



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

BİLİM DALI

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İŞ DOYUMU VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ**

Aysel ATEŞ

Doktora Tezi

Danışman

Doç. Dr. Ali ÜNAL

Konya, 2019



T.C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ

BİLİM DALI

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE İŞ DOYUMU VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNDE ALGILANAN
ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACILIK ROLÜ**

Aysel ATEŞ

Doktora Tezi

Danışman

Doç. Dr. Ali ÜNAL

Konya, 2019

	T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü	
---	--	---

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Aysel ATEŞ
	Numarası	16830101047
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tezin Adı	Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algilanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.


Aysel ATEŞ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Öğrencinin	Adı Soyadı	Aysel ATEŞ
	Numarası	16830101047
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
	Tezin Adı	Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan "Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü" başlıklı bu çalışma 01/07/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliğiyle başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	Ünvanı Adı Soyadı	İmza
Danışman	Doç. Dr. Ali ÜNAL	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Atila YILDIRIM	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Sabri ÇELİK	

ÖNSÖZ

Farklılıkların yönetimi 21.yy'ın dikkate değer yönetim yaklaşımları arasındadır. Yaklaşımın güncelliği, modern-ötesini yaşadığımız yüzyılda bireyselliğin ve bireysel önceliklerin öne çıkmasına bağlanabilir. Her birey üyesi olduğu gruplarda ve örgütlerde kendi ihtiyaçlarının öncelenmesine odaklanmakta ve farklılıklarından kaynaklı ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi oranında desteklendiğini algılamaktadır. Okulların önde gelen iş görenleri öğretmenler içinde bu durum diğer örgütlerden farklı değildir.

Eğitim örgütü olan okulların önemli aktörlerinden öğretmenler farklı cinsiyet, kıdem, yaş, deneyim, branş, eğitim geçmişi, sosyo-ekonomik durumu, ilgi alanları, inançları, yetenek ve becerileri temelinde okulların amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sunmaktadırlar. Okullarda yöneticiler, öğretmenler arası farklılıkları yönetme yolu ile onların algıladıkları örgütsel desteği olumlu yönde etkileyerek okulun amaçlarını gerçekleştirmesine katkı sağlayabilirler. Okulda farklılıkların doğru şekilde yönetilmesinin, öğretmenlerin iş doyumunu ve okula bağlılığını da artırması beklenebilir. İş doyum ve örgüte bağlılığı artan öğretmenlerin daha başarılı olabilmek için kendilerini mesleki olarak yetiştirmeye ve öğrendiklerini okulda uygulamaya daha hevesli olacakları açıktır. Sonuçta, farklılıkları dikkate alan bir yönetim uygulamasının, öğretmenlerde yüksek örgütsel destek algısına, bu algının da öğretmenlerin iş doyumunu ve okula bağlılığını artırmaya katkı sağlayacağı varsayılabilir.

Literatürde teorik temelleri görünen farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş doyum ve örgütsel bağlılık ilişkileri, geliştirilen yapısal model aracılığı ile bu araştırmada test edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulguların eğitim ve okul yöneticilerine, politika yapıcılarına katkı sunması beklenmektedir.

Araştırma kapsamının belirlenmesi, sürdürülmesi ve bilimsel niteliğinin geliştirilmesinde çok değerli katkıları olan tez danışmanım Doç. Dr. Ali ÜNAL, Tez İzleme Komitesi Üyeleri Prof. Dr. Mustafa YAVUZ ve Doç. Dr. Muhittin ÇALIŞKAN, Tez jüri üyeleri Prof. Dr. Necati CEMALOĞLU, Prof. Dr. Sabri ÇELİK ve Doç. Dr. Atila YILDIRIM hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı borç bilirim. Varlığımın anlam ve değer kaynağı olan ailemin her üyesine doktora eğitim sürecimde bana göstermiş oldukları sabır, hoşgörü ve sevgileri için minnettarım.

Aysel ATEŞ
Temmuz, 2019



Öğrencinin	Adı Soyadı	Aysel ATEŞ
	Numarası	16830101047
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
	Tezin Adı	Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okullarda farklılıkların yönetiminin algılanan örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi olup olmadığı ve algılanan örgütsel desteğin farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık rolüne dair geliştirilen teorik modelin sınanmasıdır. Araştırmanın evrenini 2017-2018 eğitim öğretim yılı içinde İstanbul İli Avrupa Yakası'nda bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 10.915 öğretmen oluşturmaktadır. Aşamalı örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 675 öğretmen araştırmanın örnekleminde yer almaktadır.

Araştırma verileri “Kişisel Bilgi Formu”, “Farklılıkların Yönetimi (Balay ve Sağlam, 2004)”, “Algılanan Örgütsel Destek (Yılmaz, 2014)”, “Örgütsel Bağlılık (Üstüner, 2009)” ve “İş Doyumu (Baycan, 1985)” ölçekleri kullanılarak toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Daha sonra araştırma için geliştirilen yapısal eşitlik modeli sınanmıştır.

Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü tespit edilmiş ve yapısal modelin ret edilmediği



görülmüştür. Analizler sonucunda farklılıkların yönetimi ile iş doyumu, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, yönetilen öğretmen farklılıkları örgütsel destek algısını güçlendirmektedir. Güçlenen örgütsel destek algısı ise, öğretmenlerin hem örgütsel bağlılıklarını hem de iş doyumlarını yüksek düzeyde olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel yaşamda yönetilen farklılıkların, yüksek destek algısının, örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun olumlu sonuçları dikkate alındığında okullarda öğretmenler arası farklılıkların yönetiminin diğer değişkenler üzerinde istendik yönde etki yaratacağı öngörülmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenler arası farklılıkları yok saymak yerine bu farklılıkları yönetmeye çalışarak ve farklılıklardan okulun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik yararlanmaları önerilmektedir.

Anahtar kelimeler: Farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş doyumu, örgütsel bağlılık, öğretmen.



Öğrencinin	Adı Soyadı	Aysel ATEŞ
	Numarası	16830101047
	Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
	Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı
	Programı	Doktora
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Ali ÜNAL
	Tezin İngilizce Adı	The Relationship Between Diversity Management Job Satisfaction And Organizational Commitment: Mediating Role Of Perceived Organizational Support

SUMMARY

The purpose of research is to detect whether there is relationship between diversity management, perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment in schools and to prove the theoretical model which perceived organizational support to have mediation role between diversity management, job satisfaction and organizational commitment. The population is 10.915 teachers work at secondary schools of Istanbul's European Side in 2017-2018 academic year. The sample is 675 teachers are selected by stratified sampling.

Personal information form, the scale of diversity management (Balay and Saglam, 2004), perceived organizational support (Yılmaz, 2014), organizational commitment (Ustuner, 2009) and job satisfaction (Baycan, 1985) were used to collect data. Explorative and confirmatory factor analysis were used for analyzing data, then the theoretical model is tested.

In the light of analysis, partial mediation role of perceived organizational support was confirmed the relationship between diversity management, job satisfaction and organizational



commitment. Moreover, significant high level positive direction relationship between variables were fastened down.

According to the findings, managing teachers' diversities enforce their perceived organizational support and strengthened organizational support perception influence high level positive direction both their job satisfaction and organizational commitment. It is predicted that managing diversities of teachers to create impact on other variables when we consider affirmative result of managed diversities, high support perception, organizational commitment and job satisfaction in organizational life. School administrators may make a mental effort to manage diversities instead ignoring them and utilize them to accomplish school's objectives.

Key words: Diversity management, perceived organizational support, job satisfaction, organizational commitment, teacher.

İÇİNDEKİLER LİSTESİ

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
DOKTORA TEZİ KABUL FORM	ii
ÖNSÖZ	iii
ÖZET	iv
SUMMARY	vi
İÇİNDEKİLER LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
BÖLÜM I	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	7
1.3. Araştırmanın Önemi	8
1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	12
1.5. Araştırmanın Varsayımları	13
1.6. Tanımlar	13
BÖLÜM II	14
KURAMSAL ÇERÇEVE	14
2.1. Farklılıkların Yönetimi.....	14
2.1.1. Farklılık Kavramı	14
2.1.2. Farklılık ve Eşitlik	15
2.1.3. Ötekileştirme ve Ayrımcılık	16
2.1.4. Farklılığın Nedenleri	17
2.1.4.1. Demografik Nedenler	17
2.1.4.2. Sosyo-Kültürel Nedenler	22
2.1.5. Farklılık Boyutları	24
2.1.5.1. Özellik Yaklaşımı.....	24
2.1.5.2. Faktör Yaklaşımı	25
2.1.6. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar ve Sosyo-Psilolojik Kuramlar.....	28
2.1.6.1 Farklılıklara İlişkin Kavramsal Yaklaşımlar	28
2.1.6.2. Farklılıklara ilişkin Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar.....	31
2.1.7. Farklılık Yönetimi İle İlgili Söylemler.....	35
2.1.7.1. Meritokrasi Söylemi (Myth of Meritocracy).....	35
2.1.7.2. Renkkörlüğü İdeali Söylemi (Myth of Colorblind Ideal)	36
2.1.7.3. Erime Potası (Melting Pot Metaphor)	37

2.1.7.4. Asimilasyon (Assimilation).....	37
2.1.7.5. Yabancılardan Üstün Tutma (Nativisim)	38
2.1.8. Farklılık Yönetimine Neden Olan Gelişmeler.....	39
2.1.8.1.Tarihsel Süreçte Meydana Gelen Gelişmeler	40
2.1.8.2. İş Gücünün Demografik Yapısındaki Değişimler	42
2.1.8.3. Yasal ve Hukuki Düzenlemeler	44
2.1.9. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Gelişmeler.....	45
2.1.9.1. Farklılıklarla ilgili Yasal Düzenlemeler	45
2.1.9.2. Farklılıklarla İlgili Kurum ve Kuruluşlar	48
2.1.9.3. İşgücünün Demografik Yapısı.....	50
2.1.9.4. Farklılıklarla ilgili Araştırmalar	52
2.1.10. Farklılık Yönetimi Modelleri	56
2.1.10.1. İlk Modeller.....	56
2.1.10.1.1. R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)	56
2.1.10.1.2. Taylor Cox İlk Modeli (1991)	57
2.1.10.1.3. Gary Powell Modeli (1993).....	58
2.1.10.1.4. Robert Golembiewski (1995)	58
2.1.10.2. Orta Modeller	59
2.1.10.2.1. Thomas ve Ely Modeli (1996).....	59
2.1.10.2.2. Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000).....	62
2.1.10.2.3. Taylor Cox Farklılıkta Değişim Modeli (2001)	64
2.1.10.2.4. Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001).....	65
2.1.10.2.5. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002)	66
2.1.10.3. Süreç Modelleri	68
2.1.10.3.1. Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli (1993)	68
2.1.10.3.2. Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (1999).....	70
2.1.10.3.3. Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (2005).....	72
2.1.10.3.4. Global Farklılık Yönetimi Modeli (2007)	73
2.1.11. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi.....	75
2.2. Algılanan Örgütsel Destek	80
2.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı	80
2.2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi.....	81
2.2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	83
2.2.3.1. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı	83
2.2.3.2. Sosyal Mübadele Kuramı	84
2.2.3.3. Lider-Üye Değişim Kuramı.....	86
2.2.3.4. Örgütsel Destek Kuramı	87

2.2.3.5. ERG Kuramı	88
2.2.4 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	89
2.2.4.1. Bireysel Faktörler	89
2.2.4.2. Örgütsel ve Yönetimsel Faktörler.....	90
2.2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	93
2.2.5.1. Davranışsal Sonuçlar	93
2.2.5.2. Psikolojik Sonuçlar.....	94
2.2.6. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	95
2.2.7. Algılanan Örgütsel Destek İle Farklılıkların Yönetimi İlişkisi	100
2.2.8. Eğitim Örgütlerinde Algılanan Örgütsel Destek	102
2.3. Örgütsel Bağlılık	105
2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	105
2.3.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar	107
2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	107
2.3.2.1.1. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	108
2.3.2.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	112
2.3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	113
2.3.2.1.4. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	114
2.3.2.1.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	116
2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık	117
2.3.2.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı.....	117
2.3.2.2.2. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	119
2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	120
2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	121
2.3.3.1. Kişisel Faktörler	122
2.3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	125
2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	129
2.3.5. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar	131
2.3.6. Farklılıkların Yönetimi, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	137
2.3.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık	140
2.4. İş Doyumu	143
2.4.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi.....	143
2.4.2. İş Doyumu İle İlgili Yaklaşımlar.....	145
2.4.2.1. Kapsam Kuramları.....	146
2.4.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	146
2.4.2.1.2. Herzberg'in çift Faktör Teorisi.....	147
2.4.2.1.3. David McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı	149

2.4.2.2. Süreç Kuramları.....	150
2.4.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	150
2.4.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı.....	152
2.4.2.2.3. Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı	153
2.4.2.2.4. Edwin Locke'un Amaç Saptama kuramı.....	154
2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	155
2.4.3.1. Bireysel Faktörler	155
2.4.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler.....	157
2.4.4. İş Doyumunun Sonuçları.....	160
2.4.5. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar	162
2.4.6. Farklılıkların Yönetimi, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Doyumu İlişkisi	167
2.4.7. Eğitim Örgütlerinde İş Doyumu.....	169
BÖLÜM III	172
YÖNTEM.....	172
3.1. Araştırmanın Modeli:	172
3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi:	173
3.3. Veri Toplama Araçları.....	177
3.3.1. Kişisel bilgi Formu.....	177
3.3.2. Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği.....	178
3.3.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	182
3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	184
3.3.5. İş Doyumu Ölçeği.....	187
3.4. Veri Toplama Süreci	190
3.5. Verileri Analizi.....	190
BÖLÜM IV	192
BULGULAR VE YORUM	192
4.1. Araştırmanın Teorik Modeline İlişkin Bulgular	192
4.1.1. Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumu Değişkenlerinden Oluşan Model	195
4.1.2. Farklılıkların Yönetimi ile Algılanan Örgütsel Destek Değişkenlerinden Oluşan Model.....	197
4.1.3. Algılanan Örgütsel Destek ile İş Doyumu Değişkenlerinden Oluşan Model.....	200
4.1.4. Farklılıkların Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinden Oluşan Model.....	202
4.1.5. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinden Oluşan Model	205
4.1.6. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular.....	207
BÖLÜM V	212
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	212
5.1. Sonuç.....	212
5.2. Öneriler.....	219

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	219
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	220
KAYNAKÇA	222
EKLER.....	275
Ek-1: Araştırma İzni.....	275
Ek-2: Kişisel Bilgi Formu	276
Ek-3: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	277
Ek-4: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği.....	278
Ek-5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	279
Ek-6: İş Doyumu Ölçeği.....	280
Ek-7: Örneklem Belirlemede Kullanılan Çeşitli Değişkenlere Ait Sayısal Değerler.....	281
Ek-8: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği DFA Şekli (Tek Boyutlu Formu İçin).....	282
Ek-9: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Şekli.....	283
Ek-10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Şekli.....	284
Ek-11: İş Doyumu Ölçeği DFA Şekli	285
Ek-12: Özgeçmiş	286

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1: Araştırmanın Teorik Modeli	8
Şekil-2: Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar	27
Şekil-3: Farklılık Değişim Yaratma Modeli/ Taylor Cox.....	64
Şekil- 4: Farklılık Yatarma Modeli/ Allen ve Montgomery	66
Şekil-5: Tam Bütünleşme Modeli /Agars ve Kottke	68
Şekil-6: Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli/ Cox	70
Şekil-7: Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli	71
Şekil-8: Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli.....	73
Şekil-9: Global Farklılık Yönetimi Modeli	75
Şekil-10: Genel Örgütsel Bağlık Modeli	121
Şekil-11: Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği.....	179
Şekil-12: Araştırmanın Teorik Modeli	194
Şekil-13: Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumuna Ait Yapısal Model	196
Şekil-14: Farklılıkların Yönetimi İle Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Yapısal Model.....	198
Şekil-15: Algılanan Örgütsel Destek ile İş Doyumuna Ait Yapısal Model.....	201
Şekil-16: Farklılıkların Yönetimi ile Örgütsel Bağlılığa Ait Yapısal Model	203
Şekil-17: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılığa Ait Yapısal Model.....	206
Şekil-18: Araştırma İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli	209

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo-1: Çok Faktörlü Farklılık Sınıflandırılması	28
Tablo-2: Örgütsel Farklılık Paradigmaları/ Thomas ve Ely	62
Tablo-3: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Bileşenleri	111
Tablo-4: Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Bilgiler	176
Tablo-5: Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	179
Tablo-6: Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları....	180
Tablo-7: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Doğrulamaya Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar	181
Tablo-8: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	183
Tablo-9: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları	183
Tablo-10: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulamaya Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar.....	184
Tablo-11: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	185
Tablo-12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları	185
Tablo-13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulamaya Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar.....	186
Tablo-14: İş Doyumu Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	187
Tablo-15: İş Doyumu Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	188
Tablo-16: İş Doyumu Ölçeğinin Doğrulamaya Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar	189
Tablo-17: Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri	195
Tablo-18: Farklılıkların Yönetimi İle Algılanan Örgütsel Destek Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri.....	198
Tablo-19: Algılanan Örgütsel Destek İle İş Doyumu Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri	200
Tablo-20: Farklılıkların yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri...	203
Tablo-21: Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri	205
Tablo-22: Aracılık Modeline İlişkin Uyum Değerleri.....	208
Tablo-23: Değişkenler Arası İlişki Düzeyleri	210

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

f: Frekans

%: Yüzde

p: Anlamlılık Düzeyi

SRMR: Standardize edilmiş kalıntıların ortalama karakökü

NFI: Normlandırılmış uyum indeksi

CFI: Karşılaştırmalı uyum indeksi

RMSEA: Yaklaşım hataların karakökü

X^2 : Ki-kare

Sd: Serbestlik derecesi

X^2/Sd : Ki-kare'nin serbestlik derecesine oranı

NNFI: Normlandırılmamış uyum indeksi

KMO: Kaiser Mayer Olkin

FY: Farklılıkların yönetimi

AÖD: Algılanan örgütsel destek

ÖB: Örgütsel bağlılık

ID: İş doyumunu

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Farklılıkların yönetimi kavramı 20.yy da ortaya atılmış olsa da, 21.yüzyılın dikkate değer yönetim yaklaşımları arasında önemini hergeçen gün biraz daha hissettirmektedir. Modern-ötesini yaşadığımız yüzyılda, bireyselliğin ve bireysel önceliklerin öne çıkması, yaklaşımın güncelliğini büyük oranda etkilemektedir. Kavramı ilk olarak Amerikalı iş danışmanı R. R. Thomas 1983 yılında kullanmıştır (Berkovich, 2018: 562). Farklılıkların yönetiminin temelinde, örgüt iş görenlerinin doğuştan getirdikleri ve sonradan edindikleri farklılıkların hem örgüt hem de bireysel düzeyde amaç ve hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda değerlendirilmesi vardır. Örgüt, farklılıkları yönetirken her bir gruba ve kişiye eşit mesafede durur ve aralarında ayırım yapmaz. Her bir farklılık kabul görür. Örgütlerin felsefeleri, stratejileri ve kültürleri dar ölçekte içinde buldukları toplum; geniş ölçekte ise buldukları zaman dilimi içindeki teknolojik, sosyolojik, ekonomik ve siyasal değişimlerden etkilenmektedir. Bulduğumuz yüzyıl da bütün bu değişimlerin hızının ivme kazandığı bir yüzyıldır. Yaşanan hızlı değişimler çağın örgütlerini ve onların iş görenlerini etkisi altına almakta ve farklılaştırmaktadır (Ashcraft, 2017: 37).

Örgütler, pek çok farklı özelliklere sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu özellikler arasında yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, dil, din, engelli olma/olmama, yetenek, kişilik, sahip olunan değerler, yaşam tarzı gibi farklılıklar örnek olarak sayılabilir. Farklılık kavramı, alanda pek çok tanıma sahip olsa da bunlardan en kapsayıcı olanı; herhangi bir topluluk, örgüt veya grup içinde bulunan bireylerin farklı geçmiş, kimlik, inanç, tecrübe, etnik köken, milliyet, toplumsal sınıf, cinsiyet, dil, din, ırk, eğitim durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri, fiziksel yeterlikleri gibi pek çok özelliklerinin karışımıdır (Foxman ve Easterling, 1999: 123-124; Wentling, 2001: 112-113; Ingusci, 2018: 106). Farklılıkları, Faganel vd. (2005: 74), Rosado (2006: 87) ve Lopez (2008: 56), genel olarak iki grupta incelemektedirler. Bunlardan ilki, görünebilen birincil farklılıklar ve diğeri ise ikincil sosyo-kültürel farklılıklardır. Görünebilen birincil farklılıkları; etnik köken, yaş, cinsel tercih, cinsiyet, ırk ve engellilik gibi biyolojik farklılıklar oluşturmaktadır. İkincil olan sosyo-kültürel farklılıklar arasında ise

değerler, dil, öğrenme yaklaşımı, kültür, eğitim yer almaktadır. Wentling (2001: 115) ise farklılıkları kişiyi bir diğerinden ayıran gizli ve açık özelliklerin hepsi olarak tanımlamaktadır.

Günümüzde mal ve hizmetlerin oldukça yoğun bir şekilde el değiştirmesi beraberinde iş gücünün ve insan ilişkilerinin hareketliliğini, yerel ve küresel ölçekte de yoğun rekabeti getirmiştir. Bu noktada örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için farklı özelliklere sahip iş görenleri bünyelerine katmak ve kalmalarını sağlamak için onların sahip oldukları farklılıkları da yönetmek zorunda kalmışlardır (Kreitz, 2007: 98; Ünal ve Özaslan, 2017: 177-178). Bütün gelişmeler ışığında örgütler farklılıkları yönetmekle yüzleşmişlerdir (McMahan vd., 1998: 45; Cemaloğlu ve Duran, 2018: 47; Kean, vd., 2018: 38).

İnsanlar için kendilerinden farklı özelliklere sahip bireylerle bir arada olmak zorunluluğu çoğu zaman bir stres ve baskı kaynağı olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların yönetimi bir olgu olarak daha fazla önem kazanmaktadır (Kreitz, 2007: 100; Çelik, 2017: 156; Ouellette, vd., 2018: 495). Farklı grup ve insanlar arasındaki ilişkileri ve onları yönetmenin en iyi yollarından biri onları bir arada çalıştırmak; grup ve kişiler arasındaki ilişkileri iyileştirmektir (Bhadury vd., 2000: 60). Böyle bir düzenlemede, sadece çoğunluk değil azınlık grupların üyeleri de örgütün politika, davranışsal rolleri ve değerlerinin oluşumunda paya sahip olurlar (Kirby ve Richard, 2000: 56; Şahin ve Cemaloğlu, 2019: 398).

Farklılıkların başarıyla yönetilmesi kararlara katılım, örgütsel gücün değerlendirilmesi ve rekabet gücünün artırılması konularında örgüte üstünlük sağlamakla beraber herkes için eşit fırsatların sunulmasına da ortam yaratacaktır (Yavuz, 2014: 293-294). Schermerhon ve diğerlerine (2000: 234) göre, iş görenlerin sahip oldukları farklılıklar örgüte büyük bir potansiyel teşkil edebilir, yaratıcılık anlamında ve yeni bakış açıları için fırsatlar sunabilir, zengin problem çözme becerisini hayatta tutabilir.

Farklılıkların yönetimi, yalnızca iş görenlerin örgüt tarafından şekillendirilmekle kalmayacağını aynı zamanda da ortak değerler bütünü oluşturma yolu ile örgütü etkileyeceğini ve hala grupların kendi özelliklerini koruyabileceğini öngörür. Farklılıkların yönetiminde hedeflenen, örgüt çalışanlarının doğuştan ve sonradan edindikleri ve geliştirebildikleri potansiyellerini örgütün amaç ve hedeflerini

gerçekleştirmek için en üst düzeyde kullanabilmektir (Cox, 1994: 130). Farklılıkların yönetimini örgütler için önemli kılan nedenlerden bazıları arasında örgüt çalışanları için iş doyumunu, örgütsel bağlılığını artırması ve bireysel kendini yeterli görme duygusunu artırma yolu ile örgüte fayda sağlaması ve rekabet gücünü artırması vardır. Bu yolla örgüt üyeleri farklı grupların üyeleri de olsalar örgütün değerleri, davranışsal rolleri ve politikalarında etkili olurlar. Yarattıkları bu durumla örgüt üyelerine farklılıklara dâhil olmanın bir değer olduğu mesajı verilebilir (Kirby ve Richard, 2000: 58; Balay ve Sağlam, 2004: 111-112; Tao Han, 2018: 1; Paksoy ve Çelik, 2019: 275).

Çalışanın stresli durumlarla başa çıkabilmesi ve görevini başarıyla yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğunda örgütten yardım alacağına olan inancı ve güveni örgütsel destek kuramı içinde algılanan örgütsel destek olarak açıklanmaktadır (Rhoades vd., 2002: 96; Çalışkan vd., 2014: 577). Algılanan örgütsel desteğin psikolojik süreçleri de söz konusudur. Algılanan örgütsel destek, karşılıklılık normu temel alındığında, çalışanlarda örgütün amaçlarına ulaşması ve refahının yükseltilmesi noktasında zorunluluk hissettirebilir. Bununla birlikte performans-ödül beklentisi de; iş görenlerin artan performanslarının örgüt tarafından göz ardı edilmeyeceği düşüncesini destekler (Gülmez ve Yavuz, 2016: 320-321). Algılanan örgütsel desteğin hem örgütler için hem de iş görenler için istendik sonuçlar yarattığı bilinmektedir. Örgütler için; performansın artması, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyetinde azalma, iş görenler için ise; olumlu ruh hali ve iş doyumunu gösterilebilir (Rhoades vd., 2002: 98).

Örgütün iş görenlerinin katkılarına verdiği değer, örgütsel destek olarak adlandırılabilir. Kuramın önde gelen isimlerinden olan Eisenberger ve diğerleri (1986: 126); iş görenlerin çalıştıkları kuruma karşı, kurumun mutluluklarına önem vermesi, çabalarını göz ardı etmemesi oranında kurumları hakkında olumlu ya da olumsuz inanç oluşturduklarını ifade etmektedirler. Bashir (2012: 64) ise algılanan örgütsel desteği iş görenin örgütü ile yapmış olduğu psikolojik sözleşme şeklinde tanımlanabileceğini aktarmaktadır. Görüldüğü üzere algılanan örgütsel destek kavramı vicdani sorumlulukları vurgulayan bir kavram olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi diğer psikolojik sözleşmelere de etki etmektedir. Bir noktada örgüt ile iş gören arasındaki ilişkinin kalitesi, algılanan örgütsel desteğin oranını belirlemektedir. Bu ilişkinin kalitesi, iş görenin örgütünü kendi katkılarını ne derecede önemseydiğini ve onun iyi

olma halini ne oranda göz önünde bulundurduğuna ikna olması ile ilişkilidir (Yürür, 2005: 243; Xu ve Yang, 2018: 1). Örgütsel desteğin yönetim dünyasında evrensel değer kazanmasının nedenleri arasında örgütün iş görenlerin katkılarına değer vermesi, iş görenlerin örgütlerine bağlılıkları ve huzurları ile ilgili olmasından kaynaklanır. Örgüt, çalışanlarına adil davranmadığı ve çalışan ile daha az çalışan arasında haklı ayırımı yapmadığı anda bu durum çalışan üzerinde stres yaratarak iş doyumunu ve verim kaybına yol açmaktadır (Zagenczyk, 2001: 213).

İş doyumunun oluşmasında, çalışanın iş ortamını, yaşamını ve yaptığı işi değerlendirmesinin etkisi vardır. İş doyumunu aynı zamanda davranışlarla dışa vurulan ve gösterilen duygusal bir tepkidir. İş doyumunu çalışanın psikolojik ve sosyolojik boyutları ile ilgili bir kavram olduğu gibi, diğer pek çok kavramla da ilişkilidir (Erdoğan, 1997: 56; Karaman, 2018: 66). İş doyumunu en çok bireysel ve kurumsal beklentilerin paralellik gösterdiği durumlarda kendini gösterir. Doyumsuzluk ise bu durumun aksi olduğunda ortaya çıkar. İş doyumunun çalışma hayatında öne çıkmasının nedenleri arasında yüksek doyumun çalışanı işe yönelmeye sağlaması ve işe karşı davranışlarını olumlu etkilemesi vardır. İş doyumunu yüksek olan çalışanın yüksek verimle işini yapması ve nitelikli ürün çıkarması doğal bir sonuçtur. Bu noktada örgütlerin ya da işverenlerin çalışanların iş doyumuyla yakından ilgilenmesi kaçınılmaz olmaktadır (Lu ve While, 2005: 134). Gordon (1999: 76) iş doyumunu, iş görenin çalışma hayatından elde etmeyi umduğu ve arzuladığı yarar ile elde ettiği ve hak ettiği yarar temelinde gösterdiği tavır olarak adlandırılmaktadır. Tanım ışığında denebilir ki çalışanın iş doyumunda işinden hali hazırda var olan beklentileri ile elde etmeyi umduğu yarar etkili olmaktadır. Bireyin işi ile ilgili standartları, değer ve beklentileri karşılandığı anda iş doyumuna ulaşması daha olasıdır (Gordon, 1999: 77; Turhan, vd., 2018: 1492). Bireyin işe düşük beklentilerinin karşılanma oranı yükseldikçe iş doyumunu da artacaktır. İş görenlerin çalışma hayatlarında uygulama süreçlerinde ve elde ettikleri sonuçlar bakımından hakkaniyetli davranışlarla muamele gördüklerinde işlerindeki doyum da buna uygunluk gösterecektir (Bateman ve Snell, 1999: 98; Allan, vd., 2018: 32).

İş görenin, iş doyumunu arttıkça işine olan isteği ve bağlılığı artmaktadır. Bu bağlamda iş doyumunun faydaları sadece iş gören özelinde değil örgüt ve yönetici bağlamında da ele alınabilir. İş doyumunu sağlamış bir çalışanın yöneticisi ile kurduğu

ilişki ve iletişimde olumlu yönde olmakta bu da örgüte başarı olarak dönmektedir. İş doyumunu oluşturmuş çalışanlar işlerine karşı olan sorumluluklarını yerine getirmede istekli davranmakta, işini yüksek enerji ile yerine getirmektedir bununla beraber iş doyumunu yaşamayan çalışanlar mutsuz, sinirli ve gergin olmaktadır (Heller vd., 2002: 67). İş görenin işine karşı tutum, davranış ve düşünceleri örgütsel verimliliği etkileyen ana faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanın işine karşı olumlu tutumu, örgütle bütünleşmesini sağlarken, tersi durumda iş görende işten ayrılma isteği oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel yaşamın süresini belirleyen önemli faktörlerden biride örgütsel psikolojinin çalışma alanlarından olan örgütsel adanma diğer bir deyişle örgütsel bağlılık olmaktadır (Uslu, 2014: 79; Jin, vd., 2018: 82).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün amaç ve değerlerine bağlılık göstermesi olarak ifade edilebilir. Örgütsel bağlılık, iş görenin hem örgütün amaç ve değerlerine hem de kendi iyiliği için örgüte olan bağlılığını anlatır (Buchanan, 1974: 56). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılığın iş görenin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi ile başladığı söylenebilir (Liou, 2008: 152). Örgütsel bağlılığın, örgütler için aranan bir faktör olmasında örgütsel bağlılığı olan çalışanların enerjilerini ve kabiliyetlerini örgütlerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye kanalize etmelerinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramını yoğun çalışan araştırmacılara Becker (1960), Etzioni (1961), Kanter (1968), Mowday, Steers ve Poter (1979), O'Reilly ve Chatman (1986), Allen ve Meyer (1990) örnek olarak verilebilir. Bu araştırmacılar dışında ortaya pek çok araştırma konmuş olsa da yeni araştırmalarda da yine bu araştırmacıların sınıflandırmaları kullanılmıştır (Erdoğan, 1997: 61).

Çalışanların örgüte karşı göstereceği bağlılık, onları daha güçlü şekilde bir arada tutar; örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme adına onları istekli kılar, örgütsel değerler iş görenler arasında hayata geçer. Bu bağlamda örgütler amaç ve hedeflerini ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlere sahip olduklarında gerçekleştirebilirler ve iş görenler örgütlerde itici güç olarak değer kazanırlar (Pitts, 2009: 213). Örgütsel bağlılık, iş görenlerde iş doyumunu ve motivasyonlarını artırmakta, işten ayrılma niyetini azaltmakta, iş görenlerin zor şartlara karşı daha dirençli olmasına yardımcı olmakta ve güç kaynağı olmaktadır (Mollica, 2013: 219).

Farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde bu kavramların önemi verilmeye çalışılan sonuçları

nedeniyle hem iş gören hem de örgütler için önem kazanmaktadır. Farklılıkların yönetiminin örgütsel aidiyet, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans gibi çıktılarla ilişkili olabileceği pek çok araştırmacı (Reichenberg, 2001; Memduhoğlu, 2007; Aksu, 2008; Pitts, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Choi ve Rainey, 2010; Mollica, 2013) tarafından vurgulanmıştır.

Eğitim örgütleri olan okullar bağlamında konu irdelenmeye çalışıldığında belki de hatırlanması gereken ilk şey okulların özel bir çevre oluşudur. Eğitim gibi dolaylı bir iş için özel bir çevre olan okul tasarlanmıştır ve bu özel çevreden beklenen sürekli açık olan bir köprü görevi görmesidir. Bu köprü öğrenciye yaşadığı gerçek çevreyi sadeleştirerek, dengeleştirerek ve temizleyerek aktarır/aktarmalıdır (Bursalıoğlu, 1982: 24; Roberge, 2018: 3). Okulun (resmi bir kurum olsa bile) basit sınıflamalar ile açıklanması oldukça zordur. Diğer bütün karmaşık kurumlar gibi okulların da belli amaçları gerçekleştirmek ve hedeflere ulaşmak için iş görenleri organize etmek de işlevsel araçlar olduğu düşünülebilir ancak okulların güç hedefleri olduğu ve bu hedeflere ulaşmada sonsuz kaynaklarının olmadığıda gerçektir (Hurn, 2017: 279). Günümüz bilgi ve teknoloji dünyasında okulların hedefleri arasında öğrenmeyi öğretmek, bilişsel gelişimi, duygusal ve ahlaki gelişimi sağlamak gibi oldukça iddali hedefler olmasına rağmen okullar öğrencileri bu hedeflere motive etmede, iyi niyetlerini ve bağlılıklarını sağlamada ve düzene uymayan davranışlarını kontrol etmede geçmişten daha fazla zorlanmaktadır (Yousef, 2017: 77; Karakus, 2018: 74). Okulların öğrenci nüfusunun birbirinden farklı sosyal ve kültürel geçmişe sahip olduğunu ve bu farklılıkları okula taşıdıklarını tahmin etmek güç değildir. Okulların gerçekleştirmesi gereken hedeflerinden söz edilirken öğrenci nüfusunun hal ve hareketleri açısından homojen olduğu, okula gelme konusunda aynı isteklilik düzeyine sahip olduğu, bütün öğrencilerin öğrenmeye yüksek düzeyde bağlılıklarının olduğu, öğretmen kadrosunun hedeflere nasıl ulaşacağını bildiği, aynı yeterlik ve yeteneklere sahip olduğu, hedefler üzerinde fikir birliklerinin olduğu, her öğretmenin her öğrenci ile bireysel çalıştığı, bütün okulların fiziki donanımlarının aynı düzeyde olduğu, her okulun öğretmen ve öğrenciyi en iyisini yapma konusunda yeterince motive ettiği, öğretim materyallerine ulaşma konusunda sorun yaşamadıkları varsayılmaktadır (Berkovich, 2018: 561). Ancak bütün bu varsayımların bir yönüyle okulun imkânlarını

bir yönüyle de sınırlıklarını işaret ettiği açıktır. Okul bu imkânları ne kadar değerlendirebilir ve sınırlıklarını ne kadar aşabilirse hedeflerini gerçekleştirmeye o derece yakın olacaktır. Okullar için akla gelebilecek temel sorulardan biri hedeflerine nasıl ve kimler aracılığı ile ulaşacağı olabilir. Pek çok kişinin itiraz etmeyeceği gibi okullar için öğretmenler hem en zengin kaynak hem de hedeflerine ulaşmada en önemli aktörleridir. Okullar, öğrencileri arasındaki farklılıkları yönetebildiği ve öğretmenlerin sahip olduğu farklılıkları (deneyim, öğretim yöntem ve teknikleri, bireysel yeterlik alanları, etkileşim ağları, cinsiyet, dil, engelli olma/olmama gibi) hedeflerini gerçekleştirme yolunda eşgüdümlemeyi ve yönetmeyi başardığı anda öğretmenlerin hem okullarından algıladıkları destek yüksek düzeyde olabilir hem de okula bağlılıkları ve iş doyumları artabilir. Artan destek algısı, bağlılık ve iş doyumunu ile birlikte öğretmenlerin okulun hedeflerini gerçekleştirmek ve başarısına daha fazla katkı sunacağı öngörülebilir.

Bu değerlendirmeler ışığında, farklılıkların yönetiminin algılanan örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkilerinin olduğu varsayılabilir. Farklılıkların yönetimi ile algılanan örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirleyen ve farklılıkların yönetiminin bu kavramlar üzerindeki etkisini açıklayan araştırmalar örgütsel davranışın açıklanmasına da katkıda bulunabilirler.

Yapılan bu çalışmada kuramsal temelleri aktarılmaya çalışılan “Farklılıkların yönetimi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü” yapısal eşitlik modellemesi ile desteklenmeye çalışılmıştır.

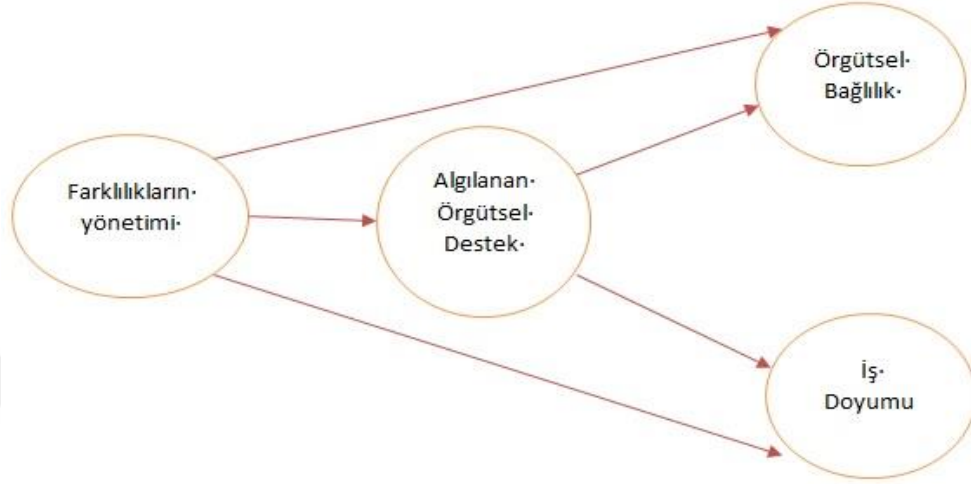
1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu çalışmanın amacı, okullarda farklılıkların yönetiminin algılanan örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi olup olmadığı ve algılanan örgütsel desteğin farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkide aracılık rolüne dair geliştirilen teorik modelin sınanmasıdır.

Araştırmada sınanan model ve hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın Teorik Modeli

Şekil-1: Araştırmanın Teorik Modeli



1. Hipotez: Farklılıkların yönetimi ile İş doymu arasında anlamlı ilişki vardır.
2. Hipotez: Farklılıkların yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişki vardır.
3. Hipotez: Örgütsel destek ile iş doymu arasında anlamlı ilişki vardır.
4. Hipotez: Örgütsel destek farklılıkların yönetimi ile iş doymu arasındaki ilişkiye aracılık eder.
5. Hipotez: Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.
6. Hipotez: Örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır.
7. Hipotez: Örgütsel destek, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık ve işdoymu arasındaki ilişkiye aracılık eder.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgi çağında, örgütleri farklılıkların yönetimine yönlendiren çeşitli nedenler söz konusudur. Nedenler arasında öncelikli olarak teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin insan gücüne yansımaları; çalışanların eşit imkan ve haklardan yararlanmaları konusundaki güçlü inançları ve başarılı olarak yönetilen farklılıkların örgüte rekabet avantajı sağlayacağı yönündeki öngörü sayılabilir (Özkaynak vd., 2008:

145; García-Cano Torrico; 2018: 69). Farklılıkların yönetiminin günümüz dünyasında yönetim alanında öne çıkmasının nedenleri arasında iş görenler arasında sosyal adaleti sağlaması, iş doyumunu artırması, örgütsel bağlılığı sağlaması, yaratıcılığı ve morali yükseltmesi sayılabilir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel psikolojide öne çıkan bu faktörleri olumlu yönde etkilemesinin altında iş görenlerin birbirinden farklı olan yetenek, ırk, dil, din, cinsiyet, etnik kimlik, engelli olma ve medeni durum gibi farklılıkların neden olduğu olası problemleri ortadan kaldırması yatmaktadır (Gathers, 2003: 126; Hatipoğlu ve Inelmen, 2018: 971). Farklılıkların yönetimi, yöneticilerin her bir iş görenin bireysel özelliklerinin diğerinden farklı olduğunu ve bu farklılıkları kabul etmede gönüllü olması durumudur. Bu yönetim yaklaşımında önemli olan iş görenlerin farklılıklarına vurgu yapmak ya da görmezden gelmek değildir; önemli olan iş görenlerin sahip olduğu farklılıklar doğrultusunda kendilerini gerçekleştirmelerine destek olarak örgütsel amaçlara ulaşmaktır (Aksu, 2008: 162).

İyi yönetilen farklılıkların örgüt için olumlu, aksi durumun ise olumsuz sonuçlara yol açacağı öngörülebilir. İyi yönetilemeyen farklılıklar örgüt içinde çatışmaların ve gerginliğin artmasına, verimliliğin düşmesine ve nitelikli iş gücünün kaybı gibi istenmeyen sonuçlara neden olacaktır. Bununla birlikte iyi yönetilen farklılıklar iş görenlerin problem çözme yeteneklerini artırarak alınan kararların daha hızlı hayata geçirilmesini, örgütün yaratıcılığını artırmak yolu ile örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Örgütte takım ruhunu artırarak yeni yaklaşımların örgüt içinde uygulama alanı bulmasına zemin hazırlayacaktır. Bu yönüyle örgüt içindeki farklılıkların hem iş görenlerin beklentilerini karşılama hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirme adına iyi yönetilmesi bir gerekliliktir. Farklılıkların iyi yönetilmesi noktasında yönetici bu farklılıkları bir tehdit olarak algılamak yerine zenginlik olarak kabullenmeli ve bu kabulü örgüt kültürü içine yerleştirmelidir. Aynı zamanda örgüt kültürünün ve yapısının diyaloga açık olarak yapılandırılması, karşılaşılabilecek muhtemel sorunları ortadan kaldırmanın yolu olarak görülebilir (Öncer, 2004: 253; Kandemir, 2006: 213; Memduhoğlu, 2007: 78; Uzun, 2018: 959).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili alanyazın incelendiğinde konu ile ilgili araştırmaların ağırlıklı olarak yurtdışı kaynaklı olduğu görülmektedir. Türkiye’de konu ile ilgili araştırmalar son yıllarda Atasoy (2012), Balyer ve Gündüz (2010), Çetin (2009), Çetin ve Bostancı (2011), Güleş (2012), Memduhoğlu ve Akyürek (2014),

Polat (2012), Okçu (2014), Tozkoparan ve Vatansever (2011) gibi araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Farklılıkların yönetiminin yurt içi araştırmalarda daha fazla ele alınma ihtiyacı söz konusudur (Güleş, 2012: 212). Yapılan araştırmalar da ağırlıklı olarak yalnızca farklılıkların yönetimini ele alınmış diğer örgütsel faktörlerle ilişkisi konu edilmemiştir. Farklılıkların yönetiminin iş görenler üzerinde olası etkilerinin olacağı açıktır. Bu nedenledir ki farklılıkların yönetimi ve ilişkili olduğu ya da olabileceği örgütsel faktörlerle ilişkilerini temel alan araştırmaların nitelik ve nicelik yönünden artmasının yararlı olacağı düşünölmektedir. Farklılıkların yönetiminin konu edinildiği araştırmaların sadece konunun kendisine değil yansımalarına ve sonuçlarına (örgütsel adalet, aidiyet, bağlılık, örgütsel sessizlik, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini gibi) odaklanmasının da alanda bir ihtiyaç olduğu görölmektedir.

Bu doğrultuda, öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetiminin algıladıkları örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespit edilmesinin ilgili alana önemli katkılar sağlayacağı düşünölmektedir. Öğretmenler sahip oldukları farklılıklar (yaş, cinsiyet, deneyim, etnik köken, sosyo-ekonomik durum, enegelli olma/olmama, yaşam biçimi, değerler, yeterlikler) doğrultusunda farklı beklenti ve ihtiyaç içinde olabilirler, okulların bu beklenti ve ihtiyaçları karşılama çaba ve istekleri ile öğretmenlerin okullarından algıladıkları destek doğru orantılı olmaktadır (Asrar-ul-Haq, vd., 2017: 2352). Öğretmenler okullarından yüksek düzeyde destek algısı içinde olmaları halinde okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine dolayısı ile de okulun başarisına katkı sunmada gönöllü olmakta (Masa'deh, vd., 2017: 244), bireysel mesleki gelişim sorumluluklarını üstlenmekte (Pietsch, vd., 2018) ve öğrenciler ile sınıf ortamında yaşadıkları sorunlara daha hoşgörölü yaklaşmakta, okula bağlılıkları ve iş doyumları artmaktadır (Berkovich, 2018: 562). Yönetilen farklılıkların okul ortamında olumlu ıktıları dikkate alındığında ilişkili olduğu düşünölen kavramlar ile birlikte incelenmesi ihtiyacı doğmaktadır.

Çalışma yaşamında farklılıkların yönetiminin yansımaları konu ile ilgili farkındalığı artırmıştır. Bireyin ve ihtiyaçlarının daha fazla öne çıktığı günümüzde farklılıkların yönetimine olan ilgi de giderek artmaktadır (García-Cano Torrico, vd., 2018: 68; Hatipoğlu ve Inelmen, 2018: 971). Bundan dolayı yapılacak araştırmanın alana önemli katkı sağlayacağı söylenebilir; araştırmanın okullarda farklılık ve yönetimine ilişkin farkındalığı artıracağı öngörölmektedir.

Farklılıkların yönetiminin okul ortamına getireceği katkı özellikle öğretmenler arasındaki farklılıkların daha iyi yönetilmesi yoluyla daha demokratik bir okul yaratma ve farklı olana saygıyı artırması anlamında da değerli olacaktır. Farklılıklar problem alan olarak görülmekten çok zenginlik olarak algılanır ve sistem dışına itilmez ise bu konudaki farkındalığı artıracığı gibi okul ortamının iş görenler için daha istendik olmasına yardımcı olacaktır çünkü farklılıkların yönetimi iş görenlerin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarması ve okuluna katkı sunması anlamında atmosfer yaratacaktır. Sistem dışına itilmediğini, farklılığından dolayı ötelenmediğini ve ötekileştirilmediğini gözlemleyen iş gören kurumuna katkı sunma anlamında daha istekli olacak ve zorluklarla mücadele etmede yüksek enerji ile çalışacaktır (Memduhoğlu, 2007: 78). Farklılıkları yönetme noktasında yöneticinin öncelikli olarak bu farklılıkların farkında olması, farklılıkların aynı zamanda kendi hareket alanını sınırlayıcı etkileri olduğunu, bunun için farklılıkları yönetmede uygun davranış biçimlerini bilme ve bunlar içinden mevcut duruma en uygununu seçme özelliğine sahip olması gereklidir. Okul yöneticisi, kurumunda var olan farklılıkları görebilmeli, bunları kabul etmeli ve anlamalıdır. Ayrıca farklılıklara gereken ilgiyi göstermeli ve iş görenlere ihtiyaç duyduğu güveni vermelidir. Farklılıkların getirdiği yeni fırsatları görmeli ve pozisyon almalıdır (Demirci, 2002: 87; Gül ve Şeker, 2005: 67; Han, 2018: 2).

Günümüz okullarında farklılıkların yönetiminin belli bir sistematiği olduğu ve bir program dâhilinde uygulandığını söylemek gerçekçi olmayacaktır. Bu aşamada, yapılacak araştırmanın farklılıkların yönetimi konusunda bir plan ve program hazırlamaya ışık tutacağı öngörülmektedir. Konu ile ilgili araştırmalar arttıkça konunun pek çok açıdan ele alınma olasılığı ve diğer alanlarla ilişkisi gözler önüne serilecektir. Yapılacak araştırmanın farklılıkların yönetimi ve diğer değişkenler ile ilişkisinin alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitim kurumlarında farklılıkların yönetimine dair yapılan araştırmaların, kavramı genelde tek başına, bağımsız bir şekilde el aldığı ve diğer konular ile ilişkisini irdelemediği görülmektedir. Bu araştırma için geliştirilen teorik modelde aracı değişken olarak yer alan algılanan örgütsel destek özellikle çıktıları göz önünde bulundurulduğunda (işe devam, örgüt yararına işleri iş dışı zamanlarda yapmaya devam etmek, iş doyumunu, örgütün gönüllü temsilcisi olma, örgüte bağlılık, stresle baş etme, örgüte güven gibi) farklılıkların

yönetimi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık edeceği düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek ve aracılık rolüne ilişkin yapılan bazı araştırma (Mahmur, 2008; Allen ve Shanock, 2013; Afsar ve Yuosre, 2017; Dou, vd., 2017; Kurtessis, vd., 2017; Alleyne, vd., 2018; Dar ve Rahman, 2019; Gigliotti, vd., 2019; Maidawati, vd., 2019; Malik, vd., 2019; Paramaatha, vd., 2019) bulguları kavramın iş doyumunu, yaratıcılık, örgüte bağlılık, stresle baş etme, işten kaytarma, örgütsel öğrenme, örgütsel vatandaşlık ve bireysel değişime hazırbulunuşluk gibi kavramlarla ilişkili olduğunu tespit etmiştir. İş gören algılarının beklenti ve ihtiyaçları ekseninde şekillendiği hatırlanacak olursa farklı beklenti ve ihtiyaçları karşılanan iş görenlerin aynı zamanda örgüte yönelik algılarında yönetilmiş olacaktır. Örgüt tarafından karşılanan beklenti ve ihtiyaçlar iş görende örgütsel destek algısını güçlendireceği düşünülebilir. Güçlü örgütsel destek algısı, iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa aracılık etkisi gösterebilir. Ayrıca Avrupa’da, Amerika Birleşik Devletlerinde konu ile ilgili araştırmalar olgunlaşma döneminde olmakla beraber Türkiye’de konu henüz yeterince incelenmemiştir.

Bu araştırmanın; genelde eğitim kurumlarında özelde ortaokullarda var olan farklılıkların bir problem alanı olarak görülmeyip, bir zenginlik kaynağı olarak algılanması ve etkili bir şekilde yönetilmesi anlamında eğitim yöneticilerine pratik ve teorik stratejiler sunması, böylelikle örgütsel yönetim anlayışına ve uygulamalarına çözümsel katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca araştırmada ulaşılan sonuçların ve geliştirilen önerilerin; bakanlık tarafından okul yöneticilerine yönelik açılacak hizmet-içi eğitim programlarına temel teşkil etmesi ve araştırmanın diğer alanlara da yol gösterici olması umulmaktadır. Araştırmanın sonuç ve önerilerinin farklılıkların yönetiminin sürdürülebilir bir eylemsel plana dönüşmesine, öğretmenlerin okullarına olan bağlılıklarının, iş doyumlarının ve algıladıkları örgütsel desteğin nasıl daha iyi artırılacağına yönelik katkı sağlayacağı da öngörülmektedir.

1.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışma, İstanbul İli Avrupa Yakası’nda bulunan resmi ortaokullarda 2017-2018 öğretim yılında görev yapan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır. Çalışmada verilerin elde edilmesi, ölçek uygulaması ile sınırlıdır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

a. Araştırmada veri toplamak amacı ile kullanılan ölçeklerin ilgili değişkenleri ölçtükleri,

b. Katılımcıların ölçeklerde yer alan ifadeleri okuyarak doğru bilgi verdikleri, varsayılmaktadır.

1.6. Tanımlar

Farklılık: cinsel tercih, yaş, cinsiyet, etnisite, ırk, engellilik gibi biyolojik ve görülebilen birincil ve genelde görülemez olan değerler, dil, öğrenme yaklaşımı, eğitim, kültür, gibi ikincil sosyo-kültürel ayrılıklardır (Faganel vd., 2005: 56; Lopez, 2008: 87; Rosado 2006: 144).

Farklılıkların yönetimi: örgüt içinde ortak değerler bütünüünün oluşturulması aşamasında iş görenlerin örgütü, örgütünde iş görenleri şekillendirmesi ve iş görenlerin kendi özelliklerini korumasıdır (Schermerhon vd., 2000: 125).

Algılanan örgütsel destek: çalışanın örgüt içinde işini yaparken yada stresle baş ederken ihtiyaç duyduğunda örgütünden yardım alacağına olan inancı ve güvenidir (Rhoades vd., 2002: 101).

İş doyumu: çalışanın işine karşı gösterdiği tepkidir. Bu tepki çalışanın işinden hak ettiğine inandığı yararı alması, işinden sağladığı yararın istediği yararlar karşılaştırılması temelinde şekillenir (Bateman ve Snell, 1999: 100).

Örgütsel bağlılık: iş görenin sadece örgütün hedef, değer ve amaçlarını gerçekleştirmeye gösterdiği bağlılık değil aynı zamanda da kendi iyiliği içinde örgüte gösterdiği bağlılıktır (Buchanan, 1974: 144).

Ortaokul: 5. -8. sınıflarda eğitim ve öğretimi kapsayan temel eğitim devresidir.

Endojen değişken: bir ya da daha fazla değişkene bağımlı olan değişken (Bayram, 2013: 4).

Egzojen değişken: bir değişkene bağımlı olmayan değişken (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 64).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilgili literatür çerçevesinde farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş doyumu ve örgütsel bağlılık konularına yer verilmiştir.

2.1. Farklılıkların Yönetimi

2.1.1. Farklılık Kavramı

Farklılıkta diğer pek çok kavram gibi üzerinde fikir birliği edilememiş bir kavramdır. Farklılık en az iki kişinin bulunduğu bir ortamda konuşulması, değerlendirilmesi ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak literatürde yerini almıştır. Farklılıkların olumlu ve verim sağlayacak şekilde yönetilmesi için öncelikle tanımlanması gereklidir. Bu doğrultuda çeşitli araştırmacılar tarafından literatüre kazandırılmış farklılık tanımlarını gözden geçirmek gereklidir.

İlk olarak Türk Dil Kurumu'na (2014) göre farklılık; aynı olmama, başkalık, farklı olma ve ayrımlılık olarak tanımlanmaktadır. Farklılık kelimesinin İngilizce karşılığı olan "Diversity" dilimizde aynı zamanda ikincil olarak çeşitlilik anlamına da sahiptir. Kavramı farklılık olarak ele aldığımızda bize; farklı ulus, dil, inanç, din ve etnik geçmişten gelen bireyleri ifade etmektedir. Çeşitlilik olarak ele aldığımızda ise; görünüşte aynı bireylerden oluşan topluluklarda bile farklılığın olacağını ifade etmektedir. Bu farklılıklar; aksan ile konuşma, aynı becerilere, aynı cinsiyete, aynı dine mensup olsa bile aynı mezheplere, aynı öğrenme, iş yapma şekillerine sahip olmama şeklinde kendini gösterebilir.

Farklılık ile bireyler arasındaki yaş, cinsiyet, ırk, fiziksel yeterlilik ve cinsel yönelim, inanç gibi çeşitlilikler ve farklılıklar ifade edilmektedir (Sürgevil; 2012: 2-3). Bununla beraber Fleury (1999: 109-110) ve Fylkesnes (2018: 24) farklılığı aynı sosyal sistem içinde farklı kimliklerden gelen çeşitli kişilerin var oluşu olarak tanımlar. Barutçugil (2004: 113-115) ise farklılığın; bireylerin iş yapma ve öğrenme şekillerini, sadece cinsiyetlerini değil aynı zamanda cinsel yönelimlerini, etnik kimliklerini, yaşlarını, fiziksel özelliklerini, tecrübelerini ve kazanımlarını, inançları da dâhil olmak üzere pek çok öğeyi barındıran bir kavram olarak tanımlar.

Alan yazında farklılık kavramı iki şekilde tanımlanmaktadır. Dar çerçeveden bakıldığında farklılık; örgüt üyeleri arasındaki cinsiyet, yaş, eğitim ve etnisite

bakımından birbirinin aynı olmaması durumudur (Deem ve Morley, 2006: 185-186). Geniş çerçevede farklılık ise; iş görenin örgütteki pozisyonu, sosyo-ekonomik durumu, eğitim geçmişi, problem çözme biçimi, kişiliği, demografik özellikleri gibi öğeleri içermektedir (Luthans, 2002: 25-27; Kjaran ve Lehtonen, 2018: 1035).

McArdler (1999: 37-38), örgütlerin farklılıkları göz ardı ederek, farklılıklarla ilgilenmeyerek ve farklılıkları tanımlamayarak örgüt içinde çatışmalara zemin hazırladığını bunun ise örgütün enerjisini ve verimliliğini düşürdüğünü ifade etmektedir. Ayrıca farklılıkların bireylerin önyargıları ile ele alındığında sorun yaratan faktörler olarak değerlendirildiğini vurgulamaktadır.

2.1.2. Farklılık ve Eşitlik

İnsanoğlu kendi zihin dünyasında kavramları anlamlandırmak için zıtları ile düşünür. Bu açıdan bakıldığında farklılık kavramı söz konusu olduğunda eşitlik kavramını değerlendirme bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Dil Kurumu (2014) tanımına bakıldığında eşitlik; iki ya da daha fazla şeyin denk, eşit ve eşdeğer olması hali, ruhsal ve fiziksel farklılıkları ne olursa olsun bireyler arasında siyasi ve toplumsal hakları açısından ayırım olmamasıdır.

Eşitlik ile ilgili bir başka tanım ise; her bir kişinin sonradan kazandığı ya da doğuştan getirdiği yetenek ve özellikleri ayrı tutulmak üzere her ferdin aynı değere sahip olduğunu ifade eder ki bu da özgürlüğe karşılık gelir. Her birey kişiliğini geliştirmek içinde bu özgürlük tanımına ihtiyaç duyar ve bu tanımdan eşitler olarak fayda sağlama hakkı mevcuttur (McArdler, 1999: 43-44; Laes ve Westerlund, 2018: 34).

Bu tanımlar çerçevesinde düşünüldüğünde eşitlik çoğunlukla istenen ancak uygulamada elde edilmesi güç bir kavramdır. Çünkü bireyler doğuştan kendilerine has özellikleri ve yetenekleri ile dünyaya gelirler. McFadden (2015: 126-127) göre doğuştan ya da sonradan edinilen bu yetenek ve özellikler görmezden gelinerek; fiziksel ve zekâ bakımından eşit olmayan her bireyi eşit olarak düşünmek, onlara aynı görev ve sorumlulukları yüklemek var olandan çok daha fazla eşitsizliğe neden olacaktır. Yönetim kademesinde sorumluluğu olan bireylerin iş görenlerin kişisel farklılıklarından dolayı eşit olmadıklarını hatırlamaya fakat bununla beraber onlara

eşit hukuki ve siyasi imkânları tanımanın zorunluluğunu unutmamaları gereklidir (Begeç, 2004: 9-11; Duchatelet, 2018: 601).

İlke olarak eşitlik; bireylerin sahip olduğu maddi ve manevi imkânlardan ayrı olarak, her bir bireyin aynı değere sahip olduğunu kabul eder. Doğuştan getirilen ya da yaşam boyunca elde edilen nitelik ve yetenekleri birbiri ile aynı tutmaz. Meyer vd.'in (2016:17-18) tespitine göre bireysel ihtiyaç ve özelliklerin günümüz dünyasında fazlaca telaffuz edilmesi fırsat eşitliği kavramının popülaritesini artırmıştır. Bu kavramın sıkça dillendirilmesi yönetim dünyasında farklılıkların yönetimini gerekli kılmıştır. Çünkü örgütlerde farklılıkların yönetilmesi aynı zamanda örgütteki entelektüel sermayenin de harekete geçirilmesi sonucunu doğurmaktadır (Özkaya vd., 2008: 363-365).

2.1.3. Ötekileştirme ve Ayrımcılık

Ötekileştirme; topluluk ya da halk tarafından yapılabileceği gibi birey tarafından da gerçekleştirilebilir. Naya (2010:56-57) ayrımcılığı; herhangi bir topluluğun, halkın ya da bireyin başka bir bireyi, topluluğu veya halkı kendinden uzaklaştırmak, dışlamak, farklılaştırmak veya araya mesafe koymak amacı ile yargı üretmesi olarak tanımlar.

Barker (1996: 177) ise ayrımcılığı; birincil derecede tespit edilebilen demografik özellikler için ilgili bireye negatif davranışta bulunmak ya da ön yargı geliştirmek olarak ifade eder. Demografik özellikler arasında ırk, din, cinsiyet, etnik köken sayılabilir. Son zamanlarda ayrımcılık sadece negatif değil pozitif ayrımcılık olarak toplumsal yaşantıda ve kanunlarda yer alsa da burada ayrımcılık farklılığın ötekileştirilmesi temelinde negatif olarak temellendirilmiştir.

Ötekileştirme, ayrımcılık ve dışlama sıklıkla birbirinin yerine kullanılır olmuştur. Ötekileştirilmiş ve ayrımcılığa uğramış grup ya da birey sosyal yaşamdan dışlanma yolu ile dezavantajlı duruma gelmektedir (Aypar, 2014: 1-2; García-Cano Torrico, vd, 2018: 68).

“Farklılık zenginliktir” söylemi günümüz dünyası için ayrımcılığın önlenmesinde yeterli etkiyi göstermekten uzaktır. Ayrımcılığın toplumsal yaşamda ve iş yaşamında önlenmesi için her şeyden önce bireylerin mevcut farklılıklardan haberdar olması ve onları fark etmesi gerekir. Coşkun (2012: 273-274) için bireyler

düşünce dünyalarında farklılıkları kabul etmiş ve onlara saygı duymuş olsalar bile pratik hayatta bu saygı ve kabul edilmiş olma hali karşılığını bulamamıştır. Toplumsal yaşamda ve iş yaşamında ayrımcılıkta tıpkı şiddet gören birinin şiddeti öğrenmesi gibi öğrenilir olmaktadır. Bu bağlamda ayrımcılık bir nefret suçu olarak görülebilmektedir.

Bilginin, mal ve hizmetlerin sürekli hareket halinde olduğu günümüz dünyasında insanlarda sürekli hareket halindedir. Bu hareketliliğin sonucu olarak ötekileştirme ve ayrımcılık sürekli olarak konuşulan kavramlar haline gelmiştir. Örgütlerin de buldukları toplumun ve zamanın birer yansıtıcısı olduğu göz önünde bulundurulursa ötekileştirmenin ve ayrımcılığın aynı zamanda örgütlerinde üzerinde düşünmesi ve çözüm geliştirmesi gereken konular olduğu açıktır.

2.1.4. Farklılığın Nedenleri

Farklılıkların ortaya çıkışı herhangi bir nedenden ötürü olabilir. Demografik nedenler ve sosyo-kültürel nedenler farklılıkların ortaya çıkmasında öncelikli olarak ele alınanlar arasında gösterilmektedir. Aşağıda bu nedenler açıklanmaktadır.

2.1.4.1. Demografik Nedenler

Örgüt dünyasında yöneticiler her ne kadar iş görenlerin aynıymış gibi davranmalarını bekleseler de her iş gören birbirinden farklıdır. İş görenlerin demografik farklılıkları arasında; cinsiyet, fiziksel özellikler, yaş ve etnik köken sayılabilir. Demografik farklılıklar bireylerin doğuştan getirdiği özellikler olduğu için onların tasarrufunda olmayan farklılıklardır (Ivancevich ve Gilbert, 2000: 111-112; García-Cano Torrico, vd., 2018: 70). Farklılıkların yönetimi literatüründe demografik farklılıkların çıkış noktası Amerika’da baş gösteren günümüzde Afro-Amerikan olarak adlandırılan ancak döneminde siyahlar olarak nitelendirilenler ile beyazlar arasında yaşanan çatışmalara dayanmaktadır. Bu çatışmalar temelde negatif olan anti-ayrımcılıktır (Gilbert vd., 1999: 242-243; Memduhoğlu, 2008: 36-37). Bu bağlamda farklılıkların yönetimine dair örgütsel yaşamdaki ilk araştırmalar demografik özelliklere yöneliktir.

Ersoy (2009: 210-211), ifadesi ile demografik özelliklerden olan cinsiyet Batı’da “sex” kelimesi ile karşılık bulur. “Sex” kelimesi ile bireyin biyolojik durumunun yanında anatomik yani fiziki olarak farklılığı ifade edilir. Bununla beraber “Gender” kelimesi de sosyo-kültürel rollerini ifade etmek için kullanılır. Kadınlık ve erkeklik

arasındaki toplumsal farklılığı “Gender” ifade eder. Burada amaçlanan cinsiyetlerin toplumsal boyuttaki farklılığına vurgu yapmaktır.

Ülkemizde “sex” kelimesi için cinsiyet kavramı yerleşmiştir. Cinsiyet ile bireyin erkek ve kadın olarak sahip olduğu biyolojik ve fizyolojik özellikler ifade edilmektedir. Toplumsal cinsiyet kavramı da “Gender” için kullanılmıştır. Toplumsal cinsiyet ile ifade edilen ise toplumun kadına ve erkeğe verdiği görevlerin, sorumlulukların ve rollerin neler olduğu; toplumun kadını ve erkeği nasıl görmek istediği aktarılmaktadır (Üner, 2008: 6-7; Juvonen, vd., 2018: 1268).

Birey cinsiyetini sonradan değiştirse bile, sonradan edindiği cinsiyetin bütün işlevlerini yerine getirememektedir. Cinsiyet doğuştan getirilen ve bireylerin seçemediği bir durumdur. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında bireyler zaman içinde edindikleri eğitim ile çeşitli statüler kazanabilirler ancak cinsiyet temel yani atfedilen bir statüdür çünkü her toplumda bir karşılığı, sosyal bir anlamı vardır. Sosyal anlamda kadın bir anne ve eş olarak tanımlanırken; erkek ise baba ve mesleki unvanlarındaki statüsü ile tanımlanır (Demirbilek, 2007: 13-14).

Farklılıkların yönetiminde cinsiyet farklılığı göz ardı edilemeyecek bir konudur. Gelişmiş toplumlarda olduğu gibi gelişmemiş ve gelişmekte olan toplumlarda veya ataerkil toplumlarda pek çok meslek erkeklere özgüymüş gibi düşünülmektedir. Uzunçarşılı ve Soydaş’ın da aktardığı gibi (2007: 67-70), bu da toplumda cinsiyet eşitsizliğine neden olmaktadır. Blum’a (2015: 34-35) göre 21.yy ile kadınlar lehinde cinsiyete yönelik pek çok ön yargı kırılmış olsa da tamamen ortadan kalktığı düşünülemez. Kadınların iş yaşamına katılmaları için gereken yasal ve politik düzenlemeler ışığında gerekli örgüt ortamının hazırlanması için farklılıkların yönetimi vazgeçilmezdir.

Örgüt yaşamında çeşitli örgütsel değişkenler ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi irdeleyen çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda; kadınların erkeklere oranla daha az başarı beklentisi içinde oldukları bununla beraber kadınların erkeklere oranla daha uyumlu oldukları ve iş performansının çok fazla cinsiyetle orantılı olmadığı aktarılmıştır (Schermerhon, vd., 2000: 60-71). Nemeth (1986: 27), Robinson (1992: 267), Dreachslin (1999: 431) ve Richard (2000: 171) yaptıkları araştırmalarda kadınların çeşitli bağımsız değişkenler (bunlara arasında performans, kıdem ve sektör gibi ücrete doğrudan etki eden değişkenler vardır) sabit tutulduğunda kadınların aynı

okuldan mezun olmalarına rağmen erkeklerden daha az ücret aldıkları bulgusuna ulaşmışlardır. Konrad ve Linnehan (1995: 800) ise yaptıkları araştırmada farklılıkların yönetiminin azınlıkların, kadınların ve farklı etnik kökenden gelenlerin işte ilerlemelerine pozitif katkısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Kişilerin kariyer basamakları ile yaşamı paralel olarak ilerlemektedir. Nakagawa (2015: 62-63) iş hayatına dair beklentilerin artan yaşla beraber yükselmekte olduğuna dikkat çekmektedir. İş yaşamının hayat evreleri ile birleşmesi neticesinde şu dönemler şekillenmektedir: “Kimlik oluşturma” 16-25 yaş aralığına denk gelmektedir. Bu evrede birey kendisini bulmuştur ve aile ile olan bağları zayıflamıştır. Aynı zamanda gelecek arayışı da başlamıştır. “Kariyer Oluşturma ve Geliştirme” ise çoğunlukla 25 ila 35 yaş aralığında olmaktadır. Birey bu evrede kendine uygun olduğunu düşündüğü işte ilerleme yollarını belirler. “Yerleştirme ve Kendini Ayarlama” ise 35-45 yaş aralığında veya 55 yaşına kadar sürmektedir. Birey bu dönemde bütün enerjisini işine yöneltir ve sosyal ilişkilerini en aza indirir. Son evre olan “Azalma” da ise bireyin hem motivasyonu ve işte ilerleme isteği hem de zihinsel ve fiziksel kapasitesi azalır (Öncer, 2004: 18-19; Memduhoğlu, 2007: 53; Fylkesnes, 2018: 26).

Bireylerin hangi yaşta “yaşlı” olarak kabul edileceğine dair bir fikir birliği olmasa da; yaşlı iş görenler ile ilgili kalıplaşmış düşünceler vardır. Cortijo-Doval (2015: 44-45) bunlar arasında yaşlı iş görenlerin sahip oldukları yeteneklerin ve deneyimlerinin artık bir değer taşımadığı ve onların esnekliklerinin daha az olduğunun sayılabileceğini belirtir. Örgütsel yaşamda yaş ile ilgili bir diğer kalıp düşünce ise üretkenliğin yaş ile ters orantılı olduğudur. Çünkü üretkenliği etkileyen koordinasyonun, hızın, gücün, çevikliğin ve entelektüel isteğin yaşın ilerlemesi ile azaldığı görülmektedir. Fakat bununla beraber işin niteliğinin üretkenliği etkilediği de unutulmamalıdır. Yaşın ilerlemesi ile deneyiminde doğru orantılı olduğu hatırlanacak olursa, deneyim gerektiren işlerde yaşın artması üretkenliğin artmasını da beraberinde getirmektedir (Robinson ve Dechant, 1997: 25-27; Cortijo-Doval, 2015: 46-47).

İşe devamlılık, performans, iş doyumu ve işe güdülenme ile yaş arasındaki ilişki pek çok araştırmaya konu olmuştur. Robbins (1989: 43-44) yaşın artan sağlık sorunlarını beraberinde getirdiği için yaş ile işe devamsızlığın doğru orantılı olduğunu tespit etmiştir; aynı zamanda deneyimli iş görenlerinde işten ayrılma ve devamsızlık niyetlerinin daha az olduğunu aktarmaktadır. İş doyumu ile yaşın doğru orantılı olduğu

yine araştırma bulgularındandır. Davis ve Newstrom (1997: 58-60) ise yaş ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin “U” şeklinde olduğunu aktarmaktadır. İş görenlerin iş doyumunun en yüksek olduğu dönem işe ilk başladıkları dönemdir, yaşları otuzların başına yaklaştığında ise iş doyumunu azalmakta bu dönemden sonra ise iş doyumunu artmaya başlamaktadır. Williams ve O’Reilly (1998: 90-91), Nkomo (1992: 499-501) ise yaptıkları araştırmalarda iş görenlerin duygularının, güdülenme kaynaklarının, tercihlerinin ve çalışmalarının yaşlarından etkilendiğini tespit etmişlerdir. Örgüt yaşamında genç iş görenler deneyim sıkıntısı çekerken; yaşlı iş görenlerde yeni teknolojilere ve yöntemlere uyum sağlama konusunda zorluk yaşamaktadırlar (Begeç, 2004: 27-28). İş görenler arasındaki bu farklılık, birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmeli ve bu kuşak farklılığı örgütün devamlılığı ve verimliliği için doğru politikalar uygulanarak yönetilmelidir.

Toplumsal hayatta ve örgüt yaşamında ırk uzun yıllar boyunca değinilmeyen, uzak durulan ve korkulan bir alan olmuştur. Irkın en genel tanımı; insan türü içinde biyolojik olarak genetik özelliklerinden dolayı sınıflandırılabilen gruplardır (Öncer, 2004: 64; Meyer ve Schnoor, 2015: 14-15). Günümüz örgüt dünyasında verimlilik, yaratıcılık, fark yaratmak, süreklilik, rekabet ve başarı etnik ve ırksal grupların farklı katkıları üzerine inşa edilmiştir. Ricucci (1997: 38), Riordan (2000: 145-146) iddialarına göre çok yakın gelecekte ABD’de Hispeniklerin (İspanyol kökenli iş görenler) oranının beyaz Amerikalılardan kine göre artış göstereceğidir. Irk temelli ayrımcılık, özellikle çeşitli nedenlerden dolayı farklı ırktan bireyleri bünyelerinde barındıran ülkelerde devam etmektedir. Eaton ve DiFilippo (2016: 8-9) tespiti ile geçmişte ırka dayalı ayrımcılığın en yoğun yaşandığı ülke olan ABD’de günümüzde az da olsa hala ırk temelli ayrımcılık olayları görülmektedir. Irka dayalı ayrımcılık yaşlı kıta Avrupa’da da kendini göstermektedir. Geçmiş alışkanlıklarını devam ettiren kendini üstün ırk olarak tanımlayan Avrupalılar, kendilerinden farklı ırktan olan bireylere karşı önyargılı olabilmektedir. Bireylerin taşıdığı bu ön yargı iş ve örgüt hayatında olumsuz etkilerini göstermektedir (Öncer, 2004: 67-69; Eaton ve DiFilippo 2016: 9-10; Laes ve Westerlund, 2018: 36).

Örgütlerde iş gören kompozisyonu olarak adlandırılan etnik ve ırksal işgücünün örgüt ve iş görenler üzerindeki etkileri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır (Milliken ve Martins, 1996: 420-421; Williams ve O’Reilly, 1998: 100; Richard, 2000: 170;

Martins vd., 2003: 82-84). Bu araştırmacıların çoğu çalışmalarında ırksal ve etnik farklılıkların iş görenler üzerindeki kültürel ve psikolojik etkilerine odaklanmışlardır. Bu araştırmalarda bazen birbiri ile örtüşmeyen sonuçlara da rastlanmaktadır. Örneğin: Richard (2000) yaptığı araştırma banka çalışanları üzerinedir ve örgüt performansı ile ırksal farklılık arasında bir bağ olmadığını tespit etmiştir. Bununla beraber Williams ve O'Reilly (1998), 1957-1997 yılları arasında yapılan ve 40 yıllık dönemi kapsayan farklılık alan yazınına yönelik bir meta analiz çalışması yapmışlardır ve 90 araştırmayı incelemişlerdir. Bu araştırmaların %32'sini oluşturan 29 araştırma etnik-ırksal farklılığı kapsamaktadır. 29 çalışmanın %55'lik kısmını oluşturan 16 çalışma etnik-ırksal farklılığın olumsuz yönleri olan: artan görev çatışmaları, düşük performans, üyeler arası yetersiz iletişim ve performans düşüklüğünü içermektedir. Kalan 13 alışma ise olumlu yönler olan: yüksek performans, problem çözmede hızlılık, yüksek yaratıcılık ve etkili karar vermeyi içermektedir.

Milletleri ya da insanları tanımlayan etnisite, Yunanca “ethnikos” teriminden gelmektedir. Meyer vd. (2016: 17-19) etnik grup denince temelde akla gelmesi gereken tecrübelerini paylaşmak amacıyla bilinçli olarak birleşmiş, birbiri ile ilişkili insanlar olmalıdır der. McFadden'ına göre (2015: 128-129) etnik grup tanımlamalarında iki bakış açısından söz etmek mümkündür. İlk olarak “Etnik Bakış” bir grubun diğer grubu tanılamasıdır. Örneğin Trakya bölgesinde yaşayan insanların diğerleri tarafından “roman” olarak tanımlanması gibi. Bu bakış açısı ülkedeki etnik grupları belirlemede kullanılmaz ancak toplumsal bir değerlendirme olarak karşımıza çıkar. Riordan (2000: 152-154) ise “Etnik Bakış”ı herhangi bir grubun kendini tanımlaması ile ilgili olduğunu belirtir. Burada önemli olan grubun kendisini kim ya da ne olarak gördüğüdür. Dışarıdan bir grubun tanımlamasının bir değeri yoktur. Etnik bakış açısı kimliğin tanımlanmasında esas olandır.

Etnik farklılıklar bireysel kimliğin önemli yapı taşlarındandır, bu nedenle örgüt yöneticileri etnik kimliği dikkate almalıdır. Bireylerin kendilerini sayęı görmüş ve kabul edildiklerini hissetmeleri ancak kimlik özelliklerinin tümü tanımlandığında gerçekleşir (Zeichner, 2010: 45-46; Duchatelet, vd., 2018: 603). Beer ve Nohria'ya (2000: 136-137) göre etnik kimlikleri konuşmak oldukça hassas bir başlık olduğu için yöneticiler etnik kimliği dile getirmeli ve tanımlamalı ancak bunun ayrımcılığa neden olmasını engellemelidir. Dreachslin vd. (2004:966-967) vurguladığı gibi yöneticiler

etnik kimliği önemsiz ya da değersiz göstermekten uzak durmalı ve kültürlerin ortak bileşenlerini öne çıkarmalıdır. Blum'un (2015: 39-40) önerdiği şekli ile örgüt yöneticileri, örgüt içinde iş görenlerin kendi etnik kimliklerini güven içinde açıklayabilmeleri için öncelikle kendileri etnik kimliklerini açıklayarak iş görenlere güven vermelidir. Olumlu olsa bile etnik kimliklerle ilgili esprilerin yapılmasının önüne geçmelidir (Atasoy, 2012:65-66).

Örgütlerdeki etnisite ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Pelled ve arkadaşları (1999: 10-11) yaptıkları araştırmada heterojen örgütlerde bilişsel performansın düşük ve duygusal çatışmalarında çokça yaşandığı bulgusunu elde etmişlerdir. Watson ve arkadaşları ise (1993: 595) heterojen örgütlerin (farklı entisiteye sahip kişilerden oluşan gruplar) homojen örgütlere göre daha iyi performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir. Bhadury ve arkadaşlarının da (2000:147) yaptıkları araştırma göstermiştir ki etnik azınlıkların iş yaşamında istihdam edilmeleri diğer bireylere oranla azdır.

2.1.4.2. Sosyo-Kültürel Nedenler

Sosyo-kültürel sistemler, Fujimoto vd.'de (2013: 89-90) belirttiği gibi toplumu oluşturan diğer öğelerden oluşur, insanların ve toplumun tamamını kapsar dolayısı ile bu sistemler insanın varlığı ile başlar. Kültür ise Taylor vd. (2005: 67-68) için herhangi bir topluluğun varlığı boyunca ortaya koyduğu somut ve soyut bütün değerlerdir. Bunlar arasında değerler, inanç, normlar, gelenek- görenekler, tüketim ve üretim ilişkilerini saymak mümkündür. Yukarıda sayılan bütün kavramlar topluma ve onu oluşturan bireylerin davranışlarına yön verir (Direk, 2006: 105-106).

Olaylara ve sonuçlarına ilişkin bütün tercihler değerleri oluşturur. Kişisel değerler dış etkenlerden etkilenirler. Yuen (2010: 45-46) değerlerin nihai ve araçsal olarak gruplandırmanın mümkün olacağını belirtir. Nihai değerler, bireysel amaçlara ulaşmadaki tercihlerdir. Araçsal değerler ise bireyin hedeflediği amaçlara ulaşmasına yardımcı olacak yöntemler hakkındaki inancıdır (Balay ve Sağlam, 2004: 35-37).

Örgütler için farklı değer ve tutumlara sahip iş görenlerin varlığı önemlidir. Berrey (2014: 56-57) bu önemi şu şekilde ifade eder: farklı değer ve tutumlara sahip iş görenler örgütün yaratıcılık kapasitesine katlı sunar ve mevcut ya da muhtemel problemlere farklı çözüm yolları geliştirirler. Farklı değer ve tutumlar Luring (2013:

73-74) için iyi yönetildiği takdirde avantaj sağlarken aksi ise dezavantaj olarak örgüte zarar verir. Farklı değer ve tutumlara gereken anlayış ve saygı gösterilmediği durumlarda bireyler arası veya gruplar arası çatışmalar örgütün verimliliğini, iş görenlerin doyumunu, işe devamlılığını ve örgütün rekabet gücünü azaltmaktadır (Memduhoğlu, 2008: 46-48; Ingusci, 2018: 107). Örgütteki farklı değer ve tutumların örgüte avantaj sağlayabilmesi ve bir çatışma alanı olmasından uzaklaştırılması için farklılıkların yönetimi etkili bir çözüm olmaktadır.

Kültür, sürekli değişim içinde olan dinamik bir kavramdır. Bireylerin maddi ve manevi yaşam alanlarını etkiler. Yaşam tarzlarına ve dış dünyayı algılayış biçimlerine etki eder (Syed ve Kramar 2009: 45-46). Kültür, toplumların ve bireylerin olayları algılayış biçimi ile birlikte davranışlarına yön verir. Kültürün toplumlar için belki de en önemli işlevi toplumsal düzeyde kabul gören davranışlar üretmesidir (Özgür, 2007: 6-7; Alleyne, vd., 2018: 510).

Günümüzün modern-ötesi dünyası akışkan toplum ve gruplardan oluşmaktadır çünkü toplumları ve örgütleri oluşturan bireyler sürekli olarak içsel ve dışsal nedenlerden dolayı hareket halindedirler. Bugünün toplumları ve örgütleri düne göre bünyelerinde daha fazla farklı kültürlerin temsilcilerini barındırmaktadırlar (Durgun, 2006:11; Bauman, 2011: 76-78; Østergaard, 2014: 68-70). Bu noktada örgüt içindeki farklı kültürlerin yönetimi her zamankinden çok daha anlamlı hale gelmektedir. Rice'nin (2004: 97-98) değerlendirmesine göre örgüt içindeki kültürel farklılıklar çoğaldıkça iş görenlerin olayları değerlendirmeleri de farklılık kazanmaktadır. Örgüt üyelerinin olayları, problemleri, fırsatları ve tehditleri algılama şekilleri, tepkileri ve davranışları da farklı olmaktadır. Doğru yönetilen bu farklılıklar örgütün performansını, verimliliğini, iş gören doyumunu ve örgüt etkinliğini artırmaktadır (Gümüş, 2009: 60; Yeşil, 2009: 129-130; Bryan, 2010: 56-57).

Dinin, Bell vd. (2011: 186-187) göre evrensel bir değer olarak kabul edilmesinin altındaki neden bütün kültürlerde var olmasıdır. Din kimi zaman bir amaç, kimi zaman ise amaçlara götüren bir araç olarak görülmüştür. Din bireyler için yaşama anlam katan, davranışlarına temel oluşturan doğüstü veya kutsal yaratıcı kavramına dayanır. Aynı zamanda törenler, inançlar ve semboller toplamıdır. Din daha çok bireysel olarak kabul görse de kurumsal da olabilir (Budak, 2000: 213-214).

Dini semboller gündelik hayatın çok ötesinde bir anlama sahiplerdir; insani, dokunulabilir ve somut şeylerdir (Martin, 2014: 89-90; Kean, vd., 2018: 38). Bireylerin dini sembolleri kullanmasının arkasında onları ibadetlerinin gereği olarak görmeleri veya geleneğin bir parçası olarak algılamaları vardır. Toplumsal hayatta dini sembollerin dışında da semboller vardır. Ancak Krome (2014:104-105) dini sembolleri diğerlerinden ayıran şeyin onların bilimle açıklanamaması ve başka bir şey ile değiştirilememesi olduğunu belirtir. Dini sembollerin düşünceleri kalıplaştırma işlevi de vardır, bireyler dini sembolleri gördüklerinde aynı şeyleri düşünürler (Atasagun, 1997: 382-383).

Toplumların bünyelerinde bulunan örgütlerin iş görenlerinin çoğunluğu da bir dine (hatta bazen iş görenler aynı dine mensup olsalar bile bu dinin farklı mezheplerine tabi olabilirler) ya da inanç sistemine göre yaşamlarını sürdürürler ve ibadetlerini gerçekleştirirler. Örgüt yöneticileri farklı din ve inanç sistemlerinden gelen iş görenlerin çalışma ortamında ibadetlerini gerçekleştirmeleri ve yaşam şekillerinden dolayı dışlanmamaları için farklılıkların yönetimi konusunda gerekli iradeyi ortaya koymalıdır.

2.1.5. Farklılık Boyutları

Farklılık tanımları incelendiğinde kavramın çok bileşenli olduğu görülmektedir. Farklılık tanımlarının belki de ortak noktası hemen hemen her tanımın farklılığın bir boyutuna odaklanmış olmasıdır. Tanımlara bakıldığında “farklılığın” kime göre ve ne temel alınarak yapıldığını kestirmek oldukça güçtür. Kimi tanımlarda farklı olmanın temelinde yaş, cinsiyet, din, engelli olma durumu, cinsel tercih, yaşam tarzı, sosyo-ekonomik durum ve fiziksel görünüş varken kimi tanımlarda da inanç, tutum, beklentiler, davranış, yetenekler ve değerler temel alınmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde farklılıkların kategorize edilmesinde iki ayrı yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi bireylerin sahip olduğu özelliklerin temel alındığı özellik yaklaşımı, diğeri ise belirli faktörlerin temel alındığı faktör yaklaşımıdır.

2.1.5.1. Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımında belirleyici olan bireylerin sahip olduğu özelliklerdir. Bu yaklaşım bireyleri sahip oldukları özellikler doğrultusunda gruplandırır (Aigner: 2014:

112-113). Yaklaşımında her insanın üç farklı şekilde tanımlanabileceği kabul görülür (Deem ve Morley, 2006: 186-187; Downes vd., 2014: 132-133; Hawkins, 2014: 42-43; Robbins ve Matthews, 2014: 76-77; Ouellette, vd., 2018: 496). İlk olarak her bireyin evrensel özellikleri bağlamında farklı ve belirli özelliklere sahip olacaktır, ikinci olarak her bireyin yalnızca bir gruba ait özellikleri taşıyacağı ve bu yönüyle de diğer gruplardan ayrılacaktır. Üçüncü olarak ise hiçbir bireyin diğer başka bir bireyle aynı mizaç ve huy gibi özellikleri bakımından aynı olmayacaktır.

Hays-Thomas ve Miron vd. ise farklılıkları bireylerin sahip olduğu özellikler temelinde güç grupları, korunan gruplar ve demografik gruplar şeklinde tanımlar. Güç grupları, daha çok iş yaşamındaki statü durumuna vurgu yapar. Bireylerin iş yaşamında buldukları pozisyondan ve statüden kaynaklanan güce ait farklılıklar ve bu güce ait özelliklere sahip olmakla ilgilidir. Korunan gruplar ise çeşitli kanunlarla özellikleri aktarılmış ve aktarılmış bu özellikler temelinde koruma altına alınmış kişilerin oluşturduğu gruplardır. Örnek olarak engelliler ve azınlıklar gösterilebilir. Demografik gruplar ise iş yaşamında olan ya da olabilecek cinsiyet, ırk ve etnik köken özelliklerini içermektedir (Hays-Thomas, 2004: 9-10; Miron vd., 2010: 6-7).

Yukarıda aktarılan grupların dışında yine bireylerin ve örgütlerin sahip oldukları özellikler dikkate alınarak Krome (2014: 106), Martin (2014: 89) ve Nakagawa vd. (2015: 62-65) tarafından belirtildiği şekli ile davranışsal, yapısal ve işgücü farklılıkları kategorilerini görmekte mümkündür. Davranışsal farklılık, öğrenme tarzları, iş yapma şekilleri, iş görenlerin tutumları, iletişim şekilleri, beklentileri, inanç ve değer sistemlerini içermektedir. Yapısal farklılık ise stratejik iş birliklerini, birimler arasındaki etkileşimi, ortaklar arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. İşgücü farklılığı ise örgüt iş görenlerinin aile durumu, coğrafik kökenleri, etnik köken, cinsiyet, din ve fiziksel yeterlikleri gibi kimlik oluşumunda belirleyici olan özellikleri kapsar.

2.1.5.2. Faktör Yaklaşımı

Faktör yaklaşımında, farklılıkların kategorize edilmesinde çeşitlik faktörler tanımlanır ve farklılıklar bu faktörlere göre kategorilere ayrılır. Faktör yaklaşımı Chung (2013: 78), Herrera vd. (2013: 2-3), Palthe (2014: 51), McFadden (2015: 136-137; Gil, vd., 2018: 3) gibi araştırmacılar tarafından ikiye ayrılır. Bunlardan birincisi, iki faktörlü farklılık boyutlarıdır. Bu boyutta iki unsur temel alınır ve kategoriye

ayrılır. Diğerinde ise çok ya da geniş sayıda farklı unsur kullanılarak kategorilere ayırım yapılır, buda çok faktörlü farklılık boyutudur.

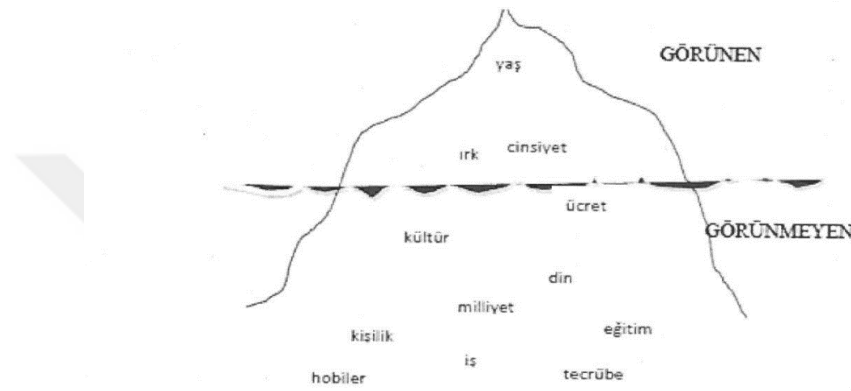
İki faktörlü farklılık boyutları; birincil ve ikincil farklılıklar, yüzeysel ve derin düzeydeki farklılıklar, görülebilen ve görülemeyen farklılıklardır (McFadden, 2015: 137-138). Herrera vd. (2013: 3-4) ise birincil ve ikincil farklılıklarda birincil farklılıkları zihinsel ve fiziksel yeterlikler, ırk, yaş, cinsiyet ve cinsel yönelim olarak gruplandırır. Birincil farklılıklar Palthe (2014: 52) göre geneli itibari ile doğuştan gelen özelliklerdir. Bunlardan doğuştan gelen özellikler kalıtsal farklılıklar olarakta adlandırılmaktadır. Birincil farklılıklar Chung (2013: 79) için birey başka bir bireyle etkileşime geçmeden fark edilebilen özelliklerdir, çoğunlukla ayrımcılığa ve ön yargıya ilk anda bu farklılıklar neden olur. İkincil boyuttaki farklılıklar ise Martin'e (2014: 89-90) göre genellikle ilk anda fark edilmeyen farklılıklardır. Bunlar arasında: eğitim düzeyi, yaşam şekli, medeni durumu, sosyo-ekonomik statüsü ve dil yer almaktadır. Birey yaşamı boyunca bu özelliklerinden tercih ettiklerini değiştirebilir veya geliştirebilir. İnsan ilişkilerinde bu farklılıkların tespit edilmesinde zamana ihtiyaç vardır (Cortijo-Doval, 2015: 44-45; Blum, 2015: 38-39).

Yüzeysel ve derin düzeydeki farklılıklar gruplamasında; yüzeysel farklılıklar Chung (2013: 80) tarafından gözlenebilen özellikler olan cinsiyet, yaş ve ırk gibi özellikler olarak belirtilir. Öte yandan yüzeysel farklılıklar Krome (2014: 104-105) göre "surface level diversity" olarakta adlandırılır, bununla beraber derin düzeydeki farklılıklar "deep-level diversity" olarakta anılır ve süreç içinde bireyin kendisi hakkında bilgi aktarması ile elde edilen bilgiler ışığında öğrenilen farklılıklardır. Zamanın düzenleyici etkisine atıfta bulunan Harrison ve arkadaşları derin düzeydeki farklılıkların heterojen hale gelmesiyle yüzeysel farklılıkların önemini yitireceğine vurgu yapar (Özbilgin, 2007: 7-8; Duchatelet, vd., 2018: 603). Yüzeysel düzeydeki farklılıkların önemini yitirdiği bir diğer nokta da bireylerin birbiri hakkında daha fazla bilgi sahibi olması ile gerçekleşmektedir.

Görülebilen ve görülemeyen farklılıklar, bireylerin sahip olduğu özelliklerin bir başkasının değerlendirmesi ışığında iki gruba ayrılabilceğini kabul eder. Chekwa ve Thomas (2013: 46-47) görülebilen farklılıkların "readily detecable" olarak adlandırılabilceğini, bunlara arasında cinsiyet ve yaş örnek olarak gösterilebileceğini belirtir. Alston-Mills (2012: 75-76) ise görülemeyen farklılıkların "less observable"

olarak adlandırılabilir. Bu farklılıklar bireylerin kısa süre içinde belli bir sınıflandırmaya tabi tutulmadan değerlendirilmesine olanak tanıyan farklılıklardır. Bu farklılıkların tanınması için zamana ihtiyaç vardır. Görülebilen ve görülemeyen farklılıklar buzdağı metaforu kullanılarak da açıklanmaya çalışılmıştır (Downes vd., 2014: 132-133).

Şekil-2: Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar



Kaynak: Güşüm, M. (2010). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi. Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık. Bursa: 1. Baskı

Faktör yaklaşımından olan çok faktörlü farklılık boyutları, fazla sayıda farklılık boyutunun aralarındaki ilişkiye göre ya da farklılıkların kümelenmesi ile oluşmaktadır. Çok faktörlü farklılık boyutlarına ilişkin sınıflandırma demografik özellikler, değerler, kişilik, beceri ve yetenekler, inançlar ve tutumlar, bilişsel ve davranışsal tutum, görevle ilgili bilgi ve iş grubu içindeki statü şeklinde McGrath ve arkadaşları tarafından yapılmaktadır (Alston-Mills, 2012:76-77).

Başka bir sınıflandırmanın da Mannix ve Neale tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu sınıflandırma sosyal kategori farklılıkları, değer farklılıkları ve bilişsel farklılıklar şeklindedir. Sosyal kategori farklılıklarında bireyin dâhil olduğu grup üyelikleri dikkate alınır. Ayrıca bireyin etnik kökeninin, ırkının ve cinsiyetinin de ait olduğu sosyal kategorileri belirlediği aktarılmıştır. Değer farklılıkları, bireylerin yaşamlarında önem atfettikleri konuları ve nesnelere, yaşama ait düşüncelerini, hedeflerini ve seçimlerini ayrıca kendilerine belirledikleri misyonu kapsar (Mannix ve Neale, 2005: 36-37). Kinippenberg ve arkadaşları (2004:1008-1009) değer

farklılıklarının iş görenlerin doyumunu ve örgütsel bağlılığını artırdığını ifade etmektedirler.

Tablo-1: Çok Faktörlü Farklılık Sınıflandırılması

Sosyal kategori farklılıkları	Etnik köken, cinsel eğilim, ırk, cinsiyet, fiziksel yeterlilik
Bilgi ve beceri farklılıkları	Bilgi ve uzmanlık, yetenekler, eğitim, deneyim, fonksiyonel bilgi
İnanç ve tutum farklılıkları	İdeolojik inançlar, kültürel birikim
Kişilik farklılıkları	Motivasyonel farklılıklar, bilişsel stil, tutumsal nitelikler
Örgütsel-statü farklılıkları	Pozisyon, görev süresi
Sosyal bağlantı ağları farklılıkları	Toplumsal bağlar, iş ile ilgili bağlar, arkadaşlık bağları, grup üyelikleri

Kaynak: Mannix, E., Neale, M. A. (2005) "What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations", Psychological Science in The Public Interest, Vol.6, No.2

2.1.6. Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar ve Sosyo-Psikolojik Kuramlar

"Farklılık daha iyidir" yaklaşımının benimsenmesi ve çok kültürlü örgüt yapısının kendini göstermesi 1990'lı yıllara rastlamaktadır. Farklılıkların bireyler arası etkileşime zenginlik kazandırdığı kabul görmüştür. Bu farklılıklar arasında yer alan eğitim, cinsel yönelim, yaş, cinsiyet, etnik köken ve pozisyon pek çok sınıflandırmaya yön vermektedir.

Farklılık pek çok bilim alanının inceleme konusu olmuştur ve bundan dolayı da kavramın kendisi farklı yaklaşımlarla irdelenmiştir. Bu farklı yaklaşımlarının sonucu olarak kavrama dair yaklaşımlar kavramsal ve sosyo-psikolojik olarak ele alınacaktır.

2.1.6.1 Farklılıklara İlişkin Kavramsal Yaklaşımlar

Diğer pek çok kavrama ilişkin yaklaşımlar gibi farklılıklarla ilgili yaklaşımlarda kavramın örgüte kazandıracakları ve kaybettirecekleri odaklıdır. Örgütün farklılıklarla ilgili ne yönde bir felsefe geliştirmesi üzerinde durulmaktadır. Farklılıklarla ilgili kavramsallaştırmalar daha çok olumsuz ya da kötümser ve olumlu ya da iyimser yaklaşımlar olarak ele alınmaktadır.

Olumsuz ya da kötümser yaklaşımlar farklılıkların örgütler içinde bölünmelere yol açacağı, yararlı olmadığı ve istenen sonuçları doğurmayacağı yönündedir. Bu yaklaşımda örgüt içindeki her bir gruba ya da bireye ait farklılıkların tanımlandığı ve

bununda örgütte farklı olmaktan öte “ayrı” olmayı getirdiği açıklanmaktadır (Kulik, 2014: 130-131; Juvonen, vd., 2018: 1269). Bu “ayrı” olma durumunun örgüt içinde birleştirici değil ayrıştırıcı, örgüt içindeki gruplar -iş görenler arasında negatif etkileşimlerin yaşanmasına ve verimliliğin düşmesine kaynak oluşturduğu belirtilmektedir. Trener ve Paradies (2012: 12-13)’e göre farklılığın kavramsallaştırılması beraberinde bireylerin sahip olduğu niteliklerin tanınmasını, değer ve önem verilmesini ifade ettiği için bu diğer yönüyle de ayrımcılığı ve ötekileştirmeyi beraberinde getirmektedir. Farklılık kavramının kimlik ayırımına, cinsiyet ve sınıf ayırımına dair ayrımcı uygulamalara aracılık ettiği dile getirilmektedir (Agocs ve Burr, 1996: 38-39; Palthe, 2014: 53-54).

Farklılıklarla ilgili olumlu ya da iyimser yaklaşımlarda değer ve önem verilen farklılıkların örgüte istenen kazanımları sağlayacağı, örgütü ve örgütün parçası olduğu toplumu da olumlu etkileyeceği belirtilmektedir. Örgütlerin heterojen yapıya sahip olmalarının, başka bir ifade ile farklı bilgi, bakış açısı ve deneyime sahip iş görenlere sahip olması ve bu farklılıkların uyum içinde çalışabilecekleri bir örgüt ortamının olması örgütün yaratıcılığını ve verimliliğini, iş görenlerin doyumunu, bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği kabul gören görüşler arasındadır (Weaver vd., 2003: 237-238; Jeffries ve Amsden, 2012: 30-3; Palthe, 2014: 55).

Hubbard’ın (2004: 43-44) tespiti farklılıkların kavramsallaştırılmasında, olumlu yaklaşıma getirilen eleştirilerin odaklandığı nokta farklı görüşlere sahip iş görenlerin bir arada bulunmasının örgütte çatışmayı artıracığı yönündedir. Ancak iş görenler karşılaştıkları bu tür durumlarda farklı deneyim ve uzmanlık alanlarına sahip olmalarından dolayı hızlı ve yaratıcı çözümler geliştirmede gecikmeyeceklerdir.

Farklılıklarla ilgili olumsuz yaklaşımlar farklılığın örgüt için yaratabileceği negatif yönlere odaklanırken, olumlu yaklaşımlar pozitif yönlere odaklanır. Pek çok bakış açısı bu iki kategoriden birine dâhil edilir. Önceki yıllarda farklılıklarla ilgilenmek etişin gereği olarak görülürken ancak son yıllarda örgütsel yaşamda farklılığın fırsatlar barındırdığı kabul edilmektedir (McKinny, 2009: 25-26; Tao Han, 2018: 3). Süreç içerisinde gelişim sırasına göre yaklaşımlar aşağıdaki gibidir.

Altın Kural Yaklaşımı (The Golden Rule): bu yaklaşım “sana davranılmasını istediğin gibi başkalarına davran” şeklinde özetlenebilir. Bu yaklaşımda temel olan farklı olana adil davranılmasıdır. Altın kural yaklaşımı bireysel düzeyde olan

farklılıkları tespit etmek için alan bırakmamaktadır. Bu nedenden ötürü de farklı iş gören ihtiyaçlarına cevap verilemediği için başarıya ulaşamamıştır (Brazzel, 2003: 6-7).

Yanlışları doğrulama (Righting The Wrongs): yaklaşım Treven ve Treven'e (2007: 29-30) göre farklılıkların yasalar çerçevesinde belirlenmesini ve farklılıkların kabul edilmesinde kanuni hakların sağlanmasını ifade eder. Bu yaklaşım 1960-70'li yıllarda yasal düzlemde cinsiyet, ırk ve etnik köken için eşit istihdamın gerçekleşmesinde, bireylere eşit davranılmasında ve bireylerin yasalar önünde eşit olmasında ve benzeri kazanımların elde edilmesinde etkili olmuştur. Farklılıkların toplumsal yapı içinde asimile olmaması gerektiğini savunur. Yaklaşım aynı zamanda feminist hareketlerle, sivil haklar kanunu ile pek çok ten rengi farklı bireylerin ve kadınların yaşadığı adaletsiz durumlarla ilgili sonuç alınmasına zemin hazırlamıştır (Domina, 2011: 2-3).

Farklılıklara Değer Vermek (Valuing Diversity): Whitfield ve Farrel (2010: 31-33) farklılıklara fırsat tanınmasını, farklılıklarla ilgili farkındalığın artırılması ve değer verilmesi gerektiğini belirtir. Yaklaşım özellikle örgütlerin tek kültürlü yapıdan uzaklaşarak çok kültürlü yapıyı benimsemesini ve farklılıkların örgüt için olan faydalarının ön plana çıkartılmasını vurgular. Örgütlerin farklılıklara değer vermesi kapsayıcı örgüt iklimini ve kültürünü gerektirir ayrıca örgüt içinde var olan bütün farklılıkların tanımlanması, bu farklılıkların getirdiği bütün fırsatlardan yararlanılmasını ifade eder (Alston-Mills, 2011: 2-3). Altın kural yaklaşımında var olan "sana davranılmasını istediğin gibi başkalarına davran" ilkesi bu yaklaşımda "onlara nasıl davranılmasını istiyorlarsa öyle davran" ilkesine dönüşmüştür. Chekwa ve Thomas'a (2013: 45-46) göre bu yaklaşımın bir diğer ön çıkan yanı her bir iş görenin varlığının örgüt için biricik-tek olduğu ve varlığının örgüte değer kattığının iş görene hissettirilmesi. Yaklaşımda farklılıklarla ilgili yasaların örgüt içinde uygulanması yeterli görülmez aynı zamanda her bir iş görenin farklılıklara bakış açısı ile de ilgilenilir ve iş görenler konu ile ilgili çalışmalara katılırlar.

Altın kural, yanlışları doğrulama ve farklılıklara değer verme yaklaşımları incelendiğinde bu yaklaşımların farklılıkların hem örgütsel hem de toplumsal sonuçlarını ve etkilerini değerlendirildiği görülecektir. Örgütsel yaşama etkileri ve örgütlerle ilişkilerinin araştırmalara konu edinilmesinden sonra "örgütsel ve ekonomik

yaklaşım” ve “moral ve etik yaklaşım” gelişmiştir (Nakagawa ve Schreiber: 2014: 21-22).

Örgütsel ve Ekonomik Yaklaşım (Organizational and Economical Perspective): yaklaşım örgütlerin farklılıkları yönetmeye odaklandığında elde edecekleri kazanımlara ve farklılıkların örgütsel sonuçlarla ilişkisine odaklanır. Örgütlerin farklılıklara dair bilişsel düzeyde bir heterojenlik sağlamasıyla örgütlerin verimliliğinin, yaratıcılığının, problem çözme hız ve yeteneğinin artacağını, takım çalışmasında başarı elde edileceğini belirtir (Daniel, 2011: 31). Örgütün elde edeceği bu özelliklerinde diğer yeteneklerin örgüte çekilmesinde aracılık edeceği, örgütün etkinliğinin artacağı Roberge (2011: 2) tarafından aktarılmıştır. Bu yolla örgütün amaçlarını gerçekleştirme kapasitesini artırması incelenmiştir (Alston-Mills, 2012: 76-77).

Moral ve Etik Yaklaşım (Moral-Ethic Perspective): yaklaşım örgütlerdeki sosyal eşitsizlikleri konu edinir. Farklı gruplardan çalışanların örgüt içinde bir pozisyona sahip olması ve işlevsel görevler üstlenmesi adına gerekli çabanın gösterilmesi gerektiğine odaklanır (Smith, 2011: 2). Özellikle örgütlerde kadın iş görenlerin çoğunlukla karşılaştıkları cam tavan sendromu, geleneksel düşünce sisteminin örgütlerden uzaklaştırılması ve azınlıkların karşılaştıkları ücret sorunları ile mücadele yaklaşımının önceliklerindedir (McKinney, 2009: 27). Diğer bir deyişle örgütlerde belli kişilere ayrımcı uygulamalar ve yine belli kişilere ayrıcalıklar tanınmasının önüne geçmek hedeftir (Aigner, 2014: 112-113).

2.1.6.2. Farklılıklara ilişkin Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar

Sosyo-psikolojik özelliklerin etkisi Okoro ve Washington'a (2012: 58) göre farklılık kavramının tanımlanmasında, değerlendirilmesinde ve kavram ile ilgili algının hem örgütlerde hem de toplumda oluşmasında görülmektedir. Geliştirilen sosyo-psikolojik yaklaşımlar farklılık kavramı ile ilgili bireylerin reaksiyonlarının dayanağının ve kavrama ait anlayışın gelişmesinde evrelerin neler olduğunu anlama bakımında yararlıdır. Sosyo-psikolojik yaklaşımlar arasında benzerlik çekim, sosyal kimlik teorisi-sosyal kategorileşme teorisi-sosyal karşılaştırma teorisi ve bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı sayılabilir.

Benzerlik-çekim yaklaşımı (Similarity -Attraction Paradigma): Sosyal psikoloji alanında 1954 yılında yapılan çalışmalar göstermiştir ki bireyler kendilerine benzer özellikler taşıyan diğer bireylere yönelme eğilimi hissederler (Riordan ve Schaffer, 2004: 8-39). Bu özellikler sadece birincil- yüzeysel- görünür özellikler olmak zorunda değildir aynı zamanda ikincil-derinde-görünmeyen özelliklerde olabilir.

Teoriye göre bireyler kendilerine benzemeyen bireyler yerine kendilerine benzeyen bireylerle daha fazla etkileşim içinde olmak isterler. Bireylerin kendi özelliklerini başka birey(ler) de gördüklerinde kendi özelliklerinin onaylandığını ve kendilerini güvende hissettikleri ifade edilmektedir (Smith, 2011: 3). Newcob 1961 yılında sosyal etkileşim teorisini öne sürmüştür ve teori inanç, turum ve değerler noktasında benzerliğin bireylerin birbirine çekilme olasılığını güçlendirdiğini ilkesel olarak benimsemiştir (Mannix ve Neale, 2005: 36-38). Yaklaşımın çok bilinen “zıt kutupların birbirini çekmesi” ile ilgili açıklaması ise bireylerin farklı ihtiyaçları da vardır ve bunları kendilerinden farklı özelliklere sahip bireylerle etkileşime girerek giderirler şeklindedir (Kenneth vd., 2006: 364).

Yaklaşım ilişkisel demografinin bireylerin davranışları ve tutumları üzerindeki etkisine de odaklanmıştır. Herhangi bir grup içinde düzenli etkileşimler kuran bireylerin karşılaştırmalı demografik özellikleri ilişkisel demografi kavramını açıklar. Bu özellikler sadece görünen değil görünmeyen özellikleri de kapsar (Roberge vd., 2011: 4). Görünen ve görünmeyen özelliklerde benzerlik grup üyeleri arasında etkileşimin devamlılığına, grup birlikteliğine ve üyelerin grup hakkındaki duygularına ve iş birliğine olumlu yönde etki etmektedir (Gramm vd., 2006: 267-268).

Tsui ve O'Reilly (1989: 403-405) ast-üst ilişkilerine ilişkisel demografi perspektifinden yaptıkları araştırmalarda, iki tarafın benzer demografik özellikleri paylaştığında rol çatışması ve rol belirsizliğinin yaşanmadığını tespit etmişlerdir. Bu tespiti ek olarak ast-üst arasında demografik özelliklerin benzerliğinde iletişimin yüksek düzeyde olduğu araştırma bulgularındandır. Görünmeyen değerler, tutum ve inanç ayrılığında ise rol çatışmasının görülmesi mümkün olmaktadır.

Daniel'e (2011: 34) göre iş görenler arasında benzer demografik özelliklerin olması beraberinde artan doyumunu; duygusal çatışmalarda, iş gören hareketliliğinde ve işten ayrılma niyetinde azalmayı ve daha yüksek düzeyde iletişim eğilimini getirmektedir. Yaklaşım, iş görenlerin kendileri ile benzer özellikler taşıyan örgütlere

çekim hissederken, örgütlerinde kendi niteliklerine sahip iş görenleri bünyelerine aldığı ifade eder (Gramm vd., 2006: 273-274).

Sosyal Kimlik Teorisi- Sosyal Kategorileşme Teorisi- Sosyal Karşılaştırma Teorisi: bireylerin kendilerini tanımlamaları belirli sosyal kriterlere göre ve sosyal karşılaştırmalar yapmaları ile gerçekleşiyorsa bu sosyal kimlik ve sosyal kategorileşme teorisini ifade eder (Domina, 2011: 4-5). Sosyal hayatta Okoro ve Washington'a (2012: 59) göre birey sahip olduğu özelliklerden dolayı bir grubun üyesi olarak görülmektedir. Bu yolla bireyin sosyal çevre içinde bir yeri olmaktadır. Bireyler sadece benzer özellikler taşıdıkları gruplar içinde yer almazlar aynı zamanda farklı özellikler taşıyan gruplarında üyeleri olabilirler. Birey kendi özelliklerinden farklı özelliklere sahip grup içinde yer aldığı grubun diğer üyeleri tarafından ötekileştirmeye, kutuplaştırmaya ve klişe davranışlara maruz kalabilir (Bilgin, 2007: 77-78).

Bireyin kendisi hakkındaki tanımlar, bilgiler ve görüşler kimliğini oluşturmaktadır. Kimlik, Linnehan vd. (2006: 422-423) için sürekli olarak bir oluşum içindedir, sonlanmayan bir süreçtir. Bireyin yaşamı boyunca devam eder. Bireyin bir grupta yer alması sosyal kimlik kuramına göre bireyin kendini diğerlerinden farklı tanımlamasına ve kendi öz benlik kavrayışına yönlendirmekte ve kendini bir kategoriye dâhil etmesi ile sonuçlanmaktadır (Figiel ve Kummel Sasser, 2010: 11). Sosyal kimlik ise bir grubun duygusal anlamda ortak bir tanıma bağlılıklarının olması, grup üyelerinin aynı kategoriye ait olduklarına inanmalarınıdır (Meşe, 1999: 10-11).

Sosyal kategorileşme Whitfield ve Farrell (2010: 32) değerlendirmesine göre bireylerin kendilerini sosyal grup üyelikleri yolu ile tanımlamalarını belirtir. Sosyal kategorileşme bilişsel bir süreçtir. Bu süreçte birey kendi kategorisini hiyerarşik bir düzen içinde açıklar (McMahon, 2010:39). Aynı sosyal kategoriye ait bireylerin ortak ilgi ve değerlere sahip oldukları varsayılmaktadır. Paylaşılan ortak ilgi ve değerlerden dolayı grup üyeleri arasında iletişim grup dışı üyelerden çok daha kolay ve sıklıkla olmaktadır (Schneider ve Northcraft, 1999: 1447-1448).

Sosyal karşılaştırmanın kişilerarası bir değerlendirme süreci olduğu söylenebilir. Yousuf vd.'ine (2010: 2-3) göre birey sahip olduğu yetenek ve görüşleri diğer bireylerin sergilediği yetenek ve ortaya koyduğu görüşleri ile kıyaslar. Bireyler bu karşılaştırmaları yaparken kendi özelliklerine benzer olanları seçerler. Bireyler sürekli

bir karşılaştırma içindedirler. Bu karşılaştırma alanları ne yapabilecekleri, kendi duygu ve düşüncelerinin neler olduğunu kavrayabilmektir (Bilgin, 2008: 249).

Birey kendi kimlik inşasını sürekli olarak bir kıyaslama içinde gerçekleştirir. Bu kıyaslama süresince mevcut kimlikten hoşnutsuzluk başlarsa, birey farklılaşma arayışına girer (Bledsoe, 2010:24). Bu aşamada kimliğin geliştirilmesi heterojenliğin güçlendirilmesi başka bir deyişle farklılık yaratma yolu ile gerçekleşir (Amyx ve Bristowr, 2006: 53). Sosyal karşılaştırmanın bireyin farklılığını inşa etmesi, kendi ile diğer bireyler arasındaki farklılıkları ortaya koyması olduğu söylenebilir (Bilgin, 2008: 251).

Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımları: yukarıda aktarılan yaklaşımların aksine bilgi işleme yaklaşımı benzerlikler yerine farklılıklara odaklanır. Farklılıkların olumlu yönlerinin olumlu sonuçlar doğuracağını belirtir. Yaklaşımına göre bireylerin farklı bilgiye ulaşması için benzer özellikleri paylaştığı kişiler yerine farklı kültüre, geçmişe ve tecrübelerine sahip bireylerle etkileşime geçmesi gerekir (Deem ve Morley, 2006: 186-187). Bireyin kendinden farklı diğer bireylerle etkileşim içinde olması aynı zamanda üyesi olduğu örgüt içinde olumlu sonuçlar doğuracaktır. Kulik (2014: 134) göre karşılaşılan problemlere farklı çözümler getirilerek bu yolla örgütün yaratıcılık kapasitesine katkı sunulmuş olunur. Bu durumun örgütün performansına yansımalarıyla örgüt iş görenlerinin bağlılığı, doyumu ve algıladıkları destek daha fazla olmaktadır (Martin, 2014: 89-90).

Lanham (2003: 53) için problem çözme yaklaşımı kişilerarası etkileşimde, gruplarda ya da örgütlerde tercih edilmesi gerekenin homojen özelliklere sahip bireyler yerine heterojen özelliklere sahip bireylerin tercih edilmesi olduğunu ifade eder. Buna gerekçe olarak ileri sürülen neden ise birbirine benzer özelliklere sahip bireylerin neredeyse birbirinin aynı düşünceler sunacağı ve yaratıcı çözümler üretilmeyeceğidir (Aigner, 2014: 113-114). Farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada bulunması farklı görüşlerin problemlere olumlu ve yaratıcı çözümler sunacağı aktarılmaktadır.

Benzerlik-çekim yaklaşımı, bireylerin benzerliklerine odaklanırken sosyal kimlik-kategorileşme-karşılaştırma teorileri ise hem benzerliklere hem de farklılıkların sınıflandırılmasına odaklanır; öte yandan bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı farklılıkların bireylere, gruplara ve örgütlere sağladığı olumlu yönleri odaklanır. Bu değerlendirme ışığında benzerlik-çekim yaklaşımı, sosyal kimlik-

kategorileşme-karşılaştırma teorileri daha çok farklılıkların negatif yönlerini ön plana çıkartırken, bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımları farklılıkların pozitif yönlerini ön plana çıkartır. Bu yaklaşımlardan herhangi birini iyi ya da kötü olarak sınıflandırmak yerine teorilerin daha çok birbirini tamamlayıcı olduğuna dikkat çekmek yerinde olacaktır.

2.1.7. Farklılık Yönetimi İle İlgili Söylemler

Farklılıkların kabul edilmesi ve tanımlanması sürecinde ileri sürülen söylemler ve mitler hayal ürünü ve efsane olarak tanımlansa da belirli dönemlerde bireylerin farklılıklara yaklaşımını aktarmak adına önem taşımaktadır. Bu söylemlerle beraber farklılıkların kabul edilmesi aşamasında ne gibi sorunlarla karşılaşıldığına değinmek gereklidir.

2.1.7.1. Meritokrasi Söylemi (Myth of Meritocracy)

Meritokrasi söyleminin bireyselliği temel ilke olarak aldığını söylemek yanlış olmaz. Meritokrasi Lumadi (2008: 2-3) bireylerin toplum ve örgütleri için sahip oldukları yetenek ve özellikleri toplumun ya da örgütün en yüksek faydayı sağlaması için kullanılması gerektiğini ifade eder. Bu yönüyle meritokrasi için Amerikan rüyası benzetmesi yapmak yerinde olabilir. Çünkü bireyler sahip oldukları yetenekleri en üst düzeyde fayda sağlamak için kullanırlarsa ve yeterince çalışırlarsa cinsiyetlerinin, yaşlarının, ırklarının ya da etnik kökenlerinin bir önemi yoktur (McKinney, 2009: 24). Bu açıdan değerlendirildiğinde meritokrasi için ayrımcılık yaptığı söylenemez ancak eşitlik ve adalet ilkelerini de gözetmediği söylenemez (Billing ve Sundin, 2006: 106-107).

Meritokraside ön planda olan yetenekli bireyleri yeteneklerine göre doğru pozisyonlara yerleştirmektir, aynı prensip yeteneksiz bireyler içinde geçerlidir. Koşullar bireylerin yeteneklerine göre düzenlenir (Thomas vd., 2004: 48-49).

Her birey sahip olduğu yetenekler doğrultusunda örgüt ve toplumsal yaşamda pozisyon alır. Meritokrasi bireylerin sahip olduğu farklılıkları yetenek olarak değerlendirir; farklılıkları tanımlamaz, yetenekleri tanımlar. Treven ve Treven (2009: 29-30) meritokrasi için bireyleri sahip oldukları yetenekler doğrultusunda tanımladığı söylenebileceğini belirtir. Önde olan yetenek ve kapasitedir; örgüt içinde iş gören dağılımında her zaman gözetilen budur (McNamee ve Miller, 2004: 23-24).

Meritokrasi söyleminin fazlaca dillendirilmesindeki belki de en önemli neden meritokrasinin ayrımcılık ve baskılama yapmamasıdır. Bireyler yetenekli oldukları sürece ve bu yeteneklerini en üst düzeyde kullandıkları sürece neredeyse bütün koşullar onlara göre düzenlenir ve kendileri ile birlikte içinde buldukları toplum ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmiş olur.

2.1.7.2. Renkkörlüğü İdeali Söylemi (Myth of Colorblind Ideal)

Renkkörlüğü söylemi genel hatlarıyla incelendiğinde toplumsal ve örgütsel yaşamda destekçisinin fazlaca olacağı bir söylem olduğu düşünülebilir. Çünkü renkkörlüğü bireylerin kimliklerini aşarak ya da reddederek yeniden bir sınıflandırma yapar ve bunu da iyileştirme olarak kabul eder (Burgess, 2012: 124-125). Yapılan bu yeniden sınıflandırmada bireylerin halihazırda sahip oldukları kimlikler göz ardı edilir ya da bu kimliklerin etkinliği azaltılır, bu yolla da ortak bir kimlik oluşturmak hedeflenir (Hyter, 2004: 3-4).

Choi ve Rainey (2010: 154-155) burada amaçlanan bireylerin farklılıklarını tanımlamak, kabul etmek, korumak ve heterojenliği devam ettirmek değildir aksine var olan farklılıkları görmezden gelerek, kabul etmeyerek yeni bir ortak kimlik oluşturma yoluna gitmek olduğunu belirtir. Renkkörlüğünün son aşamada geldiği yerin asimilasyon olduğu söylenebilir. Renkkörlüğü bireylerin kimliklerini dikkate almazken öte yandan da bütün iş görenlerin eşit haklardan yararlanması gerektiğini ifade eder (Ellis ve Sonnerfeld, 1994: 82-83).

Renkkörlüğü toplumsal ve örgütsel yaşamda eşitlik ilkesini gözetir ki bu yönüyle de meritokrasi söyleminden ayrılır. Ochs (2006: 85-87) teni renkli bireylerin de eşit haklara sahip olmasının demokratik bir hak olduğunu aktarır. Renkkörlüğü eğer bir birey bir toplumun vatandaşı ya da bir örgütün iş göreni olarak tanımlanıyorsa (o birey azınlık bir grubun üyesi olsa bile) onunda diğer vatandaşlarla ve iş görenlerle eşit ve aynı haklara sahip olması gerektiği konusunda ısrar eder (Stevens, 2008: 118-119).

Renkkörlüğü söyleminde temel amaç toplumda ve örgütlerde çatışma ve stres alanı oluşturacak durumları ortadan kaldırma, durum ortadan kaldırılamayacaksa bile azaltma yoluna gitmektir. Renkkörlüğü aktarılan bu yönüyle farklılıkları bir tehdit olarak görür ve ortadan kaldırma yolunu tercih eder, farklılıklar tam olarak giderilemeyecekse azaltmak için adımlar atılır. Söylemin farklılıklara verdiği en

önemli zarar ise farklılıklara karşı toplumsal ve örgüt yaşamında önyargıların oluşmasına ve farklılıkların bir tehdit olarak algılanmasına neden olmasıdır.

2.1.7.3. Erime Potası (Melting Pot Metaphor)

Bazı görüşler erime potasının Amerika'daki asimilasyonu karşıladığını belirtmektedir. Her ne kadar bu görüşün savunucuları fazla da olsa teorik düzlemde bunun doğru kabul edilmesi çok mümkün değildir.

Erime potası kültürlerin birbirine karışması olarak tanımlanabilir. Erime potasında da amaç homojen bir kimlik, kültür yaratmaktır (Cox ve Blake, 1991: 87-88). Homojen bir kültür ya da kimlik yaratmanın yolu ise erime potasında şöyle ifade edilir: var olan topluma göçmen kimliği ile yerleşen bireylerin beraberinde getirdikleri geleneklerinin o toplumda daha önceden yaşayan bireylerin yararına ortadan kaldırılması yerine, yeni gelen ve var olan kültürün birbirine karışarak evrim geçirmesi yeni kültür yapıları oluşturmasıdır (Booth, 1998: 2-3).

Hyter'e (2004, 5-6) göre erime potasında, toplumda ve örgütlerde bulunan bütün kültürlerin, yaşam tarzlarının ve geleneklerin birbirine karışma yolu ile dönüşüme uğraması ve yeni bir yapı oluşturması vardır. Erime potasına bugün dışarıdan bakıldığında ayrı ülke, gelenek-görenek, yaşam tarzlarından ve geçmişlerden gelen bireylerin oluşturduğu ülke olan Kanada örnek olarak gösterilebilir (Agars ve Kottke, 2004: 60-61). Pitts (2006: 250) Kanada'nın bir kültür mikseri ve erime potasının yaşayan bir örneği olduğunu ifade eder . Burada yeni gelen her kültür var olan kültür ile karışmakta ve her seferinde yeni bir yapının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Kanada örneğinin verilmesinde ki amaç; renk, ırk, dil gibi öğelerden yoksun bir ulus kimliğinin ortaya çıkartılmasıdır (Ochs, 2006: 88-89).

2.1.7.4. Asimilasyon (Assimilation)

Asimilasyonda temel amaç homojen bir yapı oluşturmaktır ve bunun içinde gerekli politikaların uygulanmasında her herhangi bir moral kaygıda güdülmez. Asimilasyonun en önemli enstrümanı ya baskı ya da sürgün olmuştur. Çoğunluğun adetlerini, dinini ve dilini benimsemeyen bireyler veya kitleler buldukları toplumdan ya da örgütten baskı görmüş, dışlanmış veya sürgün edilmiştir (Tatal, 2006: 31-32).

Asimilasyon kültürel farklılıkları ortadan kaldırarak hedeflenen veya çoğunluğun sahip olduğu kültürü, yaşam tarzını, dili ve dini yayınlattırmayı, benimsetmeyi gözetir. McMillian-Capehart (2003: 31-32) için asimilasyona inanmış bir toplum ya da örgüt yeni üyelerinden kendi kültürel kodlarını, değerlerini, inançlarını ve normlarını benimsemesini, bunları bireysel ve örgütsel yaşamın her alanında yaygınlaştırmasını bekler. Point ve Singh (2003: 756) tespitine göre asimilasyonu odak noktası yapmış örgütler için farklılıklar alarm zilleri çaldırır. Bu örgütler farklılıkları örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmede bir kaldıraç olarak kullanmak yerine bir an önce farklılıkları asimile etmeyi tercih ederek homojen yapı özlemi duyarlar (Kymlicka, 1995: 26-27).

Örgütler homojen yapı oluşturma çalışmalarını uyum başlığı altında gerçekleştirirler. Roberson (2006: 220-221) göre toplumlar ya da örgütler farklı kültürel yapılardan gelen iş görenleri tekdüze ve sorun çıkarmadan işlerini yapmaları için törpülerler. Bu işlemi de iş görenlerin bütün yetenek ve kapasitelerini kullanamadıkları ortak kültür oluşturmak adına yaparlar. Stockdale ve Cao'ya (2004: 300) göre yetenek ve kapasitelerini kullanamayan iş görenlerin zamanla problem çözme becerileri, yaratıcılıkları, işten elde ettikleri doyum, bağlılık ve algıladıkları örgütsel destek azalmaya ve örgütte iş gören hareketliliği artmaya başlar (Karmaşık ve Yücelen, 2007: 38-39).

Asimilasyon her ne kadar farklılıkların yaratacağı varsayılan kaosu hem toplumsal hem de örgütsel yaşamda önlemek için düşünülmüş olsa da asimilasyonun uygulanması sonucunda daha fazla istenmeyen durumların oluştuğunu düşünmek yanlış değildir.

2.1.7.5. Yabancılardan Üstün Tutma (Nativisim)

Weaver vd.'ine (2003: 240-241) göre yabancılardan üstün tutma, bir ülkenin topraklarında doğmayan, soyu veya kökeni o ülkenin dışında olan bireylerin o ülkede doğan bireyler karşısında küçük görülme, eşit olmama durumudur. Başka bir deyişle herhangi bir ülkenin topraklarında doğan bireylerin, o ülkenin vatandaşı olsa bile o ülkenin topraklarında doğmamış ve dolayısı ile kökleri dışarıda olanlardan üstün olma üstün tutulma durumudur (Vatandaş, 2002: 25-27).

Başka bir açıdan bakıldığında yabancılardan üstün tutma beraberinde asimilasyonu da getirmektedir. Webber ve Donahue (2001: 150-151) göre yabancılardan üstün tutma kökenleri dışarıda olan göçmenlerin eşit kabul edilmemesinin temelinde ırk, dil, din gibi unsurlar vardır. Bireyin o ülke veya vatandaşları tarafından kabul görmesi veya dışlanması tamamen görünür/birincil veya kalıtsal farklılıklarından dolayıdır (McMillian-Capehart, 2003: 33-34).

Yabancılardan üstün tutma söylemine göre göçmenler yabancı olarak etiketlenir ve o ülkenin kültürü içinde asimile edilmelidir. Yabancılardan üstün tutma, göçmenlerin istenmeyen ilan edilmesine neden olmuştur çünkü göçmenlerin buldukları ülkenin sadece ekonomik işleyişi içinde etkili olmadıkları aynı zamanda politik ve özellikle sosyal yaşamında da etkili oldukları bilinmektedir (Cox, 1994:130-131).

2.1.8. Farklılık Yönetimine Neden Olan Gelişmeler

Örgütlerin yetenekli iş görenlere ihtiyaç duyması ile farklılıkların yönetimine ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır. Bu dönem II. Dünya Savaşı sonrasına denk gelir. Örgütler farklı özelliklere ve yeteneklere sahip iş görenleri kendilerine çekme ihtiyacı duymuşlardır. Bu ihtiyacın baş göstermesinde Webber ve Donahue (2001: 150-151) ve McMillian-Capehart (2003: 35-36) göre özellikle II. Dünya Savaşı sonrası küresel anlamda teknolojinin hızla gelişmesi, pazarların birbirinin içine geçerek globalleşmesi, örgütlerin sadece buldukları coğrafyada sıkışarak varlıklarını devam ettiremeyeceğini anlamasıyla şirket birlikteliklerinin kurulması ve rekabetin artmış olması farklılıkların yönetimine duyulan ihtiyacın belli başlı nedenleri arasında sayılabilir

Farklılıkların yönetimine ihtiyaç duyulmasının bir diğer nedeni ise farklılıkların yönetiminin örgütlerin en çok tercih ettiği ve hedeflediği iş gören bağlılığını yaratmada önemli bir yöntem olmasıdır (Point ve Singh, 2003: 750-751).

Hubbard (2004: 8-10) farklılıkların yönetiminin Bayos'a göre üç ana nedene dayandığını aktarır. Bu nedenler (Demographics, Dissapointment, Demands) 3D olarak adlandırılmaktadır. Demografi, işgücü içerisinde kadın ve azınlık çalışan sayısında artış olmasını aynı zamanda yabancı ülke topraklarında kökeni dışarıda olanların doğumunun artması ve beyaz erkek iş görenlerin sayısında azalma olmasını

ifade eder. İş gücü içinde bu sayısal farklılaşma Weaver (2003:240-241) ve Eckel ve Grossman (2005: 379-380) değerlendirmesine göre beraberinde teni renkli ve kadın iş görenlere yönelik çeşitli kanuni düzenlemeler ve olumlu eylem yaklaşımlarının ortaya çıkması iş hayatında olumlu değişimlerin olacağı ümidini getirmiştir. Ancak beklenenin aksine büyük bir hayal kırıklığı ile örgüt dünyasında farklılıkların çoğunluğa uyması gerektiğine dair istek devam etmiş ve bu da asimilasyonun canlılığını korumuştur. Her ne kadar asimilasyon konusunda ısrarlar devamda etse iş görenlerin farklılıklarını örgüt ortamı içinde tanımlanması ve kabul edilmesi talepleri devam etmiştir. Örgütler küresel boyutta rekabetin çok yoğun olmasından dolayı bu talepleri duymazdan gelememişlerdir.

“Modern-ötesi” zamanlar olarak tanımlanan 21.yy örgütler için şirketlerin-pazarların-teknolojilerin birleştiği bir yüzyıl olmuştur ve bağlılığın karşılıklı olduğu bir döneme girilmiştir (Bauman, 1998: 45-46). Dünyada bütün bu gelişmeler olurken örgütler varlıklarını devam ettirmek için Roberson (2006: 215-216) tespit ettiği üzere hızlı öğrenmeye ve yenilikçi olmaya ihtiyaçları olduğunu kavramışlardır. Örgütlerin bu kavrayışı beraberinde şu gerçeği de kabul etmeleri için onları zorlamıştır: hızlı öğrenme ve yenilikçi olma ihtiyaçlarını homojen iş gören yapısı ile değil heterojen iş gören yapısı ile sağlayabilecekleridir (Figiel ve Sasser, 2010: 12-13).

Bu perspektifte farklılıkların yönetiminin yönetim dünyasında yükselen bir yıldız olmasına neden olan tarihsel süreçte meydana gelen gelişmeler, iş görenlerin demografik yapısındaki değişimler, hukuksal ve yasal düzenlemeler irdelenecektir.

2.1.8.1.Tarihsel Süreçte Meydana Gelen Gelişmeler

Bilineceği üzere her ülkenin sahip olduğu farklı dinamiklerinden dolayı farklılıkların yönetiminin gelişim süreci her ülkede farklı yol izlemiştir. Fakat bununla beraber dünya tarihinde meydana gelen gelişmelerden de her ülkenin etkileneceğini düşünmek zor değildir. Bu bağlamda kronolojik olarak tarihte yaşanan gelişmeler ve etkileri şu şekilde sıralanabilir:

17. ve 18. yüzyılla dünya kolonicilik ve onun sonucu olarak göçmenlerin toplumsal ve örgütsel hayata girmesiyle iş gücünde önemli farklılaşmalar ile tanışmıştır. Palmer’a (2013: 14) göre kolonicilik yeni bölgeler yaratma yolu ile yeni etnik grupların ülkelere dâhil olmasının yolunu açmıştır. Farklı dinlere, inançlara,

kültürel değerlere ve politik görüşlere sahip bireyler bir arada yaşamaya başlamıştır (McMillian-Capehart, 2003: 36-37).

İş yaşamında 1680’li yıllardan sonra ücretsiz iş gören sayısında azalma olunca, azınlıklar ve göçmenler ucuz iş gücü olarak çalışmışlardır (Point ve Singh, 2003: 54-55). Bu noktada Afrika kökenli çalışanlar ile Avrupa kökenli çalışanlar arasında iş yaşamında farklılıklar kendini göstermeye başlamıştır. Afrika kökenliler köle statüsünde çalışmaya devam ederken Avrupa kökenli çalışanlar belirli bir zaman diliminde resmi olarak çalışma hakkına sahip olmuşlardır (McMahon, 2010: 38-39).

19.yüzyıl ile çalışma yaşamı sınıflarla tanışmıştır. Bu sınıflar köylüler, çiftçiler, zanaatkarlar ve endüstri işçileri olarak sıralanabilir. Oluşan bu sınıfların kaynağı ise endüstriyel devrimin kendisi olmuştur. Endüstriyel devrim dünyada iş gücüne öyle bir hareket getirmiştir ki 1820-1830 yılları arasında Avrupa’dan Amerika’ya 37 milyon göçmen gitmiştir (Mannix ve Neale, 2005: 35-36). Endüstrileşme iş gücünün aynı ülke içinde de hareketlenmesine neden olmuştur. Kadınlar iş yaşamına tekstil sektörü ile girmişlerdir, çiftçiler buldukları yerlerden iş aramak amacı ile büyük şehirlere göç etmişlerdir (Hawkins, 2014: 43-44; Kjaran ve Lehtonen, 2018: 1037).

1900 yıllara gelindiğinde iş yaşamında farklılıklar fazlasıyla görünür hale gelmiştir. Makinalaşmanın sonucu olan fabrikalarda farklı ten renginden insanlar yan yana çalışmaya başlamışlardır ve iş yaşamı farklı değerler, normaler ve kültürlerle tanışmıştır (McMahon, 2010: 40). 20.yüzyıl iş yaşamındaki farklılıkların artık görmezden gelinemeyecek boyuta ulaştığı yüzyıl olmuştur. Bu yüzyılda iş gücü hareketliliğinde göçmenler o kadar görünür hale gelmişlerdir ki 1917-1924 yılları arasında Amerika’da “eski” ve “yeni” göçmen kavramı gelişmiştir (Salomon ve Schork, 2003: 38-39). Yine Amerika’da Güney ve Doğu Avrupalıların iş yaşamındaki oranları %52,9 oranına ulaşmıştır. Göçmenler arasında sadece erkek çalışanlar değil kadın çalışanlarda iş yaşamında yerini almıştır (Nakagawa, 2015: 65-66).

Yukarıda aktarılan gelişmeler hem toplumsal hayatta yaşanan kültürel değişimlere hem de iş gücünün yapısında yaşanan demografik değişimlere yol açmıştır. 1900’li yılların sonlarına doğru iş yaşamında cinsiyet ve ırk farklılıkları gibi konularda iş görenler farklılıklarının tanınması, kabul edilmesi ve korunması konusunda seslerini daha fazla yükseltmişlerdir (Bledsoe vd., 2010: 24-25).

Bu taleplerden sonra farklı olanı güvence altına alma, değer verme hem iş görenlerin iş yaşamı içinde doyumlarını hem de örgütün verimliliğini artırmıştır. Palmer (2003: 16-17) için farklılıkların yönetimi iş yaşamında öyle bir noktaya gelmiştir ki 1980'li yıllarda örgüt politikalarında farklılıklara değer verme ve eğitim programlarında farklılıklar yer almaya başlamıştır. 1990'lı yıllarda ise örgüt içinde farklı iş görenlerin olması bir yatırım aracı olarak görülmeye ve farklılıkların yönetimi örgütlerde bir rekabet unsuru olarak yer almaya başlamıştır. 2000'li yıllarda ise farklılıkların yönetimi bir zorunluluk olmaktan çıkıp örgütler için stratejik öneme sahip olmuştur (Domina, 2011: 2-5).

2.1.8.2. İş Gücünün Demografik Yapısındaki Değişimler

Hem toplumlarda hem de örgütlerin iş gücü yapısında artan oranda bir değişim vardır. Bu değişim sonucunda sadece kadın iş görenlerin iş hayatında sayıları artmamış bununla beraber örgütlerde yönetsel pozisyonlarda da yer almaya başlamışlardır. Öte yandan fiziksel engelli iş görenlerin kayda değer çalışmalarda bulunmaları onların iş yaşamında yer edinmesini kolaylaştırmıştır. Azınlık gruplarında eğitim düzeylerinin ve deneyimlerinin artması ile iş yaşamında yer almaları çok daha kolay hale gelmiştir. Meydana gelen bütün bu gelişmeler sonucunda örgütler iş yaşamında rekabetin gerisinde kalmamak için hâkim bir duruma gelen farklılıkların yönetilmesi gereken bir konu olduğunu kabul etmişlerdir.

Amerika'da Hudson Enstitüsü 1997 yılında (Workforce 2000) İşgücü 2000 adlı bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalarının sonuçlarını da raporlaştırmışlardır. Raporda dikkatler özellikle iş gücü yapısındaki demografik değişikliklere çekilmiştir. Raporda 2000'li yıllarda iş gücü yapısındaki değişimler şöyledir (Chao ve Moon: 2005: 1125-1128):

- 1946-64 yılları arasında nüfus artışı oldukça yoğun olmuştur. Bu tarihler arasında doğan bireyler şu anda hem toplumda hem de iş yaşamında hâkim konumda bulunmaktadır. Bu gerçekten yola çıkılarak denebilir ki iş hayatında 2000'li yıllarda %30-40 oranında yaş 40-50 aralığında iş görenler olacaktır. Bu yaş aralığında olan bireylerin aile bağları kuvvetlendiği, iş değiştirme istekleri azaldığı, deneyimleri arttığı için iş değiştirme eğiliminde olmamaktadırlar. 40-50 yaş aralığındaki bu iş görenler

dolayısı ile takdir ve ödül sistemine, sosyal güvenlik ve emeklilik alanlarındaki gelişmelere, bakım ve sağlık alanlarındaki gelişmelere yüksek önem vermektedirler.

- Nüfus oranı içinde gençlerinde yer alması ve sayılarının hızla artması iş yaşamına katılmada rekabetçi bir ortamı yaratmıştır. Genç iş görenlerin belirli bir iş alanı ile ilgili eğitilmiş olmaları, geleneksel iş görenlerden farklı özellikler taşımaları ve eğitim düzeylerinin yüksek olması örgütlerinden beklentilerini de yükseltmiştir.

- Teknolojinin de hızlı gelişimi eğitimin önemini daha da artırmıştır. İş yaşamına katılan eğitilmiş iş görenlerin örgüt iç ve dış çevresini yönlendirme isteği ve yaratıcı düşünme kapasiteleri yüksek olmaktadır. Bu eğitilmiş iş görenler iş yaşamına girdikten sonrada eğitimlerine devam etme isteğinde oldukları için örgütlerinden bu konuda daha fazla destek talebinde bulunmaktadırlar.

- Eğitilmiş iş görenler içinde kadınların sayıları da artmıştır. Kadın iş görenler belirli alanlarda uzmanlaşarak iş yaşamında pozisyonlarını üst düzey yönetim noktalarına kadar taşımışlardır. Üst düzey yönetime gelmelerinde iletişim yeteneklerinin, esnekliklerinin ve hassas oluşlarının etkisi olmuştur. Bu özelliklerinin yanında aile hayatındaki sorumluluklarından ve toplumsal rollerinden dolayı stres yaşadıkları da gerçektir. Bu gerçeklik onların iş yaşamında çocuk bakımı ve diğer sorumlulukları için esnek çalışma saatlerine ihtiyaçlarını getirmiştir.

- Yasal düzenlemelerle birlikte bedensel ve zihinsel engellilerin iş yaşamına dâhil edilmeleri sağlanmıştır. Tıp dünyasındaki gelişmelerin sonucu olarak AIDS, kanser ve MS hastaları da iş yaşamında yer almışlardır. İş görenler bu hastalıklarından dolayı örgütlerinden yasal hakları çerçevesinde çeşitli taleplerde bulunma ayrıcalığına da sahip olmuşlardır.

- Göçmenler aracılığı ile iş gücü hareketliliği hemen hemen her ülkede kendini göstermiştir. Göçmen iş görenlerin iş örgütlerine dâhil olmalarıyla örgütün kültür yapısına da etkileri olmaktadır. Bu etkilerin yönetilmesi önemli bir konu olarak örgütleri zorlamaktadır.

İnsan Kaynakları Birliği olan Human Resource Associates, İşgücü 2020 (Workforce 2020) adlı çalışmasında işgücünde 2020 yılında yaşam süresi tıp dünyasında meydana gelen gelişmelerden ve bireylerin sağlıklarına daha fazla yatırım yapmalarından dolayı artış göstereceğine işaret eder. Örneğin: kadın iş görenlerin

yaşam süresi 80 yıl veya üstü olacaktır. Kadın iş görenlerin yaşam sürelerindeki bu artış onların iş yaşamında kalma sürelerini de 40-50 yılın üstüne çıkmasına neden olacaktır. 2040 yılında Amerikalı bir bireyin ortalama yaşam süresinin 85 olacağı tahmin edilmektedir (D'Netto ve Sohal, 1999: 529-530; Ashkanasy vd., 2002: 308; Banks, 2008: 130-131).

İş gücü ile ilgili yapılan bütün araştırmalar göstermektedir ki iş görenlerin demografik yapısının farklılaşması örgütler için önüne geçilebilecek, engellenebilecek veya ötelenecek bir konu değildir. Araştırmalar ve örgütlerin yüzleştiği gerçekler onları farklılıkların yönetimi konusunda ivedilikle politikalar ve sistematik yaklaşımlar geliştirmeye yönlendirmektedir.

2.1.8.3. Yasal ve Hukuki Düzenlemeler

1960'lı yıllar farklılıklar ile ilgili yasal düzenlemelerin başladığı yıllar olmuştur. Farklılıklarla ilgili yasal mücadele kamuda eşit çalışma hakkı ile başlamış, teni renkli iş görenlerin ve kadınların eşit haklara sahip olması ile devam ederek 40 yıl kadar sürmüştür (Hays-Thomas, 2004: 15-17). Temelde farklılıklara ilişkin yasal mücadelenin başlaması ayrımcılığa odaklanma ile olmuştur. Bu nedenden ötürü eşitlik kavramının iş yaşamındaki odak noktasının 2000'li yıllara gelene kadar izlediği süreç açıklanmaya muhtaçtır (Montes ve Shaw, 2003: 383-388):

- 1950-60'lı yıllar bilgi ve endüstrileşme döneminin başlangıcı kabul edilir. Bu yıllarda genellikle toplumlarda homojen yapı hâkimiyeti vardır. Irk, fiziksel yeterlilik ve cinsiyet gibi farklılıklara hoşgörü uyumluk ile tanımlanmaktadır. Farklılıklara belirli sınırlar içinde hakların verilmesi uygun görülüyordu.

- 1960-90'lı yıllar eşitlikçi düzenlemelerin yapıldığı yıllardır. İş yaşamında ayrımcılığın azaltılması için iş görenlere eşit davranılmaya başlanmıştır. Yasal adalet benimsenmiştir. Çoğunluk farklılıkları kabul etme noktasında istekli ve cesaretli kılınmak için destekleyici bir tutum takınılmıştır.

- 2000 ve sonrası yıllar ise adalet çağı olarak ifade edilir. Bu dönem bir anlamda daha önceki yıllarda farklılıklara karşı takınılan ve geliştirilen olumsuz tavra yanıt olarak görülür. Farklılıklara karşı yapılan haksızlıkların, eksikliklerin ve hataların giderilmeye çalışıldığı bir çaba görülmektedir. 2000 ve sonrası benzerlikler ve farklılıklarla ilgili bilgi edinmenin değerli olduğu dönem olmuştur. Farklılıklar değerli

görülmeye başlanmıştır. Bu yıllarda ayrıca yeni bir kavram olan “nitelikli iş gören” bireysel değerlerin ve yeteneklerin önem kazanmasından dolayı iş yaşamına girmiştir.

İş yaşamındaki eşitlik arayışları henüz sona gelmemiştir ancak bu arayışlar farklılıkların yönetilmesi gerektiğini ve bunun bir anlayış olarak örgütlere yerleşmesine aracılık etmiştir.

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı örgütlerde farklılıklarla ilgili sistemli bir değişimi hedeflemiş olması yönü ile, örgütlerin kendi içsel karar mekanizmaları aracılığı ile uygulanması bakımından, farklılıkların yönetimi kendi yararlarını ve gerçekliğini ekonomik tezlerle kanıtlamış olması bakımından, bireylerin sahip olduğu farklılıkları benzersiz ve tek olarak kabul ettiği için diğer yaklaşımlardan ayrılır (Kertsen, 2000: 241-242; Palmer, 2003: 18-19).

2.1.9. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Gelişmeler

Türkiye uluslararası toplumda “The Land Bridge” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın çıkış noktası ise Asya ve Avrupa kıtaları arasında adeta bir köprü görevi görüyor olmasında kaynaklanmaktadır. “Köprü” olma durumundan ötürü Türkiye aynı zamanda pek çok kültürün kesiştiği ve birleştiği bir konumdadır. Ayrıca üç kıtaya yayılan Osmanlı İmparatorluğu’nun devamı olarak farklı dil, din ve ırktan bireylerin hem vatandaş, mülteci, sığınmacı hem de göçmen olarak yaşadığı bir ülkedir. Türkiye’de farklılıklarla ilgili yasal düzenlemeler, kurum ve kuruluşlar, işgücünün demografik yapısı ve konu ile ilgili araştırmalar bu bağlamda irdelenecektir.

2.1.9.1. Farklılıklarla ilgili Yasal Düzenlemeler

Türkiye’de farklılıklarla ilgili yasalar, sözleşmeler ve yönetmelikler yasal düzenlemeler içinde mevcuttur. Özellikle Anayasa, farklılıklara ve farklılıkların durumuna ilişkin maddelere sahiptir. Bu maddeler farklılıkların eşit haklardan yararlanmasına, saygı duyulmasına ve koruma altına alınmasına yöneliktir.

Farklılıklara yönelik Anayasa maddeleri aşağıdaki gibidir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 2017):

- Anayasanın 10. Maddesine göre her birey renk, dil, ırk, din, cinsiyet, mezhep, felsefi inanç, siyasi düşünce ve benzeri nedenlerden dolayı kanun önünde ayırım

olmaksızın eşittir. Erkek ve kadınların hakları eşittir. Devletin görevi bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamaktır.

- Anayasanın 16. Maddesine göre yabancılar için temel hak ve özgürlükler uluslararası hukuka uygun olarak yasalarla sınırlandırılabilir.

- Anayasanın 24. Maddesine göre her birey dini inanç, kanaat ve vicdan özgürlüğüne sahiptir. Anayasanın 14. maddesinin hükmüne aykırı olmamak koşuluyla dini ayin, ibadet ve törenler serbesttir. Hiçbir birey dini ayin, ibadet ve törenlere katılmaya, dini kanaat ve inançlarını açıklamaya zorlanamaz; dini kanaat ve inancından ötürü suçlanamaz ve kınanamaz.

- Anayasanın 25. Maddesine göre bütün bireyler kanaat ve düşünce özgürlüğüne sahiptir. Her ne nedenden olursa olsun hiç kimse kanaat ve düşüncelerini açıklamaya zorlanamaz; kanaatleri ve düşünceleri nedeniyle suçlanamaz ve kınanamaz.

- Anayasanın 41. Maddesine göre aile Türk toplumunun temelidir ve bu ifadeden sonra şu hüküm eklenmiştir “ve eşler arasında eşitliğe dayanır”.

- Anayasanın 50. Maddesine göre hiç kimse yaşına, gücüne ve cinsiyetine uygun olmayan işlerde çalıştırılmaz. Kadınlar, küçükler, ruhsal ve bedensel yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.

Yukarıda aktarılan anayasa maddeleri göstermektedir ki bireylere sahip oldukları farklılıklardan dolayı ayrımcılık yapılmaması yasalarla güvence altına alınmıştır. Ayrıca bireylerin farklılıklarından dolayı suçlanması veya kınanması durumunda bu farklılıklarından ötürü devlet korumasına sahip olacakları belirtilmiştir.

Anayasal düzenlemelerin dışında 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu iş yaşamına dair en önemli gelişmelerdendir. Bu kanunun farklılıklarla ilgili maddeleri aşağıdadır (T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2017):

- Kanunun 5. Maddesine göre işveren işin niteliğinden ve biyolojik nedenlerden doğan sebepler dışında çalışana iş sözleşmesinin yaptırılmasında, uygulanmasında, şartların oluşturulmasında veya sözleşmenin sona erdirilmesinde gebelik veya cinsiyet kaynaklı dolaylı veya doğrudan işlem yapamaz. İşveren bir çalışana siyasal düşünce, din, mezhep, ırk, dil, cinsiyet, felsefi düşünce gibi nedenlerden dolayı ayırım yapamaz. Çalışanlara cinsiyetlerinden dolayı düşük maaş ödenemez. Ayrıca çalışanın

cinsiyetinden dolayı uygulanan özel veya koruyucu hükümlerden dolayı düşük ücret ödenemez.

- Kanununun 30. Maddesine göre bir işverenin elli veya daha üstü çalışanı var ise her yılın Ocak ayı başında yürürlüğe girecek Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranda 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1. Maddesinin (B) fıkrası gereğince istihdamı zorunlu olan terör mağduru veya eski hükümlü ve özürlü bireyi ruhi ve bedeni durumuna uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdür. Özürülüler ile ilgili belirlenecek oran toplam oranın yarısından az olamaz.

- Kanununun 74. Maddesine göre kadın çalışanın gebeliği durumunda on altı hafta çalıştırılmaması esastır. Kadın bu on altı haftanın sekiz haftasını doğumdan önce ve diğer sekiz haftasını doğumdan sonra kullanır. Çoğul gebelik durumunda doğum öncesi sekiz haftaya iki hafta daha dâhil edilir. Kadın çalışanın istemesi halinde tamamlanan on altı ve on sekiz haftanın dışında altı ay kadar ücretsiz izin verilir ve bu süre yıllık izni hesaplanırken dikkate alınmaz. Kadın çalışanlara bir yaşın altındaki çocukları için günde bir buçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin gün içinde ne şekilde kullanılacağı çalışanın kararına bağlıdır ve bu süre günlük çalışma süresinin içinde sayılır.

Belirtilen maddeler göz önünde bulundurulduğunda ayrımcılığın iş yaşamında yapılması yasal olarak suç kabul edilmektedir. Yukarıda belirtilen yasa maddelerinin dışında Sendikalar Kanunu olan 2821 sayılı Kanununun 31. Maddesinin 5. Fıkrası uyarınca çalışanlar sendikaya üye olmamaları veya olmaları, işverenin rızası ile iş saatleri içinde veya dışında sendika veya konfederasyonların faaliyetlerine katılmalarından dolayı işten çıkartılamazlar. Farklı bir uygulamaya herhangi bir nedenden dolayı maruz bırakılamazlar (T.C. Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü, 2017).

Farklılıklar aynı zamanda siyasi hayatta da dikkate alınmıştır. Siyasi Partiler ile ilgili olan 2820 sayılı kanununun 83. Maddesi uyarınca siyasi partiler bireylerin cinsiyetleri, dinleri, ırkları, mezhepleri, renkleri, felsefi inançları veya siyasi inançları ne olursa olsun kanun önünde eşit olduğu prensibine uygun olmayan faaliyetlerde bulunamaz ve amaç güdemezler (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2017).

İş yaşamında engelli haklarına yönelik 5378 sayılı Engelliler Kanununun temel işlevi; iş yaşamında engellilere yönelik sosyal güvenlik, istihdam, eğitim, bakım, rehabilitasyon gibi alanlarda yaşanacak engelleri ortadan kaldırmak ve her yönden

gelişimlerini sağlayacak sosyal politikalar üretmektir (T.C. Özürlüler Dairesi Başkanlığı, 2017).

Türkiye’de düzenlenen kanun maddelerinin dışında ülkenin taraf olduğu uluslararası antlaşmalar gereğince de farklılıklar güvence altına alınmıştır. Örneğin 1986, 19 Ocak tarihinde yürürlüğe giren Birleşmiş Milletler Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi ile Türkiye kadınların ve erkeklerin eşit haklara sahip olduğu inancını, insan kıymet ve itibarına olan inancını, temel insan haklarına olan inancını ilan etmiştir (Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, 2017).

Birleşmiş Milletlere üye olan ülkelerin taraf olduğu “Ulusal veya Etnik, Dinsel veya Dilsel Azınlıklara Mensup olan Kişilerin Haklarına Dair Bildiri” de üye ülkelerin topraklarında yaşayan azınlıkların varlığını, ulusal, dinsel, etnik, dilsel kimliklerinin gelişimi ve korunması için gerekli olan ortamın teşvik edilmesi ve oluşturulmasının ülkelerin görevi olduğu ifade edilmektedir (Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi, 2017).

2.1.9.2. Farklılıklarla İlgili Kurum ve Kuruluşlar

Bir önceki bölümde aktarılan farklılıkların korunması için yürürlüğe konulan kanunların ve tarafı olunan sözleşmelerin korunması, uygulanması ve devamlılığının sağlanması ile ilgili Türkiye’de çeşitli kurum ve kuruluşlar görevlendirilmiştir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi bünyesinde bulunan komisyonlardan biri Türkiye Büyük Millet Meclisi İnsan Haklarını İnceleme Komisyonudur. Bu komisyonun işlevi Türkiye’de ve Dünya’da insan hakları ile ilgili gelişmeleri ve insan haklarını izlemektir. Türkiye’deki uygulamaların meydana gelen gelişmelerle uyumunu sağlamak ve insan hakları ihlalleri ile ilgili başvuruları incelemektir. Komisyonun kurulmasına esas teşkil eden, çalışma usul ve esaslarını düzenleyen kanun 1990, 5 Aralık tarihinde kabul edilmiştir (Türkiye Büyük Millet Meclisi İnsan Haklarını İnceleme Komisyonu, 2017).

Bir diğer kuruluşta Uluslararası Çalışma Örgütü Türkiye dir. Bu kuruluşun ana hedefi Uluslararası Çalışma Örgütü’nün program ve politikalarını Türkiye’de tanıtmak ve uygulanmalarını sağlamaktır. Kuruluş aynı zamanda 2001 Eylül tarihinden bu yana Uluslararası Çalışma Örgütü’nün ve Ankara Enformasyon Merkezi’nin iş yaşamı ile

ilgili eğitim verme ve bu alanda yapılan çalışmaları yayınlama görevini sürdürmektedir (Uluslararası Çalışma Örgütü Türkiye, 2017).

Birleşmiş Milletler hakkında bilgi yönetimi ve tanıtım çalışmalarını yürüten bununla birlikte Birleşmiş Milletlerin insan haklarının korunması için hayata geçirdiği mekanizmalara aracılık eden kuruluş Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi Türkiye dir (Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi Türkiye, 2017).

İzmir’de Türkiye’nin farklı bölgelerinden gelen insan hakları aktivistleri tarafından 2003 yılında İnsan Hakları Gündemi Derneği kurulmuştur. Dernek ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir. Derneğin temel söylemi insan haklarının her türlü dünya görüşünün ve siyasi ideolojinin üzerinde olduğudur. Derneğin faaliyetleri arasında milliyetçiliğin, ırkçılığın ve hoşgörüsüzlüğün konu edildiği kitap çalışmaları yapmak, bu konularla ilgili yasal düzenlemelere dikkat çekmek vardır. Dernek yayınlarında farklılıklarla ilgili aydınlatıcı bilgiler aktarılmakta ve konu ile ilgili yol gösterici ilkelere yer verilmektedir (İnsan Hakları Gündemi Derneği, 2017).

Kadınların toplumsal ve iş yaşamında karşılaştıkları veya karşılaşması muhtemel olan sorunlar ve bunları çözümü için 422 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulan Kadın Statüsü ve Sorunları Başkanlığı isimli birim Başbakanlık bünyesinde kurulmuştur. Daha sonra 1991, Haziran 24 tarihinde sorumluluğu kadın problemleri ile ilgilenen Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığına devredilmiştir. Ancak 2003, Mart 29 tarihinde Cumhurbaşkanlığı olayı ile daha güçlü bir yapıya sahip olması gerekçesi ile Başbakanlığa bağlanmıştır (Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, 2017).

Uluslararası Af Örgütü Türkiye, Uluslararası Af Örgütü’nün Türkiye’deki şubesidir. Çalışma alanı İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve diğer uluslararası insan hakları ile ilgili çalışmaların Türkiye’de hayata geçirilmesini sağlamak, uygulanma düzeylerini takip etmektir. Uluslararası Af Örgütü Türkiye bireylerin ırk, dil, din, etnik köken, siyasi görüş ve felsefi inancına bakmaksızın her bireye hizmet sunmakla beraber insan hakları ile ilgili eğitimler düzenlemektedir. Örgütün Türkiye şubesi ilköğretim öğrencilerine yönelik insan haklarını konu edinen el kitapçığı yayınlamış ve ilköğretim öğretmenlerine yönelik yayınladığı “ilk Adım” kitapçığı ile de öğretmenlerin insan hakları ile ilgili beceri ve bilgilerini artırmayı hedeflemiştir (Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi, 2017).

2.1.9.3. İşgücünün Demografik Yapısı

Türkiye'nin genel nüfus özellikleri ve yapısı ülkede var olan işgücünün demografik yapısı ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda öncelikli olarak ülkenin genel nüfus özellikleri ve işgücünün demografik özellikleri bu bölümde aktarılacaktır. Bu bölümde aktarılacak veriler Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2017 verileridir.

Türkiye nüfusu ile ilgili belki de herkesin tereddütsüz kabul edeceği gerçek Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olduğudur. Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre ve adrese dayalı yapılan nüfus sayımına göre 2016 yılı Türkiye genel nüfusu 79.814.871 dir. Aynı yılın verilerine göre 0-14 yaş aralığında 18.925.782 birey bulunmaktadır ve bu toplam nüfusun %23,7'sini oluşturmaktadır. Bunların 9.715.020 erkek ve 9.210.762 kadındır. 15-64 yaş aralığında 54.237.586 birey bulunmaktadır. Bu bireyler toplam nüfusun %68'ni oluşturmaktadır. Bunların %68,4'ü erkek ve %67,5'i kadındır. 65 yaş ve üstü ise 6.651.503 birey bulunmaktadır, bunların %7,3'ü erkek, %9,4'ü kadındır; toplam nüfusun ise %8,3'nü teşkil etmektedirler. Birinci senaryoya göre Türkiye nüfusu 2017 yılında 79.766.014'tür, üçüncü senaryoya göre ise 80.009.289'dur (TÜİK, 2017).

Türkiye nüfusu ile ilgili veriler incelenmeye devam edildiğinde 2017 yılı nüfus artış hızının ortalamasının %10,2, toplam doğurganlık hızının %1,93 olduğu ve ölüm hızının ise %5,66 olduğu görülmektedir. Yine aynı yılın verileri bebek ölüm hızını ise %10,9 olduğunu işaret etmektedir. Yaş medyanı ise 31,9'dur. Bununla beraber 2017 yılı verileri göstermektedir ki nüfusun doğuştan beklenen yaş ortalaması 77,3'tür. Kadınlarda doğuştan beklenen yaş ortalaması 79,6 ve erkeklerde doğuştan beklenen yaş ortalaması 75,1 yıl olarak tespit edilmiştir (TÜİK, 2017).

İstihdam ile ilgili veriler değerlendirildiğinde 2017 yılının Ocak ayında ücretli veya yevmiyeli çalışanlar toplam nüfusun %67,6, Şubat ayında %67,2, Mart ayında %67,4 ve Nisan ayında %67,2 dir (TÜİK, 2017).

Yukarıdaki verilerden yola çıkıldığında Türkiye'de yalnızca genç nüfus oranının değil, ileri yaş grubu oranının da artış gösterdiği görülmektedir. Bunun temel nedeni ise ortalama yaşam süresinin hem kadınlarda hem de erkeklerde artış göstermesidir. 15-64 yaş aralığındaki nüfus üretken nüfus olarak adlandırılmaktadır, bunun nedeni ise anlaşılacağı üzere üretime katkı sunmalarıdır. Veriler her ne kadar üretken yaş

grubunun oranının yüksek olduğunu işaret etsede, temel sorun yaşam süresinin uzamış olması ve gelecekte 65 yaş üstü nüfusun artışa geçecek olmasıdır.

Nüfus oran ve eğilimlerinden öncelikli olarak etkilenecek olan işgücü piyasalarıdır. Güncel veriler işgücü piyasaları için ümit vericidir çünkü hem genç hem de üretken yaş grubu nüfusu piyasaları beslemektedir. Ancak doğum hızı, ölüm oranı ve ortalama yaş gibi göstergeler incelendiğinde gelecekte işgücü piyasaları nüfusun yaşlanması ile ilgili sorunlarla karşılaşacaktır. 2030 yılı için Türkiye işgücünün yaş aralığının 45-59 olacağı öngörülmektedir. Bu öngörü ışığında denebilir ki Türkiye gelecekteki işgücünün bu profilini dikkate alarak ekonomik yaşamdaki düzenlemelere ve sosyal güvenlik politikalarına odaklanmalıdır.

Türkiye için eğitim istatistiklerine bakıldığında, 1970 yılında erkek ilkökul mezunlarının toplam nüfusa oranı %36,1 ve kadınlar için ise bu oranın %20,7 olduğu görülecektir. Bu oranın en üst düzeye çıktığı yıl 1990'dır. 1990 yılında erkekler için oran %49,1 ve kadınlar için %43,2 şeklindedir. On yıl sonraki verilerde ise hiç tercih edilmeyecek bir durum oluşmuş ve okur-yazar olma oranlarında düşüş olmuştur. 2000 yılında erkek okur-yazar oranı %37,2 ve kadın okur-yazar oranı %36,9'a gerilemiştir. Gerilemenin nedenleri araştırıldığında neden olarak orta ve yükseköğretimin payının nüfus içinde artış içinde olması bulunmuştur. Orta ve yükseköğretimin toplam nüfusa oranı 1970 yılında erkekler için %9,6 ve kadınlar için %4,6 şeklindedir. İlköğretim hariç bu oran 2000 yılına gelindiğinde erkeklerde %32,3 ve kadınlarda %18,9 olarak değişmiştir (TÜİK, 2017).

Eğitime ait oranların değerlendirilmesinin temel nedenlerinden biri eğitimin Toplumsal Cinsiyet İlişkili Kalkınma Endeksi göstergelerinden biri olmasıdır ve bu endeks toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ölçmede uluslararası ölçütlerdendir (Yumuşak, 2004: 3-4). Türkiye, Birleşmiş Milletlerin yayınladığı 2000 yılı İnsani Gelişme Raporu'nda toplumsal cinsiyet eşitsizliği okur-yazar oranına göre 152 içinde 111.dir. 2013 yılında 120. sırada yer alırken, 2014 yılında ise 142 ülke içinde 125. sırada ve 2015 yılında 13. sırada yer almıştır. Cinsiyet eşitsizliği sıralamasında en son sırada yer alan ülkeler Yemen, Suriye ve Pakistan dır (TÜSİAD, 2017).

Okullaşma oranlarına bakıldığında 2015-2016 eğitim öğretim yılı TÜİK verileri göstermektedir ki ilkökul düzeyinde okullaşma oranı %94,87, ortaokul düzeyinde %94,39 ve ortaöğretimdeki okullaşma oranı %79,79 şeklindedir. İlkokulda öğretmen

başına düşen öğrenci sayısı 18, ortaokulda 15 ve ortaöğretimde ise öğretmen başına düşen öğrenci sayısı ortalama 13 olarak verilmektedir (TÜİK, 2017). Türkiye İstatistik Kurumunun okullaşma ve öğretmen başına düşen öğrenci sayılarının bakıldığında çok karamsar bir tablo görülmektedir.

Türkiye'nin uluslararası göç alma ve göç verme dengesine bakıldığında geçmiş yıllarda Türkiye'nin özellikle Avrupa ülkelerine yoğun göç verdiği bilinmektedir. Son on yılda ise hem Türkiye'nin kişi başına düşen gayri safi milli hasılasında dalgalanmalar olsa da belli oranda artışın olması hem de Türkiye'nin komşu coğrafyalarında yaşanan siyasi ve ekonomik gelişmeler sonucunda Türkiye bazı Afrika ülkelerinden, Pakistan'dan, İran'dan, Suriye'den, Irak'tan ve Bangladeş gibi ülkelerden düzensiz göç almaktadır. Düzensiz göçün yanı sıra Gürcistan, Ukrayna, Romanya, Rusya ve Moldova gibi ülkelerden de düzenli göç almaktadır. Öte yandan Türkiye özellikle Akdeniz ve Ege Bölgelerine yerleşmeyi tercih eden Avrupalı emeklilere de ev sahipliği yapmaktadır (TÜSİAD, 2017).

2.1.9.4. Farklılıklarla ilgili Araştırmalar

Farklılıkların yönetimine dair gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda Türkiye'de yapılan araştırmaların sadece iş yaşamındaki farklılıkları değil aynı zamanda Türkiye'deki farklılıkları da konu edindiği görülmektedir. Bu bağlamda hem bu iki alana odaklanmış araştırmalar hem de yurt dışında gerçekleştirilen araştırmalardan bazıları aktarılacaktır.

T.C İçişleri Bakanlığı Araştırma ve Etütler Merkezi ile Avrupa Yaşama ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı'nın (2007) ortaklaşa gerçekleştirdiği "Birinci Avrupa Yaşama Kalitesi Anketi: Türkiye Yaşam Kalitesi Raporu" adlı araştırmada, Türkiye'de öteki olarak adlandırılan bireylere yönelik barış ve güven ortamının oluşturulmasına yönelik 1(hiç güvenmiyorum) -10 (çok güveniyorum) aralığında derecelendirme yapılmıştır. Araştırma sonucunda yapılan derecelendirmenin ortalaması 4,5 olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar dini gereklerini yaşamada devletin laik yapısının bir engel oluşturmadığını ve devletin laik olması ile dini ibadetler arasında bir sorun olmadığını ifade etmişleridir (T.C İçişleri Bakanlığı, 2017).

Sürgevil (2008) yaptığı doktora araştırmasında Türkiye'deki 63 işletme örgütünü incelemiştir. Araştırma sonucunda işletme örgütlerinin %24'ü yasal zorunlulukların dışında dezavantajlı bireylere özel uygulamalarda bulunduğu için, %13'ü farklılıklara yönelik uygulamaları için, %49'u yasal zorunluluklara uyduğu için, %9'u farklılıkları bir örgütsel durum olarak değerlendirdikleri için ve %5'i farklılıklar konusunda öncü oldukları için iş görenler tarafından tercih edilmişlerdir. Araştırma sonucunda örgütlerin %51'inin farklılıkların yönetimi için bir politikalarının olmadığı, %49'unun ise bir politikaya sahip olduğu görülmektedir. Bulgular ışığında Türkiye'de örgütlerin farklılıkların yönetimi konusunda yeterli ilerlemeyi göstermediği söylenebilir.

Yılmaz ve Kurşun (2013) Konya'nın Meram, Karatay ve Selçuklu gibi merkez ilçelerde görev yapan 256 öğretmenin katıldığı bir araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kandemir vd. (2012) Spor ve Güzel Sanatlar liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin farklılıkların yönetimine dair görüşlerini tespit etmişlerdir. Araştırmaya 70 öğretmen ve 12 yönetici katılmıştır. Bulgular yaşları ilerleyen öğretmen ve yöneticilerin yönetsel politikalar ve uygulamalar ile bireysel davranışlar ve tutumun olumlu yönetildiğine dair düşüncelerinde azalma olduğu fakat diğer değişkenler olan mesleki kıdem, eğitim durumu ve yöneticilikte geçirilen süre, branş ve görev değişkenlerine göre farklılıkların yönetimine dair görüşlerinde bir değişim olmadığını göstermektedir.

Çakır (2011) örgütsel vatandaşlık ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amaçlı araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma örneklemini Karaman Valiliği bünyesindeki kurumlarda görev yapan 71 kişidir ve araştırma tarama modelindedir. Araştırma bulgusu örgütsel vatandaşlık ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkinin anlamlı olduğudur.

Memduhoğlu (2011) ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yönetici görüşlerine göre farklılıkların yönetiminin okullar için doğurduğu olumlu ve olumsuz sonuçları tespit amaçlı araştırma yapmıştır. Araştırmacı yöntem olarak örnek olay yöntemini kullanmıştır. Araştırmaya konu teşkil edecek sorun ve başarı hikayelerini tespit amacı ile ilgili denetmen, yönetici ve öğretmenlerle yüzyüze görüşmeler yapmıştır. Araştırma sonucunda okullardaki farklılıkların okullardaki

sorunlara pratik çözümler bulma ve entelektüel gelişimin sağlanmasında avantaj olduğu ancak bazı sorunlara da neden teşkil ettiğini tespit etmiştir.

Çetin (2009) araştırması ile ilköğretim okulu yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeterliliklerini tespit etmiştir. Yeterlikleri tespit ederken yaş, kıdem, cinsiyet ve farklılıkların yönetimine dair hizmet içi eğitim alma değişkenlerini dikkate almıştır. Araştırmanın örnekleme Bursa İl merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan 407 öğretmen ve 50 yöneticidir. Araştırma sonuçları doğrultusunda öğretmen ve yönetici görüşleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir. Öğretmen görüşleri yaş, kıdem, cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşmazken; hizmet içi eğitim ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Kurtulmuş (2014) farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini ortaöğretim kurumlarında incelemiştir. Araştırmacı genel tarama modeli kullanmıştır. Araştırmanın evrenini Diyarbakır İlinde Anadolu Liselerinde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmacı verilerini tabakalı örnekleme yöntemi ile elde etmiştir. Bulgular göstermektedir ki öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri iyi düzeyde, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık ve bağlılık davranışlarına etkisi ise yüksek düzeyde olduğudur.

Hatipoğlu ve Inelman (2018) yürüttükleri araştırma için 707 iş görenden elde ettikleri veriler doğrultusunda örgütün farklılık yönetimi ilkeleri ile iş gören sesinin örgüt ortamında duyulması ilişkisini değerlendirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda bütün iş görenler (kadın/erkek) için eğitim düşük düzeyde güven artırıcı bir faktör olma özelliğini sahip iken örgüt yöneticisine güven en yüksek değere sahip. İş gören sesinin duyulması noktasında kadın ve erkek iş görenlerin görüşleri arasında erkek iş görenler lehine anlamlı fark vardır. Diğer taraftan çalışma yılı değişkenine göre anlamlı fark kadınlar lehine değişmektedir. Örgütte uzun çalışma yılını sahip kadın iş görenler seslerinin duyulması konusunda erkeklerden daha iyimser görüş belirtmişlerdir.

Yurt dışında yapılan araştırmaların bazıları aşağıdaki gibidir.

Magoshi ve Chang (2009) farklılıkların yönetiminin iş görenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini incelemek üzere Kore ve Japonya örgütleri üzerine bir araştırma yapmışlardır. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında işlemsel

adaletin aracı rolü olduğunu ve farklılıkların yönetiminin iş görenlerin örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Shen vd. (2010) işletme örgütlerinde örgütsel vatandaşlık üzerinde insan kaynakları farklılıkların yönetiminin etkisini incelemek amacıyla 530 iş görenin katıldığı araştırmayı gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucuna göre örgütsel vatandaşlığın başlamasında farklılıkların yönetiminin önemli bir etkisi olduğu ve örgütsel vatandaşlık ile farklılıkların yönetimi arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Vuuren vd. (2012) okullarda dengeleme hareketi ve farklılıkların yönetimi konulu nitel bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Farklılık ve evrensel kavramları ve bu iki kavramın aynı anda nasıl dengeleneceği araştırmada irdelenmiştir. Araştırma sonucuna göre farklılığın uzmanlarca ele alınması gereken hassa bir konu olduğu, farklılık ile evrensel arasında dinamik bir bağ olduğu ve bunun anlaşılmaya muhtaç bir konu olduğu tespit edilmiştir.

Mamman vd. (2012) örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve farklılık arasında ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarının bulgularına göre örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve farklılık arasında anlamlı ilişki kuramsal olarak doğrulanmıştır.

Choi ve Rainey (2010) iş görenlerin örgütsel performans algıları üzerinde farklılıkların yönetimi ve farklılıkların etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma Amerika'da yürütülmüş ve federal örgüt çalışanları katılmıştır. Örgütsel performans ve ırksal farklılık arasında negatif bir ilişki olduğu araştırma bulgularındandır. Bununla beraber takım süreçleri, farklılıkların yönetimi uygulamaları ve projeleri aracı değişken olduğunda örgütsel performans ile ırksal farklılık arasındaki ilişki pozitif olmaktadır. Ayrıca örgütsel performans ile farklılıkların yönetimi arasında pozitif ilişki oluşu bulgular arasındadır.

Ingusci (2018) araştırmasında farklılık iklimi ile çalışma ilişkisinde yaşın rolün incelemiştir. Araştırma verileri farklı İtalyan örgütlerinde çalışmakta olan 271 iş görenden elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkide yaşın rolünü belirlemek amacı ile hiyerarşik regresyon yöntemi kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre farklılık iklimi ile çalışma ilişkisi orta yaşlı (35-50 yaş) iş görenlere göre daha güçlüdür. Araştırmacının değerlendirmesine göre örgütsel adaleti odak noktasına alan farklılık

iklimi olumlu örgütsel çıktılarının (uzun çalışma saatleri, yaratıcılık, bağlılık, doyum gibi) sağlanması açısından iş görenler üzerinde önemli etkiye sahiptir.

2.1.10. Farklılık Yönetimi Modelleri

Farklılıklarla ilgili kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıklayan modeller farklılık yönetimi modelleridir. Farklılıkların yönetimi modelleri sadece ilgili kavramları açıklamakla kalmaz aynı zamanda yönetim sürecinin etkilerinin, sonuçlarının ve bileşenlerinin incelenerek farklılıklara yönelik örgüt içinde hangi yaklaşımların uygulanması ve sonuçlarının neler olabileceğine dair öngörülerde bulunmasına katkı sağlar. Farklılık yönetimine dair modeller teorisyenler tarafından 1980'li yıllarda geliştirilmeye başlanmıştır. Teorisyenler modellerinde farklı bileşenlere yer vermiş ve örgütlerde farklılıkların yönetilmesine modelleri ile yön vermişlerdir.

Farklılık yönetimi modelleri; ilk modeller (the early theories), orta modeller (intermediate theories) ve süreç modelleri olarak sınıflandırılabilir. İlk modeller, adından da anlaşılacağı gibi ilk geliştirilen modellerdir; orta modeller ise daha sonra geliştirilen modellerdir ve süreç modelleri ise yönetim sürecine etki eden nedenleri ve sonuçlarını irdeleyen modellerdir.

2.1.10.1. İlk Modeller

İlk modeller örgütlerin politik çevreye ve değişen işgücüne ne yönde tepki vermesinin örgüt yararına olacağını incelemişlerdir. İlk modellerin temel odak noktası değişen işgücünün örgüt yararına nasıl yönetildiğinde başarı sağlanacağı olmuştur. İlk modeller örgütlerin farklılıklar için belirlediği örgütsel amaçlara ulaşmasında yol gösterici olmuşlardır.

İlk modeller kendilerini geliştiren teorisyenlerin adları ile bilinmektedir. Bunlar alanda yer alış sırasına göre: R. Roosevelt Thomas Modeli, Taylor Cox İlk Modeli, Gary Powell Modeli ve Robert Golembiewski Modelidir.

2.1.10.1.1. R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)

Thomas örgütleri üç kategoride değerlendirmektedir. Bunlar; olumlu eylem, farklılıklara değer verme ve farklılıkları yönetmek şeklindedir. Bhadury vd. (2000: 152-153) göre Thomas bu değerlendirmeyi yaparken aynı zamanda örgütlerin değişen

işgücü için yaptıkları düzenlemeler ve verdikleri tepkileri de temel almıştır. Olumlu eylemi benimseyen örgütler, azınlıkların ve kadınların iş yaşamında yer alması için fırsatlar sunmakta ve çaba göstermektedirler. Clarge vd. (2003: 232-233) değerlendirmesine göre Thomas olumlu eylem örgütlerinin azınlıklara ve kadınlara sınırlamalar getirdiğini ileri sürmektedir. Çünkü Thomas'a göre farklılıklara değer veren örgütler onları kabul etmekte ve teşvik etmektedirler. Bu yolla farklılıklar arasındaki ilişkileri güçlendirmeyi amaçlamakta ve bu amaç doğrultusunda da farklılıklara değer verme düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Agars ve Kotte (2004: 58-60) göre ise Thomas farklı iş görenlere sahip örgütlerin bu farklı iş görenlerin çabalarını koordine etmek ve avantajlarından yararlanmak için uygun örgüt kültürü geliştirmesi gerektiğini ifade eder. Thomas örgütlerin bu kültürü geliştirmesi için yapmaları gerekeni sekiz basamakta özetler:

- Farklılıkların varlığını inkâr etmek,
- Azınlıkların ve kadınların çeşit ve sayılarını iş gücü içinde artırmak,
- Örgütün genel amaçları gerektiriyorsa farklılıkları bastırmak,
- Farklılıkları olan bireylerin birlikte yaşama olasılığını tolere etmek,
- Azınlıkları ve kadınları örgüt kültürü içinde asimile etmek,
- Örgüt içinde farklı olarak tanımlanan iş görenleri gözden uzaklaştırmak. Bu

gözden uzaklaştırma, o iş görenleri örgütün coğrafik operasyonlarında kullanma yolu ile ve özel projelerde görevlendirme yolu ile yapılabilir.

- Örgüt içinde iş görenler arası uyumu sağlamak için örgüt politika ve yapısında düzenlemeler yapmak,

- İş görenler arası ilişkiler inşa yolu ile farklılıkların üstesinden gelmek.

Thomas'ın modelinde örgütlerin farklılıklara yaklaşımları ve verdiği tepkiler; ilişki kurma, asimilasyon, tolere etme, inkâr, dışlama ve dâhil olma, önleme, izole etme ve karşılıklı adaptasyon şeklinde özetlenebilir (Raffanti, 2009: 552).

2.1.10.1.2. Taylor Cox İlk Modeli (1991)

Cox'in örgütleri tek kültürlü, çoğulcu ve çok kültürlü olarak kategorilere ayırmaktadır. Kategorilere ayırırken örgütlerin farklılıkları kabul etme aşamalarını ve farklılıklara değer vermelerini dikkate alır. Kirby ve Richard (2000: 368) Cox'in belirlediği üç örgüt tipi arasındaki farkları; azınlıklara ve kadınlara karşı uygulanan

engellemelerin ve önyargının oranı, onları örgüt kültür ile ne oranda bütünleştirebildiği ve gruplar arası çatışmalar temelinde birbirinden ayrıştığını ifade ederler. Lorbiecki ve Jack (2000: 18-19) tespitiyle tek kültürlü örgüt, azınlıkları ve kadınları ancak var olan örgüt kültürünü kabul yolu ile asimile olduğunda kabul etmektedir. Çoğulcu örgüt ise azınlıklara ve kadınlara adil davranma anlayışına sahip iken azınlıklar ve kadınlar için örgüt yapısını değiştirmemekte ancak örgütte azınlıklara ve kadınlara değer vermekte ve varlıklarının örgütü değerli kıldığını kabul etmektedir. Çok kültürlü örgüt, azınlıkları ve kadınları değerli bir iş gören olarak kabul etmekte, kapsamakta ve onların örgüte katkı sağladığını kabul etmektedir. Örgüt yapısını ise farklı iş görenlerin farklılıklarından örgütün faydasına yararlanmak adına değişime gitmeye olumlu bakmaktadır (Agars ve Kotte, 2004: 60-61).

2.1.10.1.3. Gary Powell Modeli (1993)

Powell örgütlerin farklılıklara yaklaşımını belirlerken eşit istihdam konusuna nasıl bir tepki ve cevap vereceğini temel alır. Temel aldığı bu noktada örgütleri; proaktif, reaktif ve nötr olarak üç kategoriye ayırır. Mollica (2003: 416) göre proaktif örgüt azınlıklar ve kadınlar için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır çünkü onların örgüt içinde yer almasını çok kültürlü işgücüne değer vermenin göstergesi olarak kabul etmektedir. Reaktif örgüt ise var olan yasaların gereğini yerine getirmek için azınlıkların ve kadınların istihdamını örgüt içinde kabul etmektedir (Orlando, 2003: 108-109). Nötr örgüt, anlaşılacağı üzere farklılıklar için ne bir düzenleme yapmayı ne de bir çaba göstermeyi gerekli görmemektedir. Nötr örgüt toplum içindeki konum ve prestijini kaybetmemek adına farklılıklarla ilgili uygulamalara tepki vermemektedir. Powell modelinde örgütlerin farklılıklar için proaktif bir tutum içinde olması gerektiğini vurgular (Agars ve Kotte, 2004: 61-62).

2.1.10.1.4. Robert Golembiewski (1995)

Golembiewski, örgütleri beş kategoride ele alır. Kategorilere ayırımında ise toplumsal gelişim sürecini ve örgütlerin bu gelişim süreci içinde demografik özellikleri değişen iş görenlere verdikleri tepkileri dikkate alır. Bu örgüt kategorileri sırasıyla (Clarge vd., 2003: 135): baskı altında farklılık, eşit fırsatlar, artan olumlu eylem, farklılıklara değer verme ve farklılıkları yönetmedir. Baskı altında farklılık, farklılıklara dair örgütün karşılaştığı sorunları ortadan kaldırmak için ne yönde tepki

verdiğini açıklamaktadır (Lorbiecki ve Jack, 2000: 20-21). Olumlu eylem ve eşit fırsat, örgütlerin farklılıklara yasal düzenlemelerden ötürü verdikleri tepkileri içermektedir (Mollica, 2003: 417-418). Farklılıklara değer verme, örgütün farklılıklara dair farkındalığının olması ve farklılıkları anlaması sebebi ile örgütte çatışmaların az olması halidir. Farklılıkları yönetme, farklılığı temel alan bir anlayışın örgüt içinde olması ve farklılıkları olan iş görenlerin örgütteki varlığının teşvik edilmesi için örgütün politika, amaç ve ödül sistemini de içeren yapısal değişimleri kapsar (Agars ve Kotte, 2004: 62-63).

2.1.10.2. Orta Modeller

Orta modellerin bu sınıf içinde yer almasının nedeni ortak yönlerinin olmasıdır. İlk modeller hatırlanacak olursa; örgütün çevresel koşullar dikkate alındığında, bu koşullarda nasıl olunması isteniyorsa o durumunu ifade eder. Orta modeller, farklılık yönetimini benimseyen ve uygulayan örgütlerin en önde gelen özelliğinin öğrenen örgütler olmasının altını çizer. Öğrenen örgütlerin iş görenlerin sürekli gelişimini sağlamak için, iş görenlerin gelişimine odaklanır ve değişimi teşvik eder çünkü değişimi kabul etmiştir. Öğrenen örgütlerin iş görenlerin gelişimine odaklanmasının temelinde, iş görenlerin öğrenmediği ve gelişmediği bir örgütün öğrenen örgüt olamayacağı kabulü vardır. Orta modeller, öğrenen örgütlerin farklılıkların yönetimi için gerekli bileşenleri içerecek düzenlemeleri yapacağına inancı vardır. Orta Modeller: Thomas ve Ely Modeli, Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli, Taylor Cox Farklılıkta Değişim Modeli, Richard Allen ve Kendly Montgomery Farklılık Yaratma Modeli ve Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli şeklinde sıralanabilir.

2.1.10.2.1. Thomas ve Ely Modeli (1996)

Thomas ve Ely modellerini oluşturma aşamasında “neden örgütler farklılıklarla ilgileniyorlar?” sorusuna cevap bulmayı hedeflemişlerdir. Dansky vd.’e (2003: 244) göre modellerini geliştirirken örgütlerin farklılıklara sahip iş görenlere dair farklı düzeylerde yaklaşım sergilediklerini ve örgütlerin farklılık yönetimi girişimlerinin ne tarz yaklaşıma dayandığını gözlemlemişlerdir. Örgütlerin farklılıklara dair başlangıçta “adalet ve eşitlik” odaklı iki yol takip ettiklerini görmüşlerdir. Bu iki yolun odağı ise genellikle teni renkli ve kadın iş görenler olmaktadır (Dreachslin vd., 2004: 2-3). İki

odaktan yola çıkılarak denebilir ki farklılık temsil edilmeyen gruplara ait bir kimlik sorunu algısını ortaya koymaktadır. Gilbert vd. (1999: 62-63) araştırmalarında zamanla örgüt bünyelerindeki farklılıkların işgücü içindeki öneminin arttığını belirtmektedir. Farklılıkların işgücü içinde artış göstermesi beraberinde yasal düzenlemeleri getirmiştir ve farklılıklara ait çabalar örgütlerin başarısına olumlu yansımıştır. Farklılıklara ait örgütsel girişimlerin örgüte daha fazla nasıl pozitif etkiler getireceğine dair yapılan değerlendirmeler örgütsel etkililiğin artırılmasını amaçlamaktadır (Thomas ve Ely, 2001: 35-36).

Teorisyenler farklılıkların yönetimini birbirinden farklı düzeylerde uygulayan dokuz şirket incelemiştir. İncelemelerinin sonucunda; örgütün faaliyetlerinin ve yapısının farklılıklardan nasıl etkilendiğini, farklılıkların orta ve üst düzey yöneticiler tarafından başarılı bir şekilde nasıl yönetileceğini, farklılıkların lider tarafından nasıl kullanıldığını ve farklılıklara ait yaklaşımlarını tespit etmişlerdir (Horwitz ve Horwitz, 2007: 989-990). Thomas ve Ely tespitleri sonucunda örgütlerin farklılıkları yönetmek için üç farklı yaklaşım kullandıklarını gözlemlemiştir. Bu yaklaşımlar: tarafsızlık ve fark gözetmeme, yasallık ve giriş, etkililik ve öğrenmedir. Farklılıkların yönetimine tepki ile bakan ve üç yaklaşımı da benimsemeyen örgütler direnç yaklaşımını kabul etmektedirler (Dass ve Parker, 1999: 69-71).

Direnç yaklaşımını benimseyen örgütlerin yaklaşımını Dreachslin vd. (2004: 4), farklılıkları bir konu olarak bile kabul etmemekte, daha çok “bizimle ilgili değil” anlayışında olmaktadır ifadesi ile özetlemektedir. İş gören seçimlerinde homojenlikten yana tavır sergilemekte ve var olan durumu korumaya devam etmektedirler. Durumu korumak için sergiledikleri tavır ise tepkisel veya reaktif olmaktadır (Dass ve Parker, 1999: 72).

Tarafsızlık ve fark gözetmeme yaklaşımını benimseyen örgütler ise farklılıklar bir soruna neden olabilir anlayışında ısrarcı olmakta ve aynı olmayı amaçlıyoruz ilkesinden hareket etmektedirler (Horwitz ve Horwitz, 2007: 991-992). Bu yaklaşımı Dansky vd.’ine (2003: 245) göre daha çok bürokratik örgütler benimsemekte ve farklılıklara yaklaşım ise üst yönetimden denetim içerisinde alt yönetimlere doğru olmaktadır. Örgütler bürokratik yapıları içerisinde iş görenlere eşit fırsatlar sunmak için iş gören performansını gözlemlemekte, ölçümlenmeleri yapılmakta ve gerekli şartları sağlayan iş görenler ödüllendirilmektedir (Gilbert vd., 1999: 64-65).

Tarafsızlık ve fark gözetmeme yaklaşımını benimseyen örgütlerin asimilasyon yaptıkları da söylenebilir ve stratejilerinde de daha çok farklılıklara karşı savunucu konumda olmaktadır (Andresen, 2007: 748-749).

Yasallık ve giriş yaklaşımı sergileyen örgütler farklılıkların fırsat yarattığı görüşünü benimsemekte, örgüt bünyesindeki tüm farklılıkları tanımlamış, kabul etmiş ve saygı duymuşlardır. Bu örgütler iş gören seçiminde heterojenliği korumaya özen gösterirler (Dreachslin vd., 2004: 4-5). Etkililik ve öğrenme yaklaşımını uygulayan örgütler, benzerliklerin ve farklılıkların kazanımlar ve fırsatlar sağladığını kabul ederler. Bu yaklaşım, tarafsızlık ve fark gözetmeme ve yasallık ve giriş yaklaşımlarının bir sentezi olarak düşünülebilir. Yaklaşım özellikle farklılıkların örgüte çok boyutlu kazanımlar sağladığı görüşünü savunur ve proaktif bir tavır ortaya koyar (Andresen, 2007: 749-750).

Thomas ve Ely'nin ortaya koyduğu üç yaklaşımda toplumsal gelişim süreçlerine göre örgütlerin farklılıklara yaklaşımı paralellik göstermekte ve gelişimsel olarak birbirine katkı sundukları görülmektedir. Etik ve yasal düzenlemelerden önce farklılıkların bir tehdit unsuru olarak algılanması örgütlerde farklılıklara direnç gösterildiği dönemdir. Yasal ve etik düzenlemelerle farklılıklar bir tehdit unsuru olmaktan uzaklaşmış, iş görenlere adalet ve eşitlik temelinde eşit fırsatların sunulması anlayışı hâkim olmuştur. Farklılıkların örgüt yaşamında bir kazanım olarak görülme süreci farklılıklar sahip olmanın örgütsel amaçları gerçekleştirmede bir sıçrama noktası olarak tespit edilmesi ile başlar. Farklılıkları yönetmenin örgütler için etkinlik, verimlilik, yeni pazarlara açılan kapı, iş gören sürekliliği, bağlılığı gibi bileşenleri hayata geçirdiği kabul edilmiştir. Aşağıdaki tablodan Thomas ve Ely'nin üç yaklaşımını birlikte görmek mümkündür.

Tablo-2: Örgütsel Farklılık Paradigmaları/ Thomas ve Ely

Yaklaşımlar	Varsayımlar	Avantajları	Dezavantajları
Fark Gözetme ve Tarafsızlık (<i>Asimilasyon modeli: Farklılıklara rağmen aynı takımdayız.</i>)	Farklılık önemlidir çünkü ayrımcılık adaletsizdir. Ayrımcılık resmi ve yasal engeller olarak tanımlanır. Eşitlik ama cinsiyet ve renk körlüğü için hepimiz eşitiz anlayışının geliştirilmesine dayanır. Çare olarak resmi ayrımcılığı yasaklayan, kişiler için resmi engelleri kaldırmaktır.	Etkili bir şekilde sayıların artmasını sağlamak Tüm çalışanlara eşit davranma, resmi prosedürlere geçmesini sağlamak.	Cinsiyet/reng körlüğü ideali, farklı perspektifler geçersiz sayılır, inanılmaz. Kurumsallaştırılmış ırk ve cinsiyet ayrımcılığından kaynaklanan resmi örnekleri azaltmak. Farklı çalışanları susturulmuş hissederler. Cinsiyet, ırk, kültürel farklılıkları değiştirmek ve genel iş pratikleri olarak şekillendirmek.
Giriş ve Yasallık (<i>Farklılaşma modeli: Farklı takımlara odaklıyız ve farklılıklarımız için en iyisini yapıyoruz</i>)	Farklılık, çok kültürlü bir toplumda iyi bir iş anlamına gelir. Eşitlik, aynı olmak değildir, farklılıklar kutlanır. Farklılık yeteneği, şirketin Pazar alanını ve müşterilerini genişletmek için kullanılır.	Lider ve çalışanlar iş sonuçlarına bağlantıları nedeniyle süreç kolaylaşır. Farklı müşteri ve tüketicilerle ilişkilerde iş sonuçlarının geliştirilmesinde başarı elde edilir.	Farklılıkları kutlamak, işte kültürel geçmiş ve niş alanlar yaratan sıralamalar yapar. Farklı çalışanlar sömürüldüklerini hissederler. Organizasyonun çalışmasını şekillendiren ve değiştiren kültürel farklılıklar reddedilir.
Öğrenme ve Etklilik (<i>Bütünleştirici model: Aynı takımdayız, farklılıklarımıza rağmen.</i>)	Farklılık organizasyonun çalışma amaçlarının tüm alanlarını gerçekleştirir. Eşitlik sadece cinsiyet/reng körlüğüne ya da farklılıkları kutlamak anlamına gelmez. Organizasyonun çatışma yaratan konulardan öğrenmek ve farklılıkları vaat etmektedir.	Farklılıkla ilgili konular etkili bir şekilde artış gösterir. Etkili iş sonuçları ortaya konulur. Verimlilik için iş süreçlerinde yaratıcı ve etkili sonuçlar hedeflenir.	Farklılıkların gündeme getirilmesi ve çatışmalardan öğrenilmesi çalışanları huzursuz edebilir. Özellikle örgütsel yapının çok fazla bürokratik ve hiyerarşik olması nedeni ile başarmak güç olabilir. Küçük iş birimleri ve küçük işletmelerin başarması daha kolaydır.

Kaynak: Ashcraft, C. (2017). "How can organizations reap the benefits of a diverse workforce? Assessing the organization's diversity paradigms", National Center for Women & Information Technology, <http://www.ilr.cornell.edu/mgmtprog/dm/> (Erişim Tarihi: 30.07.2017)

2.1.10.2.2. Mor Barak Kapsayıcı Farklılık Yönetimi Modeli (2000)

Baraka göre örgütlerin farklılık yönetiminde başarılı olmalarının anahtarı hem örgütün iç sistemi için gerekli düzenlemeleri yapması hem de dış çevresini dikkate alması gerekir. Horwitz ve Horwitz'e (2007: 993-994) göre Mor Barak farklılık yönetimini hem iç hem de dış çevresine odaklanarak gerçekleştiren örgütleri "kapsayıcı örgüt" olarak tanımlar. Örgütün farklılık yönetiminde gerçek başarıyı elde etmesi için uygulamaların ve düzenlemelerin örgüt içi sistemle sınırlı kalmaması gerektiğini, gerçek başarının örgütün farklılıklarla ilgilenen ulusal ve uluslararası tüm kurum ve kuruluşlarla ilişkide/iş birliği içinde olması gerektiğine vurgu yapar. Örgüt iç sisteminde ve politikalarında yapılan değişimler toplumun kesimlerine yayıldığında ancak yararlı sonuçlar alınacağına işaret eder ve bununda gerçek başarı olduğunu ifade eder. Barak, örgütlerde farklılıkları yönetmek ve anlamak için ekosistem yaklaşımını temel alması ile iki farklılık yönetim modeli ileri sürer. Bunlar, uygulama tabanlı ve değer tabanlı modellerdir (Barak, 2000: 339-341).

Barak'ın görüşüne göre, uygulama ve politikaların sistem içinde işleyişine yardımcı olan değerler seti bulunmaktadır. Jackson (2003: 802-803) değerlendirmesine göre eko sistem anlayışı içinde örgütün bu değerlerinin hem makro hem de mikro düzeyde tanımlanması bir ihtiyaçtır. Örgütün değer çerçevesi dışlama ve kapsama olmak üzere iki süreç içermektedir. Dışlayıcı örgüt, örgüt dış çevresi ile etkileşim ve iletişim içinde olmamakta, dış çevre ile bağı sadece yatırımcılar ve tedarikçiler ile sınırlı kalmaktadır. Kapsayıcı örgüt ise, dışlayıcı örgütün aksine hem iç hem de dış çevresi ile sürekli olarak etkileşim ve iletişim içindedir (Jones, 2005: 170-172). Kapsayıcı örgütte örgütün iç ve dış çevresi arasında sürekli bir bilgi akışı vardır. Dış çevreden gelen bütün bilgiler dikkate alınmakta ve gönüllülük faaliyetleri de teşvik edilmektedir. Kapsayıcı örgütler çoğulculuk yaratılmasına özen göstermekte bu bağlamda da uluslararası kuruluşlarla iş birliği içinde olmaktadır (Barak, 2000: 341-342).

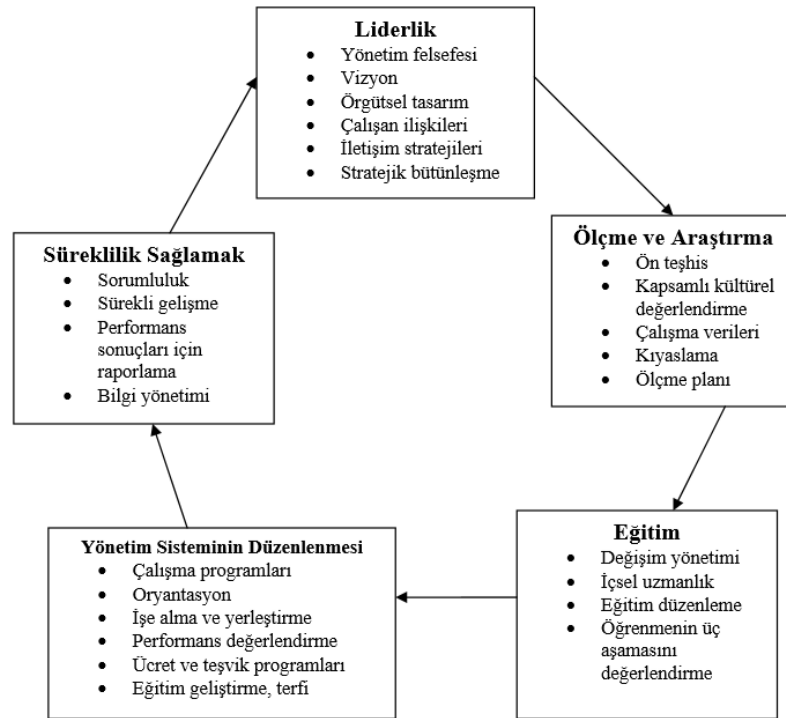
Kapsayıcı ve uygulama tabanlı örgüt modeli, değer esaslı uygulamalar gerçekleştiren örgütün elde edeceği yararları ve uygulama süreci boyunca yüzleşeceği sorunları ve engelleri içerir (Horwitz ve Horwitz, 2007: 996-997). Kapsayıcı örgüt iş görenlerini karar alma ve bilgi süreçlerinden dışlamaz, dâhil eder ve bireysel girişimlerine destek verir. Bu örgütler farklılıklara yönelik engelleme, ayrımcılık ve yıldırma gibi davranış ve tutumları sergilemezler. Sonuç olarak her iş göreni kapsayacak politikalar geliştirerek iş görenlerin haklarını korurlar (Jones, 2005: 173-174). Kapsayıcı örgütü dışarıdan bakıldığında diğer örgütlerden ayıran özelliği iş gören devri yok denecek kadar azdır çünkü iş görenlerin iş doyumu yüksektir, farklı yeteneklere sahip iş görenlerden ve iç gruplardan fayda sağlanır ayrıca örgütün toplum içindeki imajı oldukça olumlu olmaktadır (Barak, 2000: 342-343).

Kapsayıcı örgütler toplumla bütünleştikleri için çoklu paydaşlara sahip olmakta ve kurumsal olarak sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmektedir. Örgüt bu yolla toplum içindeki imajını güçlendirmekte ve yetenekli iş görenleri hem bünyesinde tutabilmekte hem de farklı yetenekleri kendisine çekebilmektedir. Kapsayıcı örgütlerin farklılıkları yönetme yolunda uyguladığı politika ve çabalar kendisine fayda olarak dönmektedir.

2.1.10.2.3. Taylor Cox Farklılıkta Değişim Modeli (2001)

Cox, 1991 yılında ortaya koyduğu ilk modelini 2001 yılında geliştirerek “Farklılıkta Değişim Modeli” ile çok kültürlü örgütlerin beş temel bileşeni olduğunu ortaya koymaktadır. Joshi ve Jackson (2003: 278-279) göre Cox ortaya koyduğu bu yeni modeli diğerinden ayıran temel yön bir örgütün çok kültürlü olarak adlandırılabilmesi için gerekli uygulama ve politikalara işaret etmesi ve bunlar için örgütün ihtiyaç duyduğu değişimleri aktarmasıdır. Örgütün sahip olması gereken beş bileşen ise liderlik, süreklilik sağlama, eğitim, yönetim sisteminin düzenlenmesi, ölçme ve araştırmadır. Bu beş bileşenin çeşitli fonksiyonları yerine getirmediği sürece farklılıkların yönetimi mümkün değildir (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

Şekil-3: Farklılıkta Değişim Yaratma Modeli/ Taylor Cox



Kaynak: Agars, M.D. ve Kottke, J. L. (2004) “Models and Practice of Diversity Management: Historical Review and Presentation of A New Integration Theory”, Ed: Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, The Psychology And Management of Workplace Diversity, Blackwell Publishing Ltd, USA.

Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere lider bileşeni; vizyon belirleme, yönetim felsefesi, stratejik bütünleşme ve iletişim stratejiler gibi konularda gelişmeleri sağlamalıdır. Süreklilik bileşeni; gelişimin sürekliliğini sağlamak için performans

değerlendirme ve bunları raporlama ile bilgi yönetimini gerçekleştirmelidir. Eğitim bileşeni; ihtiyaç duyulan konularda uzman eğitimcilerin sağlanması, örgüt içi eğitim sisteminin revize edilmesi, değişimin yönetilmesi gibi alanlarda gelişimi sağlamalı. Ölçme ve araştırma bileşeni; kültürel farklılıkları araştırarak farklılıklarla ilgili ön değerlendirmede bulunmak, ölçme ve kıyaslama planlarını yapma fonksiyonlarını yerine getirmelidir. Yönetim sisteminin düzenlenmesi bileşeni; uygulamalara yönelik tüm fonksiyonları, işe alımlar ve iş görenlerin oryantasyonu gibi alanlarda gelişim göstermelidir.

Cox'un (1994: 11-15) kendi ifadesi ile modeli, örgütlerin farklılıkları yönetmek için değişimleri yaratmada esas olduğu, modelin başarıyla uygulanabilmesi için bütün bileşenler arasında koordinasyonun sağlanması gerektiği ve bütün bileşenlerin gelişim odaklı olarak hareket etmesi gerektiğidir. Lorbiecki (2001: 346-348) ifadesi ile beş bileşen arasında en önemli iki bileşen liderlik ve süreklilik sağlama bileşenleridir. Bütün örgütlerin itici ve moral gücü olan liderlik bu modelde de her bir bileşen arasında koordinasyonun ve değişimin sağlanmasında anahtar konumdadır. Sürekliliğin sağlanması ise, örgütün her bir bileşeninin performansının değerlendirilmesi ve gerekli görülen alanlarda iyileştirmelerin yapılması için oldukça önemlidir.

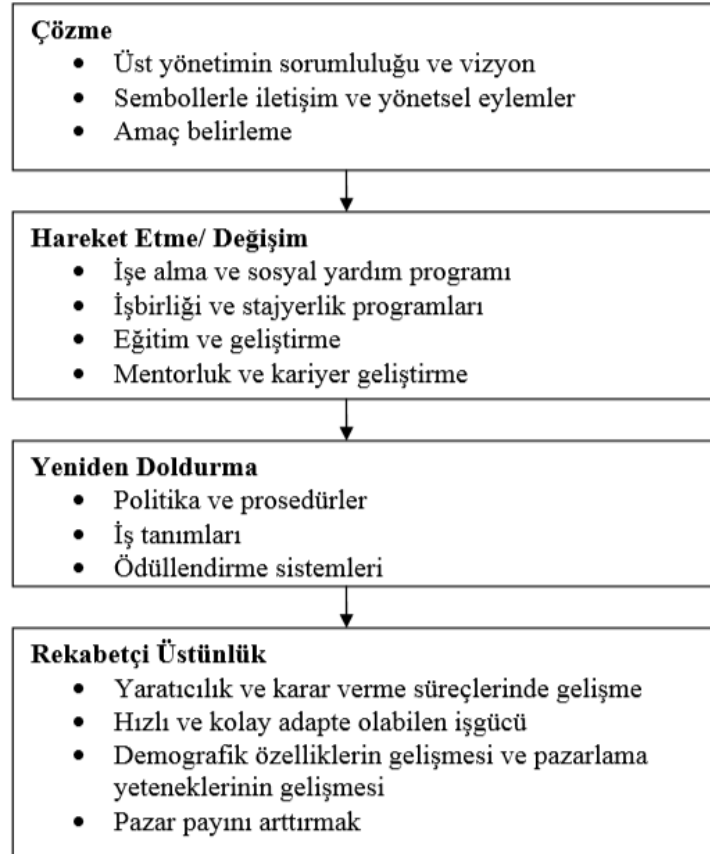
2.1.10.2.4. Richard Allen ve Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001)

Allen ve Montgomery'nin birlikte geliştirdikleri farklılıkları yönetme modelinin ana felsefesi değişimi yöneten örgütlerin farklılıkları da yöneteceğidir. Başka bir deyişle farklılıkları yönetmek için değişimi yönetebilmek gerekir (Dansky vd., 2003: 243-244). Allen ve Montgomery modellerini değişimi yönetmekle ilişkilendirdikleri için modelleri temelde Shein'in adaptasyon modeli ve Lewin'in örgütsel gelişim ve değişim modellerinin birleşimi olarakta görülebilir (Agars ve Kottke, 2004: 63).

Modelin ön gördüğü, örgütte değişimin etkili olması için örgüt bütün enerjisini değişim için gerekli olan her bir aşama ve bu aşamalarda gerçekleştirilecek uygulamalar üzerinde yoğunlaştırmalıdır. Değişim süreci Dreachslin vd. (2004: 5-6) ve Agars ve Kottke (2004: 71) değerlendirmesine göre üst yönetim ile başlamakta ve üst yönetim bu süreci vizyon ve amaç belirleme ile başlatmakta, işe alma

programlarının geliştirilmesi, kariyer ve mentorluk programlarının uygulanması, eğitim, politika, ödül sisteminin belirlenmesi ve yaratıcılık gibi aşamalardan oluşmaktadır.

Şekil- 4: Farklılık Yatarma Modeli/ Allen ve Montgomery



Kaynak: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004) “Models and Practice of Diversity Management: Historical Review and Presentation of A New Integration Theory”, Ed: Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby, The Psychology And Management of Workplace Diversity, Blackwell Publishing Ltd, USA.

2.1.10.2.5. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002)

Agars ve Kottke'nin modeli olan “tam bütünleşme modeli” Cox ve Thomas'ın modelleri esas alınarak geliştirildiği için aralarında benzerlikler vardır. Agars ve Kottke modellerinde farklılıkların yönetimini uygulayan örgütlerin politika ve uygulamalarını, özelliklerini, farklılıkların yönetimini gerçekleştirirken örgütün yaşadığı değişim süreçlerini ve örgüt kültürünü açıklamaktadırlar. Modelin temel aldığı düşünce, örgüt farklılıkların yönetiminde bütün bileşenlerini bütünleştirmedeği sürece başarılı olamaz (Agars ve Kottke, 2004: 66-67; Roberson, 2006: 213-214).

Modele göre örgütlerin farklılıkların yönetiminde başarılı olmak için üç aşamayı uygulaması gereklidir. Bu aşamalar: sorunun tanımlanması, uygulama ve sürdürülebilirlik aşamalarıdır. Sorunun tanımlanması aşamasında Stewart ve Garcia-Prieto'ya (2008: 658-659) göre, örgüt farklılıkların yönetimine ihtiyacı olduğunu fark eder. Farklılıkların yönetimine ihtiyacı olduğunu kabul eden örgüt üst yönetimi örgütün sahip olduğu farklılıkları kapsayan misyon ve vizyon belirleme aşamasını gerçekleştirmelidir. Tam bütünleşme modelinde üst yönetimin farklılıkların yönetimine ihtiyaç olduğuna karar vermesi bu modelin başarıya ulaşmasında hayati derecede önemlidir (Ashkanasy vd., 2002: 308-309). Çünkü farklılıkların yönetimi için örgütün ihtiyaç duyacağı uygulamaları gerçekleştirirken ve politikaları uygularken örgüt içinden ve dışından gelecek tepkileri üst yönetim göğüslemek zorundadır. Örgüt iş görenlerini uygulamalar ve politikalar konusunda ikna etmelidir (Davis, 2002: 138-139). Kalonaityte (2010: 33-35) göre uygulama aşamasında; özellikle örgüt iş görenlerinin eğitimler yolu ile farklılıkları algılaması, uygulamaların gerekçeleri konusunda bilgilendirilmesi ve değişen politikalar ile rolleri ve statüleri hakkında bilgilendirilmesi ikna olmaları için örgüt içinde atılacak önemli adımlardandır. Sürdürülebilirlik aşaması; bütün uygulama ve politikaların örgüt kültürüne adapte edilmesi ve sürekli hale getirilmesi aşamasıdır. Sürdürülebilirlik aşamasında sorumluluk sadece örgüt üst yönetiminde değil aynı zamanda her iş görenindir (Agras ve Kottke, 2004: 67-70).

Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere tam bütünleşme modelinde farklılıkların yönetimi için örgütsel ve bireysel süreçler çeşitli değişkenlerin etkisi altındadır. Bu değişkenler sürekli olarak birbiri ile etkileşim halinde olduğu için farklılıkların yönetimini hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilmektedir.

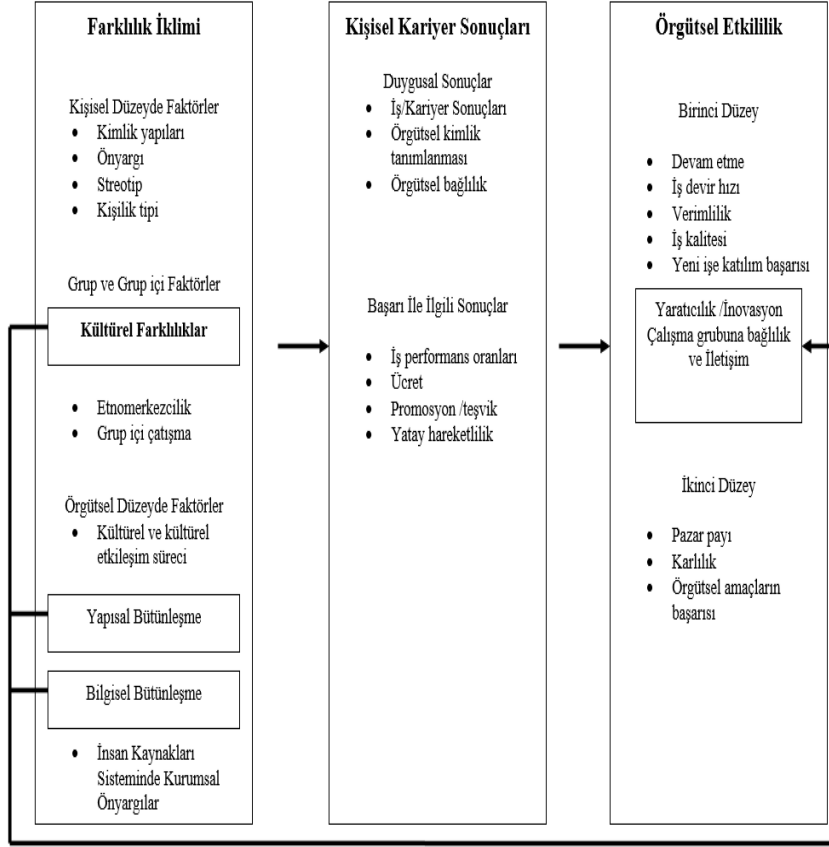
model ortaya koymuştur. Modelde, farklılıklar arasındaki örgütsel etkileşim kültürel farklılıklar temelinde incelenmiştir. Modelin açıklamaya çalıştığı ilişki: örgütsel etkililik ve iş gören bireysel kariyeri üzerinde örgütün farklılık ikliminin etkisi olduğudur. Cox modelinde, örgüt içi grupların kimliklerinin, örgüt içi grupların iç etkileşiminin ve iş görenlerin birbirleri ile etkileşiminin örgütte farklılıkların kendini göstermesinde en önemli etken olduğunu belirtmektedir. Çevre ve kişi etkileşimi sonucunda farklılıklara ait örgütsel sonuçlarda kendini göstermektedir (Cox, 1994: 7-8).

Grup içi, bireysel ve örgütsel faktörler farklılık iklimini oluşturmaktadır. Grup içi faktörleri etno-merkezilik, kültürel farklılıklar ve grup içi çatışma oluşturmaktadır. Bireysel faktörler ise önyargı, kişilik tipi, bireysel kimlik ve stereotipdan meydana gelmektedir. Örgütsel faktörler Tran vd. (2011: 162-163) tarafından yapısal bütünleşme, örgütsel kültür-kültürleşme süreci, örgütsel önyargı ve bilgisel bütünleşme şeklinde adlandırılır. Farklılık iklimi iki şekilde örgütsel ve bireysel kariyer sonuçlarını etkilemektedir. Birincisi iş görenin işi ve işveren ile ilgili nasıl hissettiğini belirten duygusal sonuçlardır. Duygusal sonuçlar, iş görenin grup kimliği, ırkı, cinsiyeti ve etnik kökeni gibi faktörlerle ilişkili olarak moralini ve iş doyumunu göstermektedir (Charbel vd., 2011: 59- 60). İkincisi ise iş görenin bireysel performansı sonucunda elde ettiği kariyeridir (Inge vd., 2010: 417-419). Bireysel sonuçların birincil düzeyde örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri arasında verimlilik, işgücü devri oranı, iş kalitesi ve işe gelmeme vardır (Cox, 1994: 8-9).

Örgütsel etkililik için örgütteki farklılık ikliminin bütün iş görenleri kapsamayı, farklılıklarla ilgili engellerin kaldırılması veya azaltılması gereklidir. Örgütteki bilgisel bütünleşmenin temelinde örgütteki sosyal ağların etkileşimi de oldukça önemlidir ve bilgisel bütünleşme hem örgütsel hem de bireysel olumlu sonuçlar üretir (Tran vd., 2011: 165-166). Yapısal bütünleşme, farklılık yönetimine dair örgütün uygulamalarını ve algısını içerir. Yapısal bütünleşmede en önemli nokta farklı özelliklere sahip iş görenlere yönelik önyargıların kaldırılmasıdır (Cox, 1994: 9-10).

Şekil 6'da Cox'un modelinin üç faktörü ve faktörlerinin bileşenleri görülmektedir.

Şekil-6: Kültürel Farklılık Yönetimi Etkileşimsel Modeli/ Cox



Kaynak: Cox, T. (1994). "Cultural Diversity in Organizations, Theory, Research&Practice". Berrett- Koehler Publishers: San Francisco.

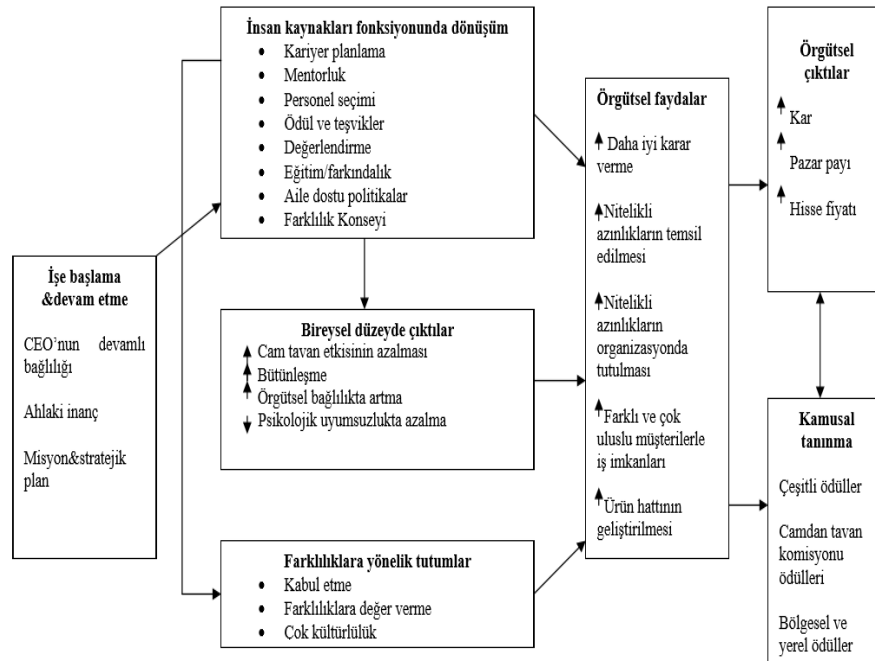
2.1.10.3.2. Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (1999)

Farklılık yönetiminde demografik ve etnik farklılıklara değer verilmesi ve kabullenmesinin hızlandırılması için "Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli" Gilbert, Stead ve Ivancevich tarafından geliştirilmiştir. Sandy ve Vloeberghs (2005: 484- 486) da değindiği üzere farklılıklara değer veren örgütsel kültürde değişimi başarmanın ilk adımı insan kaynakları olmakta ve onu prosedürlerin ve politikaların uygulanması takip etmektedir. Farklılıkların yönetiminin başarıya ulaşmasında bazı faktörler belirleyici role sahiptir. Bunların başında örgüt lideri gelmektedir. Örgüt lideri, örgütte insan kaynaklarının gelişimini sağlayarak hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde farklılıklarla ilgili olumlu tutumun örgüt içinde gelişmesine kaynaklık etmektedir (Gilbert vd., 1999: 67-69).

Örgüt lideri, farklılıklar ile ilgili yapısal değişimleri, farklılıkların benimsenmesi ve farklılıklarla ilgili adalet anlayışının şekillenmesini hayata geçirdiği uygulamalarla gerçekleştirmektedir. Lorbiecki (2000: 28)'e göre lider farklılık yönetiminin başarıyla sonuçlanması için bütün süreçleri ilk adımından son adımına kadar planlamalı ve bu plan doğrultusunda hareket etmelidir. Bu modeldeki temel amaç örgüt içinde bütün farklılıkların kabul edilmesi ve örgüt ile bütünleşmenin sağlanmasıdır (Gilbert vd., 1999: 69-70).

Farklılık yönetimini başarı ile uygulayan örgütlerin toplumsal bilinirlikleri ve prestiji artmaktadır. Sandy ve Vloeberghs'a (2005: 487- 488) göre Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Model'inin başarıya ulaşmasında; örgüt liderinin farklılıklara yönelik ilkesel tutum ve davranışları, etik karar alma prensipleri ve farklılıklara yönelik etik bakışı belirleyicidir. Lider özellikle adaletin tesis edilmesi yolu ile örgütsel faydayı artırır. Lider farklılıkların yönetiminde yukarıda belirtilen adımları attığında, örgüt içinde cam tavan sendromunun azalması, psikolojik uyumun sağlanması ve örgütsel bağlılığın artması gibi olumlu bireysel sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Gilbert vd., 1999: 71-73).

Şekil-7: Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli



Kaynak: Gilbert, J. A., Stead, B. A., Ivancevich, J. M. (1999). "Diversity Management: A New Organizational Paradigm", Journal of Business Ethics, 21, s. 61-76.

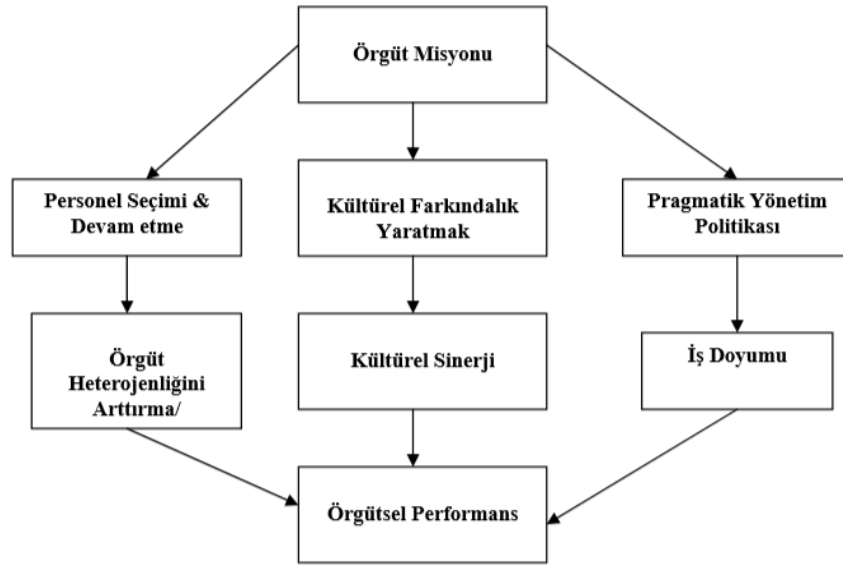
2.1.10.3.3. Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli (2005)

Kapsamlı farklılık yönetimi modeli, Pitts (2006: 253-254) tarafından geliştirilmiştir. Model; pragmatik yönetim modelleri, kültürel farkındalık yaratma ve iş gören seçimi aşamalarının önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Pitts'in modelinin ilk aşamasını örgütün misyon belirlemesi oluşturur. Modelin misyon belirleme ile başlamasının temel nedeni, örgütün misyonunun farklılıklara dair vereceği hayati kararların belirleyicisi olmasıdır (Kalonaityte, 2010: 40-41). Örgüt belirlediği misyon çerçevesinde iş gören seçimi yapmakta, yönetim politikalarını belirlemekte ve farklılıklara yönelik alacağı kararları şekillendirmektedir. Örgüt iş gören seçimini yaparken Charbel (2011: 61-63) göre homojen iş gören yapısının örgüte yarar sağlamayacağı felsefesini kabul eder ve heterojen iş gören yapısı oluşturma doğrultusunda seçimler yapar. Oluşturduğu heterojen yapı içindeki iş görenlere sürekliliği olan imkânlar sağlar ve bu imkânlardan bütün iş görenlerin yararlandığına emin olur (Pitts, 2006: 254-255).

Modelin ikinci aşamasında kültürel farkındalık oluşturmak vardır. Farkındalığın oluşturulmasında esas görevi örgütün belirlediği yönetim programı üstlenir (Roberson, 2006: 217-218). Farkındalığın oluşturulmasındaki amaç ise örgüt içinde farklılıklara değer verildiğinin ve kabul edildiğinin gösterilmesidir. Bu yöntemle artırılan farkındalık kültürel sinerjinin oluşmasına yardımcı olur. Kültürel sinerjinin oluşmasına katkı sağlayan bir unsurda pragmatik yönetim politikalarıdır. Horwitz ve Horwitz (2007: 1000-1001) bu politikalara örnek olarak aile dostu yaklaşımların, izinlerin ve esnek çalışma saatlerinin gösterilebileceğini vurgular. İhtiyaçlarının dikkate alındığını ve karşılanmaya çalışıldığını gören iş görenlerde örgütsel bağlılık ve iş doyumunu artmaktadır. İş görenlerin artan bağlılıkları ve doyumları örgüte katkı sağlamak ve örgütte kalma olarak geri dönmekte, örgütsel performans artmaktadır (Pitts, 2006: 255-256).

Şekil-8: Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli



Kaynak: Pitts, D. W. (2006). "Modeling the Impact of Diversity Management", Review of Public Personnel Administration, 26.

2.1.10.3.4. Global Farklılık Yönetimi Modeli (2007)

Modelin geliştirilmesi Nishii ve Özbilgin ortaklığı sonucu olmuştur. Nishii ve Özbilgin farklı demografik özelliklere (dil, din, ırk vb.) sahip iş görenlerin bu farklılıkların üstesinden gelerek bilgi paylaşımında bulunabilmesi, iletişim içinde olması ve farklı yetenekleri olan iş görenlerin örgütte kalmasının sağlanabilmesi için global tutumların sergilenmesi ve geliştirilmesini temel alarak modellerini oluşturmuşlardır (Nishii ve Özbilgin, 2007: 1886).

Banks (2008: 135-136) göre model incelendiğinde, örgüt kültürünün bir parçası olarak global birimlerin karar verme süreçlerine dahil edilmesi gerektiği görülmektedir. Global birimlerin karar verme süreçlerine dâhil edilmesi ile amaçlanan çok kültürlü örgüt ortamı oluşturmaktır. Karar verme süreçlerine katılma ile iş görenler örgüt içinde değerli olduğunu hissetmekte ve birbirine olan güvenleri artmaktadır. Global farklılık yönetimi, iş birliğinin gelişmesinde ise güvene dayalı bilgi akışını temel almakta ve bu yolla örgütsel rekabet avantajı elde etmektedir (Nishii ve Özbilgin, 2007: 1887).

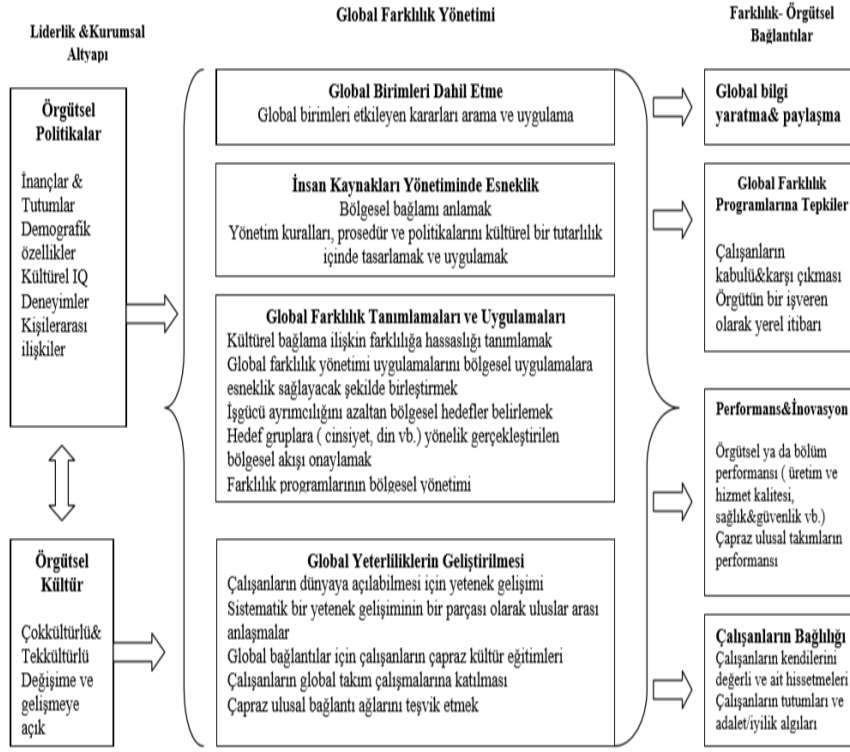
Modelin ikinci aşamasında ise esnek insan kaynakları yönetimi vardır. Bu aşamada Stewart ve Garcia-Prieto'nun (2008: 670-671) ifadesi ile örgüt farklılıkları

anlamaya, yönetmeye ve farklılıkların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik esnek planlamalar yapmaktadır. Üçüncü aşamada ise global yeteneklerin geliştirilmesi vardır. Bu aşamada hedeflenen ise farklı geçmiş ve kültürlerden gelen iş görenlerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüte adapte olarak katkı sağlaması için iş birliği oluşturmaktır (Nishii ve Özbilgin, 2007: 1888).

Nishii ve Özbilgin (2007: 1889) modelde belirlenen hedefe ulaşmak için ise farklılık takımlarının oluşturulmasını ve farklılık eğitimlerinin verilmesini önermektedirler. Modelde yer alan süreçlerin hayata geçmesinde belirleyici olan üst yönetimin ve örgüt liderinin kararlılığı ve desteğidir. Global farklılık yönetimi hem kültürü etkilemekte hem de kültürden etkilenmektedir. Etkinin farkında olan model ne çoğulcu ne de tek kültürlü bir örgüt istememektedir (Tran vd., 2011: 170-171). Hedeflediği çok kültürlü bir örgüttür çünkü çok kültürlü bir örgütte bütün farklılıklar tanımlanmakta, tanınmakta ve kabul edilmektedir. Örgütsel prosedürler ve politikalar farklılıklar temelinde şekillenmektedir.

Nishii ve Özbilgin (2007:1890-1891) modelleri sonucunda örgütün her bir biriminde oluşan performans artışının örgütün genel performansını oluşturacağını aktarmaktadırlar. Modelin en öne çıkan sonucu ise iş görenlerin bağlılıklarıdır. Artan örgütsel bağlılık beraberinde artan örgütsel adalet algısını ve iş doyumunu getirmektedir. Global farklılık yönetimi modelinin bir diğer sonucu da iş görenlerin farklı kültürlere karşı geliştirdikleri olumlu tutum ve davranışlar sonucunda çok kültürlü örgüt yapısının oluşmasıdır. Oluşan çok kültürlü örgüt yapısı sonucunda global örgütler kendi devam süreçlerini de koruma altına almış olmaktadır.

Şekil-9: Global Farklılık Yönetimi Modeli



Kaynak: Nishii, L. H. Ve Özbilgin, M. F. (2007). "Global Diversity Management: towards a conceptual framework", Int. J. Of Human Resource Management, November 2007, 18 (11), s. 1886-1891

2.1.11. Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşmiş ve postmodern dönemini yaşayan günümüz dünyası için farklılık kavramı sadece işletme örgütleri için değil eğitim örgütleri içinde sürekli olarak göz önünde bulundurulması ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak alanda yerini almıştır.

Farklılık kaçınılmaz olarak iki bireyin bulunduğu bir ortamda kendini göstermektedir. Bu yaklaşımdan hareketle temelde hiçbir örgütün homojen iş gören grubuna sahip olmadığı açıktır. Örgütler dünyası için homojen grupların yönetilmesi görünüşte kolay olsa da arka planda iş gören özellikleri derinlemesine irdelendiğinde iş görenlerin aslında o kadar da homojen grupları temsil etmediği görülecektir. Cinsiyet, ırk, dil, engelli olma/olmama ve etnisite gibi görünür özellikleri aynı olsa da tutum, davranış, yaşam şekli, eğitim ve yetenek gibi görünür olmayan özellikleri bakımından iş görenler farklılık göstereceklerdir.

Eğitim örgütleri olan okullar toplumdan aldıkları girdiler ile şekillenirken, çıktıkları ile de buldukları toplumun şekillenmesine katkı sunmaktadırlar. Farklılık kavramı, eğitim örgütleri düzeyinde ele alındığında bugünün okulları artan düzeyde farklılıklarla karşı karşıyadır çünkü günümüz dünyası geçmişe oranla bireysel farklılıkları daha fazla kutsamakta ve ön plana çıkarmaktadır. Modern dünyada bireyler aynılaştırılırken postmodern dünyada bireysel farklılıklar her düzeyde ön plana çıkartılmakta ve farklılıklarda söz etmek, onları yaşamak bireysel özgürlük kavramı çerçevesinde güvence altına alınmaktadır.

Eğitim örgütleri olan okullarda, Wentling (2001: 7-8) göre her geçen gün giderek çok kültürlü ve globalleşen dünyamızda farklı geçmiş ve özellikleri olan bireylerin bir araya geldiği örgütler olmakta. Bu örgütlerde topluma model olma misyonları gereği uyum, karşılıklı saygı, hoşgörü ve toleransın merkezi olmalıdır (Mollica, 2003: 415). Eğitim örgütlerinde yönetim anlamında sorumluluk yöneticilerinde olsa da öğretmen, öğrenci ve velilerinde bu nokta da sorumlulukları vardır ancak Steger ve Erwee (2001: 77-78) göre temel sorumluluk kaçınılmaz olarak örgüt lider/yöneticisindedir.

Eğitim örgütü yöneticilerinin farklılıkları örgüt ve toplum yararına çıktı sağlayacak yönde yönetebilmeleri için öncelikle bütün farklılıkları kabul etmeleri ve tanımlamaları gereklidir. Sharma (2005: 52-53), Chuang vd. (2004: 26-27) ve Nelson vd. (2012: 112-113) göre, örgüt içinde bütün farklılıkların tanımlandığı ve kabul edildiği, yönetim uygulamalarının farklılıkların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yapıldığı eğitim örgütlerinde ötekileştirme ve dışlama olmayacağı için hem öğretmenler hem de öğrenciler için güvenli, rahat bir çalışma ve öğrenme/öğretme ortamı var olacaktır. Bu ortamda çalışan öğretmenler özgür ve eleştirel düşünmeyi önceleyerek geleceğın dünyası için topluma ve öğrencilerine rol model olacaklardır (Palmer, 2003: 20-22).

Eğitim örgütü yöneticilerinin, örgüt iş görenlerinin sahip olduğu farklılıklardan haberdar olmaları ve hiçbir grup veya iş görenin örgüt içinde baskın olmaması için uygun yöntemler hakkında bilgi sahibi olması ve duruma uygun uygulamaları örgüt içinde hayata geçirmesi farklılıkların yönetiminin başarısını belirleyecektir (Watkins ve Butler, 1999: 26-27). Eğitim örgütünün etkililiğinin önemli bir parçasını da yöneticinin doğru rol model olma davranışları oluşturmaktadır (Lumby ve Coleman, 2007: 23), bu görüş çerçevesinde eğitim ve okul yöneticileri öğretmenlerin

görevlendirme, yer değiştirme ve terfi gibi işlemlerinde cinsiyet, dil, ırk, din veya siyasi görüş ayırımı yapmayarak doğru rol model davranışı sergilemiş ayrıca farklılıkların bir dezavantaj olmadığını toplum düzeyinde göstermiş olurlar.

Balyer ve Gündüz (2010: 28) aktarımına göre okullarda sadece öğretmenlerin değil aynı zamanda yöneticilerinde her bireyin sahip olduğu özellikler ne olursa olsun değerli olduğunu söz ve davranışları ile ifade etmeleri oldukça önemlidir. Yöneticiler ve öğretmenler bu tutumlarını sadece meslektaşlarına değil veli ve öğrencilere de göstermelidirler. Okul yöneticisinin bu konudaki yaklaşımından öğrenciler ve öğretmenler şüpheye düşerler veya önyargılı olduğunu hissederlerse okulunu iç barışı ve akademik işleyişı bundan olumsuz etkilenecektir. Bunu içindir ki lider konumunda olan okul yöneticisi konu ile ilgili gerekli hassasiyeti göstermelidir.

Eğitim yönetimi alan yazınında çoğunlukla fark yaratan unsurun lider konumunda olan okul yöneticisi olduğu vurgulanır (Gülşen vd., 2013: 87; Ateş ve Ünal, 2017: 313). Kreitz (2007: 112) göre etkin olma isteği olan okul liderinin farklılıkların yönetiminde de etkili olması gerekir. Farklılıkların yönetiminde etkili olmak için okul liderinin okulda her iş göreni kapsayacak, ihtiyaçlarına cevap verecek yeni yönetim anlayışı benimsemesi gereklidir. Edmonds (1982: 67) gerçekleştirdiği etkili okul çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik davranışları arasında; öğrencilerin sahip olması gereken yaşamsal becerilere yaptığı vurgu, okul bünyesinde herkesin fikir ve düşüncelerini kaygı duymadan ifade edeceği çalışma atmosferini oluşturması, öğrencilerle ilgili yüksek beklentilerin olması ve başarının değerlendirilmesi gibi özellikler vardır.

Günümüz dünyanın vazgeçilmez kavramı olan değişime yüksek oranda uyum sağlanmasında iyi yönetilen farklılıklar örgüte ve iş görene değerli kazanımlar sağlamaktadır (Bryan, 2010: 220-221). Brown (2008: 1-2) göre değişim yönetimi için gerekli olan iş görenler arası işbirliği ve iletişim, farklılıkların yönetimi ile ivme kazanır. Farklılıkların yönetimi işletme örgütlerinde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de hem iş gören düzeyinde hem de örgütsel düzeyde yenileşme ve yaratıcılığı artırır. Farklılık yönetiminin uygulandığı örgütlerde iş görenlerin işe devamlılığı, bağlılığı, doyumunu ve yaratıcılığı artarken; iş bırakma, çatışma ve iletişim sorunları azalmaktadır (Foxman ve Easterling, 1999: 213; Ngema, 2009: 123-124; Kean, vd., 2018: 39).

Farklılıkların yönetimi kaliteli eğitimin ve eşitlik sürecinin bileşenidir. Güney Afrika Eğitim Bakanlığı, eğitim politikalarının temelinde sürdürülebilir kaliteli eğitimi almıştır ve bu sürdürülebilirliğin ancak farklılıkların yönetimi ile sağlanacağını belirtmiştir (Ngema, 2009: 125). Morrison, ve diğerleri (2006: 289-290) için, eğitim örgütlerinin amaçlarından birisi de kapsayıcı toplum modeli ortaya koymak olmalı. Modelin hayata geçmesi içinde eğitim yöneticilerinin farklılıkların yönetimi konusunu dikkate almaları ve bu konuda daha istekli olmaları gereklidir.

Modern-ötesi günümüz dünyasının okullarının rakipleri, sadece kendi ilçelerinde, illerinde, bölgelerinde veya ülkelerinin genelinde bulunan okullar değildir; kendi eğitim kademesinde bulunan dünyanın diğer bütün okulları da rakipleridir. Okulların küresel dünyada rekabet edecek bireyleri yetiştirmek için farklılıkları yönetmesi gereklidir (Yavuz, 2014: 294). Okullar ve bireyler yerel dünyalarında yaşayabilirler ancak hala küresel dünyanın parçası olduklarını da bilme zorunluluğu içindedirler. Okullarda farklılıkları yönetme sorumluluğu öncelikli olarak lider konumunda olan okul yöneticilerindedir. İş görenler arası farklılıkların başarı ile yönetilmediği okullarda iş gören hareketliliği, işe devam sorunu, iş doyumunu, verimlilik, bağlılık ve etkililik gibi sorunlarla karşılaşılacağı araştırma bulguları arasındadır.

Türkiye’de farklılıkların yönetimi konulu araştırma ve çalışmalar son yıllarda artmakla beraber yapılan çalışmalar çoğunlukla işletme örgütlerine yöneliktir. Eğitim örgütlerine yönelik yapılan araştırmalar kronolojik sıralama dikkate alındığında Memduhoğlu (2007), Çetin (2009), Balyer ve Gündüz (2010), Kurtulmuş (2014), Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) şeklinde sıralanabilir.

Memduhoğlu (2007), araştırmasında resmi genel liselerde yönetici ve öğretmenlerin farklılık yönetimine dair görüşlerini incelemiştir. Memduhoğlu araştırmasında betimsel tarama modeli kullanmıştır. Araştırma bulguları arasında resmi genel liselerde yönetici ve öğretmenlerin farklılıkları okullarda bir zenginlik olarak kabul ettiği, farklılıklara yönelik yönetsel tutum ve davranışlarda olumsuzluk olmadığı, okulların farklılık konusunda olumlu norm ve değerlere sahip olduğu aktarılmaktadır.

Çetin (2009) ise yürüttüğü araştırmada öğretmen ve ilköğretim okulları yönetici ve öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okulları yöneticilerinin öğretmenler

arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerini bazı değişkenlere göre belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada dikkate alınan değişkenler arasında farklılıkların yönetimine yönelik hizmet içi eğitim alma- almama, kıdem ve cinsiyet vardır. Tarama modelinde yürütülen araştırmanın evrenini 2008-2009 eğitim öğretim yılında Bursa İlinin Osmangazi İlçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmen ve kurum yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre kurum yöneticilerinin ve öğretmenlerin kurum yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterliliklerine dair görüşleri arasında anlamlı fark vardır.

Balyer ve Gündüz (2010) araştırmalarında yönetici ve öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında tarama modelini kullanmışlardır. Araştırmalarını İstanbul İlinde bulunan Kadıköy ve Kartal ilçelerinde yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre yönetici ve öğretmenler farklılıkların yönetimi ölçeği maddelerine yönelik algıları “az katılıyorum” düzeyinde olmakla beraber unvan, eğitim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet ve hizmet içi eğitim değişkenlerine göre ise görüşlerinde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Kurtulmuş (2014), ise araştırmasında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve örgütsel bağlılıklarına etkisini incelemiştir. Kurtulmuş araştırmasında genel tarama modelini kullanmış ve araştırma Diyarbakır İli genelinde bulunan Anadolu liselerinde yürütülmüştür. Araştırmanın bulguları arasında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair algılarının iyi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ayrıca farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu bulgular arasındadır.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016), farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel özdeşleşme düzeyini yordayıp yordamadığını incelemiştir. Araştırmada tarama modeli kullanılmış ve araştırma Diyarbakır İli genelindeki resmi liselerde yürütülmüştür. Araştırma bulgularına göre farklılıkların yönetimi öğretmenlerin işten ayrılma niyetlerini ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

2.2. Algılanan Örgütsel Destek

2.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Tanımı

Algı, Cüceloğlu'nun (2008: 98) değerlendirmesine göre çevremizdeki olayları ve nesnelere anlamlandırma sürecidir ve bu anlamlandırma süreci duyu verilerini yorumlama, örgütlenme yolu ile gerçekleşir. Algılar; nasıl davrandığımızı, ne gördüğümüzü, neye inandığımızı ve nasıl yorumladığımızı gösterirler. Pek çok ruh bilimcisine göre algı “kişisel gerçek” olarak tanımlanmaktadır.

Destek ise, Türk Dil Kurumu'na göre (2014) manevi ve fiziki yardım olarak tanımlanmaktadır. Bu perspektiften bakıldığında örgütsel destek, iş görenin örgütten elde ettiği manevi ve fiziki yardım olarak tanımlanabileceği gibi iş görenin örgütüne bağlılığının oluşması için örgütün iş görenine değer verdiğini göstermesi olarak da tanımlanabilir. Algılanan örgütsel destek ise iş görenin örgütü için geliştirdiği algıdır. Bu algının derecesi Ring (2011: 158)'in ifadesine göre iş görenin katkılarının ve mutluluğunun örgüt tarafından ne derece gözetildiğinin iş gören tarafından değerlendirilmesine bağlıdır.

Alanda referans olarak kabul edilen Rhoades vd. (2001: 825) ise kavramı örgütün iş görenin katkılarına ve iş görenin kendisine ne derecede önem verdiğine olan inancı olarak tanımlarken; Bashir (2012: 64) algılanan örgütsel desteği, iş görenin refahına örgütün gönüllü katkı sunması ve iş görenin çabalarına değer vermesi olarak tanımlamaktadır. Örgüt bu yolla iş göreninin kendisine karşı sorumluluk duygusu geliştirmesini hedefler. Algılanan örgütsel destek kavramının alanda dikkate alınmasında önemli etkisi olan Eisenberger vd. (1986: 501) için ise örgütün iş görenine olan bağlılığı konusunda iş görenin inancıdır.

Hellman vd. (2006: 631) için; iş görenin örgüt yararına hayata geçirdiği her türlü faaliyetinin örgüt tarafından değer olarak görülmesi ve örgütün iş görenin her açıdan yararı ile ilgilenmesi karşısında iş görenin düşünceleri algılanan örgütsel desteği tanımlamaktadır. Algılanan örgütsel destek; duygusal, bireysel ve düşünsel boyutları içerir ve bu yönüyle de soyut bir kavramdır. Bozkurt (2007: 150) ve Uzun (2018: 960) kavramı, örgütün iş görenlerine karşı geliştirdiği uygulamalar ve stratejiler sonucunda iş görenin örgütüne karşı oluşturduğu yargı olarak tanımlar.

Verilen tanımlar göstermektedir ki iş görenin örgütü ile ilgili zihninde oluşturduğu imaj tamamen algısı ile ilişkilidir. Algı ise bireysel değerlere, yaşam şekline, kişiliğe, inançlara ve kültüre göre farklılık göstermektedir. Aynı örgüt içinde her iş görenin örgütü ile ilgili algısı farklılık gösterebilir. Bir iş görenin negatif olarak algıladığı örgüt yaklaşımı başka bir iş gören tarafından olumlu olarak algılanabilir. Örgütlerin iş görenlerinin zihninde olumlu algı geliştirmeleri için onların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almaları gereklidir.

2.2.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi

Yüzyılın çalışma dünyasında değişim, rekabet, kaos ve büyük oranda bunların sonucu olan belirsizlik örgütler ve iş görenler için önemli sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçlardan belki de en önemlisi örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmede kendilerine bağlı iş görenlere ihtiyaç duymasıdır. Örgütlerin bu bağlılığı sağlamasında iş görenlerin örgütleri ile ilgili algıları belirleyici olmaktadır.

Örgütler iş görenlerin beklenti, ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak, onlara örgüt için önemli, değerli olduklarını, yeteneklerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede öne çıktığını ve örgüt için yararlı olduklarını hissettirmeleri iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek oranını arttırmaktadır (Conklin vd., 2009: 112; Wang ve Hsieh, 2013: 786; Berkovich, 2018: 563). İş görenin algıladığı örgütsel desteğin artması Martin'in (1995: 90) değerlendirmesine göre örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirmede yüksek düzeyde sorumluluk ve yükümlülük duygusunun gelişmesine aracılık etmektedir. Rekabetin yoğun olduğu günümüz iş dünyasında nitelikli iş görenler örgütler için daha fazla rekabet gücü anlamına gelmektedir. Algılanan örgütsel desteğin yoğun olduğu örgütlerde nitelikli iş gören hareketliliği en aza inmekte ve örgütsel amaçlara daha kısa sürede varılmaktadır (Allen, 1995: 326-327).

Örgüt psikolojisi çalışan araştırmacıların yüzyılın başında maddi ödüllerin iş görenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmede tek başına istenen sonucu yaratmadığını tespit etmeleri ile örgütler nitelikli iş görenleri bünyelerinde tutmanın başka yollarını aramak zorunda olduklarının kabul etmişlerdir (Aube vd., 2007: 480). Algılanan örgütsel destek kuramına göre; iş görenlerin örgüt içinde onaylanma ve övgü ihtiyaçlarının karşılanması ile iş görenler duygusal olarak örgütlerine karşı bir bağ geliştireceklerdir. Geliştirilen duygusal bağ ile iş görenlerin örgütün sorunlarına

çözüm bulmada daha istekli, karşılaştıkları zorluklar karşısında daha güçlü ve örgütsel kararları uygulamada daha katılımcı bir tutum ortaya koyacaklardır (Eisenberger vd., 2002: 565; Kraimer ve Wayne, 2004: 217; Makanjee, 2006: 131; Jacobsen ve Staniok, 2018: 2).

Algılanan örgütsel desteği çalışma hayatında öne çıkartan bir başka unsur da örgütün iş görenlerin katkılarına değer vermesi ve beklentilerini karşılması ile iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarının artmasına, örgütte güven ortamının sağlanmasına ve örgütsel refahın iş göreninde gündeminde olmasına yol açan önemli bir unsur olmasıdır (Baranik vd., 2010: 367; Bogler vd., 2012: 288; Allen ve Shanock, 2013: 351). Algılanan örgütsel desteğin (AÖD) ilgi alanı iş görenlerin örgütleri ve işleri ile ilgili davranışları ve bunların sonuçlarıdır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar göstermektedir ki AÖD düşük veya hiç yoksa tercih edilmeyen sonuçlara ortaya çıkarken; AÖD yüksek ise olumlu ve istenen sonuçları yaratmaktadır. AÖD yüksek ise; iş görenin iş doyumunu, işe devamı, motivasyonu, iş performansı, örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek olmaktadır. Bununla beraber AÖD düşük veya hiç yok ise; iş görenin devri, iş stresi, işten ayrılma niyeti ve geri çekilme oranı yüksek olmaktadır (Lynch vd., 1999: 469; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702; Dawley vd., 2008: 236; Baranik vd., :2010: 368; Bashir, 2012: 65; Pohl vd., 2013:195).

AÖD yalnızca örgütler için olumlu sonuçların gerçekleşmesine yol açmakla kalmamakta, iş görenlerin de sosyo-duygusal ihtiyaçlarının örgüt içinde karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Sosyo-duygusal ihtiyaçları (övgü, ödül, beklentilerin karşılanması, ilgi, manevi destek gibi) karşılanan iş görenlerin (Eisenberger vd., 1986: 500; Riggle vd., 2009: 1027) örgütlerine karşı sorumluluk duyguları yüksek olduğu için örgütlerine sundukları performans ve iş çıktıları da yüksek olmaktadır. Buradan hareketle iş görenin çalışma ortamı ve şartlarından hoşnut olması durumunda iş akışına ve örgütün devamlılığına da katkı sunmasından söz edilebilir.

İş gören ile yönetici arasındaki iletişimin kalitesi AÖD üzerinde önemli belirleyicilerdendir. Yönetici, iş gören nezdinde örgütün temsilcisidir. Örgüt yöneticisi politika, ifade ve uygulamalarında örgütsel destek bildirimlerini kararlı ve bilinçli bir şekilde iş görenlere iletmelidir. Örtük ya da açıktan iletilen bu bildirimler iş görenin algıladığı örgütsel desteğin oranını belirlemektedir (McCarthy vd., 2013: 1260; Cao

vd., 2014: 2015; Pietsch, vd., 2018: 2). Özellikle örgüte yeni katılan iş görenler için örgüt yöneticisi örgütün uzak ve yakın hedeflerini vurgulamalı, belli aralıklarla örgütün önceliklerini hatırlatmalı, iş görenlerin bağlılıklarının fark edildiğini ve başarılarının ödüllendirilmesi noktasında hassas olduğunu göstermesi gerekir (Chen ve Eldridge, 2011: 72; Abdollahi vd., 2013: 476; Boyer vd., 2014: 66; Xu ve Yang, 2018: 2).

AÖD yarattığı sonuçlar nedeni ile örgütler için dikkate alınması ve çaba harcanması gereken bir konudur. Örgütlerin iş görenlerine olumlu davranış ve tutum göstermeleri yanı sıra yönetimin iş görenlere desteğini üst düzeyde ifade etmesi gereklidir. İş gören örgüte verdiği emek karşılığında örgütten beklediği desteği aldığı sürece örgütüne sağlayacağı faydada o oranda artacaktır. Hatırlanmalıdır ki örgütler amaçlarını iş görenleri aracılığı ile gerçekleştirirler. Çalıştığı örgütten beklediği desteği almayan bir iş gören, örgüt için bir kazanç değildir. Örgütten beklediği desteği alan bir iş gören ise, bu desteği karşılıksız bırakmayacak ve sadece örgütün refah zamanlarında değil kriz zamanlarında da yanında olacaktır.

2.2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelleri beş başlık altında aktarılabilir. Bunlar: karşılıklı ilişki norm kuramı, sosyal mübadele kuramı, lider-üye değişimi kuramı, örgütsel destek kuramı ve ERG kuramı şeklindedir.

2.2.3.1. Karşılıklı İlişki Norm Kuramı

Algılanan örgütsel destek için karşılıklı ilişki norm kuramı 1960'lı yıllarda Gouldner tarafından alana kazandırılan ve oldukça temel bir düşünceyi temsil eden bir kuramdır. Karşılıklı ilişki norm kuramı, örgüt- iş gören ilişkisi kapsamında örgütün iş görenine yönelik sergilediği olumlu tutumun iş gören üzerinde karşılık verme hissi ve baskısı oluşturması olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile iş görenin örgütüne karşı kendisini sorumlu ve bağlı hissetmesi için örgütün iş görenine yönelik iyi muamele de bulunması gerekir (Shelton vd., 2010: 99).

Karşılıklı norm kuramı örgüt ile iş gören arasında yazılı olmayan fakat güvene dayanan psikolojik bir sözleşme olarak da tanımlanabilir. İş görenin örgütü yararına sergilediği olumlu tavırların, ortaya koyduğu yüksek performansın örgüt tarafından fark edileceğine ve ödüllendirileceğine (bu ödül maddi veya manevi olabilir) dair

inancı vardır; bununla birlikte örgütünde ödüllendirdiği iş görenin örgüt yararına olan davranışlarında artış olacağına dair beklentisi mevcuttur (Perryer vd., 2010: 13; Robbins ve Judge, 2012: 78; Ellinas, vd., 2018: 324).

Karşılıklı norm W. Gouldner (kuramın geliştiricisi) için evrensel özellikleri olan bir kuram olsa da Gouldner bu kuram için bazı şartların farklılık yaratacağının da altını çizer. Örneğin; iş görenin karakteri, durumun kendisi ve norma/sonuçlarına atfedilen değere göre değişiklikler olabileceğinin altını çizer. İş görene yapılan yardıma, o anda yapılan yardıma ne kadar ihtiyaç duyduğuna göre yardıma verilen değer farklılık gösterebilir. Karşılıklı normun örgütler için en kazançlı tarafı iş görenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede büyük oranda sorumluluk hissetmeleri ve bu amaçları gerçekleştirmek için örgüte yardımda bulunmasıdır (Chen vd., 2009: 119; Conklin vd., 2009: 110; Chuebang ve Baotham, 2011: 2-3; Pires, 2018: 163).

Karşılıklı norm perspektifinden bakıldığında; iş görenin karşılanan sosyo duygusal ihtiyaçları (takdir edilme, saygı görme gibi) onun statü, sosyal kimlik ve örgütsel üyeliğini birleştirmesine aracılık etmektedir. Bu yolla iş gören rol çatışması yaşamamakta, performansı ve verimliliği yüksek olmaktadır. İş görenin artan performansının örgüt tarafından ödüllendirileceğine dair inancı arttığı için örgütüne duyduğu güvende o oranda artmaktadır. Güven ortamının hem iş gören için hem de örgüt için istenen sonuçları vardır. İş gören için olumlu ruh hali, iş tatmini, stresten uzak çalışma ortamı; örgüt için ise artan işe devam oranı, duygusal bağlılık ve yüksek performans gibi sonuçlar yaratmaktadır (Chuebang ve Baotham, 2011: 3-4).

DeConinck ve Johnson'a (2009: 334) göre kuramın temelinde iş gören ile örgüt arasındaki ilişkinin beklenti ekseninde olduğu görüşü hâkimdir. Örgütün ve iş görenin karşılıklı beklentileri karşılamaya yönelik çabaları her iki taraf içinde olumlu sonuçlar doğurur. İş görenin beklentisi örgütün ihtiyaçlarını karşılamasına yönelikken, örgütün iş görenden beklentisi örgüt amaçlarını gerçekleştirmesidir. Beklentiler her iki taraf için de karşılandığında, ihtiyaçlar giderilmiş olacaktır (Eder ve Eisenberger, 2008: 55).

2.2.3.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Karşılıklı ilişki norm kuramı gibi sosyal mübadele kuramı da algılanan örgütsel destek için temel oluşturan kuramlardandır. Kuramın alanda yer almasını sağlayan Peter Blau dur ve kuramı 1960'lı yıllarda geliştirmiştir. Blau'nun değerlendirmesine

göre insanların sosyal ilişki kurmalarının temelini; kurulan iletişim ve etkileşim sonucunda kazanım elde etmeleri ve artan etkileşimle kazanımında doğru orantılı olduğudur (Eisenberger vd., 2001: 42; Harris ve Kacmar, 2018: 188). Gavino vd. (2012: 665) için sosyal iletişim ve etkileşimi elde edilecek yararlar yönlendirir. Sosyal değişim ve etkileşim süreci sonunda emek ve istihdam değişimi gerçekleşir bunun sonucunda da kazanç elde edilir (Francis, 2012: 58).

Kuramın temel aldığı görüş; örgüt iş görenine iyi davrandığında ve bu durumun iş gören tarafından pozitif olarak algılanması sağlandığında karşılılık normu çerçevesinde iş gören tarafından olumlu davranış dönüşümünü zorunlu hale getirir (Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013: 431; Kim, vd., 2017: 125). Örgütün bu yolu izlemesi ile örgüt-iş gören etkileşimi başlar ve sosyal değişim devam eder. Hakkak vd. (2014: 195) göre örgütün bu yönüyle sosyal değişimin gerçekleştiği ortam olarak tanımlanması da mümkündür. Hashemi vd.'de (2012: 83) vurguladığı gibi yöneticinin iş gören perspektifinden örgütün temsilcisi olduğu hatırlanacak olursa, iş görenin algıladığı örgütsel desteğin olumlu olması için yöneticinin iş görene iyi muamele etmesi gereklidir.

Liu'nin (2004:12) değerlendirmesine göre sosyal mübadele kuramı çerçevesinde iş gören örgütünden kendi yararına bir yaklaşım gördüğünde kendisinin de buna karşılık verme eğilimi içinde olacağı görüşüne kendini konumlandırmıştır. Farklı bir ifade ile iş gören ve örgüt arasında değiş-tokuş ekseninde gelişen bir ilişki vardır. Bu değiş-tokuş güven, bağlılık ve memnuiyet çerçevesinde geliştiğinde veriminde artacağı inancı vardır (Hu vd., 2014: 21-22). Zagenczyk (2001: 10) durumu sosyolojik açıdan değerlendirdiğinde şartlar uygun olduğunda kendisine iyilik yapılan kişinin bu iyiliğe karşılık vereceğini belirtir. Howes vd. (2000:207) ise iş görenin örgütün kendisine değer verdiğini, desteklediğini ve adil davrandığını algıladığında kendisini dış bir zorlamaya gerek kalmadan isteyerek işe vereceğini, bununda verimini ve performansını olumlu yönde etkileyeceğine dikkat çeker.

Sosyal mübadele kuramının özellikleri aşağıdaki gibi aktarılabilir (Sivalogathan ve Hashim, 2014: 42-43):

- Örgütün ve iş görenin birbirine sunduğu iyilik gönüllülük esasında gerçekleşir.
- Değiş-tokuş neticesinde elde edilecek kazanımlarda pazarlık yapılmaz, karşılıklı takdire bırakılır.

- Sosyal mübadele sonucundaki kazanımlar hem maddi hem de manevi olabilir.
- Sosyal mübadele gelecekte kapsamı ve niteliği belirlenmemiş manevi sorumluluklar geliştirir.
- Sosyal mübadele sonucunda elde edilen kazanımlar arkadaşlığa ve karşılıklı güvene temel oluşturur.

Hellman vd.'nin de (2006: 632) dikkat çektiği üzere örgüt iş görenlerine sadece yönetmelikler ya da yasalar gerektirdiği için değil kendi inisiyatifi ile iyi davranır ve değer verirse, iş görende örgütünün amaçlarını gerçekleştirmede kendi isteği ile daha fazla çaba gösterecektir. Eisenberger vd.'nin (1997: 812) ifadesi ile sosyal mübadele kuramı özellikle iş görenlerin örgütlerinin sağladığı desteğe ve iyiliğe karşın nasıl pozitif davranışlarda bulunduğu ve motive olduğuna dair önemli ip uçları verir. Kuram aynı zamanda iş görenler ve örgüt arasında var olan ancak açık bir şekilde ifade edilmemesine rağmen göz ardı edildiğinde taraflar için istenmeyen sonuçlara yol açan karşılıklı zorunlulukların varlığından söz eder (Aube vd., 2007: 481; Ellinas, vd., 2018: 325).

2.2.3.3. Lider-Üye Değişim Kuramı

Karşılıklı ilişki norm ve sosyal değişim kuramları lider-üye değişim kuramının (LÜDT- Leader- Member Exchange Theory) temelini oluşturur (Chen ve Eldridge, 2011: 71). LÜDT, lider ve takipçi ilişkisini geleneksel liderlik yaklaşımlarından farklı bir bakış açısıyla değerlendirir. Bilindiği üzere geleneksel liderlik teorileri liderin takipçilerine karşı ortalamayı hedefleyen ve tek bir liderlik şekli sergilediğini aktarırken, LÜDT ise liderin takipçilerine karşı olan davranışlarında farklılık olduğunun altını çizer (Breukelen vd., 2006: 295). Farklı bir söylemle denebilir ki, takipçiler ve lider arasındaki etkileşimden doğan ilişki dinamiktir ve LÜDT etkileşim dinamikliğinden dolayı süreç yaklaşımı olarak da ele alınabilir.

Farr-Whartone vd.'ine (2011: 3497 göre LÜDT, lider takipçilerinin gelişimini önceler, onlara duygusal destek verir, güvenir, onları zihinsel olarak zorlayacak rutin olmayan işlere yönlendirir ve karar alma süreçlerine dahil eder. Kuramda liderin güvendiği takipçi profili dikkat çekicidir. Jha ve Jha (2013: 46-47) kuramda, liderin özellikle rutin işleri dışında fazladan iş yapmak için istekli olan, mevcut sorumluluklarının dışında da sorumluluk alan ve yapılandırılmış işler yerine

yapılandırılmamış olanları tercih eden ve bu işleri başarı ile gerçekleştiren takipçilere daha yüksek oranda güvendiğine dikkat çeker. Bu özelliklere sahip takipçileri performansları sonucunda ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmada kolaylaştırıcı tavırlar sergileyen liderler bekler (Pellegrini vd., 2010: 397; Xu ve Yang, 2018: 3).

Kuram, lider ve takipçileri arasındaki etkileşimin kalitesinin yüksekliğinin hem örgüt için hem de takipçiler için tatmin edici sonuçları olduğuna atıfta bulunur. Schyns ve Day (2010: 3-4) kuramın sonuçları arasında iş doyumunu, örgütsel bağlılık, yüksek performans, güven, iş gören devamlılığı ve yüksek motivasyonun sayılabileceğine atıfta bulunur.

Takipçiler ve lider arasındaki etkileşimin ve ilişkinin istenilen düzeyde olması için lider ve üyeler anlaşmalı, iki taraf arasındaki ilişkinin kalitesinin yüksek olması ve iki taraf arasında uzlaşının olması gereklidir (Eder ve Eisenberger, 2008: 55). Kuram, lider ve takipçiler arasında üç farklı ilişki oluşunu aktarır. Bunlardan ilki, takipçi ve lider arasındaki ilişki, diğeri grup üyeleri ve lider arasındaki ilişki ve son olarak farklı iki grup üyeleri ile lider arasındaki ilişki (Yu ve Liang, 2004: 251).

2.2.3.4. Örgütsel Destek Kuramı

Shanock ve Eisenberger (2006: 689) göre kuramın dayandığı temel prensip; örgütün iş görenlerine yönelik davranışları çeşitli faktörlerden etkilenmektedir görüşüdür. İş gören kendisine yönelik bu davranışlar sonucunda örgüt ile ilgili algısını şekillendirmektedir. İş görenlerin, örgütlerinin kendi faydalarına olan davranışlarda fedakârlık yaptığına yönelik algıları; başarıları sonucunda ödüllendirilmelerinden, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasından etkilenmektedir (Eisenberger vd., 2001: 41). Allen vd. (2003: 100) bu etkilenmenin olumlu yönde olması durumunda iş görenlerin örgütlerinin kendi yararlarına fedakârlık yaptığı ve kendilerine değer verildiği yönündeki algılarının pekişmekte olduğunu; sorumluluklarını yerine getirirken göstermiş oldukları çabanın artmakta olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin ürettiği psikolojik süreçlere odaklanır. Örneğin, algılanan örgütsel destek karşılıklı norm perspektifinden değerlendirildiğinde örgüt amaçlarına ulaşmak için zorunluluk duygusunu oluşturmaktadır ve örgütün refahı kuramda öne çıkar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Conklin vd.'ine (2009: 111) göre ise örgütsel destek perspektifinden

değerlendirildiğinde; iş görenler örgütünden onay, ilgi ve saygı gördüklerinde rol, örgütsel kimlik ve statülerini sosyal kimlikleri ile örtüşürler böylece sosyal duygusal ihtiyaçları karşılanmış olur. Örgütsel desteğin ürettiği psikolojik süreçler iş görenlerde örgüt ile ilgili olumlu duyguların gelişmesine ve iş doyumlarının artmasına yol açarken; örgüt açısından iş gören devrinde azalmaya, artan iş gören performansına ve duygusal bağlılığın oluşmasına neden olur (Hakkak vd., 2014: 196; Eser ve Bedel, 2017: 2).

Kuramın özellikle vurguladığı ve savunduğu; örgütsel ödüllerin, örgütteki eşitlik ve adaletin, yönetici desteğinin ve alternatif iş alanlarının iş görenleri örgütün istediği davranışları sergilemeye yönlendireceğidir. İş görenlerde işe yönelik stres düzeyleri azalacak, örgütsel bağlılıkları artacak, algıladıkları örgütsel destek düzeyi ve performansları yükselecektir (Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013: 430-431). Chen ve Eldridge (2011: 73) ise bu kazanımlara ek olarak örgütsel desteğin aynı zamanda iş görenlerin sosyal ihtiyaçlarından bazılarında olan kendine saygı, ait olma ve kimlik oluşturma gibi ihtiyaçlarının karşılanması anlamına geldiğini de belirtmektedir.

2.2.3.5. ERG Kuramı

Kuram Clayton Alderfer tarafından Maslow'un çok bilinen İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramının eksik yönlerini gidermek ve desteklemek amacı ile geliştirilmiş bir kuramdır. Alderfer, Maslow'un aksine üç temel gereksinimden söz eder. Bu ihtiyaçlar varolma (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) dir. ERG, bu ihtiyaçların İngilizce karşılığı olan kelimelerin baş harflerinin bir araya gelmesinden oluşmaktadır (Arnolds ve Boshoff, 2002: 697-698).

Varolma ihtiyacı, temel ihtiyaçlar olarak da adlandırılabilir barınma, güvenlik, su, yiyecek gibi en alt seviyedeki ihtiyaçları içerir. İlişki ihtiyacı ise bireyin diğer bireylerle ilişkilerini ve bu ilişkilerin sürekliliğini sağlanmasını ifade eder. Bireyler arası ilişkiler ile bireyin ait olması, sosyalleşmesi ve kabullenilmesi sağlanmış olur. Gelişme ihtiyacı ise bireyin kişisel gelişimini ve bunun sonucunda kendini gerçekleştirmesini temsil eder (Patrick ve Laschinger, 2006: 14-15; Roberge, 2018: 3).

Kurama göre kişiler arası iletişimin ve ilişkinin kalitesi örgütler aracılığı ile belirlenmekte ve örgütler iş görenlerin ihtiyaçlarını gidermek için çaba harcamaktadır

(Derinbay, 2011: 17). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye değişimi arasındaki olumlu ilişkiye dengeyi ERG kuramı getirmektedir. Bu noktadan bakıldığında örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı sergilediği davranışlar, verdiği destek oldukça önem taşımaktadır çünkü iş görenler çoğunlukla örgütlerinden aldıkları desteği yöneticilerinin tutumu ile özdeşleştirmektedirler. Örgüt yöneticisi ile kurulan ilişkinin kalitesi algılanan örgütsel desteğin de belirleyicisi olmaktadır (Karakurt, 2012: 38-39). Chuebang vd.'ine (2011: 2-3) göre örgütsel destek kuramının sosyal değişimin karşılıklılık teorisinin temelinde şekillendiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır çünkü sosyal değişim karşılıklı etkileşimin ve iletişimin nedenli önemli olduğuna dikkat çeker. İş görenin kendi yararına olan bir tavır ile karşılaştığında, uygun koşullar oluştuğunda karşılık verme güdüsü ile hareket edeceğini savunur (Dawley vd., 2008: 235). İş gören ve örgüt arasında bir değiş-tokuştan söz edilebilir. Bu değiş-tokuş güven, bağlılık ve memnuniyet çerçevesinde gerçekleşirse işleyişte verimlilik üst düzeye çıkar (DeConinck ve Johnson, 2009: 333).

2.2.4 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri; bireysel, örgütsel- yönetsel ve işin yapısı ile ilgili faktörler olmak üzere üç temel başlık altında değerlendirmek mümkündür.

2.2.4.1. Bireysel Faktörler

Literatürde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi algılanan örgütsel desteğe etki eden bireysel faktörler arasında gösterilmektedir (Eisenberger vd., 1986: 501; Eisenberger vd., 1990: 52; Amosan ve Allen, 1999: 955; Eder ve Eisenberger, 2008: 55; Francis, 2012: 59; Gavino vd., 2012: 666; Hashemi vd., 2012: 84; Pietsch, vd., 2108: 4):

- *Cinsiyet*: araştırmacıların ortaya koyduğu gerçeğe göre kadınlar iş hayatında daha çok ilişki odaklı iken erkekler başarı odaklı olmaktadır. Bireylerin iş ile ilgili odaklandıkları noktalar farklı olduğu için iş ile ilgili beklentileri de farklı olmaktadır. Cinsiyet örgütsel destek algısında farklılığa neden olmaktadır. Çoğunlukla erkek iş görenler örgütleri tarafından sunulan bireysel gelişim imkânlarını ve ödülleri; kadın iş görenler ise mesai arkadaşları ve yöneticileri ile olan olumlu ilişkilerini daha fazla

destekleyici olarak algılamaktadırlar. Kadın iş görenler özellikle cinsiyetlerinden dolayı kendilerine negatif ayrımcılık uygulandığını düşündüklerinde örgütleri ile ilgili algıladıkları destek düşük düzeyde olmaktadır.

- *Yaş*: bireylerin ihtiyaç, beklenti, düşünce, istek ve bakış açıları tahmin edileceği üzere yaşlarına bağlı olarak farklılık gösterecektir. İş hayatı uzun süredir devam eden bir birey ile iş hayatı henüz başlamış bir bireyin kuşkusuz işten beklentileri ve işe bakış açıları farklılık gösterecek, algıladıkları örgütsel destek düzeyi de aynı olmayacaktır. Araştırmacılar için yaş ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki her zaman tartışmaya açık bir konu olmuştur. Bazı araştırmalar yaşın ilerlemesi ile algılanan örgütsel desteğin arttığını tespit etmiş olsa da bazı araştırmalar da yaşın ilerlemesi ile algılanan örgütsel desteğin azaldığını tespit etmişlerdir.

- *Eğitim düzeyi*: iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi ile eğitim düzeyleri yakından ilişkilidir. Eğitim düzeyi iş görenlerin örgütlerinden beklentilerine önemli oranda etki etmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) iş görenlerin genel inançlarını konu edinen 70 çalışmayı inceleyerek gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmalarında elde ettikleri sonuca göre algılanan örgütsel destek ile eğitim düzeyi arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin örgütlerinden beklentileri de yüksek olmaktadır.

- *Hizmet süresi*: algılanan örgütsel desteğin, hizmet süresi fazla olan iş görenlerde hizmet süresi az olan iş görenlere oranla daha yüksek olduğu araştırma bulguları ile desteklenmiştir. Hizmet süresi fazla olan iş görenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olma nedenleri arasında iş görenlerin örgütlerinden memnuniyetleri ve işlerinden ayrılmak istememeleri olarak açıklanmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002) 70 çalışmayı değerlendirerek yapmış olduğu meta-analiz çalışmasının bulguları da aynı öndedir.

2.2.4.2. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Yönetsel ve örgütsel faktörlerin algılanan örgütsel desteği etkilediği araştırma bulgularındandır. Araştırma sonuçları dikkate alındığında algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi olan yönetsel ve örgütsel faktörler arasında destekleyici örgüt kültürü, yönetici desteği, ödül sistemi, örgütsel adalet, kişisel gelişim imkânları ve psikolojik güvenlik sayılabilir (Alexander ve Ruderman, 1987: 178; Beugre, 2002: 1094;

Cropanzano ve Greenberg, 1997: 316-317; Jawahar, 2002: 814; Konowsky, 2000: 493-494; Patrick ve Laschinger, 2006: 16; Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 252-253; Roberge, 2018: 4) :

- *Destekleyici örgüt kültürü*: örgüt kültürü bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, iş görenler tarafından paylaşılan ve nesiller boyunca aktarılmaya devam edilen sistemdir. Sistemi oluşturan öğeler ise örgütün önem atfettiği özelliklerdir. Önem atfedilen özellikleri inanç ve değerler oluşturmaktadır. Örgütün temsilcisi olarak yönetici ve örgütün kendisi ortaya koyduğu değerler setinden emin olmalıdır. Destekleyici örgüt kültürünün en önemli biçimlendiricisi karşılıklı iletişimidir. Örgüt iş görenleri ile ne oranda iletişim ve etkileşim içinde olursa örgütün öne çıkardığı değer ve inançları o oranda güçlenmektedir. Destekleyici örgüt kültürü iş görenlerin memnuniyetini ve örgüte bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir.

- *Yönetici desteği*: algılanan örgütsel destek üzerinde yöneticinin belirleyici bir rolü olmasının nedenleri arasında yöneticinin iş gören tarafından örgütün temsilcisi olarak algılanması vardır. İş görenler örgütleri için harcadıkları çabanın karşılığında örgütlerinden beklentiye girerler. Örgüt içinde iş görenin yöneticiden aldığı destek örgüt ile iş gören arasında uyumun sağlanmasında oldukça önemlidir. Örgüt yöneticisinin iş gören ile geliştirdiği iletişim iş görenin örgüte bağlılığını ve güvenini pozitif yönde etkiler. Pozitif yönlü bu etkilenmenin nedeni, iş görenin yöneticiden aldığı destek ile örgütün kendisine güvendiğini ve değer verdiğini hissetmesidir. Örgüt yöneticileri buldukları pozisyon nedeni ile iş görenleri yönlendirebilir ve etkileyebilirler. Araştırmaların ortak bulguları arasında yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda iş görende performans artışı, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgüt içi çatışmaların düşük düzeyde olduğu, iş doyumunun yüksek olduğu ve iş görenlerin örgütsel problemlere yüksek düzeyde duyarlılık gösterdiği vardır.

- *Ödül sistemi*: iş görenlerin örgütlerinden algıladıkları destek örgüt tarafından sunulan manevi ve maddi ödüllerden etkilenmektedir. Farklı bir ifade ile aktarmak gerekirse örgütün ödül sistemi örgüt ve iş gören arasında bir değişim ilişkisi olarak da değerlendirilebilir. Örgüt iş görenlerine harcadıkları çaba ve performansları karşılığında çeşitli ödüller verir. Bunlar arasında takdir, ücret ve terfi sayılabilir. İş gören örgütünden bu ödülleri aldığı sürece örgüte bağlılığı devam edecek ve

algılayacağı örgütsel destekte düzeyi de yüksek olacaktır. İş gören için örgütünden alacağı biçimsel ödüllerden çok yönetici isteğine bağlı ödüllendirmeler daha fazla önemlidir.

- *Örgütsel adalet:* literatürde örgütsel adalet kavramını ilk olarak Greenberg kullanmıştır. Greenberg, örgütsel adaletin hem bireysel hem de örgütsel sonuçları olduğunu ortaya koymuştur. Bireysel sonuçlar arasında örgütsel adaletin sağlanmasının iş memnuniyetine olumlu etki etmesi varken örgütsel sonuçları arasında ise iş memnuniyeti olan iş görenlerden oluşan örgütün amaçlarını ve işlevlerini daha etkili ve hızlı bir şekilde yerine getirmesi sayılabilir. Greenberg örgütsel adaleti iş görenlerin yöneticileri ve iş ortamı ile ilgili adalet algıları şeklinde tanımlamaktadır. Tanım esas alındığında iş görenler örgütteki işleyişin ve uygulamaların adil olduğuna inandıklarında örgütlerinin onları daha fazla desteklediklerini düşünmektedirler. İş görenler örgüt içinde adaletsizliğe uğradıklarına inandıklarında örgütsel amaçları gerçekleştirmede istekli olmamakta ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede engel oluşturmamaktadırlar.

- *Kişisel gelişim imkânları:* iş görenler kadar örgütler içinde kişisel gelişim imkânları önemlidir. Kişisel gelişim imkânları öncelikli olarak iş görenin bireysel yeteneklerinin değerini artırırken; örgütsel açıdan da yetenekleri gelişmiş iş görenlere sahip olmak örgütsel değerini artırmada istenen bir durumdur. Örgüt iş görenine bireysel yeteneklerini geliştirme imkânı sunarken temelde örgütsel değerini artırmakta ve amaçlarını gerçekleştirmede hızlı hareket edebilmektedir. İş gören örgütünden yeteneklerini geliştirme yönünde destek aldığı örgütüne güveni olumlu yönde etkilenmekte ve bağlılığı artmaktadır. İş gören örgüte girerken çeşitli beklentiler içindedir ve bu beklentiler kişisel gelişim imkânlarından etkilenmektedir. Kişisel gelişim beklentileri karşılanan iş gören örgütüne bağlı olmasa bile bu imkânları kaybetmemek için örgüte kalmaya devam edebilmektedir.

- *Psikolojik güven:* örgütlerinden destek aldıklarını hisseden iş görenler temelde psikolojik güvenin göstergelerinden bir olan psikolojik iklimin farklı boyutlarından etkilenirler. Kendini ifade etme, destekleyici yönetim ve açıklık psikolojik iklimin boyutlarını oluşturmaktadır. İş görenin yaptığı iş üzerinde kontrolünün olduğunu ve özerk olduğunu hissetmesinde yönetici desteği belirleyici rol oynar çünkü yönetici

desteği işlerini yaparken iş görene esnek hareketlilik olanağı sunar. İş görenlerin kendilerini güvende hissetmeleri için örgütün stratejileri ve politikaları hakkında açık olması gerekir. Strateji ve politikalarında Őeffraf olmayı seçen örgütlerde iş görenler fikirlerini ve kendilerini açıkça ifade etme Őansına sahip olurlar. Kendini rahatça ifade eden, güvende hissede ve yönetimce desteklenen iş görenlerin örgütsel destek algıları da yüksek olmaktadır.

2.2.5. Algılanan rgtsel Desteğin Sonuçları

İş görenlerin örgütlerine karşı olumlu tutum ve davranışlarının artmasında örgütsel destek algıları belirleyicidir. Örgütler iş görenlerinden olumlu davranış beklentisi içinde iseler iş görenlerine desteklerini artırmak gerektiği gerçeği ile yüzleşmek zorundadırlar. İş görenler örgütlerinin yaptıkları katkılara ve mutluluklarına değer verdiğini hissettiklerinde bunun karşılığını örgütlerine vermektedirler. İş görenlerin örgütsel destek algılarının davranışsal ve psikolojik sonuçları olduğu bilinmektedir.

2.2.5.1. Davranışsal Sonuçlar

Algılanan rgtsel destek Rhoades ve Eisenberger (2002: 701), Eder ve Eisenberger (2008: 57), Potts ve Reynolds (2010: 95), Noruzy vd. (2011: 842), Zacher ve Winter (2011: 668), Neves ve Eisenberger (2012: 456), Shusha (2013: 25), Boyer vd. (2014: 88), Proenca (2014: 143) ve Pires (2018: 164) aktarımları ile işe bağlılık, performans, örgütsel bağlılık, işe ilgili duygular ve geri çekilme gibi davranışsal sonuçlara neden olmaktadır:

- *İşe bağlılık*: iş görende örgütsel olarak desteklendiği algısı oluştuğunda işi için gösterdiği çabanın fark edildiğini, örgüt içinde korunduğunu, örgütüne güvenebileceğini hisseder. Bu durum iş görende daha az iş stresi oluşturur ve iş çevresini memnuniyet verici bulur. İş görende işine karşı oluşan bağlılık zamanını, kaynaklarını ve enerjisini işine yönlendirmesine neden olur.

- *Performans*: Örgütsel destek algısı fazla olan iş gören işteki rol statüsünü ve örgütsel üyeliğini kimliği ile bütünleştirir. İş görenin kimlik ve örgütsel bütünleşmesi onun işine yönelik beklenenin ötesinde davranışlar göstermesine neden olur. İş görenler örgütlerine yönelik düşük destek algısına sahip olduklarında standart iş

davranışlarını ve kendilerinden iş tanımlarının dışında istenen işleri de yerine getirmede isteksiz olurlar. İş görenin performans düşüklüğü aynı zamanda örgütsel performans düşüklüğünü de beraberinde getirecektir.

- *Örgütsel bağlılık*: iş gören; örgütünün hedef ve amaçlarını benimsediğinde, örgütten ayrılmak istemediğinde, örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmede istekli olduğunda ve beklenenden fazla çaba gösterdiğinde, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirme yolunda maddi herhangi bir kazanç beklemediğinde, örgütü ile kendi kimliğini özdeşleştirdiğinde ve örgütüne duygusal olarak bağlandığında oluşan durumdur.

- *İş ile ilgili duygular*: iş görenin işine yönelik duyguları olumlu ruh hali ve iş memnuniyeti olarak değerlendirilebilir. Algılanan örgütsel destek iş görenlerin değer ve yetenek duygularına katkıda bulunarak olumlu ruh hali geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. İş memnuniyeti, iş görenlerin işlerine yönelik bütün davranışlarını kapsar. Algılanan örgütsel desteğin iş gören için en önemli işlevi sosyo-duygusal beklentilerini karşılamasıdır. İş gören performansı karşılığında ödül beklentisini ve iş memnuniyetini artmaktadır.

- *Geri çekilme*: İş görenin örgüt içinde kendini saklaması, yavaşlatması ve aktifliğini sınırlandırması olarak tanımlanabilir. İş görenin örgütsel destek algısında beklentisi karşılandığında işe devamı, işe zamanında gelme oranı, işte kalma isteği ve işe bağlılığı artacaktır. Algılanan örgütsel desteğin yetersiz olduğu durumda ise tersi durum iş gören için gerçekleşecektir.

2.2.5.2. Psikolojik Sonuçlar

Algılanan örgütsel destek; duygusal bağlılık, stres, yükümlülük duygusu, ödül-performans gibi psikolojik sonuçlar üretmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 703; Eder ve Eisenberger, 2008: 59; Potts ve Reynolds, 2010: 97; Noruzy vd., 2011: 845; Zacher ve Winter, 2011: 670; Neves ve Eisenberger, 2012: 458; Shusha, 2013: 28; Boyer vd., 2014: 89; Proenca, 2014: 144; Harris ve Kacmar, 2018: 189):

- *Duygusal bağlılık*: iş görenin bireysel değerleri ile örgütsel değerlerin örtüşmesi durumunda oluşan ve iş göreni duygusal olarak örgüte bağlayan durumdur. Duygusal bağlılık iş görenin örgütün üyesi olmaktan dolayı mutlu olmasının yolunu açar. İş görenin örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlayan en önemli faktör

örgütün değerleri ile kendi değerlerinin örtüşmesidir. İş gören örgüt üzerinden kendini tanımlar ve örgütte kalmak için büyük bir istek duyar. Algılanan örgütsel destek duygusal bağlılığı olumlu etkiler. Etkinin olumlu olma nedeni ise algılanan örgütsel destek yüksek düzeyde olduğunda iş gören örgütünden takdir gördüğünü, bir grubun üyesi olduğunu, kabul edildiğini, onaylandığını ve saygı duyulduğunu düşünür. Karşılana bu sosyo-duygusal ihtiyaçlar duygusal bağlılığın artmasına neden olur.

- *Stres*: iş gören üzerinde stresin pek çok istenmeyen sonucu yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Stres iş gören üzerinde kaygı, ruhsal çöküntü, bitkinlik, baş ağrısı, işe gelmeme, düşük iş memnuniyeti, iş değiştirme, tükenmişlik duygusu gibi çeşitli sorunlara neden olur. Algılanan örgütsel destek ve stres arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar belirtilen sorunlarla algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir.

- *Yükümlülük duygusu*: iş görenin örgütüne karşı hissettiği yükümlülük duygusu; iş görenin performans-ödül beklentisini artırır, örgütsel bağlılığı güçlendirir, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesini hızlandırır. Örgütüne karşı yükümlülük duygusuna sahip iş gören dışsal bir zorlamaya ihtiyaç duymadan örgütü için yarar sağlayacak davranışları gönüllü olarak sergiler. Gönüllü davranışlar sergileyen iş gören örgütünden beklenti içine girer ve süreç içinde beklentileri karşılana iş gören örgütüne fayda sağlamak için daha fazla performans sergiler.

- *Ödül-performans beklentisi*: örgütünün kendisine ödül için pozitif fırsatlar sunduğuna inanan iş gören aynı zamanda örgütünün kendisine saygı duyduğuna da ikna olmaktadır. Örgütünün kendisine saygı duyduğuna inanan iş gören, takdire değer bir performans sergilediğinde örgütünün bunu ödüllendireceğine şüphe duymamakta ve örgütüne güvenmektedir. Örgütsel destek algısı yüksek olan iş görenin performansı da yüksek ve bu performansının örgüt tarafından ödüllendirileceğine dair inancı kuvvetli olmaktadır. Ödül-performans beklentisi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.2.6. Algılanan Örgütsel Destek İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda algılanan örgütsel destek ile ilgili öne çıkan bazı yurtdışı ve yurtiçi araştırmalar aşağıda aktarılmıştır.

Algılanan örgütsel destek kavramına dair yapılan çalışmaların Eisenberger ile arkadaşlarının yürüttükleri çalışmalar ile literatürde öne çıktığı söylenebilir. Eisenberger vd. (1986) yaptıkları çalışmada iş görenlerin örgütsel yaşamında algıladıkları örgütsel desteği hangi faktörlerin artırdığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgütün iş görenlerin mutluluk ve refahına önem vermesinin, iş görenlerin örgüte katkılarının takdir edilmesinin yüksek oranda destek algısını oluşturduğunu belirlemişlerdir.

Amerika'da New Jersey'de LaMastro (1999) örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın evrenini ilk ve ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma bulguları göstermektedir ki örgütsel destek algısı yüksek olan öğretmenler daha azimli, istekli ve yüksek motivasyonla işlerini yapmakta. Örgütsel destek algısı düşük olan öğretmenlerde ise durum tersi bir şekilde gelişmekte. LaMastro araştırmasında okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine ve performans-ödül sisteminde öğretmenlerinde düşüncelerinin alınmasına dikkat çekmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının ve yöneticinin iletişimdeki etkililiğinin öğretmenleri okul başarısını artırma yönünde daha fazla çaba göstermeye yönlendireceği aktarılmıştır.

Yönetici desteği, olumlu iş koşulları, adalet ve örgütsel ödüller gibi olumlu davranışların iş görenlerin örgütsel destek algısını artırdığı Rhoades ve Eisenberger (2002) araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Araştırmanın diğer bulguları arasında örgütsel destek algısının yüksek olduğu iş görenler arasında yüksek düzeyde iş memnuniyeti, performans ve duygusal bağlılık görülürken düşük düzeyde geri çekilme görülmektedir. İş görenlerin örgütlerinde kıdemlerinin yükselmesi de örgütlerinden memnuniyetlerinin diğer işareti olarak görülmektedir. Aynı zamanda kıdem, yaş ve örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu diğer bulgular arasındadır.

Algılanan örgütsel destek üzerinde örgüt tarafından verilen ödüllerin etkisi Silbert (2005) tarafından araştırılmıştır. Silbert'in yürüttüğü araştırma sonucu göstermektedir ki örgüt tarafından iş görenlere verilen ödüller algılanan örgütsel desteğin düzeyini olumlu etkilemektedir. Ödüllerin olumlu etkisinin kaynağı olarak; iş görenler için örgütün sunduğu ödüller gösterdikleri gayretin ve çabanın onaylandığının ve iş görenin örgüt tarafından kabul edildiğinin işareti olmaktadır.

Malezya’da ise Lew (2009) yürüttüğü araştırma ile yükümlülük hissi, işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek ilişkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın çalışma grubu ise özel üniversitelerde görev yapan akademisyenlerdir. Lew araştırma bulguları ile Blau’nun sosyal değişim teorisini doğrulamıştır. Örgütlerinden ihtiyaç duydukları destek ve ilgiyi gören akademisyenler karşılıklı ilkesi gereği örgütlerine yükümlülük hissetmektedirler. Bu akademisyenlerin örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme yolunda daha fazla çaba gösterdiği ve işten ayrılma niyetlerinde azalma olduğu tespit edilmiştir.

Cho ve Treadway (2011) araştırmalarında örgütsel kimliğin ve örgütsel destek algısının, örgütsel vatandaşlık ve işlemsel adalet ilişkisindeki aracılık etkisini inceleme konusu yapmışlardır. Araştırma modelinde örgütsel kimlik ve algılanan örgütsel destek aracı değişkenler olarak tanımlandığında örgütsel kimliğin örgütsel vatandaşlık ve işlemsel adalet ilişkisinde aracı role sahip olduğu belirlenmiştir. Bulgudan hareketle araştırmacılar örgütsel kimliğin psikolojik mekanizma olarak örgütsel vatandaşlık ve işlemsel adalet üzerinde daha baskın olabileceği yönünde görüş belirtmişlerdir.

Wang ve Hsieh (2013) ise iş gören sessizliği, etik iklim ve algılanan örgütsel destek ilişkisini çalışmalarında tespit etmeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar bulguları sonucunda örgütsel sessizliğin boyutları ile etik iklim boyutları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Allen ve Shanock (2013) yaptıkları araştırma sonucunda elde ettikleri bulgular arasında işle içli dışlı olma ve örgütsel destek algısının sosyalleşme taktiklerinden etkilendiği vardır. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, işle içli dışlı olmanın işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu diğer bulgular arasındadır. İş görenleri örgüte bağlayan mekanizmalar arasında işle içli dışlı olmayı ve algılanan örgütsel desteği etkileyen sosyalleşme mekanizmalarıdır.

Boyer vd. (2014) araştırmalarında satış eğitiminde algılanan örgütsel desteğin öz yönetimli öğrenmeye etkilerini ele almışlardır. Araştırma bulguları göstermektedir ki öz yönetimli öğrenme çalışmalarında algılanan örgütsel destek satış personeli olarak yer alma isteğine pozitif etki etmektedir.

Alleyne vd. (2018) iş görenlerin yöneticilerinin ahlak dışı davranışlarını ifşa etme niyetlerini araştırmışlardır. Farklı bir ifade ile iş görenlerin içsel ve dışsal bilgi uçurmada algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü inceleme konusu yapmışlardır.

Araştırma bulguları arasında iş görenlerin örgütlerinden algıladıkları desteğin yüksek olması durumunda içsel bilgi uçurma yollarını aksi durumda ise dışsal bilgi uçurma yollarını tercih ettikleri yönündedir. Araştırmacılar elde ettikleri bulgular doğrultusunda algılanan örgütsel desteğin iş görenlerin davranışlarını kontrol etmede önemli bir faktör olduğunu belirtmektedirler.

Şimşek vd. (2008) yürüttükleri araştırmada örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi konu edinmişlerdir. Araştırmanın verileri Nevşehir Üniversitesi akademisyenlerinden elde edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda akademisyenlerin algıladıkları örgütsel destek ile duyarsızlaşma ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiş ve örgütsel destek algısı yüksek olan akademisyenlerin bireysel başarılarının da yüksek olduğu görülmüştür.

Akın (2008) araştırmasında ise iş-aile çatışması ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma verileri hemşirelerden elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre iş görenin algıladığı örgütsel destek arttıkça iş-aile çatışması azalmaktadır. İş-aile çatışması ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişki negatif yönlüdür. İş görenler örgütleri tarafından desteklendikçe, adalet duyguları, örgüt içi iletişim ve örgüt etkililiği güçlenmektedir. Algılanan örgütsel desteğin güçlendirilmesi hem örgüt hem de iş görenleri için yarar sağlamaktadır.

Duygulu vd. (2008) işe bağlılığın, algılanan örgütsel desteğin ve iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisini belirlemek amaçlı araştırma yürütmüşlerdir. Araştırma verileri ise Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanlarından toplanmıştır. Araştırma sonucuna göre duygusal bağlılığa algılanan örgütsel destek, devam bağlılığına iş tatmini ve normatif bağlılığa ise örgütsel destek ve işe bağlılık etki etmektedir.

Turunç ve Çelik (2010) araştırmalarında örgütsel özdeşleşme, aile-iş, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyetine algılanan örgütsel desteğin etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma verileri savunma endüstrisi iş görenlerinden elde edilmiştir. Araştırma bulguları yapısal eşitlik modellemesi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde, iş-aile, aile-iş çatışmasına ve işten ayrılma niyetine algılanan örgütsel desteğin negatif etkisi vardır. Örgütsel destek algısı yüksek olan iş görenler daha az iş-aile, aile-iş çatışması yaşamakta ve işten ayrılma niyetleri düşük

olmaktadır. Bununla birlikte işten ayrılma niyetine algılanan örgütsel desteğin, örgütsel özdeşleşmenin ve iş-aile çatışmasının kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Akkoç vd. (2012) iş tatmini, algılanan örgütsel destek, güven ve gelişim kültürünün iş performansına etkilerini araştırmışlardır. Araştırma bulguları sonucunda gelişim kültürü ve örgütsel destek algısının iş performansını ve iş tatminini etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca iş performansının iş tatmininden anlamlı ve pozitif yönde etkilendiği aktarılmıştır. İş görenlerin performansına ve tatminine gelişim kültürünün ve örgütsel destek algısının etkisi ancak güven aracılık ettiğinde görülmektedir. Güvenin etkisi ise kısmidir.

Oktuğ (2013) araştırmasında iş görenlerin sergiledikleri duygusal emek ile örgütsel destek algılarında örgütsel prestij algısının biçimlendirici rolünü belirlemeye çalışmıştır. Araştırmanın verileri satış görevini yürüten 210 iş görenden elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yüzeysel rol yapma ile örgütsel destek algısı arasında negatif yönlü ilişki; samimi duygular ve derinlemesine rol davranışları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek algısı, samimi duygular gösterme davranışları ve yüzeysel rol yapma ilişkisinde örgütsel prestij algısının biçimlendirici rolü olmadığı tespit edilmekle beraber derinlemesine rol yapma ile örgütsel destek algısı ilişkisinde biçimlendirici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Koçoğlu (2013) üniversite araştırma görevlerine yönelik çalışmada örgüt içi bilgi yönetim etkinliğinde bireycil-toplumcul örgüt algılayışının etkisinde örgütsel destek algısının aracı değişken rolünü belirlemeye yönelik çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmanın sonucunda örgütsel destek algısının bilgi yönetimi etkinliği ve örgüt algısı ilişkisinde tam aracılık rolü olduğu belirlenmiştir. Bilgi yönetimi etkinliği ve örgütsel destek algısı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Kasalak ve Aksu (2014) araştırmalarında örgütsel sinizm ve örgütsel destek algısı ilişkisini tespit etmeye çalışmışlardır. Araştırmalarının verilerini Akdeniz Üniversitesinde çalışan 50/d kadrosundaki araştırma görevlilerinden elde etmişlerdir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde örgütsel sinizm ve örgütsel destek algısının bütün boyutları arasında anlamlı, negatif ve orta düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Turgut (2014) ise araştırmasında işletme performansına örgütsel destek algısının etkisini belirlemede iç girişimciliğin aracılık rolünü tespite çalışmıştır. Araştırma

verileri Ankara’da OSTİM bölgesinde elektrik ve elektronik endüstrisinde çalışmalarını yürüten 23 işletme iş görenlerinden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda işletme performansı ve iç girişimciliğe örgütsel destek algısının pozitif yönlü etkisi olduğu; işletme performansı ve örgütsel destek algısında iç girişimciliğin aracılık rolü olduğu ve finansal performans üzerinde iç girişimciliğin pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir.

Uzun (2018) çalışmasında algılanan örgütsel desteğin çeşitli değişkenlerle ilişkisini incelemiştir. Bu değişkenler arasında örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık vardır. Araştırmacı, Giresun İlinde yürüttüğü çalışması için resmi ilkokullarda çalışan 212 öğretmende veri elde etmiştir. Araştırmanın bulguları sonucunda örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek; örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek aynı zamanda duygusal bağlılıklarına, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve örgütsel güvenlerine de etki etmektedir. Öte yandan örgütsel güven; algılanan örgütsel destek, örgütsel vatandaşlık davranışları ve duygusal bağlılık ilişkisine aracılık etmektedir.

2.2.7. Algılanan Örgütsel Destek İle Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

İnsanoğlunun içinde bulunduğu yüzyıl pek çok yönü ile geride bırakılan yüzyıllardan farklı özelliklere sahiptir. Yaşanmakta olunan yüzyıl, insanoğlunun rekabeti, değişimi, teknolojik gelişmeleri, yaratıcılığı, bilgi akışını en hızlı yaşadığı zaman dilimi olarak tanımlanabilir. Ortaya çıkan bu akış, örgütler dünyasında yönetimleri ihtiyaçlara cevap verebilmek için farklı yönetim yaklaşımları geliştirmeye zorlamıştır. Örgütler ihtiyaçları karşılayabilmek ve taleplere cevap verebilmek için sahip oldukları değerlerin farklılıklarını vurgulamaya ve yeni değerler oluşturmaya çalışarak farklılaşmayı bir çözüm olarak görmüşlerdir. Örgütler ayrıca barındırdıkları farklılıkların sinerji yaratması ve rekabet üstünlüğü sağlaması için bu farklılıkların yönetilmesi gerektiğini kavramışlardır. Bu yüzyılda varlıklarını devam ettirmek isteyen ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek isteyen örgütler farklılıkları yönetmeyi benimseyerek iş görenlerinde örgütsel destek algısını güçlendirme yoluna gitmeyi çözüm yollarından biri olarak görmüşlerdir.

Farklılıkların yönetimi, literatürde pek çok tanıma sahiptir. Tanımların çeşitliliğinin en temel nedeni olarak her bir tanımın farklılığın farklı yönlerine odaklanmış olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bazı tanımlar farklılığı tanımlarken bireysel özelliklere (etnik köken, cinsel tercih, kültür, ırk vd.) odaklanırken bazı tanımlarda demografik özelliklere (eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet, medeni hal vb.) odaklanmaktadır. Tanımların çeşitliliği perspektifinden değerlendirilecek olursa farklılık, değişmez özelliklerinden yalnızca biri merkeze alınarak bireyin bir özelliğiyle diğerlerinden farklı olması durumudur. Roosevelt (1992: 307) farklılığı bir ormana benzetmektedir. Orman farklı özelliklere sahip ağaçların toplamından oluşur ancak bu ağaçlar bir arada bulunurken bile kendilerine özgü özelliklerini taşımaya devam ederler. Bir fenomen olarak da farklılık evrensel bir kavram olması nedeni ile geniş ölçekte toplumları daha dar ölçekte ise örgütleri ilgilendirmektedir. Örgütler değerleri, inançları, kültürleri, algıları, eğitim düzeyi, deneyimleri, cinsiyet ve yaşları farklı pek çok iş göreni bünyesinde barındırmaktadır. Her bir iş görenin birey olması nedeni ile farklı beklenti, yetenek ve ihtiyaçları vardır. Örgüt hem iş görenlerinin farklı taleplerini karşılamak hem de onların farklılıklarından örgüt yararına faydalanmak için farklılıkların yönetimine ihtiyaç duymaktadır çünkü farklılıkların yönetimi bütün iş görenlerin sahip oldukları potansiyellerini açığa çıkarmayı hedefleyen yönetim felsefesidir (Esty vd., 1995: 4; Martens ve Dehaes, 2003: 3; McMillian-Capehart, 2003: 22; Andersen, 2007: 216; Ouellette, vd., 2018: 497). Farklılıkların yönetiminin temel amaç olarak benimsediği yaklaşım iş görenler arasında etkileşim ve iletişimi destekleyerek örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, değer yaratmaktır. Farklılıkların yönetimi iş görenler arasında etkileşim ve iletişimi desteklerken iş görenlerinin örgütlerinden beklentilerini gerçekleştirmeye ve ihtiyaçlarına cevap vermeye odaklanır. Örgütlerinin kendilerinin sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılama çabası içinde olduğunu gören iş görenler Blau'nun da sosyal değişim teorisinde vurguladığı gibi şartlar uygun olduğunda kendilerini bu çabaya karşılık vermek zorunda hissedeceklerdir. Örgütsel destek algısı tanımları incelendiğinde; tanımın örgütün iş görenleri için geliştirdiği politika, uygulama ve kuralların dışsal veya içsel nedenlerden dolayı gerçekleştirildiğinin iş gören tarafından değerlendirilmesi ve iş görenin örgütü için olan çabasının ve mutluluğunun/refahının örgüt tarafından dikkate alınması (Eisenberger vd., 1986: 502;

Zacher ve Winter, 2011: 666; Bashir, 2012: 63; Shusha, 2013: 23; Kjaran ve Lehtonen, 2018: 1038) olarak tanımlandığı görülmektedir. İş görenlerin inanç, kültür, algılama, eğitim düzeyi, etnik köken, cinsiyet, yaş, çalışma yılı gibi farklı özelliklerinden dolayı hem farklı potansiyelleri hem de bu özelliklerinden dolayı örgütlerinden farklı beklentileri vardır. Örgüt iş görenlerinin farklı özelliklerinden dolayı sahip olduğu potansiyeli örgüt yararına açığa çıkartmak için farklılıkların yönetimine ihtiyaç duyar. Farklılıklarının dikkate alındığına ikna olan iş gören şartlar uygun olduğunda örgütünden aldığı desteğe karşılık vermek için harekete geçer.

Farklılıkların yönetimi aynı zamanda iş görenler arasında ayırım yapmaksızın örgütün imkânlarından eşit yararlanmalarını, iş görenlerin farklılıklarını tanımayı/saygı duymayı, değer vermeyi amaçlayan bir yönetim anlayışıdır. Örgütsel destek algısı kavramı psikoloji ve yönetim alanında gündem oluşturmuş ve cevabı bulunmaya çalışılan bir konudur. Örgüt çalışan uyumu; kaosun, beraberinde getirdiği belirsizliğin ve rekabetin üstesinden gelmek için oldukça önemlidir. İki taraf arasında uyumun sağlanabilmesinde örgütün iş görenlerin kendilerini değerli, faydalı, yetenekli ve önemli hissetmelerini sağlanması ayrıca örgütün iş görenlerin ihtiyaçlarının farkında olarak onları karşılamaya çalışması oldukça önemlidir. Örgütler iş görenlerinin bu duyguları hissetmesini ve onların potansiyellerini ortaya koymaları için gerekli atmosferi farklılıkların yönetimi yaklaşımıyla yaratabilir. Farklılıkların yönetimi aracılığı ile hissettirilen bu duyguların ve karşılanan beklentilerin iş görende yüksek örgütsel destek algısı oluşturması beklenir. Farklılıkların yönetimini konu edinen Magoshi ve Chang (2009), Choi ve Rainey (2010), Shen vd. (2010), Mamman vd. (2012), Vuuren vd. (2012) gibi araştırmacıların bulguları dikkate alındığında farklılıkların yönetiminin iş memnuniyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş performansı, işe devam, yaratıcılık gibi sonuçlarının olduğu görülmektedir.

2.2.8. Eğitim Örgütlerinde Algılanan Örgütsel Destek

Bireyler ortak çaba ile gerçekleştirecek amaçlara ulaşmak için bir araya gelerek örgütler kurarlar. Kurdukları örgütlerde amaçları gerçekleştirme yolunda kararlaştırılmış etkinlikleri koordine ederler ve örgüt paydaşlarının bu amaçlara kuvvetle bağlanması için girişimlerde bulunurlar. Bu perspektiften değerlendirildiğinde okullarda birer hizmet ve eğitim örgütüdür. Öğretmenler eğitim

örgütlerinin öğretme sorumluluğunu yerine getiren en önemli iç paydaşlarıdır. Öğretmenler, sorumlulukları olan öğretme görevini yerine getirirken şüphesiz pek çok zorlukla karşılaşmaktadır. Ahmed vd.'nin (2014: 246-247) değerlendirmelerine göre bu zorluklara sınırlı kaynaklara düşük maaş, liderlik anlayışındaki değişimler, sınırlı gelişim imkânları, çalışma şartları, düşük statü, bürokratik zorluklar örnek olarak gösterilebilir.

Öğretmenlerin böylesi zor çalışma ortamında önemsendiklerini ve değerli olduklarını bilmeye ve hissetmeye ihtiyaç duymaları anlaşılır bir durumdur. Örgütsel destek kavramı alinyazında iş görenin değer gördüğünü hissetmesi şeklinde kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel desteğin iş görenler için önemli olmasının ardında onaylanma ve kabul görme, saygı duyulma ve değer verilme gibi psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması vardır. Algılanan örgütsel destek ise Rhoades ve Eisenberger (2002: 700-701) değerlendirmesi ile iş görenlerin refahlarının öncelenmesi, örgütlerine sundukları katkıların örgüt tarafından fark edilmesi, zor ve stresli çalışma ortamında örgütün iş görenlerine destek konusunda ne derece istekli olduğu ile ilişkilidir. Kavramı farklı şekilde ifade etmek gerekirse; örgütün iş görenlerinin ihtiyaç ve örgüte katkılarının farkında olmasıdır (Naumann vd., 1995: 90; Randall vd., 1999: 160).

Destek ortamının okullarda hayata geçirilmesi bireysel düzeyde öğretmenler için, örgütsel düzeyde ise okulun kendisi için olumlu sonuçlara aracılık etmektedir. Özellikle okul için destek ortamı, öğretmenlerin işbirliği sergilemeleri ve liderlik davranışları göstererek yerine getirecekleri sorumlulukları için önemlidir çünkü destek ortamı bu davranışları göstermede öğretmenleri teşvik etmektedir. Öğretmenler bu davranışları sergilediğinde okulun amaçlarını gerçekleştirme mümkün olmaktadır. Destek ortamı ve öğretmenlerin davranışları üzerindeki yansımaları nedeni ile algılanan örgütsel destek eğitim örgütleri olan okullar için ayrıca önemlidir. Öğretmenler algıladıkları örgütsel destek aracılığı ile okulun örgütsel amaçlarını gerçekleştirmede ve içselleştirmede istekli olmaktadır.

Alan yazın incelendiğinde algılanan örgütsel destek kavramının Blau'nun sosyal takas teorisi ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Blau teorisinde; bireyler arasında karşılıklı şarta odaklı iyilik değişimi olduğundan söz eder. Teoriye göre, birey iyilik gördüğünde kendisi için uygun olan anda bu iyiliğe karşılık verme zorunluluğu

hissetmektedir. Coyle-Shapiro ve Conway (2005: 775) göre teori çerçevesinde iş gören ile örgütü arasında yazılı olmayan, açık bir dille ifade edilmeyen ancak göz ardı edildiğinde veya ihlal edildiğinde özellikle örgüt için istenmeyen sonuçlara yol açan karşılıklı zorunluluklar mevcuttur. Lynch vd. (1999: 470) göre iş görenlerin sosyo-duygusal ihtiyaçları arasında yer alan itibar, sadakat, çaba ve onaylanma algılanan örgütsel destek aracılığı ile karşılanmaktadır. Beklenti ve ihtiyaçları karşılanan iş görenler; örgütlerine bağlanmakta, örgütsel amaçları benimsemekte ve gerçekleştirmektedirler (Liebermann ve Miller, 2005: 152; Ellinas, vd., 2018: 327).

İş görenlerini destekleyen, onların refah ve mutluluklarını önemseyen örgüt; iş görenlerinin öneri ve eleştirilerini dikkate alır, yaratıcı fikirlerini değerlendirir, çalışma ortamının güvenliğini, iç ve dış paydaşlar arasında pozitif ilişkilerin gelişmesini ve adaleti sağlar, iş görenler arasında ayırım yapmaz ve örgütsel kararlara dâhil eder. Örgütsel destek algısı yüksek olan iş gören örgütsel amaçları gerçekleştirmek için fazladan çaba ve yüksek performans gösterir, örgüt ile duygusal bağ geliştirir ve katılım sağlar (Kraimer ve Wayne, 2004: 211; Jawahar vd., 2007: 144; Sheppard ve Dibbon, 2011: 127; Harris ve Kacmar, 2018: 190). Örgütsel destek algısı ile yönetici desteği nedensel bir ilişki içindedir. Mauserth (2007: 32) ifadesi ile örgüt yöneticisinin iş görenlerin örgüte katkılarına değer vermesi ve onları düşünmesi iş görenler tarafından örgüte mal edilerek genellenmekte. İş görenlerin örgütsel destek algısını etkileyen faktörler arasında örgütün yapısı, görev özellikleri ve çalışma deneyimi vardır. Öte yandan takdire dayalı ödüllerle teşvik edilen iş görenlerinde örgütsel destek algısı yüksek olmaktadır. Öğretmenler, diğer paydaşlar ve yönetim kadrosu arasında adil ve pozitif ilişki geliştirmeyi hedefleyen okul atmosferinin özellikle öğretmenler arasında algılanan desteği artırdığı bilinmektedir (Hochwarter vd., 2003: 439-440).

Örgütsel destek algısının öğretmenler üzerindeki etkilerinden en öne çıkanlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı (Wayne, vd., 1997: 90; Randall vd., 1999: 162; Chen vd., 2005: 459), iş memnuniyeti (Burke, 2003: 132; Hochwarter vd., 2003: 440; Orpen, 1994: 410), işe katılım (O'Driscoll ve Randall, 1999: 200; Ramus, 2001: 90) ve örgütsel bağlılık (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003: 255; Twigg, 2008: 260) vardır. Bunların dışında yaratıcılığın artması, tükenmişlik duygusunda, devamsızlık oranında ve stres düzeyinde azalmada sonuçlar arasında gösterilmektedir (Asad ve

Khan, 2003: 142; Wahlstrom ve Louis, 2008: 460; Leithwood, vd., 2010: 672; O'Brien vd., 2013: 30; Pires, 2018: 165).

2.3. Örgütsel Bağlılık

2.3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi

İnsan kaynağı, örgütlerin amaçlarına ulaşması ve varlıklarını devam ettirmeleri için temel kaynaktır. 21. yy dünyasında teknoloji her ne kadar varlığını bütün alanlarda hissettirse de örgütler varlıklarını ancak insan kaynağı olan iş görenleri aracılığı ile gerçekleştirebilirler. Bu noktada iş görenlerin kendilerini yalnızca örgütün bir çalışanı olarak görmesinin örgütsel amaçları gerçekleştirmede yeterli olmadığı araştırmalar aracılığı ile ortaya konmuştur; iş görenin dâhil olduğu örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi, bunları kendi çıkarlarının önünde tutması, örgütün değerlerini yaşatmak ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba göstermesi, kendisini örgüte ait hissetmesi araştırmaların öne çıkan bulgularındandır.

İş görenlerin bilişsel gelişim ve psikolojik ihtiyaçlar düzeyinde birbirinden farklı olduğu gerçeği hatırlanacak olursa, her iş görenin örgütüne bağlılık düzeyi de aynı derecede olmayacaktır. Örgütsel başarıyı etkileyen faktörler arasında olan verimlilik, işe sarılma, iş doyumunu, işe devam ve performans gibi faktörlere pozitif yönde etki eden örgütsel bağlılığın sağlanması yönetsel faaliyetlerin odak noktalarından biri olmalıdır. Bu bağlamda 20. ve 21. yy'da yönetsel faaliyetleri konu edinen araştırmaların pek çoğunun odağı da örgütsel bağlılık ve geliştirilmesi olmuştur.

Bağlılık bir fenomen olarak Becker'ın (1960: 32) da vurguladığı gibi politik davranış, mesleki gelişim, bürokratik davranış, din ve güç gibi geniş alanlara nüfuz etmiştir. Bu perspektiften bakıldığında bağlılık Herrbach (2006: 628) ifadesi ile bir kuruma, kişiye, düşünceye karşı duyulabilmektedir ve bireyin bir eylemi tutarlı davranışlarla devam ettirmesi yönünde taahhütte bulunmasını ifade etmektedir. Bağlılığın odak noktasında bireyin hedeflediği amacı gerçekleştirmede çeşitli zamanlarda engellerle karşılaşmasına rağmen onlarla ısrarla mücadele etmesi ve vazgeçmemesi vardır (Christen ve Soberman, 2006: 138; Jin, vd., 2018: 83). Bağlılık; sadakat, bağlı hissetme ve adanmayla eş anlamlı kullanıla gelmiş olmasına rağmen bu çalışmada iş görenin örgütü ile ilişkisi kapsamında değerlendirildiği için karşılık beklemeden adanma, bağlanma ve sadakat duyma anlamında ele alınmamıştır.

Kavram olarak örgütsel bağlılık; iş görenin örgütü için fedakârlıkta bulunması, kendisini örgütüne adanması ve örgütüne sadakat duyması ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın örgütsel yaşama olumlu etkiler yaratan aktif eylemler şeklinde tanımlandığı da görülmektedir (Morrow, 1983: 487). Luthans (1995: 303) ise örgütsel bağlılığı, iş görenin örgütün üyesi olarak devam etmede istek duyması, örgütün amaç ve değerlerini inanarak kabul etmesi ve bu amaçları gerçekleştirmede ortalamanın üstünde performans göstermesi olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel bağlılık; Mathieu ve Zajac (1990: 107) için iş görenin örgütüne olan bağı olurken, Luthans vd. (1987: 5) için iş görenin örgütüne olan sadakatine dair tutumunu ifade etmektedir. Sheldon (1971: 64) örgütsel bağlılığı, iş görenin kimliğini örgüte bağlaması ve bununla ilgili eğilimler ve tutumlar bütünü şeklinde tanımlamaktadır. Bununla birlikte Wahn (1998: 257) içinse örgütsel bağlılık iş görenin örgüte duyduğu bağın şiddeti olmaktadır. Verilen tanımlar değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın iş görenin örgütün değerlerine ve amaçlarına etkin, taraflı bir şekilde bağlanması olarak tanımlanabilir.

Puti vd. (1989: 277-278) örgütsel bağlılığın ana nedenini iş görenin örgüte yaptığı katkılar sonucunda elde ettikleri arasındaki oran ve iş görenin buna dair algısı olduğunu belirtmişlerdir. İş gören algılaması sonucunda, örgüt başarısı ve iyiliği için örgütsel değer ve amaçları gerçekleştirme sürecinde gösterdiği çaba örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir. Meyer vd. (1993: 540) örgütsel bağlılığı psikolojik bir süreç olarak tanımlar. Bu psikolojik süreç iş görenin örgütsel üyeliğine dair ipuçları verir ve örgüte yönelik bağını karakterize eder. Meyer vd.'nin (1993) tanımları dikkate alındığında örgütsel bağlılığın; iş görenin örgütüne sadakatini, örgütüne yönelik psikolojik bağının güçlenmesini ve işe katılımını ifade ettiği söylenebilir. Shelby (1994: 1567-1568) örgütsel bağlılığın; örgütün iyiliğini sürdürmek için yoğun istek duyma, örgütün yararına gönüllü çaba gösterme, örgütün değer ve amaçlarını kabul etme ve inanma özelliklerini taşıması gerektiğini aktarmıştır. Shelby'nin aktardığı özelliklere ek olarak Jans (1989: 248) iş görenin örgütsel bağlılığının gelişmesinde en öne çıkan unsurun iş görenin örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi, örgütsel rollere katılmayla örgütte kalmaya istek duymayı örgütsel bağlılığın özelliklerine dâhil etmiştir.

Örgütsel yaşamla ilişkilendirilen pek çok kavram gibi örgütsel bağlılığın tanımlanmasında da farklı unsurlar dikkate alınarak tanımlamalar yapılmıştır. Farklı unsurlar öne çıkarılarak yapılan örgütsel bağlılık tanımları sonucunda tutumsal ve davranışsal yaklaşım daha fazla önde olmuştur. Tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılığı; iş görenin örgütü ile kurduğu duygusal bağ olarak tanımlarken, bu bağın niteliğine vurgu yapmaktadır. Tutumsal yaklaşım perspektifinde örgütsel bağlılık, iş gören amaçları ile örgütün amaçları örtüştüğünde oluşmakta ve iş görenin örgütte kalma nedeni kendi amaçlarını gerçekleştirmek olmaktadır (Reichers, 1985: 467-468; Bennett, vd., 2018: 272). Davranışsal yaklaşım ise örgütsel bağlılığı; iş görenin hem kendi kazanç ve faaliyetlerine hem de örgüte bağlılık geliştirmesi şeklinde tanımlamaktadır. İş gören örgütteki faaliyetleri sonucunda örgütten bir kazanç elde etmekte ve örgütten ayrılması durumunda bir kayıp yaşamakta dolayısı ile bağlılık bu noktada açıkça gözlemlenebilen davranışlar bütünü olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 17-18; Kim ve Beehr, 2018: 2).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık İle ilgili Yaklaşımlar

Örgütsel yaşamla ilgili diğer pek çok kavram gibi örgütsel bağlılığın tanımlanmasındaki güçlüğü temel nedeni kavramın sınıflandırılmasından kaynaklanmaktadır. Kavram araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Örneğin; sosyal psikologlar kavramı davranışsal bağlılık perspektifinden irdelerken, örgütsel davranış alanında çalışmalar yürüten araştırmacılar örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık perspektifinden irdemişlerdir. Kavram davranışsal ve tutumsal sınıflandırmaya ek olarak çoklu bağlılık sınıflandırmasıyla da ele alınmaktadır. Çoklu bağlılık sınıflandırmasında örgüt çerçevesindeki bütün unsurlar değerlendirilir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlar olan tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık bu başlık altında aktarılacaktır.

2.3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımı çerçevesinde kavrama yönelik tanımlar incelendiğinde tanımlamanın odağında iş görenin örgüte karşı sergilediği tutumlar vardır. İş görenin örgütsel bağlılık geliştirmesi, örgüt ile özdeşleşmesi oranında olmaktadır. İş görenin örgütü ile özdeşleşmesi ile oluşan tutumsal tepkileri örgütsel bağlılığı tanımlamada dikkate alınmıştır. Tutumsal bağlılığın odağında iş görenin

örgütü için geliştirdiği düşüncelerinin oluş süreci vardır. Başka bir ifade ile tutumsal bağlılığın oluşmasında; örgütün değer ve amaçları ile iş görenin değer ve amaçlarının uygunluğuna dair düşünce seti oluşturması vardır (Meyer ve Allen, 1991: 61-62). Bu yaklaşımda dikkat çekilen ve öne çıkartılan üç önemli nokta vardır. Bunlar Mathieu ve Zajac'in (1990: 174-175) ifade ediş şekli ile örgütsel faaliyetlere katılma, örgütün değer ve amaçları ile özdeşleşme ve örgüte sadık olmadır.

Tutumsal bağlılık alanında dikkat çeken araştırmacılar kavramı farklı boyutları ve bileşenleri ile ele almışlardır. Yaklaşımlar araştırmacılarının isimleri ile anılmaktadır. Bu yaklaşımlar: Allen ve Meyer, Kanter, O'Reilly ve Chatman, Etzioni ve Penley ve Gould şeklinde dir.

2.3.2.1.1. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer yaklaşımlarına dair modellerini 1984 yılında geliştirmişlerdir ve modellerinde örgütsel bağlılığı iki boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar duygusal ve devam bağlılığıdır. Modellerine daha sonra Weiner ve Vardi'nin çalışmalarında vurgu yaptıkları normatif bağlılığı da ekleyerek üç boyutlu modellerini tamamlamışlardır (Allen ve Meyer, 1990: 62-63). Bağlılığın bu üç boyutu psikolojik iki temel durumu açıklamaktadır. Bunlardan birincisi iş görenin örgüt ile olan ilişkisi diğeri ise iş görenin örgüt üyeliğini sonlandırması veya devam etmesine dair kararını uygulamasıdır (Meyer ve Allen, 1991: 66-67).

Duygusal bağlılık, iş görenin örgütü ile duygusal bağ kurmasını, örgütü ile özdeşleşmesini ve örgüte katılımını ifade eder. Duygusal bağın oluşması ile iş gören kendini örgütünün bir parçası olarak görmekte, bunun sonucunda da örgüt iş gören için büyük öneme sahip olmaktadır. İş gören örgüte üye olmaktan memnurluk duymakta ve kendisini örgütü ile tanımlamaktadır. Duygusal bağlılık iş görenin örgütüne karşı geliştirdiği duygular bütünü olarak da tanımlanabilir (Bergman, 2006: 645-646). Duygusal bağlılığın temellerini kenetlenme bağlılığı oluşturmaktadır. Kanter 1968 yılında kenetlenme bağlılığını, iş görenin çalışma grubuna duygusal olarak bağlanması şeklinde tanımlamıştır. Duygusal bağlılık aynı zamanda Buchanan'nın 1974 yılında tanımladığı partizan bağlılık ile de yer yer ilişkilendirilmektedir. Partizan bağlılık iş görenin örgütün değer ve amaçlarına kendisini adanması ve bağlanması olarak değerlendirilmektedir. Duygusal bağlılık iş görende örgütte kalmaya dair kuvvetli bir

istek uyandırmakta ve kendini örgütün temsilcisi olarak görmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 63-64).

Örgütüne karşı duygusal bağlılık geliştiren iş gören için ideal mutluluk örgütün parçası olarak kalmaya devam etmek ve örgütün değerlerine sıkı sıkıya bağlanmaktır (Çetin, 2004: 94; Edwards Jr, vd., 2018: 32). Her örgüt yöneticisi için örgüte karşı duygusal bağlılık geliştiren iş gören ideal iş görendir çünkü duygusal bağlılık iş görene içsel bir motivasyon sağlar. Eby vd.'in (1999: 463) dikkat çektikleri üzere içsel motivasyonun oluşma nedeni ise iş görenin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgütte kalmak için içsel bir zorunluluk hissetmesidir. İçsel motivasyonu olan iş gören örgütteki sorumluluklarını gerçekleştirmek için kendisini sorumlu hisseder, görev ve sorumluluklarını yerine getirmek için odaklanır ve etkili davranışlar sergiler (Meyer, vd., 1998: 32-33).

İş görenin örgütüne duygusal bağlılık geliştirmesinde çeşitli etkenler rol almaktadır. Örneğin iş görenin sorumluluklarının ve rolünün açıklanması, iş görenin görevlerine yönelik amaçların açıklanması, iş gören için işin mücadele gerektirmesi, örgütün iş görenin öneri ve fikirlerini dikkate alması, örgütte adil ve eşit yaklaşımlar sergilenmesi, örgüt içinde yakın ve içten ilişkilerin kurulması sayılabilir (Clifford, 1989: 143-144). Bu etkenler dikkate alındığında duygusal bağlılığın gelişmesinde örgüt ile iş gören arasında ahenk ve uyumun olması gerektiği söylenebilir. Örgütsel psikoloji alanında çalışan araştırmacılar örgütüne karşı duygusal bağlılık geliştiren iş görenleri gönüllü iş gören olarak adlandırmaktadırlar. Bu adlandırmanın arka planında gönüllü iş görenin temel örgütsel sorumluluklarının yanında ekstra görevleri de büyük bir başarı ile yerine getirmesi, örgütte istediği için çalışmaya devam etmesi, örgüt aracılığı ile sosyal kimlik oluşturması ve bu kimliğe bağlılık duyması vardır (Cohen, 1999: 288-289; Ennis, vd., 2018: 204).

Devam bağlılığı, iş görenin örgütte kalma yolu ile elde ettiği faydalar ve örgütten ayrılma maliyeti arasında yaptığı değerlendirme sonucunda oluşmaktadır. Allen ve Meyer bu boyutu oluştururken Becker'in Yan Bahis olan yaklaşımından yola çıkmışlardır. İş gören örgütten ayrılma ve örgütte kalma arasında değerlendirme yapmakta, örgütte kalmanın daha akılcı olduğuna karar vermekte ve örgütte kalmayı tercih etmesi ile devam bağlılığı sağlanmış olmakta (Allen ve Meyer, 1990: 64).

Devam bağıllığının oluşmasında örgütte kalmanın yararı, örgütten ayrılmanın zararından daha fazla ise etkili olmaktadır. İş gören örgütten ayrılması durumunda başka örgütte mevcut örgütünde sahip olduğu avantajları bulma konusunda sorun yaşayacağını düşündüğünde örgütünde kalma yönünde karar vermekte ve örgütü için çaba ve zaman harcamaktadır (Blau, 2003: 468). Devam bağıllığı geliştiren iş görenler sürekli olarak alanındaki diğer örgütleri takip etmekte fakat sahip olduğu yetenekler, beceri ve bilgi çerçevesinde mevcut örgütünde var olan olanaklardan daha iyi veya aynı düzeyde olanaklara sahip başka bir örgüt olmadığını bildiği için örgütünde kalmaya devam etmekte ve örgütüne bu nedenlerden dolayı daha fazla bağlanmakta. İş gören örgütten ayrılması durumunda daha fazla kayıp yaşayacağını ve sahip olduğu avantajları da kaybedeceğini bilincinde olmakta ve örgütüne karşı güçlü bağ geliştirmektedir (Ketchand ve Strawser, 2001:225-226).

Normatif bağıllık, iş görenin örgütüne karşı yükümlülükleri olduğuna dair inancının olması ve kendini örgütünde kalmaya zorunlu hissetmesidir. Normatif bağıllıkta iş gören örgütünde kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak yaşadığı çevreden öğrenmiştir ve örgütünde kalmaya devam etmek onun için ahlaki bir sorumluluğa dönüşmüştür. Allen ve Meyer modellerine normatif bağıllık boyutunu 1990 yılında Wiener bu boyutu 1982 yılında geliştirdikten sonra dâhil etmişlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 65-66).

Wiener, bireyin iş hayatına dâhil oluncaya kadar geçen sosyalleşme sürecinde ahlaki değerler edindiğini, bu değerlerin bireyi doğruyu yanlıştan ayırma sürecinde yönlendirdiğini ifade etmektedir. İş gören bu bağlamda örgüt yararına olan davranışlarını ahlaki bir bakış açısı ve benimsediği değerler çerçevesinde ele almakta, gerçekleştirmektedir. Bu anlamda iş gören çoğu zaman nasıl davranacağı konusunda baskı hissetmektedir. Baskının kaynağı aile olabileceği gibi, üyesi olduğu sosyal gruplar, iş arkadaşları veya toplumda olabilmektedir. İş görenin inançlarına ve değerlerine uygun davranma arzusu normatif bağıllığı ortaya çıkarmaktadır (Wiener, 1983: 420-421; Alzubi, 2018: 178).

Normatif bağıllığın oluşmasında ayrıca iş görenin örgütün iş görenlerin sadakatini istediğine ve bu isteğe uyulmasına dair geliştirdiği inancında etkisi vardır. Normatif bağıllık geliştiren bir iş gören duygusal bağıllık geliştiren bir iş görenden farklı olarak bu örgütte kalmalıyım duygusuna sahiptir; duygusal bağıllık geliştiren iş

gören ise bağlılığını örgütte kalmayı istiyorum şeklinde ifade eder (Arbak ve Kesken, 2005: 65-66). İş gören örgütün kendisine sunduğu yararları örgütte çalışarak ve kalmaya devam edere karşılık vermek ister bu da normatif bağlılığı karşılıklılık ilkesine dayandırmaktadır. İş gören örgütte kalmaya devam ederek ahlaki değerleri ile de çelişmemiş olmaktadır. Örgütte kalmaya ve çalışmaya devam ederek örgüte olan borcunun karşılığını vereceği inancı vardır (Christen ve Soberman, 2006: 140-141).

Tablo-3: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Bileşenleri

Bağlılık	Gerekçe	Tanım
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımında bulunması
Devamlılık Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük

Kaynak: Arbak, Y., Kesken, J. "Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım". Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, No: 09.17000, İzmir, 2005, s.6

Yukarıdaki tablo da dikkate alındığında Allen ve Meyer'in modelinde; duygusal bağlılık iş görenin örgüt ile özdeşleşmesi ve örgüte katkıda bulunması olurken, devam bağlılığı iş görenin değerlendirmesi sonucunda örgütte kalmasının daha karlı olacağı sonucuna varması ile örgütle bağını güçlendirmesi ve normatif bağlılık iş görenin hissettiği ahlaki zorunluluk ve karşılıklılık ilkesi olmaktadır.

Duygusal bağlılığın gelişmesinde örgütsel destek ve rollerin tanımlanmasının etkili olacağı; devam bağlılığının gelişmesinde iş görenin örgütten ayrılması durumunda ayrılma maliyetini arttıran ödüllerin verilmesinin; normatif bağlılığın gelişmesinde ise iş görenin başarısını ve performansını artırmasını sağlayacak teşviklerin verilmesinin etkili olacağı söylenebilir (Powell ve Meyer, 2004: 159-160).

2.3.2.1.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter'in örgütsel bağlılık tanımında öne çıkan düşünce iş görenlerin örgütlerine sadakat ve enerjilerini aktarmaya istekli olmalarıdır. Ayrıca Kanter'in değerlendirmesine göre iş görenler ihtiyaç ve isteklerinin karşılandığı örgütlerle birleşirler. Kanter değerlendirmesinde örgütlerin sosyal sistemler olduğunu belirtir ve sosyal sistem olarak örgütün ihtiyaçları, beklentileri ve istekleri vardır. İş görenler örgütün ihtiyaç duyduğu bu beklentileri örgüte sadık olarak, örgüt için olumlu tutum geliştirerek karşılayabilmektedirler (Kanter, 1968: 501-502). Farklı bir değerlendirme ile Kanter için örgütsel bağlılığın oluşması iş görenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ilişkileri örgüt içinde kurması ve kişiliğini bu ilişkilerle bütünleştirmesine bağlıdır.

Kanter'in değerlendirmesinde örgütsel bağlılığın iki sistem arasında gerçekleştiğini söylemekte mümkündür bu sistemler örgüt ve kişiliktir. Örgütsel bağlılık kişilik ve örgüt sistemi arasındaki ilişki sonucunda oluşan bir tutum olarak da değerlendirilebilir. Kişilik sistemi açısından önemli olan duygusal ve bilişsel yönelimlerken örgüt sistemi için birlik, devamlılık ve kontrol öne çıkar.

Kanter tanımladığı örgütsel bağlılık modelinde her iki sistem içinde üç bağlılık tipi olduğunu aktarır. Bunlar kenetlenme, devam ve kontrol bağlılığıdır (Kanter, 1968: 505-507):

Kenetlenme bağlılığı, iş görenin hem bir gruba hem de gruptaki ilişkilere bağlılığını ifade eder. İş görenin bağlılık geliştirmesinde gruba karşı pozitif duygulara sahip olmak, grubun her üyesi ile ilişkide olmak, ilgilenmek etkili olmaktadır. İş görenin bu yolla sağladığı tatmin duygusu bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır. Kenetlenme bağlılığı, grup üyeleri biz olma bilinciyle kendilerini bir bütünün parçası olduklarını hissettiklerinde daha güçlü olmaktadır. İş görenin örgüte bağlılığını örgütsel semboller ve simgeler, efsaneler, sosyal ilişkiler ve hikâyelerde arttırmaktadır.

Devama yönelik bağlılık, iş görenin üyesi olduğu örgütün devamlılığına kendisini adanması yolu ile örgüte üyeliğini devam ettirmesini ve örgütte kalmasını ifade eder. İş görenin bilişsel düzeyde örgüt sistemini pozitif algılaması için örgütün sistem olarak ödüllendirici olması gerekmektedir. İş görenin bu algısı onun örgütten ayrılması durumunda örgütte kalması durumuna göre kaybının daha fazla olacağını

hissettirir. Farklı bir ifade ile iş gören için örgütte kalmak daha kazançlı olduğu için örgüt üyeliği devam eder.

Kontrol bağlılığı, iş görenin üyesi olduğu örgütün kurallarına ve normlarına bağlılığıdır. İş gören kontrol bağlılığını örgüt liderinin veya grubun kurallarını ve emirlerini uygulayarak, örgütsel normlara uyarak gösterir. Kontrol bağlılığında iş gören örgütün gücünü hisseder, örgütün kurallarını ve normlarını kendisininmiş gibi içselleştirir ve benimser. İş gören örgütün değerlerini, kurallarını ve normlarını doğru kabul ettiği için onları bir rehber olarak görür, bu kabule göre hareket eder ve örgüte karşı olumlu davranışlar içinde olur.

2.3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman yaklaşımlarını geliştirmede Kelman'ın 1958'de ortaya koyduğu tutum ve davranış çalışmasından yola çıkarak örgütsel bağlılıkta farklı üç boyut olduğunu belirtmişlerdir. Kelman, iş görenin hem çeşitli ödüller elde etmek hem de çeşitli cezalardan kaçınmak için davranış ve tutumlarını uyarladığını belirtir. Uyarlama sonucunda iş gören uyum ve doyum elde eder. İş görenin örgüt içindeki grup veya diğer iş görenlerle ilişkilerinden doyum elde etmesi sonucunda özdeşleşme meydana gelmektedir (Becker, 1992: 232-233).

O'Reilly ve Chatman için örgütsel bağlılık aynı zamanda örgüt ve iş gören arasında oluşan psikolojik bir bağıdır ve bu psikolojik bağın gelişmesindeki ana unsur özdeşleşmedir. İş gören örgütsel değerleri, amaçları ve özellikleri kabul eder bunları kendi ölçeğinde uyarlar ve sonuçta özdeşleşme gerçekleşir. O'Reilly ve Chatman'ın (1986: 492-493) değerlendirmesine göre örgüt ve iş gören arasında gelişen bağlılığın benimseme, özdeşleşme ve itaat gibi üç özelliği vardır. Benimseme; iş gören örgütün tercih ettiği davranış ve tutumları kendi değerleri ile örtüşmesinden dolayı kabul eder ve onlara uyarlar. Özdeşleşme; iş gören bir grubun etkisi altında kalır, bunun nedeni ise iş gören o grup içinde tatmin edici ilişkiler kurmakta ve bu ilişkiyi korumaktır. İtaat; iş gören belli bir grup tarafından verilen cezalardan kaçınmak veya ödüller elde etmek için grubun etkisi altında kalır. İş görenin itaat etmesinin arkasındaki gerçek neden örgütün davranışlarını ve tutumunu onaylamak değildir, örgütün kontrol ettiği ödülleri elde etmektir (Becker, 1992: 234-235; Jin, vd., 2018: 84).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılık yaklaşımının boyutlarını Meyer ve Herscovitch içselleştirme, uyum ve özdeşleşme şeklinde aktarmaktadır. İçselleştirme, iş görenin amaçları ve değerleri örgütsel amaç ve değerlerle uyumlu olduğunda, iş görenin iç dünyası diğer iş görenlerin değer sistemi ile uyumlu olması durumunda gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile örgüt ve iş gören değer uyumu içselleştirme zeminini oluşturmaktadır. İçselleştirmenin güçlü olması için örgütsel amaçların ve iş gören ihtiyaçlarının uyumlu olması gerekir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305-306). Uyum, iş görenin belirli ödüller kazanmak için örgütsel davranış ve tutumlara uyum sağlamasını açıklamaktadır. Özdeşleşmenin gerçekleşmesi için iş görenin kendini örgütün bir parçası olarak görmesi gerekir. Özdeşleşmenin tamamlandığının söylenebilmesi için iş görenin örgütsel değerleri içselleştirmesi ve örgüt üyeliğinden gurur duyması gereklidir. Özdeşleşme ile iş gören örgütü bir değer olarak görmekte ve örgütün başarısı için performansının yüksek düzeyde olması gerektiği inancına sahip olmaktadır (Herrbach, 2006: 629-631). Özdeşleşmenin hem rasyonel hem de duygusal bir yanının bulunduğu söylenebilir. İş gören örgüt ile geliştirdiği bağ sonucunda kazanımlar elde ederken, örgüt içindeki sosyal ilişkileri aracılığı ile de tatmin duygusu yaşamaktadır.

2.3.2.1.4. Etzioni Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni örgütsel bağlılığı açıklarken örgütteki uyum sistemini ön plana çıkartır. Etzioni örgütte bir uyum sisteminin olduğunu ve bu sistemin değerleri olduğunu ifade eder. İş gören bu uyum sisteminin değerlerini algılar ve bu değerlere uyum sağlayacağı bir örgütsel bağlılık geliştirir. Başka bir ifade ile iş görenin geliştireceği örgütsel bağlılık boyutu örgütte baskın olan uyum sistemi ile ilişkilidir. Bu temelde ele alınan örgütsel bağlılığın iş görenler tarafından araçsal ve duygusal olmak üzere iki boyutta olabileceği belirtilmiştir (Newton ve Shore, 1992: 276-277). Etzioni yaklaşımında örgütsel bağlılığı iş görenlerin örgütlerine bağlılıkları açısından derecelendirmiştir. En olumlu noktada pozitif/moral bağlılığı yer alırken en uç noktada negatif/yabancılaştırıcı bağlılık vardır. Nötr/hesapçı bağlılık ise iki boyutun ortasında bulunmaktadır (Penley ve Gould, 1988: 45-47):

Pozitif/moral bağlılık, duygusal bir bağlılıktır ve temelinde iş görenin örgüte olan moral ilgisi vardır. Moral ilginin ortaya çıkmasında etkili olan örgütün sahip

olduğu sembolik yapısıdır. Bu noktada moral bağlılığı ise iş görenin örgütsel değer ve amaçları kabul etmesi ve içselleştirmesi oluşturmaktadır. İş görenin örgüte pozitif ve yoğun bir ilgi duyması örgütün normlarını, amaçlarını ve değerlerini kabul ederek, benimseyerek ve içselleştirerek özdeşleşme yolu ile gerçekleşmektedir. İş gören hem örgütün değerlerini hem de kendi çaba ve işini değerli görmektedir ve örgüte olan katkılarına değer verildiği için bağlılık duymaktadır. Moral bağlılığın gelişmesinde örgütün üyesine sağladığı ödüller etkili olmakta ve iş gören örgütüne pozitif bir yakınlık geliştirmektedir.

Negatif/yabancılaştırıcı bağlılık, moral bağlılık gibi duygusal bir bağlılıktır. Etzioni yabancılaştırıcı bağlılığı açıklamada Marks'ın kontrol yokluğu/azlığı ilkesinden yararlanmıştır. Kontrol azlığının olması durumunda iş gören için örgütün üyesi olmakla bir kampta veya bir hücrede bulunmak arasında bir fark olmamaktadır. İş görenin örgüte ve işine yönelik yaklaşımını nicelik ve nitelik yönünden etkileyen unsur ise algıladığı ödül ve ceza arasındaki farktır. İş gören negatif/yabancılaştırıcı bağlılığına iki unsur etki etmektedir. Birincisi, iş görenin örgüt iç çevresine dair kontrol yokluğu gözlemlemesi, ikincisi ise bağlılık için alternatif yokluğu algılamasıdır. Yabancılaştırıcı bağlılık çoğunlukla iş gören örgütünü zararlı ve cezalandırıcı gördüğünde, örgüt içinde sınırlandırıldığında görülmektedir. İş gören örgüt içinde sınırlandırıldığını algıladığı için örgüt ile arasında negatif bir etkileşim olmakta ve bağlılık geliştirmemektedir. Örgütte kalmaya devam etmesinin nedeni ise örgütün ve toplumun yaptırım gücü olmaktadır.

Hesapçı bağlılık, yabancılaştırıcı ve moral bağlılığın aksine araçsal bağlılıktır. Bu araçsal bağlılığın gelişmesinde iş gören ve örgüt arasındaki alışveriş etkili olmaktadır. İş görenin örgütte kalmaya karar vermesinde etkili olan ise iş görenin örgüte sağladığı yararlar sonucun da elde etiklerinin yeterli ve adil olduğuna ikna olmasıdır. İş görenin ikna olma durumu aynı zamanda örgüte bağlılığını da sağlamaktadır. İş görenin örgütüne bağlılık geliştirmesi için araçsal bir motivasyon kaynağına ihtiyacı vardır. İş gören örgütün kendisine sunduğu ödülleri ve teşvikleri değerlendirir, bu ödüller ve teşvikler güdülerini ve ihtiyaçlarını tatmin etmede yeterli olursa örgüte bağlılık geliştirir.

2.3.2.1.5. Penley ve Gould Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımının temelinde Etzioni'nin yaklaşımına alternatif geliştirildiğini belirtmek yanlış olmayacaktır. Penley ve Gould'un değerlendirmesine göre Etzioni örgütsel bağlılık yaklaşımı bağlılığı kavramsallaştırmada oldukça yeterli olmakla beraber modelin yeterince ilgi görmemesinin temelinde modelin özellikle makro düzeyde olmasından kaynaklanan bir algılama karmaşası yaratması vardır. Algılama karmaşasının ana nedeni ise iki duygusal bağlılık olan yabancılaştırıcı ve moral bağlılığın birlikte modelde olmasıdır. Penley ve Gould'un eleştirdiği nokta yabancılaştırıcı ve moral bağlılığın birbiri ile olan bağının ve ayırımının modelde yeterince açıklanamamasıdır. Yabancılaştırıcı ve moral bağlılık arasındaki ilişki açıklanamamakla beraber bu bağlılıkların birbirinin devamı bir boyutta mı yoksa tersi boyutta mı konusuna da açıklama getirilmediği için karmaşa gerçekleşmektedir. Penley ve Gould yine Etzioni'nin iş görenin örgüte katılım şeklini temel alarak ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı üç boyutta incelemişlerdir (Penley ve Gould, 1988: 46-53):

Ahlaki bağlılık gelişiminde örgütün amaçlarını kabul etmek ve amaçlarla özdeşleşme vardır. İş gören ahlaki bağlılık boyutunda örgütün başarı/başarısızlığından sorumlu olduğunu düşünmekte ve kendini örgütüne adamaktadır. Ahlaki bağlılık iki boyut olan sosyal ve salt ahlaki bağlılık düzeyinde gerçekleşebilmektedir. Sosyal ahlaki bağlılık iş görenin belli grupların ve üyelerinin baskılarına duyarlılık göstermesi durumunu, salt ahlaki bağlılık ise iş görenin örgütün normlarını içselleştirmesi yolu ile örgütle özdeşleşmesi durumunu ifade eder.

Çıkarıcı bağlılık daha çok iş görenin örgütü araç olarak görmesi şeklinde açıklanabilir. İş gören örgüte sağladığı katkı ve faydalar sonucunda ödül ve teşviklere ulaşmada örgütü araçsallaştırmaktadır. Örgüt iş görenin çeşitli amaçlarına ulaşmasında aracı rolündedir. İş gören amaçlarına ulaşmada çeşitli taktikler uygulamaktadır. Bunlar arasında zor işlerin üstesinden gelme, yönetim ve diğer iş görenler ile iyi ilişkiler geliştirme, kendini sevdirmeye ve ortalamanın üstünde sorumluluk alma sayılabilir. Çıkarıcı bağlılıkta değiş/tokuş yada alış/veriş ekseninde geliştiği için iş görenin bu alana yatırım yapması ve karşılığını almayı beklemesi normal görülmektedir.

Yabancılaştırıcı bağlılık iş görenin örgüte üst düzeyde negatif yönelimini temsil eder. İş görenin örgütüne negatif yönelimi nedenleri arasında örgüt iç çevresine dair

herhangi bir kontrolü olmadığını ve işinin kendisine herhangi bir fayda sağlamadığını algılaması vardır. Bu nedenlerden dolayı iş gören işe ve örgüte karşı negatif tutumlar içinde olmakta, örgüte katkı sağlama isteğinde olmamaktadır. İş gören örgütün kişisel ve mesleki gelişimine katkıda bulunmadığını bundan dolayı da kariyeri üzerinde kontrolü olmadığı kanaatini taşımaktadır. Kendini örgüt içinde bir yabancı gibi görmekte ve kontrol eksikliği hissi onu örgütten uzaklaştırmaktadır.

2.3.2.2. Davranışsal Bağlılık

Davranışsal bağlılığın gelişmesinde örgütten ziyade iş görenin kendi davranışlarını devam ettirme eğilimi ve isteği etkili olmakta. Bu bağlılık iş görenin kendi davranışları hakkındadır. İş görenler farklı nedenlere dayanarak örgütte sorumluluk alma veya özveride bulunma gibi davranışlar sergilerler. Daha sonraki davranışlarını da önceki davranışlarına bağlılık göstererek ortaya koyarlar. Başka bir ifade ile önceki davranışlar sonraki davranışlara referans teşkil eder. İş görenler davranışlarına gösterdikleri bağlılığa kendi iç dünyalarında haklı gerekçeler bulurlar. İş görenin örgütte kalma niyeti, işe geç gelmeme, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlarının temeli ilk davranışlarıdır. Davranışsal bağlılık sınıflandırmasında Becker Yan Bahis ve Salancık Örgütsel Bağlılık yaklaşımları incelenecektir.

2.3.2.2.1. Becker Yan Bahis Yaklaşımı

Becker örgütsel bağlılığı davranışlarla ilişkilendirmiştir. Liu (2007: 5) değerlendirmesi ile iş görenin tutarlı davranışlar sergilemesi için öncelikle davranışlarının sonuçları ile ilgili bilgi edinmiş olması gerektiğini ve daha sonraki davranışlarını elde ettiği sonuçlar doğrultusunda şekilleneceğini belirtmiştir. Tutarlı davranışlar ise aynı amaç için belli bir zaman diliminde ortaya konan davranışlardır. İş görenin bu davranışları tercih etmesindeki neden ise amacına ulaşmada o davranışların en iyi yöntem olduğuna inancıdır. İş görenin tutarlı davranışlar göstermesindeki belirleyicilerden birisi örgüt ile arasındaki alışveriş dengesidir, iş görenin örgüt ile arasındaki alışverişten edindiği yararlar doğrultusunda davranışlarında tutarlılık ve süreklilik görülmektedir (Shore, vd., 2000: 430-431). Becker'ın değerlendirmesine göre örgütsel bağlılık iş görenin bilinci dışında yan bahisler aracılığı ile gelişmektedir. Yan bahis olarak tanımlanan kavram ise iş görenin

davranışının süreklilik kazanmasını ve ona bağlanmasını sağlayan etkileşim, düzenleme, beklenti ve ihtiyaçlar toplamını kapsar. İş gören bilinci dışında aktarılan bahislerden kaynaklı davranışını ısrarla devam ettirmek yolu ile örgütüne bağlılık geliştirmekte (Becker, 1960: 34-36).

Becker yaklaşımında yan bahislerin ortaya çıkmasında çeşitli etkilerin rol oynayabileceğini ve iş görenin etkiler aracılığı ile davranışı sergilemeye yönlendirilebileceğini aktarmaktadır. Yan bahisler arasında toplumsal beklentiler, sosyal algılar ve etkileşim, bürokratik düzenlemeler, sosyal roller ve iş dışı konular yer almaktadır (Powell ve Meyer, 2004: 157-159):

Toplumsal beklentiler, iş görenin içinde bulunduğu toplumun kendisinden tam anlamı ile ne beklediğine dair görüşü vardır. Bu görüşü geliştirmesinde yardımcı olan unsur ise toplumun neyi sorumlu ve önemli davranış olarak gördüğüne ilişkin bilgisinin olmasıdır. İş gören toplumsal beklentiyi ihmal ettiğinde veya beklentiyi karşılayamadığında olumsuz sonuçlar gelişmektedir. Olumsuz sonuçlarla yaşamak istemeyen iş gören yan bahisler içine girmektedir.

Sosyal algılar ve etkileşim, iş görenin hem örgütte hem de örgüt dışında yaşamını sürdürdüğü toplumda kendisine yönelik oluşturduğu bir imaj vardır. İş gören hem örgütte hem de toplumda oluşturduğu imajın devamlılığını sağlamak hem de korumak için imajına uygun davranışlar sergiler. Davranışları ile imajının paralellik göstermediği durumlarda itibarının zarar göreceği düşüncesi ile iş gören yan bahislere girer.

Bürokratik düzenlemeler, iş gören örgütünde bulunduğu süre içinde yasal hakları ve örgütün vereceği ödüller, kurallar, politikalar ve yaptırımlar hakkında bilgi sahibi olur. İş gören edindiği bu bilgiler doğrultusunda aykırı davrandığında yaşayabileceklerinin farkında olmasından ötürü davranışlarını devam ettirmesinde bu durum etkilidir. İş gören elde ettiklerini kaybetmemek için yan bahislere girer.

Sosyal roller, iş gören örgütte sorumluluklarına, rolüne, pozisyonuna ulaşmak ve bunlara alışmak için bilinçli bir çabanın içinde olur. Mevcut örgütünde elde ettiklerini başka bir örgütte yeniden elde etmek için yeni bir çabayı göze almadığında yan bahislere girer.

İş dışı konular, iş görenin örgüt ve kendisi dışında dış koşullar olarak adlandırılan iş ilanları, olanakları ve ülkenin ekonomik durumu gibi ve ayrıca haklarını

ve kanunları bilmesinden dolayı örgüte bağlılık geliştirir. İş gören ülkenin ekonomik durumunu ve örgütlerin koşullarını dikkate aldığı anda üyesi olduğu örgütteki imkânların daha iyisine veya aynısına erişemeyeceğini bilmekte ve yan bahislere girmekte.

Becker'in yaklaşımı bir yönüyle hesapçı bağlılık ile benzerlik gösterirken diğer yönüyle de normatif bağlılık ile benzerlikler göstermektedir. İş gören örgüt içinde bürokratik düzenlemelere dikkat ederek sahip olduğu hakları ve ödülleri kaybetmek istememe bahisleri yönü ile hesapçı bağlılıkla paralellik göstermektedir. Diğer yandan, iş görenin örgüte bağlılığını toplumsal beklentiler doğrultusunda devam ettirmesinden, toplumsal ve örgütsel imajı hakkında kaygılar taşınmasından dolayı örgüt üyeliğini sürdürmesi sosyal çevre baskısı veya zorlama şeklinde algılandığından normatif bağlılık ile örtüşmektedir.

2.3.2.2.2. Salancik Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Salancik yaklaşımında iş görenin davranışlarına, davranışları yolu ile faaliyetlerine ve faaliyetleri sonucunda örgüte ilgisini pekiştiren inançlara bağlanmasını açıklamaktadır. İş gören sergilediği davranışlar ve geliştirdiği tutumlar arasında uyum oluşturmak, var ise uyumsuzlukları gidermek için davranışlarını haklı çıkarma eğilimi içindedir (Hunt ve Morgan, 1994: 1571-1572). Kişilik özellikleri ve güdüler davranışları haklı çıkarma eğiliminde dışsal nedenlerden daha fazla etkilidir. Blau'nun (2003: 472) tespiti ile iş gören tutum ve davranış uyumsuzluğunda kendini iyi hissetmeyeceğinden dolayı kendini iyi hissettirecek davranışları gerçekleştirmek için daha fazla istek duyacak ve bunun için gerekli çabayı gösterecektir.

Salancik ortaya koyduğu yaklaşımında iş görenin örgüt içindeki her davranışının bağlılığı geliştirmediğini ifade etmektedir. Yaklaşımına göre iş gören daha çok diğer örgüt üyeleri tarafından görülen ve bilinen davranışlarına yönelik bağlılık geliştirir. Bununla birlikte iş görenin örgüt içinde gönüllü gerçekleştirdiği davranışlar var ise bunları devam ettirmeye istekli olmakta ve iş görenin gönüllü gerçekleştirdiği davranışlar örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde rol oynamaktadır (Cohen, 2007: 340-341; Chugtai, 2008: 172).

2.3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

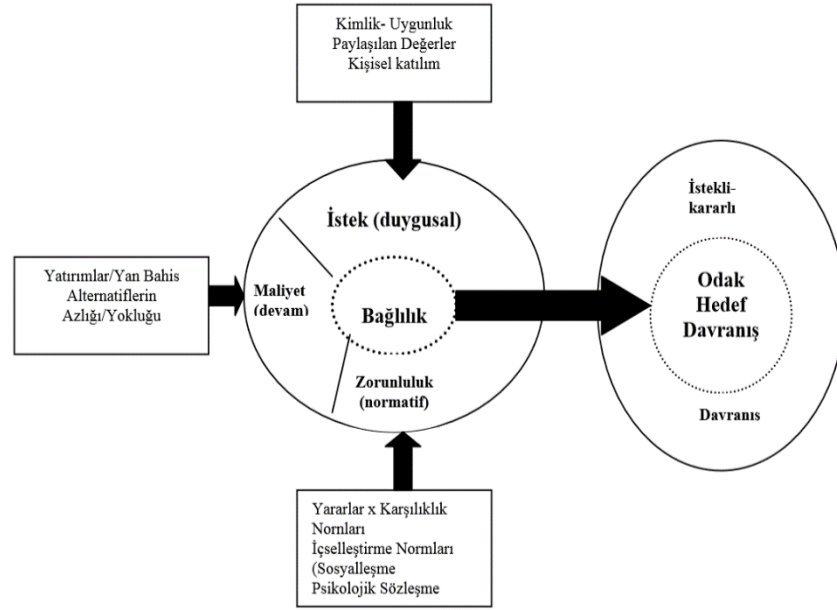
Reichers tarafından geliştirilen çoklu bağlılık, örgütü oluşturan birden fazla unsuru barındırır ve bağlılık örgütün bütününe duyulur. Çoklu bağlılığın öngörüsünde örgütün birbirinden farklı unsurlar barındırdığı ve bu unsurlara bağlılık düzeyinin birbirinin aynı olmayacağı vardır. Reichers göre örgüt doğası gereği koalisyonlar bütünüdür ve bunun için örgüte sadece davranışsal veya tutumsal bağlılık geliştirmek örgütsel bağlılığı açıklamada yeterli değildir ve örgütsel bağlılık ancak çok boyutlu açıklanabilir (Khasawneh, vd., 2012: 483; Farooq ve Zia, 2013: 277).

Çoklu boyutlu yaklaşımda, bağlılığın merkezinde örgütteki gruplar, gruplarla ilişkiler ve örgütün yapısı olmakla beraber iş gören işine, mesleğine ve arkadaşlarına olmak üzere farklı unsurlara da bağlılık geliştirebilir. Başka bir ifade ile iş görenler farklı unsurlara farklı boyutta bağlılık geliştirebilirler ve bu bağlılıklar örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilemez. Çoklu bağlılık örgütü oluşturan unsur ve gruplara yönelik bağlılığın bir toplamıdır. Çoklu bağlılığın odağında iş görenin örgüt içinde kendisi ile ilişkili farklı grupları tanımlaması ve gruplarla etkileşimini devam ettirme yönündeki isteği vardır (Bogler ve Somech, 2004: 281; Chugtai, 2008: 175-176).

Çoklu bağlılığın gelişimi iş görenlerin örgüt içinde ve dışındaki bağlılık odakları ve bu odaklar arası ilişkiler incelenerek tespit edilebilir. Örgütün kendine özgü amaç, hedef ve değerleri olduğu gibi örgüt içi gruplarında kendi amaç, hedef ve değerleri vardır. Çoklu bağlılığı oluşturan ilişkilerin anlaşılması için iş görenin hangi gruplara bağlandığıyla birlikte örgütün amaç ve değerleri arasındaki ilişkinin de incelenmesi gerekir (Reichers, 1985: 470-471). Çok boyutlu bağlılıkta, bağlılık sadece iş görenin örgütün değer ve amaçlarını tanımlayarak içselleştirmesi ve örgüt ile özdeşleşmesi değildir aynı zamanda farklı bağlılıkların bir arada bulunması ve hiçbir bağlılığın bir diğerini etkilememesidir. Çok boyutlu bağlılık iş görenin bağlılığını; iş görenin örgüt dışında ve içinde çalışma grupları olan sendikalar, birlikler, bölümler, idareci ve üst yöneticiler ile geliştirdiği olumlu ilişkilerin etkilediğini vurgulamaktadır (Liou ve Grobe, 2008: 280; Obeidat, 2013: 46).

Çok boyutlu bağlılık yaklaşımı yanı sıra genel örgütsel bağlılık modeli de geliştirilmiştir. Hunt ve Morgan'a (1994: 1572) göre genel örgütsel bağlılık modelinin oluşturulmasında davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarında odak noktası olan değer ve unsurların tanımlanması aracılık etmiştir.

Şekil-10: Genel Örgütsel Bağlık Modeli



Kaynak: Meyer, John P., Lynne Herscovitch, “Commitment in the workplace: Toward a general model”, Human Resource Management Review, 2001, 11, s.317

Model, şekilde görüldüğü üzere algılanan maliyet, istek ve zorunluluk olmak üzere üç odak noktası temelinde oluşmaktadır. Algılanan maliyetin gelişmesinde alternatiflerin yokluğu veya azlığı ile yatırımlar etkili olurken; zorunluluğun gelişmesinde psikolojik sözleşme, karşılıklılık, yararlar ve içselleştirme normları; isteğin gelişmesinde ise kişisel katılım, algılanan değerler, kimlik ve uygunluk etkili olmaktadır. Her bir odağın gelişmesi farklı ana faktörler aracılığı ile olmakta ve her bir odak bağlılığın farklı boyutlarını oluşturmaktadır. Bağlılık ise hedeflenen ve istenen davranışı oluşturmaktadır. İstenilen davranış ise iş görenin örgütsel bağlılık aracılığı ile hedeflediği sonucu elde etmek için hayata geçireceği eylemlerdir. İş görenin örgüte bağlanması sadece örgütün özellikleri ile ilgili değildir aynı zamanda iş görenin deneyimleri ve kişisel özellikleri ile de ilişkilidir (Caldwell, vd., 1990: 250-251; Meyer ve Herscovitch, 2001: 316-317; Bennett, vd., 2018: 274).

2.3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığın subjektif bir değerlendirme olduğunu aktarmak yanlış olmayacaktır çünkü örgütsel bağlılık iş görenin üyesi olduğu örgütü algılamasına göre farklılık göstermektedir. İş görenin örgütünü algılaması hem kendi kişisel

özelliklerinden hem de örgütün niteliklerinden etkilenmektedir. Dolayısı ile aynı örgütte her iş gören aynı düzeyde örgütsel bağlılık geliştirmemektedir. Örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülen faktörler kişisel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir.

2.3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler bireyin iş yaşamında saygınlık, başarı kazanma, otonomi kazanma, yakın ilişki kurma ve aidiyet hissetmek gibi ihtiyaçlar ile ilişkilidir. İş gören örgüt içinde ihtiyaçlarının karşılanması, değerlerini ve kendini ifade edebilmesi, yeteneklerini geliştirebilmesi için sağlanan imkânlar çerçevesinde örgüte davranışsal, tutumsal ve duygusal yaklaşımlar geliştirir. Bu bağlamda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim ve iş deneyimi örgütsel bağlılık ile ilişkili kişisel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisi iki farklı yaklaşımla değerlendirilmektedir. Bunlardan cinsiyet modeli, kadın ve erkeğin örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılığı toplumsal cinsiyet rolleri ile açıklamaktadır. Model kadının örgütsel bağlılığının erkeğe oranla daha az olduğunu aktarmakta bunun kaynağını ise kadının çocuk, ev ve evliliğe dair fazlaca sorumluluğunun olmasını göstermektedir. Model kapsamında kadın iş görenlerin iş ve aile arasında yaşadıkları çatışmalarda kendilerini birinci derecede sorumlu gördükleri aileyi tercih ettikleri ve işe istenilen oranda odaklanamadıkları aktarılmaktadır (Aven, vd., 1993: 63-64).

İş modeli ise cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olmadığını buna neden olarak da örgütün kadın ve erkek iş görene çalışma koşullarında eşitlik sağlaması olduğunu aktarmaktadır. Model, işin özelliklerine ve işin koşullarına dikkat çekmektedir. Kadın ve erkek iş görenin örgütsel hayatta eşit koşullara sahip olduğunu ve örgütsel bağlılıklarının farklı olmadığını belirtmektedir. Kadın ve erkeğin örgütsel bağlılıklarında fark olmadığını göstergesi olarak kadın yönetici ve iş görenlerin iş doyumlarının, performanslarının ve işe olan ilgilerinin erkeklerle aynı olması gösterilmiştir (Ngo ve Tsang, 1998: 254-255; Kim ve Beehr, 2018: 4).

Kadın iş görenin toplumsal cinsiyet rolleri aileye bağlılıklarını olumlu fakat iş hayatındaki rollere bağlılıklarını negatif etkilemektedir. Bu nedenle kadın iş görenin erkek iş görene oranla örgüte duygusal bağlılığı daha az olmaktadır. Öte yandan

Brunning ve Synder (1983: 490-491) değerlendirmesine göre kadın iş gören çalışma hayatında varlığını sürdürmek için daha fazla çaba gösterdiği için işe yönelik maliyet algısı erkek iş görene göre fazla olmakta bu da beraberinde davranışsal bağlılığını arttırmaktadır.

Yaş ile örgütsel bağlılık çoğunlukla birbiri ile ilişkilendirilmiştir. Örgütsel bağlılığın tutumlar ile ilişkili olduğu ve tutumlarında yaş ile değiştiği hatırlanacak olursa aradaki ilişki daha görünür hale gelecektir. Yaşı ilerlemiş iş görenlerin iş alternatifleri genç iş görenlere göre daha az olduğu için psikolojik olarak örgüte bağlılıkları daha fazladır (Cohen ve Lowenberg, 1990: 1014-1015).

İş görenlerin içinde buldukları yaşa göre beklentileri, tutumları, istek ve algıları farklılık gösterebilmektedir. İş yaşamına henüz girmiş bir iş gören için iş arama ve yerleşme isteği daha güçlü olurken çalışma hayatında deneyim kazanmış bir iş gören için işe dair kazanımları ve örgüt içinde elde ettiği fırsatlar daha fazla öneme sahip olmaktadır. Griffiths (1999: 417-418) için iş gören deneyimleri sonucunda yıllar içinde inisiyatif ve denetim özelliklerini kullanabilmesi önem kazanmaktadır. Bu iş görenlerde örgütsel bağlılığı artıran neden deneyimlerini kullanacağı bir örgütü kaybetmek istememe ve iş güvencesidir. Winter vd. (2000: 289-290) yaşı 25-29 ve 60-64 aralığındaki iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını araştırdıkları çalışmaları sonucunda yaşı ileri olan iş görenlerde normatif ve devam bağlılığı görülürken yaşı daha genç olan iş görenlerde duygusal bağlılık görülmektedir. Genç iş görenlerde duygusal bağlılığın sebebi, iş ve koşullarını daha fazla önemsemeleri; yaşı ileri olan iş görenlerin örgütsel bağlılık nedenleri ise işten ayrılma ve yeni bir iş bulma maliyetinin onlar için göze alınabilecek düzeyde olmamasıdır.

Medeni durum, iş görenin akraba ve aile ile ilişkili yükümlülük ve sorumlulukları örgütsel bağlılık düzeyine etki etmektedir. İş ve aile ile ilgili sorumlulukların çatışması durumunda iş gören gerilim ve ikilem içinde olmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Brunning ve Synder (1983: 493-494) tespiti ile iş gören kurduğu aileye karşı daha fazla sorumluluk hissetmekte fakat bu sorumluluk aynı zamanda daha fazla finansal desteğe ihtiyacı da beraberinde getirmektedir. Finansal desteğe duyulan ihtiyaç iş görenin örgüte kalma isteğini artırma yolu ile örgütsel bağlılığa olumlu etki yaratmaktadır.

Akademisyenlerin örgütsel bağlılığını inceleyen Joiner ve Bakalis (2006: 440-441) çalışmaları sonucunda evli ve çocuk sahibi akademisyenlerin duygusal ve devam bağlılığının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiş ancak aile ve örgüte dair sorumluluklar karşı karşıya geldiğinde örgütsel bağlılığın bundan olumsuz etkilendiği diğer araştırma tespitleri arasındadır. Jans (1989: 250) erkek iş görenlerin 20'li yaşlarının başından itibaren kendilerini işe adadıklarını 30'lu yaşlarında ise işe adanmanın aile ve aileye dair sorumluluklar ile yer değiştirdiğini belirtmektedir. Evli olmayan iş görenler yeni iş tekliflerini daha olumlu değerlendirmektedir. Aile sorumluluğu olmayan bekâr iş gören, kararlarında evli iş görene kıyasla daha rahat davranmakta çünkü evli iş görenin vereceği karardan yalnızca kendisinin değil bütün aile bireylerinin etkilenecek olması onu kararlarını almada ayrıntılı düşünmeye itmektedir (Jans, 1989: 251; Ennis, vd., 2018: 206).

Eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisi irdelendiğinde ilişkinin negatif yönlü seyrettiği görülmektedir. İş görenin eğitim düzeyi düşük olduğunda örgütsel bağlılığı yüksek olurken eğitim düzeyi yüksek olduğunda örgütsel bağlılığı düşük olmaktadır. Ters yönlü bu ilişkinin nedenleri arasında eğitim düzeyi yüksek iş görenin örgütten beklentileri yüksek olması ve örgütün bu beklentileri karşılamada yetersiz kalması vardır. Aynı zamanda eğitim düzeyi yüksek iş gören örgütte kişisel gelişimine yönelik olanakları yetersiz görmekte, örgütteki pozisyon veya görevinden memnun olmamakta ve bu durum örgütsel bağlılık üzerinde negatif etkiler yaratmaktadır çünkü eğitilmiş iş gören kendisi için daha iyi imkânlarla sahip örgüt arayışına girmekte, işten ayrılma niyeti taşıyan iş görende örgütsel bağlılık gelişmemektedir (Naumoun, 1993: 152-153).

Eğitim düzeyi düşük iş gören ise Joiner ve Bakalis (2006: 441-442) göre örgütün sunduğu olanaklardan hoşnut olmakta hatta mesleki ve kişisel gelişiminin örgütün sağladığı eğitimler yolu ile tamamlandığını düşünerek örgüte yüksek düzeyde bağlılık geliştirmekte ve minnet duymaktadır. Eğitim düzeyi düşük iş gören örgütten talep içinde olmamakta, örgütün kendisi için en iyi çalışma ortamını yarattığına inanmaktadır. Bu inanış onun işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktadır.

İş deneyimi ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair doğru tespitleri yapabilmek için iş görenin işe girmeden önceki beklentileri ile işe girdikten sonraki beklentileri kıyaslanmalıdır. McElroy (2001: 325) tespiti ile iş görenin işe girmeden önceki

beklentileri arasında işe sahip olma yolu ile düzenli gelir elde etme, bir örgütün üyesi olma var iken işe girdikten sonra beklentilerin ne düzeyde karşılandığı ve bunlara yeni hangi beklentilerin eşlik ettiği örgütsel bağlılığın oluşmasında etkili olmaktadır.

İş görenin iş çevresinden, koşullarından memnuniyeti iş deneyimlerini oluşturmakta ve deneyimlerini oluşturan unsurlardan hoşnutluğu örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilemektedir. İş gören örgüt içinde karar alma süreçlerine katılıyorsa, sorumluluk ve görevlerine dair açıklık varsa, rol çatışması yaşamıyorsa, kendisine ödül ve teşvik fırsatları sunuluyorsa örgütsel bağlılık gösterme düzeyi yüksek olmaktadır. İş gören daha önce üyesi olduğu örgüt ile mevcut örgütü arasında kıyaslama yapıyor ve bu kıyaslamada mevcut örgütteki işinden daha memnun oluyorsa örgütsel bağlılığı da bununla uyumlu olmaktadır (Meyer, vd., 1998: 21-22; Alzubi, 2018: 179).

İş görenin örgüte duygusal bağlılık geliştirmesinde kendi değerleri ile örgüt yönetiminin değerlerinin uyum içinde olması etkili olurken; bu durum ayrıca örgüt üyeliğini hissetmesine de aracılık etmektedir. İş gören kariyeri boyunca bağlılığı farklı boyutlarda yaşamaktadır. Finegold vd. (2002: 660-661) araştırmalarında 31-45 yaş aralığındaki iş görenlerin kariyerlerinin orta döneminde olduklarını ve tutumsal bağlılık geliştirdiklerini; 30 yaş altı iş görenlerin ise örgüte sadakat göstermekle beraber gelişim ve destek beklentisi içinde olduklarını aktarmaktadırlar. Farklı bir ifade ile iş görenlerin kariyerleri boyunca 31-45 yaş aralığında örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır.

2.3.3.2. Örgütsel Faktörler

İş görenin örgütsel bağlılığını etkilemede kişisel faktörler kadar örgütsel faktörlerde belirleyici konumdadır. Örgütsel sosyalizasyon; iş görenin örgütün değerleri ve kültürü hakkında bilgi edindikleri, uyum sağlamaya çalıştıkları süreç olarak adlandırılmaktadır. Sosyalizasyon sürecinde iş görene yönelik uyum programları iş görenin örgüt hakkında bilgi edinmesinde önemli rol oynamakla beraber örgüte yönelik tutum ve duygular geliştirdiği dönemde olmaktadır. Sosyalizasyon süreci ayrıca iş görenin örgütle bütünleşme sürecinin ve örgütsel bağlılık geliştirmesinin ilk adımı olmaktadır (Klein ve Weaver, 2000: 48-49; Jin, vd.,

2018: 85). Bu sürecin başlaması ve gelişmesinde örgüt yapısı, örgütsel kazanımlar ve çalışma süresi örgütsel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Örgüt yapısının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olma sebebi iş süreçleri üzerindeki etkisinden kaynaklıdır. Örgütün merkezileşme derecesi, kuralların yazılı ve biçimsel olması ve fonksiyonellik gibi örgütsel özellikler iş görenin bağlılık göstermesine etki eden unsurlardır. Ayrıca örgütün işleyişi iş görenin sorumluluk ve görevlerini yerine getirmesi ile ilişkili olduğu için işleyişte görülebilecek sorunlar iş göreni psikolojik olarak olumsuz etkilemekte ve örgüte yakınlık duyulmasını engellemektedir (Meyer ve Allen, 1988: 195). İş gören bu durumda alternatif arayışına girmekte ve örgütsel bağlılık geliştirmemektedir. İş görenin örgüte karşı tutumuna etki eden diğer unsurlar arasında örgütün sunduğu teknik imkânlar, gelişime açık olma yeterliğine sahip olması vardır ve bu unsurlarda örgütsel bağlılık geliştirmede etkili olmaktadır.

Örgütün yönetim kademesinin iş görenlerle ilişkileri ve yönetim yaklaşımları iş görenlerin örgütün desteğini algılamalarında ve değerlerinin içselleşmesinde bütünleştirici role sahiptir. Örgüt lideri bu aşamada iş görenlerin rollerinin ve gereklerinin aktarılmasında, iş görenler arası görev dağılımının yapılmasında oldukça önemli role sahiptir. Liderin iş görenler arası ilişkileri yönlendirme kapasitesi ve iş görenlerle ilişkisi örgütsel bağlılığı olumlu veya olumsuz şekillendirmektedir. İş görenlerin örgütün değer ve amaçlarını benimsemesi ile örgütsel bağlılık gelişmektedir. Bu bağlamda liderlik etme şekli, iş görenin hem örgüte hem de yönetime ilişkin tutum geliştirmesinde belirleyici olmaktadır (Morris ve Sherman, 1981: 515-516; Kim ve Beehr, 2018: 5).

Örgütsel bağlılık ve liderlik etme şekli ile ilgili Blau (1985: 278) yürüttüğü araştırma sonucunda görev yönelimli ve iş görenlere önem veren liderlik yaklaşımının iş görenlerin amaç ve görevlere odaklanmasını sağladığı için örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit etmiştir. Örgüt kültürü ve liderlik tarzı arasında doğrudan bağ olduğunu tespit eden Lok ve Crawford (1999: 371-372) bunun örgütsel bağlılığı olumlu şekilde etkilediğini aktarmaktadırlar. Ayrıca karizmatik liderlerin örgütsel amaçların benimsenmesi ve kabul edilmesinde etkili oldukları, iş görenlerin örgütsel değerleri içselleştirmesinde ve örgütsel özdeşleşmelerine yön verdikleri diğer tespitler arasındadır. Örgüt lideri, iş görenlerin ilgi odağında olmasından dolayı enerjilerini

örgütsel değer ve amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmelerinde ve motive olmalarında etkiye sahiptir. Liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik araştırmalarında diğer bulguları arasında destekleyici ve dönüşümsel liderlerin örgütsel bağlılığa olumlu etkileri olduğu vardır (Perryer ve Jordan, 2005: 381-382; Edwards Jr, vd., 2018: 33).

Liderlik etme biçimi dışında örgüt içi etkileşim ve iletişimde örgüt yapısı içinde örgütsel bağlılığa etki etmektedir. İş görenin diğer örgüt üyeleri ve yönetim ile kurduğu iletişim ve ilişkilerin niteliği çeşitli kazanımlar elde etmesini sağlamaktadır. İş görenin aktardıklarının dikkate alınması, kendini ifade etmesine olanak sağlanması ve örgüt içi iletişimden keyif alması iş tatmini sağlamakta buda iş görenin örgüte yakınlık duymasına ve bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır.

Örgütün büyüklüğü örgütsel yapı içinde değinilecek diğer bir unsurdur. Örgütsel büyüklüğün farklı iki açıdan örgütsel bağlılığa etki ettiği söylenebilir. Büyük ölçekli örgütün iş görenine daha fazla kariyer olanağı sunması iş görenin örgüte daha çok bağlılık geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Küçük ölçekli örgütlerde yönetim ile iş gören arasında yakın ilişkinin kurulması daha mümkün olmakta ve arkadaşlık ilişkileri gelişebilmektedir. Bu durum iş görenin işe, arkadaşlarına ve örgüte bağlılık geliştirmesine neden olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990: 175-176).

Örgüt kültürü Erengül (1997: 25) ifadesi ile aynı örgüt üyelerinin varsayım, tutum, amaç ve beklentileri ile birlikte davranışlarını ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin nasıl devam ettiğini gösteren normlar toplamıdır. İş gören örgüt kültürünü örgütsel sosyalizasyon sürecinde benimsemekte ve özümsemektedir. Her örgüt kendine özgü bir kültür geliştirmektedir çünkü örgüt kültürü örgütün sahip olması düşünülen değerleri üzerinde yükselir. Fakat örgüte dâhil olan her yeni üye aynı zamanda yeni değerlerin gelişmesine de aracılık etmektedir. Örgüt kültürü bu açıdan değerlendirildiğinde dinamik bir yapıya sahip olduğu da söylenebilir. Örgüt kültürü, örgütün felsefesini, normlarını, düzenini, değerlerini, kahramanlarını, efsane ve hikâyelerini, kurallarını ve davranışlarını temsil ettiği için iş görene örgüt hakkında bilgi aktarmakta ve iş görenin bunlara uyum sağlaması gerektiğine dair aktarımda bulunmaktadır. İş görenin örgüt kültürü ile uyum sağlaması durumunda örgütsel özdeşleşme gerçekleşmekte buda duygusal bağlılığın gelişmesini sağlamaktadır (Şimşek ve Fidan, 2005: 12-14; Kean, vd., 2018: 40).

Örgütsel kazanımlar, iş görenin örgütten beklentileri doğrultusunda kazandıklarını ve kazanımlarını kaybetmesi halinde karşılaşılabileceği maliyeti açıklamaktadır ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkilidir. Örgütsel ödül ve teşvik, ücret ve örgüt içi ilişkiler örgütsel kazanımlar kapsamında değerlendirilmektedir.

İş gören örgütteki performansı karşılığında ücret elde etmekte ve yüksek ücret örgütü ve işin çekiciliğini artırmaktadır, örgütsel bağlılığa olumlu yansımaktadır. İş gören için elde ettiği ücretin örgütteki çabalarına karşılık gelmesi önemli olmaktadır. Öte yandan iş gören ücrette eşitlik ilkesine ve adil dağıtımına dikkat etmektedir. Örgüt içinde adaletsiz ücret dağıtımı ücretin azlığından daha fazla rahatsızlık uyandırmakta ve örgütsel bağlılık bu durumdan negatif etkilenmektedir (De Cenzo ve Silhanek, 2002: 51-52).

İş görenin örgütsel bağlılığını; teşvik edici-ilginç ödül ve görevlerin verilmesi, esnek uygulamalar, ödüllerin eşit dağıtımı ve miktarı örgütsel sorumlulukları ve örgüte inancı etkilemektedir. İş gören bu bağlamda örgüt içinde gönüllü faaliyetlerde bulunduğu, örgütsel değerlere inandığında, örgütsel gelişime katkı sunduğunu hissettiğinde örgütsel bağlılığı artmaktadır. Thacker vd. (1990: 44-45) örgüt içinde kişilerarası yakın ilişkinin gelişmesinin örgüt içi faaliyetlere gönüllü katılım sağlanmasında etkili olduğunu ve bunun iş gören açısından örgüte yönelik mutluluğunu artırdığını, örgütsel bağlılığını pozitif yönde geliştirdiğini belirtmektedir.

Çalışma süresi ile aktarılmaya çalışılan iş görenin bir işte veya örgütte geçirdiği süredir. Çalışma süresi çoğunlukla kıdem olarak da ifade edilmekte ve örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olmaktadır. İş görenin örgütte çalıştığı yıllara bağlı olarak örgütsel bağlılığının da artacağı aktarılmaktadır (Robbins, 1996: 697). Allen ve Meyer (1993: 52-53) göre iş görenin örgüte kalma süresinin fazlalığı örgütteki pozisyonunun yükseldiğinin işareti olmakta, iş görenin işinden ve örgütten duyduğu memnuniyetin artması örgütsel bağlılığına olumlu yansımaktadır.

İş gören çoğunlukla örgüte üye olmadan önceki beklentileri ile üye olduktan sonraki kazanımlarını karşılaştırmaktadır. Süreç içinde örgütten sağlanan yararlar, verilen eğitimler ve çalışma şartları örgütsel bağlılığın gelişiminde etki yaratmaktadır. Cohen (1993: 1146-1147) araştırmasıyla örgütte uzun süre kalan, neredeyse kariyerinin doruğunda olan iş görenlerin bağlılığının arttığını; yüksek güvenlik ihtiyacı

ve terfi bekleme nedenleri ile örgütten ayrılma eğiliminin azaldığını aktarmaktadır. Meyer ve Allen (1988: 203-204) çalışmaları ile iş görenin 1-6 ay arasında örgüte aitlik hissetmeye başladığını, 6-11 ayda ise örgüt üyeliğini benimsediğini tespit etmişlerdir. Beck ve Wilson (2000: 115-116) ise 2-8 yıl arasında örgüt üyeliği devam eden iş görenin örgütsel bağlılığının yüksek; 1yıl ile daha az örgütsel üyelik devamında bağlılığın düşük olduğunu ifade etmektedirler. Wallace (1995: 239) bunun olası nedeninin sosyal değişim ilkesi kapsamında örgüte aitlik hissi geliştirmesi ve iş görenin iş deneyimi kazanması olduğunu belirtmektedir.

2.3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık konulu araştırmalar iş gören bağlılık düzeyini genel olarak üç grupta ele almakta ve bu bağlılık düzeylerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarına odaklanmaktadır. İş gören örgütsel bağlılığı düşük, orta (ılımlı) ve yüksek örgütsel bağlılık olarak değerlendirilmektedir.

Düşük örgütsel bağlılık düzeyinde iş gören ile örgüt arasında güçlü bir bağ yoktur, iş gören kendini örgüte ait hissetmez ve bu yönde bir eğilimi yoktur. Allen ve Meyer'ın örgütsel bağlılık sınıflandırmasında bu düzey devam bağlılığı ile eş değer görülebilir (Scott ve Webber, 2013: 97). İş gören üyesi olduğu örgütten çeşitli maddi ve manevi beklentiler içindedir. Üyelik süresince bu beklentiler karşılanmadığında iş görende stres, isteksizlik ve yorgunluk gibi istenmeyen durumlar görülmeye başlar. Düşük düzeyde bağlılığı olan iş gören bireysel çaba göstermesi gereken işlerde isteksiz ve ilgisizdir ayrıca bu durum grup bağlılığı içinde farklı değildir (Urton, vd., 2014: 154-155; Ouellette, vd., 2108: 497). İş görenlerin düşük örgütsel bağlılığı örgüt için artan itirazlar, söylentiler, şikayetler, yeni durumlara uyumsuzluk, güvensizlik ve örgütün prestij kaybetmesi demektir. Her şeyden önemlisi düşük örgütsel bağlılık gösteren iş görenler örgütün üst yönetim kademesinin sorgulanması gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Düşük düzeyde bağlılığın örgüt için olumsuz sonuçları olması yanında iş gören ve örgüt için olumlu sonuçları da vardır. İş gören gelişimi için yeni iş olanakları arayışına girer ve yaratıcılığı görünür hale gelebilir. Düşük düzey örgütsel bağlılığı olan iş görenin örgütten ayrılmasıyla örgüte katılan yeni iş görenler daha olumlu davranış ve tutum geliştirebilir, örgüt içi sinerjiye olumlu katkı sağlayabilirler çünkü

düşük düzey bağlılık gösteren iş görende yıkıcı performans, işe devamsızlık gibi davranışlar örgüt için kayıplara neden olmaktadır (Ruskovaara ve Pihkala, 2015: 238-239). Bu iş gören örgüt ile bağ geliştirmede için örgüte dair şikâyet ve itirazları artmakta fakat örgüt bu şikâyet ve itirazları doğru zamanda değerlendirdiğinde uzun dönemde örgüt içinde gelişebilecek sorunlara uygun çözümler geliştirebilmektedir.

Orta (İlımlı) örgütsel bağlılık düzeyinde iş görende tam bir özdeşleşme ve bağlılık gelişmemiştir, örgütsel değer ve amaçlara bağlılık sınırsız değildir. İş gören örgütün bir kısım değerlerini benimsemiştir. İş gören örgütün kendisinden beklentilerine karşılık verir, örgüt ile bütünlük oluşturmakla beraber kendi çıkarları doğrultusunda çeşitli çalışmalar içinde olmaya devam eder (Khasawneh, vd., 2012: 496-497). İş gören örgütün yönetim ve sisteminin kendisini değiştirmesine izin vermez bireysel kimliğini korumaya devam eder. Örgüt bu iş görenlere daha sınırlı düzeyde yükselme ve kariyer fırsatları tanımaktadır. İş gören örgüte göstermesi gereken bağlılık ile toplumsal sorumlulukları arasında çatışma yaşayabilir. İş görenin yaşadığı bu çatışma örgütün verimliliğini olumsuz etkiler.

İş görende oluşmayan örgüte teslimiyet örgütün işleyiş ve yapısını sorgulamasına neden olmakta, performansını düşürmekte ve örgütten beklentilerini negatif etkilemektedir (Mee ve Haverback, 2014: 41; Uzun, 2018: 960). Düşük örgütsel bağlılık düzeyine göre daha olumlu olan orta (İlımlı) düzey bağlılık gösteren iş gören kendini güvende hissetme ve ait olma duygusunu yaşamaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinde iş gören örgütün bütün kararlarını kendi kararları gibi benimsemekte, gönüllülük esası ile çalışmakta, örgütüne sadakat duymakta, örgütsel işleyiş ve yönetimle tam bir uyum içinde olmaktadır. Örgütün başarı ve verimliliğine yüksek düzeyde katkı sunmaktadır (Devos, vd., 2014: 209). Örgüt bu iş görenlerine teşvik, terfi ve ödül vermekte, maaşlarını yükseltmekte. Örgütün bu tutumu iş görenin motivasyon düzeyini de yükseltmektedir. Örgüt içinde iş gören devri azalmakta, işe devam artmakta, iş gören kendini güvende hissetmekte ve örgütsel amaçlar gerçekleşmekte; örgütsel etkililik ve verimlilik artmaktadır (Farooq ve Zia, 2013: 278).

Yüksek örgütsel bağlılığın öngörüleceği üzere iş gören açısından bazı olumsuz sonuçları da olabilmektedir. İş gören örgüte sadakat gösterdiği için bazı gelişim ve iş imkânlarını değerlendirememektedir. İş gören kendi gelişimine direnç oluşturmakta,

yaratıcılığı baskılanmakta ve yenileşmesi sınırlandırılmaktadır (Farzanjoo, 2015: 347; Turhan, vd., 2018: 1494). İş gören örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği için örgütün politikalarını sorgulamadan uygulamakta ve zorlama bir uyumun oluşmasına neden olmaktadır.

2.3.5. Örgütse Bağlılıkla İlgili Yapılan Araştırmalar

Örgütsel bağlılığı konu edinen yurt içinde ve yurt dışında pek çok araştırma yürütülmüştür. Araştırmalar genel olarak örgütsel bağlılık ve kavramla ilişkili diğer kavramları incelemiştir. Bu kapsamda yurt dışında ve yurt içinde örgütsel bağlılık konulu araştırmalar aktarılacaktır.

Lance (1991) yürüttüğü araştırmada istekle yapılan devir üzerine örgütsel bağlılık ve iş doyumunun etkilerini tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmada örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun iş çevresinden, iş durumundan kaynaklı bir tutum ve algılama olduğu aktarılmıştır. Araştırma sonucunda iş çevresi ve durumunun isteğe bağlı devir ile doğrudan değil dolaylı ilişki içinde olduğu ayrıca örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında karşılıklı ve doğrudan ilişki olduğu aktarılmaktadır.

Tar (1992) ise araştırmasında Katolik öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma bulgusu örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin iş doyumlarının da yüksek olduğu yönünde olmuştur. Araştırmada işe devam, katılım, özelliklerine bağlılık, iş doyumunu ve misyona bağlılık gibi faktörler dikkate alınmıştır.

Tett ve Meyer (1993) araştırmaları için örgütsel bağlılık, iş doyumunu, devir hızı ve niyetini konu edinmişlerdir. Yürüttükleri araştırmada elde ettikleri bulgular sonucunda devir niyetini örgütsel bağlılık, iş doyumunu ile birlikte belirlemekte ve devir niyetinde bağlılığın etkisinin iş doyumundan daha az olduğunu; devir hızında ise iş tutumunun etkisinin dolaylı olduğunu tespit etmişlerdir.

Rowden (2000) ABD’de farklı örgütlerin üyelerinden elde ettiği verilerle örgütsel bağlılık ve karizmatik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Rowden araştırması sonucunda elde ettiği bulgular dayanarak örgütsel bağlılık ile çalışma süresi ve yaş arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu aktarmaktadır.

Shepherd-Osborne (2009) çalışmasında okul öncesi öğretmenlerin duygusal zekâları, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılıkları ve okul yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir. Bulgular arasında örgütsel bağlılık ile duygusal zekâ arasında ilişki olmadığı; iş memnuniyetinin duygusal zekâ ile orta düzeyde ilişkili olduğu; örgütsel bağlılık ile liderlik tarzı arasında önemli olmayan bir ilişki olduğu ve iş memnuniyetinin az da olsa liderlik tarzı ile ilişkili olduğu vardır.

Malik, vd. (2010) örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisini Pakistan devlet üniversiteleri öğretim üyeleri üzerinde yürüttüğü araştırması ile tespit etmeye odaklanmıştır. Araştırma bulguları sonucunda ücret, işin doğası ve kalite denetimi gibi unsurların örgütsel bağlılığı belirlemede etkili olduğunu ayrıca örgütsel bağlılık üzerinde işin kendisinin, memnuniyetin, denetimin, ücretin önemli ve pozitif yönde etkili olduğunu aktarmaktadırlar.

Beck (2010)'in araştırması ilişkisel bir araştırmadır. Öğretmen örgütsel bağlılığı ile okul yöneticisi liderlik uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bulgular sonucunda öğretmen örgütsel bağlılığı üzerinde okul yöneticisinin liderlik uygulamalarının oldukça önemli düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir.

Eslami ve Gharakhani (2012) diğer pek çok araştırmacı gibi iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık ilişkisini tespit amaçlı çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmaları sonucunda iş memnuniyetinin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını önemli düzeyde etkilediğini vurgulamaktadırlar.

Khasawneh vd. (2012) örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik ilişkisini belirlemek amaçlı çalışmasında meslek öğretmenlerinden veri elde etmiştir. Yürütülen araştırma sonucunda örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliğin pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderliğin bütün boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki araştırmada aktarılan diğer bulgudur.

Alimohammadi ve Neyshabor (2013) ise araştırmalarında iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını ve iş motivasyonunu konu edinmişlerdir. Araştırma sonucunda iş motivasyonu yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu çünkü yüksek motivasyonun örgütsel bağlılığı önemli düzeyde ve pozitif yönde

etkilediğini belirtmektedirler. Ayrıca iş görenler için dış motivasyon örgütsel bağlılık geliştirmede etkili olmamaktadır.

Farooq ve Zia (2013) örgütsel bağlılık ve bağlılık ile cinsiyet ilişkisini tespiti yönelik araştırma yürütmüşlerdir. Üniversite öğretim üyelerine yönelik gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda öğretim üyelerinin bağlılığı orta düzeyde tespit edilmiş ve kadın öğretim üyelerinin erkek öğretim üyelerine göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiği diğer tespitler arasındadır.

Albdour ve Altarawneh (2014) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve çalışanların işe bağlılığı arasındaki ilişkiyi tespiti çalışmışlardır. Araştırma bulguları arasında iş görenlerin işe bağlılıkları yüksek olduğunda örgütsel bağlılıkları da yüksek olması vardır. Bununla beraber iş bağlılığı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin olumsuz olduğunu; yüksek iş bağlılığının yüksek normatif bağlılık sağladığını tespit etmişlerdir.

Devos vd. (2014) öğretmen örgütsel bağlılığı ile okul yöneticilerinin liderliği arasındaki ilişkiyi irdelemişlerdir. Çalışma için 46 farklı ortaokulda çalışan 1495 öğretmenden veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile yürütülen çalışma sonucunda öğretmen örgütsel bağlılığında yöneticilerin liderliğinin etkisi olduğu tespit edilmiştir. Modelin arabulucu değişkenleri olarak liderlik takımlarında işbirliği, kararlara katılım, müdür yardımcısı(ları) liderliği ve lider öğretmen vardır.

Farzanjoo (2015) çalışmasını karma yöntem (nicel ve nitel) ile yürütmüştür ve verilerini öğretim üyelerinden elde etmiştir. Çalışmada tespit edilmeye çalışılan işe iş doyumunu ile örgüt içi eğitimlerin, örgütsel bağlılığın ve iyi yapılandırılan insan kaynaklarının ilişkisi ayrıca iyi yapılandırılan insan kaynaklarının ve örgüt içi eğitimlerin örgütsel bağlılık artırmadaki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılığın iş doyumunu için gerekli olduğu; iş doyumunu ile örgütsel bağlılığın; örgüt içi eğitimlerin ve iyi yapılandırılan insan kaynaklarının ilişkili olduğu bununla birlikte demografik değişkenler dikkate alındığında örgütsel bağlılığa, iş doyumuna, örgüt içi eğitimlere ve yapılandırılan insan kaynaklarına yönelik öğretim üyelerinin algılarının farklılık gösterdiği araştırma bulguları olarak aktarılmaktadır.

Kean vd. (2018), Malezya'da yürüttükleri çalışmalarında okul yöneticisinin liderliği pratikleri ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık ilişkisinde okul bürokrasisinin

etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu özellikle öğretme işine bağlılıklarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin bağlılıklarını olumlu yönde etkileyen liderlik pratikleri arasında iş birliği içinde olma, birlikte çalışma, sürekli geliştirici tutum sergilemek ve okul iklimi tespit edilmiştir. Ayrıca sıkı okul bürokrasisinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisinin negatif yönlü olduğu diğer bulgular arasındadır.

Varoğlu (1993) çalışmasını kamu çalışanlarının kurumlarına ve işlerine karşı bağlılıklarını, tutumlarını ve değerlerini belirlemeye yönelik yürütmüştür. Araştırma sonucunda kamu iş görenlerinin devam bağlılığının yüksek düzeyde olduğu; iş ortamındaki unsurların işten ayrılma ve devam niyetine etki ettiği belirlenmiştir.

Tuncer (1995) örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisini belirlemeye yönelik araştırması için Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkez teşkilatı iş görenlerinden veri elde etmiştir. Araştırma sonucunda cinsiyet değişkeni dikkate alındığında iş görenlerin iş doyumunda bir fark tespit edilmemiştir; alt ve üst düzey yöneticilerin örgüte bağlılık gösterdikleri ve iş doyumunu yaşadıkları; orta düzey yöneticilerin ise diğer kademe yöneticilerine göre daha düşük düzeyde bağlılık gösterdikleri ve iş doyumunu duymadıkları belirlenmiştir. Araştırma genel örgütsel bağlılık ile iş doyumunda ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Balay (2000) resmi ve özel lise öğretmenlerinin ve yöneticilerinin örgütsel bağlılığını belirlemeye yönelik araştırmasında; resmi lise öğretmenleri ve yöneticilerinin özel lisedekilere oranla örgütsel bağlılıklarının uyum boyutunda daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Resmi lise öğretmenlerinin uyum boyutunda bağlılıkları yöneticilere göre yüksektir. Bununla birlikte özel liseler özdeşleşme boyutunda resmi liselere göre daha yüksek boyutta bağlılık göstermektedir. Özel liselerde ise yöneticiler öğretmenlere oranla yüksek boyutta özdeşleşme göstermektedirler. İçselleştirme boyutunda resmi liselerin algıları özel liselere oranla düşüktür. Araştırmacı genel sonuç olarak özel lise iş görenlerinin psikolojik bütünleşme yaşadıkları ve okulları ile duygusal bağ kurduklarını; resmi lise iş görenlerinin bağlılıklarının araçsal nitelik taşıdığını ve uyumlarının zorunlu olduğunu belirtmektedir.

Yıldırım (2002) çalışmasıyla örgütsel bağlılık ve adalet ilişkisi temelinde örgütsel bağlılığın hangi değişkenlerle açıklanabileceğini ve ilişkili olduğunu tespit

etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonucunda normatif ve duygusal bağlılık ile yaşın pozitif, örgütte kalma niyeti ile negatif ilişkili olduğu; örgütte kalma niyeti ve duygusal bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı, normatif bağlılık ve eğitimi ilişkisinin negatif olduğu; duygusal bağlılık ile unvan ilişkisinin anlamlı olmadığı, devam niyeti ve normatif bağlılık ile unvan arasındaki ilişkinin negatif olduğu; normatif ve duygusal bağlılık ile çalışma yılı ilişkisinin pozitif olduğu aktarılmaktadır.

Erdoğan (2004) öğretmen ve okul yöneticilerinin örgütsel bağlılığını tespit amaçlı çalışması için ilköğretim okullarından veri toplamıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin devam bağlılıkları alt düzeyde ve normatif bağlılıkları orta düzeyde iken duygusal bağlılıklarının üst düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin normatif ve devam bağlılık düzeyleri arasındaki fark anlamlı değilken duygusal bağlılıkları arasındaki fark anlamlıdır. Okul yöneticilerinin duygusal bağlılığı öğretmenlere oranla daha yüksektir.

Üstüner (2009) öğretmenlerin örgütsel bağlılığını belirlemeye yönelik ölçek geliştirme çalışmasında farklı iki öğretmen grubundan veri elde etmiştir. Üstüner, ölçek çalışmasında doğrulayıcı ve açıklayıcı faktör analizlerini kullanmıştır. Analizler sonucunda 17 maddelik tek boyuttan oluşan ölçeğin korelasyon katsayısı (test tekrar) .88 ve iç tutarlılık katsayısı ise .96 olarak belirlenerek öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ölçmek için uygun olduğu görüşü aktarılmıştır.

Sezgin ve Koşar (2010) örgütsel bağlılık ve güç sınıfları arasındaki ilişkiyi tespit amaçlı çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerin uyum bağlılığı okul yöneticilerinin ödül ve kişilik gücü ile negatif ilişkili; uyum bağlılığı ile zorlayıcı güç pozitif ilişkili; içselleştirme bağlılığı ile ödül, kişilik ve yasal güç anlamlı düzeyde ve pozitif ilişkili; içselleştirme bağlılığı ile zorlayıcı güç anlamlı düzeyde negatif ilişkilidir.

Akgül (2012) örgütsel bağlılık ile örgütsel kimlik ilişkisi için ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden araştırmanın verilerini toplamıştır. Öğretmenlerin cinsiyeti dikkate alındığında devam ve normatif bağlılık arasındaki fark anlamlı olmamakla beraber erkek öğretmenlerin duygusal bağlılığı kadın öğretmenlere göre daha yüksektir. Örgütsel bağlılık ve kimlik algısı medeni durum dikkate alındığında farkın anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenler yöneticilerinden

takdir gördüğünde normatif ve duygusal bağlılıkları yüksek olmaktadır. Branş ve sınıf öğretmenlerinin bağlılık düzeyleri arasındaki fark anlamlı değil iken aldığı ücretin yeterli olduğunu düşünen öğretmenlerin duygusal bağlılığı yüksektir.

Aydın vd. (2013) meta analiz yöntemi ile öğretmenlerin iş doyumuna örgütsel bağlılıklarına okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının etkisini konu alan on iki araştırmayı incelemiştir. Meta analiz sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna dönüşümcü liderliğin pozitif yönde etki ettiği tespit edilmiştir. Öte yandan öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları okul müdürleri sürdürümcülüğünden dönüşümcülüğe evirilen liderlik davranışları gösterdiklerinde yükselmektedir.

Yıldız (2013) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel muhalefet, bağlılık ve sinizim algıları arasındaki ilişkiyi inceleme konusu yapmıştır. Araştırma sonucunda ilkokullarda çalışmakta olan öğretmenlerin yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkları olduğu; örgütsel sinizim ve bağlılık algıları negatif yönde ve yüksek düzeyde ilişkili; örgütsel muhalefet ve bağlılık algıları negatif yönde yüksek düzeyde ilişkili olduğu aktarılmaktadır.

Köse (2014) örgütsel sessizlik ve bağlılık arasındaki ilişkiyi dezavantajlı okullarda görev yapan öğretmen algılarına göre tespit etmeyi amaçlamıştır. Öğretmen algılarına göre örgütsel sessizlik ve bağlılık düzeyi arasında anlamlı ve negatif yönde ilişki vardır. Ayrıca örgütsel bağlılık örgütsel sessizlikten etkilenmektedir.

Özdemir ve Yaylı (2014) performans, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini belirlemeye çalışmıştır. Bulgular arasında performans ile işten ayrılma niyeti ilişkisi negatif yönlü; performansın örgütsel bağlılığın devam ve duygusal boyutları ile ilişkisi zayıf, pozitif yönlü; işten ayrılma niyeti örgütsel bağlılığın devam ve duygusal boyutları ile yüksek düzeyde negatif yönlü ilişkili iken normatif bağlılıkla zayıf ve negatif yönlü ilişkili olduğu vardır.

Turhan vd. (2018), yürüttükleri çalışmada iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisini incelemiştir. Araştırmacılar, çalışmalarını için Elazığ İlinde ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerden veri elde etmişlerdir. Araştırmacıların verileri analizleri sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş stresleri orta düzeyde ilen iş doyumları yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir ayrıca iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı

ilişki belirlenmiştir. İş doyumu, örgütsel bağlılık ve iş stresi ilişkisinin ise negatif yönlü ve düşük düzeyde anlamlı olduğu diğer bulgular arasındadır.

2.3.6. Farklılıkların Yönetimi, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Farklılık yönetimini benimseyen bir örgüt öncelikle farklılık odaklı anlayış için çaba göstermeli, farklılıklara yönelik iklim oluşturmali ve farklılıkların örgüt içinde iletişimini güçlendirmeye odaklanmalıdır. Örgüt içinde farklılıklara yönelik bu durumun oluşmasında üst yönetim ve örgüt liderinin önemi bilinmektedir (Özbilgin ve Tatlı, 2008: 393). Bu perspektiften ele alındığında farklılık yönetimi iş görenin örgüt içinde kendisine değer verildiğini, kendisine yönelik örgütün çaba gösterdiğini algılaması olarak da değerlendirilebilir.

Childs (2005: 74) değerlendirmesi ile farklılık yönetiminin en önemli kazanımlarından birisi iş görenin örgütün kendisine yönelik desteğini hissetmesi, görüne ve görünmeyen farklılıklarından dolayı ötelenmediğini, dışlanmadığını ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesidir. Örgüt, iş görenin farklılıklarını fark ederek kabullendiğinde ve bu farklılıkların örgüt içinde ihtiyaç duyduğu iklimi yaratması durumunda iş gören örgütün kendisine sunduğu bu farklılık iklimine kendisi için uygun zamanda karşılık vermektedir (Aiello ve Iwata, 2004: 13-14; Karaman, 2018: 70). Algılanan örgütsel destek kuramında karşılıklılık ilkesi kapsamında iş gören örgütün farklılıklarını korumaya ve onlarla örgüt içinde var olmasına yönelik örgütsel çabaları destek olarak algılamakta ve bu desteği uygun koşullar oluştuğunda karşılıksız bırakmamaktadır. McCuiston ve Wooldridge (2005: 84) vurguladığı üzere iş gören örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmede örgütsel rolünün gereğinden daha fazla performans göstermekte, örgütsel hedef ve amaçları kendi hedef ve amaçlarıymış gibi benimsemeye gönüllülük göstererek örgütün üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Algılanan örgütsel destek tamamen iş gören algısı ile ilişkili olup aynı örgüt içinde farklı işe görenlerin örgütsel destek algısı aynı düzeyde olmaya bilir (MacCarty, vd., 2005: 159-160; Ingusci, 2018: 108). İş gören veya birey algısı cinsiyet, ırk, etnik köken, dil, yaş, çalışma yılı, değerler, inanç, medeni durum ve elde edilen gelir gibi pek çok şeyden etkilenmektedir. Her iş görenin aynı cinsiyete, inanca, değerlere, yeteneklere, dine (aynı dine mensup olsa bile mezhep farklılığı olabilir), yaşam ve

yetiştirilme şekline sahip olmayacağı gerçeği hatırlanacak olursa örgüt iş görenlerinin farklılıklarından kaynaklanan ihtiyaçlarına ve beklentilerine değer vererek, bunları kabul ederek gerçekleştirmek için politikalar ve uygulamalar gerçekleştirdiğinde iş görenler örgütlerinin kendilerine değer verdiğini, kendileri için çaba gösterdiğini fark ederler ve bu durum örgütsel destek algılarını kuvvetlendirir (Friday ve Friday, 2003: 870-871).

Örgütsel destek algısı yüksek iş görenin örgüte yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği Eisenberger vd. (1990), Shore ve Tetrick (1991), Wayne vd. (1997) tarafından yürütülen çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek oranda örgütsel destek algısına sahip iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının özellikle duygusal bağlılıklarının arttığı Orthner ve Pittman (1986) araştırmasıyla aktarılmaktadır. Öte yandan algılanan örgütsel destek kuramının önde gelen araştırmacılarından Eisenberger vd. (1990: 53) iş görenlerin örgütten ihtiyaç duydukları desteği gördüklerinde bağlılık düzeylerinde artış olduğuna dikkat çekmektedirler. Özdevecioğlu (2003) çalışmasında örgütsel bağlılık ile örgütsel destek algısı arasında orta düzeyde ve pozitif ilişki olduğunu aktarmaktadır. İş görenin algıladığı örgütsel destek en az devam bağlılığına etki etmekte iken en fazla etkisini örgütlerin tercih ettiği duygusal bağlılık üzerinde göstermektedir. Araştırma bulguları örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılığın doğru orantılı olduğunu göstermektedir, yüksek örgütsel destek algısı beraberinde yüksek düzeyde örgüte bağlılığı getirmektedir. Bu tespitten hareketle örgütler iş gören bağlılığını geliştirmek için öncelikle iş görenin örgütsel destek algısını olumlu yönde geliştirmelilerdir.

Ceylan ve Şenyüz (2003) gerçekleştirdikleri araştırma ile örgütsel destek algısı yüksek olan iş görenlerin örgütsel bağlılığının da yüksek olduğunu belirtmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında iş görenin itiraz ve şikâyetlerinin, taleplerinin, ihtiyaçlarının örgüt tarafından dikkate alınarak karşılanmaya çalışılması ve iş görenin örgüte katkılarının ödüllendirilmesi vardır. Uçar'ın (2009) çalışmasında ise normatif ve duygusal bağlılık ile örgütsel destek algısı arasında olumlu bir ilişki olduğu aktarılırken devam bağlılığı ilişkisinin olumsuz olduğu belirtilmektedir. Meyer ve Allen (1997) diğer araştırma bulguları ile aynı yönde tespitlere işaret etmektedirler. Örgütsel destek algısı fazla olan iş görenlerin özellikle örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılığın bu duruma paralellik gösterdiğini, iş görenin

örgütten ayrılma durumunda kaybedeceklerinin fazla olduğuna inancı ise devam bağlılığını ve örgütün kendilerinden beklentilerinin sadakat olduğunu düşünen iş görenlerde ise normatif bağlılığın geliştiğini belirtmektedirler.

Örgütsel desteğin en fazla duygusal bağlılığı etkileme nedenleri arasında sosyal kimlik teorisi çerçevesinde örgütte görev dağılımını ve üyeliği yönlendirmek, onaylama, saygınlık ve üyelik kapsamındaki ihtiyaçları gerçekleştirilmesi vardır (Rhoades, vd., 2001: 828). Tumwesigye tarafından 2010 yılında yürütülen araştırma sonuçları dikkate alındığında örgütsel bağlılık ile örgütsel destek algısı arasında olumlu ve yüksek düzeyde ilişki olduğu; örgütsel bağlılık, örgütsel destek algısı ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin olumsuz olduğu; işten ayrılma niyeti ve örgütsel destek algısı ilişkisine örgütsel bağlılığın dolaylı etki ettiği görülmektedir. Newman ve Rani (2010) araştırmaları ile yukarıda aktarılan bulguları desteklemektedir.

Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi farklılık yönetimi uygulamalarının en önemli hedefidir. Örgütsel bağlılığı gelişmiş iş gören örgütün hedef, amaç ve değerlerini benimser, içselleştirir. İş gören örgütün gönüllü temsilcisi olur, örgütte kalma isteği devamlılık gösterir, örgütün performans ve verimliliğine olumlu katkıları olur (Sart, 2014: 77; García-Cano Torrico, vd., 2018: 70). İş görenin üyesi olduğu örgütün kendisine değer verdiğine inanması, çalışma koşullarında eşitliğin sağlandığına ve örgütün her iş göreni için çabaladığına ikna olması iş görenin mutlu olması sonucunu doğurmakta ve örgütsel bağlılık gelişmektedir (Berck, 2014: 133-134).

Örgütsel bağlılığın gelişmesinde örgütün farklılık yönetimi çerçevesinde oluşturduğu vizyon, misyon ve yönetsel felsefesi etkili olmaktadır. Örgüt bu yolla iş görenlerine örgüt içinde farklılıkların kabul edildiğini, desteklendiğini ve politikaların olduğu mesajını vermektedir. İş görenlerin farklılıklarından kaynaklı beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanmaya çalışılacağını göstermektedir (Bogler ve Somech, 2004: 281; Gil, vd., 2018: 5). Örgütsel bağlılık ile farklılık yönetimi arasında karşılıklı bir ilişki durumu vardır. Farklılık yönetimi bağlılık yaratmaya çabalarırken örgütsel bağlılık ise farklılık yönetimi uygulamalarının ve çabalarının başarısı için uygun atmosferin yaratılmasına aracılık etmektedir (Federici, 2013: 76). Farklılık yönetimi kapsamında her iş görenin farklılığından kaynaklı ihtiyaçlarının, kişisel ve mesleki gelişim alanlarının tespit edilmesi onların örgüte duygusal olarak yakınlık geliştirmelerine etki etmektedir (Borasi ve Finnigan, 2010: 7-8). Örgütün iş

görenlerinin beklenti, ihtiyaç ve isteklerindeki farklılıkları belirlemesi; bunları karşılamak amacı ile doğru uygulama ve planları hayata geçirmesi örgütsel bağlılığı oluşmasında birincil derecede etkilidir.

İş gören farklılığının örgütte değer oluşturduğunu ve psikolojik olarak farklılık iklimini hissettiğinde örgütün kendisini dışlamadığına ikna olur. Ayrıca her iş gören örgütte karar süreçlerine dâhil edildiğinde kendisinin örgüt için değerli ve önemli olduğunu hisseder; örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için zorluklarla gönüllü mücadele ederek örgütsel başarı için motive olmaktadır (De Clercq ve Rius, 2007: 473). İş gören bu süreçte örgüt içinde farklılıklarını koruya bildiği gibi farklılığı ile örgütte değer oluşturduğu için teşvik edilmektedir. Farklılık yönetimi her bir iş göreni değer olarak görmekte, onların beceri ve yeteneklerini açığa çıkartmalarına imkânlar yaratmak yolu ile örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. İş görenin örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlayan farklılık yönetimi bunu iş görenin kendisini gerçekleştirmesine yardımcı olması ile yapmaktadır (Eyal, 2014: 381-382; Berkovich, 2018: 564).

2.3.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık

Okullar şüphesiz ki eğitim sistemi için en önemli ve vazgeçilemeyecek örgütlerdir. Okulların eğitim sisteminin baş aktörü olma gerekçesi ise eğitimin eğitsel, örgütsel ve yönetsel düzeydeki bütün amaçlarının okul aracılığı ile gerçekleştiriliyor olmasıdır. Okul bütün düzeylerdeki amaçlarını gerçekleştirmek için amaçlarını benimsemiş ve kendisi ile üst düzeyde özdeşleşen öğretmenlere ihtiyaç duyar.

Örgütsel bağlılık genel hatları ile Chen, vd. (2010: 250) için örgütün misyonuna karşı sorumluluk geliştirmek, misyona sadakat ile bağlanmak ve misyonu gerçekleştirmek için çaba göstermeye istekli olma, Hulpia, vd. (2009: 293) için ise örgüte katılım gücü şeklinde tanımlanabilir. Öğretmenlerin okula bağlılığı ise Hafer ve Martin (2006: 4-5), Devos, vd. (2014: 208) tarafından okulun değer ve amaçlarını benimsemesi, bunları gerçekleştirmek için çaba göstermesi ve okulda kalmayı sürdürmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının performansları, iş doyumları, öğrenci başarısı ve örgüt iklimi üzerine yansımaları vardır (Ruskovaara ve Pihkala, 2015: 240). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının sonuçları olduğu gibi ilişkili olduğu faktörler

arasında da öğretmen yeterliliği, cinsiyet, deneyim, yönetim takım ve müfredat takım çalışması, çevre ile kurulacak iş birliği vardır (Federici, 2013: 75; Mee ve Haverback, 2014: 40; Farzanjoo, 2015: 346; Jacobsen ve Staniok, 2018: 3).

Okul açısından öğretmenin örgütsel bağlılığının önemini artıran çeşitli nedenler vardır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin okula adanmışlık duygusu, işe devam oranı ve çalışma heyecanı da yüksek olmaktadır (Fayolle ve Toutain, 2013: 167). Öğretmenin okul bağlılığını artırmada en büyük sorumluluk okul yöneticisinde başka bir deyiş ile okul liderindedir. Dick ve Beverly (2001: 113)'e göre okul yöneticisinin, okulu öğretmenler için tercih edilme nedenlerini artırma ve okulun yaşam kalitesini yükseltmeye yönelik davranış ve uygulamalarının önemi büyüktür. Öğretmenlerin yüksek bağlılık göstermesinde performansı ve iş rolü hakkında bildirim alması, karar süreçlerine katılımı ve desteklendiğini algılaması etkili olmaktadır. Okul yöneticisinin öğretmenlerin bağlılığını yükseltmeye yönelik olarak öncelikle kendisinin okula bağlılık göstermesi gereklidir çünkü okul yöneticisi hem okul çevresi için hem de öğretmenler, öğrenciler ve veliler için bir rol modeldir (David, 1990: 77; Chi, vd., 2008: 4-5; Aketch, vd., 2012: 386; Alleyne, vd., 2018: 511).

Öğrenci başarısı ve okul verimliliğinde öğretmenlerin bağlılığının çok boyutlu gelişmesi ilişkili olmakla birlikte verimlilik ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının birbiri üzerinde de olumlu etkisi vardır. Okula bağlılık geliştiren öğretmen iş rolüne, performansına, okul yararına işleri okul dışı zaman dilimlerinde yapmaktan rahatsızlık duymaz (Johnson ve Johnson, 2000: 541-542). Öğretmenliğin çağın gelişmelerini takip etmeyi, yeniliklere açık olmayı, bu yenilikler doğrultusunda gelişmeyi gerektirdiği hatırlanacak olursa örgütsel bağlılığın önemi bu noktada dikkat çekici olacaktır (Judge, vd., 2010: 161). Öğretmenlerin mesleklerinin gereğini yerine getirerek sürekli gelişim içinde olmalarına örgütsel bağlılıkları katkı sunacaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmen dışsal bir zorlamaya ihtiyaç duymadan örgütsel bağlılığının sağladığı içsel motivasyon ile bunları kendisi yapacaktır (Keller, 2012: 123-124; Karaman, 2018: 70).

Öğretmenin okula pozitif katkısının artmasında okulun vizyonu, değer ve amaçları ile özdeşleşmesinin etkisi büyüktür ve bu etki örgütsel bağlılığın artırılması yolu ile sağlanabilmektedir. Okul etkililiğinin pek çok unsurdan etkilendiği bilinmektedir ancak bu unsurların beklide en önemlisi öğretme öğrenme sürecindeki

yönetici, öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşimdir. Yönetici okul ve öğretmen sınıf düzeyinde etkileşimi yönlendirir (Hörnqvist ve Leffler, 2014: 553). Öğretmenin sınıf düzeyinde etkileşiminin etkili olması onun okula, sınıf içi ve dışı öğretim etkinliklerine, öğrencilerine, mesleğine ve meslektaşlarına adanmışlığına bağlıdır. Öğretmen bu nesne ve grupların normatif beklentilerini ancak formallığı aşan davranışlar sergileyerek karşılayabilir bu da öğretmenin okula bağlılığı ile mümkündür (Mottaz, 1989: 217-218). Öğretmenin okul etkililiğine etkisinin amaçlı olması Pashiardis ve Savvides (2011: 415-416) göre biçimselliği aşan davranış ve tutumları ile gerçekleşir; bunu da sağlayan yine örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerine karşı sorumluluk geliştirmek, sadakat göstermek, onları içselleştirmek, onlarla özdeşleşmek ve gerçekleştirmeleri için gerekli tutum ve davranışları göstermektir.

Eğitim örgütleri olan okullar topluma istendik yönde davranış gösteren bireyleri çıktı olarak sunar. Okul kendisinden beklenen çıktıları topluma sunmak için işleri ile özdeşleşmiş ve yüksek motivasyona sahip öğretmenlere ihtiyaç duyar. Okul örgütlerinin çalışma alanı bireyin kendisi, yetiştirilmesi ve dönüştürülmesidir. Okulun çalışma alanında etkili işleyişi üyeleri ancak görev tanımlarında bulunan davranışlardan çok daha fazlasını göstermeye gönüllü olduğunda başarılabilir. Okula bağlılık geliştiren öğretmenler bu bağlılığı sürekli olarak gösterirler, okulun güvenliği ve yararı için hareket ederler ayrıca zamanlarının da önemli bir kısmını okula ilişkin düşünce ve eylemle geçirirler (Pihie, 2014: 6-7; Uzun, 2018: 961).

Genel olarak eğitim örgütlerinin temel sorunlarından biri öğretmenlerin işleri olan öğrenme ve öğretmeye yönelik davranış ve tutumlarının azalmış olmasıdır. İstenmeyen bu durumun nedenleri psikolojik, sosyolojik, maddi veya fizyolojik olabileceği gibi örgütsel nedenler arasında bağlılığın azalması da düşünülebilir. Öğretmenlerin örgütsel değerleri benimsediği oranda bağlılıklarının güçlenmesi ile öğrenme ve öğretmeye karşı negatif tutumları olumlu yönde değişecektir.

Okul örgütleri pek çok amaç ve hedef geliştirirler ve bazen bunlardan hangisinin öncelik sahibi olacağına dair kafa karışıklığı yaşarlar ayrıca okul örgütlerinde iş kontrolüne dair zorluklar yaşanır çünkü okullar gevşek örgütlerdir bu nedenle içten bağlılık olarak da adlandırılan duygusal bağlılık okullarda önem taşımaktadır (Ruskovaara ve Pihkala, 2015: 240). Mesleğine karşı tükenmişlik yaşayan öğretmenler

sınıf ortamında karşı karşıya kaldıkları sorunlara Tabassam ve Grainger (2002: 145) göre daha az hoşgörü ile yaklaşmakta, öğrencilere daha az tahammül göstermekte; bitkinlik ve endişeyi daha fazla hissetmekte, akademik kalite gelişimi için ihtiyaç duyulan plan yapmayı ötelemekte ve etkililiğini sınırlandıran otoriteye karşı koyamamaktadır (Schyns ve Collani, 2002: 222; Kjaran ve Lehtonen, 2018: 1038).

Öğretmenin okula bağlılığı hem okul başarısında hem de işinden doyum elde etmesinde etkilidir. Okul için başarısında birinci derecede önemli olan öğretmenin enerjisini öğrenci için harcamasıdır. Okul bunu üst düzeyde sağladığı öğretmenin okula bağlılığı ile gerçekleştirebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek öğretmenin örgüt içinde gelişmiş yatay ve dikey ilişkisi, öğrenciler için yüksek beklentileri, uyguladığı yeni öğretim yöntemleri, yüksek düzeyde işe devamı ve okuldan ayrılma niyetinde azalma vardır. Bu bağlamda öğretmenin örgütsel bağlılığı okul için vazgeçilmez değerdedir.

2.4. İş Doyumu

2.4.1. İş Doyumu Kavramı ve Önemi

İş görenlerin bir günlerinin yaklaşık olarak üçte birini üyesi oldukları örgütlerde iş arkadaşları ile birlikte çalışarak geçirdikleri araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Geçmişten günümüze belki de değişmeyen tek şey bireylerin yaşamlarını devam ettirmeleri için çalışmak zorunda olduklarıdır. Bir işe sahip olmak bireylerin hem maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına hem de psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına aracılık etmektedir. Birey çalışma hayatına girerek ekonomik düzeyi ile orantılı bir yaşam standardı ve sosyal statü elde etmekte ayrıca çeşitli psikolojik yararlar elde ettiği de gözlemlenmektedir. Bireyin tanınması, takdir edilmesi, kendini ispatlaması, mutluluk duyması, başarı kazanması ve işinden doyum elde etmesi yararlar arasında gösterilebilir.

Literatürde bireyin işten elde ettiği doyum, ilk olarak Gilbert ve Taylor tarafından 1911 yılında az yorgunluk ve stres ile fabrikada çalışmak olarak nitelendirilmiştir. Mayo ve arkadaşları ise konu ile ilgili ilk çalışmaları Amerika'da Western Electric Şirketi Hawthorne işletmelerinde yapmışlardır. Çalışmalar 1920 yılında başlamış ve on dört yıl sürerek 1934 yılında tamamlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde iş görenlerin mutluluğunun ve motivasyonlarının sosyal faktörlerden daha fazla etkilendiği görülmüştür. Çalışmanın bu bulgusu iş

doyum kavramını 1930'lu yıllardan sonra görünür hale getirmiştir (Koçel, 2003: 78-79; Allan, vd., 2018: 38).

Doyum kavramı öznel olduğu için birey dışındaki kişiler tarafında açıkça algılanması ve gözlenmesi oldukça zordur. Duygusal bir kavram olması bakımından doyum bireysel huzuru ve mutluluğu ifade eder. İş doyumunun oluşması için iş görenin yaptığı iş sonucunda psikolojik olarak huzurlu, rahat ve mutlu olduğunu düşünmesi ve ihtiyaçlarının karşılandığına inanması gereklidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 5-6). Başaran (2004: 381) değerlendirmesine göre ise iş doyumunu, iş görenin ihtiyaç duyduğu değerler ile örgütünden sağladığı değerler birbirine uyumlu olduğunda hissettiği olumlu duygudur. Öte yandan Vroom (1964: 52) iş doyumunu iş görenin yaptığı işi değerlendirdiğinde ortaya çıkan sonuçtan mutluluk duyması hali olarak tanımlar.

Davis'in (1982: 96) iş doyumunu tanımına bakıldığında memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumlarının öne çıktığı görülmektedir. İş görenin beklenti ve isteklerinin işin özellikleri ile uyum derecesi memnuniyet(sizliği) belirlemektedir. Eren (2001: 202) iş doyumunun iş görenin çalışmaktan mutlu olduğu meslektaşlarını, işi karşılığında aldığı ücreti ve başarıyı kapsadığını aktarmaktadır. Baron ve Greenberg (1990: 160) iş doyumunu iş görenin işine karşı duygusal, bilişsel ve değerlendirici tutumu olarak tanımlar. Wagner ve Hollenbeck (1992: 244) ise iş doyumunu zevkli bir duygu olarak tanımlar ve bu duygunun oluşması için iş görenin kişisel iş değerlerinin işi tarafından karşılanması gerektiğine dikkat çeker.

İş görenin işinden doyum elde edip etmediğine karar vermesi için öncelikle işini değerlendirmesi gereklidir. İş gören değerlendirme sonucunda işine karşı yansız, olumlu veya olumsuz duygusal sonuç elde eder ve bu iş doyumunun derecesini belirler. Nicholson (1998: 273) için burada önemli olan iş görenin işini basitçe tanımlamaktansa, duygusal olarak tanımlamayı seçmesidir. İş görenin işine yönelik duygusal tanımlamasına davranışsal ve bilişsel bileşenlerde eklemek mümkündür. Davranışsal bileşenler iş görenin işi için sergilediği davranışsal eğilimleri temsil eder. Bilişsel bileşen ise iş görenin işine karşı olan inancıdır. Bu inançlar arasında işin sıkıcı, ilginç, zahmetli veya motive edici olarak görülmesi sayılabilir (Jex, 2002: 115-116; Guarnaccia, vd., 2018: 488).

Çalışma hayatında iş doyumunun önemli olduğuna inanılmasının ardında iş doyumunu yüksek iş görenlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmede daha istekli olduklarına dair inanç vardır (Daft ve Marcic, 2009: 7). İş doyumunun örgütsel sonuçları olduğu gibi iş gören için bireysel sonuçları da vardır. İşinden yüksek düzeyde doyum elde eden iş görenin yaşam doyumunu da doğru orantılı olmakta. Örgütsel açıdan ise yüksek iş doyumunu aynı zamanda yüksek örgütsel bağlılık ve performansı da beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir (Yüksek, 2003: 132).

Vieira (2005: 39) iş doyumunu kısaca iş hayatından duyulan haz olarak değerlendirir ve iş doyumunun kendi içinde sonu olmayan bir süreç olmasının atıfta bulunur. Hiebert ve Klatt (2001: 126) iş yaşamında liderin her iş göreni mutlu ve memnun etmesini beklemenin gerçeklikten uzak olduğunu kabul etmekle beraber liderlerin iş görenlerin verimliliği ve doyumunu için işleri kesinlikle planlanması gerektiğini kabul etmişlerdir. Liderlerin günümüz bilgi işçilerinin motivasyonlarının yüksek tutulması için güvenebilecekleri en önemli unsurun iş doyumuna vurgu yaparlar. Örgüt liderleri iş gören doyumunu için iş görenlerin işlerine yönelik kendilerini iyi hissetmelerini tercih ederler ve iş görenler ile ilgilenirler (Daft ve Marcic, 2006: 375; Albert, vd., 2018: 1362).

İş doyumunun örgütler için örgütle bütünleşme ve çalışmaya gönüllü olmak gibi önemli örgütsel sonuçları vardır. Örgütle bütünleşme yaşayan iş görenler örgütsel işleri kolaylaştırma, sorunlara yaratıcı çözümler bulma ve yüksek performans gibi yararlar sağlamakta. İş gören çalışmaya gönüllü olduğunda örgüt işlerine katılımında çekince duymaz ve kendini öne atar. Tan'a (2003: 8-9) göre örgüt liderleri iş doyumunun olumlu sonuçlarını dikkate alarak varsa iş görenlerin işlerine dair sorunlarına çözüm bulmada, ihtiyaç duyulan değişimlerin planlanması ve hayata geçirilmesinde, iş görenlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının giderilmesinde ve örgütsel iletişimin güçlendirilmesinde gerekli adımları atmalıdırlar.

2.4.2. İş Doyumu İle İlgili Yaklaşımlar

1920'li yıllarda kavram olarak literatüre kazandırılan iş doyumunu, Maslow tarafından kuramsallaştırılmıştır. İş görenin işinden doyum sağlaması için işinden beklentilerinin karşılanması gereklidir ve motivasyonu yüksek olan iş görenler daha fazla çalıştıkları için işlerinden beklentileri de fazla olmaktadır. Bu noktada iş doyumunu

ve motivasyonun bir biri ile etkileşim içinde olduğu görünür hale gelmektedir. Literatürde motivasyon teorileri çoğunlukla iş doyumu teorileri olarak kabul görmektedir (Özgüven, 2003: 13).

İş doyumu kuramlarının iki başlık altında toplandığı görülmektedir. Bunlar kapsam ve süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramları iş doyumunu nedenleri ekseninde içsel faktörlere odaklanır; süreç kuramları ise doyumunu süreç olarak kabul eder ve dışsal faktörleri değerlendirmeye alır. Kuramlar her ne kadar iki başlık altında toplanmış olsa da bu kuramlar içi içe geçmiş olmasından dolayı birbirinden ayrı düşünülemez.

2.4.2.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramlarında hedeflenen ihtiyaçların belirlenerek güdülenmeyi başlatan faktörlerin tanımlanmasıdır. Kuram iş görenleri örgüt içinde harekete geçiren gücün onları ihtiyaçları/gereksinimleri olduğunu kabul eder. Kapsam kuramları çerçevesinde Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve David McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı bu başlık altında incelenecektir.

2.4.2.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow kuramını geliştirirken klinik gözlemleri deneysel sistematik araştırmalardan daha çok kullanmış olmasına rağmen kuramı hem psikoloji hem de örgütsel psikoloji alanında etkili olmuştur (Jex, 2002: 211). Kurama göre bireyi karşılanmasına ihtiyaç duyduğu gereksinimleri, onlara karşı duyduğu istek onu motive ederek harekete geçirir. Bireyin ihtiyaçları kendi içinde en düşükten en yükseğe doğru bir hiyerarşi içindedir. Birey ihtiyaç düzeylerinde birbirinden farklı gelişim gösterir. Bireyin bir sonraki ihtiyaç düzeyine geçebilmesi için önceki sıralamada olan ihtiyaçlarının karşılanması gerekir ve gelişimi karşılanan ihtiyaçları ile doğru orantılıdır. İhtiyaçların ilk basamaklarında temel ve fiziksel olanlar varken sonraki ihtiyaçlar psikolojik ve karmaşıktır (Oshaghemi, 2000: 332; Zhu, 2013: 294).

Maslow ihtiyaç sıralamasını aşağıdaki gibi yapmıştır (Cuyper de, Witte de ,2006: 442; Judge, vd., 2010: 158; Koneru ve Chunduri, 2013: 49; Master, vd., 2018: 310):

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: bireyin yaşamını sürdürmesi için gerekli olan gıda, su ve hava gibi en temel olanlarını kapsar. Birey bunları gidermeden bir sonraki ihtiyaçlar basamağına geçemez.

2. Güvenlik ihtiyacı: en temel ihtiyaçları karşılanan birey daha sonra kendini güvene alma, korunma ve barınma ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler.

3. Sevgi ve ait olma ihtiyacı: birey bu aşamada çevresi ile sosyal /destekleyici ilişki(ler) kurma, kendi dışındaki bireyler tarafından sevilme ihtiyacını karşılamaya çalışır.

4. Saygınlık ihtiyacı: birey kendisinde olduğuna inandığı özelliklerin diğer bireyler tarafından tanınmasını ve kabul görmesini bekler. Bu aşama ihtiyaçlar hiyerarşisi için oldukça önemlidir çünkü son aşamaya geçebilmesi bu ihtiyacının karşılanmasına bağlıdır.

5. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı: bu aşamadan önce bütün ihtiyaçları karşılanan birey artık bireysel olarak sahip olduğu potansiyelin farkına varma noktasına gelmiştir.

Maslow kuramında ihtiyaçları iki grupta toplamıştır. İlk üç ihtiyacı dış faktörlere dayandırarak dışsal, üst düzey iki ihtiyacı bireysel faktörlerle ilişkilendirerek içsel şeklinde nitelendirmiştir. Brown ve Lam (2008: 244)'ın gözlemine göre birinci düzeydeki ihtiyacı karşılanan birey bir sonraki ihtiyacını karşılama güdüsüne sahip olmakta ve bu doğrultuda davranış sergilemektedir. Kurama göre karşılanan bir ihtiyaç artık bireyi motive etmemektedir.

Maslow'un kuramı gerçekliğe uygunluk açısından araştırılmış ve kurama belirlediği ihtiyaçların birbiri ile kesiştiği, kesin çizgilerle ayırımlarının yapılamayacağı yönünde eleştiriler getirilmiştir. Eleştiriler getirilmiş olsa da kuram literatürde iş doyumu kuramları içinde çok bilinen olmayı başarmıştır bunun nedenleri arasında kuramın mantıklı, anlaşılır ve basit olması vardır (Polat, 2008: 25-26; Dicke, vd., 2018: 262).

2.4.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg teorisini geliştirme aşamasında iş doyumu ve doyumsuzluğunun kaynağı aynı faktörler midir, değil ise farklı faktör sonuçları mıdır? Sorularına cevap bulmaya çalışmıştır. Teori geliştirme çalışmalarından sonra en yalın hali ile iş doyumu belli faktörlerin var olması durumunda görülürken olmaması durumunda ise doyumsuzluk oluşmaktadır. Herzberg teorisinde temelinde doyum ve doyumsuzluğun

birbiri ile çatışan kaynakların sonucu olduğu vardır (Baron ve Greenberg, 1990: 163; Bowling ve Cucina, 2015: 110).

Herzberg araştırmasını yürütürken iş görenlerden işlerine yönelik ne zaman doyum ve doyumsuzluk hissettiklerini aktarmalarını istemiştir. Cevaplar çözümlendiğinde iş görenler doyumsuz hissettiklerini aktarırken aslında işi kuşatan koşulları işin kendisinden daha çok vurguladıkları görülmüştür. Koşullara ücret, yönetimin kalitesi, güvenlik, fiziki açıdan çalışma koşulları, örgüt politikaları ve diğer iş görenlerle olan sosyal ilişkilerini örnek vermişlerdir. İş görenler için bu faktörlerin pozitif olması iş doyumsuzluğunun önüne geçmekte. Herzberg bu koşulları doyumsuzluğu önlemesi nedeni ile koruyucu veya hijyen faktörler olarak adlandırmıştır (Bettencourt ve Molix, 2003: 2-3; Aziri, 2011: 78; Xu ve Yang, 2018: 5).

Avram, vd.'ine (2015: 680) göre araştırma verileri çözümlenmeye devam edildiğinde iş görenlerin hangi durumlarda iş doyumunu hissettiklerini aktarırken çoğunlukla işin sonucuna yönelik faktörlerden ve işin kendisinden daha çok söz ettikleri tespit edilmiştir. Bu faktörler arasında işte başarı, işin doğası, sorumluluğun artması, günlük görevler, bireysel gelişim olanakları ve yönetimce tanınma vardır. Herzberg bu faktörleri iş doyumunu artırması nedeni ile güdüleyici isimlendirmiştir (Astrauskaitė ve Vaitkevičius, 2011: 42).

Herzberg ve Maslow kuramları karşılaştırıldığında yüksek düzeydeki ihtiyaçların karşılanması durumunda iş doyumunun yaşandığı söylenebilir. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar karşılanmadığında ise doyumsuzluğun yaşandığı görülmektedir. Herzberg'den sonra yapılan çok sayıda araştırma güdüleyici ve hijyen faktörlerinin doyum ve doyumsuzluğa aynı anda önemli etkileri olduğu görülmüştür (Schleicher, vd., 2004: 166; Thompson ve Phua, 2012: 276; Laes ve Westerlund, 2018: 36). Bulgular kuramın doyum ve doyumsuzluğun farklı faktörlerin sonucu olduğu iddiasını geçersiz kılmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde Herzberg teorisi iş doyumunu tespit etmede doğrulanmamış olsa da ilgi çektiği söylenebilir. Teori iş görenlerin işlerine yönelik olumlu ve olumsuz tutumlarını açıklamada yararlanılabilecek bir çerçeve sunmaktadır ayrıca iş yaşamında artan sorumluluğa, tanınmaya ve bireysel gelişim olanaklarına dikkat çekmesi yönü ile de öne çıkmaktadır (Jernigan, vd., 2002: 565; Dineen, vd., 2007: 624).

2.4.2.1.3. David McClelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı

Birey ihtiyaçları McClelland tarafından bağıllık, başarı ve güçlülük olmak üzere üç grupta toplanmıştır. İhtiyaçlar hem toplumsal hem de sosyo-psikolojik olarak önemli olmasından dolayı ulusal, toplumsal ve bireysel düzeyde de bir karşılığı vardır. Bireylerin başarılı olma isteğinin altında mükemmelle ulaşma ve işlerinde en iyi olma istekleri vardır (Connolly ve Viswesvaran, 2000: 266). İnsanın sosyal bir varlık olması ve yaşamını tek başına yürütemeyeceği gerçeğinden hareketle diğer insan ve gruplarla etkileşim içinde olması ise bağıllık ihtiyacını doğurmaktadır (Walumbwa, vd., 2005: 236). Güçlü olma ihtiyacı ise bireyin yakın ve uzak çevresine hâkim olma isteğinin sonucunda gerçekleşmektedir. McClelland iddiasına göre bu üç ihtiyaçtan en çok güdü ve güdü ihtiyacında ise en çok başarı ihtiyacı hem bireyi hem de toplumu etkilemektedir (Snape ve Redman, 2003: 153). Baskın olan bu ihtiyaçtan dolayı iş görenler işlerinde başarısız olmaktan önemli ölçüde çekinmekte ve korku duymaktadırlar. Parnell ve Crandall (2003: 46)'a göre duyulan bu korku iş göreni kendisini başarıya götürecek pek çok girişimden alı koyabilmektedir, iş gören korkusunun üstesinden geldiğinde ise var olan başarı isteği onu eyleme geçmeye teşvik etmektedir.

McClelland değerlendirmesine göre bireyler sahip oldukları kimi özelliklerinden dolayı başarıya yönelmişlerdir, bu özellikler arasında (Koys, 2001: 102; Jernigan, vd., 2002: 566; Nguni, vd., 2006: 146; Ouellette, vd., 2018: 499):

- Birey başarısı sonucunda doyum elde ediyorsa bu doyumun kaynağı dışsal değil, başarmak eyleminin kendisi olmakta.
- Başarıya odaklanmış birey karşılaştığı sorunlara çözüm bulmak için inisiyatif almaktan çekince duymaz.
- Birey başarıya odaklandığında kendisi için çok kolay işlere girişmez çünkü o işi başarmayı gerçek bir başarı olarak görmez. Öte yandan çok zor işlere de girişmez çünkü onları başarmayı mümkün görmez. Dolayısı ile başarı için orta derecede zor işlere girer.
- Birey başarısı için ödüllere ve kontrol mekanizmasına ihtiyaç duyar, bunlar manevi ya da maddi olabilir.

Örgütlerde karar alma süreci açısından McClelland'ın kuramı bazı noktalarda önemli olmaktadır. Örgütler aldığı çeşitli kararlarla bazı iş görenleri için başarı güdüsünü hayata geçirebilir. Örgütler bu durumda iki sorunla karşı karşıya kalabilirler, bunlarda ilki iş gören için başarı ne derece önemli ve ikincisi ise iş gören ne tür amaçları önemli, ulaşılabilir düzeyde algılamaktadır (Fassina, vd., 2008: 162).

Örgütler iş gören başarısı için başarısızlık kaynağı olan çeşitli engelleri kaldırmak için girişimde bulunmalı. Bunlar için örnek olarak (Chiu ve Chen, 2005: 524; Cohrs, vd., 2006: 366; Emery ve Barker, 2007: 78; Turhan, vd., 2018: 1495):

- Örgütsel standartlarda ve amaçlarda aşırılık yerine orta düzeyde güçlük teşkil edenler tercih edilmeli.
- Örgüt içinde karmaşıklık ve belirsizlik giderilmeli. Bunun için görev tanımları ve iş bölümü yapılmalı, iş makul ölçüde basitleştirilmeli, yetki-sorumluluk alanları belirlenmeli ve bireysel sorumluluklar için iş görenler cesaretlendirilmeli.
- İş gören başarısını değerlendirmede somut geri bildirimler verilmeli ayrıca ödül-terfi süreçleri geliştirilerek iş görenler bilgilendirilmeli.

2.4.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının geliştirilmesinin ana nedeni kapsam kuramlarının güdüleme sürecinin karmaşık yapısını açıklamada yeterli olmamasıdır. Kuramlar birey ihtiyaçlarını sıralamayı değil bireylerin başarısında hangi faktörlerin etkisi olacağını tespiti yönelik çalışmalar yapmış, güdü yapısını açığa çıkartmaya çalışmışlardır ve birey ihtiyaçlarının üretimi artırma yönünde nasıl kullanılacağına odaklanmışlardır. Bu kuramların örgüt yöneticilerine sağladığı en önemli fayda güdülenme değişkenleri ve aralarındaki ilişkileri anlamaları olmuştur. Öte yandan süreç kuramları başarının elde edilmesini hangi ödüllerin daha çok sağladığını açıklamada yetersiz kalması nedeni ile de eleştirilmektedirler (Huang ve Van de Vliert, 2003:160-161).

Vroom'un Beklenti, Adams'ın Eşitlik, Lawler-Porter'in Beklenti ve Edwin Locke'un Amaç Saptama Kuramları süreç kuramları başlığı altında incelenecektir.

2.4.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un tarafından geliştirilen ve adı ile anılan kuram birey davranışlarını seçim ve amaçları doğrultusunda açıklamaya çalışır ayrıca amaçlarını

gerçekleştirirken başarı yönünden beklentisini de dikkate alır. Kuramın temel görüşü iş görenlerin işlerinden doyumunu sadece beklentileri karşılandığında elde ettikleri yönündedir. Bu temel görüşten hareketle kuramın başarıyı ödüllendirilmiş bir iş fonksiyonu olarak değerlendirdiği söylenebilir. Vroom kuramı içinde örgütsel davranışlara dönük olarak bazı bilimsel temelleri olan varsayımlar geliştirmiştir. Bunlar arasında (Barling, vd., 2003: 277; Bartram ve Casimir, 2007: 5; Yvonne, vd., 2014: 1877; Jacobsen ve Staniok, 2018: 4):

- Bireyin davranışları bulunduğu çevre koşullarından ve kişisel özelliklerinden etkilenir dolayısı ile bireyin davranışlarını yönlendirmek için bu faktörleri dikkate almak gerekir.

- Bireyler birbirinden farklı istek, ihtiyaç ve amaçlara sahip oldukları için tercih ettikleri ödül yapısı da birbirinden farklıdır.

- Bireyler davranışlarını tercih ettikleri ödüllere ulaşacak şekilde belirlerler. Bireyin sergilediği davranışın hedefinde arzuladığı ödüle ulaşmak vardır.

Vroom, bireyi güdüleme söz konusu olduğunda alternatif davranışlar arasında karar vermesi gereken bir kişi olarak değerlendirir ve Vroom kuramını bireyin yapacağı seçim(leri) belirlemek için hazırlamıştır. Kuramda kullanılan kavramlar aşağıdadır (Ybema, vd., 2010: 103; Swaminathan ve Jawahar, 2013: 72; Vatsa, 2013: 96; Ingusci, 2018: 107).

- Beklenti; bireyin tercih ettiği faaliyet veya davranış biçiminin kendisini birinci kademeli amacına ve sonuca ulaştırması konusundaki beklenti algısıdır.

- Birinci kademeli sonuç; birey tercih ettiği davranışları başarı ile gerçekleştirmesi sonucunda öncelikle elde etmek istediği sonuçtur.

- Araç olabilirlik; birey birinci kademeli sonuca ulaşması durumunda bu sonucun onu ikinci kademeli sonucuna ulaştırması olasılığı için oluşan beklenti algısıdır.

- İstek şiddeti; bireyi bir amaç veya sonuç için istek duyuyorsa bunu şiddetini ifade eder. İstek şiddeti her iki kademeli sonuçlar içinde geçerlidir.

Vroom kuramında bireyin güdülenme şiddetini tespitini formülize etmiştir. Formüle göre bireyin sonuca verdiği değer ile ulaşılması hedeflenen sonuçların çarpımı güdülenmenin gücünü vermektedir. Vroom kuramını diğer kuramlardan güçlü

kılan bireysel farklılıkların güdülenmedeki önemini ortaya çıkarmasıdır. Her birey sonuçlar ve araç olabilirlikler hakkında farklı değerlendirme yapabilir ve görüşe sahip olabilir. Öte yandan davranış güdülenme süreci aynıdır. Kuramın yöneticiler açısından sağladığı yararlar arasında iş görenlerin değer verdikleri sonuç(ları) tespit etmeye ve ödül-ceza belirlerken buna uygun hareket etmelerine imkân sağlamış olması vardır (Olusola, 2011: 570; Othman, vd., 2014: 267; Scheers ve Botha, 2014: 99).

2.4.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramı Stacy Adams tarafından geliştirilmiştir ve örgütler ile ilgili ayrıntılı kuramlardan bir olduğu söylenebilir. Kuram iş görenlerin örgüt içi ödüllendirme sisteminin adil olup olmaması ile ilgili düşüncelerinin motivasyonlarına etki eden faktörlerden bir olduğu temeline oturtulmuştur. Koontz ve Weihrich (2007: 295) eşitlik kuramını örgütün ödüllendirme yaparken ödül dağılımının iş görenler arasında nasıl yapılması gerektiğini açıkladığını ifade eder. İş görenler örgüt içinde kendileri için takdir edilen ödülleri diğer iş görenler için takdir edilen ödüllere kıyaslama yoluna gitmekte. Bunun sonucunda ortaya çıkan durumun ne derece adil bulduklarına ilişkin kişisel yargılarının kuramı anlattığı kabul edilmektedir. Lunenburg ve Ornstein (2011: 105) ise eşitlik kuramı iş görenlerin örgütten elde ettiklerini kendi adlarını açıklı olarak gördüklerini belirtir ve bu çıktılara sahip olmak için harcadıkları eforu da girdi olarak değerlendirir. İş görenler için çıktı ve efor dengesine ilişkin algıları/inançları eşitlik kuramını tanımlamaktadır.

Lunda (2003: 220), McInnis, vd. (2009: 166), Miao (2011: 106) göre iş gören için örgütünden aldığı sosyal yardım, maaş, çalışma koşulları, terfi, iş güvenliği çıktı olarak görülmektedir. İş görenin yeteneği, kişilik özellikleri, deneyimi, eğitimi, işe karşı tutumu ve işteki çabası ise girdi olarak görülmektedir. Bu aşamada iş gören sahip olduğu bütün girdiler ile örgüt adına yaptıkları ile örgütten elde ettiği çıktılarının dengesini önemser, bunların adil ve eşit bir şekilde birbirini karşılmasını bekler. İş görenlerin girdi ve çıktı noktasında ne kadar hakkaniyetli davrandıkları örgüt yöneticilerinin ayrıca dikkate alması gereken başka bir konu olmakta.

Kurama dikkate alındığında iş görenin örgüt içinde eşitsizliğe dair bir yargısı var ise bunu gidermek için çeşitli girişimlerde bulunduğu Adams tarafında aktarılmıştır.

Bunlara arasında (Murphy, vd., 2002: 288; Moore ve Rudd, 2004: 23; Oplatka ve Stundi, 2011:224; Allan, vd., 2018: 40):

- Bilişsel olarak çıktıları ve girdileri çarpıtma
- Girdileri değiştirme
- Çıktıları değiştirme
- Diğer iş görenler ile kendi girdi ve çıktılarını kıyaslayarak girdi veya çıktılarını değiştirme
- Diğer iş görenlerle ilgili kıyaslama algısını değiştirme
- Örgütten ayrılma

Örgüt yöneticileri iş görenlerin örgüt içinde harcadığı çabaya karşılık ödül beklediğinin farkında olmalı ve örgüt içinde iş görenler arasında eşitsizlik veya adaletsizliğin iş görenlerin güdülenmesi önünde önemli bir engel oldu gerçeğinden hareketle örgüt içi ödül dengesini gözetmelidir (Judge, vd., 2001: 377; Judge, vd., 2002: 531).

2.4.2.2.3. Lawler-Porter'in Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter'in Vroom'un kuramını güçlendirdiği söylenebilir. Lawler ve Porter çeşitli örgütsel gerçekleri ve koşullarını dikkate alarak beklenti kuramını geliştirmişlerdir. Kurama yapılan katkılara arasında ödüllendirme adaleti ve rol çatışmaları vardır. İş gören bireysel başarısını değerlendirmekte ve bunun sonucunda nihai iş doyumunu etkileyen ödüllendirmeye yönelik bir adalet algısı oluşmakta. Örgüt içinde iş görenden beklenen davranışlar vardır ancak bazı rol çatışmaları iş görenin başarı ve iş yönelik çabasını negatif yönde etkilemektedir (Judge ve Bono, 2001: 81; Gunavathy ve Ayswarya, 2011: 59; Qureshi, vd., 2011: 643).

Kuram değerlendirildiğinde iş görenlerin yüksek doyuma ulaşması için öncelikle iş gören beklentisi ve ödül arasında dengenin olması ve örgüt içi ödül dağıtımında adaletin gözetilmesi gereklidir. Gunavathy ve Ayswarya (2011: 60), Günlük, vd. (2013: 58)'e göre kuramın dikkat çektiği önemli noktalardan biri örgüt içinde başarı düzeyi yüksek olmakla beraber beklentilerine karşılık bulamayan iş görenlerin olabileceği gibi başarısı düşük ancak beklentilerine karşılık bulan iş görenlerinde olabileceğidir. Başka bir ifade ile her iş görenin işinden aynı düzeyde doyum elde edemeyeceğidir.

Lawer ve Porter kuramlarında örgüt içi ödül ve cezanın iş görenden beklenen davranışların gücünü artırdığının istenmeyen davranışların ise gücünü azalttığını ileri sürmüşlerdir. Performans ve iş doyumunu ilişkisi kuramın özellikle vurguladığı bir ilişkidir. İş doyumunu yüksek iş görenin performansı da yüksek olurken iş doyumunu yaşamayan iş görenin performansı düşük olmaktadır (Gol ve Royaei, 2013: 1857) .

Kuramın alana kazandırdığı bir diğer durum ise kendisinden önceki kuramların öne sürdüğü çeşitlik kavramları birlikte el almış ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymasındadır (Folami, vd., 2014: 2). Edwards, vd. (2008: 442)'in değerlendirmesi ile kuramda öne çıkan kavramlar arasında algılanan ödül, ödülün değeri, kişisel özellikler, çaba, doyum, iş başarımı ve rol algısıdır. Kuramda geçen ödüller dışsal ve içsel olmak üzere değerlendirilmektedir. İçsel ödüllerin doyum üzerindeki etkisi dışsal ödüllere oranla çok daha fazladır (Dormann ve Zapf, 2001: 484; Guarnaccia, vd., 2018: 489).

2.4.2.2.4. Edwin Locke'un Amaç Saptama kuramı

Locke kuramında birey davranışlarının bilinçli eğilimler ve amaçlar sonucu olduğunu aktarır. Örgüt yöneticilerinin iş görenlerin bireysel amaçlarını belirlemesi önemlidir. Bireysel amaçlar iş görenin örgüt içi davranışlarına yön vermesi açısından dikkate alınmalıdır (Griffin ve Moorhead, 2011: 151). İş gören amaçlarını belirleyebilen yöneticinin iş gören davranışlarına yön vermesi beklenir. Örgüt yöneticisi iş gören örgüt amaç birlikteliğini sağlaması durumunda iş göreni örgüt için istenilen davranışları serilemesi yönünde harekete geçirebilir (Bouchard Jr., vd., 1992: 90; Bono ve Judge, 2003: 6).

Kuramın öne çıkardığı düşünceler arasında iş görenin örgüt içi davranışlarının yalnızca genel beklenti ve ihtiyaçlardan değil belli bir amaca ulaşmak isteyen iş görenin eğilimlerinden de etkilendiği vardır. İş gören amaçları uzun veya kısa vadeli olabilir (Bettencourt, vd., 2006: 752). İş gören kendisini amaçlarına yakınlaştıran davranışlara bağlıdır, o davranışları gerçekleştirme ile daha çok meşguldür. Kuramın geçerli olduğu en önemli alan istenilen sonuçlara ulaşmadır. Kuramın örgüt yöneticileri için sağladığı yararlarından biri kuramı kullanarak iş gören ihtiyaç ve beklentilerini belirleyebilirler; bu ihtiyaç ve beklentilere uygun, eşitliği sağlayan, pekiştiren ödüller planlama olanağı sunmasıdır (Beffort ve Hatrup, 2003: 18; Berry, vd., 2007: 411; Albert, vd., 2018: 1363).

Locke'un kuramının Herzberg'e cevap niteliği taşıdığı söylenebilir. Locke iş görenlerin kendileri adına amaç belirlemek için emir almalarının ya da almamalarının bir değeri olmadığını belirtir. İş görenler her koşulda kendileri için amaç belirlerler (Baer, vd., 2006: 28). İş görenlerin bireysel amaçlarına ulaşma bilirlikleri ile performans ve motivasyonları arasında ilişki vardır. İş görenin amacının olması performansına olumlu yansımaktadır. Adair ve Fredrickson'a (2015: 199) göre örgüt yöneticileri iş görenler için amaç belirlemede etkili olurlarsa örgütsel hedeflere ulaşma istenilen düzeyde olabilir. Kurama göre örgüt yöneticilerinin iş görenlerin amaçlarını etkileme güçleri vardır (Allen ve Kiburuz, 2012: 373). Örgüt yöneticileri iş görenlerin dikkatini çekebilecek, onlara tarafından benimsenecek özgün amaçlar belirleyebilirler. İş görenler başkasının ya da kendisinin belirlediği yüksek amaçlar için daha fazla çaba göstererek yüksek performans gösterebilirler (Weiss, 2002: 174).

2.4.3. İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

Araştırma bulgularına göre iş doyumuna etki eden faktörler iki ana grupta toplanmaktadır. Bunlar bireysel ve örgütsel faktörlerdir.

2.4.3.1. Bireysel Faktörler

İş doyumunu iş görenin işi ile ilgili hissettiği duygular olarak tanımlandığı için her iş görenin iş soyumu aynı düzeyde olmamaktadır, kişiden kişiye değişmektedir. Bu farklılığın çeşitli bireysel nedenleri olmaktadır. Bu nedenler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi vardır (Wang, vd., 2014: 1070).

Cinsiyet ve iş doyumunu ilişkisini konu edinen araştırma sonuçları değerlendirildiğinde bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu görülmekle beraber araştırma sonuçlarının birbirini her zaman desteklemediği de görülmektedir. Stamper, vd. (2003: 570)'inin değerlendirmesine göre araştırma sonuçları kadınların veya erkeklerin mi işlerinden daha çok doyum elde ettiklerini ortaya koymaktan uzaktır. Mardanov, vd. (2008: 160)'ine göre çeşitli araştırmalar erkeklerin iş doyumunun kadınlardan daha fazla olduğuna işaret ederken bazı araştırmalarda bunun aksine bulgular elde etmiştir.

Kadınlar cinsiyet rollerinden, kültürel ve sosyal normlardan ötürü işleri ile ilgili çokça beklenti içinde olmamaktadırlar ve bu durum kadınların iş doyumlarının erkeklerden fazla olmasının nedenleri arasında gösterilmektedir (Pongsettakul, 2008:

42). Öte taraftan Rageb, vd (2013: 52)'ine göre ise yine cinsiyet rolleri ve diğer normlar kadının işine konsantre olmasına engel teşkil etmekte ve kadın iş görenler yine bu nedenden dolayı erkeklerden daha az iş doyumunu yaşayabilmektedir. Kadın iş görenler cinsiyetlerinden dolayı örgüt içinde çeşitli engellemelerle karşılaşmakta ve örgüt içinde kadın iş görenlere yükselme fırsatı erkek iş görenlere oranla daha az verilmekte, iş doyumları bu durumdan negatif yönde etkilenmekte (Shen, vd., 2014: 407; Master, vd., 2018: 311).

Cinsiyetin aksine yaş ile iş doyumunu arasında yapılan araştırmaların bulguları ortaktır. Araştırma bulguları yaş ile iş doyumunu arasında pozitif bir ilişki vardır. İş görenler işe başladıkları yıllarda oldukça istekli ve heyecan dolu olmaktadır. Hissettikleri bu duygular onların iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Rageb, vd., 2013: 54). Öte yandan iş yaşamında geçirilen yıllarda karşılaştıkları sorunlar onların duyduğu istek ve heyecana olumsuz yansımalar içermekte ve iş doyumlarına etkisi de negatif olmaktadır. Stamper, vd. (2003: 571) için çalışma hayatı devam ettikçe negatif olan duygular tekrar olumlu yönde değişmekte ve iş doyumunu da buna bağlı olarak artmaktadır.

Pongsettakul'un, (2008: 44) değerlendirmesine göre iş doyumunu ile yaş arasındaki ilişki dikkate alındığında "U" şeklinde bir ilişkiden söz etmek mümkündür. İlk yıllarda iş doyumunu yüksek iken ilerleyen yıllarda iş doyumunu azalmakla beraber bir süre sonra iş doyumunun yükselişe geçtiğinden söz edilebilir. İş gören yaşının ilerlemesi ile birlikte alacağı ücretinde artacağı düşüncesinde olmakta, iş görenin iş doyumunun en yüksek olduğu yaşlarının 30'lu yaşları olduğu görülmektedir. Bunu takip eden 40'lı yaşlarda düşüşe geçerken, 50'li yaşlarında işinden elde ettiği doyumunun artışa geçtiği tespitler arasındadır (Wang, vd., 2014: 1072; Dicke, vd., 2018: 263).

İş görenlerin *medeni durumları* doyumuna etki eden bir diğer bireysel faktör durumundadır. İş görenin evli veya bekâr olması sorumluluk düzeyleri açısından fark yaratmaktadır (Koneru ve Chunduri, 2013: 49). Evli iş görenin bakmakla yükümlü bir ailesinin olması onun sorumluluklarını ve örgüte çalışmaya devam etmesini etkilemektedir. Evli iş görenin örgütte kalma isteği bekâr iş görene oranla daha yüksek olmakta çünkü evli iş görenin örgütten maddi beklentisi vardır, buda onun iş doyumunu olumlu etkilemektedir. Evli ve bekar iş gören doyumunu incelendiğinde evli

iş görenlerin daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları görülmektedir (Wadhwa, vd., 2011: 110).

Eğitim düzeyi de diğer bireysel faktörler gibi iş görenin iş doyumuna etki etmektedir. Freebom (2001: 175) iş yaşamında eğitimin sembolik ve fonksiyonel olmak üzere değerlere sahip olduğunu ifade eder. Sembolik eğitimde, iş gören belli bir eğitim süreci sonunda elde ettiği statüyü sembolik şekilde taşır başka bir ifade ile statüsünden fayda sağlayamaz ise aldığı eğitim sembolik düzeyde kalmakta; öte yandan iş gören eğitim süreci sonunda eğitimine uygun bir konum kazanırsa eğitimi fonksiyonel olmaktadır (Kwak, vd., 2010: 1293).

İş görenin eğitimi iş yaşamında fonksiyonel etkiye sahipse iş görenin doyum düzeyi yüksek olmaktadır (Ingersoll, vd., 2002: 251). Dole ve Schroeder (2001: 235) bu durumu şu şekilde örneklendirir: birey mühendislik eğitim aldıktan sonra iş yaşamında mühendis olarak çalışabiliyorsa iş doyumunu yüksek olmaktadır fakat aldığı mühendislik eğitimini iş yaşamında kullanması söz konusu değil ise eğitiminin yalnızca sembolik değerinden yararlanıyorsa iş doyumunu düşük olmaktadır.

Clugston (2000: 478) genel bir değerlendirme yapıldığında yüksek eğitim düzeyine sahip iş görenlerin iş doyumlarının düşük eğitim düzeyine sahip iş görenlere oranla daha yüksek olduğu söylenebileceğini belirtir. Bireyin eğitim düzeyi ile karşılaştığı sorunları ve onlara yönelik çözümleri farklılık göstermektedir. İş görenin eğitim düzeyi örgüt içinde ona verilecek pozisyonu da etkilemektedir ne var ki iş gören aldığı eğitime uygun olmayan pozisyonlarda görevlendirildiğinde iş doyumunu olumsuz etkilenmekte (Bogler ve Nir, 2012: 288). Aldığı eğitimin üstünde eğitim gerektiren bir pozisyonda görevlendirildiğinde de başaramama duygusuna bağlı olarak ortaya çıkan korku ve stres iş doyumunu düzeyini negatif etkilemektedir (Allen, vd., 2003: 100; Karaman, 2018: 68).

2.4.3.2. İş Doyumunu Etkileyen Örgütsel Faktörler

İş görenin doyumunu yalnızca kendisi ile ilişkili olan bireysel faktörler değil örgüt sahip olduğu ve iş görene sunduğu imkânlarda etkilemektedir. Örgütsel faktörler çoğunlukla örgüt yöneticisi tarafından yönlendirilebilecek ve iş görenin iş doyumuna etki edecek faktörlerdir. Bu faktörler arasında ücret, işin kendisi, iş arkadaşları ile ilişkiler, ast-üst ilişkileri, çalışma koşulları ve terfi-ilerleme olanakları sayılabilir.

Ücret, iş görenin örgüt içinde yaptığı işe karşı aldığı maddi karşılıktır ve iş doyumuna etki eden örgütsel faktörler arasındadır. İş görenin yaptığı iş karşılığında aldığı ücreti yeterli/yetersiz bulması iş doyumuna etki etmektedir. İş karşılığında elde ettiği maddi karşılığı yeterli bulan iş görenin doyumunu yüksek düzeyde olmaktadır (Voydanoff, 1980: 178). İş gören doyumunu için aldığı ücretin tatmin edici olmasının dışında örgüt içinde iş görenlere yönelik ücret politikasının adil olup olmadığına dair inancı da iş doyumuna etki etmektedir. Örneğin örgüt içinde iki iş gören aynı pozisyonda ve aynı iş yapıyor fakat aralarında ücret farkı var ise daha düşük ücret aldığına inanan iş görenin doyumunu düşük olmaktadır diğer taraftan işi karşılığında aldığı ücreti hakkaniyetli bulan iş gören doyumunu yüksek olmaktadır (Tsai ve Huang, 2008: 566).

İş görenler yöneticilerinin kendileri hakkındaki düşüncelerini değerlendirirken aldıkları ücreti dikkate alırlar. İş gören hak ettiği ücreti aldığına inanıyorsa yöneticinin performansından memnun olduğunu ve kendisinden bir çalışan olarak vazgeçmek istemediği yorumunu yapmakta; aldığı ücreti adil bulmayan iş gören ise yöneticinin kendisinden memnun olmadığına inanmaktadır (Lu, vd., 2005: 212; Schminke, vd., 2005: 136; Jaramillo, vd., 2006: 272; Turhan, vd., 2018: 1496).

İş doyumunu için yapılan *işin kendisi ve özellikleri* önemlidir. Pek çok iş gören yeteneklerini açığa vurabilecekleri ve geliştirebilecekleri işleri yapmayı tercih eder çünkü bu özelliklere sahip işlerde çalıştıklarında başarılı olabileceklerine dair inançları güçlüdür (Chu, vd., 2003: 177). Başarı iş gören doyumuna pozitif etki etmektedir. İş görenler iş yaşamında durağanlığı ve sıradanlığı değil yeniliğe açık işleri daha motive edici bulurlar, iş yaşamlarında bu anlamada değişikliği isterler. Örgüt yöneticisi bu beklenti/ihtiyacının farkında olmalı ve işi iş gören için daha cazip noktaya taşımak için gerekli örgütsel kararları alabilmelidir (Blegen, 1993: 37).

İş gören için işin geçici veya sürekli olması da doyumuna etki etmektedir. Geçici işlerde iş gören için belirsizlik durumu vardır ve belirsizlik iş doyumunu azaltan bir faktördür. İşin sürekli olduğu durumlarda belirsizlik olmadığı için iş görenin motivasyonu artmakta ve artan motivasyon doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Barnet ve Vaicy, 2000: 352).

İş görenler günlerinin büyük bir bölümünü örgütte iş arkadaşları ile geçirmekte ve *iş arkadaşları ile olan ilişkiler* doyumunu etkilemektedir. İş gören örgüt içinde iş

arkadaşları ile istediği olumlu ilişkileri kurmuş ise uyum içinde çalışmakta ve bu uyum iş doyumunu olumlu etkilemektedir. İş arkadaşları ile uyumsuzluk ise iş doyumuna olumsuz etki etmektedir (Rogers ve May, 2003: 483). İş görenin doyumunda iş arkadaşları tarafından benimsenmek, onlar ile uyumlu olmak ve yardımlaşarak çalışmak etkili olmaktadır.

Örgüt içi arkadaşlığın olumlu olduğu gibi olumsuz yönleri de vardır. Olumlu olan boyut iş göreni harekete geçirmesidir ve doyumun sağlanmasındaki etkisi de olumludur. Olumsuz boyutu ise çok konuşmadır ve doyumuna etkisi de olumsuz olmaktadır. Küçük çalışma takımlarında iş görenler birbirlerini daha çabuk tanıma ve yakınlaşma fırsatı buldukları için duygusal anlamada dayanışma-yardımlaşma atmosferi oluşmakta (Clark, 1997: 342). Bu tarz çalışma takımlarında başarı kaçınılmaz olmakta ve başarı iş doyumunu istenilen yönde etkilemektedir.

İş görenin çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin yanı sıra *ast-üst ilişkileri* de doyumuna etki etmektedir. Adeniyi (2014: 199) ifadesi ile çağdaş yönetim yaklaşımlarında iş görenlerinde örgütsel kararlara katılımları önem taşımaktadır. İş görenin örgütsel kararlara katılımı onun işinden zevk alarak motive olmasına aracılık etmekte ve verimini artırmaktadır (Polat 2008: 34). İşini zevk alarak yapan iş görenin doyumunun yüksek olacağı ön görülmektedir (Jex, 2002: 45; Alleyne, vd., 2018: 512). Örgütsel kararlara katılmayan iş görenlerin doyumlarının düşük olacağı varsayılmaktadır.

Örgütün ve yöneticisinin başarısı iş görenlerin işlerini nasıl yaptıkları ile yakından ilişkilidir (Özgüven, 2003: 30). İş gören örgütün amaçları doğrultusunda performans sergiliyor ile bu hem yöneticinin hem de örgütün başarısını etkiler. Örgüt yöneticileri bunun farkında olarak iş görenlerin motivasyonu ile ilgilenmeli ve örgüt içinde motivasyon artırıcı uygulamalara yönelmelidirler (Zhu, 2013: 295). Motive olmuş iş gören sayısının fazla olduğu örgütler verimli, başarılı ve sağlıklı örgütler olmaya aday örgütlerdir.

Her iş gören temizlik, aydınlatma, ısınma, gürültü ve diğer *fiziki koşulların uygun* olduğu örgütlerde çalışmayı tercih eder. Olumsuz fiziki koşullar iş gören doyumuna olumsuz etki etmektedir. Çalışma koşullarının düzenlenmiş olduğu örgütlerde iş gören doyumunu bu düzenlemelerle doğru orantılı olmaktadır (Wadhwa, vd., 2011: 112).

Oshaghemi (2000: 333)'a göre örgütün iş görenlerine sunduğu sosyal olanaklarda iş doyumunu üzerinde etkilidir. Sosyal olanakların iş görenleri mutlu ettiği örgütlerde iş gören doyumunu da yüksek düzeyde olmaktadır. İş görenler iş dışında zamanlarına geçirebilecekleri lokal, spor salonu, işe trafik sorunu yaşamadan gidip gelebilecekleri servis imkanı olan örgütleri tercih etmektedirler.

İş görenler çalışma hayatına başlamadan önce belli bir eğitim sürecinden geçmektedirler ve süreç boyunca önemli bir bilgi birikimine sahip olmaktadır. İş yaşamına başladıklarında sahip oldukları bu bilgi birikimini kullanarak ilerleyebilecekleri örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Koneru ve Chunduri, 2013: 50).

İşte *terfi* iş görenler için farklı anlamlar kazanabilmektedir. Judge, vd. (2010: 160) kimi iş görenler için terfi maddi bir karşılık iken kimi iş görenler için psikolojik olarak gelişme anlamına gelmektedir. İş görenlerin terfiye yüklediği anlam aynı olmadığı için terfi sonucunda elde edilen iş doyumunu düzeyi de farklı olmaktadır (Cuyper de ve Witte de, 2006: 443). Brown ve Lam, (2008: 246) iş görenler için terfi olasılığının sıklığı, yüksekliği ve adil olması ayrıca terfiinin iş gören tarafından istenmesi doyuma etki yönünü belirlemektedir. İş görenler örgüte girdiklerinde ücret artışı ve terfi alma olasılıklarının az olduğu, terfi sisteminin adil olmadığı izlenimine kapılırlarsa işe karşı tutumları olumlu olmamakta ve doyum düzeyleri negatif olmaktadır.

2.4.4. İş Doyumunun Sonuçları

Alan yazında kabul gördüğü üzere iş doyumunu iş görenlerin hem ruh hem de beden sağlığını etkilemektedir. İş doyum düzeyi yüksek iş görenlerin ruh ve beden sağlığı olumlu etkilenmekte, bu durum iş görenlerin performansına da olumlu yansımaktadır. Adeniyi (2014: 200)'i performansı, iş görenin sorumlu olduğu işi eksiksiz biçimde tamamlamak için gösterdiği çaba olarak tanımlanmaktadır.

İş görenin performansı çeşitli faktörlerin etkisi altındadır. Clark (1997: 345) bunu şu şekilde örneklendirir: yerine getirdiği işler sonucunda örgütü tarafından ödüllendirilen iş gören kendisinde daha fazlasını yapmak için güç bulmakta ve doyumunu yüksek düzeyde olmaktadır. Yüksek iş doyumunu iş görenin daha sonra yapacağı işlerde performansını artırmak için önemli bir neden olmaktadır. Performans

ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu söylenebilir (Rogers ve May, 2003: 385).

Verimlilik kavramı örgütsel hayatta her zaman yerini korumuş olsa da küreselleşme ile örgütlerin ön plana çıkarttığı bir kavram olmaya devam etmiştir. Küreselleşme rekabeti yoğun olarak örgütlerin gündemine taşımış ve örgütler bu yıkıcı rekabeti verimlilik ile aşabileceklerini görmüştür. Barnet ve Vaicy (2000: 355) verimliliğin örgütlerin ürettikleri hizmet ve mal ile bunların üretilmesinde kullanılan kaynaklar arasındaki ilişkiye ifade ettiğini belirtir. Farklı bir ifade ile belli bir zamanda örgüt tarafından üretilen miktar ve bu miktarın üretimi için kullanılan kaynağın(ların) miktar ilişkisidir (Chu, vd., 2003: 179; Allan, vd., 2018: 41).

İş doyumunu yaşadığı tespit edilen iş görenlerin verimi doyumları ile doğru orantılı olmaktadır. Doyum yaşayan iş gören işine karşı olumlu tutum takınmakta ve işine karşı samimi duygularla çalışarak örgüt verimliliğine katkı sunmaktadır. İş gören hem mutlu olmakta hem de verimi artmaktadır (Blegen, 1993: 39; Jaramillo, vd., 2006: 275).

Motivasyonun literatürde fazlaca tanım olmakla beraber, Lu, vd. (2005: 213) bunun genel bir ifade ile bireyi kendisinden bekleneni yapması için etkileme şeklinde tanımlanabileceğini belirtir. İş gören motivasyonunun örgütler için önemli olma nedenleri arasında yüksek motivasyonlu iş görenin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yüksek performans ortaya koyar ve iş kalitesinin de yüksek olması vardır (Schminke, vd., 2005: 138).

İş doyumunu ve motivasyon iç içe geçmiş kavramlar olarak tanımlanabilir öyle ki çoğu motivasyon kuramı iş doyum içinde kullanıla gelmiştir. Tsai ve Huang (2008: 569)'ın değerlendirmesine göre iş doyumunu yaşayan iş gören çok daha fazla motive olarak örgütün performans ve verimliliğine beklenen katkıyı sunmaktadır. Motivasyon ve iş doyumunun doğru orantılı olduğu çalışma bulguları arasında ver almaktadır (Voydanoff, 1980: 180; Alberta, vd., 2018: 1366).

İş doyumunu ile ilişkili olan bir diğer kavram ise başarıdır. Çeşitli görüşler iş doyumunun başarıyı arttırdığını belirtmektedir (Allen, vd., 2003: 103). Herzberg'in kuramı bu ilişkiye örnek olarak gösterilebilir. Bogler ve Nir'e (2012: 300) göre ise iş doyumunun başarının sonucu olduğunu belirten görüşlerde bulunmaktadır. İş yaşamında iş gören başarısı sonucunda ödüllendirilmesi durumunda doyum

yaşayabilmektedir. Clugston (2000: 280) iki görüşten farklı olarak hem iş doyumunun hem de başarının ödülleri sonucu olduğunu belirten başka bir görüşte dile getirir.

İş doyumunun sonuçları olumlu olduğu gibi doyumsuzluğunda örgütler ve iş görenler için olumsuz, istenmeyen sonuçları vardır. Bu sonuçlar arasında işe devamsızlık örnek olarak gösterilebilir. İş görenin işe devamsızlığı sadece örgüt için iş kaybı değil aynı zamanda örgüt içindeki diğer iş görenler içinde fazladan iş yükü anlamına gelmektedir. İş gören devamsızlık örgütün verimini ve rekabet gücünü olumsuz etkileyen bir faktördür.

Çekilme teorisi iş gören devamsızlığı ve doyumunu arasındaki ilişkiyi irdelemek üzere geliştirilmiştir. Teoriye göre doyum azalan iş gören işe konsantre olmakta sorun yaşamakta ve işe devamsızlığı baş göstermektedir. İş gören devamsızlığı bir geri çekilme hareketi olarak yorumlanmaktadır (Dole ve Schroeder, 2001: 237; Freebom, 2001: 16).

Ingersoll, vd.'nin (2002: 255) dikkat çektiği üzere iş gören örgüt için gösterdiği performans sonucunda örgütten beklenti içine girmektedir, beklentileri karşılanmayan iş gören stres yaşamaktadır. İş görenin başa çıkmak zorunda olduğu stres çoğu zaman onun iş doyumunu olumsuz etkilemekte ve örgütten ayrılmasına neden olmaktadır. Stres ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu söylenebilir (Kwak, vd., 2010: 1296). İş doyumunu yaşamayan iş görende örgüt karşı yabancılaşmanın başlaması olası sonuçlar arasındadır. Yabancılaşma, iş görenin örgüte karşı tepkisiz, duyarsız kalmasına neden olmaktadır. İş gören için yabancılaşma çoğu zaman örgütten soğuma ve kendini geri çekme ile sonuçlanmaktadır. İş gören bu olumsuz duygular nedeni ile işi terk etme, işten uzaklaşma ve şikayetçi olma davranışları sergilemekte, örgüt dışında doyum bulacağı diğer örgütleri araştırma içine girmektedir (Mardanov, vd., 2008: 162; Pongsettakul, 2008: 45; Rageb, vd., 2013: 55; Guarnaccia, vd., 2018: 490).

2.4.5. İş Doyumu İle İlgili Araştırmalar

İş doyumunu ve ilişkili olduğu kavramlarla ilgili çeşitli araştırmaların yürütüldüğü bilinmektedir. Bu başlık altında iş doyumunu kavramı ile ilgili hem yurt içinde hem de yurt dışında öne çıkan bazı araştırma sonuçları aktarılacaktır.

Öğretmen beklentilerinin motivasyonları ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini araştıran Kocabaş ve Karaköse (2006) araştırmalarını Kahramanmaraş ve Gaziantep'te

bulunan çeşitli resmi ve özel okullarda yürütmüşlerdir. Araştırmacılar öğretmenlerden elde ettikleri veriler ışığında öğretmenlerin yaş, kıdem, cinsiyet ve okul türü açısından değişkenler arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tespitini amaçlamışlardır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin bu değişkenler dikkate alındığında beklentilerinin motivasyon ve iş doyumları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmadığıdır. Ancak özel okullarda görev yapan öğretmenler yönetim kademesinin tutumunun kendilerini cesaretlendirmede ve iş doyumları üzerinde olumlu etki yarattığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Resmi okullarda görev yapan öğretmenler bu görüşe çok katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan bütün öğretmenler çalışma arkadaşları ile iyi ilişki kurma noktasında sorun yaşamadıklarını belirtmişlerdir.

Sönmezer (2007), doktora tezi için öğretmenlerin iş doyumunu belirlemeye yönelik çalışma yürütmüştür. Tezinde, öncelikle resmi okullarda çalışan ve emekli olduktan sonra özel okullarda çalışmaya deva eden veya yine resmi okullarda çalışan ancak istifa ederek özel okullarda çalışmaya devam eden öğretmenlerin iş doyumunu ile resmi okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumları arasında fark olup olmadığını, fark var ise bunun nedenlerini tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmacı verilerini Çorum, Amasya, Sivas ve Tokat illerinde özel ve resmi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden elde etmiştir. Araştırma bulguları incelendiğinde resmi okullarda çalışan öğretmenler ile emekli olma veya istifa etme yolu ile özel okula geçen öğretmenlerin iş doyumları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumunu resmi okullarda çalışan öğretmenlerden daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan sadece özel okullarda çalışan öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri istifa ederek veya emekli olduktan sonra özel okulda çalışmaya başlayan öğretmenlerden daha düşük olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin iş doyumları arasındaki farkın alt boyutlar düzeyindeki kaynakları arasında tanınma, sosyal statü, ücret, yeteneklerini kullanma, ilerleme ve ast-üst ilişkileri olduğu ileri sürülmüştür. Resmi okullarda bulunan öğretmenlerin iş güvencesi boyutunda iş doyumlarının daha yüksek olduğu araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Kumaş (2008) araştırmasında stres düzeyi ve iş doyumunu ilişkisini incelemiştir. Araştırmasını İstanbul ilinin Zeytinburnu ilçesinde yürütmüş ve bu ilçenin resmi okullarında görev yapmakta olan öğretmenler araştırmanın everenini oluşturmuştur.

Araştırmacı, bir Anadolu Lisesi, dört meslek lisesi, bir genel lise ve beş ilköğretim okulunu yansız olarak seçmek yolu ile bu okullarda çalışmakta olan öğretmenlerden veri elde etmiştir. Bulguları stres düzeyi ile iş doyumunu arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu işaret etmektedir. Öğretmenlerin iş doyumunu arttıkça stres düzeylerinde azalma, stres düzeylerinde artış ise iş doyumlarında azalmaya neden olmaktadır. Araştırma bulguları arasında aynı zamanda erkek öğretmenlerin iş doyumunu kadın öğretmenlerden, bekâr öğretmenlerin iş doyumunu ise evli öğretmenlerden daha azdır.

İş doyumunu ve örgütsel iklim ilişkisini konu edinen ve Gündüz (2008) tarafında yürütülen araştırma Gaziantep ilinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı bu ilin Şehit Kamil, Şahinbey ve Oğuzeli ilçelerinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden veri elde etmiştir. Araştırma bulguları ışığında öğretmenlerin iş doyumunu ile okulların örgütsel iklimi arasında doğrusal, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu aktarılmıştır. Öğretmen iş doyumunu etkileyen faktörlere yönelik algılar dikkate alındığında medeni durum, cinsiyet ve okulda görev değişkenleri anlamlı bir farka neden olmamakla beraber kıdem, yaş, mezun olunan okul ve okuldaki kıdem değişkenleri anlamlı bir farka neden olmaktadır.

Çevik'de (2010) araştırmasında iş doyumunu ve örgütsel iklim arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir. Araştırma İstanbul ilinde Bahçelievler, Bakırköy ve Bağcılar ilçelerinde bulunan on dört ilköğretim okulunda yürütülmüştür. Araştırma bulguları öğretmen iş doyumunun en fazla kişiler arası ilişkiler boyutunda en az iş doyumunun ise ücret boyutunda olduğunu işaret etmektedir. İş doyumunu ve örgüt ikliminin anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu araştırmanın diğer bulguları arasındadır.

Çelebi (2012), araştırmasında okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş doyumlarının ne kadarını açıkladığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma Ankara ilinde yedi merkez ilçenin ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasında yürütülmüştür. Bulgular okul yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik sergilediklerini ve öğretmenlerin iş doyumları ile bu liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin sergiledikleri etkileşimci liderlik tarz ile öğretmen iş doyumunun ise anlamlı ve negatif yönde ilişkili olduğu diğer bulgular arasındadır.

Akbulut (2015), iş doyumu ile örgütsel imaj algısı ilişkisini belirlemeye yönelik araştırma yürütmüştür. Araştırma Ankara’da yürütülmüş ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden veri elde edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda öğretmenlerin iş doyumu düzeyleri yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel imaj algılarının olumlu olmasına rağmen öğretmenlerin iş doyum düzeyleri örgütsel imaj algılarında daha yüksektir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumları ile örgütsel imaj algılarının pozitif ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.

Karaman (2018) akademik ve idari personelin iş doyumunu çeşitli demografik değişkenler bağlamında incelemiştir. Araştırma sonucunda idari ve akademik personelin iş doyumunu ve iş ortamından memnuniyetlerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiş olmakla birlikte iş doyumunu en fazla etkileyen demografik değişkenler arasında statü, yaş ve iş deneyimi gösterilmiştir.

Chu (2002), duygusal emek düzeyinin iş doyumu ve tükenmişlik üzerine etkisini tespiti dayalı araştırma yürütmüştür. Araştırma Amerika’da 285 otel çalışanından toplanan verilerle yürütülmüştür. Bulgular ışığında iş doyumunun hem derinden hem de yüzeysel rol yapma ile pozitif ilişkili olduğu; tükenmişliğin ise negatif ilişki içinde olduğu aktarılmıştır. Ayrıca iş doyumu samimi davranışlar ile negatif ilişki içinde iken tükenmişlik ile pozitif ilişkili olduğu araştırmanın diğer bulguları arasındadır.

Stemple (2004), Amerika’nın Virginia eyaletinde çalışmakta olan lise müdürlerinin iş doyumunu belirlemek amacı ile araştırma yürütmüştür. Araştırma kapsamına 183 lise yöneticisinin iş doyumu düzeylerini saptamaya çalışmış ve lise yöneticilerinin iş doyumlarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiş ayrıca yaş, ücret ve iş doyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu aktarmıştır.

Weiqi (2007) araştırmasında ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin iş heyecanlarına ve yıpranma düzeylerine iş doyumlarının etkisini tespiti çalışmıştır. Araştırma bulgularına dayanılarak ortaöğretim öğretmenlerinin öğrenci kalitesi, çalışma şartları, eğitim sistemi, iş başarısı, yönetim ve işe bağlı stres konularında doyumсузлук yaşadıkları söylenebilir. Yine araştırma bulguları dikkate alınarak öğretmenlerin motivasyonlarında takdir edilmenin ve ödülü etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Amerika’da John, vd. (2007) tarafından orta/ilköğretim okullarında görev yaptıktan sonra emekli olan öğretmenlerin iş doyumu, hareketliliği ve yıpranma

düzeyleri ilişkisini tespiti dayalı araştırma 50 eyalette yürütülmüştür. Araştırma göstermektedir ki yıpranma düzeyi ile iş doyumunu arasındaki ilişki dolayı iken öğretmen hareketliliği ile iş doyumunu ilişki doğrudandır.

Avusturalya’da Nobile ve McCormik (2008) ilköğretimde görev yapan öğretmenlerin iş stresi ve iş doyumlarını incelemiştir. Araştırma için 52 Katolik okulda çalışmakta olan öğretmenlerden veri toplanmıştır. Toplanan veriler analiz edildiğinde öğretmenlerin iş stresi ve doyumları arasındaki ilişkinin güçlü olduğu bulgusu elde edilmiştir. Araştırmacılar elde ettikleri bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin dikkatini öğretmenlere verilecek desteğin doyumunu artıracığına ve stresi azaltacağına çekmişlerdir.

Klassen ve Chiu (2010) araştırmalarında öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, eğitim yöntem ve teknikleri, görev yaptıkları öğretim kademesi, iş yükleri, sınıf yönetimi, iş doyumları ve stres kaynakları ilişkisini konu edinmişlerdir. Bulgular sonucunda öğretmenlerin kullandıkları öğretim yöntem ve teknikleri ile mesleki kıdemlerinin dolaylı ilişki içinde olduğu; cinsiyet dikkate alındığında erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha az stres ve iş yüküne sahip olduğu belirlenmiştir. Genel kanının aksine stres ve iş yükü fazla olan öğretmenlerin sınıf yönetiminde başarı oranlarının yüksek olduğu, öte yandan daha düşük iş doyumunu yaşadıkları tespit edilmiştir. Sınıf ortamında sıra dışı eğitim yöntemleri uygulayan öğretmenlerin iş doyum düzeyleri yüksek olarak belirlenmiştir.

Becker (2010), ABD’de yürüttüğü araştırmasında iş davranışları ve doyumuna duygusal emeğin yansımalarını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma bulguları iş doyumunu üzerinde yüzeysel rol yapmanın negatif ve anlamlı etki yarattığını göstermektedir. İş doyumunu azaldıkça yüzeysel rol yapma düzeyi artmaktadır.

Norveçte, Skaalvik (2011) öğretmenlerin tükenmişlik, okul ortamı ve iş doyumunu ilişkileri araştırmışlardır. Araştırma bulguları öğretmenlerin duygusal tükenmişlikleri, iş doyumları ve kişisel başarılarının doğrudan ilişkili olduğunu ancak okul ortamı ile olan ilişkinin dolaylı olduğunu işaret etmektedir.

Ouellette vd. (2018), Amerika’da yürüttükleri çalışmalarında öğretmenlerin stres ve iş doyumlarında; öğretmenlerin bireysel yeterlik algılarının, sınıf düzeyinde öğrenci çalışmalarının ve örgüt sağlığının yordayıcı etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar öğretmenlerin stres ve doyum düzeyleri arasında fark tespit

etmemişlerdir. Ayrıca sınıf düzeyinde müdahalelerinin öğretmenlerin stres ve doyum düzeylerine etkileri yoktur. Öte yandan örgütsel iklim ve öğretmenlerin birbiri ile mesleki düzeyde ilişkileri iş stresleri ve doyumlarını yordamaktadır.

2.4.6. Farklılıkların Yönetimi, Algılanan Örgütsel Destek ve İş Doyumu İlişkisi

Farklılıkların yönetimi kavramının yönetim literatürüne dâhil olması 20.yy'ın ortalarında doğru gerçekleşmiştir. Kavramın bu dönemde literatürde yer alması şüphesiz ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmelerle yakından ilişkilidir. I. ve II. Dünya savaşlarından sonra tarım toplumundan endüstri toplumuna geçilmesi, kırsaldan kente ve ülkeler arası insan gücü göçünün hızlanması, bilginin toplumlar ve ülkeler arasında hızla el değiştirmesi gibi nedenlerden dolayı mikro ve makro düzeyde toplumların homojenliğini kaybetmesi farklılık yönetiminin alanyazında yer almasının nedenleri arasında sayılabilir.

Toplumlar homojen yapıdan heterojen yapıya geçmek zorunda kalmışlardır. Geçmişte toplumları oluşturan bireyler her anlamda (görünen ve görünmeyen özellikler) birbirine oldukça benzerken günümüz toplumlarında bu anlamda homojenlikten veya aynılıktan söz etmek pek mümkün olmamaktadır. Toplumlarda oluşan değişim kendisini iş yaşamında da göstermiş; birbirinden farklı etnik geçmişe, cinsiyete, dile, ırka, değerlere, eğitim düzeyine, yeteneklere, öğrenme ve iş yapma şekline sahip bireyler bir arada çalışmak zorunda kalmıştır. İş yaşamını oluşturan örgütler bu farklılıkları yönetmekle yüzleşmişlerdir. Örgütler kendilerini yaşatmak ve amaçlarına ulaşmak için iş görenlerinin sahip olduğu bu farklılıkları örgüt yararına yönetme avantajını keşfetmişlerdir. Farklılıkların yönetimi en genel hali ile örgütün iş görenlerinin sahip olduğu farklılıkları örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirme adına yönetmesi ve her bir farklılığın örgüt içinde yaşam alanı bulmasını sağlamak vardır. Farklılığının örgüt tarafından görmezden gelinmediğini, dışlanmadığını ve kabul edildiğini gözlemleyen iş gören örgütüne bağlanmakta, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için performans göstermekte, verimliliğini artırmakta ve örgütü tarafından desteklendiğini hissetmektedir.

Alanyazında örgütsel destek algısı; iş görenin örgütü için ortaya koyduğu her türlü çabayı örgütün bir değer olarak görmesi ve bunun sonucunda iş görenin örgütü

ile ilgili bir algı geliştirmesi şeklinde tanımlanabilir. İş görenin güçlü bir örgütsel algı geliştirmesi için örgütün iş görenin her türlü beklenti ve ihtiyacının farkında olması, bunları karşılamak için girişimde bulunduğuna iş görenin ikna olması gerekir. Örgüt iş göreninde bu algının oluşması için gerekli yönetsel kararları almalı ve bu kararlar doğrultusunda uygulamaları hayata geçirmelidir.

İş gören ihtiyaç duyduğu desteğı örgütünden aldığına ikna olduğunda örgütü için olumlu düşünceler geliştirmekte, bu düşünceler doğrultusunda örgüt yararına davranışlar göstermektedir. İş dışı zamanlarda örgütü için gönüllü çalışmaya devam etmekte, örgüte kalma yolu ile iş gören devrini azaltmakta, sahip olduğu deneyimi ve yeteneklerini örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmakta ve örgütü ile özdeleşmekte aynı zamanda yüksek iş doyumunu elde etmektedir.

Alanyazın'da yer alan bazı araştırmalar örgütsel destek algısı ile iş doyumunu ilişkisini desteklemektedir. Kwak ve arkadaşlarının (2010) yürüttüğü ve hemşirelerden veri topladığı çalışmasının bulguları iş doyumunu ile örgütsel destek algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca Cropanzano ve Kacmar (1997) ve Özdevecioğlu (2004) çalışmaları da örgütsel destek algısı ile iş doyumunu ilişkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Allen ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada iş görenlerin örgütsel destek algılarının iş doyumları ve örgütsel bağılıkları üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın bulguları arasında algılanan örgütsel destek algısı sadece iş doyumunu üzerinde değil aynı zamanda örgütsel bağılık üzerinde de pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Akkoç ve diğeri (2012) Ankara'da yürüttükleri çalışmalarında bir yazılım örgütü iş görenlerinden veri elde etmek yolu ile iş doyumunu ve iş performansına örgütsel destek algısı ve gelişim kültürünün etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmalarının sonucunda iş görenlerin doyumuna algıladıkları örgütsel desteğinin olumlu etkisi olduğunu ve iki kavranın pozitif anlamlı ilişki içinde olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Anafarta (2015) Antalya'da özel hastanelerde görev yapan hemşireleri evren olarak aldığı çalışmada beş özel hastane çalışanı hemşirelerden elde ettiği verileri değerlendirmiş ve örgütsel destek algısının iş görenlerin doyumuna pozitif yönlü etki ettiğini, aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Shen ve diğeri (2014) çalışma bulguları da literatürü desteklemektedir.

Lock Etkilenme Aralığı Teori' sin de iş görenin işinden beklentileri olduğunu ve bu beklentilerin karşılanma düzeyinin işinden elde ettikleri ile uyumlu veya denk olmamasının iş görenin doyumunu üzerinde etkileri olduğunu aktarır. Etkinin olumlu olması için işin iş görenin beklentilerini karşılaması gereklidir, karşılamaması durumunda bu etki negatif olmaktadır (Locke ve Whiting, 1974: 147; Master, vd., 2018: 312). McCormick ve Ilgen (1980: 34) ise Adams eşitlik kuramına gönderme yaparak iş görenin başarı düzeyinin, işe devamlılığının ve doyumunun örgütünden aldığı veya algıladığı destek ile doğru orantılı olduğunu belirtmektedir.

2.4.7. Eğitim Örgütlerinde İş Doyumu

Okulların ve öğretmenlerin içinde yaşatıldıkları toplumlar içi önemli unsurlar olduğu yüzyıllar öncesinden kabul edilen bir gerçektir. Bu gerçeğin temelinde ise okulların öğretmenleri aracılığı ile hem toplumu şekillendirdikleri hem de buldukları toplum tarafından şekillendirilmesi olduğu söylenebilir. Okullar öğretmenleri ve öğrencileri olmadan sıradan binalar olmaktan öteye gidemezler, okulları değerli kılan öğretmenleri ve öğrencileridir. Öğretmen ve öğrenci dışında eğitim sistemini oluşturan öğeler arasında sistemin kendisi, fiziki koşullar, eğitim-öğretim materyalleri, eğitim uzmanları, eğitim teknolojisi, programları sayılabilir ne var ki öğretmen olmadan bu unsurların hiçbir işlevi olamaz. Bu öğelere değer katacak ve eğitimin istenilen sonuca ulaşmasını öğretmen sağlayacaktır. Bir eğitim sistemi ne kadar iyi olursa olsun, öğretmenin sınıftaki etkililiğinin yerini dolduramaz. Öğretmenin eğitim adına kendi payına düşen sonuçları üretmesi onun işinden doyum elde etmesi ile yakından ilişkilidir.

Öğretmenlerin için doyumlarını etkileyen pek çok faktörün olduğu bilinmektedir. Shen, vd.'in (2014: 410) ifadesi ile öğretmenin işi ile ilgili karar verme özgürlüğü iş doyumuna öncelikli etki eden faktörler arasındadır. Öğretmen sınıf içinde ve dışında öğretme işini gerçekleştirirken üst makamlar tarafından alınan kararların yalnızca uygulayıcısı olarak kaldığında, karar alma sürecinde etkili olmadığında işine anlam yüklemeye sorunlar yaşamakta ve işi ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmaktadır (Stamper ve Mark, 2003: 576; Dicke, vd., 2018: 265). Karar alma süreçlerinde etkili olan öğretmen için (Wang, vd., 2014: 1075) öğretme işi anlam kazanmakta dahası öğretmenin kendisini değerli hissetmesi yolu ile psiko-sosyal

ihtiyacı karşılanmış olmaktadır, öğretmenin iş doyumunu yaşama olasılığı daha yüksek olmaktadır (Weiss, 2002: 180; Allan, vd., 2018: 41). Ayrıca öğretmenin görev değerleri ile bireysel değerleri uyumlu olduğunda, değerler çatışması yaşamaması iş doyumunu artıran bir diğer unsur olmaktadır. Eğitim örgütü yöneticilerine bu aşamada oldukça önemli görevler düşmektedir. Allen ve Kiburz (2012: 380), okul yöneticilerinin okul içi uygulamalarında eğitimsel değerleri ön plana çıkartmak yolu ile öğretmenlerin bireysel değerlerini pozitif etkileyebileceğini belirtir. Okul yöneticisi kendisi bu değerlerin bir temsilcisi olarak, bu değerleri okul ortamında davranışları ve uygulamaları ile yaşatarak etki edebilir ve çatışma ortamını en aza indirebilir.

Öğretmenlerin iş doyumları aynı zamanda okul ortamında nasıl bir yönetim anlayışının uygulandığı ile de ilişkilidir. Adair ve Fredrickson (2015: 200), okul yöneticisinin öğretmen düşüncelerine değer veren, takım çalışmasını önceleyen, yönetirken öğretmeyi de önemseyen, öğretmenin farklılıklarına ve haklarına saygı duyan bir yönetim tarzı benimsediği okullarda görev yapan öğretmenlerin iş doyumları daha yüksek olduğunu ifade eder. Okul yöneticisi aynı zamanda okul ortamında öğretmenleri denetlerken kusur arayıcı, kendi statüsünü hatırlatıcı, üstünlük gösterici ve küçük düşürücü bir anlayış yerine yardım edici, geliştirici, düzeltici ve yapıcı bir denetim anlayışı ile denetim uygulamaları yaptığında öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin olumlu etkilenmektedir (Baer, vd., 2006: 35; Karaman, 2018: 75).

Beffort ve Hattrup (2003: 22), diğer mesleklerde olduğu gibi yaşam standartlarını iyileştirmeye etki eden ücret faktörü öğretmenlerin iş doyumuna da etki ettiğini değerlendirmektedir. Berry, vd.'ine (2007: 4147) göre öğretmenin kıdeminin, yaşının ve öğrenim düzeyinin artması durumunda ücretinin de artması doyum düzeyine pozitif etki yapacak ve motivasyonunun yükselmesine aracılık edecektir. İş yaşamında yer alan her birey iş deneyimi arttıkça hem statüsünün hem de ücretinin artması gerektiği eğilimi içindedir (Bettencourt, vd.,2006: 760). Bono ve Judge (2003: 10) göre bu bireysel özelliklerin artması durumunda işte terfi etme imkânı, sıklığı ve terfi sisteminin adil olması iş doyumuna etki eden faktörler arasındadır. Takdir edilme ve övülme bütün bireyler ve meslekler için kabul görmüş ihtiyaçlar arasındadır. Birey övülen ve takdir edilen davranış(larını) daha sık tekrar etme eğilimi içinde olup diğer davranışlarını da bu yönde düzenleme yoluna gider. Öğretmenler içinde bu durum diğer çalışanlar ile aynıdır (Dormann ve Zapf, 2001: 486; Ouellette, vd., 2108: 498).

Öğretmenlerin doyumuna huzurlu bir ortamda birlikte çalışmaktan hoşnut oldukları arkadaşları ile çalışmalarını pozitif etki etmektedir. Öğretmen sınıf ortamında hayata geçirmeyi planladığı yöntem ve teknikleri için ihtiyaç duyduğu materyal ve fiziki ortama kolayca ulaşabiliyorsa iş doyumunu yüksek olmaktadır (Edwards, vd., 2008: 450). İş doyumunu yüksek olan öğretmenlerin verimlilikleri, okulun amaçlarına bağlılıkları ve okul dışı zamanlarda okul ile ilgili işleri isteyerek yapma ve işleri ile ilgili sorumluluk alma oranı da yüksek olmaktadır (Folami, vd., 2014: 7-8; Master, vd., 2018: 325).

Yukarıda değinilen faktörlerin dışında öğretmenin kişiliği de doyumuna etki etmektedir. Özgüveni yüksek, araştırmacı, paylaşımcı ve takım çalışmasına yatkın öğretmenlerin iş doyum düzeyleri diğer öğretmenlerden anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Etkili okullarla ilgili araştırma bulguları göstermektedir ki bu okullarda görev yapan öğretmenlerin mesleki adanmışlık düzeyleri, çalışkanlıkları, okullarına bağlılıkları ve iş doyumunu düzeyleri etkili olmayan okullarda görev yapan öğretmenlerden yüksektir (Gol ve Royaei, 2013: 1858; Albert, vd., 2018: 1372). Öğretmenlerin işlerini adanmışlık duygusu ile yapmaları, birlikte çalışmaktan hoşlandıkları arkadaşları ile gerginliğin olmadığı, hak ve özgürlüklere önem verilen bir ortamda, iyileştirilmiş ücretle çalışmalarını onların iş doyumlarına pozitif yönde etki etmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu başlık altında çalışmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları ile ilgili bilgiler ve veri toplanması sürecine ait bilgiler aktarılmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli:

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılarak ikiden fazla değişken arasındaki değişimin varlığı ve derecesi belirlenmeye çalışılmıştır (Balci, 2011). Bu amaçla geliştirilen teorik model ile ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri doğrultusunda farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve algılanan örgütsel destek değişkenleri arasındaki yapısal ilişkiler ve farklılıkların yönetiminin bu değişkenler üzerindeki etkisi test edilmek istenmiştir. Belirtilen değişkenler ile geliştirilen yapısal eşitlik modeli, LISREL programı kullanılarak test edilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkiler sınanmıştır. Yapısal eşitlik modelleri araştırmalarda gizil değişkenler arasında olduğu varsayılan ilişkilerin açıklanabilmesi için sıklıkla kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modelleri hem önerilen teorik modelin hem de modelde yer alan hipotezlerin test edilmesine olanak sağlamaktadır ve birden fazla değişken arasında olduğu varsayılan çoklu ilişkilerin alandan toplanan veriler aracılığı ile aynı anda test edilmesine imkân vererek neden sonuç ilişkilerini inceleme imkânı sunmuştur (Schumacker ve Lomax, 1996; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011).

Yapısal eşitlik modellemesi son yıllarda tüm dünyada popüler hale gelen istatistiksel bir araştırma yöntemidir. Yapısal eşitlik modellerinin bilimsel çalışmalarda yaygın kullanılmasının temel nedeni, verilen bir modeldeki gözlenen değişkenlere ilişkin ölçüm hatalarını açıkça hesaba katan bir yöntem olmasıdır. Ölçüm hatalarının üstesinden gelmesinin yanı sıra yapısal eşitlik modelleri ayrıca araştırmacıların çok değişkenli kompleks modeller geliştirmesine, tahmin etmesine ve test etmesine de olanak sağlamakla birlikte verilen modeldeki değişkenlerin direkt ve dolaylı etkilerini de dikkate almaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006; Fraenkel ve Wallen, 2011; Bayram, 2013).

Endojen değişken, Bayram'ın (2013: 4) tanımlamasına göre bir ya da birden fazla değişken üzerine bağımlı olan değişken şeklinde tanımlanabilir. Egzojen değişken ise Ayyıldız ve Cengiz'in (2006: 64) açıklamaları dikkate alındığında

kurulan modelde her hangi bir değişkene bağımlı olmayan değişken olarak değerlendirilmektedir. Aracı, başka bir ifade ile moderatör değişken ise Fraenkel ve Wallen (2011: 14) değerlendirmesine göre endojen ve egzojen değişkenleri arasında bulunan, ilişki yönüne veya boyutuna etki eden değişken olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmada aralarındaki ilişkilerin sınanacağı değişkenlere yönelik modelde endojen (içsel/bağımlı), egzojen (dışsal/bağımsız) ve aracı (moderatör) değişkenler belirlenmiştir. Oluşturulan modelde farklılıkların yönetimi egzojen değişken, algılanan örgütsel destek aracı (moderatör), örgütsel bağlılık ve iş doyumunu endojen değişkenler olarak belirlenmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve rneklemi:

Çalışmanın evrenini; 2017-2018 eğitim ğretim yılında İstanbul ili Avrupa Yakası'nda bulunan resmi ortaokullarda görev yapmakta olan 10.915 ğretmen oluşturmaktadır. İstanbul ili Avrupa yakasında 25 ilçe bulunmaktadır. Bu ilçelerdeki ortaokulların sayısı 378'dir. Araştırmanın rnekleme büyüklüğünün belirlenmesi için çeşitli yargılar değerlendirilmiştir. Örneğin rnekleme büyüklüğü için söylenen bir yargıya göre, yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan çok değişkenli analizlerde örnekleme büyüklüğü 200-500 arasında olmalıdır. Bu değer 500'e ne kadar yakın ise modelin güvenilirliği o kadar iyi olmaktadır (Kline, 2005; Sümer, 2000). Bununla birlikte Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) ise evrenin 10.000-25.000 olduğu ve $p=.05$ olarak değerlendirildiği araştırmalar için örnekleme büyüklüğünün 370-378 aralığında olması gerektiğini belirtmektedir. Örnekleme büyüklüğü için değerlendirilen görüşler sonucunda Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) görüşü dikkate alınarak örnekleme büyüklüğünün minimum 378 olması gerektiği sonucuna varılmıştır. Araştırma farklılıkların yönetimi ile araştırma konusunu oluşturan diğer değişkenler arası ilişkileri temel almış olmasından dolayı verinin araştırmanın temel aldığı görünen/görünmeyen farklılıklara sahip mümkün olduğunca fazla öğretmenlerden toplanması hedeflenmiştir. Veri setinin farklılıkları temsil etme amacının gerçekleştirilmesi için aynı anda Eğitim-Sen, Eğitim-Bir-Sen, Türk-Eğitim-Sen ve Eğitim-İş sendikalarından en az ikisinin üyesinin bulunduğu ve her hangi bir sendikaya ye olmayan öğretmenlerin de bulunduğu okullar belirlenerek veri toplamak amacı ile ziyaret edilmiş. Veriler bu okullardan araştırmaya gönüllü olarak katılmış 675 öğretmenlerden elde edilmiştir.

Ancak veri girişi gerçekleştirilirken 20 katılımcının iki den fazla ölçeye vermiş oldukları cevapların %25'den fazlasının boş olduğu görülmüş ve bu katılımcılara ait veri araçları çalışmada değerlendirilmeye alınmamış ve kalan 655 katılımcının verileri değerlendirilmiştir. Araştırmada kayıp veri oranı %1 olarak tespit edilmiş. Kayıp veri sorunu ise ilgili değişkene ait ortalama değer atama yolu ile giderilmiştir.

Evrenden örneklem seçiminde aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. İlk olarak tabakalı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın evreni olan İstanbul İli Avrupa Yakası'nda bulunan 25 ilçe, evrende yer alan farklı alt grupları oluşturmaktadır ve bu grupların evren içindeki büyüklüklerinin örnekleme temsiliyi sağlamak amacı ile tabakalı örnekleme yöntemine başvurulmuştur (Büyüköztürk, vd., 2011:75). Araştırma evreni içinde yer alan ve alt grupları oluşturan ilçelerin örnekleme doğru oranda temsiliyi sağlamak için öncelikle her bir ilçedeki öğretmen sayısı tespit edilmiştir. İlçelerdeki öğretmen sayısının belirlenmesi aşamasında araştırmaya konu olan ilçelerin milli eğitim müdürlüğü internet sayfaları incelenmiş ve güncel öğretmen sayılarına erişilmiştir. Daha sonra her bir tabakanın ağırlığının tespiti amacı ile ilçelerdeki öğretmen sayısı İstanbul İli Avrupa Yakasındaki toplam öğretmen sayısına bölünmüştür. Bu işlem sonucunda elde edilen tabaka ağırlığı ile örneklem büyüklüğü çarpılmış ve her tabakanın örnekleme doğru oranda tespit edilmesi için gereken öğretmen sayısına ulaşılmıştır. Bu işlemlere ait olan tablo Ek-7'de verilmiştir.

Örnekleme seçiminde ikinci aşama olarak küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Burada amaç listelenmesi zor olan ancak örnekleme girmesi gereken birimlerden benzer olanları bir araya getirerek kümeler oluşturmaktır. Oluşturulan kümelerden örneklemin toplamına ulaşmak amacı ile birimler seçilir (Balcı, 2001).

Cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, yaş, medeni durum, engelli olma, ana dil ve sendika üyeliği gibi değişkenler, araştırmada görünen ve görünmeyen bazı değişkenler olarak yer almaktadır. Demografik değişkenler dikkate alındığında bu değişkenler arasında sayısı önceden tespit edilebilecek değişkenin sendika üyeliği olduğu görülmüş ve eğitim sendikaları ziyaret edilmiştir. Sendikalardan ilçe düzeyinde üyelerinin bulunduğu okulların listesi edinilmiştir. Üye listelerinden en az iki sendika üyelerinin yoğun olduğu 28 okul seçilmiştir. Araştırmanın veri toplama aşamasında bu sürecin izlenmesindeki temel amaç, farklı öğretmen gruplarına ulaşabilmektir. Ayrıca

Eraslan (2012), Yasan (2012), Taşdan (2013) ve Fidan ve Öztürk (2015) araştırmalarında eğitim alanında sendikalaşmanın siyasal görüşler doğrultusunda dağılım gösterdiğini ifade etmektedirler, dolayısıyla sendika üyeliğinin bir farklılık olduğu söylenebilir. Mesleki kıdem, yaş, okuldaki öğretmen sayısı gibi demografik değişkenlerin gruplandırılmasında kullanılacak aralıklar için, farklılıkların yönetimini konu alan daha önceki (Çetin, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Çetin ve Bostancı, 2011; Tozkoparan ve Vatansever, 2011; Atasoy, 2012; Güleş, 2012; Polat, 2012; Memduhoğlu ve Akyürek, 2014; Okçu, 2014) araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmalarda demografik değişkenlerin gruplandırılmasında kullanılan aralıklar dikkate alınmıştır. Aşağıdaki tabloda katılımcıların demografik değişkenlerine ait bilgiler bulunmaktadır.

Tablo-4: Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Ait Bilgiler

Değişken		f	%
Cinsiyet	Kadın	326	49,8
	Erkek	329	50,2
Öğrenim Durumu	Lisans	467	71,3
	Yüksek Lisans	168	25,6
	Diğer	20	3,1
Branş	Rehber Öğretmen	78	11,9
	Matematik-Fen-Sayısal-Teknik Dersler Öğretmeni	184	28,1
	Türkçe-Dil-Tarih- Sosyal Bilimler Dersler Öğretmeni	250	38,2
	Uygulamalı Dersler Öğretmeni	143	21,8
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	69	10,5
	6-15 yıl	211	32,2
	16-25 yıl	317	48,4
	26 ve üstü yıl	58	8,9
Yaş	23-35	149	22,8
	36-45	335	51,1
	46-55	152	23,2
	56 ve üstü	19	2,9
Medeni Durum	Evli	356	54,4
	Bekâr	161	24,5
	Diğer	138	21,1
Okuldaki Öğretmen Sayısı	10-25	45	6,9
	26-35	195	29,8
	36-45	230	35,1
	45 üstü	185	28,2
Fiziksel Engelli olma	Evet	106	16,2
	Hayır	549	83,8
Anadil Türkçe mi	Evet	457	69,7
	Hayır	198	30,2
Sendika Üyeliği	Evet	562	85,8
	Hayır	93	14,2
Sosyo-ekonomik Tanımlama	Orta alt sınıf	147	22,4
	Orta sınıf	291	44,4
	Orta üst sınıf	217	33,2
Toplam		655	100

f: Frekans, %: Yüzde

Katılımcılara ait demografik verilerin dağılımı değerlendirildiğinde cinsiyet dağılımının (%49,8 kadın ve %50,2 erkek) oldukça dengeli olduğu görülmektedir. Katılımcıların %71,3'ü lisans, %25,6'sının ise yüksek lisans düzeyinde eğitim aldıkları söylenebilir. Sözel ders öğretmenlerinin %38,2 ile en yüksek orana sahip

oldukları; öğretmenlerin %54,4'ünün evli olduğu, %83, 8'inin fiziksel engelli olmadığı, %85,8'inin sendika üyesi olduğu, %30,2'sinin ana dilinin Türkçe olmadığı ve %44,4'ünün kendisini sosyo-ekonomik olarak orta sınıf düzeyinde tanımladığı ifade edilebilir. Demografik dağılımı dikkate alındığında araştırmanın görünen ve görünmeyen farklılıklara yönelik çeşitliliğe ulaştığı söylenebilir. Örneğin öğrenim durumu (görünmeyen farklılık), fiziksel engelli olma (görünen/görünmeyen farklılık), anadil (görünmeyen farklılık), sendika üyeliği (görünmeyen farklılık), cinsiyet (görünen farklılık), medeni durum (görünmeyen farklılık) ve kendini sosyo-ekonomik olarak tanımlama (görünmeyen farklılık) gibi değişkenlerin dağılımının farklılıkların örnekleme temsil edildiğinin işareti olarak kabul edilebilir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerini toplamak amacı ile beş bölümden oluşan veri toplama aracı oluşturulmuştur. Veri toplama aracının birinci bölümünde öğretmenlerin demografik bilgilerini tespit amaçlı kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine dair görüşlerini tespit amaçlı “Farklılıkların Yönetimi” ölçeği, üçüncü bölümde yine öğretmenlerin görev yapmakta oldukları okullardan algıladıkları desteğe yönelik görüşlerini belirlemek için “Algılanan Örgütsel Destek” ölçeği, dördüncü bölümde öğretmenlerin okullarına bağlılıklarına dair görüşlerini aktardıkları “Örgütsel Bağlılık” ölçeği ve son bölümde öğretmenlerin iş doyumunu belirlemek amacı ile “İş Doyumu” ölçeği yer almaktadır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Hazırlanan kişisel bilgi formunun amacı, katılımcıların yaşını, cinsiyetini, kıdemini (çalışma yılı), öğrenim durumunu, branşını, okullarındaki öğretmen sayısını, medeni durumunu, fiziksel engelli olup/olmamasını, sendika üyeliğini, ana dilinin Türkçe olup/olmamasını ve kendisini sosyo-ekonomik olarak nasıl tanımladığını tespit etmektir (EK.2). Araştırmada bu demografik özelliklerin tespit edilmeye çalışılmasının nedenleri arasında öncelikle Türkiye’de eğitim alanında farklılıkların yönetimini konu alan çalışmalarda (Balay ve Sağlam, 2004; Memduhoğlu, 2007; Çetin, 2009; Çako, 2012 Ekinci, 2014; Meteroğlu, 2015) ve yurt dışında yapılan pek çok çalışmada (Magoshi ve Chang, 2009; Choi ve Rainey, 2010; Shen vd., 2010;

Mamman vd., 2012; Vuuren vd., 2012) iş görenlerin farklılıklarının bu demografik özellikler üzerinden belirlenmeye çalışılmasıdır.

3.3.2. Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

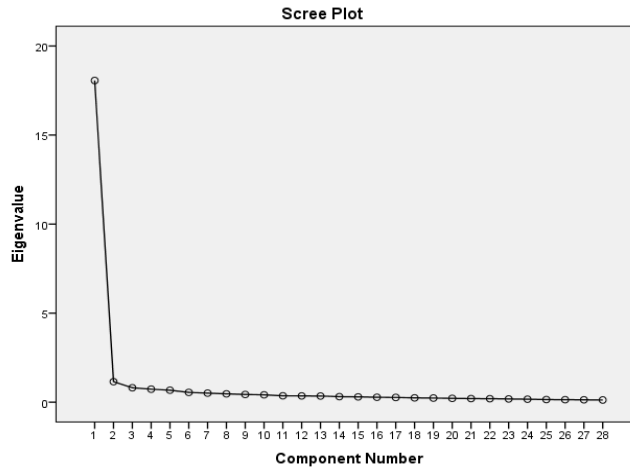
Öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek amacı ile Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır (EK.3). Ölçekte yirmi sekiz ifade yer almaktadır, ölçeğin cevap skalası 1 (hiç katılmıyorum) ve 5 (tamamen katılıyorum) puanları arasında değişmekte ve 5’li Likert tipi bir ölçektir. Ölçekte olumsuz ifade yer almamaktadır. Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, okullarda farklılıkların ne düzeyde yönetildiğini iş gören algılarına göre ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 140’dır ve farklılıkların yönetildiğine işaret eder; alınabilecek en düşük puan ise 28’dir ve farklılıkların yönetilemediğini ifade eder. Balay ve Sağlam (2004) tarafından yapılan faktör analizinde ölçek ifadelerinin üç faktörde (Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar) yüklendiği tespit edilmiştir. Ölçek ifadeleri toplam varyansın %58.1’ini açıklamaktadır. Araştırmacılar yaptıkları güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa değerini .85 olarak tespit etmişlerdir.

Bu araştırmada, Eğitimde Farklılık Yönetimi Ölçeği’nin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 28 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri .976, Bartlett testi sonucu $\chi^2= 18546,874$ ($p \leq .05$) olarak bulunmuştur. KMO’nun .60’dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin faktör özdeğerleri hesaplanmıştır (Tablo 5).

Tablo-5: Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Özdeğerleri	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %
1	18,063	38,936	38,936
2	1,153	16,748	55,684
3	1,011	15,843	71,526

Faktör analizinden elde edilen verilere göre öz değeri 1.00'in üzerinde yer alan üç faktör, ölçek puanlarındaki varyansın % 71,526'sını açıklamaktadır. Ölçeğin kaç faktörden oluşacağına karar verebilmek için yamaç birikinti grafiği incelenmiştir. Yamaç birikinti grafiği incelendikten sonra ölçeğin orijinalindeki 3 faktörlü yapısını koruduğu görülmüştür. Faktör sayısına karar verildikten sonra faktör yük değeri .30'dan düşük madde ve binişik madde olmadığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarımı olmamıştır. Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için .30 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Ayrıca bir maddenin iki faktör için yüksek yük değeri verdiği yük değerleri arasındaki farkın binişiklik oluşturmaması için en az .10 olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 2014). Ölçeğin faktör yük değerleri incelenmiş ve tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin .30 dan yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin .53 ile .79 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Şekil-11: Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği

Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı, maddelerin ağırlıklı olarak puanlandığı ya da

derecelendirme yöntemiyle puanlandığı durumlarda kullanılır (Can, 2014). Alan yazında Cronbach Alfa katsayısının .80 ile 1 arasındaki değerleri ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu, .60 ile .79 arasındaki değerlerin güvenilir olduğunu, .40 ile .60 arasındaki değerlerin düşük güvenilirlikte olduğu ve 0 ile .39 arasındaki değerlerin güvenilir olmadığı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2011). Bu bağlamda ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo-6: Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa(α)
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	20	.97
Örgütsel Değerler ve Normlar	4	.84
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4	.83
Toplam	28	.97

Tablo 6’da belirtildiği gibi Farklılık Yönetimi Ölçeğinin birinci boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .97, ikinci boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .84 ve üçüncü boyutunun Cronbach Alfa katsayısı .83 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamının Cronbach Alfa katsayısı .97 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçek alt boyutlarının ve ölçeğin tamamının güvenilir olduğu söylenebilir.

Balay ve Sağlam (2004) ölçeğin tek faktörlü kullanımını değerlendirmek amacı ile ölçek maddelerinin açıkladığı varyansı değerlendirmiş ve ölçeğin tek faktör yapısının varyansın %41.7’sini açıkladığını tespit ederek ölçeğin tek faktörlü kullanılmasının da uygun olduğunu aktarmışlardır. Araştırmada ölçek maddelerinin tek faktörlü yapısının açıkladığı varyansın %42.1 olduğu görülmüş ve ölçek hiçbir madde atımı olmadan tek faktörlü yapısı ile kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) literatürü incelendiğinde geniş bir uyum indeksi yelpazesinin varlığı ile karşılaşılmaktadır. Bu uyum indeksleri arasında χ^2/sd , RMSEA, SRMR, CFI, NFI, NNFI, AGFI (Karademir, 2013) sayılabilir ancak bu uyum indekslerinden hangi/hangilerinin standart olarak kullanılacağı ile ilgili fikir birliğinin olmadığı görülmektedir (Tanguma, 2001; Munro, 2005; Şimşek, 2007). Araştırmada kullanılan uyum indeksleri χ^2/sd , RMSEA, SRMR, CFI, NFI, NNFI dir.

Farklıkların Yönetimi Ölçeği için daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Farklıkların Yönetimi Ölçeği'nin tek boyutlu formu (araştırmada kullanılan formu) için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrası uyum indekslerine ait sonuçlar aşağıdaki gibidir. Anlamlılık değeri olan p , beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA'da p değerinin anlamlı olması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010), $p=.000$; $p<.05$ olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Modele ilişkin uyumluluk indeksleri tablo 7'de verilmiştir.

Tablo-7: Farklıkların Yönetimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2 / sd	0-3	3-5	7,01	Kabul sınırları dışında
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$.96	Kabul edilebilir uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$.98	Mükemmel uyum
NNFI	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$.98	Mükemmel uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .94$.98	Mükemmel uyum
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .08$.03	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

DFA'da öncelikle incelenmesi gereken uyumluluk indeksi Ki-kare (X^2) uyum istatistiğidir ve serbestlik derecesine olan oranı 3'ün altında olması mükemmel uyum, 5 ve altında olması iyi uyum olduğunu söyler (Kline, 2005). Bu oran 7,01 olarak bulunmuştur. Büyük örneklerde sd 'nin büyümesi de uyumun değerlendirilmesinde sorunlar çıkarmakta ve X^2 değerinin de örneklem büyüklüğünden çok çabuk etkilendiği bilinmektedir (Schumacker ve Lomax, 1996; Hooper, vd., 2008; Büyüköztürk, 2011). Diğer bir ifade ile sd arttıkça (DFA analizi sonucunda hesaplanan X^2 değeri iki kovaryans arasındaki uyum değerinin örneklemdeki katılımcı sayısının bir eksiği ile çarpılması sonucunda elde edilir. Örneklem genişliğinde X^2 değerinin kullanımına dikkat edilmelidir.) X^2 ve sd oranı da artmaktadır. Örneklem büyüklüğü için 200 sayısının altında olan değerlerde oranın küçülmesine neden olmaktadır. Bu durumda diğer uyum indekslerine bakılarak karar verilebilir.

Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde χ^2/sd indeksine göre model veriye uyum göstermez iken, CFI, NFI, NNFI, SRMR ve RMSEA değerleri açısından model veriye mükemmel uyum göstermektedir. χ^2/sd oranının örneklemeden etkilendiği göz önüne alınırsa, genel olarak değerlendirildiğinde model veriye iyi uyum göstermektedir. Diğer bir ifade ile modelin doğrulandığı ve yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Ölçeğin tek boyutlu formuna ait doğrulayıcı faktör analizi şeması Ek-8’de yer almaktadır.

3.3.3. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin görev yaptıkları okullara ilişkin destek algılarını belirlemeye yönelik Yılmaz’ın (2014) Eisenberger, vd. (1986)’den Türkçe’ye uyarladığı sekiz ifadeden oluşan “Algılanan Örgütsel Destek” ölçeği kullanılmıştır (EK.4). Ölçek değerlendirme skalası 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) değerleri arasındadır. Ölçekte yer alan ikinci, üçüncü, beşinci ve yedinci ifadeler olumsuzdur. Ölçek 5’li Likert tipindedir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 40’dır ve öğretmenlerin okullarına yönelik algıladıkları desteğin yüksek olduğunu ifade eder; alınacak en düşük puan ise 8 dir ve öğretmenlerin okullarından bekledikleri desteği alamadıklarını gösterir. Yılmaz (2014) ölçeğin bütününe yönelik güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alfa katsayısını .84 olarak belirlemiştir.

Araştırmada Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği’nin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 8 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri .959, Bartlett testi sonucu $\chi^2= 5476,701$ ($p \leq .05$) olarak bulunmuştur. KMO’nun .60’dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin faktör özdeğerleri hesaplanmıştır (Tablo 8).

Tablo-8: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Özdeğeri	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %
1	6,322	79,020	79,020

Faktör analizinden elde edilen verilere göre öz değeri 1.00'in üzerinde yer alan tek faktör, ölçek puanlarındaki varyansın % 79,020'sini açıklamaktadır. Bu bağlamda ölçeğin tek faktörlü alınabilmesi için ayrıca yamaç birikinti grafiği incelenmiştir. Yamaç birikinti grafiği incelendikten sonra ölçeğin tek faktörlü olmasına karar verilmiştir. Faktör sayısına karar verildikten sonra faktör yük değeri .30 dan düşük madde ve binişik madde olmadığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarımı olmamıştır. Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için .30 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ayrıca bir maddenin iki faktör için yüksek yük değeri verdiğinde yük değerleri arasındaki farkın binişiklik oluşturmaması için en az .10 olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 2014). Madde toplam korelasyon değerleri incelendiğinde tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerlerinin .30 dan yüksek olduğu görülmüştür ayrıca maddelerin faktör yüklerinin .85 ile .92 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Bu bağlamda ölçeğe tamamına ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa katsayıları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo-9: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	MaddeSayısı	Cronbach's Alfa(α)
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	8	.962

Tablo 9'da belirtildiği gibi Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin tamamının Cronbach Alfa katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamının güvenilir çıktığı belirlenmiştir.

Ölçeğe daha sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar tablo 10'da belirtildiği gibidir.

Anlamlılık değeri olan p, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA'da p

değerinin anlamlı olması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). $p < .000$; $p < .05$ olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır.

Tablo-10: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	4,56	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .10$.074	Kabul edilebilir uyum
CFI	$.95 < CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$.99	Mükemmel uyum
NNFI	$.95 \leq NNFI (TLI) \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI (TLI) \leq .95$.99	Mükemmel uyum
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .94$.99	Mükemmel uyum
SRMR	$.00 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .08$.01	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde χ^2/sd , SRMR, CFI, NFI, NNFI ve RMSEA değerleri açısından model veriye mükemmel uyum göstermektedir. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin şema Ek-9'da yer almaktadır.

3.3.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan ve öğretmenlerin örgütlerine bağlılıklarını belirlemek amacı ile Üstüner (2009) tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık" ölçeği kullanılmıştır (EK.5). Ölçeğin değerlendirme skalası 1 (hiç katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) şeklindedir. Ölçek 5'li likert tipidir ve olumsuz ifade yoktur. Ölçekten alınacak en yüksek puan 85 dir ve öğretmenlerin okullarına bağlılık duyduklarını gösterir; en düşük puan ise 17 dir ve öğretmenlerin okullarına bağlılık geliştirmediklerini ifade eder. Üstüner, yapmış olduğu güvenilirlik çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını .96 olarak tespit etmiştir. Ölçek on yedi ifade içermektedir.

Araştırma kapsamında Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi

yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 17 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri .979, Bartlett testi sonucu $\chi^2= 13849,273$ ($p \leq .05$) olarak bulunmuştur. KMO'nun .60'dan yüksek, Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin faktör özdeğerleri hesaplanmıştır (Tablo 11).

Tablo-11: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Özdeğeri	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %
1	13,113	77,135	77,135

Faktör analizinden elde edilen verilere göre öz değeri 1.00'in üzerinde yer alan tek faktör, ölçek puanlarındaki varyansın % 77,135'ini açıklamaktadır. Bu bağlamda ölçeğin tek faktörlü alınabilmesi için ayrıca yamaç birikinti grafiği incelenmiş ve ölçeğin tek faktörlü yapısı yamaç birikinti grafiği ile de doğrulanmıştır. Faktör sayısına karar verildikten sonra faktör yük değeri 0,30 dan düşük madde ve binişik madde olmadığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarımı olmamıştır. Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için 0,30 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ayrıca bir maddenin iki faktör için yüksek yük değeri verdiği yük değerleri arasındaki farkın binişiklik oluşturmaması için en az .10 olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 2014). Ayrıca tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerleri incelendiğinde korelasyon değerlerinin .30 dan yüksek olduğu görülmüştür. Maddelerin faktör yüklerinin ise .86 ile .90 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Bu bağlamda ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa katsayısı Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo-12: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa(α)
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	17	.98

Tablo 12'de belirtildiği gibi Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin tamamının Cronbach Alfa katsayısı .98 olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin tamamının güvenilir çıktığı belirlenmiştir.

Güvenilirlik analizi sonrasında ölçek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin sonuçlar tablo 13’de yer almaktadır.

Anlamlılık değeri olan p , beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA’da p değerinin anlamlı olması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). $p=.000$; $p<.05$ olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır.

Tablo-13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	7,09	Kabul sınırları dışında
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.097	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.98	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.98	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.02	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

DFA’da öncelikle incelenmesi gereken uyumluluk indeksi Ki-kare (X^2) uyum istatistiğidir ve serbestlik derecesine olan oranı 3’ün altında olması mükemmel uyuma 5 ve altında olması iyi uyum olduğunu söyler (Kline, 2005). Bu oran 7,09 olarak bulunmuştur. Büyük örneklerde sd ’nin büyümesi de uyumun değerlendirilmesinde sorunlar çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile sd arttıkça (DFA analizi sonucunda hesaplanan X^2 değeri iki kovaryans arasındaki uyum değerinin örneklemdaki katılımcı sayısının bir eksiği ile çarpılması sonucunda elde edilir. Örneklem genişliğinde X^2 değerinin kullanımına dikkat edilmelidir.) X^2 ve sd oranı da artmaktadır. Örneklem büyüklüğü için 200 sayısının altında olan değerlerde oranın küçülmesine neden olmaktadır. Bu durumda diğer uyum indekslerine bakılarak model hakkında karar verilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde χ^2/sd indeksine göre model veriye uyum göstermez iken, CFI, NFI, NNFI, SRMR ve RMSEA değerleri açısından model veriye mükemmel uyum göstermektedir. χ^2/sd oranının örneklemeden etkilendiği göz önüne alınırsa, genel olarak değerlendirildiğinde model veriye iyi uyum göstermektedir. Diğer bir ifade ile modelin doğrulandığı ve yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin şema Ek-10'da yer almaktadır.

3.3.5. İş Doyumu Ölçeği

Araştırmada öğretmenlerin iş doyum düzeylerini belirlemek amacı ile Baycan (1985) tarafından geliştirilen “İş Doyumu” ölçeği kullanılmıştır (EK.6). Ölçek yirmi ifade içermektedir ve ölçekte olumsuz ifade yoktur. Ölçek 5'li likert tipi olup değerlendirme skalası 1 (hiç memnun değilim) ve 5 (çok memnunum) aralığındadır. Ölçekten alınacak en yüksek puan 100 dür ve öğretmenlerin işlerinden doyum elde ettiklerini gösterir; en düşük puan ise 20 dir ve öğretmenlerin iş doyumunu yaşamadıklarına işaret eder. Baycan, ölçeğin güvenilirlik çalışmasında Cronbach Alfa katsayısını .77 olarak belirlemiştir.

Araştırmada İş Doyumu Ölçeği'nin yapı geçerliliğini sağlamak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek işlevsel bir boyutlandırmanın elde edilmesi (Büyüköztürk, 2011) amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Bartlett testiyle test edilmiştir. Değerlendirmeye alınan 20 maddeden oluşan ölçek için KMO değeri .964, Bartlett testi sonucu $\chi^2= 14049,599$ ($p \leq .05$) olarak bulunmuştur. KMO'nun .60'dan yüksek, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2011). Yapılan faktör analizi sonucu ölçek maddelerinin faktör özdeğerleri hesaplanmıştır (Tablo 14).

Tablo-14: İş Doyumu Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Özdeğeri	Açıklanan Varyans %	Kümülatif Varyans %
1	13,738	68,689	68,689

Faktör analizinden elde edilen verilere göre öz değeri 1.00'in üzerinde yer alan tek faktör, ölçek puanlarındaki varyansın % 68,689'unu açıklamaktadır. Bu bağlamda ölçeğin tek faktörlü alınabilmesi için ayrıca yamaç birikinti grafiği incelenmiş ve

grafiginde ölçeğin tek faktörlü yapısını desteklediği görülmüştür. Faktör sayısına karar verildikten sonra faktör yük değeri .30 dan düşük madde ve binişik madde olmadığı için ölçekten herhangi bir madde çıkarımı olmamıştır. Alan yazında, bir maddenin faktör yük değeri için .30 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüttür. Ayrıca bir maddenin iki faktör için yüksek yük değeri verdiğiinde yük değerleri arasındaki farkın binişiklik oluşturmaması için en az .10 olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir (Can, 2014). Tüm maddelerin madde toplam korelasyon değerleri incelenmiş ve değerlerin .30 dan yüksek olduğu görülmüş ve maddelerin faktör yüklerinin .68 ile .88 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Bu bağlamda ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa katsayısı Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo-15: İş Doyumu Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktör	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa(α)
İş Doyumu Ölçeği	20	.97,5

Tablo 15’de belirtildiği gibi İş Doyumu Ölçeğinin tamamının Cronbach Alfa katsayısı .97 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerlere göre ölçeğin tamamının güvenilir çıktığı belirlenmiştir.

Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonrası doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası ölçeğe ait uyum indekleri sonuçları aşağıda verilmiştir.

Anlamlılık değeri olan p, beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın (değerinin) manidarlığı hakkında bilgi verir. DFA’da p değerinin anlamlı olması beklenir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). $p=.000$; $p<.05$ olarak elde edilmiştir. Beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki fark anlamlıdır. Modele ilişkin uyumluluk indeksleri tablo 16’de verilmiştir.

Tablo-16: İş Doyumu Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Sonuçlar

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	9,56	Kabul sınırları dışında
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.115	Kabul sınırları dışında
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.97	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.97	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.97	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.03	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

DFA’da öncelikle incelenmesi gereken uyumluluk indeksi Ki-kare (X^2) uyum istatistiğidir ve serbestlik derecesine olan oranı 3’ün altında olması mükemmel uyuma 5 ve altında olması iyi uyum olduğunu söyler (Kline, 2005). Bu oran 9,56 olarak bulunmuştur. Büyük örneklerde sd ’nin büyümesi de uyumun değerlendirilmesinde sorunlar çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile sd arttıkça (DFA analizi sonucunda hesaplanan X^2 değeri iki kovaryans arasındaki uyum değerinin örneklemdeki katılımcı sayısının bir eksiği ile çarpılması sonucunda elde edilir. Örneklem genişliğinde X^2 değerinin kullanımına dikkat edilmelidir.) X^2 ve sd oranı da artmaktadır. Örneklem büyüklüğü için 200 sayısının altında olan değerlerde oranın küçülmesine neden olmaktadır. Bu durumda diğer uyum indekslerine bakılarak model hakkında karar verilebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010).

Uyum indeksleri genel olarak değerlendirildiğinde χ^2/sd ve RMSEA indekslerine göre model veriye uyum göstermez iken, CFI, NFI, NNFI ve SRMR değerleri açısından model veriye mükemmel uyum göstermektedir. χ^2/sd oranının örneklemden etkilendiği göz önüne alınırsa, genel olarak değerlendirildiğinde model veriye iyi uyum göstermektedir. Diğer bir ifade ile modelin doğrulandığı ve yapı geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. İş Doyumu Ölçeği’ne ait doğrulayıcı faktör analizine ait şema Ek-11’de verilmiştir.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verilerini elde etmek için öncelikle İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden resmi izin alınmıştır (EK.1). Araştırma izni alındıktan sonra Eğitim-Bir-Sen, Eğitim-Sen, Türk-Eğitim-Sen ve Eğitim-İş gibi eğitim sendikalarının İstanbul şubeleri ziyaret edilmiş ve İstanbul İli Avrupa Yakası resmi ortaokullarında görev yapmakta olan üyelerinin yoğun olduğu okulların isimleri, adres ve telefon bilgileri elde edilmiştir. Daha sonra en az iki farklı sendika üyelerinin en yoğun olduğu okullar tespit edilmiştir. Araştırma verileri, belirlenen bu okullardan araştırmacının kendisi tarafından okullar ziyaret edilerek öğretmenlerden elde edilmiştir. Araştırma verileri Şubat 2018-Haziran 2018 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılar gönüllülük esası ile araştırmaya katılmış ve katılımcılara verilerin yalnızca bilimsel amaç için kullanılacağı üçüncü kişiler ile paylaşımında bulunulmayacağı aktararak katılımcılardan kimliklerine ve iletişim bilgilerine dair talepte bulunulmamıştır. Veri toplamak amacı ile öğretmenlere ölçekler araştırmacı tarafından verilmiş, öğretmenler ölçek ifadelerine yönelik görüşlerini tamamlayana kadar okullarda beklenmiş ve hemen sonra ölçekler araştırmacı tarafından teslim alınmıştır.

3.5. Verilerin analizi

Araştırma için geliştirilen modelin test edilmesi amacı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Geleneksel regresyon modellerinden farklı olarak yapısal eşitlik modellemesi, modele dâhil olan değişkenler ile çok değişkenli karmaşık modellerin test edilmesine izin vermektedir (Çelik ve Yılmaz, 2013). Diğer taraftan yapısal denklem modellemesi; araştırmanın konusu olan bir olgu ile ilgili daha önceden araştırmacılar tarafından betimlenmiş varsayımsal ve anlamlı bilgiler, bir ölçme aracının psikometrik özelliklerini incelenerek ve daha önce var olmayan bir teori geliştirmek için kullanılabilir.

Yapısal eşitlik modellemesi, doğrulayıcı faktör analizi ve yol analizi gibi kavramlar, hipotez test çalışmalarında veya yeni bir model geliştirmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazen bu kavramlar birbirinin yerine de kullanılmaktadır. Yani, farklı örneklemeler üzerinden oluşturulacak teorik bir modelin desteklenip

desteklenmediğini test etmeyi mümkün kılan bir doğrulama modeli çalışmasında, model geliştirme çalışmasında, belirli kuramsal temellere dayanan farklı modellerin, verilerle daha iyi uyum sağladığını ve tamamen yeni bir model geliştirdiğini gösteren alternatif bir modeli araştırmak için yapısal bir eşitlik modelinin kullanıldığı söylenebilir (elik ve Yılmaz, 2013). Bu doğrultuda çalışmada aracılık modeli teorik olarak oluşturulduktan sonra yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir.



BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Teorik Modeline İlişkin Bulgular

Aracılık modelini yapısal eşitlik modeli ile test etmeden önce yapısal eşitlik modellemesinin bazı varsayımları kontrol edilmelidir (Çokluk vd., 2012). Kline (2011) bu varsayımları normal dağılım, değişkenler arası doğrusal ilişki olup olmaması (linearity), çoklu normal dağılım, değişkenler arası aşırı düzeyde ilişki olup olmaması (multicollinearity) ve eşvaryanslılık (homoscedasticity) olarak belirtmektedir.

İlk olarak, örneklem büyüklüğünün test edilmesi ve istatistiksel analiz için örneklem büyüklüğünün uygunluğu kontrol edilmiştir. Araştırmanın örnekleminin veri toplama aracı olan ölçekteki her bir madde sayısının en az 5 katı sonucu elde edildiği görülmüştür. Daha sonra kayıp verilerin istatistiksel analizler üzerinde etkiye sahip olacağı düşüncesi ile veri toplama arasındaki kayıp değerlerin olup olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmada tespit edilen kayıp veri miktarı %1 olarak belirlenmiştir ve Hooper vd. (2008) değerlendirmesine göre %5'ten daha az veri kaybı düşük düzeyde görülmektedir. Kayıp veriler ortalama değer atama yolu ile her bir değişkene ait maddelerin ortalama değeri atanarak giderilmiştir. Veri setinin uç noktalarında yer alan aşırı değerler aykırı değer olarak adlandırılmakta ve aşırı değerler hata varyansını artırmaktadır (Schumacker ve Lomax, 1996) bu nedenle veri setinin tek değişken aykırı değerlerinin incelenmesi amacı ile Box-çizimleri değerlendirilmiş ve göz ile incelemesi yapılmıştır. Yapılan incelemeler sonucunda tek değişken aykırı değerlerin olmadığı görülmüştür. Çok değişkenli aykırı değerlerin tespiti için Mahalanobis uzaklığı (Mahalanobis D2) kullanılmıştır. Hesaplamalar sonucunda değerlerin .55 ve 25.03 aralığında değiştiği görülmüştür, Bentler ve Bonett (1980)'in görüşüne göre hesaplamalar sonucunda elde edilen değerlerin .55 ve 25.06 aralığında olması kabul edilir görülmektedir.

Normal ve çoklu normal dağılım basıklık ve çarpıklık değerleri yanı sıra Q-Q grafikleri aracılığı ile test edilmiştir. Steiger (1990)'e göre basıklık ve çarpıklık

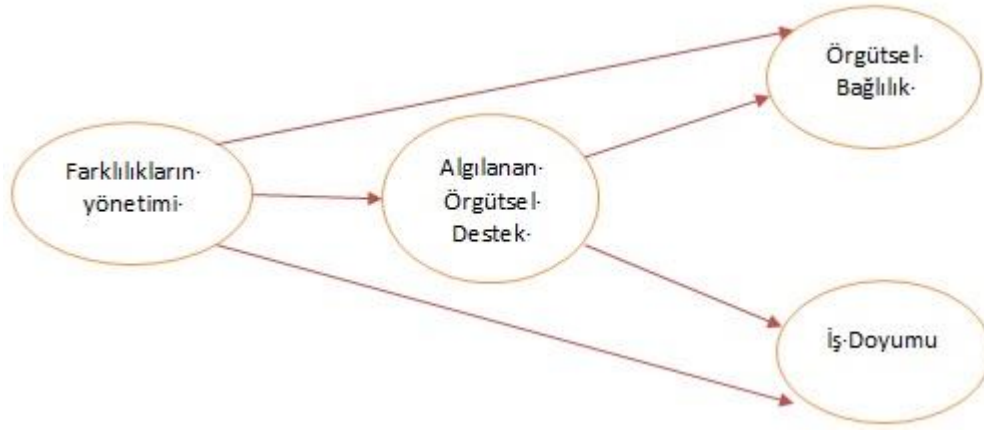
değerleri normal bir dağılım için +2 ve -2 aralığında olmalıdır ve değerlerin sifıra yakın olması dağılımın normalliğinin işareti olarak görülmektedir. Araştırmada elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin .11 ile -.62 olduğu tespit edilmiş ve Q-Q grafikleri gözle değerlendirildiğinde normal dağılım varsayımlarının sağlandığı görülmüştür.

Hooper vd. (2008)'e göre doğrusallık değişkenler arası doğrusal ilişki olup olmadığını gösterirken eşvaryanslılık hata varyanslarının eşit dağılıp dağılmama durumudur ayrıca doğrusallık ve eşvaryanslılık çoklu normal dağılımın bir parçasıdır bu nedenle iki değişkenli dağılım çizgisinin değerlendirilmesi yolu ile tespit edilir. Yapılan incelemede oval dağılım çizimleri bir dizi halinde gözlemlenmiş ve bu görünümün varyans dağılımının homojen olduğuna ve değişkenlerin ise doğrusal olduğuna işaret ettiği belirlenmiştir.

Hu ve Bentler (1999) çoklu bağlantıyı değişkenler arasında aşırı ilişki olup olmaması şeklinde tanımlar ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olmaması gerektiğini belirtir ayrıca iki değişken ilişkisi .90 üzerinde tespit edilirse bu değişkenler arasında çoklu bağlantı olduğunun işareti olarak görülmesi gerektiğini ifade eder. Araştırmada değişkenler arası ilişki .83'ten küçük tespit edildiği için değişkenler arası çoklu bağlantı varsayımı sağlanmıştır.

Katılımcıların farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek değişkeninin aracılık rolünün hangi düzeyde ve yönde etkilediğini belirlemek amacıyla geliştirilen aracılık modeli test edilmiştir. Test edilen model ile yordayıcı değişkenlerin, yordanan değişkenler üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ortaya çıkarılır (Kline, 2011). Model üzerinde iki yapı arasındaki tek yönlü oklar doğrudan etkiyi, bir yapının diğerini aracı olan başka bir yapı üzerinden etkilemesi de dolaylı etkiyi ifade etmektedir. Bu amaca ilişkin kavramsal model Şekil 12'de verilmiştir.

Şekil-12: Araştırmanın Teorik Modeli



Şekil 12'deki kavramsal modelde farklılıkların yönetimi ile iş doyumu, örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek değişkeninin aracılık rolünün olduğu varsayılmıştır. Araştırmada, farklılıkların yönetimi egzogen (dışsal/bağımsız) gizil değişkeni, algılanan örgütsel destek aracı değişkeni ve son olarak iş doyumu ve örgütsel bağlılık endojen değişkenleri (içsel/bağımlı değişkenleri) olarak modelde yer almaktadır. Bu doğrultuda aracılık etkisinden bahsetmek için bağımsız-bağımlı, bağımsız-aracı değişkenler arasındaki ilişkinin büyüklüğü ve anlamlılığının sınanması gerekmektedir. İlgili modellerden anlamlı ilişkiler elde edilirse, bu sefer aracı değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekir. Beş modelde de ayrı ayrı istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler elde edilirse egzogen (dışsal/bağımsız) değişken, aracı değişken ve endojen (içsel/bağımlı) değişkenlerden oluşan model test edilecektir. Böylelikle egzogen değişken ile endojen değişkenler arasındaki ilişki aracı değişkenin dâhil olduğu modelde istatistiksel olarak anlamı ortadan kalkıyorsa tam aracı etki, istatistiksel anlamlılık ortadan kalkmıyor ancak ilişkinin değeri azalıyorsa kısmi aracı etki var denilebilir. Bu doğrultuda aşağıda öncelikle bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler; bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişkiye ait modeller test edilmiştir.

4.1.1. Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumu Değişkenlerinden Oluşan Model

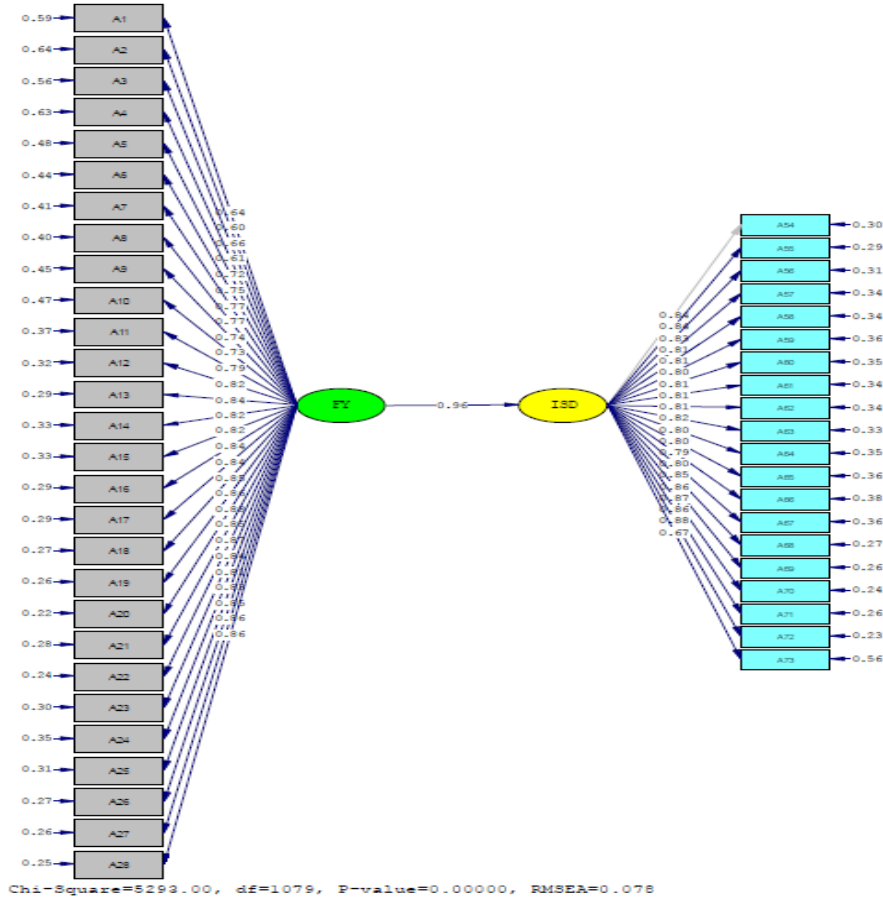
Modelin uyum değerlerine bakıldığında χ^2/sd oranı 4,9 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile kabul edilebilir uyum göstermektedir (Kline, 2011: 204).

Tablo-17: Farklılıkların Yönetimi İle İş Doyumu Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	4,90	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.078	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.98	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.032	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Şekil-13: Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumuna Ait Yapısal Model



Farklılıkların yönetimi ile iş doyumuna ait diğer model uyum değerlerine bakıldığında genel olarak uyum indekslerinin kabul sınırları içerisinde olduğu ve bu doğrultuda modelin doğrulandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir. Farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,96$). Bu değer, farklılıkların yönetimindeki 1 puanlık artışın, iş doyumunda 0,96 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Elde edilen değerler göstermektedir ki farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki olduğuna dair hipotez doğrulanmıştır.

Eğitim örgütleri özelinde farklılıkların yönetimi incelendiğinde öğretmenler arası görünen ve görünmeyen farklılıkların yönetimi onların hem okullarına hem de işlerinden elde ettikleri doyum düzeyine anlamlı etki etmektedir (Foxman ve Easterling, 1999; Ngema, 2009). Çetin (2009) ve Shen, vd.'nin (2010) araştırma bulgularına göre öğretmenler okul ortamında farklılıklarının kabul edildiğini, farklılıklarından ötürü dışlanmadıklarını gördüklerinde okulun misyon ve vizyonunu

gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri yönetsel hiçbir zorlamaya ihtiyaç duymadan gönüllü olarak yerine getirmekte; okul dışı zamanlarda bile okul ve öğrenci yararına işlerle meşgul olmaya devam etmektedirler. Shen vd. ve Çetin, öğretmenlerin bu davranış içinde olmalarının en önemli nedenleri arasında okullarından bireysel farklılıklarına yönelik olumsuz uygulamalar ile karşılaşmalarını gösterilmektedir. Sözü edilen araştırma bulguları dikkate alındığında öğretmenler arası farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin okul yararına çalışmalarında bulunmalarına teşvik edici rolü olduğu söylenebilir.

Hem literatürde yer alan araştırma bulguları hem de bu araştırmanın bulguları birlikte düşünüldüğünde eğitim örgütü yöneticilerinin öğretmenlerin sahip oldukları farklılıkları (yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, yeterlikleri, yaşam şekilleri, inançları, sosyo-ekonomik durumları gibi) okul işleyişinde dikkate alarak görev dağılımlarını bu farklılıkları gözetenek yapabilmeli. Ayrıca grup ve komisyon çalışmalarında grubun/komisyonun yerine getirmekle yükümlü olduğu görev merkeze alınarak ihtiyaç duyulabilecek özelliklere sahip öğretmenleri bir araya getirmeye özen göstermeli. Farklılıklarının ihtiyaç duyduğu uygulamaları okul işleyişinde görmezden gelinmediğini tanık olan öğretmenin iş doyumunu yaşaması sağlanabilir.

4.1.2. Farklılıkların Yönetimi ile Algılanan Örgütsel Destek Değişkenlerinden Oluşan Model

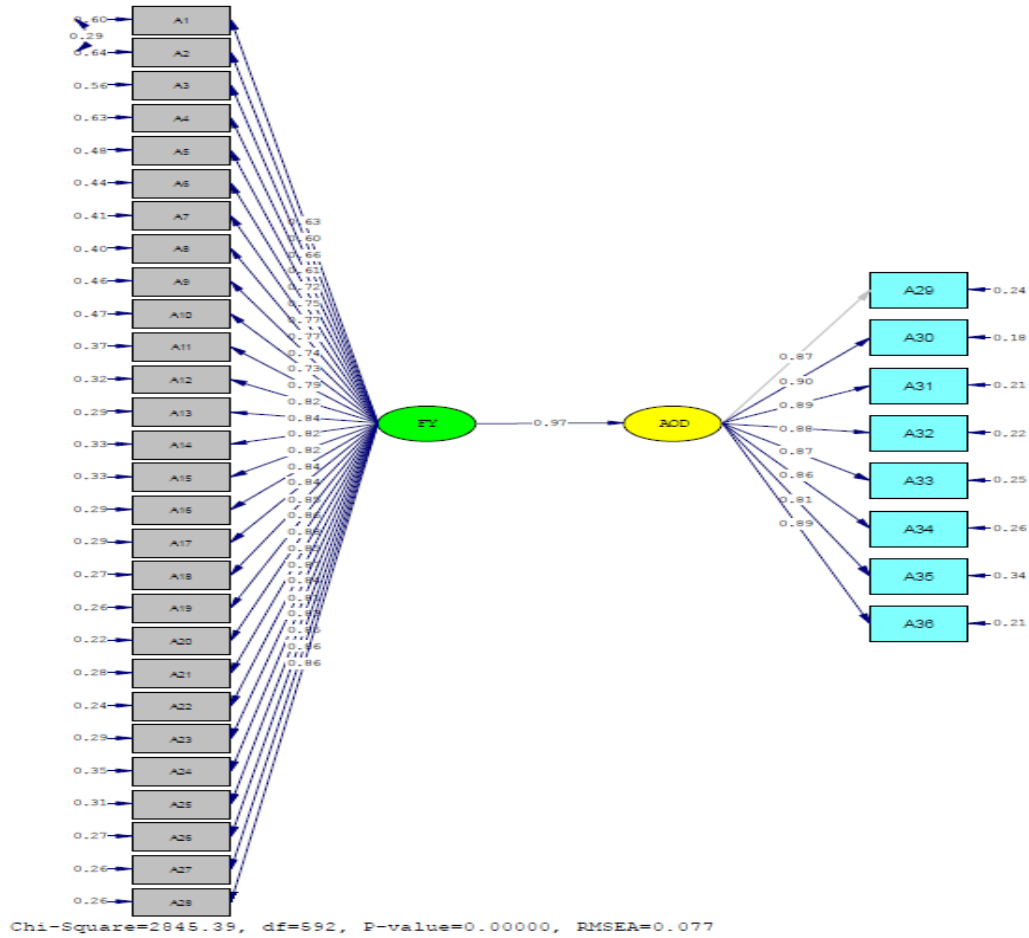
Model uyum değerlerine bakıldığında χ^2/sd oranı 4,8 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir (Kline, 2011: 204).

Tablo-18: Farklılıkların Yönetimi İle Algılanan Örgütsel Destek Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	4,80	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.077	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.98	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.032	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Şekil-14: Farklılıkların Yönetimi İle Algılanan Örgütsel Desteğe Ait Yapısal Model



Farklılıkların yönetimi ile algılanan örgütsel desteğe ait diğer model uyum değerlerine bakıldığında genel olarak uyum indekslerinin kabul sınırları içerisinde olduğu ve bu doğrultuda modelin doğrulandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir. Farklılıkların yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,97$). Bu değer, farklılıkların yönetimindeki 1 puanlık artışın, algılanan örgütsel destekte 0,97 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Farklılıkların yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma bulguları arasında yer alan farklılıkların yönetim ile algılanan örgütsel destek ilişkisi Kreitz (2007), Ngema (2009) ve Bryan (2010) araştırma bulguları ile uyum göstermektedir. Araştırmacılar eğitim örgütlerinde öğretmenler arası farklılıkların yönetilmesinin öğretmenlerde örgütsel destek algısını güçlendirdiğini ve güçlenen destek algısının öğretmenlerin okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde daha istekli çalışmaya teşvik ettiğini aktarmaktadırlar. Araştırma bulguları dikkate alındığında eğitim örgütünün lideri konumundaki yöneticilerin öğretmenler arası farklılıkları göz ardı etmeden bu farklılıkları hem okul hem de öğretmenler yararına yönetme konusunda farkındalıklarının yüksek olması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Eğitim örgütlerinin iş görenleri olan öğretmenlerin örgütlerinden algıladıkları desteğin önemli olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel destek algısı yüksek olan öğretmenler dikkat çekici biçimde örgütsel vatandaşlık davranış göstermekte (Wayne, vd., 1997; Randall vd., 1999; Chen vd., 2005), işe katılım oranları (O'Driscoll ve Randall, 1999; Ramus, 2001) ve iş doyum düzeyleri yüksek olmaktadır (Burke, 2003; Hochwarter vd., 2003; Orpen, 1994). Öte yandan Asad ve Khan (2003), Wahlstrom ve Louis (2008), Leithwood, vd. (2010) ve O'Brien vd. (2013) yaptıkları araştırmalarda örgütsel destek algısı yüksek öğretmenlerin stres düzeylerinin, tükenmişlik duygularının, işe devamsızlık oranlarının düşük olduğunu yaratıcılıklarının ise yüksek düzeyde olduğunu aktarmaktadırlar.

Araştırma bulguları dikkate alındığında öğretmenlerin farklılıklarından kaynaklanan beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanması onlarda aynı zamanda örgütsel destek algısını da güçlendirmektedir. Örgütsel destek algısı, öğretmenlerin işine karşı bağlılık ve sorumluluk duymasını, iyi iş çıkarma isteğini ayrıca takdir edilme ve başarı duygusu gibi ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olacağı söylenebilir. Eğitim ve

okul yöneticileri öğretmenlerin farklılıklarını yönetmek yolu ile onların kurumlarından algıladıkları desteği artırabilirler.

4.1.3. Algılanan Örgütsel Destek ile İş Doyumu Değişkenlerinden Oluşan Model

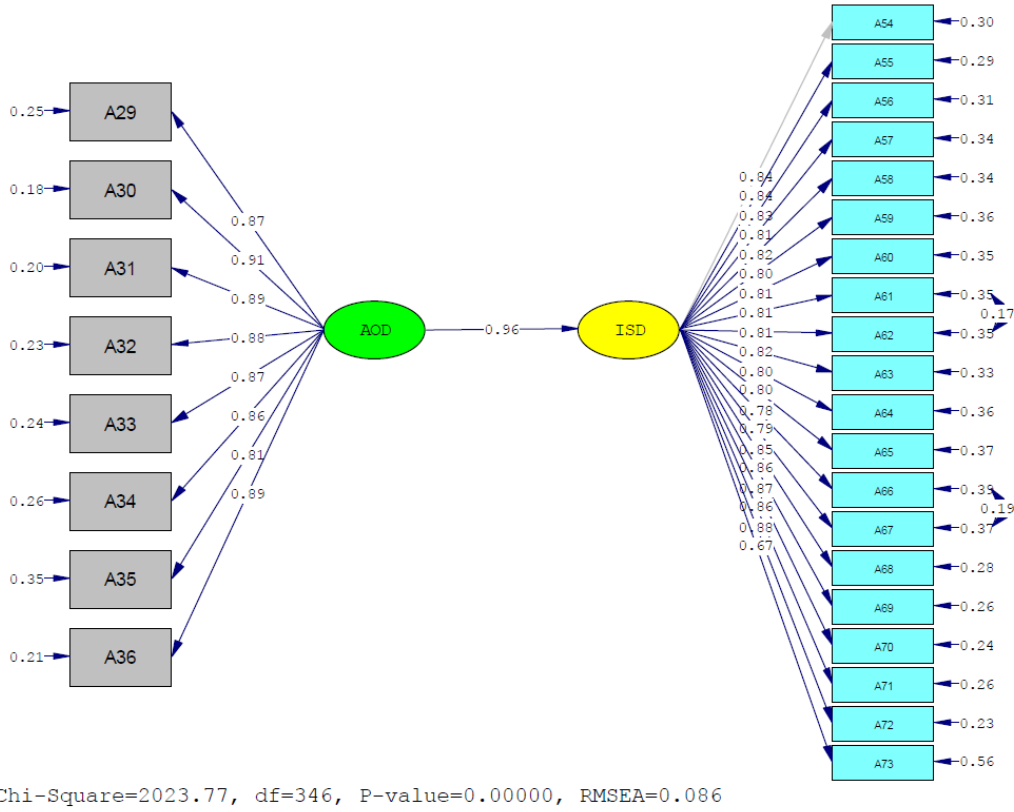
Model uyum değerlerine bakıldığında χ^2/sd oranı 5,84 olarak elde edilmiştir.

Tablo-19: Algılanan Örgütsel Destek ile İş Doyumu Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	5,84	Kabul sınırları dışında
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.086	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.98	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.98	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.98	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.032	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Şekil-15: Algılanan Örgütsel Destek ile İş Doyumuna Ait Yapısal Model



Algılanan örgütsel destek ile iş doyumuna ait diğer model uyum değerlerine bakıldığında genel olarak uyum indekslerinin kabul sınırları içerisinde olduğu ve bu doğrultuda modelin doğrulandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,96$). Bu değer, algılanan örgütsel destek 1 puanlık artışın, iş doyumunda 0,96 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek ile iş doyumunu arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırma bulguları arsında yer alan algılanan örgütsel destek ile iş doyumunu ilişkisi McCormick ve Ilgen (1980) araştırması ile uyum göstermektedir. McCormick ve Ilgen araştırmalarında Adams'ın eşitlik kuramına gönderme yaparak örgütsel destek algısı yüksek olan iş görenlerin iş doyumunu, işe devam ve başarı düzeylerinin de yüksek olduğunu çünkü örgütsel destek algısı ile aktarılan değişkenlerin doğru orantılı olduğunu belirtmektedirler. Öte yandan Adair ve Fredrickson (2015) öğretmenlerin okul ortamındaki sorunlarına eğilen, bu sorunları gidermeye yönelik uygulamalar

gerçekleştiren ve öğretmenleri sorun yaşadıkları alanlara yönelik gelişimlerini destekleyen okul yöneticileri ile çalışan öğretmenlerin işlerinden elde ettikleri doyum düzeyinin yüksek olduğunu aktarmaktadırlar. Baer, vd. (2006) ise okul ortamında öğretmenleri denetleyen okul yöneticilerinin kusur arayıcı tutum yerine destekleyici ve geliştirici denetim yaklaşımlarının öğretmenlerin iş doyumunu üzerinde olumlu etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Edwards, vd. (2008) ve Folami, vd. (2014) yürüttükleri araştırmalar ile öğretmenlerin sınıf ortamında uygulamayı planladıkları teknik ve yöntemleri destekleyen, bunlar için ihtiyaç duydukları materyalleri sağlayan okullarda çalışmanın iş doyumlarını pozitif yönde etkilediğini ve iş doyumunu yaşayan öğretmenlerin işleri ile ilgili sorumluluk almaktan kaçınmadıklarını, okulun misyon ve vizyonuna yüksek düzeyde bağlılık gösterdiklerini ve okul dışı zamanlarda okul ile ilgili işleri isteyerek yaptıklarını belirtmektedirler.

Okul yöneticileri öğretmenlerin örgütsel destek algısını güçlendirmek için herşeyden önce öğretmenlerin hangi alanlarda desteğe ihtiyaç duyduklarını tespit etmelidir. Bu tespitin doğru yapılabilmesi için okul yöneticisi öğretmenlerle güçlü iletişim içinde olmalı, onları sınıf ortamında gözlemlemeli, zümre öğretmen toplantılarına katılmalı ve açık kapı politikası uygulayarak öğretmenlerin ihtiyaç duydukları an ona ulaşmalarını kolaylaştırmalı. İhtiyaç duyulan alanlarda verilen destek öğretmenlerde iş doyumunda oluşmasını sağlayabilir.

4.1.4. Farklılıkların Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinden Oluşan Model

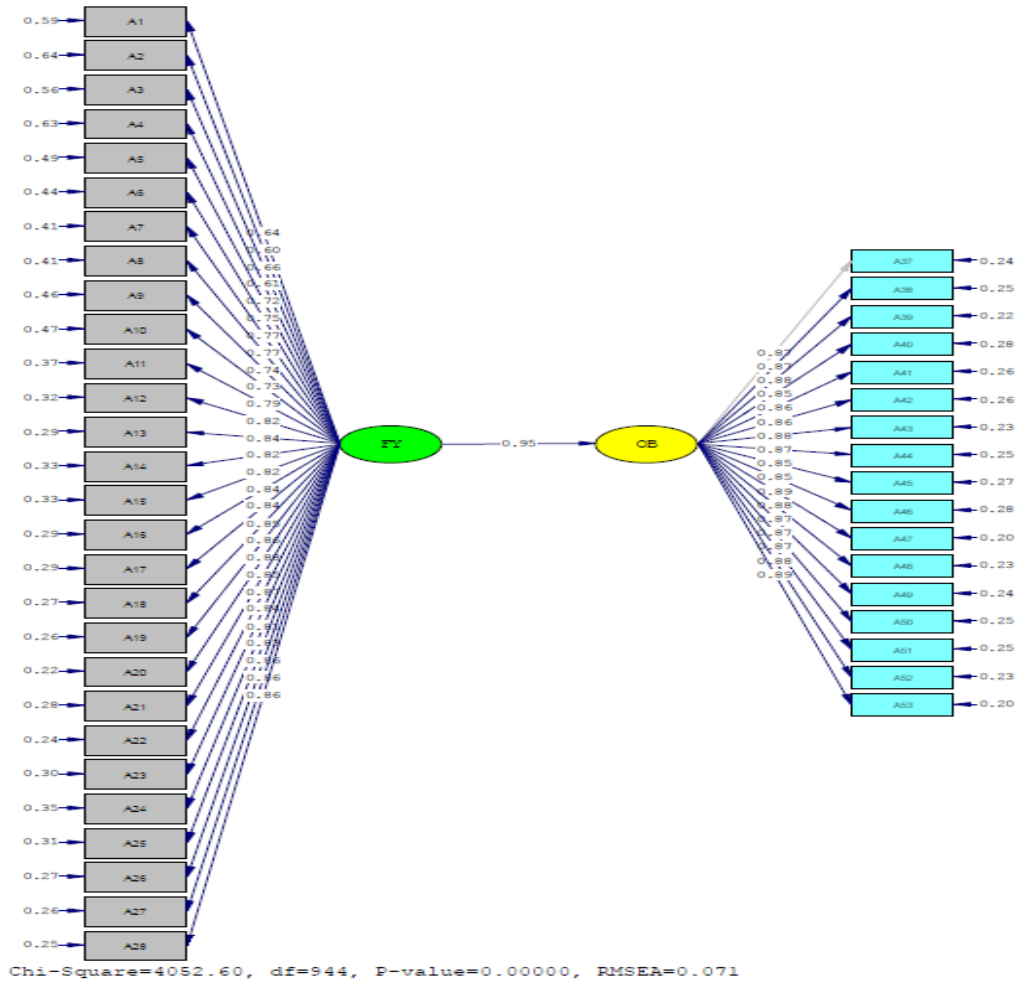
Model uyum değerlerine bakıldığında χ^2/sd oranı 4,29 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir (Kline, 2011, s. 204).

Tablo-20: Farklılıkların yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	4,29	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.071	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.99	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.030	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Şekil-16: Farklılıkların Yönetimi ile Örgütsel Bağlılığa Ait Yapısal Model



Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığa ait diğer model uyum değerlerine bakıldığında genel olarak uyum indekslerinin kabul sınırları içerisinde olduğu ve bu doğrultuda modelin doğrulandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,95$). Bu değer, farklılıkların yönetimindeki 1 puanlık artışın, örgütsel bağlılıkta 0,95 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu olan yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı olan farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisi, Eğinli'nin (2009) araştırması ile benzer bulgulara sahiptir. Eğinli (2009) araştırması sonucunda iş görenler arası farklılıkların iş gören yararına yönetilmesinin iş görenlerin örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiğini belirtmektedir. Bogler ve Somech (2004), Farooq ve Zia (2013) ve Devos, vd. (2014) ise yaptıkları araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olmasının motivasyonlarına, işe devam oranlarına, sınıf ve okul ortamında karşılaştıkları sorunlara daha hoşgörülü yaklaşımlarına olumlu etkileri olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Shapiro (2000), farklılıkların yönetiminin temel amacının örgütsel bağlılık yaratmak olduğunu ifade etmektedir. Gunter (2006) eğitimsel liderlik ve farklılıkları konu edindiği araştırmasında okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi uygulamaları ile öğretmenlere değer verdiğini ve onlar için samimi çaba içinde olduğunu gösterdiğinde, öğretmenlerin okula ve okulun amaçlarına bağlılığının olumlu yönde gelişmekte olduğunu belirtmektedir. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi sadece bu çalışmada yapılan araştırma ile değil yukarıda aktarılan diğer araştırmalar ile de desteklenmektedir. Bu çerçevede okul yöneticilerinin öğretmenler arası farklılıkları yansız bir tutumla yönetmesi durumunda öğretmenlerin örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan okul örgütünün değerlerini kabul edeceği (Farzanjoo, 2015), bu değerlerin gönüllü temsilcisi olacağı (Federici, 2013), örgütte kalmaya devam edeceği (Yousef, 2017), örgütün performansına (Asrar-ul-Haq, vd., 2017) ve verimliliğine gönüllü katkıda bulunacağı (Masa'deh, vd., 2017) öngörülebilir.

Okullar için öğretmenin bağlılığı yukarıda aktarılan sonuçları nedeni ile oldukça önemlidir. Örgütsel bağlılığın sonuçları göstermektedir ki okullar amaç ve hedeflerini

bağlılık geliştiren öğretmenler aracılı ile gerçekleştirebilirler. Bu nedenle farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki dikkate değerdir. Okulların insan merkezli ve gevşek örgütler olduğu gerçeği bize okulların sadece yönetmelik ve genelgelerle yönetilemeyeceğini hatırlatır. Her okul kendi özel çevresinde kendi özel koşullarında varlığını birbirinden farklı (her ne kadar homojen özelliklere sahip oldukları düşünülse de) öğretmenleri aracılığı ile sürdürür. Öğretmenlerin aynı özelliklere sahip olduğu varsayımı yerine farklılıkları olduğu gerçeği kabul edilerek, bu farklılıkların ihtiyaç duyduğu örgütsel uygulamalar yolu ile bağlılıkları geliştirilmeye çalışılabilir.

4.1.5. Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Değişkenlerinden Oluşan Model

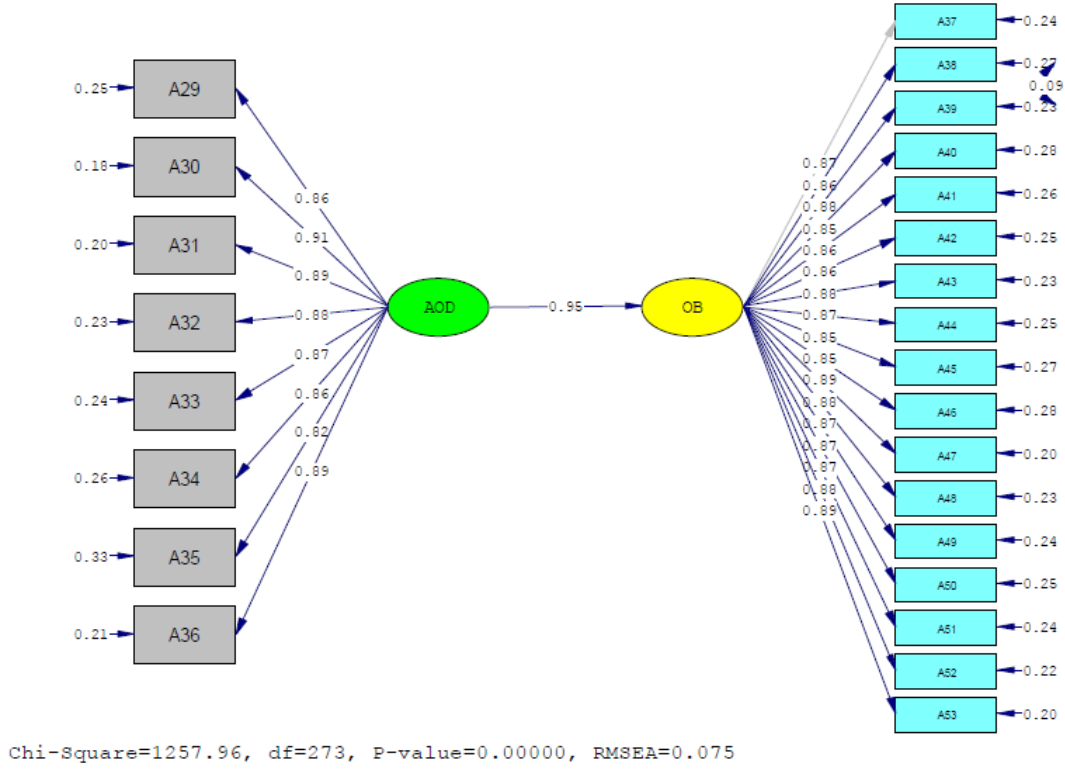
Model uyum değerlerine bakıldığında χ^2/sd oranı 4,6 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir (Kline, 2011, s. 204).

Tablo-21: Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Yapısal Modeline İlişkin Uyum Değerleri

İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	4,60	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.075	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.99	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.022	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Şekil-17: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılığa Ait Yapısal Model



Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığa ait diğer model uyum değerlerine bakıldığında genel olarak uyum indekslerinin kabul sınırları içerisinde olduğu ve bu doğrultuda modelin doğrulandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığa arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,95$). Bu değer, algılanan örgütsel destek 1 puanlık artışın, örgütsel bağlılığa 0,95 puanlık artışa neden olacağını ifade etmektedir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki vardır hipotezi doğrulanmıştır.

Yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı olarak tespit edilen algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi, Karakuş (2018) tarafından gerçekleştirilen araştırma bulguları ile uyum içindedir. Karakuş, araştırmasında okul liderlerinin sergiledikleri ahlaki liderlik davranışlarının (ki bu davranışlar arasında öğretmenler arasında ayırım yapmamak, her öğretmene eşit mesafede olmak, ihtiyaç duyan öğretmene moral destekte bulunma sayılabilir) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve okul yönetiminden algıladıkları destek düzeyini pozitif yönde etkilediğini ayrıca okul yönetimine yönelik destek algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da

yüksek olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan Pietsch, vd. (2018) yürüttükleri araştırma sonucuna göre okul liderlerinin öğretmenlere yönelik desteklerinin hem öğretmenlerin bağlılıkları, hem de iş doyumları ve örgütsel öğrenme üzerinde olumlu etkileri vardır. Araştırma Danimarka Ortaokullarında çalışmakta olan 1470 öğretmen arasında yürütülmüştür. Öğretmenlerden elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel bağlılığı yüksek olan okul liderlerinin yönettiği okullarda çalışan öğretmenlerin de örgütsel bağlılıkları yüksek olmasının yanısıra iş doyumları da yüksek olmaktadır. Berkovich (2018) ise araştırmasında okul lideri ile aynı cinsiyete sahip olmanın örgütsel bağlılık, algılanan destek ve güven üzerindeki etkisini incelemiştir. Okul lideri ile aynı cinsiyete sahip öğretmenlerin destek algılarının yüksek olduğu ve destek algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek düzeyde olduğu araştırma bulguları arasında yer almaktadır. Roberge (2018), Gil, vd. (2018), Balyer, vd. (2017) ve Eser ve Bedel (2017) öğretmenler arasında yürüttükleri araştırmaları ile öğretmenlerin örgütlerinden algıladıkları destek oranı ile bağlılıklarının doğru orantılı olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel destek algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu belirtilmektedir. Hem örgütsel destek algısı hem de örgütsel bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin okul misyon ve vizyonuna (Eser ve Bedel, 2017), okulun amaçlarına bağlılıkları yüksek olmakta (Gil, vd., 2018) ayrıca sınıf içi uygulamalarına yeni yöntem ve teknikleri taşımaya da (Roberge, 2018) istekli olmaktadır.

Literatür bilgileri ile desteklenen algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi okulun amaçlarını gerçekleştirmeye odaklanan yöneticileri için dikkate almaya değerdir çünkü hem örgütsel destek algısı hem de örgütsel bağlılığı yüksek öğretmenler okulun ihtiyaç duyduğu davranışları sergilemektedir. Okul yöneticileri öğretmenlerin destek algısını güçlendirmek yolu ile onlarda örgütsel bağlılık geliştirebilirler. Öğretmenlerin destek algısını güçlendirmek isteyen yöneticiler öncelikle destek alanlarını tespit etmeye yönelmelidirler.

4.1.6. Araştırma Modeline İlişkin Bulgular

Egzogen ve endojen değişkenler, aracı ve endojen değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunduğundan sonra kurulan YEM'e ilişkin gösterim Şekil 12'de verilmektedir. Öncelikle YEM'in istatistiksel uygunluğuna dair bulgular incelenmiştir. Kline (2011):

204), modelin uyumunun değerlendirilirken, χ^2 değerinin sd ile birlikte incelendiği χ^2/sd oranının yeterlik için bir ölçüt olarak kullanılmasını tavsiye etmektedir. Bu araştırmada χ^2/sd değeri 3,40 olarak elde edilmiştir. Başka bir ifadeyle, veri seti, model ile iyi uyum göstermektedir (Kline, 2011: 204). Daha sonra, modele ilişkin alternatif uyum indeksleri incelenmiştir. Buna ilişkin bulgular Tablo 22’de verilmektedir.

Tablo-22: Aracılık Modeline İlişkin Uyum Değerleri

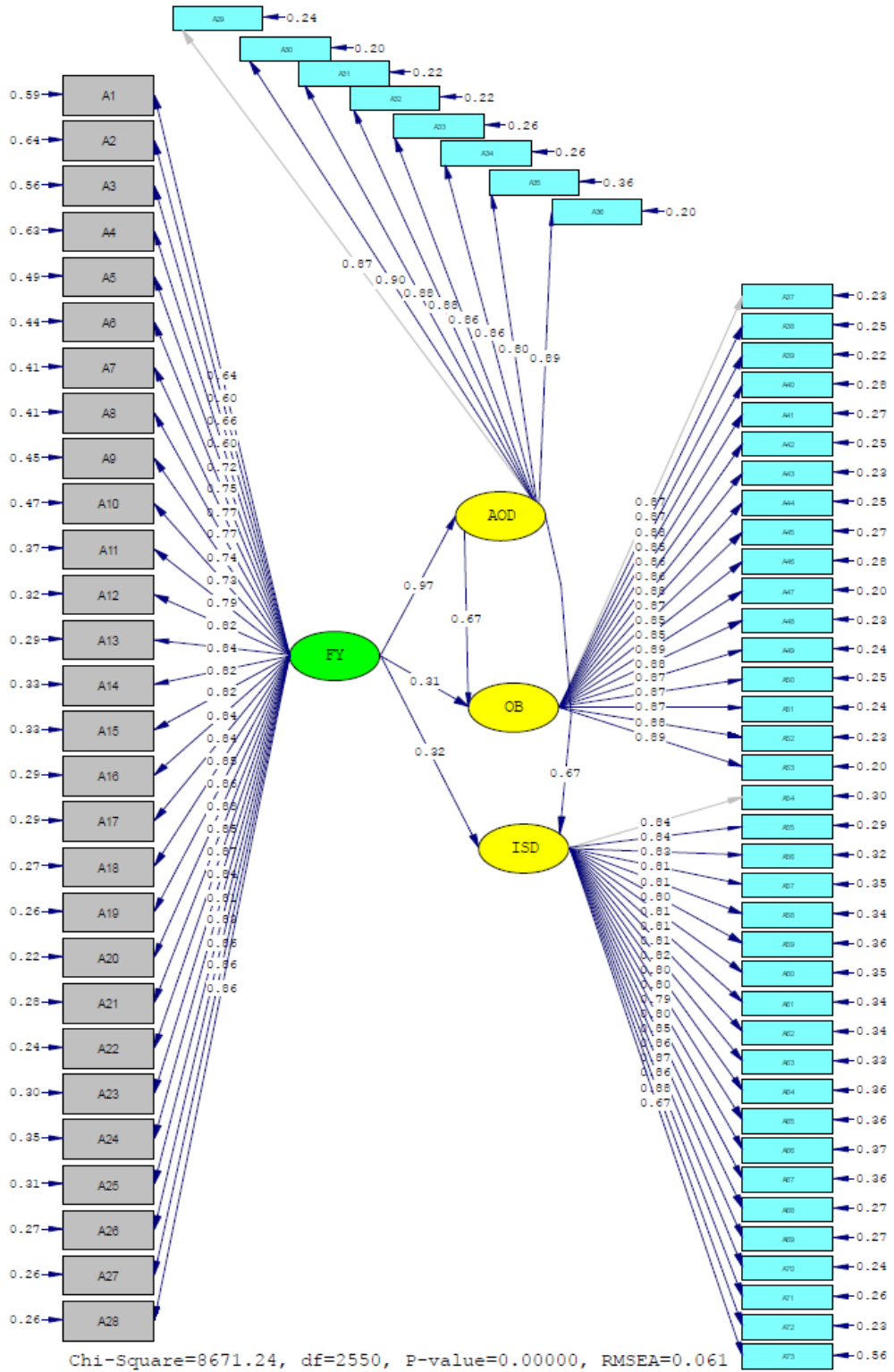
İndex	Mükemmel Uyum Ölçütü	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütü	Araştırma Bulgusu	Sonuç
χ^2/sd	0-3	3-5	3,40	Kabul edilebilir uyum
RMSEA	.00 ≤ RMSEA ≤ .05	.05 ≤ RMSEA ≤ .10	.006	Kabul edilebilir uyum
CFI	.95 ≤ CFI ≤ 1.00	.90 ≤ CFI ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NNFI	.95 ≤ NNFI (TLI) ≤ 1.00	.90 ≤ NNFI (TLI) ≤ .95	.99	Mükemmel uyum
NFI	.95 ≤ NFI ≤ 1.00	.90 ≤ NFI ≤ .94	.99	Mükemmel uyum
SRMR	.00 ≤ SRMR ≤ .05	.05 ≤ SRMR ≤ .08	.026	Mükemmel uyum

Kaynak: Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Tablo 22 incelendiğinde, modelin genel olarak iyi uyum değerleri ortaya koyduğu, bu değerlerin kabul edilebilir olduğu ve bir model olarak red edilmediği görülmektedir.

Araştırma modeline ilişkin YEM sonuçları Şekil 18’de verilmektedir:

Şekil-18: Araştırma İçin Kurulan Yapısal Eşitlik Modeli



Kurulan yapısal eşitlik modeli incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,31$), farklılıkların yönetimi ile algılanan örgütsel destek arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,97$), farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,32$). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,67$), Algılanan örgütsel destek ile iş doyumunu arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($\gamma = 0,67$). Daha önce de belirtildiği gibi aracı değişken devreye girdiğinde egzojen ve endojen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı ortadan kalkmıyor ancak azalıyorsa burada kısmi aracılık rolü vardır (Hu ve Bentler, 1999; Hooper, vd., 2008). Farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki var iken aracı değişken olarak modele algılanan örgütsel destek dâhil edildiğinde ilişki katsayısı orta düzeye gerileyerek, aracı değişken üzerinden dolaylı bir etkiye dönüşmektedir. Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel destek kısmi aracı role sahiptir. Tablo 23’de değişkenler arası ilişki düzeyleri aracı değişkene öncesi ve sonrası şeklinde verilmiştir.

Tablo-23: Değişkenler Arası İlişki Düzeyleri

Değişkenler	Aracı değişken olmadan ilişki düzeyi (γ)	Aracı değişken sonrası ilişki düzeyi (γ)
Farklılıkların yönetimi- İş doyumunu	.96	.32
Farklılıkların yönetimi- Algılanan örgütsel destek	.97	.97
Algılanan örgütsel destek- İş doyumunu	.96	.67
Farklılıkların yönetimi- Örgütsel bağlılık	.95	.31
Algılanan örgütsel destek- Örgütsel bağlılık	.95	.67

Modelin red edilmemesi sonucunda elde edilen bulgular, okul ortamında öğretmenler arası farklılıkların yönetiminin, öğretmenlerin okullarından algıladıkları desteği artırmakta olduğu ve bunun da onların iş doyumunu, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Araştırmanın bu bulgusu literatürde yer alan teorik bilgiler ve diğer araştırma sonuçları ile uyum göstermektedir. Farklılıkların yönetimi literatürü incelendiğinde iş görenler arası farklılıklar iş görenler ve örgüt yararına yönetildiğinde iş görenlerin örgüt içinde

verimliliğinin (Aigner, 2014), işe devamının (Trenerry ve Paradise, 2012), yaratıcılığının (Figiele ve Kummel-Sasser, 2010), bağlılığının (Bledson, 2010) ve iş doyumunun (McNamee ve Miller, 2004) arttığı gözlemlenirken iş görenlerin işi bırakma (Magoshi ve Chang, 2009), çatışma (Horwitz ve Horwitz, 2007) ve iletişim sorunları yaşama (Raffaniti, 2009) oranlarında azalma olduğu ifade edilmektedir. Araştırma modeli ile doğrulanan algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü, öğretmenlerin güçlü destek algısına sahip olduğu okullarda farklılıkların yönetiminin gerçekleşmesinin çok daha mümkün olduğunun işareti olarak görülebilir.



BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlar, sonuçların tartışılması ve bu doğrultuda öneriler yer alacaktır.

5.1. Sonuç

Araştırmanın temel amacı, İstanbul ili Avrupa Yakasında yer alan resmi ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşleri doğrultusunda farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki yapısal ilişkileri açıklayan teorik modelin sınanmasıdır. Araştırma amacı doğrultusunda yapısal model geliştirilmiştir. Oluşturulan teorik modelde katılımcı görüşleri doğrultusunda farklılıkların yönetimi egzojen değişkeni (bağımsız gizil değişken) ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık endojen değişkenleri (bağımlı gizil değişken) arasındaki ilişkide algılanan örgütsel destek değişkeninin aracılık rolünün hangi düzeyde olduğu ve egzojen-endojen değişkenler arasındaki ilişkiyi hangi yönde etkilediği tespit edilmeye çalışılmış ve model analizi yapılmıştır. Farklı bir ifade ile farklılıkların yönetimi ile iş doyumunu, örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğu öngörülen teorik model sınanmış ve modelin red edilmediği görülmüştür.

Diğer bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri olan okullarda amaçlarını iş görenleri yani öğretmenleri aracılığı ile gerçekleştirirler. Okul, toplumun beklentilerini karşılamak ama aynı zamanda öğrencilerin kendilerinin güçlü ve geliştirilmeye açık yönlerini keşfetmelerini sağlamak için aynı amaca inanmış ve bu amaç etrafında kenetlenmiş öğretmenlere ihtiyaç duyar. Öğretmenlerinin sınıf ortamında öğrencilerle yüz yüze kaldıkları anda kullandıkları yöntem ve teknikler (Tao Han, 2018), öğrenci ile kurdukları bağ (Ouellette, vd., 2018), mesleki adanmışlıkları ve bağlılıkları (Eser ve Bedel, 2017), okullarından aldıkları destek (Alleyne vd., 2018), mesleklerinden elde ettikleri doyum (Karaman, 2018) gibi faktörler okulların amaçlarına ulaşmada etkili olan faktörler arasında gösterilmektedir. Okul yöneticisi, birbirinden farklı beklenti ve ihtiyaç içinde olan öğretmenleri aynı amaç etrafında nasıl kenetleyeceği, okul içi uygulamaları aynı amacı gerçekleştirmek için nasıl koordine ve eşgüdümleyeceği sorusuna cevap bulduğunda amaçları gerçekleştirmeye her zamankinden daha yakın olacağı söylenebilir. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi,

soruların cevabı olmaya aday olabilir çünkü farklılıkların yönetimi iş görenlerin sahip olduğu potansiyeli örgütün amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda açığa çıkartmak, koordine etmek ve eşgüdümlemek şeklinde tanımlanabilir (Choi ve Rainey, 2010; Jha ve Jha, 2013; Garcia-Cano Torrico vd., 2018; Gil vd., 2018).

Öğretmenler sosyo-ekonomik geçmişleri, cinsiyetleri, beklentileri, öğrenme şekilleri, öğretme yöntem ve teknikleri, mesleki deneyimleri, mezun oldukları okulları, değerleri, dilleri, kişilik tipleri ve hobileri açısından birbirinden farklı iş görenlerdir. Öğrencileri gibi öğretmenlerde sahip oldukları bu farklılıkları okula taşımaktadır (Ouellette, vd., 2018), yetişkin olmaları ya da işlerini yapmak için almış oldukları eğitim onların farklılıklarını ortadan kaldırmamakta veya okulun dışında bırakmalarını sağlamamaktadır (Laes ve Westerlund, 2018). Yapılan çalışmaların bulguları dikkate alındığında farklılıkların korkulması, görmezden gelinmesi veya asimile edilmesi gereken bir durum olmadığı aksine örgüt yararına yönetilen farklılıkların, örgütün değerini artırdığı söylenebilir.

Fylkesnes (2018) yürüttüğü çalışmasında okul yönetimlerinin okullarını buldukları toplumlarda daha saygın bir noktaya taşıyabilmeleri için öncelikle öğretmenlerin sahip olduğu mesleki deneyimlerini mesleğe yeni başlamış öğretmenlerle paylaşımlarını sağlayacak örgütsel ortamı yaratmaları gerektiğini, öğretmenlerin zorlu öğrenciler ile yaşadıkları sorunlara farklı çözümsel yaklaşımlar geliştirmelerini teşvik etmelerini, öğretmenlerin alanlarında iyi kullandıkları yöntemleri ve sahip oldukları diğer yetenekleri okulun amaçlarını gerçekleştirmek için kullanmayı başarabilmelerinin önemli olduğuna işaret etmektedir. Kjaran ve Lehtonen (2018) ise cinsiyet farklılığını temel aldıkları çalışmalarında kadın ve erkek öğretmenlerin cinsiyetlerinden ve toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı hem işlerinden hem de yöneticilerinde farklı beklentiler içinde olduğuna dikkat çekmekte ve yönetilebilen bu farklı beklentilerin öğretmenlerin okula ve mesleklerine bağlılıklarına, işe devam oranlarına ve işlerinden elde ettikleri doyumlarına olumlu katkı sağladığına dikkat çekmektedirler. Tao Han (2018), demografik farklılıkları ve eğitimde eşitliği irdelediği çalışmasında, öğrenciler arasında var olan dezavantajları (sosyo-ekonomik düzeyleri, ulaşabildikleri eğitim materyalleri, ailenin çocuğa ayırdığı zaman vb.), öğretmenlerin sahip olduğu farklı yetenek ve ilgi alanları kullanılarak giderilmesinin bir alternatif olabileceğini savunmaktadır.

Farklılıklarından dolayı iş görenlerin, örgütlerinden beklentileri ve örgütlerini algılama düzeyleri de farklılık göstermektedir (Ellinas, vd., 2018). Pires (2018)' e göre iş gören algısı bireysel değerlere, kişiliğe, yaşam şekline, kültüre ve inançlara göre değişkenlik içindedir. Bu bağlam için de düşünüldüğünde farklılıkları yönetilen iş görenin örgüte yönelik algısı da yönetilmiş olacaktır. İhtiyaç ve beklentileri karşılanan iş görenin, örgüte yönelik algısı ve örgütten aldığı destek algısı da olumlu yönde gelişecektir. Araştırmanın bulguları arasında da yer alan farklılık yönetimi ile örgütsel destek algısı ilişkisi Afsar ve Badir (2017), Kim vd. (2017) ve Harris ve Kacmar (2018) araştırma bulguları ile desteklenmektedir. Araştırmacılar yürüttükleri araştırmalar ile yönetilen farklı beklentilerin iş görenlerin örgütlerine yönelik algılarını olumlu etkilediğine ayrıca örgütsel destek algılarını güçlendirdiğine dikkat çekmektedirler. Örgütsel destek algısı güçlü olan iş görenler, örgütleri yararına iş dışı zamanlarda çalışmakta memnun olmakta (Afsar ve Badir, 2017) ve örgütlerini yaşamlarının önemli bir parçası olarak görmektedirler (Harris ve Kacmar, 2018). Örgütlerinden ayrılma düşüncesi, işlerine gidememek (sağlık ya da ailevi nedenlerden dolayı) onları mutsuz etmektedir (Kim, vd., 2017).

Literatürde var olan araştırma ve bu araştırmanın bulguları ışığında okul yöneticilerinin öğretmenler arası farklılıkları yönetebilmeleri için öncelikle sahip olunan farklılıklardan, farklılıklardan kaynaklanan beklenti ve ihtiyaçlardan haberdar olmaları gerektiği söylenebilir. Okul yöneticisinin, her öğretmenin görünen farklılıkları yanında görünmeyen farklılıkları olduğunu bilmeli ve duyarlılık geliştirmelidir. Aynı zamanda okulu içi uygulamalarda bu farklılıkları göz önünde bulundurmalıdır. Farklılık temelli beklenti ve ihtiyaçların karşılanma düzeyi ile algılanan örgütsel destek ilişkisi yöneticiye farklılıkları görmezden gelmemesi gerektiğine dair uyarı olarakta görülebilir.

Jin vd. (2018), Kim ve Beehr (2018) ve Ennis vd. (2018) yürüttükleri çalışmalar ile örgütsel destek algısı yüksek düzeyde olan iş görenlerin örgütlerine bağlılıklarının da yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Jin vd. (2018) araştırmaları ile örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisine dikkat çektiği gibi örgütsel bağlılığı yüksek öğretmenlerin okulları ve öğrencileri için sürekli bir gelişim içinde olmayı kendilerine görev saydıklarına da işaret etmektedirler. Ennis vd. (2018) ise olumlu örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı beslediğine, örgütsel bağlılığın ise iş görenlerin devir hızını

azaltmada etkili olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Kim ve Beehr (2018) araştırmaları ile iş görenleri güçlendiren liderlik tarzının iş görenlerin etkili bağlılık göstermelerinde önemli etkileri olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar iş görenleri güçlendirici liderliğin özellikle iş görenlerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanması, iş görenlerin güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin tespit edilmesi; güçlü yönlerinin örgüt yararına kullanılması ve gelişmeye açık yönlerinin de desteklenerek nitelikli iş görenlere dönüşmesine odaklanması durumunda iş görenlerin örgütsel bağlılıklarının dikkat çekici düzeye ulaşacağını belirtmektedirler. Alzubi (2018), Ürdün üniversitelerinde görev yapan akademisyenler arasında yürüttüğü çalışmasında, örgüt kültürünün, örgütsel bağlılığın ve liderin rolünün akademisyen devir hızı üzerindeki etkisine odaklanmıştır. Araştırma sonucunda, akademisyenler arası farklılıkları yöneten liderlerin iş gören devir hızı ve örgütsel bağlılıkları üzerinde daha fazla etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca bağlılık düzeyi yüksek akademisyenlerin öğrencileri ile ders dışı zamanlarda ilgilenmeye devam ettikleri, öğrencilerini nitelikli yetiştirmeyi kişisel misyonları olarak belirledikleri ifade edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi okul yöneticilerine öğretmenlerin ihtiyaç duydukları alanda onların daha fazla yanında olmaları gerektiği yönünde yorumlanabilir çünkü örgütsel destek algısı yüksek olan öğretmenlerin örgütsel bağlılığında yüksek olmaktadır. Okul yöneticisinin öğretmenin güçlü ve gelişmeye açık yönlerini tespit etmesi; öğretmen ile alanına yönelik amaç ve hedefleri üzerinde fikir alış-verişi yapması desteğe ihtiyaç duyulan alanların tespitine yardımcı olabilir. Bu alanların geliştirilmesi için planlama öğretmenle birlikte yapılabilir ve öğretmenin örgütsel bağlılığı güçlendirilebilir.

Master vd. (2018) mesleğe yani başlamış öğretmenler arasında yürüttükleri çalışmalarında iş doyumu, mesleki gelişim ve akademik rekabet ilişkisini irdelemişlerdir. Öğretmenlerin en fazla iş doyumunu üst yönetimin dayattığı değil kendi kişisel farklılıklarını merkeze alarak belirledikleri alanlarda yaptıkları çalışmalar aracılığı ile edindiklerini tespit etmiş olmakla birlikte bu öğretmenlerin öğrenci gelişimine yönelik çabalarının daha görünür olduğunu vurgulamaktadırlar. Öte yandan Dicke vd. (2018) ise öğretmenler arası yürüttükleri boylamsal araştırmalarında öğretmenlerin mesleki iyi oluşları ile işlerinden beklentilerinin karşılanma düzeylerinin ilişki içinde olduğunu belirtmektedirler. İşlerinden beklentileri karşılanan

öğretmenlerin okulları ile ilgili düşünceleri olumlu olmakta ve doyum düzeyleri yüksek olmaktadır. Albert vd. (2018) iş doyumunu ile araştırma üretkenliği ilişkisini tespit amaçlı çalışmalarında yine kendi önceledikleri alanlarda araştırma yapan akademisyenlerin iş doyumlarının ve üretkenliklerinin yüksek ilişki içinde olduğunu belirtmektedirler.

Araştırma bulguları iş doyumunu yaşayan öğretmenlerin okul çıktıkları üzerinde olumlu etkileri olduğuna işaret etmektedir dolayısıyla okul yöneticileri öğretmenlerin iş doyumunu yaşayıp yaşamadıkları ile yakından ilgilenmelidirler. Öğretmenlerin alanlarına yönelik yapmak istedikleri çalışmaları için cesaretlendirmeli, desteklemeli ve onları çeşitli bürokratik nedenlerle engellememelidir. Okul yöneticisi okulun işleyişinde kendisini sadece bürokrasinin, yönetmeliklerin temsilcisi ve uygulayıcısı olarak görmemelidir. İş doyumunu yaşamayan bir öğretmeni alanında araştırma yapmaya, farklı yöntem ve teknikleri sınıfına taşımaya, öğrencileri ile ders içinde veya dışında ilgilenmesi için her hangi bir yönetmeliğin harekete geçirmesinin zor olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi, öğretmenin iş doyumuna olumlu etki eden faktörleri belirleyerek bunları okul içinde hayata geçirmelidir.

Birçok okul yöneticisi bürokratik işleyişi öğretmenlerin farklılıklarından kaynaklanan (cinsiyet, yaş, kıdem, eğitim, ilgi alanı, değerler, branş) potansiyellerini kullanmalarının önüne koymakta (Duchatelet vd., 2018) ve bu okulun insan kaynaklarından olan öğretmenlerin sınıf içi uygulamalarına (Kean vd., 2018), iş doyumunu düzeylerine (Roberge, 2018), mesleki gelişimlerine (Okçu, 2014; Balyer, vd., 2017), okullarından algıladıkları destek düzeyine (Bogler ve Nir, 2012; Gol ve Royaei, 2013) ve okullarına bağlılıklarına (Skaalvik, 2011; Adeniyi, 2014; Jin, vd., 2018) negatif etki etmektedir. Okulun amaçlarına ulaşmak için ihtiyaç duyulan üst akıl değil ortak akıldır olmalıdır. Farklılıkların kolektif bilgeliğin temelini oluşturacağı ön görüşü yanlış olmayacaktır dahası kolektif bilgelik üst aklın bireysel iç görüşünden ileride olacaktır (Gürsel, 2018: 32). Ortak aklın benimsediği örgütsel amaçlar çok daha hızlı başarılabilir çünkü ortak aklın üyesi olan öğretmenler bu amaçları sahiplenerek amaçları gerçekleştirme sorumluluğunu alacaklardır. Lider okul yöneticileri her bir öğretmenin birey olmasından kaynaklı farklı yaratıldığını ancak eşit hak ve fırsatlara sahip olması gerektiğini bilmelidir. Bu farklılıkları fırsat olarak görmeli, tarafsız ve ön yargısız yaklaşarak okulun yararına kullanılmalıdır.

Hamel ve Bren (2007) günümüz dünyasını tanımlarken düzensizliğe gönderme yapar. Bu düzensizlik için de insanların kural dışı olduklarına, kural dışı davranarak yine kural dışı araçlar kullanarak kural dışı ürünler ortaya koyduğunu ifade eder. Morin (2010) geleceğin dünyasında eğitimin ihtiyaç duyduğu bilgileri aktarırken eğitimin “genel bir zekâ” geliştirmek için var olması gerektiğini belirtir ve bu genel zekâ bütüne gönderme yapabilmeli aynı zamanda karmaşık olanla da çok boyutlu yaklaşımla bağ kurabilmelidir. Okullar hem günümüz dünyasının kural dışılıkları hem de geleceğin ihtiyaç duyduğu genel zekâyı öğretmenlerinin bütün potansiyellerini açığa çıkartacak farklılıkların yönetimi ile gerçekleştirebilir. Okulların lider yöneticileri öğretmenlerin farklı bakış açılarını ve yönlerini okula taşımalarından heyecan duymalıdır. Lider okul yöneticilerinin bu farklılıkları okulları için kaldıraç olarak kullanabilmeleri ve sürdürülebilir bir şekilde yönetebilmeleri için öncelikle farklılıklara dair geniş bir perspektif ortaya koyabilmeli ve farklılıkları sadece yaş, cinsiyet ya da etnik köken olarak görmemelidir. Farklılıkları bunların ötesine taşıyarak farklılıkları çalışma alışkanlıkları, yaşam biçimi, kişilik farklılıkları ve dinsel inanç olarak algılamayı başarabilmelidir.

Diğer araştırma bulguları ve literatürde yer alan teorik bilgiler dikkate alındığında, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin giderek artan önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlere ait farklılıklarının yönetimi, onlarda örgütsel destek algısını güçlendirmekte, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu düzeylerine pozitif etki etmektedir. Öğretmenler arası farklılıkların yönetildiği, öğretmenlerin örgütsel destek algılarının, iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu okullarda öğretmenlerin iş devam oranları, yaratıcılık düzeyleri, işe katılımları, okulun amaçlarına bağlılıkları ve iş dışı zamanlarda iş ile ilgili çalışmaya devam etme oranları yüksek olduğu yukarıda aktarılan araştırmaların bulguları arasında yer almaktadır. Bu yönü ile farklılıkların yönetimi, algılan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ele alındığında bu değişkenler arasındaki ilişkilerin önemi görünür olmaktadır.

Bu araştırma için geliştirilen teorik modelde yer alan değişkenler olan farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek algısı, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu ilişkisi eğitim/okul yöneticileri ve eğitim politikaları yapıcılar tarafından dikkate alınmaya değerdir. Ülkemizde geleneksel okul yapısı içinde her eğitim bölgesinin, her okulun veya her öğretmenin birbirine çokça benzediği öngörülerek her okulca hayata

geçirilmesi için yönetmelikler yayınlanmış ve uygulanmaları istenmiştir. Ancak hiç bir okulun diğerine benzemediği gibi hiçbir öğretmende varsayıldığı gibi bir diğerine benzemektedir. Farklı sosyo-ekonomik, eğitim, yaşam şekli, inanç, etnisite, politik görüş ve değerleri yaşamaktadırlar. Farklılıkları temellinde beklenti ve ihtiyaçları sözkonusudur. Öğretmenleri birbirinin aynısı ön kabulü yerine farklılıkları gözönünde bulundurularak, farklılıkların ihtiyaç duyduğu örgütsel ortam yaratılması yolu ile öğretmenlerin örgütsel destek algısı güçlendirilmelidir. Destek algısı güçlü olan öğretmenin okul bağlılığının ve iş doyumunun da yüksek olacağı aktarılan araştırma bulguları ile desteklenmeye çalışılmıştır. Farklılıkların yönetimi her kararın merkez teşkilatında alındığı, sıkı bir bürokratik yapılanmanın olduğu eğitim sistemimizde okul yöneticisi için bir meydan okuma olarak görülebilir ancak özellikleri, ihtiyaçları ve beklentileri dikkate alınan öğretmenlerin okula katacakları gözden kaçmamalıdır.

İnsan doğasının ve kapasitesinin karmaşıklığı okul yaşantısında güncel yönetsel uygulamalar içinde kendine yer bulmamakta dahası hafife alınmakta ve yanlış varsayımlar (öğretmenlerin işinden doyumunu sağladığı, her birinin aynı şeyle motive olduğu, bağlandığı, sorumluluklarını yerine getirmede aynı çabayı gösterdikleri) ışığında yol alınmaktadır. Oysa istenilen sonuç için bakış açısının değişmesi gerekir ve farklılıkların yönetimi yaklaşımı bu bakış açısını sunabilir. Senge (2013), gelişimde istenilen en iyi sonucun büyük çaplı çalışmalardan değil küçük olmakla birlikte üzerinde yoğun çalışılmış alanlardan elde edilebileceğini ve etkisi en yüksek olan noktaların en az görünenler olduğunu ifade eder. Okul yöneticileri öğretmenlerin görünen farklılıkları yanında görünmeyen farklılıklarına odaklanarak, bu farklılıkların okul ortamında yaşam alanı bulması üzerinde çalışarak onların algıladıkları destek algısını yükseltme yolu ile iş doyumunu ve bağlılıklarını artırabilir. Okulların ve öğretmenlerin gelişimi için çözümü zor olsada yüksek etki noktaları (farklılıkları gibi) üzerinde çalışılmalıdır.

Araştırma bulgusundan hareketle eğitim politikaları yapıcılarının ve yöneticilerinin öğretmenlerin okullarından algıladıkları desteği güçlendirme çalışmalarına mesai ayrımları gerektiği görülmektedir. Özellikle okul yöneticilerinin öğretmenlerde örgütsel destek algısını güçlendirmeye yönelik çalışmalar içine girmeleri, öğretmenlerin hem okula bağlılıklarını hem de iş doyumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Destek algısının güçlenmesi için öncelikle okul yöneticileri bürokratik

rollerinin dışında öğretmenler ile güçlü iletişim kurmayı başarmalı, her bir öğretmenin okuldan/mesleğinden beklenti ve ihtiyaçlarını tespit etmeyi hedefleyerek okulunda öğretmenden beklenti setini açık bir dil ve samimiyet ile ifade edebilmelidir. Okul yöneticisi, öğretmenlerin okul ortamında yaşadıkları sorunların tespitinde görünenin ötesine bakmayı başarmalı ve sorunların temel kaynağını tespit ederek birlikte çözüm yolları geliştirmeyi tercih etmelidir. Okul yöneticileri, okul yönetimini sadece yönetmelikleri ve bir üst yönetim kademsinden gelen yazı ve emirleri hayata geçirmek için öğretmenleri bir araç olarak görmemelidirler. Öğretmenlerin sahip oldukları farklı yetenek, yeterlilik ve ilgi alanlarını okulun amaçlarını gerçekleştirmek için işe koşmalıdır.

Okul yöneticilerinin bu özellikleri kazanmaları için özellikle hizmet-içi eğitim programlarında farklılıkların yönetimi ve örgütsel destek algısının güçlendirilmesi konularına da yer verilebilir. Farklılıkların yönetimine dair farkındalığı artan okul yöneticisi, öğretmenlerin destek algısını nasıl güçlendireceğini bilme olasılığı da artabilir. Eğitim yönetimi için yürütülen lisansüstü eğitim programlarında farklılıkların yönetimi ders olarak okutulabilir.

5.2. Öneriler

Çalışmanın bu bölümünde araştırma ulgularından elde edilen sonuçlar ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler yer alacaktır.

5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Okul yöneticileri, öğretmenler arası farklılıkları kabul etmeli, farklılıkları görmezden gelmemeli ve farklılıkları kapsayıcı uygulamaları okul ortamında hayata geçirmelidir; öğretmenlerin farklı beklenti ve ihtiyaçlarından haberdar olmak için onlarla etkili iletişim içinde olmalıdır. Okul liderleri, öğretmenlerin hem birbirlerinin hem de öğrencilerin farklılıklara yönelik küçük düşürücü ve rahatsız edici davranışlar sergilemelerine engel olmalıdır.

- Okul yöneticileri, ahlaki otoritenin temsilcisi olarak her öğretmene eşit mesafede olmalı, farklılıkları ne çok vurgulamalı ne de yok saymalıdır; yönetsel sezgisi ve becerisi ile öğretmenlerin farklı yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri atmosferi yaratma yolu ile iş doyumunu yaşayacakları iklimi yaratmalıdır.

- Okul yöneticileri, tanımlanmış görevlerin ötesini düşünmeli; öğretmenlerin sahip olduğu farklı bilgiye, beceriye ve ilgiye odaklanmayı tercih ederek okula bağlılıklarını geliştirebilirler.

- Okul liderleri ve üst yönetim kademesi, öğretmenlerin farklı özelliklerinden dolayı okul yararına gösterdikleri performanslarını ödüllendirmede adil ve şeffaf olarak algı ve sezgi deneyimlerini yönetebilirler.

- Destek algısını güçlendirerek iş doyumunun sağlanmasında okul yöneticisi okul ortamında öğretmenlerin neleri engel olarak gördüğünü tespit etmeli, engelleri ortadan kaldırmalı, duygusal destek ve materyal sunmalı, başarı için dayanışmayı desteklemeli, başarıya ulaşıldığında sevince ortak olmalı ve bir sonraki hedef için yön belirleme çalışmalarının öncüsü olmalıdır.

- Örgütsel destek algısının ve bağlılığın güçlendirilmesinde okul liderlerinin yönetsel bilgisi, becerisi, birikimi ve kişisel uzmanlığı oldukça önemlidir. Okul liderlerinin bu alanlarda gelişimi için hizmet içi eğitim programlarının bu kavramlara odaklanması sağlanmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

- Farklılıkların yönetimine yönelik araştırmaların eğitimin her kademesinde görev yapan öğretmenler arasında yürütebilir,

- Farklılıkların yönetimi kavramının örgüt hayatında yer alan diğer kavramlar olan iş performansı, liderlik çeşitleri, mobbing, bilgi uçurma, çatışma yönetimi, motivasyon gibi kavramlarla ilişkilerini tespit amacı ile araştırmalar yürütebilir,

- İlgili kavramlar için özel okullara yönelik çalışmaların yapılarak, sonuçlarını resmi okullarda yürütülen çalışma sonuçları ile karşılaştırabilir; varsa farklı bulguların nedenleri üzerinde çalışmalar yürütebilir,

- Nicel araştırmaların yanı sıra nitel araştırmalar ile okullarda farklılıkların yönetimine yönelik araştırmalar yürütebilir,

- Farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve iş doyumunun hem iş gören hem de örgüt için olumsuz etkilerinin olup olmadığını belirlemeye yönelik araştırmalar yürütebilir,

- Öğretmenlerin farklılıklarının, iş doyumlarının, örgütsel bağlılıklarının ve algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin okulun amaçlarını gerçekleştirmelerine etkilerini belirlemeye yönelik araştırmalar yürütebilir,

- İlgili kavramların sonuçlarını değerlendirmeye yönelik meta-analiz alışmaları yürütebilir.



KAYNAKÇA

Abdollahi, Fatemeh, Piri, Malle ve Azimi, Mahedian M. (2013). The Relationship between perceived organizational support and organizational commitment among faculty members. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 475-479.

Adair, Kathryn C. and Fredrickson, Barbara L. (2015). Mindfulness predicts reduced motivated perception. *Personality and Individual Differences*, 83, 198-201.

Adeniyi, Wasiu O. (2014). Personality traits and administrative effectiveness of secondary school principals in Southwestern Nigeria. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 1 (8), 198-206.

Afsar, Bilal ve Badir, Yuosre (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of workplace Learning*, 29(2), 95-109.

Agars, Mark D. and Kottke, Janet L. (2004). Models and practice of diversity management: historical review and presentation of a new integration theory. (Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby). *The Psychology And Management of Workplace Diversity*. USA: Blackwell Publishing Ltd., 85-130.

Agocs, Carol and Burr, Catherine (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4-5), 30-45.

Ahmed, Ishfaq, Ismail, Wan Khairuzzaman Wan, Amin, Salmiah, Mohamad and Islam, Talat (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector *University of Pakistan*. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 246-256. doi: 10.1108/IJEM-02-2013-0031

Aiello, John R. and Iwata, Kay (2004). Leading in a diverse workplace: Lessons, From diversity competent managers. *Presented at the Meetings of the American Psychological Association Papers*, Honolulu, Hawaii, July.

Aigner, Petra (2014). Ethnic diversity management in theory and practice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 111- 120.

Akbulut, Banu (2015). *Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel İmaj Algıları ile İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Aketch, Josiah R., Odera, Odhiambo, Chepkuto, Paul and Okaka, Odera (2012). Effects of quality of work life on job performance: theoretical perspectives and literature review. *Current Research Journal of Social Sciences* 4(5), 383-388.

Akgül, Selma. (2012). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Kimlik Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, SAKARYA ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Akın, Mahmut (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.

Akkoç, İrfan, Çalışkan, Abdullah ve Turunç, Ömer (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.

Aksu, Nedim (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora tezi, ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Albdour, Ali A. and Altarawneh, Ikhlas I. (2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business*, 19(2), 18-34

Albert, Cecilia, Davia, Maria A. and Legazpe, Nuria (2018). Job satisfaction amongst academics: the role of research productivity. *Studies in Higher Education*, 43(8), 1362-1377.

Alexander, Sheldon and Ruderman, Marian (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.

Alimohammadi, Meysam and Neyshabor, Ali J. (2013). Work motivation and organizational commitment among iranian employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3), 7-19.

Allan, Blake A., Dexter, Chelsea, Kinsey, Rebecca and Parker, Shelby (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44.

Allen, David G. and Shanock, Linda R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior*, 34(3), ss. 350-369.

Allen, David G., Shore, Lynn M. and Griffeth, Rodger W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.

Allen, M. Watkins. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*, 59(4), 326-347.

Allen, Natalie J. and Meyer, John P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects. *Journal of Business Research*, 26, 49-61.

Allen, Tammy and Kiburz, Kaitlin (2012). Trait mindfulness and work-family balance among working parents: The Mediating Effects of Vitality and Sleep Quality. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 372-379. doi:10.1016/j.jvb.2011.09.002

Alleyne, Philmore, Hudaib, Mohammad and Haniffa, Roszaini (2018). The moderating role of perceived organisational support in breaking the silence of public accountants. *Journal of Business Ethics*, 147(3), 509-527.

Alston-Mills, Brenda (2012). Diversity: How to begin the discussion. *Journal of Diversity Management*, 7(2), 75- 78.

Altunışık, Remzi, Coşkun, Recai, Bayraktaroğlu, Serkan ve Yıldırım, Engin (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. (5. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Alzubi, Yazan Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177-192.

Amason, Patricia and Allen, Myria W. (1999). Intraorganizational communication, perceived organizational support, and gender. *Sex Roles*, 37(11/12), 955-977.

Amyx, Douglas, Bristow, Dave. (2006). The Importance Of cultural diversity in the educational environment scale (ICDEE): Development and testing. *Journal of Diversity Management*, 1(2), 53-60.

Anafarta, Nilgün (2015). Algılanan örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: iş tatmininin aracılık rolü. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26 (79), 112-130.

Andresen, Maike (2007). Diversity learning, knowledge diversity and inclusion: Theory and practice as exemplified by corporate universities. *Equal Opportunities International*, 26(8), 743-760.

Arbak, Yasemin ve Kesken, Julide (2005). Örgütsel bağlılık: Sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım. *Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*, No: 09.17000, İzmir.

Arnolds, C. A. ve Boshoff, Christo (2002). Compensation, esteem valence and job performance: An empirical assessment of Alderfer's ERG Theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.

Asad, Nargis and Khan, Saiqa (2003). Relationship between job-stress and burnout: Organizational support and creativity as predictor variables. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 18(3/4), 139-149. Retrieved from <http://www.pjprnip.edu.pk/pjpr/index.php/pjpr/article/view/124>

Ashcraft, Karen L. (2017). Submission'to the rule of excellence: Ordinary affect and precarious resistance in the labor of organization and management studies. *Organization*, 24(1), 36-58.

Ashkanasy, Neal M., Härtel, Charmine E. and Daus, Catherine S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of management*, 28(3), 307-338.

Asrar-ul-Haq, Muhammad, Kuchinke, Peter K. And Iqbal, Anam (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.

Astrauskaitė, Milda and Vaitkevičius, Raimundas (2011). Job satisfaction survey: a confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 41-50.

Atasagun, Galip (1997). Sembol ve Sembolizm. *Selçuk Üniversitesi İlahiyat Dergisi*, 7(7), 369-387.

Atasoy, Zeynep (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Ateş, Aysel ve Ünal, Ali (2017). Bir okul müdürünün liderlik davranışlarının incelenmesi. *II. International Academic Research Congress*. 18-21 Ekim. Konya: Çizgi Kitapevi, 313-320.

Aube, Caroline, Rousseau, Vincent and Morin, Estelle M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

Aven, Forrest, Parker, Barbara and McEvoy, Glenn (1993). Gender and attitudinal commitment to organization. *Journal of Business Research*, 26.

Avram, Eugen, Ionescu, Daniel, Mincu and Cornel L. (2015). Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.

Avrupa Yaşama Ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı, Birinci Avrupa Yaşam Kalitesi Anketi: Türkiye'de Yaşam Kalitesi, 18 Mayıs 2007, <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/33/tr/1/ef0733tr.pdf> (Erişim tarihi: 09.06.2017)

Aydın, Ayhan, Sarier, Yılmaz ve Uysal, Şengül (2013). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin, öğretmenlerin örgütsel bağlılığına ve iş doyumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri* 13(2), 795-811.

Aypar, Görkem (2014). *İstanbul'da Yaşayan Transların Dışlanma, Ayrımcılık ve Ötekileştirme Deneyimleri ve Baş Etme Süreçleri*, Yüksek Lisans Tezi, OKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayyıldız, Hasan and Cengiz, Ekrem (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilir yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme. *S.D Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(1), 63-84.

Aziri, Brikend (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.

Baer, Ruth A., Smith, Gregory T., Hopkins, Jaclyn, Krietemeyer, Jennifer and Toney, Leslie (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45. doi:10.1177/1073191105283504

Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4(7)1-30.

Balay, Refik (2000). *Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, ANKARA ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Balay, Refik ve Sağlam, Miraç (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği, Burdur: SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 32-46.

Balcı, Ali (2001). *Sosyal Bilimlerde Araştırma; Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (6. Baskı). Ankara: Pagem Yayınevi.

Balyer, Aydın ve Gündüz, Yüksel (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32(32), 25-43.

Balyer, Aydın, Özcan, Kenan ve Yıldız, Ali (2017). Teacher empowerment: School administrators' roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70, 1-18.

Banks, James (2008). Diversity and citizenship education in global times. (Ed: James Arthur, Ian Davies and Carol Hahn). *Education for citizenship and democracy*. London: SAGE Publication, 57-70.

Baranik, Lisa E., Roling, Elizabeth A. and Eby, Lillian T.. (2010). Why does mentoring work? The role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 366-373.

Barker, Ron L. (1995). *The social work dictionary*. National Association of Social Workers, NASW Press.

Barling, Julian, Kelloway, Kevin E. and Iverson, Roderick D. (2003). High-quality work, job satisfaction, and occupational injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 276-283.

Barnet, Tim and Vaicy, Cheryl (2000). The moderating effect of individual's perceptions of ethical work climate on ethical judgements and behavioral intentions. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 351-362.

Baron, Robert A. and Greenberg, Jerald (1990). *Behavior in Organizations*. (2nd Ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.

Bartram, Timothy and Casimir Gian (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4-19.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (8. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bashir, Syed (2012). Perceived organizational support and the cross-cultural adjustment of expatriates in the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 5(1), 63-82.

Bassett-Jones, Nigel (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.

Başaran, İbrahim E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Bateman, Thomas S. and Organ, Dennis W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee —Citizenship. *Academy of management journal*. 26(4), 587-595.

Bauman, Zygmunt (1998). *Globalization: The human consequences*. USA: Columbia University Press.

Bauman, Zygmunt (2011). *Bireyselleşmiş toplum*. (2. Baskı). (Çeviren: Yavuz Alogan). İstanbul: Aytıntı Yayınları

Baycan, Aslı. (1985). *An analysis of the several aspects of job satisfaction between different occupational groups*. Doktora Tezi, BOĞAZİÇİ ÜNİVERSİTESİ SBE, İstanbul.

Bayram, Nuray (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamalar*. (2.Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.

Beck, Karen and Wilson, Carlene (2000). Development affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change: with tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 114-136.

Becker, Howard S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Becker, Thomas E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

Becker, William J. (2010). *Shared Display Rules and Emotional Labor in Work Teams*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arizona, Department of Management, Arizona.

Beer, Michael and Nohria, Nitin (2000). Crackin the code of change. *Harvard Business Review*, (3), 133-141.

Beffort, Nancy and Hattrup, Keith (2003). Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32.

Begeç, Suat (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, Doktora Tezi, MARMARA ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bell, Suzanne T., Villado, Anton J., Lukasik, Marc A., Belau, Larisa and Briggs, Andrea L. (2011). Getting specific about demographic diversity variable and team performance relationships: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37(3), 709–743
<https://doi.org/10.1177/0149206310365001>

Bennett, Dawn, Roberts, Lynne, Ananthram, Subramaniam and Broughton, Michelle (2018). What is required to develop career pathways for teaching academics?. *Higher Education*, 75(2), 271-286.

Bentler, Peter M. and Bonett, Douglas G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606. DOI: [10.1037/0033-2909.88.3.588](https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588)

Berck, Cindy J. (2014). *The Relationship between Perceived Leadership Practices and Employee Commitment in One Michigan Public School District*: ProQuest LLC, Ed.D. Dissertation, Northcentral University.

Bergman, Mindy E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663.

Berkovich, Izhak (2018). Effects of principal-teacher gender similarity on teacher's trust and organizational commitment. *Sex Roles*, 78(7-8), 561-572.

Berry, Christopher M., Ones, Deniz S. and Sackett, Paul R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410-424. doi: 10.1037/0021-9010.92.2.410

Berry, Ellen (2014). Breaking glass ceilings, ignoring dirty floors: The culture and class bias of diversity management. *American Behavioral Scientist*, 58(2), 347-370. <https://doi.org/10.1177/0002764213503333>

Bettencourt, Ann and Molix, Lisa (2003). Satisfaction with health care and community esteem among rural women. *Journal of Analysis of Social Issues and Public Policy*, 3(1), 1-14.

Bettencourt, Ann B., Talley, Amelia, Benjamin, Arlin J. and Valentine, Jeffrey (2006). Personality and aggressive behavior under provoking and neutral conditions: A meta analytic review. *Psychological Bulletin*, 132(5), 751-777. DOI: 10.1037/0033-2909.132.5.751

Beugre, Constant d. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An african perspective. *Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.

Bhadury, Joyendu, Mighty, Joy E. And Damar, Hario (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach. *The International Journal of Management Science*, 28, 143-153.

Bilgin, Nuri (2007). *Kimlik İnşası*. (1.Baskı). Ankara: Aşına Kitaplar- Turmaks Yayıncılık.

Bilgin, Nuri (2008). *Sosyal Psikoloji*. (1. Baskı). İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları, Edebiyat Fakültesi Yayını No: 145.

Billing, Yvonne, D., Sudin, Elisabeth (2006). From managing equality to managing diversity. (Ed: Konrad, A., Prasad, P., Pringle, J.). *Handbook of Workplace Diversity*. London: SAGE Publications, 90-128.

Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi Türkiye,
<http://www.unicankara.org.tr/index.php?ID=31&LNG=1> (Erişim tarihi: 16.05.2017)

Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi, Din veya İnanca Dayanan Her Türü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri,
www.unicankara.org.tr/doc_pdf/metin137pdf (Erişim tarihi: 12.06.2017)

Birleşmiş Milletler Enformasyon Merkezi, Ulusal veya Etnik, Dinsel veya Dilsel Azınlıklara Mensup Olan Kişilerin Haklarına Dair Bildiri,
http://www.unicankara.org.tr/doc_pdf/metin138.pdf (Erişim tarihi: 14.06.2017)

Blau, Gary (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469-488.

Blau, Gary (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58 (4), 277-288.

Bledsoe, Tony M., Oatsvall, Rebecca J. and Condon, David (2010). Diversity management: Seeking validation. *Journal of Diversity Management–First Quarter*, 5(1), 23-30.

Blegen, Mary A. (1993). Nurses' job satisfaction: a meta-analysis of related variables. *Nursing Research*, 42(1), 36-41.

Bleijenbergh, Inge, Peters, Erik and Poutsma, Erik (2010). Diversity management beyond the business case. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 29(5), 413-421.

Blum, Werner (2015). Quality teaching of mathematical modelling: What do we know, what can we do?. In *The proceedings of the 12th international congress on mathematical education*. Springer, Cham, 73-96.

Bogaert, Sandy and Vloeberghs, Daniel (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European Management Journal*, 23(4), 483-493.

Bogler, Ronit and Nir, Adam E. (2012). The Importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: what's empowerment got to do with It?. *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.

Bogler, Ronit and Somech, Anit (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289.

Bono, Joyce E. and Judge, Timothy A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, 17(S1), 5-18. doi:10.1002/per.481

Booth, Annie L. (1998). Putting " forestry" and " community" into First Nations' resource management. *The forestry chronicle*, 74(3), 347-352.

Borasi, Raffaella and Finnigan, Kara (2010). Entrepreneurial attitudes and behaviors that can help prepare successful change-agents in education. *The New Educator*, 6(1), 1-29.

Bouchard Jr., Thomas J., Arvey, Richard D., Keller, Lukas M. and Segal, Nancy L. (1992). Genetic influences on job satisfaction: A Reply to Cropanzano and James. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 89-93.

Bowling, Nathan and Cucina, Jeffrey M. (2015). Robert Hoppock: early job satisfaction and vocational guidance pioneer. *The Industrial Organizational Psychologist*, 53(2), 109-117.

Boyer, Stefanie L., Artis, Andrew B., Fleming, David E. and Solomon, Paul J. (2014). The impact of perceived organizational support on self-directed learning in sales training. *Journal of Marketing Channels*, 21(2), 65-76.

Bozkurt, Fatma (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Brazzel, Michael (2003). Historical and theoretical roots of diversity management. (Ed: Deborah L. Plummer). *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning*. Lanham, MD: University Press of America, Inc., 51-93

Breukelen, V. Walker, Schyns, Bart ve Blanc, Lin P. (2006). Challenges leader member exchange theory and research: Accomplishments and future. *Leadership*, 2(3), 295-316.

Brown, John S. (2008). *Opening up Education: The Collective Advancement of Education Through Open Technology, Open Content, and Open Knowledge*. (1.st Edition). London: Mit Press.

Brown, Steven P. and Lam, Son K. (2008). A meta analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.

Brunning, Nealia S. And Synder, Robert A. (1983). Sex and position as predictors or organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 26(3), 485-491.

Bryan, Audrey (2010). Corporate multiculturalism, diversity management, and positive interculturalism in Irish schools and society. *Irish Educational Studies*, 29(3), 253-269.

Bryan, Frank M. (2010). *Real democracy: The New England town meeting and how it works*. (1.st Edition). USA: University of Chicago Press.

Buchanan, Bruce (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.

Budak, Gönül (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.

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

Burke, Ronald J (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: the role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9), 129-157. doi: 10.1108/01443330310790679

Büyüköztürk, Şener, Çakmak, Ebru K., Akgün, Özcan E. Karadeniz, Şirin & Demirel, Funda (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (20. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Büyüköztürk, Şener. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (15. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Caldwell, David F., Chatman, Jennifer A. and O'Reilly, Charles A. (1990). Building organizational commitment: A multifim study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.

Can, Abdullah (2014). *SPSS ile bilimsel Araştırma sürecinde Nicel Veri Analizi*. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Cao, Lan, Hirschi, Andreas and Deler, Jürgen (2014). Perceived oganizational support and intention to stay in host countries among self-initiated expatriates: The role of career satisfaction and networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2013-2032.

Cemaloğlu, Necati, Duran, Ali. (2018). Teacher leadership perceptions in turkish culture: A qualitative analysis. *Journal of Education and Training Studies*, 6(11a), 45-59.

Ceylan, Ayşe ve Şenyüz, Belkıs P. (2003). Örgütsel destek algısı ve dâhil olma-dışlanma algısının örgütsel bağlılığa etkisi-sigorta sektöründe bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 14(44), 57-62.

Chao, Georgia T. and Moon, Henry (2005). The cultural mosaic: A metatheory for understanding the complexity of culture. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1128.

Chekwa, Charles and Thomas, Eugene (2013). Workplace Bullying: Is It A Matter Of Growth?. *Journal of Diversity Management*, 8(1), 45- 50.

Chen, Jie and Eldridge, Derek (2011). The missing link in newcomer adjustment: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(1), 71-88.

Chen, Lien-Tung., Chen, Cheng-Wu and Chen, Chen-Yuan (2010). Are educational background and gender moderator variables for leadership, satisfaction and organizational commitment? *African Journal of Business Management*, 4(2), 248-261.

Chen, Zhen X., Aryee, Samuel and Lee, Cynthia (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 457-470. doi: 10.1016/j.jvb.2004.01.001

Chen, Zhixia, Eisenberger, Robert, Johnson, Kelly M., Sucharski, Ivan L. and Aselage, Justin (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.

Chi, Hsin-Kuang, Yeh, Huren-Ren and Yu, Chiou-Huei (2008). The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit. Organizations. *Journal Of Global Business Management*, 4(1), 1-9.

Childs, Ted T. J. (2005). Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived. *Human Resource Management, Spring*, 44(1), 73-80.

Chiu, Su-Fen and Chen, Hsiao-Lan (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540. <http://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>

Cho, Jeewon and Treadway, Darren C. (2011). Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice-citizenship behaviour relationship: A cross-cultural constructive replication. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(5), 631-653.

Choi, Sungjoo and Rainey, Hal G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*. 70(1), 109-121.

Christen, Markus, Iyer, Ganesh and Soberman, David (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), 137-150.

Chu, C. I., Hsu, H. M. and Price, J. L. (2003). Job satisfaction of hospital nurses: an empirical test of a causal model in Taiwan. *International Council of Nurses*, 50(3), 176-182.

Chu, Kay H. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Virginia University, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia.

Chuang, You-Ta, Church, Robin and Zikic, Jelena (2004). Organizational culture, group diversity and intra-group conflict. *Team Performance Management: An International Journal*, 10(1/2), 26-34.

Chuebang, Pharnnapha and Baotham, Sam (2011). Voluntary turnover intentions: effects on perceived organizational support and organizational commitment of Thai employees in Rajabhat Universities. *Rev. of Bus. Res.*, 11(3), 1-13.

Chughtai, Aamir A.(2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 9(2),169-183.

Chung, Hsi-Mei (2013). The role of family management and family ownership in diversification: The case of family business groups. *Asia Pac J Manag*, 30(3), 871-891 DOI 10.1007/s10490-012-9284-x

Clarge, Steve, Cao, Guangming and Lahenay, Brian (2003). Diversity management in organizational change towards a systemic framework. *Systems Research and Behavior Science*, 20(3), 231-242.

Clark, Aandrew E. (1997). Why are woman so happy at work. *Labour Economics*, 4(4), 341-372.

Clifford, Mottaz (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quartely*, 30(1), 143-158.

Clugston, Michael (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal Of Organizational Behavior*, 21(4), 477-486.

Cohen, Arron. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5), 123-137.

Cohen, Aaron (1999). Relationships among five forms of commitment: an emprical assessment. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 285-308.

Cohen, Aaron (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 17(3), 336-354.

Cohen, Aaron and Lowenberg, Geula (1990). A re-examination of the side-bet theory as applied to organizational commitment: A meta-analysis. *Human Relations*, 43(10), 1015-1050

Cohrs, Christopher J., Abele, Andrea E. and Dette, Dorothea E. (2006). Integrating situational and dispositional determinants of job satisfaction: findings from three samples of professionals. *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-96. <http://doi.org/10.3200/JRLP.140.4.363-395>

Committee On The Elimination Of Discrimination Against Woman, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/committee.htm> (Erişim tarihi: 11.06.2017)

Conklin, Martha T., Lambert, Carolyn U., Brenner, Matthew and Cranage, David A. (2009). Relationship of directors' beliefs of perceived organizational support and affective commitment to point in time of development of school wellness policies. *Journal of Foodservice Business Research*, 12(2), 110-119.

Connolly, James J. and Viswesvaran, Chockalingam (2000). The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 265-281. [http://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00192-0](http://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00192-0)

Cortijo-Doval, Elin, Doval, Cindy and Mirta, Martin M., Ph.D., Quitana-Baker, M. (2015). Self-determination's intrinsic value for post-exile cuban-american women. *Journal of Diversity Management*, 10(1), 43-60.

Coşkun, Hamit (2012). *Sosyal Psikoloji*. (1. Baskı). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Cox, Taylor (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. (1.st Edition). California, USA: Berrett-Koehler Publishers.

Cox, Taylor H. and Blake, Stacy (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Cox, Tim Jr. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. (1st. Ed.). San Francisco: Brett-Koehler.

Coyle-Shapiro, Jacqueline A-M and Conway, Neil (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781. Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/828/1/JAP_POS__PC.pdf

Cropanzano, Rob. ve Greenberg, Jim. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12(2), 317-371.

Cropanzano, Russell S. and Kacmar K. Michele (1997). Organizational politics, justice, and support: managing. *The Social Climate Of The Workplace*, 149–164.

Cuyper De, Nele and Witte De, Hans (2006). Autonomy and workload among temporary workers: their effect on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459.

Cüceloğlu, Doğan. (2008). *İnsan ve Davranışı* (1. Baskı). İstanbul: Remzi.

Çakır, Engin (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Çako, Gökhan. *İlköğretim okullarında öğretmen algularına göre yöneticilerin farklılıkları yönetimi becerileri ile değişime dirençleri arasındaki ilişki*, Yüksek Lisans Tezi, TRAKYA ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Çalışkan, Muhittin ve Saygın, Yeliz (2014). Prospective teachers' perception of ideal teacher. *İlköğretim Online*, 12(2), 575-584. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ilkonline/issue/8585/106661>

Çelebi, Can. (2012). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okulda Gösterdikleri Liderlik Stilleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi. GAZİ ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çelik, Eray H. ve Yılmaz, Veysel (2013). *LISREL 9.1 İle Yapısal Eşitlik Modellemesi, Temel kavramlar- uygulamalar-programlama*. (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Çelik, S. (2017). Tarihsel süreçte Rus Eğitim Sistemi. *Electronic Turkish Studies*, 12(6), 155-178.

Çetin, Münevver Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çetin, Nigar (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Çetin, Nigar ve Bostancı, Aysun B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*, 1(2), 6-15.

Çevik, Nalan. (2010). *İlköğretim Kurumlarında Örgütsel İklim ile İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, GAZİ ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener (2010). *Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (1. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Çokluk, Ömay, Şekercioğlu, Güçlü ve Büyüköztürk, Şener. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

D'Netto, Brian and Sohal, Amrik S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*, 20(8), 530-547.

Daft, Richard L. and Marcic, Dorothy (2009). *Understanding management* (6th Ed.). Mason, OH: South-Western College.

Dansky, Kathryn H., Weech-Maldonado, Robert, De Souza, Guilherme and Dreachslin, Janice L. (2003). Organizational strategy and diversity management: Diversity-sensitive orientation as a moderating influence. *Health Care Management Review*, 28(3), 243-253.

Dar, Nasib, Rahman, Wali (2019). Deviant behaviors and procedural justice: Mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 13(1), 104-122.

Dass, Parshotam and Parker, Barbara (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 68-80.

David, Ma Assumpta M. (1990). *Factors affecting the organizational and occupational commitment of lay teachers of the RVM schools in the Philippines*, Unpublished Doctoral Dissertation, UNIVERSITY of The PHILIPPINES College of Education, Diliman.

Davis, Keith (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı*. (Çeviren: Kemla Tosun). (5. Baskı). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Davis, Keith and Newstrom, Jim W. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. (10.th Edition). N.Y: Mc Graw-Hill.

Davis, Laurel R. (2002). Racial diversity in higher education: Ingredients for success and failure. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(2), 137-155.

Dawley, D. David, Andrews, C. Martha ve Bucklew, S. Neil. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.

De Cenzo, David, Silhanek, Bohumil (2002). *Human Relations, Personal and Professional Development*. (1. St Edition). New Jersey: Prentice Hall.

De Clercq, Dirk and Rius, Imanol B. (2007). Organizational commitment in Mexican small and medium-sized firms: the role of work status, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal Of Small Business Management*, 45(4), 467- 490.

DeConinck, James B. and Johnson, Julie T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333-350.

Deem, Rosemary and Morley, Louise (2006). Diversity in the Academy? Staff Perceptions of Equality Policies in Six Contemporary Higher Education Institutions. *Policy Futures in Education*, 4(2), 185-202.

Demirbilek, Sevda (2007). Cinsiyet ayrımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 511(44), 12-27.

Demirci, Levent (2002). *Turkey's Political Objectives in The Caucasus*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Derinbay, Deniz. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Devos, Geert, Tuytens, Melissa and Hulpia, Hester (2014). Teachers' organizational commitment: Examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education*, 120(2), 205-231.

Dick, Gavin and Beverly Matthew (2001). Managerial factors and organizational commitment. *The International Journal of Public Sektor Management*, 14(2), 111-128

Dicke, Theresa, Stebner, Ferdinand, Linninger, Christina, Kunter, Mareike and Leutner, Detlev (2018). A longitudinal study of teachers' occupational well-being: Applying the job demands-resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(2), 262-277. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000070>

Dineen, Brian R., Noe, Raymond A., Shaw, Justine D., Duffy, Michelle K. And Wiethoff, Christoper (2007). Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *Academy of Management Journal*, 50(3), 623-643. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2007.25525987>

Direk, Yaşar (2006). Sosyo-Kültürel Yapının Konut Oluşumuna Etkisi: Diyarbakır Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 105-113.

Dole, Carol and Schroeder, Richard G. (2001). The impact of various factors Oon the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.

Domina, Charles (2011). Our strength is in our diversity: fact or fancy?. *Journal of Diversity Management*, 6(1), 1-10.

Dormann, Christian and Zapf, Dieter (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504. doi: 10.1002/job.098

Dou, Diya, Devos, Geert, Valcke, Martin (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959-977.

Downes, Meredith, Hemmasi, Masoud and Eshghi, Golpira (2014). When a perceived glass ceiling impacts organizational commitment and turnover intent: The mediating role of distributive justice. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 131- 145.

Dreachslin, Janice L. (1999). Diversity and organizational transformation: performance indicators for health services organizations. *Journal of Healthcare Management*. 45(1), 427-439.

Dreachslin, Janice L., Weech-Maldonado, Robert and Dansky, Kathryn H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management. *Social Science and Medicine*, 59(1), 961-971.

Duchatelet, Dorothy, Bursens, Peter, Donche, Vincent, Gijbels, David and Spooren, Pieter (2018). Student diversity in a cross-continental EU-simulation exploring variation in affective learning outcomes among political science students. *European Political Science*, 17(4), 601-620.

Durgun, Serpil (2006). Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. Yüzüncü Yıl Üniversitesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.

Duygulu, Ethem, Çıraklar, Nurcan and Mohan, Yogesh (2008). Algılanan örgütsel destek, iş bağlılık ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 108-128.

Eaton, Tim V. and DiFilippo, Madeline (2016). Working toward achieving significant representation: changes in diversity and their implications in the accounting and auditing profession. *Journal of Diversity Management*, 11(1), 7-16.

Eby, Lillian T., Freeman, Dominique M., Rush, Michael C. and Lance, Charles E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 463-483.

Eckel, Catherine C. and Grossman, Philip J. (2005). Managing diversity by creating team identity. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58(3), 371-392.

Eder, Paul and Eisenberger, Robert (2008). Perceived Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68.

Edmonds, Ronald (1982). Program of school improvement: A 1982 overview (ERIC No. ED 221 536). *Arlie House, VA: The National Institute of Education*.

Edwards Jr, Brent, Okitsu, Taeko, Costa, Romina and Kitamura, Yuto (2018). Organizational legitimacy in the global education policy field: Learning from UNESCO and the Global Monitoring Report. *Comparative Education Review*, 62(1), 31-63.

Edwards, Bryan D., Bell, Suzanne T., Arthur Jr., Winfred and Decuir, Arlette D. (2008). Relationship between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 441-465. doi: 10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x

Eisenberger, Robert, Armeli, Stephen, Rexwinkel, Barbara, Lynch, Patrick D. and Rhoades, Linda (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Eisenberger, Robert, Cummings, Jim, Armeli, Stephen and Lynch, Paul (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.

Eisenberger, Robert, Fasolo, Peter and Davis-LaMastro Valerie (1990). Perceived organizational support and employee diligence. Commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, Robert, Huntington, Ruth, Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507.

Eisenberger, Robert, Stinglhamber, Florence, Vandenberghe, Christian, Sucharski, Ivan L. and Rhoades, Linda (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.

Ekinci, Cem Ş. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerin İlk ve Ortaokullarda Farklılıkların Konusunda Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, ZİRVE ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Ellinas, Elizabeth H., Fouad, Nadya and Byars-Winston, Angela (2018). Women and the decision to leave, linger, or lean in: Predictors of intent to leave and aspirations to leadership and advancement in academic medicine. *Journal of Women's Health*, 27(3), 324-332.

Ellis, Catherine (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79-109.

Ely, Robin J. and Thomas, David A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.

Emery, Charles R. and Barker, Katherine J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.

Ennis, Michele C., Gong, Tao and Okpozo, Afokoghene Z. (2018). Examining the mediating roles of affective and normative commitment in the relationship between transformational leadership practices and turnover intention of government employees. *International Journal of Public Administration*, 41(3), 203-215.

Eraslan, Levent (2012). Günümüz öğretmen sendikacılığının değerlendirilmesi. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 59-72.

Erdoğan, İrfan. (1997). *İşletmelerde Davranış*. (1. Baskı). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, Turan (2004). *İlköğretim Okullarında Görevli Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu

Eren, Erol (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

Erengül, Bilge (1997). *Kültür Sihirbazları Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Yönetim*. (1. Baskı). İstanbul: Evrim Yayınevi.

Ersoy, Ersan (2009). Cinsiyet kültürü içerisinde kadın ve erkek kimliği Malatya Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 209-230.

Eser, Şükran ve Bedel, Emine F. (2017). İş doyumu, meslektaş ilişkileri ve okul idaresi desteği: okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *MJER/AEAD*, 21, 72-79.

Eslami, Javad and Gharakhani, Davood (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.

Esty, Katharine, Griffin, Richard and Hirsch, Marcie S. (1995). *A Manager's Guide Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage* (1st. Ed.) Canada: Adams Media Publications.

Etzioni, Aurtter (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and their Correlates*. (1st. Ed.). New York: The Free Press.

Eyal, Ori (2014). Caught in the net: The network-entrepreneurship connection in public schools. *International Journal of Educational Management*, 22(5), 386-398.

Faganel, Adam (2010). Quality perception gap inside the higher education institution. *International Journal of Academic Research*, 2(1), 213-215

Faganel, Armand (2005). Diversity and quality assurance in european higher education (2005). *5th International conference «Economic Integration, competition and cooperation», Opatija, Croatia, 2005*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2239683> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2239683>

Fan, Xitao, Thompson, Bruce and Wang, Lin (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 56-83, DOI: 10.1080/10705519909540119

Farooq, Naveed and Zia, Yorid A. (2013). Gender and organizational commitment. *Putaj Humanities & Social Sciences*, 20, 273-281.

Farr-Wharton, Rod, Brunetto, Yvonne and Shacklock, Kate (2011). Professionals' supervisor–subordinate relationships, autonomy and commitment in Australia: A leader–member exchange theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3496-3512.

Farzanjoo, Mohammad (2015). The role of education and well construction in promoting organizational commitment and its relationship with job satisfaction: From the perspective of faculty members of state and Islamic Azad Universities of Sistan and Baluchestan. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 344-350.

Fassina, Neil E., Jones, David A. and Uggerslev, Krista L. (2008). Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job Satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors, *Journal of Management*, 34(2), 161-188.

Fayolle, Alain and Toutain, Oliver (2013). Four educational principles to rethink ethically entrepreneurship education. *Revista De Economía Mundial*, 35, 165-176.

Federici, Roger A. (2013). Principals' self-efficacy: relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28,(1), 73-86.

Fidan, Tuncer ve Öztürk, İnci (2015). Perspectives and expectations of union member and non-union member teachers on teacher unions. *Journal of Educational Sciences Research*, 5(2), 191-220.

Finegold, David, Mohrman, Susan and Spreitzer, Gretchen M. (2002). Age effects on the predictors of technical and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655-674.

Fleury, Maria T. L. (1999). The management of culture diversity: lessons from brazilian companies. *Industrial Management ve Data Systems*, 99(3), 109-114.

Folami, Buky L., Asare, Kofi, Kwesiga, Eileen, & Bline, Dennis (2014). The impact of job satisfaction and organizational context variables on organizational commitment. *International Journal of Business and Public Administration*, 11(2), 1-19.

Foxman, Ellen and Easterling, Debbie (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 74(5), 285-288, DOI: 10.1080/08832329909601699

Fraenkel, Jack R. and Wallen, Norman E. (2011). *How to Design and Evaluate Research in Education* (7th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Francis, Cindy A. (2012). The mediating force of “face”: supervisor character and status related to perceived organizational support and work outcomes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(1), 58-67.

Fraser-Burgess, Sheron (2012). Group identity, deliberative democracy and diversity in Education. *Educational Philosophy and Theory*, 44(5), 480-499.

Freebom, Derek K. (2001). Satisfaction, commitment, and psychological well-Being among health maintain organizations (Hmo) physicians. *Western Journal Of Medicine*, 174(1),13-18.

Friday, Earnest and Friday, Shawnta S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863-881

Fujimoto, Yuka, Härtel, Charmine E. J. and Azmat, Fara (2013). Towards a diversity justice management model: integrating organizational justice and diversity management. *Social Responsibility Journal*, 9(1), 148-166, <https://doi.org/10.1108/17471111311307877>

Fylkesnes, Sandra (2018). Whiteness in teacher education research discourses: A review of the use and meaning making of the term cultural diversity. *Teaching and Teacher Education*, 71, 24-33.

García-Cano Torrico, Maria, Márquez Lepe, Esther, Jiménez Rodrigo, Luisa M. and Guzmán Ordaz, Rodrigo (2018). 'Who are diverse?' conceptualisations of cultural diversity in schools behind desks and at chalkface. *Journal of Intercultural Studies*, 39(1), 67-84.

Gathers, Darly (2003) Diversity management: An imperative for healthcare organizations. *Hospital Topics*, 81(3), 14-20, DOI: 10.1080/00185860309598023

Gavino, Monica C., Wayne, Sandy J. and Erdogan, Berrin (2012). Discretionary and Transactional Human Resource Practices and Employee Outcomes: The Role of Perceived Organizational Support. *Human Resource Management*, 51(5), 665-686.

Ghasemizad, Ahamad and Mohammadkhani, Kamal (2013). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment, and quality of work life and productivity. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(8), 431-436.

Gigliotti, Robert, Vardaman, James, Marshall, David R., Gonzalez, Katerina (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.

Gil, Alfonso J., Rodrigo-Moya, Beatriz and Morcillo-Bellido, Jesus (2018). Impact of teacher empowerment on innovation capacity. *Preprints*, 2-22. 2018060081, doi: 10.20944/preprints201806.0081.v1.

Gilbert, Jacqueline A. and Ivancevich, John M. (2001) Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3(7), 61-76.

Gilbert, Jacqueline A., Stead, Bette A. and Ivancevich, John M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.

Gol, Atiyeh K. And Royaei, Nahid (2013). EFL teachers' self-regulation and job performance. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(10), 1855-1861. doi:10.4304/tpls.3.10.1855-1861
Gordon, Avery (1995). The work of corporate culture: Diversity management. *Social Text*, 44, 3-30.

Gramm, Cynthia, L., Schnell, John F. and Weatherly, Elizabeth W. (2006). Remedy-seeking responses to wrongful dismissal: Comparing the similarity-attraction and similarity-betrayal paradigms. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 266-290, <https://doi.org/10.1108/10444060610749455>

Griffin, Ricky W and Moorhead, Gregory (2011). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9th ed.). South-Western: Mason, OH.

Griffiths, Amanda (1999). Work desing and management the old worker. *Experimental Aging Research*, 25(4), 411-420.

Guarnaccia, Cinzia, Scrima, Fabrizio, Civilleri, Alba and Salerno, Laura (2018). The role of occupational self-efficacy in mediating the effect of job insecurity on work engagement, satisfaction and general health. *Current Psychology*, 37(3), 488-497.

Gunavathy, JS and Ayswarya, MS R. (2011). Emotional intelligence and job satisfaction as correlates of job performance - A study among women employed in the Indian software industry. *Paradigm*, 15(1/2), 58-65.

Gül, Hüseyin ve Şeker, Güven (2005). Kamu kuruluşlarında halkla ilişkiler ve bir model anallizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosya Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 225-241.

Güleş, Hatice (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.

Gülmez, Deniz ve Yavuz, Mustafa (2016). Eğitim liderliği ve yönetimi kapsamında 2012 yılında yayınlanmış olan makalelerin amaç ve yöntem bakımından değerlendirilmesi. *İlköğretim Online*, 15(2), 318-329. DOI: 10.17051/io.2016.35708

Gülşen, Celal, Ateş, Aysel ve G. Bahadır, Emine. (2013). Levels of schools in terms of having effective school qualities according to the opinions of education shares. *TOJSAT*, 3(4), Sep. 2013, 86-93.

Gümüş, Murat (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. (1. Baskı). Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, Bursa.

Gündüz, Hülya (2008). *İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Günlük, Mehmet, Ozer, Gökhan ve Ozcan, Murat (2013). İş memnuniyetinin muhasebecilerin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(20), 57-77.

Gürsel, Musa (2018). *Liderlik Etmenin Temel İlkeler*. (1. Baskı). Konya: Eğitim yayınevi.

Hafer, John C. and Martin, Thomas N. (2006). Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 8(1), 2-19.

Hakkak, Mohammad, Gashti, Hajizade A. M. and Nawaser, Khaled (2014). The Relationship between perceived organizational support & job satisfaction with organizational commitment. *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, 2(3), 194-202.

Hamel, Gary ve Breen, Bill (2007). *Yönetimin Geleceği*. (1. Baskı). (Çeviren: Fezal Gülfidan). İstanbul: Mess yayınları.

Harris, Kenneth J. and Kacmar, Michele K. (2018). Is more always better? An examination of the nonlinear effects of perceived organizational support on individual outcomes. *The Journal of social psychology*, 158(2), 187-200.

Hashemi, Kazem M. S., Nadi, Kahan, Hossein, Hassan, Seyyed M. and Rezvanfar, Ahal (2012). Agricultural personnel's proactive behavior: effects of self efficacy perceptions and perceived organizational support. *International Business and Management*, 4(1), 83-91.

Hatipoglu, Burçin ve Inelmen, Kıvanç (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.

Hawkins, Paul H. (2014). Diversity for nonprofits: mission drift or mission fulfillment?. *Journal of Diversity Management*, 9(1), 41- 49.

Hays-Thomas, Rosemary (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. (Ed: Margaret S. Stockdale, Faye J. Crosby). *The Psychology And Management of Workplace Diversity*. USA: Blackwell Publishing Ltd, 67-115.

Hellman, Chan M., Fuqua, Dale R. and Worley, Jody (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.

Herrbach, Olivier (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629-643.

Herrera, Richard, Duncan, Pamela, Ree, Marie and Williams, Kipling (2013). Diversity as a predictor of leadership effectiveness. *Journal of Diversity Management*, 8(1), 1- 13.

Hiebert, Murry and Klatt, Bruce (2001). *The Encyclopedia of Leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques*. (1st Ed.). New York; London: McGraw-Hill.

Hochwarter, Wayne A., Kacmar, Charles, Perrewe, Pamela L and Johnson, Diane (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-455. doi: 10.1016/S0001-8791(02)00048-9

Hochwarter, Wayne A., Kiewitz, Christian, Castro, Stephanie L., Perrewè, Pamela L. and Ferris, Gerald R. (2003). Positive affectivity and collective efficacy as moderators of the relationship between perceived politics and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(5), 1009-1035.

Hooper, Daire, Coughlan, Joseph and Mullen, Michael R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.

Horwitz, Sujin K. and Horwitz, Irwin B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.

Howes, John C., Cropanzano, Russel, Grandey, Alicia A. and Mohler, Carolyn J. (2000). Who is supporting whom? quality team effectiveness and perceived organizational support. *Journal of Quality Management*, 5(2), 207-223

Hörnqvist, Mal-Lis and Leffler, Eva (2014). Fostering an entrepreneurial attitude – challenging in principal leadership. *Education + Training*, 56(6), 551-561.

Hu, Changya, Wang, Yang S. and Wu, Tui (2014). When mentors feel supported: relationships with mentoring functions and Proteges' perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 22-37.

Hu, Li-tze T. and Bentler, Peter M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.

Huang, Xu and Van de Vliert, Evert (2003). Where intrinsic job satisfaction fails to work: National moderators of intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(2), 159-179.

Hubbard, Edward E. (2004a). *The Diversity Scorecard. Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance*. Burlington, MA.

Hubbard, Edward E. (2004b). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. (1.st Edition). Amherst, Massachusetts: HRD Press.

Hulpia, Hester, Devos, Geert and Rosseel, Yves (2009). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement*, 20 (3), 291-317. DOI:10.1080/09243450902909840

Human Rights Agenda Association (İnsan Hakları Gündemi Derneği), Çalışma Alanları ve Yöntemleri, http://www.rightsagenda.org/index.php?option=com_content&view=Category&id=68&Itemid=90 (Erişim tarihi: 12.06.2017)

Hunt, Shelby D. and Morgan, Robert M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587

Hurn, Christopher J. (2017). *Okulun İmkân ve Sınırlılıkları*. (Çevirenler: Mustafa Sever, Ahmet Kayısı ve Ayşe Soylu). Ankara: Pegem Akademi.

Hyter, Mike (2004). Meritocracy: responding to the myth. *Handbook of Business Strategy*, 5(1), 41-44.

Ingersoll, Gail L., Olsan, Tobie, Drew-Cates, Jessie, Devinney, Bonnie and Davies, Jan (2002). Nurses' job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *Journal Of Nursing Administration*, 32(5), 250-263.

Ingusci, Emanuela (2018). Diversity Climate and job crafting: The role of age. *The Open Psychology Journal*, 11(1), 105-111.

İnce, Mehmet ve Gül, Hasan (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. (1. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.

Jabbour Chiappetta J, C., Serotini Gordono, F., Henrique Caldeira de Oliveira, J., Carlos Martinez, J. and Aparecida Gomes Battistelle, R. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.

Jackson, Jerlando F. (2003). Toward administrative diversity: An analysis of the African-American male educational pipeline. *The Journal of Men's Studies*, 12(1), 43-60.

Jacobsen, Christian B. and Staniok, Camila D. (2018). Sharing the fire? The moderating role of transformational leadership congruence on the relationship between managers' and employees' organizational commitment. *International Public Management Journal*, 1-48 DOI:10.1080/10967494.2018.1486930

Jans, N. (1989). Organizational commitment, career factors, career/life Stages. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 247-266.

Jaramillo, Fernando, Mulki, Jay P. and Solomon, Paul (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention and job performance. *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.

Jawahar, I. M., Stone, Thomas H. and Kisamore, Jennifer L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=200707240-002>

Jawahar, J. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834.

Jernigan, Ian E., Beggs, Joyce M. and Kohut, Gary F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579. <http://doi.org/10.1108/02683940210444030>

Jex, Steve M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. (1st Ed.) New York: John Wiley & Sons, Inc.

Jha, Sweta and Jha, Srirang (2013). Leader-member exchange: A critique of theory & practice. *Journal of Management & Public Policy*, 4(2), 42-53.

Jin, Myung H., McDonald, Bruce and Park, Jaehee (2018). Does public service motivation matter in public higher education? testing the theories of person–organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48(1), 82-97.

John, Marvel, Lyter, Deanna M., Peltola, Pia, Strizek, Gregory A., Morton, Beth A. and Rowland, Renee (2007). Teacher attrition and mobility: results from the 2004-05 teacher follow-up survey. *U.S. Department of Education NCES 2007-307,1-63*.

Johnson, Jones G. and Johnson, Roy W. (2000). Perceived over qualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 134 (5), 537-555. DOI:10.1080/00223980009598235

Johnson, Sheena, Cooper, Cary, Cartwright, Sue, Donald, Ian, Taylor, Paul and Millet, Clare (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178-187, <https://doi.org/10.1108/02683940510579803>

Joiner, Therese A. and Bakalis, Steve (2006). The antecedents of organizational commitment: the case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.

Joshi, Aparna and Jackson, Susan E. (2003). Managing workforce diversity to enhance cooperation in organizations. (Ed: Michael S. West, Dean Tjosvold and Ken G. Smith). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. England: Wiley and Sons Ltd., 277-296.

Judge, Timothy A. and Bono, Joyce E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability— with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. doi:10.1037//0021-9010.86.1.80

Judge, Timothy A., Heller, Daniel and Mount, Michael K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. doi:10.1037//0021-9010.87.3.530

Judge, Timothy A., Piccolo, Ronald F., Podsakoff, Nathan P., Shaw, John C. and Rich, Bruce L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: a meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.

Judge, Timothy A., Thoresen, Carl J., Bono, Joyce E. and Patton, Gregory K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Juvonen, Jaana, Kogachi, Kara and Graham, Sandra (2018). When and how do students benefit from ethnic diversity in middle school?. *Child development*, 89(4), 1268-1282.

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü Tarihçe, http://www.ksgm.gov.tr/gmh_tarihce.php. (Erişim Tarihi: 17.08.2017)

Kalonaityte, Viktorija (2010). The case of vanishing borders: Theorizing diversity management as internal border control. *Organization*, 17(1), 31-52.

Kamaşak, Rıfat and Yücelen, Murat (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. (Ed: Beliz Dereli). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, 31-57.

Kanter, Rosabeth M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Karademir, Ersin (2013). *Öğretmen ve Öğretmen Adaylarının Fen ve Teknoloji Dersi Kapsamında Okul Dışı Öğrenme Etkinliklerini Gerçekleştirme Amaçlarının Planlanmış Davranış Teorisi Yoluyla Belirlenmesi*, Doktora Tezi, HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karademir, Tamer, Çoban, Burak, Devocioğlu, Sebahattin, Karakaya, Yunus E. ve Yücel, Seda A. (2012). Güzel sanatlar ve spor lisesi yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 62-72.

Karakurt, Abdurrahim (2012). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.

Karakus, Mehmet (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.

Karaman, Davut (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.

Kasalak, Gamze ve Aksu, B. M. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.

Kean, Teoh H., Kannan, Sathiamoorthy and Piaw, Chua Y. (2018). The effect of school bureaucracy on the relationship between principals' leadership practices and teacher commitment in Malaysia secondary schools. *MOJES: Malaysian Online Journal of Educational Sciences*, 5(1), 37-55.

Keller, Linda B. (2012). *The Relationship Between Organizational Commitment and Position in PostSecondary Education*, Doctoral Dissertation. WESTERN KENRUCKY UNIVERSITY Education Department, USA.

Kersten, Astrid (2000). Diversity management: Dialogue, dialectics and diversion. *Journal of Organizational Change Management*, 13(3), 235-248.

Ketchand, Alice A., & Strawser, Jerry R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-253.

Khasawneh, Samer, Omari, Aieman and Abu-tineh, Abdullah M. (2012). The relationship between transformational leadership and organizational commitment: The case for vocational teachers in Jordan. *Educational Management Administration and Leadership*, 40(4), 494-508.

Kim, Hyun J., Hur, Won-Moo., Moon, Tae-Won and Jun, Jea-Kyoon. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.

Kim, Minseo and Beehr, Terry A. (2018). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-25, DOI: 10.1080/09585192.2018.1424017

Kirby, Susan L and Richard, Orlando C. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 367-377.

Kjarian, Jon I. and Lehtonen, Jukka (2018). Windows of opportunities: Nordic perspectives on sexual diversity in education. *International Journal of Inclusive Education*, 22(10), 1035-1047.

Klassen, Robert M. and Chiu, Ming M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: teacher gender, years of experience, and job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741-756.

Klein, Howard J. and Weaver, Natasha A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires. *Personel Psychology*, Vol.53 (1), 47-66.

Kline, Rex B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. (3rd. Ed.). New York/London: The Guilford Press.

Kocabaş, İbrahim ve Karaköse, Turgut (2005). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi. (Özel ve devlet okulu örneği). *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.

Koçel, Tamer (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Koçoğlu, Merve (2013). Bireycil-toplumcul örgüt kültürü algısı ile bilgi yönetimi etkinliği arasındaki ilişkide algılanan örgüt desteğinin aracılık etkisi: Türkiye’de bir üniversitede araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 37, 1-20.

Koneru, Vamsi K. and Chunduri, Hima (2013). A theroretical review of literature on job satisfaction. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 3 (7), 48-53.

Konowsky, Mary A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.

Konrad, Alison M. and Linnehan, Frank (1995). Formalized HRM structures: Coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices?. *Academy of Management Journal*, 38(3), 787-820.

Koontz, Harold, Weihrich, Heinz and Cannice, Mark (2010). *Management: A Global and Entrepreneurial Perspective* (13th ed.). New Delhi: Tata McGraw Hill.

Koys, Daniel J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114

Köse, Esra K. (2014). Dezavantajlı okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 28-36.

Kraimer, Maria L. and Wayne, Sandy J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.

Kreitz, Patricia A. (2007). Best practices for managing organisational diversity. *Slac Publication*. <http://www.slac.stanford.edu/cgi-wrap/getdoc/slac-pub-12499.pdf>

Kreitz-Sandberg, Susanne (2007). Gender and education: Perspectives on schooling in Japan and comparisons from the Philippines.(Ed: Claudia Derichs and Susanne Kreitz-Sandberg, Muenster et al). *Gender Dynamics and Globalization. Perspectives on Japan within Asia*. Osaka: Lit Publisher, 143-165.

Krome, Mary A. (2014). Knowledge transformation: A case for workforce diversity. *Journal of Diversity Management*, 9(2), 103-115.

Kulik, Carol (2014). Spotlight on the context: How a stereotype threat framework might help organizations to attract and retain older workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(3), 456-461.

Kumaş, Volkan (2008). *Öğretmenlerin İş Doyum Düzeyleri ile Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Kurtessis, James N., Eisenberger, Robert, Ford, Michael T., Buffardi, Louis C., Stewart, Kathleen A., Adis, Cory S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884.

Kurtulmuş, Mehmet (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*, Doktora Tezi, DİCLE ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

Kurtulmuş, Mehmet and Karabıyık, Hüseyin (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational identification and turnover intention Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341.

Kwak, Chanyeong, Chung, Yae B., Xu, Yu and Eun-Jung, Cho (2010). Relationship of job satisfaction with perceived organizational support and quality of care among South Korean nurses: a questionnaire survey. *International Journal Of Nursing Studies*, 47(10), 1292-1298.

Kymlicka, Will (1995). *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*. (1.st Edition). USA: Clarendon Press.

- Laes, Tuulikki and Westerlund, Heidi (2018). Performing disability in music teacher education: Moving beyond inclusion through expanded professionalism. *International Journal of Music Education*, 36(1), 34-46.
- LaMastro, Valerie (2000). Commitment and perceived organizational support. *In national Forum of Applied Educational Research Journal*, 13(3), 1-13. <http://dx.doi.org/10.1.1.628.7965&rep=rep1&type=pdf>
- Lance, Charles E. (1991). Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26(1), 137-162.
- Lanham, Elicia and Zhou, Wanlei (2003). Cultural issues in online learning — Is blended learning a possible solution?. *International Journal of Computer Processing of Languages*, 16(4), 275-292.
- Lauring, Jakob (2013). International diversity management: Global ideals and local responses. *British Journal of Management*, 24(2), 211-224. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00798.x>
- Leithwood, Kenneth, Anderson, Steven, Mascal, Blair and Strauss, Tina (2010). School leaders' influences on student learning: The four paths. (Ed: Bush, L. Bell, & D. Middlewood), *The principles of educational leadership and management*. London: Sage, 13-30.
- Lew, Tek-Yev (2009). The relationships between perceived organizational support, felt obligation, affective organizational commitment and turn over intention of academics working with private higher educational institutions in Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, 9(1), 72-87. Retrieved from <http://www.ipedr.com/vol1/24-B00045.pdf>
- Liebermann, Ann and Miller, Lynne (2005). Teachers as leaders. *Educational Forum*, 69(2), 151-162. doi: 10.1080/00131720508984679
- Linnehan, Frank, Chrobot-Mason, Donna and Konrad, Alison M. (2006). Diversity attitudes and norms: the role of ethnic identity and relational demography. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 419- 442.
- Liou, Shwu-Ru (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125.
- Liou, Shwu-Ru and Grobe Susan J. (2008). Perception of practice environment, organizational commitment, and intent to leave among Asian nurses working in US hospitals. *Journal for Nurses Staff Development*, 24 (6), 276-282.
- Liu, Chu-Mei (2007). The early employment influences of sales representatives on the development of organizational commitment. *Employee Relations*, 29(1), 5-15.
- Liu, Wayne (2004). *Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices With Important Work Outcomes*, Doctoral Thesis, UNIVERSITY OF MARYLAND, ABD.

- Locke, Edwin A., Whiting, Roman J. (1974). Sources of satisfaction and dissatisfaction among Solid Waste Management Employees. *Journal Of Applied Psychology*, 59(2), 145-156.
- Lok, Peter ve Crawford, John (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership&Organization Development Journal*, 20(7), 365-374.
- Lopez, Mercedes C. (2008). School management in multicultural contexts. *The International Journal of Leadership in Education*, 11(1), 63-82.
- Lorbiecki, Anna (2001). Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*, 32(3), 345-361.
- Lorbiecki, Anna and Jack, Gavin (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British journal of management*, 11, 17-31.
- Lu, Hong, While, Alison E. and Barriball, Ken L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 42, 211–227.
- Lumadi, Walter M. (2008). Managing diversity at higher education and training institutions: A daunting task. *Journal of Diversity Management*, 3(4), 1-9.
- Lumby, Jacky and Coleman, Marianne (2007). *Leadership and Diversity: Challenging Theory and Practice in Education*. (1.st Edition). London: Sage Publications.
- Lund, Daulatram B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3),219-236.
- Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. (2011). *Educational Administration: Concepts and Practices*. (6th ed.). Belmont, CA: Cengage.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*. (2nd. Edition). New York: McGraw-Hill Companies.
- Luthans, Fred, Baack, Donald and Taylor, Lew. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-235.
- Lynch, Patrick D., Eisenberger, Robert and Armeli, Stephen (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performers by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- MacCarty Kilian, C., Hukai, Dawn and MacCarty, Elizabeth C. (2005). Building diversity in the pipeline to corporate leadership. *Journal of Management Development*, 24(2), 155-168.
- Magoshi, Emiko and Chang, Eunmi (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40.

Maidawati, Cut, Musnadi, Said, Ali, Sulaiman (2019). The effect of transformational leadership, and organizational learning culture on perceived organizational support and its impact on employee work satisfaction in the health office of pidie District. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 8(1), 27–36

Makanjee, Chandra R. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12(2), 118-126.

Malik, Muhammad E., Nawab, Samina, Naeem, Basharat and Danish, Rizwan Q. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(6), 17-26.

Malik, Omer F., Shahzad, Asif, Raziq, M. M., Khan, Muhammad. M., Yusaf, Saquib, Khan, Arooj (2019). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences*, 142, 232-237.

Mamman, Aminu, Kamoche, Ken and Bakuwa, Rhoda (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.

Mannix, Elizabeth and Neale, Margaret A. (2005). What differences make a difference?. *Psychological Science in the Public Interest*, 6 (2), 31-55.

Mardanov, Ismatilla, Heischmidt, Kenneth and Henson, Amy (2008). Leader-member exchange and job satisfaction bond and predicted employee turnover. *Journal Of Leadership And Organizational Studies*, 15(2), 159-175.

Martens, Hilda and Dehaes, Rita (2008). *Integrating diversity management into the management of the organization: Multiple case study with the 7S diversity instrument*. International Conference and Journal of diversity in organizations, communities and nations, ID 13308, Conference in Montreal.

Martin, Joanne (2000) Hidden gendered assumptions in mainstream organization theory and research. *Journal of Management Inquiry* 9(2), 207–216.

Martins, Ellen C. and Terblanche, Fransie (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74, <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>

Masa'deh, Ra'ed, Shannak, Rifat, Maqableh, Mahmoud and Tarhini, Ali (2017). The impact of knowledge management on job performance in higher education: The case of the University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 244-262.

Master, Benjamin, Sun, Min and Loeb, Susanna (2018). Teacher workforce developments: recent changes in academic competitiveness and job satisfaction of new teachers. *Education Finance and Policy*, 13(3), 310-332.

Mathieu, John E. and Zajac, Dennis M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *American Psychological Association*, 108(2), 171-194.

Mauseth, Kira B. (2007). *The influence of perceived organizational support and school culture on positive workplace outcomes for teachers in private schools* (Doctoral dissertation). Available from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3313328)

Mc Ardler. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. (1. Baskı). (Çeviren: Alp Durmuş). İstanbul: Alfa Basın Yayın.

McCarthy, Alma, Cleveland, Jeanette N., Hunter, Sam, Colette, Darcy ve Grady, Geraldine (2013). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257-1276.

Mccormick, Ernest J. and Ilgen, Daniel R. (1980). *Industrial Psychology*. (1.st Ed.) New Jersey: Prentice Hall.

McCuston, Velma E., Wooldridge, Barbara R. and Pirce, Chris K. (2004). Leading the diverse workforce, profit, prospects and progress. *The Leadership&Organization Development Journal*, 25(1), 73-92.

McElroy, James C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11(3), 327-335.

McInnis, Kate J., Meyer, John P. and Feldman, Susan. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A Feature-based Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165-180. doi:10.1016/j.jvb.2008.12.007

McKinney, Arlise P. (2009). Race-based differences in performance measures: implications for diversity management in higher education and the workforce. *Journal of Diversity Management*, 4(4), 23-30.

McMahan, Gary C., Bell, Myrtle P., and Virick, Meghna (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.

McMahon, Anne M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance, 2000-09. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 37-48.

McMillan-Capehart, Amy (2003). Hundreds of years of diversity: what took us so long?. *Equal Opportunities International*, 22(8), 20-37, <https://doi.org/10.1108/02610150310787513>

McMillan-Capehart, Amy (2005). A configurational framework for diversity: Socialization and culture. *Personnel Review*, 34(4), 488-503.

McNamee, Mike, Fleming, Sean, Shire, Jgm, Jones, Lloyd and Pill, Adam (2004). Continuing professional development: Suggestions for effective practice. *Journal of Further and Higher Education*, 28(2), 165-177.

McNamee, Stephen J. and Miller Jr, Robert K. (2004). The American dream: Origins and prospects. *The meritocracy myth*, 1-12.

Mee, Molly and Haverback, Rogers H. (2014). Commitment, preparation, and early career frustrations: examining future attrition of middle school teachers. *American Secondary Education*, 42(3), 39-51.

Memduhoğlu, Hasan B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, Doktora Tezi, ANKARA ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Memduhoğlu, Hasan B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. (1. Baskı). Ankara: Pagem Akademi Yayınları.

Memduhoğlu, Hasan B. (2011). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.

Memduhoğlu, Hasan B. ve Ayyürek, Osman (2014). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre anaokullarında farklılıkların yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 175-188.

Mertoğlu, Beyhan (2015). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Okullarda Farklılıkların Yönetimine İlişkin Alguları*, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Meşe, Gülgün (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri*, Doktora Tezi, EGE ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Meyer, Cheryl L., Harned, Megan K., Schaad, Amanda, Sunder, Katherine, Palmer, J. and Tinch, Christy (2016). Inmate education as a service learning opportunity for students: preparation, benefits, and lessons learned. *Teaching of Psychology*, 43(2), 120-125. <http://corescholar.libraries.wright.edu/sopp/64>

Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. (1.st Edition). CA: Sage, Thousands Oaks.

Meyer, John P. and Allen, Natalie J. (1998). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.

Meyer, John P. and Herscovitch, Lynne. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.

Meyer, John P., Irving, Gregory P. and Allen, Natalie J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 29-52.

- Meyer, John, Allen, Natalie and Smith, Catherine (1993). Commitment to organizations and occupations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538.
- Meyer, John. P. and Allen, Natalie J. (1991). A Three-Component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, Kenneth C. and Schnoor, K.ory (2015). From Dan To Danita: LGBT based discrimination and issues of religious freedom. *Journal of Diversity Management*, 10(1), 13-22.
- Miao, Ren-Tao. (2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Milliken, Frances J. and Martin, Luis L. (1996). Searching for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433
- Miron, Gary, Urschel, Jessica L., Mathis, William J. and Tornquist, Elizabeth (2010). Schools without Diversity: Education Management Organizations, Charter Schools and the Demographic Stratification of the American School System. *Boulder and Tempe: Education and the Public Interest Center & Education Policy Research Unit*. Retrieved [12.11.2018] from <http://epicpolicy.org/publication/schools-without-diversity>
- Mollica, Kelly A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*, 143(4), 415-431.
- Montes, Tony and Shaw, Graham (2003). The future of workplace diversity in the new millennium. *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, 1, 385.
- Moore, Lori L. and Rudd, Rudd D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Mor Barak, Michal E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353.
- Morin, Edgar (2010). *Geleceğin Eğitimi İçin Gerekli Yedi Bilgi*. (3. Baskı). (Çeviren: Hüsni Dilli). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Morris, James and Sherman, Daniel J. (1981). Generazability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Morrison, Gale M., Brown, Myles, D'Incau, Barbara, O'Farrell, Sara L. and Furlong, Michael J. (2006). Understanding resilience in educational trajectories: Implications for protective possibilities. *Psychology in the Schools*, 43(1), 19-31.
- Morrow, Paula C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.

Mottaz, Clifford J. (1989). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214-228.

Mowday, Richard, Steers, Richard M. and Porter, Lyman (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Munro, Barbara H. (2005). Logistic regression. *Statistical methods for health care research*, 1, 283-330.

Murphy, Gregory, Athanasou, James and King, Neville (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297. doi:10.1108/02683940210428092

Nakagawa, Yukiko (2015). The gender diversity firm performance relationship by industry type, working hours and inclusiveness: An empirical study of Japanese firms. *Journal of Diversity Management*, 10(1), 61- 78.

Nakagawa, Yukiko and Schreiber, George M. (2014). Women as drivers of Japanese Firms' success: The effect of women managers and gender diversity on firm performance. *Journal of Diversity Management*, 9(1), 19-39.

Naumann, Stefanie E., Bies, Robert J. and Martin, Christopher L. (1995). The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Journal*, 1, 89-93. doi: 10.5465/AMBPP.1995.17536322

Naumoun, Expatriote (1993). Antecedent and consequences of satisfaction and commitments among expatriote managers. *Group Organization Management*, 18.

Naya, Zeliha N. (2010). *Avrupa Birliği Bağlamında İmge ve Ötekileştirme: Bir Grup Ankara Üniversitesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Öğrencisi Örneği*, Doktora Tezi, ANKARA ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Nelson, Johnathan K., Poms, Laura W. and Wolf, Paige P. (2012). Developing efficacy beliefs for ethics and diversity management. *Academy of Management Learning & Education*, 11(1), 49-68.

Nemeth, Charlan J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23-32.

Neves, Pedro and Eisenberger, Robert (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), 452-464.

Newman, Alexander, Rani, Thanacoody and Hui, Wendy (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: a study of multinationals in the Chinese service sector, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765-1787, DOI: 10.1080/09585192.2011.565667

Newton, Lucy A. and Shore, Lynn M. (1992). A model of union membership, instrumentally, commitment and opposition. *The Academy Management Review*, 17(2), 275-298.

Ngema, Jabulisiwe A. (2009). *An investigation of The Role of The Primary School Principal in Managing Diversity*. Doctoral Dissertation, , UNIVERSITY of PRETORIA Social Science Institu, South Africa.

Ngo, Hang-Yue and Wing-Ngar Tsang, Anita (1998). Employment practices and organizational commitment: Differential effects for men and women?. *The International Journal of Occupational Analysis*, 6(3), 251-266.

Nguni, Samuel, Slegers, Peter and Denessen, Eddie (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.

Nicholson, Nigel (1995). *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*. (2nd Ed.). Cambridge, Mass.: Blackwell Publishers.

Nishii, Lisa H. and Özbilgin, Mustafa F. (2007). Global diversity management: towards a conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1883-1894.

Nkomo, Stella M. (1992). The emperor has no clothes: Rewriting race in organizations. *Academy of Management Review*, 17(3), 487-513.

Nobile, John and McCormick, John (2008). Job satisfaction of catholic primary school staff: a study of biographical differences. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 135–150.

Noruzi, Ali, Shatery, Kate, Rezazadeh, Auro ve Hatami-Shirkouhi, Lim (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842-847.

O'Reilly, Charles A. and Chatman, Jennifer (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.

Obeidat, Bader Y. (2013). The Relationship between human resource information system (HRIS) functions and human resource management (HRM) Functionalities. *Perspectives of Innovations, Economics and Business*, 12(3), 41-58.

O'Brien, Julia D., Littlefield, Jennifer N. and Goddard-Truitt, Victoria (2013). A matter of leadership: Connecting a grantmaker's investments in collaborative leadership development to community results. *The Foundation Review*, 5(1), 26-42. doi: 10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-12-00022.1

Ochs, Kimberly (2006). Cross-national policy borrowing and educational innovation: improving achievement in the London Borough of Barking and Dagenham. *Oxford Review of Education*, 32(5), 599-618.

O'Driscoll, Michale P. and Randall, Donna M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209. doi: 10.1111/j.14640597.1999.tb00058.x

Okçu, Veysel (2014). Relation between Secondary School Administrators' Transformational and Transactional Leadership Style and Skills to Diversity Management in the School. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(6), 2162-2174.

Okoro, Ephraim A. and Washington, Melvin C. (2012). Workforce diversity and Organizational Communication: Analysis of human capital performance and productivity. *Journal of Diversity Management*, 7(1), 57-62.

Oktuğ, Zeynep (2013). Algılanan örgütsel destek ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkide algılanan örgütsel prestijin biçimlendirici etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(46), 370-381.

Olusola, Olayiwola (2011). Intrinsic motivation, job satisfaction and self-efficacy as predictors of job performance of industrial workers in Ijebu zone of Ogun State. *Journal of International Social Research*, 4(17), 569-577.

Oplatka, Izhar and Stundi, Masada (2011). The components and determinants of preschool teacher organisational citizenship behaviour. *International Journal of Educational Management*, 25(3), 223-236. doi:10.1108/09513541111120079

O'Riordan, Joe (2004). The role of initial teacher education in the development of interculturalism in Irish primary education. *Irish Journal of Applied Social Studies*, 5(1), 17-32. doi:10.21427/D74M92

Orlando, Richard, McMillan, Alex, Chandwick, Ken and Dwyer, Sam (2003). Employing an innovation strategy in racially diverse workforces. *Group and Organization Management*, 28(1), 107-126.

Orpen, Christopher (1994) The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *The Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408, DOI: 10.1080/00224545.1994.9711749

Orthner, Dennis and Pittman, Joe F. (1986). Family contributions to work commitment. *Journal of Marriage and Family*, 48(3), 573-581. doi:10.2307/352043

Oshaghemi, Titus (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management Review*. 15(7), 331-343.

Østergaard, Christian R., Timmermans, Bram and Kristinsson, Kari (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 40(3), 500-509.

Othman, Rohana, Omar, Solinger N., Azam, Ammer, Ibrahim, Salam, Farouq, Wa'il A., Rustam, Nam and Aris, Nail A. (2014). Influence of job satisfaction and codes of ethics on integrity among police officers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 266- 276.

Ouellette, Rachel R., Frazier, Stacy L., Shernoff, Elisa S., Cappella, Elisa, Mehta, Tara G., Mariñez-Lora, Ane and Atkins, Marc S. (2018). Teacher job stress and satisfaction in urban schools: Disentangling individual-, classroom-, and organizational-level influences. *Behavior therapy*, 49(4), 494-508.

Öncer, Ayla Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*, Doktora Tezi, MARMARA ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özbilgin, Mustafa F. and Tatlı, Ahu (2008). *Global Diversity Management An Evidence-Based Approach*. (1.st Ed.). New York: Palgrave-Macmillan.

Özdemir, Hüseyin ve Yaylı, Ali (2014). Çalışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal Of Recreation And Tourism Research (Jrtr)*, 1(1), 48-58.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(Temmuz-Aralık).

Özdevecioğlu, Mahmut (2004). Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.

Özgür, Tuğba (2007). *Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş.

Özguven, İbrahim E. (2003). *Endüstri Psikolojisi*. (1. Baskı). Ankara: Sistem Ofset.

Özkaya, Meltem O., Özbilgin, Mustafa ve Şengül, Canan M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.

Palmer, Donald A. (2013). The new perspective on organizational wrongdoing. *California Management Review*, 56(1), 5-23.

Palmer, Gill (2003). Diversity management, past, present and future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 13-24.

Palthe, Jennifer (2014). Cross-level cultural congruence: implications for managing diversity in multinational corporation. *Journal of Diversity Management*, 9(1), 51- 61.

Paksoy, Erdem E., Çelik, Sabri (2019). Readiness of Turkish Education System for multicultural education. *Educational Research and Reviews*, 14(8), 274-281.

Paramaatha, Dian N., Mukhtar, Mukhneri, Akbar, Maruf (2019). The Effects of perceived organizational support and affective organization commitment on organizational citizenship behaviour of senior secondary teachers. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(1), 1281-1285.

Parnell, John A. and Crandall, William R. (2003). Propensity for participative decision making, job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and intentions to leave among Egyptian managers. *The Multinational Business Review*, 11(1), 45 – 65.

Pashiardis, Petros and Savvides, Vassos (2011). The interplay between instructional and entrepreneurial leadership styles in Cyprus rural primary schools. *Leadership and Policy in Schools*, 10(4), 412-427.

Patrick, Allison and Laschinger, Heather K. (2006). The effect of structural empowerment and perceived organizational support on middle level nurse managers' role satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 14(1), 13–22.

Pelled, Lisa H., Eisenhardt, Kathleen M. and Xin, Katherine R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.

Pellegrini, Ekin K., Scandura, Terri A. and Jayaraman, Vaidyanathan (2010). Cross cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420.

Penley, Larry E. and Gould, Sam (1992). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59.

Perreyer, Chris and Jordan, Catherine (2005). The influence of leader behaviors on organizational commitment: A study in the Australian public sector. *International Journal of Public Administration*, 28 (5-6), 379-396.

Perryer, Chris, Jordan, Cindy, Firms, Ian and Travaglione, Adam. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support. *Management Research. Review*, 33(9), 911-923.

Pietsch, Marcus, Tulowitzki, Pierre and Koch, Tobias (2018). On the differential and shared effects of leadership for learning on teachers' organizational commitment and job satisfaction: A multilevel perspective. *Educational Administration Quarterly*, 0013161X18806346.

Pihie, Zaidatol A. L., Asimiran, Soaib and Bagheri, Afsaneh (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1), 1-11.

Pires, Maria L. (2018). Working conditions and organizational support influence on satisfaction and performance. *European Journal of Applied Business and Management*, 4(3), 162-186.

Pitts, David (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.

Pitts, David. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.

- Pohl, Sabine, Battistelli, Adalgisa and Librecht, Julien (2013). The Impact Of perceived organizational support and job characteristics on nurses' organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 16(2), 193-207.
- Point, Sebastien and Singh, Val (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21(6), 750-761.
- Polat, Nilgün (2008). *Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Polat, Soner (2012). Farklılıklar yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1397-1418.
- Pongsettakul, Pattaya (2008). Job satisfaction and organization commitment among professional physicians: a comparative study of physicians working in Tahai public and private hospitals, Ramkhamhaeng University. *International Journal*, 2(2), 41-52.
- Potts, Lindsay N. and Reynolds, Dennis (2010). The effect of supervisor-subordinate language similarity on subordinates' perceived organizational support in the U.S. lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 9(1), 92-102.
- Powell, Deborah M. and Meyer, John P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177.
- Proenca, Jim (2014). Perceived organizational support as a moderator of empowerment practices. *Academy of Business Research Journal*, 1, 139-153.
- Puti, Joshep, Aryee, Samuel and Liang, Kim T. (1989). Work values and organizational commitment: A study in the asian context. *Human Relations*, 42(3), 275-288.
- Qureshi, Javeria A., Hayat, Khizar, Ali, Mohammad and Sarwat, Nosheen (2011). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee performance, evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 642-657.
- Raffanti, Michael A. (2006). Theoretical Synergy: Evolving Understanding of Organizational Diversity Dynamics. *World Futures: Journal of General Evolution*, 62(7), 551-560.
- Rageb, Mohamed A., Abd-El-Salam, E. Magda, El-Samadicy, Ahmed and Farid, Suzanne (2013). Organizational commitment, job satisfaction and job performance as a mediator between role stressors and turnover intentions a study from an Egyptian cultural perspective. *The Business & Management Review*, 3(2), 51-73.
- Ramus, Catherine A (2001). Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85-105. Retrieved from <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4685571/organizational-support-employees-encouraging-creative-ideas-environmental-sustainability>

- Randall, Marjorie L., Cropanzano, Russell, Bormann, Carol A. and Birjulin, Andrej (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Reichenberg, Neil E. (2001). Best practices in diversity management. *GLADNET Collection*, 309, 1-7.
- Reichers, Aron E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Organizational Commitment*, 10(3), 465-476.
- Rhoades, Linda and Eisenberger, Robert (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 698-714.
- Rhoades, Linda, Eisenberger, Robert and Armeli, Stephen (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836
- Riccucci, Norma M. (1997). Cultural diversity programs to prepare for work force 2000: What's gone wrong?. *Public Personnel Management*, 26(1), 35-41.
- Rice, Mitchell F. (2004). Organizational culture, social equity and diversity: Teaching public administration education in the postmodern era. *Journal of Public Affairs Education*, 10(2), 143-154, DOI: 10.1080/15236803.2004.12001354
- Richard, Orlando C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Riggle, Robert J., Edmondson, R. Diane R. and Hansen, John D. (2009). A Meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 Years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Ring, J. Kirk (2011). The effect of perceived organizational support and safety climate on voluntary turnover in the transportation industry. *International Journal of Business Research and Management*, 1(3), 156-168.
- Riordan, Christine M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 19(2), 131-173.
- Robbins, Robbins, L., Matthews, Thomas, J. (2014). Cultural diversity: Is it present in american law schools and the legal profession?. *Journal of Diversity Management*, 9(1), 75-82.
- Robbins, Sam (1996). *Organizational Behavior* (7.th Ed.). USA: Prentice-Hall.
- Robbins, Stepen P., Judge, Timothy A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). (Çeviren: İnci Erdem). Ankara: Nobel.
- Robbins, Stephen P. (1989). *Organizational Behavior*. (4th Edition). South Africa: Prentice Hall.

- Roberge, Ginette D. (2011). Countering school bullying: An analysis of policy content in Ontario and Saskatchewan. *International Journal of Education Policy and Leadership* 6(5), 1-14.
- Roberge, Marie, Lewicki, Ror, J., Hietapelto, Amy and Abdyldeeva, Aijana (2011). From theory to practice: Recommending supportive diversity practices. *Journal of Diversity Management*, 6(2), 1-20.
- Roberge, Thomas (2018). How teachers feel about feedback from administrators. *The Online Journal of New Horizons in Education-July*, 8(3), 68-79.
- Roberson, Quinetta M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Robinson, Gail and Dechant, Kathleen (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11(3), 21-31.
- Robinson, Rick K. (1992). Affirmative action plans in the 1990s: a double-edged sword?. *Public Personnel Management*, 21(2), 261-272.
- Rogers, J. Stacy and May, Dee C. (2003). Spillover between marital quality and satisfaction: long-term patterns and gender differences. *Journal of Marriage and Family*, 65(2), 482-495.
- Roosevelt, Theodor R. (1992). Managing diversity: A conceptual framework. (Ed: Susan E. Jackson vd.). *Diversity in the Workplace, Human Resources Initiatives, Society For Industrial and Organizational Psychology The Professional Practice Series*, New York: The Guilford Press, 80-102.
- Rosado, Caleb (2006). What do we mean by “managing diversity”?. *Workforce Diversity*, 3, 1-15.
- Rowden, Robert W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *The Leadership and Organization Development Journal*. 21(1), 30-35.
- Ruskovaara, Elena and Pihkala, Timo (2015). Entrepreneurship education in schools: empirical evidence on the teacher's role. *The Journal of Educational Research*, 108(3), 236-249.
- Salomon, Mary F. And Schork, Joan M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research-Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Sart, Gamze (2014). The new leadership model of university management for innovation and entrepreneurship. *Eurasian Journal of Educational Research*, 57, 73-90.
- Scheers, Louise V. and Botha, Johan (2014). Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business & Retail Management Research*, 9(1), 98-109.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N. (2000). *Organizational Behavior* (7th Ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.

Schleicher, Deidra J., Watt, John D. and Greguras, Gary J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 165-177. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.165>

Schminke, Marshall, Ambrose, Maureen L. and Neubaum, Donald O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135-151.

Schneider, Sherry K. and Northcraft, Gregory B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52(11), 1445-1467.

Schumacker, Randall E. and Lomax, Richard G. (1996). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. (1st Ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Schyns, Birgit and Collani, Gernot V. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its realtion to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.

Schyns, Birgit and Day, David (2010). Critique and review of leader–member exchange theory: Issues of agreement, consensus, and excellence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 1-29.

Scott, Shelleyann and Webber, Charles F. (2013). Principles for principal preparation. *Advances in Educational Administration*, 19, 95-122.

Senge, Peter. (2013). *Beşinci Disiplin*. (Çevirenler: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, Barış Pala). (16 Baskı). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Sezgin, Ferudun ve Koşar, Serkan (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin güç stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 273-296.

Shanock, Linda R. and Eisenberger, Robert (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

Sharma, Bishnu (2005). Local government organisation on its journey to becoming a learning organisation. *Business Process Management Journal*, 11(4), 388-402.

Shelby, Annette N. and Reinsch, Lamar N. (1995). Positive emphasis and you-attitude: An empirical study. *International Journal of Business Communication*, 32(4), 303-326.

Sheldon, Mary E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.

Shelton, Paul M., Waite, Alina M. and Makela, Carole J. (2010). Highly effective teams: A relational analysis of group potency and perceived organizational support. *Advances in Developing Human Resources*, 12(1), 93-114.

- Shen Yimo, Jackson Todd, Ding Cody, Yuan Denghua and Zhao Lei (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational Identification As A Mediator. *European Management Journal*, 32(3), 406-412.
- Shen, Jie, D'Netto, Brian and Tang, Jiong (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156-2172.
- Shen, Yimo, Todd, Jackson, Cody Ding, Denghua, Yuan, Lei, Zhao; Yunlai, Dou and Qinglin, Zhang (2014). Linking perceived organizational support with employee work outcomes in a Chinese context: Organizational identification as a mediator. *European Management Journal*, Volume 32(3), 406-412.
- Shepherd-Osborne, Tracie (2009). *Assessing the Relationship Between Emotional Intelligence and Organizational Commitment Among Early Childhood Educators*. ProQuest LLC, Ph.D. Dissertation, Northcentral University Institute of Education, USA.
- Sheppard, Bruce and Dibbon, David (2011). Improving the capacity of school system leaders and teachers to design productive learning environments. *Leadership and Policy in Schools*, 10(125), 125-144. doi: 10.1080/15700763.2010.502610
- Shore, Lynn M., Tetrick, Loise E., Shore, Ted H. and Barksdale, Kevin (2000). Construct validity of measures of Becker's Side Bet Theory. *Journal of Vocational Behavior*, 57(3), 428-444.
- Shusha, Amir (2013). The role of psychological engagement in relationship between perceived organizational support and withdrawal behavior and intentions: An empirical study on small industries in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 22-39.
- Silbert, Lisa T. (2005). *The effect of tangible rewards on perceived organizational support* (Master's thesis). Retrieved from <https://www.ohiolink.edu/etd/>
- Sivalogathan, V and Hashim, Ashmel (2014). Changes in employer-employee relationship: impact of perceived organizational support on social exchange of the outsourcing industry in Sri Lanka. *Skyline Business Journal*, 9(1), 43-49.
- Skaalvik, Einar M. (2011). *Teacher Job Satisfaction and Motivation to Leave The Teaching Profession: Relations With School Context, Feeling of Belonging, and Emotional Exhaustion*. Doctoral Dissertation, NORWEGIAN UNIVERSITY Department of Education, Norway.
- Snape, Ed and Redman, Tom (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: dimensionality and consequences among United Kingdom Human Resource Management Specialists. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 152-159.
- Sönmezer, Gürsel M. (2007). *Milli Eğitim Bakanlığı'nda Çalışan Öğretmenler İle Milli Eğitim Bakanlığı'ndan Emeklilik veya İstifa Nedeniyle Özel Eğitim Kurumlarında Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırmalı Analizi*, Doktora Tezi, İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Stamper, Christiana L., Johlke, Mark C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal Of Management*, 29(4), 569-588.

Steger, Mark and Erwee, Ronel (2001). Managing diversity in the public sector: A case study of a small city council. *International Journal of Organisational Behaviour*, 4(1), 77-95.

Steiger, James H. (1990). Structural model evaluation and modification. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173-180.

Stemple, James D. (2004). *Job Satisfaction of High School Principals in Virginia*. Unpublished Doctoral Dissertation. Iowa State University, Department of Education, Iowa.

Stevens, Flannery G., Plaut, Victoria C. and Sanchez-Burks, Jeffrey (2008). Unlocking the benefits of diversity: All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 116-133.

Stewart, Marcus M. and Garcia-Prieto, Patricia (2008). A relational demography model of workgroup identification: Testing the effects of race, race dissimilarity, racial identification, and communication behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(5), 657-680.

Stinglhamber, Florence and Vandenbergher, Christian (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3), 251-270.

Stockdale, Margaret S. and Cao, Feng (2004). Looking back and heading forward: Major themes of the psychology and management of workplace diversity. *The psychology and management of workplace diversity*, 2004, 298-316.

Sturgis, Patrick, Brunton-Smith, Ian, Read, Stephen and Allum, Nick (2011). Does ethnic diversity erode trust? Putnam's "hunkering down" thesis reconsidered. *British Journal of Political Science*, 41(1), 57-82.

Sümer, Nebi (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.

Sürgevil, Olca (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Swaminathan, Samanvitha and Jawahar, David P. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: an empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.

Syed, Jawad and Kramar, Robin (2009). Socially responsible diversity management. *Journal of Management & Organization*, 15(5), 639-651.

Şehribanoğlu, Sanem (2005). *Yapısal Eşitlik Modelleri ve Bir Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ Fen Bilimleri Enstitüsü, Van.

Şahin, Fatih, Cemaloğlu, Necati (2019). Eğitim yönetimi alan kitaplarında geleneksel yönetim yaklaşımlarına ilişkin ileri sürülen inanç ifadeleri: Doğruluk ve haklılandırma problemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 397-430.

Şimşek, Nevin ve Fidan, Mehmet (2005). *Kurum Kültürü ve Liderlik*. (1. Baskı). Konya: Tablet Yayınevi.

Şimşek, Ömer F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Yayınları.

Şimşek, Şerif M., Akgemci, Tahit ve Kaplan, Metin (2008). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği*. 16.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, , 445-452.

T.C. Özürlüler İdaresi Başkanlığı, 5378 Engelliler Kanunu, www.ozida.gov.tr/ (Erişim tarihi: 25.07.2017)

Tabassam, Waheeda and Grainger Jessica (2002). Self-concept, attributional style and self-efficacy beliefs of students with learning disabilities with and without attention deficit hyperactivity disorder. *Learning Disability Quarterly*, 25, 141-151.

Tan, Nadire (2003). *Anadolu Lisesi Öğretmenlerinin İş Doyumunu Etkileyen Etmenler*, Yüksek Lisans Tezi, GAZİ ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Tanguma, Jesus (2001). Effect of sample size on the distribution of selected fit indices: A graphical approach. *Educational and Psychological Measurement*, 61(5), 759-776.

Tao Han, Keaonghee (2018). A demographic and epistemological divide: problematizing diversity and equity education in traditional, rural teacher education. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 31(7) 1-17.

Tarr, Hope C. (1992). *The Commitment and Satisfaction of Catholic School Teachers*, Doctoral dissertation, THE CATHOLIC UNIVERSITY OF AMERICA Institute of Education, USA.

Taşdan, Murat (2013). Eğitim işkolundaki sendikalara ilişkin öğretmen görüşleri: Nitel bir araştırma (Perceptions of teacher's educational unions: A qualitative study). *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 231-265.

Tett, Robert P. and Meyer John P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259- 293.

Thacker, James W., Fields, Mitchell W. and Barclay, Lizabeth A. (1990). Union commitment: An examination of antecedent and outcome factors. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 33-48.

Thomas, David, A. (2004). Diversity as strategy. *Harvard Business Review*, 82(9), 98-108.

Thompson, Edmund R. and Phua, Florance T. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group & Organization Management*, 37(3), 275-307. <http://doi.org/10.1177/1059601111434201>

Tozkoparan, Güler ve Vatansever, Çiğdem (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 11(21), 89-109.

Tran, Veronique, Garcia-Prieto, Patricia and Schneider, Susan C. (2011). The role of social identity, appraisal, and emotion in determining responses to diversity management. *Human Relations*, 64(2), 161-176.

Trenerry, Brigid and Paradies, Yin (2012). Organizational assessment: An overlooked approach to managing diversity and addressing racism in the workplace. *Journal of Diversity Management*, 7(1), 11-26.

Treven, Sonja (2006). Human resources management in the global environment. *Journal of American academy of business*, 8(1), 120-126.

Treven, Sonja and Mulej, Matjaz (2007). The systemic approach to the encouragement of innovativeness through employee diversity management. *Kybernetes*, 36(2), 144-156.

Treven, Sonja and Treven, Urska (2009). How to manage employee diversity in educational organizations. In *ICERI2009 Proceedings* (pp. 4079-4086). IATED.

Tsai, Ming-Tien and Huang Chun-Chen (2008). The relationship among ethical climate types, facets of satisfaction, and the three components of organizational commitment: a study of nurses in taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80(3), 565-581.

Tsui, Anne S. (2007). From homogenization to pluralism: International management research in the Academy and beyond. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1353-1364.

Tsui, Anne S., Xin, Katherine R. and Egan, Terri D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. (Ed: S. E. Jackson & M. N. Ruderman). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 83-120.

Tumwesigye, Gary. (2010). The relationship between perceived organisational support and turnover intentions in a developing country: The mediating role of organisational commitment. *African Journal of Business Management*, 4(6), 942-952.

Tuncer, Ayşenur (1995). *MEB Bilgisayar Eğitimi ve Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personelinin İş Doyumu ve Örgüte Bağlılık Durumları*, Yüksek Lisans Tezi, TODAİE, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Turgut, Hakan (2014). Algılanan örgütsel desteğin işletme performansına etkisinde iç girişimciliğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 29-62.

Turhan, Muhammed, Erol, Yusuf C., Demirkol, Murat ve Özdemir, Tuncay Y. (2018). Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş stresi arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 13(27), 1491-1507.

Turunç, Ömer ve Çelik, Mazlum (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *A.Ü. SBE Dergisi*, 14(1), 209-232.

Tural, Nilgün (2006). *Küreselleşme, İletişim, Kültürlerarasılık*. (1. Baskı). İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı, <https://www.icisleri.gov.tr/arem> (Erişim tarihi: 22.07.2017)

Türkiye Büyük Millet Meclisi İnsan Hakları İnceleme Komisyonu Başkanlığı, <http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/> (Erişim tarihi: 03.07.2017)

Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2820 sayılı Siyasi Partiler Kanunu <http://www.tbmm.gov.tr/genser/kanun3.html> (Erişim tarihi: 25.07.2017)

Türkiye Büyük Millet Meclisi, 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, <http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4721.html> (Erişim tarihi: 05.07.2017)

Türkiye Cumhuriyeti Aile, Çalışma ve sosyal güvenlik Bakanlığı, <https://www.csgb.gov.tr/> (Erişim tarihi: 25.07.2017)

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, <http://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/anayasa.maddeler/> (Erişim tarihi: 20.08.2017)

Türkiye İsttistik Kurumu, <http://www.tuik.gov.tr> (Erişim tarihi: 15.07.2017)

Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, <https://tusiad.org> (Erişim tarihi: 24.07.2017)

Twigg, Nicholas W (2008). Educational leadership: The effects of perceived support, organization-based self-esteem, and citizenship behaviors on student performance. *Journal of School Leadership*, 18(3), 256-273. Retrieved from ERIC Database. (EJ888551)

Uçar, Doğan, Ökten, Ayşe B. (2010). Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-105.

Uluslararası Af Örgütü Türkiye Şubesi, Uluslararası Türkiye Şubesi Çalışma Alanları, http://www.amnesty.org.tr/yeni/index.php?option=com_content&view=article&id=865&Itemid=113 (Erişim tarihi: 05.06.2017)

Uluslararası Azınlık Hakları Grubu, Bir eşitlik arayışı: Türkiye’de Azınlıklar Raporu 2007, http://europa.eu/index_en.htm (Erişim tarihi: 22.06.2017)

Uluslararası Çalışma Örgütü Türkiye, ILO Ankara Ofisinin Başlıca Görevleri, http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo_turkey.htm (Erişim tarihi: 10.06.2017)

Uluslararası Çalışma Örgütü, 111 Sayılı Sözleşme Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi, <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/sozlesme/soz111.htm> (Erişim tarihi: 15.06.2017)

Urton, Karolina, Wilbert, Jürgen and Hennemann, Thomas (2014). Attitudes towards inclusion and self- efficacy of principals and teachers. *Learning Disabilities - A Contemporary Journal*, 12(2), 151-168.

Uslu, Barış and Beycioğlu, Kadir (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları ile müdürlerin paylaşılan liderlik rolleri arasındaki ilişki. *Ondokuzmayıs University Journal of Education*, 32(2), 323-345.

Uzun, Tefik (2018). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS –Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 958-987. DOI: 10.26466/opus.418335

Uzunçarşılı, Ülkü ve Soyda, Ayda U. (2007). *Farklılıkların yönetimi ve Ayrımcılığı: iş Dünyasında Kadın Olmak, işgücünde Farklılıkların Yönetimi*. Ed: Beliz Dereli. (1. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 31-59.

Ünal, Ali ve Gürsel, Musa (2007). İlköğretim denetçilerinin öğrenen organizasyon yaklaşımı açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 463-482.

Ünal, Ali, Yavuz, Mustafa ve Küçükler, Ercan (2011). İlköğretim müfettişlerinin öğretim yılı sonu raporlarına göre Konya ili eğitim sorunlarının değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 247-276.

Üner, Sarp (2008). *Toplumsal Cinsiyet eşitliği, Kadına Yönelik Aile İçi şiddetle Mücadele Projesi*. T.C Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara: Duman Ofset.

Üstüner, Mehmet. (2009). Teachers' organizational commitment scale: A validity and reliability study. *İnönü University Journal of The Faculty Of Education*, 10(1), 1- 17.

Van Vuuren, Herman J., Van Der Westhuizen, Philip C. and Van Der Walt, J.L. (2012). The management of diversity in schools — A balancing act. *International Journal of Educational Development*, 32(1), 155-162.

Varoğlu, Demet (1993). *Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Vatandaş, Celalettin (2002). *Küreselleşme sürecinde toplumsal kimlikler ve çok kültürlülük*. (1. Baskı). İstanbul: Değişim Yayınları.

Vatsa, Veer N. (2013). Review of job satisfaction theories. *International Journal of Educational Administration*, 5(2), 95-106.

Victoria Figiel L. and Kummel, Sasser, M. (2010). Factors contributing to employee decisions to ignore diversity policies. *Journal of Diversity Management*, 5(4), 11-18.

- Vieira, Jose A. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economic Letters*, 89(1), 39-47.
- Voydanoff, Patricia (1980). Perceived job characteristics and job satisfaction among men and women. *Psychology of Women Quarterly*, 5(2), 177-185.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and motivation*. (2nd Ed.). San Francisco: Wiley and Sons Inc.
- Wadhwa, Daljeet S., Verghese, Manoj, Wadhwa and Dalvinder S. (2011). A Study on factors influencing employee job satisfaction -a study in Cement Industry of Chhattisgarh. *International Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 109-110.
- Wagner, John A. and Hollenbeck, John R. (1992). *Management of Organizational Behavior*. (2nd Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Wahlstrom, Kyla and Louis, Karen S. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495. doi: 10.1177/0013161X08321502
- Wahn, Judy (1998). Sex Differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Motivational Management*, 23(3), 256-266.
- Wallace, Jean E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(1-4), 228-255.
- Walumbwa, Fred O., Orwa, Bani, Wang, Pin-Hung, Lawler, John J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: a comparative study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235-256.
- Wang, Hongchun, Ma, Bing, Liu Xue and Liu Shanshi (2014). Job security and work outcomes in China: perceived organizational support as mediator. *Social Behavior And Personality*, 42(7), 1069-1076.
- Wang, Yau-De and Hsieh, Hui-Hsieh (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Watkins, Marilyn S. and Butler, Stephen N. (1999). Understanding classroom realities: a cultural implications role play. *Multicultural Perspectives*, 1(4), 27-30.
- Watson, Warren E., Kumar, Kamalesh and Michaelson, Larry K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36(3), 590-602.
- Wayne, Sandy J., Shore, Lynn. M and Liden, Robert C (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. doi: 10.2307/257021

- Weaver, Pamela, Wilborn, LaChelle, McCleary, Ken and Lekagul, Apichoke. (2003). Diversity training management initiatives in the lodging industry: An exploratory analysis of underlying dimensions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(2), 237-253.
- Webber, Sheila S. and Donahue, Lisa M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27(2), 141-162.
- Weiqi, Chen (2007). The structure of secondary school teacher job satisfaction and its relationship with attrition and work enthusiasm. *Chinese Education and Society*, 40(5), 17-31.
- Weiss, Howard M. (2002). Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wentling, Rose M. (2001). Diversity in the workforce. *The Highlight Zone: Research & Work*, 2001, 4.
- Whitfield, Gwendolyn and Farrel, Dan (2010). Diversity in supply chains: What really matters?. *Journal of Diversity Management*, 5(4), 31-41.
- Wiener, Yoash (1983). Commitment in organization: A normative view. *Academy Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, Katherine and O'Reilly, Chrles (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20(3), 77-140.
- Winter, Richard, Taylor, Tony and Saros, James (2000). Trouble at mill: quality of academic worklife issues within a comprehensive Australian university. *Studies in Higher Education*, 25(3), 279-294.
- www.tdk.gov.tr Erişim tarihi: 10.03.2018
- Xu, Zhihua and Yang, Feng (2018). The impact of perceived organizational support on the relationship between job stress and burnout: a mediating or moderating role?. *Current Psychology*, 1-12.
- Yasan, Tezcan (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin ve öğretmenlerinin sendikalara ilişkin görüşlerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi: Malatya il merkezi örneği. (An evaluation of primary school administrators and teachers' opinions about in educational unions to according various variables: Case of Malatya city). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 271-293.
- Yavuz, Mustafa. (2014). An analysis of school principals: Listening skills according to teacher feedback. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 292-306. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/hunefd/issue/7798/102139>
- Yazıcıoğlu, Yahşi ve Erdoğan, Samiye (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Ybema, Jan F., Smulders, Peter G. and Bongers, Paulien M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism: A longitudinal perspective on the role of job satisfaction and burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(1), 102-124. doi: 10.1080/13594320902793691

Yeşil, Salih (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *Kmü İibf Dergisi*, 11(16), 100-132.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Fatma (2003). Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi. *Mülkiye Dergisi*, cilt, 27(239), 371-402.

Yıldız, Kaya (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853-879.

Yılmaz, Derya (2014). *Dağıtılmış Liderliğin Örgütsel Güven İle Algılanan Örgütsel Destek ve Okul Başarısına İlişkisi*, Doktora Tezi, OSMAN GAZİ ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Yılmaz, Ercan ve Kurşun, Ahmet T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14.

Yousef, Darwish A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

Yousuf, Imran M., Alam, Mohammad T., Sarwar, Musavarah and Naseer-ud-Din, Muhammad (2010). Non-governmental organizations' service quality for development of basic education in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3201-3206.

Yu, Da and Liang, Junping (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development International*, 7(2), 251-264.

Yuen, Celeste Y. (2010). Dimensions of diversity: Challenges to secondary school teachers with implications for intercultural teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 732-741.

Yüksel, İhsan (2003). İş stresi, işe bağlılık ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin analizi (Tenisyonlere yönelik bir uygulama). *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1-2):132-224.

Yürür, Şenay (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/sduiibfd/issue/20833/223197>

Yvonne, Wong, Rahman, Husna A. and Long, Choi S. (2014). Employee job satisfaction and job performance: a case study in a franchised retail-chain organization. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(17), 1875-1883.

Zacher, Hannes and Winter, Gabriele (2011). Eldercare demands, strain, and work engagement: The moderating role of perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 667-680.

Zagenczyk, Thomas J. (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*, Doctoral Theises, UNIVERSITY OF PITTSBURGH Institu of Social Sience, USA.

Zeichner, Ken (2010). Rethinking the connections between campus courses and field experiences in college and university-based teacher education. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), 89 – 99 <https://doi.org/10.1177/0022487109347671>

Zhu, Yanhan (2013). A review of job satisfaction. *Canadian Center of Science and Education*. 9(1), 293-298.



EKLER**Ek-1: Araştırma İzni**

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.5221279

17.04.2017

Konu: Anket ve Araştırma İzin Talebi

Sayın: Aysel ATEŞ

- İlgi: a) 10.04.2017 tarihli dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 14.04.2017 tarih ve 5197823 sayılı oluru.

"Farklılıkların Yönetimi ile İş Doyumu Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü" teziniz hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Harun TÜYSÜZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Ek-2: Kişisel Bilgi Formu

Sayın Öğretmenim;

Bu araştırma, eğitim yönetim alanında uygulayıcılara ışık tutmak amacıyla yapılmaktadır. Eğitim alanındaki uygulayıcı olmanız bakımında araştırmaya vereceğiniz katkı eksikliklerin yerinde tespitinin sağlanması açısından birinci derecede önemlidir.

Sizden, verilen ifadelere katılma düzeyinizi ilgili bölüme (x) işareti koyarak görüşünüzü belirtmeniz beklenmektedir. Lütfen boş seçenek bırakmayınız. Veriler bilimsel amaçla kullanılacağından ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

Samimi yanıtlarınız ve göstereceğiniz ilgiden dolayı teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Aysel ATEŞ
Necmettin Erbakan

Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Denetimi,
Planlaması ve Ekonomisi
Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
2. **Öğrenim durumunuz:**
Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Diğer (lütfen belirtiniz).....
3. **Branşınız**
1. () Rehber Öğretmen
2. () Matematik, Fen ve Teknoloji gibi sayısal ve teknik dersler öğretmeni
3. () Türkçe, Dil ve Tarih gibi sosyal bilimler öğretmeni
4. () Beden, Resim ve Teknoloji Tasarım gibi uygulamalı dersler öğretmeni
4. **Mesleki Kıdeminiz:** 0-5 () 6-15 () 16-25 () 26- üstü ()
5. **Yaşınız :** 23-35 () 36-45 () 46-55 () 56- üstü ()
6. **Medeni Durumunuz:** Evli () Bekar () Diğer ()
7. **Kurumunuzdaki öğretmen sayısı:** 10-25 () 26-35 () 36-45 () 46- üstü ()
8. **Fiziksel engeliniz var mı?:** Evet () Hayır ()
9. **Anadiliniz Türkçe mi?:** Evet () Hayır ()
10. **Herhangi bir sendikaya üye misiniz?:** Evet () Hayır ()
11. **Sosyo-ekonomik olarak kendinizi nasıl tanımlarsınız?**
Orta-alt sınıf () Orta sınıf () Orta-üst sınıf () Üst sınıf ()

Ek-3: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

	Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirten bölümü (x) işareti ile belirtiniz. Hiç Katılmıyorum (1) Az (2) Orta düzeyde katılıyorum (3) Çok (4) Tamamen Katılıyorum (5) Bu okulda;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanların, bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.					
2	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.					
3	Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.					
4	Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.					
5	Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7	Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.					
8	Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9	Çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.					
10	Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11	Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12	Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.					
14	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15	Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
18	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
22	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri çaba ve başarı durumuna bakarlar.					
23	Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24	Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.					
26	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.					
27	Yöneticiler, çalışanların, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

Ek-4: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirten bölümü (x) işareti ile belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Hiç Katılmıyorum (1)	Az (2)	Orta düzeyde katılıyorum (3)				
Çok (4)		Tamamen Katılıyorum (5)				
1	Çalıştığım kurumda, kurumun yararına olabilecek katkılarima değer verilir.					
2	Çalıştığım kurumda gösterdiğim ekstra çaba takdir edilmez					
3	Çalıştığım kurumda şikâyetlerim göz ardı edilir.					
4	Çalıştığım kurumda çıkarlarım önemsenir.					
5	İşimi en iyi şekilde yapsam bile, çalıştığım kurumda bu fark edilmez.					
6	Çalıştığım kurum, işteki memnuniyetimi önemser.					
7	Çalıştığım kurumda bana çok az ilgi gösterilir.					
8	Çalıştığım kurum işteki başarılarımla gurur duyar.					

Ek-5: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

	Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi belirten bölümü (x) işareti ile belirtiniz. Hiç Katılmıyorum (1) Az (2) Orta düzeyde katılıyorum (3) Çok (4) Tamamen Katılıyorum (5) Bu okulda;	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.					
2	Okulumda hâkim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.					
3	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.					
4	Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.					
5	Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.					
6	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.					
7	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.					
8	Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.					
9	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.					
10	Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
11	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.					
12	Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.					
13	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.					
14	Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.					
15	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığımı düşünüyorum.					
16	Bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					
17	Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					

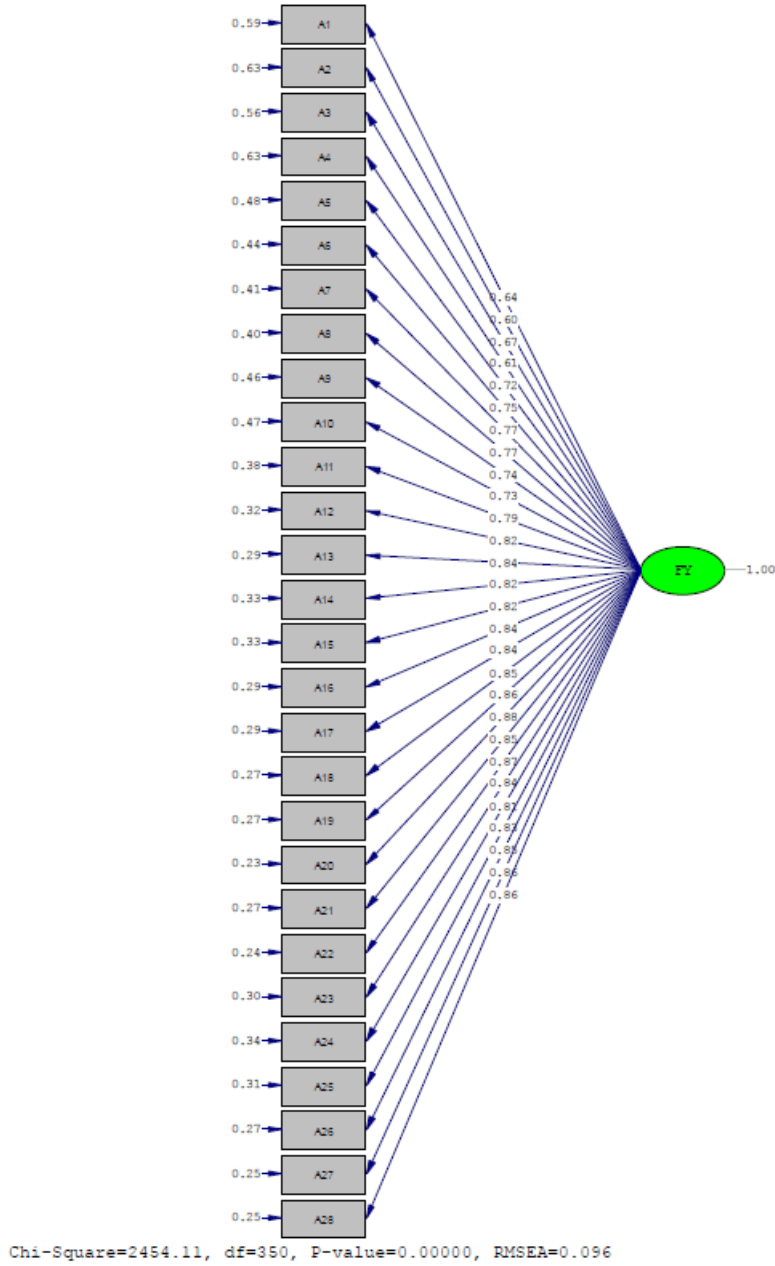
Ek-6: İş Doyumu Ölçeği

		H D M	M D	K	M	Ç M
		1	2	3	4	5
Bu yönden işimden hiç memnun değilim	HMD					
Bu yönden işimden memnun değilim	MD					
Bu yönden işimden kararsızım	K					
Bu yönden işimden memnunum	M					
Bu yönden işimden çok memnunum	ÇM					
1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından.					
2	Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından.					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.					
4	Toplumda "saygın bir kişi" şansını bana vermesi.					
5	Amirimin karar verme yeteneği bakımından.					
6	Amirimin emrimdeki kişileri idare tarzı bakımından.					
7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.					
8	Bana sabit bir iş olanağı sağlaması bakımından.					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olması bakımından.					
10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması bakımından.					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından.					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından.					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından.					
14	İş içinde terfi olanağımın olması bakımından					
15	Kendi kararlarımı bana uygulama serbestliğinin bana vermesi bakımından.					
16	İşimi yaparken kendi yeteneklerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.					
17	Çalışma şartları bakımından.					
18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları bakımından.					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından.					
20	Yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.					

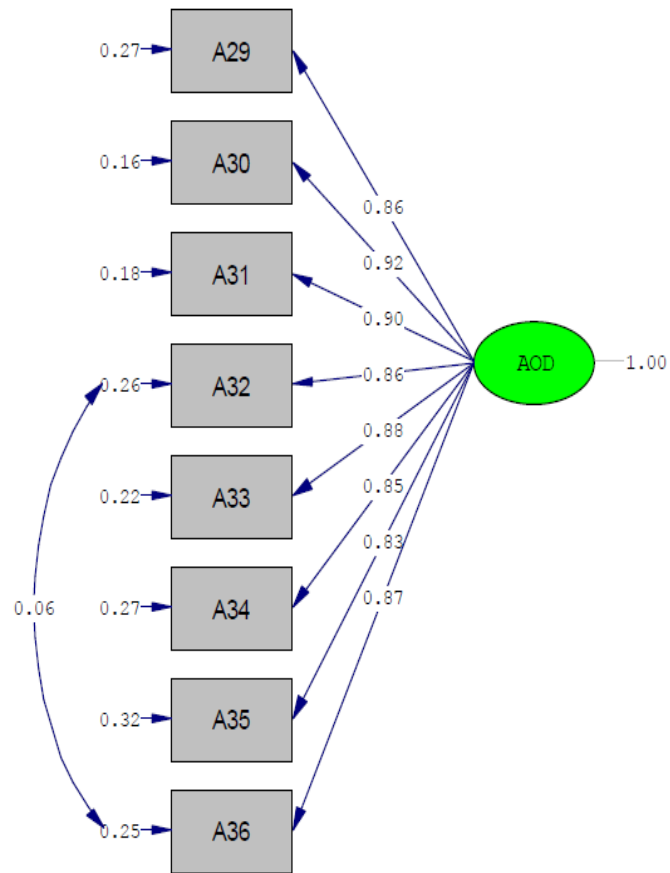
Ek-7: Örneklem Belirlemede Kullanılan Çeşitli Değişkenlere Ait Sayısal Değerler

İlçe Adı	Öğretmen Sayısı	Tabaka Ağırlığı	%5 Örneklem Hatasına Göre	Ulaşılan Örneklem Sayısı
Arnavutköy	392	0,03	12	23
Avcılar	412	0,03	12	21
Bağcılar	585	0,05	19	38
Bahçelievler	423	0,04	15	29
Bakırköy	452	0,04	15	27
Başakşehir	405	0,03	12	24
Bayrampaşa	492	0,04	15	31
Beşiktaş	493	0,04	15	30
Beylikdüzü	480	0,04	15	28
Beyoğlu	367	0,03	12	23
Büyükçekmece	294	0,02	8	15
Çatalca	122	0,01	4	10
Esenler	604	0,05	19	38
Esenyurt	510	0,04	15	27
Eyüp	390	0,03	12	21
Fatih	435	0,04	15	30
Gaziosmanpaşa	430	0,04	15	29
Güngören	420	0,03	12	23
Kağıthane	453	0,04	15	26
Küçükçekmece	410	0,03	12	22
Sarıyer	392	0,03	12	17
Silivri	208	0,01	4	10
Sultangazi	710	0,06	23	46
Şişli	485	0,04	15	30
Zeytinburnu	551	0,05	19	37
Toplam	10915	0,84	342	655

Ek-8: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği DFA Şekli (Tek Boyutlu Formu İçin)

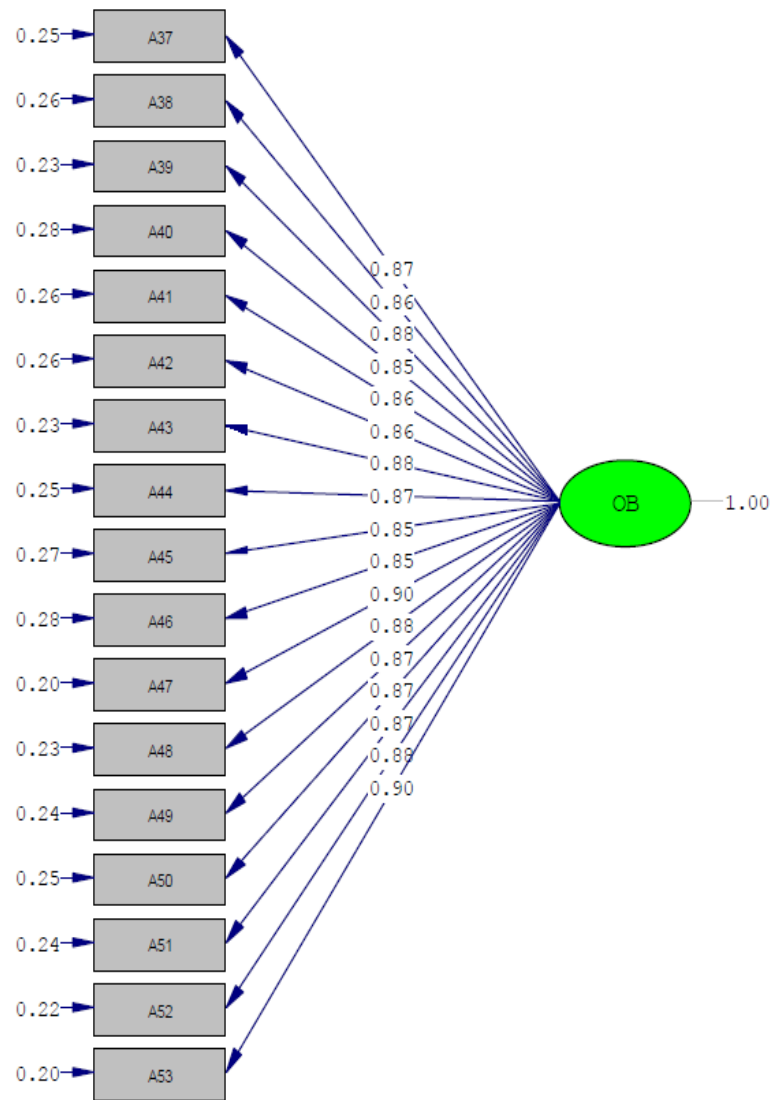


Ek-9: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği DFA Şekli



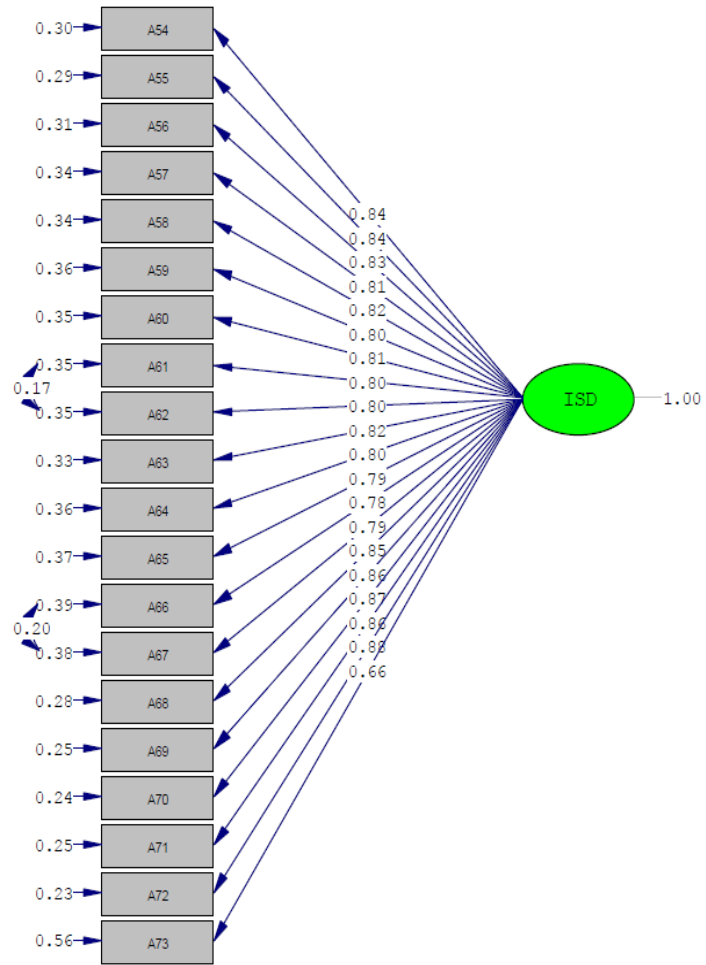
Chi-Square=86.65, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

Ek-10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği DFA Şekli



Chi-Square=844.24, df=119, P-value=0.00000, RMSEA=0.097

Ek-11: İş Doyumu Ölçeği DFA Şekli



Chi-Square=1606.57, df=168, P-value=0.00000, RMSEA=0.115

Ek-12: Özgeçmiş



T.C
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel	<p>Doğum Tarihi: 17/10/1973 Doğum Yeri: Arguvan / MALATYA Cinsiyet: Kadın Elektronik posta: ates.aysel@yahoo.com</p>
Eğitim	<p>Yüksek Lisans: 2012/2014-Fatih Üniversitesi “Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi” Lisans : 1995/ 2000 - Bilkent Üniversitesi “Amerikan Kültürü ve Edebiyatı” Lise : 1987/1990 – Güngören İzzet Ünver Lisesi</p>
Deneyim	<p>Deneyim Türü: Öğretmenlik Tarih: 21/08/2010 – Devam etmekte Kurum: Yakuplu Kemal Arıkan Ortaokulu Görev: İngilizce öğretmeni</p> <p>Deneyim Türü: Öğretmenlik Tarih: 21/09/2001 – 21/08/2010 Kurum: Güngören Şehitler İlköğretim Okulu Görev: İngilizce öğretmeni</p>
Konferanslar	<p style="text-align: center;">“Bildiri Kitabında Yayımlanan Tam Metinler”</p> <p>Gülşen, Celal, Ateş, Aysel ve G. Bahadır, Emine (2012). Eğitim paydaşlarının düşüncelerine göre okulların etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri. <i>International Science and Technology Conference</i>, 13-15 Aralık, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 453-461.</p> <p>Gülşen, Celal, Ateş, Aysel ve G. Bahadır, Emine (2013). Eğitim Denetiminde Yapısal Sorunlar: Denetçi-Denetmen Ayrımı. V. Uluslararası Katılımlı Eğitim Denetimi Kongresi, 20-22 Haziran. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.</p> <p>Gülşen, Celal, G. Bahadır, Emine ve Ateş, Aysel (2013). Primary and secondary school manager’s readiness to change management according to teachers. <i>International Conference On Interdisciplinary Research In Education</i>, 30 Ocak-1 Şubat.</p> <p>Gülşen, Celal, Ateş, Aysel ve G. Bahadır, Emine (2014). The thoughts of school principals about the effects of educational supervisors on training of teachers in terms of professions. <i>International Conference on New Horizons in Education</i>, 25-25 Haziran. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 89-93.</p> <p>Ateş, Aysel, G. Bahadır, Emine ve N. Işık, Ayşe (2015). Dağıtımsal liderlik ve okul etkililiği arasındaki ilişki. <i>10. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi</i>, 7-9 Mayıs. Ankara: Pegem Akademi, 112-114.</p> <p>Ateş, Aysel ve Ünal, Ali (2017). Bir okul müdürünün liderlik davranışlarının incelenmesi. <i>II. International Academic Research Congress</i>, 18-21 Haziran. Konya: Çizgi Kitapevi, 313-320.</p>
Mesleki Yayınlar	<p>GÜLŞEN, Celal, Aysel ATEŞ ve Emine G. BAHADIR. (2013). “ Levels of Schools in Terms of Having Effective School Qualities According to the Opinions of Education Shares”, <i>TOJSAT</i>, 3(4), 86-93.</p> <p>GÜLŞEN, Celal, Emine GÜRER BAHADIR ve Aysel ATEŞ. (2013). “ Primary and Secondary School Managers’ Readiness to Change Management According to Teachers”. <i>IJERT</i>, 4(4), 2-9.</p>