



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KARAMANOĞLU
MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

Tevfik KARAŞAHİN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

KARAMAN – 2019



T.C.

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KARAMANOĞLU
MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA**

Hazırlayan

Tevfik KARAŞAHİN

Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

KARAMAN – 2019



TEZ ONAY SAYFASI FORMU

Doküman No	FR-285
İlk Yayın Tarihi	05.02.2018
Revizyon Tarihi	
Revizyon No	00
Sayfa No	1/1

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 04.01.2019

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan : Doç. Dr. Sefa USTA

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Vasfiye ÇELİK

İmzası

Bu tez, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 13.12.2018 tarihli ve 50/500 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü: Doç. Dr. İdris Nebi UYSAL

Mühür
İmza

Hazırlayan

Kalite Sistem Onayı

ÖNSÖZ

Günümüzde bireylerin eğitim seviyelerinin artmasından, farklı yaşlara sahip bireylerin, dezavantajlı grupların ve kadınların iş hayatına daha fazla dâhil olmasından ve yasal düzenlemelerden dolayı örgütlerin bünyelerinde bulundurmuş oldukları işgücü heterojen hale gelmiştir. Örgütlerin hedeflerine ulaşmalarındaki en önemli unsurları kendilerine bağlılık seviyesi yüksek çalışanlardır. Farklılıkların yönetimi bu farklılıklardan doğabilecek gerilimleri azaltmaya çalışan ve farklılıkları avantaja çevirmeye çalışan bir yönetim modelidir. Örgütsel bağlılık çalışanın kendisini örgütü ile özdeşleştirmesi ve işine bağlılık duygusunu taşımasıdır. Örgütsel bağlılığın sağlanmasında farklılıkların yönetimi önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın konusunun belirlenmesi ve büyük bir titizlik içerisinde tamamlanmasındaki desteklerinden dolayı danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Şerife Pekküçükşen ve Prof. Dr. Ercan Oktay hocalarıma çok teşekkür ederim.

Tez çalışması süresince her türlü desteği esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Sevcan Güleç Solak hocama, tez çalışmasında elde edilen verileri tasnifleme ve yorumlama aşamasındaki desteklerinden dolayı Doç. Dr. Hakan Candan hocama, tez savunma jürisinde yer alan Doç. Dr. Sefa Usta ve Dr. Öğr. Üyesi Vasfiye Çelik hocalarıma yapmış oldukları katkılardan dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim süresince kendimi yalnız hissettirmeyen, ellerinden gelen çabayı gösteren Ali Yıldırım, Habibe Kulle, Aslı Çakı, Süleyman Dündar ve Metin Muhafız arkadaşlarıma da ne kadar teşekkür etsem azdır.

Küçüklüğümde bu yana her zaman yanımda olan, zorlukları aşmamda desteklerini fazlasıyla gösteren kardeşim Ali Karaşahin ve canım ailem iyi ki varsınız sizlere de çok teşekkür ediyorum.

Bilim dünyasına katkıda bulunmak, araştırmacılara destek olmak ümidiyle...

ÖZET

Bu çalışmada bireylerin demografik özelliklerinin, farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık algılamaları üzerindeki etkisi, bireylerin farklılıkların yönetimi algılamaları ve farklılıkların yönetimi algılamalarının örgütsel bağlılıklarını etkileme düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evrenini Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan idari personel oluşturmaktadır. Verilere anket tekniği ile ulaşılmıştır. Buna göre katılımcıların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kamu görevinde toplam çalışma süresi ve şuan çalışılmakta olan örgütteki çalışma süresi) ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasında yaş ve duygusal bağlılık ilişkisi haricinde anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Katılımcılar arasında 51-61 yaş aralığında olanlarda ortalama (3,58) olarak bulunmuştur. Bunları sırası ile 40-50 yaş aralığı (3,33), 29-39 yaş aralığı (3,06) ve 18-28 yaş aralığı (2,91) izlemiştir. Katılımcıların farklılık algılamalarında “kişilik” unsuru ön plana çıkarken, farklılıkları “düşünce zenginliği” olarak görmüşlerdir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları devam bağlılıklarını %30,3 düzeyinde normatif bağlılıklarını 42,5 düzeyinde, duygusal bağlılıklarını %43,2 düzeyinde, örgütsel bağlılıklarını ise %48,2 düzeyinde etkilemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları, örgütsel bağlılıklarının %23,3'ünü açıklamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Bağlılık, Örgüt, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

This document aim to explain the individuals' demographic characteristics, the differences management and effect on perception of organizational loyalty, the perception of individual differences management and determination level of effect on perception of organizational loyalty. The scope of this workshop consist of administrative personnel who works in Karamanoğlu Mehmetbey Üiversity. The data has been reached via survey. Accordingly, no difference has been detected between the individuals' demographic characteristics (gender, age, education, marital status, total working time in public office and total working time in current position) and perception of differences management. Any meaningful differences have not been detected between demographic characteristics of participants and the organizational loyalty, except the relation of age and emotional loyalty. Among participants the average has been found as (3,58) between 51-61 age. These are (3,33) between 40-50 age, (3,06) between 29-39, (2,91) between 18-28 age respectively. While personality fact is appreciated in the difference perceptions of participants, they see the differences as opinion diversity. According to result of correlation analysis, the participants' perception of differences management effects attendance loyalty as 30,3 %, normative loyalty as 42,5 %, emotional loyalty as 43,2 %, organizational loyalty as 48,2 %. According to the result of regression analysis the participants' perception of differences management explains 23,3 % of the organizational loyalty.

Key Words: Diversity, Management of Differences, Loyalty, Organaization, Organizational Commitment

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar DİZİNİ	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. Kavramsal Çerçeve	4
1.1.1 Farklılık Kavramı.....	4
1.1.2. Eşitlik Kavramı	5
1.1.3. Benzerlik Kavramı	6
1.1.4 Farklılıkların Yönetimi Kavramı	7
1.1.5. Farklılıkların Sınıflandırılması	9
1.1.6. Farklılıkların Kaynakları.....	11
1.1.7. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi, Önemi ve Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler	17
1.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramına Temel Oluşturan Kuram ve Yaklaşımlar	24
1.2.1 Sosyal Kimlik Kuramı	24
1.2.2 Benzerlik ve Çekim Yaklaşımı	26
1.2.3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı.....	27
1.2.4. Örgütsel Demografi Yaklaşımı	28
1.2.5. İlişkisel Demografi Yaklaşımı	28
1.3. Farklılıkların Yönetimi Süreci.....	29

1.3.1. Farklılıkların Yönetimi Süreci	29
1.3.2. Farklılıkların Yönetimi Modelleri	31
1.3.3. Farklılıkların Yönetiminde Başarı Sağlanması	35
1.3.4. Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Engeller	37
1.3.5. Farklılıkların Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları	39

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Kavramsal Çerçeve	42
2.1.1. Bağlılık Kavramı.....	42
2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	43
2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	44
2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	46
2.2.1. Tutumsal Bağlılık	47
2.2.2. Davranışsal Bağlılık.....	53
2.2.3. Çoklu Bağlılıklar Yaklaşımı	56
2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	58
2.3.1. Uyum Boyutu.....	59
2.3.2. Özdeşleşme Boyutu	59
2.3.3. İçselleştirme (Benimseme) Boyutu.....	60
2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	61
2.4.1. Kişisel Faktörler.....	61
2.4.2. Örgütsel Faktörler	63
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	65
2.5.1. Düşük Düzeyli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	65
2.5.2. Orta Düzeyli (İlımlı) Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	66

2.5.3 Yüksek Düzeyli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	67
2.6. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Yapılmış Diğer Araştırmalar	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	71
3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları	71
3.3. Anket Formunun Oluşturulması	72
3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem	73
3.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler	73
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	74
3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Analizi	76
3.7.1. Faktör Analizi	76
3.7.2 Güvenirlik Analizi	79
3.8. Bulgular.....	80
3.8.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	80
3.8.2 Katılımcıların Farklılık Algıları.....	82
3.8.3. Hipotezlerin Test Edilmesi	88
SONUÇ.....	108
KAYNAKÇA	113
EK 1. ANKET FORMU.....	129

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi.....	77
Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	78
Tablo 3. Güvenirlilik Analizleri	80
Tablo 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	81
Tablo 5. Katılımcıların Hangi Faktörlerin Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapacağına Dair Görüşleri.....	83
Tablo 6. Katılımcıların Hangi Yönleri Farklı Olan Kişilerle Aynı Ekipte Yer Almak İstemedikleri Konusundaki Görüşleri	84
Tablo 7. Katılımcıların Hangi Yönleri Öne Çıkan Bireylere Mesafeli Davranacakları Konusundaki Görüşleri	85
Tablo 8. Katılımcıların Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Ekipte Ortaya Çıkabilecek Sorunlar Konusundaki Görüşleri	86
Tablo 9. Katılımcıların Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajların Olabileceği Konusundaki Görüşleri	87
Tablo 10. Katılımcıların Kendilerine Benzeyen Bireyler İle Bir Arada Çalışmanın Yararlarının Neler Olabileceği Konusundaki Görüşleri	88
Tablo 11. Cinsiyet ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi	88
Tablo 12. Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu	89
Tablo 13. Cinsiyet ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu	89
Tablo 14. Cinsiyet ve Devam Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu.	90
Tablo 15. Cinsiyet ve Normatif Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu	90
Tablo 16. Medeni Durum ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu.....	91
Tablo 17. Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu.....	91

Tablo 18. Medeni Durum ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu.....	92
Tablo 19. Medeni Durum ve Devam Bağlılığına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu.....	92
Tablo 20. Medeni Durum ve Normatif Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu.....	93
Tablo 21. Eğitim Durumu ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu	93
Tablo 22. Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	94
Tablo 23. Eğitim Durumu ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu	94
Tablo 24. Eğitim Durumu ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	95
Tablo 25. Eğitim Durumu ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	95
Tablo 26. Yaş ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu	96
Tablo 27. Yaş ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	96
Tablo 28. Yaş ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu	97
Tablo 29. Yaş ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Tukey Testi Sonucu	98
Tablo 30. Yaş ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	99
Tablo 31. Yaş ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	99
Tablo 32. Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	100
Tablo 33. Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	100
Tablo 34. Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	101
Tablo 35. Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	101
Tablo 36. Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu.....	102
Tablo 37. Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu	102
Tablo 38. Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu	103

Tablo 39. Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu	104
Tablo 40. Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu	104
Tablo 41. Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Normatif Bağlılığa ANOVA Testi Sonucu	105
Tablo 42. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi Sonucu.	106
Tablo 43. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonucu ..	106



GİRİŞ

En genel tanımıyla farklılık canlıların ve nesnelerin birbirlerinden değişik özelliklere sahip olmasıdır. Farklılıklar son derece doğal bir durumdur. Hiçbir nesne veya canlı birbirinin aynısı durumunda değildir. Sosyal bilimlerin temel varoluş sebebi ve örgütlerin beşeri kaynağı insanlar da birbirlerinden farklıdır. İnsanlar arasındaki farklılıkta akla ilk olarak boy, kilo, fiziki durum gibi özellikler gelse farklılıklar bunlarla sınırlı değildir. İnsanların psikolojik yapıları, değer yargıları, düşünce sistemleri, kültürleri, vb. gibi özellikleri de birbirlerinden farklılaşmaktadır. Gün geçtikçe anlayışların değişmesi ve yasal gerekliliklerden dolayı farklı özelliklere sahip kişiler çalışma ortamına dahil olmaya başlamışlardır. Farklılıkların yönetimi kısaca bu farklılıklardan doğan gerilimi azaltmayı ve bu farklılıklardan faydalanarak avantajlar elde etmeyi amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Örgütlerin bünyelerinde bulundukları insan unsuru birbirlerinden farklı olduğu için örgüt içerisinde çatışma ve iletişimsizlik ortamının oluşması kaçınılmazdır ancak farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiği zaman bu olumsuzluklar ortadan kalmakta hatta farklılıklara dayalı olarak geliştirilen düşünce zenginliği ile sorunlara farklı pencerelerden bakılabilmekte ve bu sorunların çözümünde değişik yöntemler kullanılabilir. Günümüzde artmakta olan rekabet koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmesi için değişimlere hızlı ayak uydurması, farklı stratejiler kullanması ve esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Farklılıklardan etkin bir şekilde faydalanan örgütler bunu başarabilmektedir.

Farklılıkların yönetimi sosyoloji, psikoloji, antropoloji, sosyal psikoloji, hukuk, ekonomi vb. gibi birçok bilim dalı ile ilişkilidir. Buradan hareketle farklılıkların yönetimi kavramının disiplinler arası bir nitelik arz ettiği söylenebilir. Farklılıkların yönetimi süreci yönetici ve liderlerin oldukça önem vermesi gereken bir konudur. Birey formel örgütler içerisinde informal bir varlıktır. Örgütleri yasal olarak yönetmenin dışında bir de sanat olarak yönetmek gerekmektedir. Bu da farklılıkların yönetimi ile olabilmektedir.

Örgütler bir amacı yerine getirmek için bir araya toplanmış insan topluluklarıdır. Tanımdan anlaşılacağı üzere insanları bir araya getiren amaçlar bulunmakta ve insanlar bu amaç doğrultusunda beraber hareket etmektedir. Bireyler örgütlerin en temel ve en önemli birimleri oldukları için bireylerden sağlanan faydalar arttıkça genel olarak örgütlerin de başarısı artacaktır. Örgütsel etkinliğin sağlanmasında gerekli olan

durumlardan bir tanesi de çalışanların örgütlerine bağlı olmasıdır. Yönetim ve örgüt literatüründe örgütsel bağlılık olarak ifade edilen bu kavram bireylerin örgütlerine hangi yönlerden bağlı olduklarını araştırmaktadır. Bireyler örgütlerine çeşitli yönlerden bağlılık hissetmektedirler. Ancak en çok görülen bağlılık türü ekonomik, duygusal ve ahlaki temelli bağlılıklardır. Örgütüne yüksek düzeyde bağlılık hissedenen bireylerin en başta motivasyonları, iş tatminleri ve verimlilikleri artmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda bireylerden en fazla duygusal bağlılık davranışı göstermeleri istenmektedir. Çalışan bireylerin duygusal bağlılıklarının sağlanmasında kısa vadede ekonomik düzenlemeler etkili olabilir ancak bireylerin sürekli duygusal bağlılık davranışı göstermeleri isteniyorsa onların amaçların belirlenmesi süreçlerine dahil edilmesi ve görüşlerine saygı duyulması gerekmektedir. Çünkü kendilerine önem verilip saygı gösterilen bireyler hiçbir baskı ve teşvik uygulamasına gerek kalmaksızın örgütleri için daha fazla gayret gösterecektir. Böyle bir durum günümüz rekabet koşullarında örgütlerin rakiplerine göre daha iyi bir konumda olmalarını sağlayacaktır

Bu bağlamda çalışma üç bölüm halinde kurgulanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde farklılıklar ve farklılıklarla ilgili diğer kavramlar açıklanacak, farklılıkların yönetimi kavramı tanımlanacak, farklılık kaynakları ile farklılıkların sınıflandırması açıklanacak, farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişimi, önemi ve farklılıkların yönetimi kavramını ortaya çıkaran gelişmeler anlatılacak, farklılıkların yönetimine temel teşkil eden kuram ve yaklaşımlara yer verilecektir. Daha sonra farklılıkların yönetimi süreci ile bu süreçte kullanılan farklılıkların yönetimi modelleri ve başarı sağlanması ve bu sürecin yürütülmesinde karşılaşılan engeller açıklanacaktır. Son olarak farklılıkların yönetiminin avantaj ve dezavantajları belirtilecektir.

İkinci bölümde ise bağlılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın önemi açıklanarak kavramsal çerçeve oluşturulacak ve çeşitli bağlılık yaklaşımları içeren örgütsel bağlılık sınıflandırması yapılacaktır. Daha sonra örgütsel bağlılığın temel boyutlarına yer verilecek ve örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere değinilecektir. Son olarak ise örgütsel bağlılığın literatürde anlatılan sonuçlarına yer verilecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünü uygulama aşaması oluşturmaktadır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın önemi ve amacından bahsedilecek, modeli, kapsamı ve varsayımları

açıklanacaktır. Daha sonra araştırma kapsamında kullanılan anket formları açıklanacak, araştırma evreni ve örnekleme belirtilecektir. Bu aşamayı araştırma sonuçlarını hesaplamada kullanılan istatistiksel teknikler ile araştırmanın hipotezlerinin açıklanması izleyecektir. Son aşamada ise bulgulara yer verilecektir. Bulgular başlığında katılımcıların demografik özellikleri ile farklılık algılamaları belirtilecek, araştırma kapsamında kurulan hipotezler test edilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi kavramından bahsedilecektir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu başlığında farklılıkların yönetimi kavramının kavramsal çerçevesi oluşturulacaktır.

1.1.1 Farklılık Kavramı

Topumlarda var olan farklılıklar örgütlerde de farklılıklara neden olmaktadır (Güleş, 2012:618). Örgütlerin temel unsurları insanlardır. Fakat insan unsuru değişken bir varlıktır. Bu değişkenlik özelliği ise farklılık kavramını ortaya çıkarmaktadır (Özan ve Polat, 2013: 55-56).

Farklılık kavramı sözlüklerde genel olarak, çeşitlilik, farklı olmak, türdeş olmama, ayrımlılık, benzersizlik şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılık, sosyal, bilişsel ve doğal tüm olay ve olguları diğerlerinden ayıran özellikler olarak ifade edilmektedir. Farklılık sosyal bilimler açısından dini, ırkla ilgili, kültürel, kalıtsal, zihinsel ve fiziksel özellikler, cinsel tercih, cinsiyet, tecrübe ve bakış açılarının çeşitliliğidir (Barutçugil, 2011: 42).

Farklılık, çalışma tarzı ve kişilikten, fiziksel özelliklere, etnik, dinsel, ırksal, kültürel ve coğrafi kökene kadar bireyleri pek çok açıdan birbirlerinden farklı yapan ve ayırtıran özelliklere dayanmakta olan geniş bir kavramdır (Gümüş, 2009: 26).

Farklılık genel olarak bireyin diğer bireylerden farklı olmasıdır (Demirel ve Özbezek, 2016:3). Farklılık kavramı ekolojik farklılık kavramı ile ortaya çıkmış daha sonra kültürel bir değer olarak gelişmiştir (Görün ve Meriç, 2014:576).

Farklılık insanların birbirlerine benzer olmadığını belirten bir sınıflandırmadır. Farklılık bireylerin kişisel özelliklerinden fiziksel ve biyolojik özelliklerine, milliyet, din, cinsiyet özelliklerinden tecrübe ve eğitim gibi özelliklere kadar uzanan bir kavramdır (Barutçugil, 2004:227).

Farklılıklar yaş, cinsiyet, din, eğitim, çalışma tecrübesi, kişilik ve medeni durum gibi kavramları içermektedir (Ergun ve Kurtulmuş, 2014:299) ve tecrübe ve bilgi sahibi olma, inanç, kişilik, değer, davranışsal ve bilişsel yönelimler ve örgüt içerisinde sahip

olunan statü gibi bir bütün olarak ele alınmaktadır. (Gökçen ve Çavuş, 2014:526). Bu nedenlerden dolayı kavram, demografik ve geleneksel yaklaşımlarla incelenemeyecek kadar geniştir (Görün ve Meriç, 2014:577).

Farklılık genel olarak farklı inançlara, farklı tecrübeler, farklı yaş gruplarına, farklı kimliklere, farklı coğrafi ve etnik kökene, farklı fiziksel özelliklere, farklı yaşam stillerine, farklı sosyo-ekonomik geçmişe, farklı medeni durumlara, farklı sorumluluk ve yükümlülüklerle işaret eden bir kavramdır (Akın, <http://www.systems.org/diversity>, 2018)

Farklılıklar sadece demografik olarak değerlendirilmemelidir. Farklılık kavramı; işle ilgili bilgi ve tecrübeleri, inançları, tecrübeleri, tutumları, değerleri, davranış stillerini, statü gibi unsurları da içermektedir (Sürgevil, 2010:6).

Farklılık bireyler arasında olabileceği gibi örgüt yapısı, yönetim tarzı, güç dağılımı ve sistemler arasında da olabilmektedir. Örneğin ödül sistemindeki farklılıklar bireyleri işbirliği ya da rekabete yönlendirmektedir. Ödül sayısı sınırlı ise bireyler arasında rekabet başlayacaktır. Ancak ödül sayısı fazla ise bireyler arasında işbirliği oluşacaktır (McArdle, 1999:77).

1.1.2. Eşitlik Kavramı

Eşitlik kavramı farklılık ile ilişki içerisindedir. “Eşit” kavramı, bir diğeriyle nitelik, nicelik, boyut, yapı, güç, ölçü, değer, vb. yönünden aynı olan, birbirinden fazlası ve eksikliği bulunmayan, aynı düzeyde yetki ve güce sahip, aynı haklardan faydalanan, aynı seviyede olan anlamına gelmektedir. Eşitlik ise eşit olma hali, sahip olunan haklar açısından bireyler arasında ayrımın bulunmaması ve gözetilmemesi halidir (Dictionnaire Larousse, 1994:801).

Eşitlik ilkesi bireylerin içindeki buldukları maddi ve manevi şartlardan bağımsız olarak aynı değerleri taşıdıklarını varsaymaktadır. Fakat doğuştan veya sonradan kazanılan yetenek ve nitelikleri birbirleriyle eşit tutmamaktadır. Eşitlik ilkesi, özgürlüğü tamamlamakta ve özgürlüklerden eşit yararlanma hakkı ile yapay farklılıkların ortadan kaldırıldığını savunmaktadır (Anna Britannica, 1994:401).

Eşitlik kavramı ilk olarak 18. Yüzyılda ortaya çıkmış ve 1789 Fransız Devrimi ile İnsan ve Yurttaş Hakları Beyannamesi’nde yerini almıştır. Beyanname’nin birinci

maddesine göre bireyler haklar açısından eşit ve özgür doğar ve yaşarlar. Sosyal farklılıklar ise sadece ortak faydaya dayanabilir. Eşitlik ilkesi ilerleyen dönemlerde hem ulusların anayasalarına hem de uluslararası metinlere girmiştir. Eşitlik ilkesine 1948 İnsan Hakları ve Evrensel Beyannamesi'nin ilk maddesinde tüm bireyler özgür, onur ve haklar açısından eşit doğarlar şeklinde yer verilmiştir.

Eşitlik, 20. Yüzyılın ikinci yarısına kadar yönetim açısından önemli bir konu olmamıştır. 1950 ve sonrasında yaşanan eşitlikçi hareketler şunlardır (Montes ve Show, 2003:388) :

1950-1960 Eşitsizlik Dönemi: Bu dönem sanayinin yükselmesini ve enformasyon çağının başlangıcını oluşturmaktadır. Toplumlar nispeten türdeşdir. Cinsiyet, ırk, kültür ve fiziksel yeterlilik gibi farklılıklar temel ölçüde tanımlanmıştır.

1960- 1990 Eşit Dönem: Fırsat eşitliği ilkesinin uygulamada olduğu yıllardır. Yönetim stratejisi olarak örgütler, ayrımcılığı ortadan kaldırmayı ve çalışan bireylere eşit şekilde davranmayı benimsemişlerdir. Bu noktada oluşturulan yasalaştırılmış adalet kavramı, farklılıkları kabul etmeyen bireylerin adil davranışlarda bulunması gerektiğini vurgulamaktadır.

2000 ve Sonrası Eşitlik Dönemi: Eşitlik kavramı ve farklılıklar tanınmakta ve değer görmektedir. Örgütlerde yeteneklerin ortaya çıkmasını sağlayacak bir ortam oluşturulduğunda ve benzerlik ve farklılıklar kabul edilip bunlardan yararlanılmaya başlandığında eşitliğe doğru bir değişim başlayacaktır.

Farklılıklardan yararlanabilmek, eşitliği sağlamak, adil bir iş ortamı oluşturabilmek için yönetim literatüründeki 3 E (efficiency-verimlilik, effectiveness-etkililik, ekonomiklik)'ye dördüncü E olarak "eşitlik" ilkesi eklenmelidir (Borrego, ve Johnson, 2012:6).

1.1.3. Benzerlik Kavramı

Farklılıkla ilişkili bir diğer kavram da benzerliktir. Benzer kavramı görünüş, yapı ve nitelik açısından başkasına benzeyen veya ona eş olan, benzeri, müşabih, mümasil olarak tanımlanmaktadır. Benzerlik kavramı ise benzer olma durumunu ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 2018).

Örgütlerde çalışanlar ya benzerdirler veya benzer değillerdir. Diğer bir ifade ile çalışanların kompozisyonu ya da niteliği, farklılık düşüncesi içerisinde heterojen ya da homojendir. Bu bağlamda çalışan bireylerin birbirlerine benzemesi veya benzememesi farklı sonuçlar doğurmaktadır (Gümüş, 2009: 35).

Sosyal psikologların birçoğu benzerliğin çekimde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bireyler kendilerine benzer olanlara yaklaşma eğilimindedir. Benzerliğin çekim konusundaki etkilerini açıklamak için farklı görüşler ortaya atılmıştır. İlk görüşe göre benzerlik durumunda, bireyin kendi zevk ve görüşlerinin diğer bireyler tarafından benimsenip paylaşıldığını görmesi neticesinde öz saygısı artar. İkinci görüş, benzerlik durumunda bireyler arasında pozitif bir ilişkinin gelişmesi, üçüncü görüş, benzerlik durumunda diğerlerinin bireye benzediği ve dolayısıyla olumlu özelliklere sahip olduğu yönünde örtük nitelikte bir duyguya sahip olunmasını vurgulamaktadır (Bilgin, 2003:53-54).

Benzerlik konusunda üzerinde durulan en önemli konu tutum ve değerlerin benzerliğidir. Yapılan araştırmalara göre bireyler arasında çekicilik ilk başlarda fiziksel yakınlıktan kaynaklanırken daha sonraları tutum ve değer benzerliğinden kaynaklanmaktadır. Yürütülen araştırmalar sonucunda çekim yasaları formüle edilmiştir. Bu yasaya göre bireyin çekiciliği ile sahip olduğu tutumlar arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Hogg ve Vaughan, 2006:545).

Diğer taraftan tutum, ilgi ve değerlerdeki farklılıklar hoşlanmama ve kaçınma davranışına neden olabilmektedir. Bireyin hoşlandığı bir durumdan diğer bireylerin hoşlanmaması dengesizlik durumudur. Bu bağlamda bireyler kendilerine benzeyen başkalarıyla birlik olmayı tercih etmektedir (Hogg ve Vaughan, 2006:546).

1.1.4 Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Örgütlerde asıl zorluklar birbirlerine benzer inançlara, değerlere, bakış açılarına ve bireysel özelliklere sahip bireyleri yönetmek değil birbirlerinden farklı insanları yönetmek, onları ortak noktada buluşturmak, farklılıklardan kaynaklanan gerilimleri azaltmaktır. Farklılıkların yönetimi bu zorlukları aşmada başvurulan bir yönetsel uygulamadır. Farklılıkların yönetimi anlayışına göre işgören farklılıkları örgütler için bir zenginliktir ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:90).

Farklılıkların yönetimi farklı demografik özelliklere sahip, farklı inanç ve kültürlere mensup, farklı değer yargılarını benimsemiş birey ve toplulukların kendilerini bilmesini ve farkında olmasını anlatmaktadır (Memduhoğlu, 2011b:38).

Farklılıkların yönetimi, bireysel nitelikteki farklılıkların örgütler açısından maliyet olma durumundan çıkartılıp (Balyer ve Gündüz, 2010:26) var olan işgücü potansiyelinden daha fazla yararlanılması temelini benimsemiş bir yönetim yaklaşımıdır (İnce, Gül ve Korkmaz, 2015:112).

Kavramı ilk kez ortaya atan Thomas'a göre farklılıkların yönetimi farklılıkları barındırmak ve onlar üzerinde denetim kurma anlamına değil çalışanların potansiyellerini gösterebilmesi için olanakların sağlanması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda aynı çatı altında farklılıkların olabileceğinin kabulü etkin bir farklılık yönetimi için önemlidir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005).

Farklılıkların yönetimi, farklılıkların örgüt performansını arttıran, ürün ve hizmetlerini zenginleştiren ve toplumsal faydalarını arttıran bir boyut olarak görülmesidir. Her geçen gün toplumlarda artan farklılıkları örgüte taşıyan bireylerin daha net tanınması ve onlara değer verilmesidir (Barutçugil, 2011:203).

Farklılıkların yönetimi interdisipliner bir niteliğe sahip olarak ırk bilimi, ekonomi bilimi, örgütsel davranış, siyaset bilimi, insan kaynakları yönetimi, davranış bilimi ve toplum bilimi gibi bilimlerin yöntemlerini kullanmaktadır. Farklılıkların yönetimi bu kapsamda değişik fikir ve düşüncelerin, yaratıcılığın geliştirilmesinde sistem içerisinde farklılıklardan etkin bir şekilde faydalanılmasında ve örgütsel değişim süreçlerinin başlatılmasında rol oynamaktadır (Doğan vd, 2015:122).

Farklılıkların yönetimi, farklı özellikleri bünyesinde barındıran bireylerin sayılarının artırılmasının ötesinde değişik sosyo-kültürel bakışlara, yaşam stillerine, dünya görüşlerine sahip bireylerin kendilerinin farkında olmasını ve kendi varlıklarını bilmesidir (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi:2017:165).

Farklılıkların yönetimi, ırkçılık, sınıfçılık ve ayrımcılık ile mücadele eden, bireyler arasındaki cinsiyet, yaş, ırk, sınıf, engellilik, cinsel tercih ve din gibi farklılıklara olumsuz bakış açılarını azaltmaya çalışan bir yönetim sürecidir. Bu süreçte bireysel benzerlik ve farklılıklara önem verilmekte bu sayede farklılıklardan doğan olumsuzluklar

azaltılmakta ve farklılıkların avantajlarından en üst düzeyde yararlanma hedeflenmektedir (Sürgevil, 2010:89-91).

Farklılıkların yönetimi, çalışanların, ırk, dil, din, kişilik, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel kapasite, yaş ve tecrübe gibi demografik özelliklerin yanı sıra ekonomik ve sosyo-kültürel özellikler yönünden de ayrımcılığa uğramamasıdır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi örgütlerin iç ve dış çevrelerinin de göz önünde bulundurulduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda bireylerin farklılıkları ile beraber mutluluklarının sağlanması hedeflenmektedir (Polat, 2012:1398).

Görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi üç temel durumu belirtmektedir: Birincisi farklılıkların etkin yönetimi ile örgüte yeni katkı ve değer sağlanmaktadır. İkincisi farklılıklar yüzeysel değil derindir. Üçüncüsü ise farklılıkların yönetilmesinde iş ortamı önem arz etmektedir (Çetin ve Bostancı, 2014:2).

En genel ifade ile farklılıkların yönetimi bireysel, sosyo-kültürel ve demografik yönden farklılıklara saygı gösterilmesine, kişi veya gruba ayrımcılık yapılmamasına ek olarak farklılık ve benzerlikleri onaylayarak, geleceğe odaklanarak, değerlere yön vererek, strateji ve iletişimi kullanarak yeni değerler oluşturan, farklılıklardan bireysel ve örgütsel hedefler doğrultusunda yararlanılarak pozitif bir iş ortamı oluşturan sürecin etkin ve bilinçli olarak geliştirilmesidir (Özan ve Polat, 2013:55). Bu süreçte farklılıklar maliyet değil hedeflere ulaşmada bir araçtır (Sürgevil ve Budak, 2008:69).

1.1.5. Farklılıkların Sınıflandırılması

Farklılıklar bireyleri heterojen yapan onların kendilerine has özellikleridir. Bu özellikler yaş, cinsiyet, ırk, cinsel tercih, siyasal görüş gibi siyasal ve demografik özelliklerin yanında aynı veya farklı coğrafyalardan gelme, eğitim durumu, askerlik durumu, mülk sahibi olma, yetenek, sağlık durumu ve tecrübe olarak çoğaltılabilmektedir (Ayrancı, 2008:3).

Farklılık alanında net bir sınıflandırma mevcut değildir. Bu yüzden çalışmanın bu kısmında farklılıkların sınıflandırılması alanındaki literatürdeki temel görüşlere yer verilecektir.

Aksu, farklılıkları, temel farklılıklar ve ikincil farklılıklar olarak iki grupta incelemiştir. Temel farklılıklar doğuştan gelen farklılıklardır; ikincil farklılıklar ise sonradan kazanılan farklılıklardır (2008).

Luis ve arkadaşları farklılıkları, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak ikiye ayırmaktadır. Kontrol edilebilen farklılıklar iş tecrübesi, aylık gelir, medeni durum, askerlik durumu, siyasal tercihler, eğitim ve coğrafi mekân gibi özelliklerdir. İnsanlar bu özelliklerine bilinçli olarak yön verebilmektedirler. Kontrol edilemeyen farklılıklar ise biyolojik özellikler, bireyin ailesi ve toplumdur. Bu özellikler bireysel kimliğin oluşmasında etkilidir ve bireyler arası ilişki biçimlerine yön verebilmektedir (2012:157).

Hubbard, farklılıkları dört açıdan incelemiştir: Davranışsal farklılıklar, işgücü farklılıkları, faaliyet farklılıkları ve yapısal farklılıklar. Davranışsal farklılıklar, işgörenlerin beklenti, davranış ve tutumlarındaki değişiklikler ile öğrenme, düşünme, çalışma, iletişim, hedef ve değerlerini kapsamaktadır. İşgücü farklılıkları işgörenlerin kimliklerine ilişkin farklı özellikleri anlatmada kullanılmaktadır. Bu farklılıklar ırk, cinsiyet, fiziki durum, yaş ve yaşanan coğrafya vb. farklılıklardır. Faaliyet farklılıkları tüketici ve üretici pazarındaki değişiklikleri, rekabet ortamındaki baskıları, küreselleşmeyi, teknolojideki gelişmeleri ve işletme-hükümet ilişkilerindeki değişiklikleri anlatmaktadır. Yapısal farklılıklar ise örgüt yapısındaki farklılıkları, yönetim tarzlarını, çalışma düzenlerini, departmanlar arasındaki ayrılımları ve birleşmeleri vurgulamaktadır (2004: 27-28).

Robins ve Judge, farklılıkları iki seviyede incelemiştir: Yüzeysel farklılık ve derin farklılık. Engellilik, ırk, yaş, cinsiyet gibi gözle görülebilen özellikler yüzeysel farklılığı; ihtiyaç, ilgi, yetenek, tecrübe ve beceri gibi gözle görülemeyen özellikler ise derin farklılığı oluşturmaktadır (2013: 41).

Barutçugil'e göre farklılıkların kaynağı üç çeşittir: Doğuştan gelen farklılıklar, öğrenilen farklılıklar ve seçilen farklılıklar. Doğuştan gelen farklılıklar, cinsiyet, fiziksel özellikler ve ırk gibi farklılıklardır. Öğrenilen farklılıklar, din, eğitim, yaşanan coğrafya, iş tecrübesi ve eğitim gibi öğrenilen ve geliştirilebilen farklılıklardır. Kimlik farklılıkları da bu gruba dahil edilmektedir. Seçilen farklılıklar, bireylerin yaşam tarzları, iletişim biçimleri, giyim-kuşamları gibi kendi tercihleri ile oluşturdukları farklılıklardır (2004:227-228).

Montes ve Show farklılıkları demografik farklılık (ırk, yaş, cinsiyet, vb.) bilgisel farklılık (iş tecrübesi, eğitim, vb.) ve değer farklılıkları olarak üç başlık altında incelemiştir (2003: 389).

Yukarıda gösterilen farklılıkların önem düzeyleri ve yorumlanmaları ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Örneğin İngiltere ve ABD’de demografik ve sosyo-kültürel farklılıklar, Hindistan’da din, cinsiyet, etnisite, kast yapısı gibi farklılıklar, Çin’de engelli olma durumu, cinsiyet, yaş, şehirli-köylü ayrımı gibi farklılıklar, Almanya’da cinsiyet, yaş ve fırsat eşitsizliği gibi farklılıklar, Avustralya’da etnisite farklılıkları, Yeni Zelanda’da dil farklılıkları, Afrika ülkelerinde ırk farklılıkları, Kore ve Japonya’da cinsiyet, kadınların istihdam statüleri ve medeni durumları gibi farklılıklar, Türkiye’de engelli olma, siyasal ve cinsel tercih farklılıkları önem kazanmaktadır (İnce, vd., 2015:296).

1.1.6. Farklılıkların Kaynakları

Örgütlerde çalışan bireylerin temel farklılıklarının oluşmasında demografik, bireysel ve sosyo-kültürel etkenler rol oynamaktadır. Demografik farklılıklar yaş, cinsiyet, tecrübe, ırk, bireylerin doğdukları ya da aidiyet hissi duydukları bölgeler ve fiziki özellikler gibi sabit ve değiştirilemeyen özellikleri kapsamaktadır. Bireysel farklılıklar, zeka kişilik, bilgi ve beceri seviyesi, psikolojik yapı, bilişsel ve duygusal özellikler gibi farklılıkları içermektedir. Sosyo-kültürel farklılıklar ise politik tercihler, dini ve felsefi inanışlar, kültürel değerler, yaşam stilleri, toplumsal adet, gelenek, görenek, norm ve değerler, ekonomik durum gibi farklılıkları kapsamaktadır (Memduhoğlu, 2011b: 37-38).

1.1.6.1. Demografik Farklılıklar

İşgücü açısından ele alındığında demografik farklılıklar ırk, cinsiyet, yaş ve fiziki yeterlilik gibi sabit özellikleri kapsamaktadır (Balay ve Sağlam, 2004:35).

Irk: Genel bir tanıma göre ırk, insan türünde genetik farklılıklara göre ayrılan ya da kategorize edilebilen biyolojik gruplardır. Kendi içerisinde doğal sınırlar ile ayrılmış olan bu topluluklara coğrafi ırk da denilmektedir (Öncer, 2004:64). İnsanlar arasında genetik yollar ile aktarılan fiziksel farklılıklar mevcuttur. Ancak bazı farklılıkların ayrımcılık ve önyargı ile sonuçlanıp bazılarının sonuçlanmamasının biyoloji ile ilgisi

yoktur. Deri renklerinde farklılıklar önemli görülmekteyken saç renklerindeki farklılıklar önemli görülmemektedir (Çınar, 2013:16). İnsanlar arasındaki farklılıklardan faydalanmak ve insanları olduğu şekilde kabul etmek toplumsal hayatta ve çalışma ortamında verimin artırılmasında önemlidir. Farklılıklar ile beraber hareket etmek, etnik yapıları ayrımcılık yapmadan olduğu şekilde kabul etmek ve onları kendilerine has kimlikleri ile ortak bir geleceğe yönlendirmek önemlidir.

Cinsiyet: Farklılıkların yönetimi alanında üzerinde durulması gereken önemli konulardan bir tanesi de cinsiyet değişkenidir (Aksu, 2008:32). Kadınlar ve erkekler arasında; analitik düşünme, motivasyon, problem çözme ve öğrenme yetileri açısından ciddi farklılık bulunmamaktadır (Robins ve Judge, 2013:45). Cinsiyet temelli ayrımcılıklar cinsiyet rolleri ile yakından ilişki içerisindedir. Cinsiyet rolleri toplumların insanlardan kendi cinsiyetlerine uygun olarak beklediği davranış, tutum ve tavırlardır. İş hayatı da bu beklentilerden etkilenmektedir. Kadınların rolleri geleneksel olarak annelik, evin kızı gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Toplumun kadınlardan beklentisi mesleki rollerinden ziyade temel rollerini gerçekleştirme yönündedir. Bu kargaşa kadınlar açısından rol çatışması oluşturmaktadır. Roller, kadın çalışanların beklentilerine etki ettiği için kadınların üst düzey yöneticilik makamlarına yükselmelerindeki en büyük engellerdir (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007:60).

Bu yüzden kadınlar sendikalarda, yerel yönetimlerde, sivil toplum kuruluşlarında ulusal ve yerel siyaset alanlarında yer alamayarak politik, ekonomik ve kurumsal olarak dışlanmaktadır (Çakır, 2008:42). Ancak yapılan araştırmalar cinsiyetin performansı etkilemediğini, kadınların erkelere göre daha uyumlu ve daha az başarı beklentisi benimsediklerini (Balay ve Sağlam, 2004:35) ve her iki cinsiyet arasında çözümlenme, problem çözme, liderlik, motivasyon ve öğrenme açısından farklılık olmadığını göstermiştir (Öncer, 2004:28).

Yaş: Bireylerin yaşam ve kariyer evreleri birbirleri ile aynı doğrultuda gelişmektedir. Her evrede değişen yaş ile birlikte iş hayatına ilişkin beklentilerin de değiştiği gözlemlenmektedir. Bu evreler şu şekildedir (Öncer, 2004:19-21):

- **Kimlik Oluşturma:** 16-25 aralığını kapsamaktadır. Bu dönemde aile bağları zayıflamakta, birey kendi kimliğini keşfetmeye çalışmakta ve hangi işlere ilgisi olduğunu tespit etmeye çalışmaktadır.

- Kariyer Oluşturma ve Geliştirme: 25-35 yaş arasıdır. Bireylerin kendilerine uygun olduğunu düşündükleri kariyer yollarını seçtikleri, kariyerini geliştirmeye çalıştığı, kendisine yönelik değerlendirmeler sonucunda işine devam ettiği ya da başka bir işe geçtiği dönemdir.
- Yerleştirme ve Kendini Ayarlama: 35-45 yaş arasıdır. Bireyler bu dönemde toplumsal ilişkilerini azaltmakta ve tüm enerjisini işinde kullanmaktadır.
- Azalma: 55 yaş ve sonrasıdır. Bireylerin zihinsel ve fiziksel potansiyelleri azalmakta kariyer ve motivasyon ortadan kalkmaktadır.

Yaşın önemi üç nedenden dolayı artmaktadır. Bunlardan birincisi yaşın ilerlemesiyle performansın azalacağına dair inançtır. Birçok birey bu inanca inanarak karar almakta ve hareket etmektedir. İkincisi iş gücünün yaş ortalamasının artmasıdır. İşverenlerin birçoğu iş başvurularındaki nitelikli adayların önemli bir bölümünü yaşlıların oluşturduğunu belirtmektedir. Örgütler bu çalışanların ilgisini çekebilmek için alternatifler ve esnek çalışma ortamları oluşturmaktadır. Üçüncü neden ise yasaların, herhangi bir sebep ve kasıt dahilinde zorunlu emekliliği yasaklamış olmasıdır (Robins ve Judge, 2013:44).

Farklılıkların yönetiminde önemli olan farklı yaşlara sahip çalışanları iş doyumuna ulaştırmaktır. Nitekim kıdem ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Balay ve Sağlam, 2004:35).

Fiziki Durum ve Engellilik: Çalışma koşullarındaki değişiklikler düşünsel yetilerin önemini arttırmaktadır. Ancak fiziksel yetenekler geçmişte olduğu gibi bugün de önemini korumaktadır (Robins ve Judge, 2013:54). İş hayatında engelliler önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Engelliler rekabet için gerekli olan insan kaynağının fazla dikkate alınmayan unsurlarıdır. Çünkü engellilerin birçoğunun engelleri dışında diğer işleri normal bir insan gibi yerine getirecekleri, farklılık ve rekabet gücü oluşturabilecekleri kabul gören bir görüş değildir. Onlar için yapılması gereken uygun mesleklerin seçilmesi ve bu konulara uygun stratejik eğitimlerin verilmesidir. Engelli bireyler eğitim ve rehabilitasyondan sonra iş hayatında görev alabilmektedir (Demir, 2016:136-142).

Engellilik bireylerin fiziksel ve zihinsel işlevlerindeki eksikliklerdir. Bu eksiklik onların maruz kaldıkları ayrımcılığın da temel nedenidir. Engelliğin yarattığı sınırlamalar onları toplumdan uzaklaştırmaktadır (Karataş, 2002:2). Bu nedenle engelli insanların birçoğu işsizdir (Balay ve Sağlam, 2004:35).

1.1.6.2. Bireysel Farklılıklar

Örgüt içerisindeki bireylerin hepsi birbirlerinden bilgi ve beceri, yetenek, kişilik özellikleri ve davranış stilleri yönünden farklıdır. Bireyler bu farklılıkların yanında duygusal, ruhsal ve psikolojik olarak da farklıdır. Bu farklılıklar insan doğasına özgüdür ve örgütler tarafından önemsenmelidir. Bu farklılıkları önemseme örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkı yapmaktadır (Memduhoğlu, 2007:59).

Yetenek ve Zeka: Yetenek, işteki değişik faaliyetleri yapabilmek için sarf edilen bireysel kapasitedir. Yetenek fiziksel yetenek ve entelektüel yetenek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Fiziksel yetenek el becerisi, kuvvet ve dayanıklılık gerektirmekte iken entelektüel yetenek zihinsel uğraş gerektirmektedir (Karahan, 2009:271).

Zeka kavramı da yetenek kavramı gibi ikiye ayrılmaktadır: Zihinsel zeka (IQ) ve Duygusal Zeka (EQ). IQ ile düşünülmede EQ ile hissedilmektedir. Zihinsel zeka genel olarak öğrenme, düşünme, anlama, sorun çözme, akıl yürütme gibi mekanik becerileri, duygusal zeka ise zorlukların bireylere engel olmaması, empati yapabilme ve kendini harekete geçirebilme gibi becerileri kapsamaktadır (Begeç, 2004:20-21).

Farklılıkların yönetimi açısından her birey zeka ve yetenek yönünden farklıdır. Onların bu farklılıklarından en üst düzeyde faydalanmak ve olası çatışmaların, maliyetlerin ve verimsizliğin önüne geçmek için bu bireyler sahip oldukları farklılıklarına en uygun pozisyon ve statülerinde istihdam edilmelidirler.

Kişilik: Örgüt içerisindeki bireylerin fikirleri duyguları ve hareketleri birbirlerinden farklıdır. Bu farklılığın nedeni bireylerin zihinsel, ruhsal ve fiziksel özellikleridir (Çetin ve Bostancı, 2014:2). Kişilik, bireyin düşüncesini, olaylara bakışını, davranışını ve duygularını belirleyen ruhsal ve fiziksel özelliklerin toplamıdır. Yani kişilik hem kalıtsal özelliklerin aktarımı hem de dış çevredeki unsurların bir sonucudur (Balay ve Sağlam, 2004:36).

Kişilik genel olarak dışadönüklük, açıklık, duygusallık, geçimlilik ve sorumluluk olarak beş grupta incelenmektedir (Yelboğa, 2000:199). Bireylerin kişilikleri ile iş hayatları aynı doğrultuda seyretmektedir. Mesela otoriter bir kişiliğe sahip bireylerin bu özellikleri otoriter bir ortamında daha da artmaktadır. Bu bağlamda örgüte yeni giren bireylerin kişilikleri zamana ve statülerindeki değişikliklere bağlı olarak değişeceğinden yöneticilerin bu konuda dikkatli olmaları gerekmektedir (Balay ve Sağlam, 2004:36).

Cinsel Tercih: Cinsel kimlik bireylerin kendilerini ve benliklerini belirli bir eşeylik içinde algılamalarıdır. Cinsel yönelim kavramı ise bireydeki istek, duygu ve davranışların belirli bir eşeye olan yakınlığıdır. Bu yakınlık bireylerin cinsel kimliklerine zıt ya da uygun olabilmektedir. Örneğin cinsel kimliğini kadın olarak algılayan bir kimsenin cinsel yönelimi bir başka ifade ile cinsel tercihi kadın, erkek ya da her iki eşeylikte birlikte olabilmektedir. Cinsel rol ise gündelik hayatta gösterilen davranışlardır (Aksu, 2008:40).

Son yıllarda cinsel tercihlere saygı duyulmasına, bu alanda araştırmalar yapılmasına ve Batılı ülkelerde bu konuların tartışılarak üzerine gidilmesine rağmen (Robins ve Judge, 2013:51) önyargı ve aşağılama durumları halen devam etmektedir. İş ortamında da bu durumlar fiziksel ve psikolojik baskı ve dışlanma olarak görülmektedir.

1.1.6.3. Sosyo Kültürel Farklılıklar

Bireylerin sosyo-kültürel alanda taşıdıkları farklılıklar örgütler açısından önem arz etmektedir. Farklı değerleri benimsemiş bireylerin oluşturduğu gruplar örgütlerde değişik yaklaşımlar, değişik fikirler ve değişik alternatifler üretmektedir. Bu tarz gruplar örgütlere deneyim, problem çözme ve yaratıcılık alanlarında katkılar sağlamaktadır (Aktaran Memduhoğlu, 2007:56). Bireylerin sahip olduğu sosyo-kültürel farklılıklar, kültür farklılığı, değer farklılığı, medeni durum farklılığı, din farklılığı ve eğitim farklılığı şeklinde sıralanmaktadır.

Kültür: Kültür, günümüz iş dünyasındaki değişimlerden dolayı önemli bir yer tutmaktadır. Kültür toplumların temel özelliklerini yansıtmaktadır. Bu nedenle örgütlerde kültürel farklılıklar, örgütsel etkinliğin sağlanmasında stratejik bir öneme sahiptir (Kayalar ve Aytar, 2012:47).

Kültürel farklılıklar problemlere yeni bakış açıları kazandırarak yenilik ve yaratıcılık alanlarında farklı imkan ve olanaklar sunmaktadır (Gültekin ve Ulukan, 2012:90). Bu noktada kültürel farklılıkların yönetimi önem kazanmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetimi örgütün hedeflerine ulaşması için tüm çalışanların potansiyellerini kullanmalarına imkan veren bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlayan yaklaşımdır (Ersoy ve Ehtiyar, 2015:44).

Farklı kültürler üzerinde yapılan araştırmalarda kültürel farklılıkların, örgüt performansını pozitif şekilde etkilediği görülmüştür (Yeşil, 2007:237). Sürekli değişmekte ve gelişmekte olan çalışma ortamlarında kültürel farklılıkların ortadan kaldırılması yerine örgütün hedeflerine uygun stratejilerle desteklenmesi örgütsel rekabet için gereklidir (Gökçen ve Çavuş, 2014:527).

Değer Yargıları: Değer farklılıkları bireylerin üyesi oldukları grubun amaçları, görevleri ve misyonu konularında grup üyelerinden farklı davranması ve düşünmesi durumudur (Mannix ve Neale, 2005:36). Örgütlerde yönetilmesi en zor alanlardan biri de değerlerdir. Çünkü diğer farklılıkların temelini somut durumlar oluşturmakta iken değer farklılıkları, ideoloji, önyargı ve inançtan kaynaklanmaktadır (McArdle, 1999:39).

Farklı değerlere sahip çalışanların bulunduğu örgütler diğer örgütlere göre avantajlıdır çünkü bu örgütlerin değişik fikir üretme kapasiteleri daha yüksektir. Fakat değer farklılıklarını avantaja dönüştürmek yöneticilerinin görevidir. Avantaj sağlanabilmesi için bireylerin değerlerine saygı duyulması gerekmektedir.

Eğitim: Eğitim düzeyi bireylerin hayatları boyunca elde ettikleri eğitim seviyesini ifade etmektedir. Örgütlerdeki bireylerin eğitim düzeyleri birbirlerinden farklı olabilmektedir.

Farklılıkların yönetimi bireyler arasındaki eğitim farklılığının örgüt üzerine etkilerini incelemektedir (Aksu, 2008: 51). Günümüz iş hayatında bilgiye duyulan gereksinim artmıştır. Bu bağlamda örgütlerde çalışan bireylerin eğitim, bilgi ve yetenekleri önemli olmaktadır. Yüksek performans, öğrenme kültürüne, yenilik ve yaratıcılığa teşvik eden yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Sürgevil, 2010:121).

Medeni Durum: İş rolleri ve ailedeki roller farklı beklentiler içerdiğinden bu roller önemlidir. Evli olmayan bireyler evlilere göre işten ayrılma ve işe devamsızlık

konularında daha az hassas olmaktadır. Çocuk sahibi olan kadınların annelik rolleri ile iş rolleri çatışmakta ve bu çatışma iş rolleri üzerinde belirleyici olmaktadır. Çocuk sahibi kadınların iş hayatlarında tercih edilmemesi negatif bir ayrımcılıktır (Demir, 2011:767). Bu durumlarla karşılaşan kadınlar stres, çatışma, depresyon ve korku ile çalışmaya devam etmekte ya da iş hayatlarına son vermektedirler (Şalvarcı Türel ve Dolmacı, 2013: 87).

Yaşanılan Coğrafya: Günümüzde örgütler farklı kültürlerden gelen çalışanları bünyelerinde barındırmaktadırlar. Böyle bir yapıya sahip örgütler başarıya ulaşmak için farklılaşmış iş gücünü eğitmesi, geliştirmesi ve yönetmesi gerekmektedir. Bireyler farklı coğrafyalarda yetişmelerinden dolayı farklı kültürlere sahiptirler. Kültürel farklılıklar da farklı tutum davranış, düşünce ve inanışlara neden olabilmektedir ki bu farklılıklar örgütün performansını etkilemektedir (Bulutlar, 2007:174).

Heterojen bir yapıdaki örgütlerde çalışan bireyler arasındaki farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiğinde bu farklılıklar avantajlara çevrilecektir. Ancak etkin bir şekilde yönetilmezse bireylerde önyargı oluşacak ve birbirlerini ötekileştirecektir (Çakır, Sarıhan ve Sarıhan, 2014:229).

1.1.7. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi, Önemi ve Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler

Bireylerin sahip oldukları sosyo-kültürel, bireysel ve demografik özellikler birbirlerinden farklıdır. Farklılıklar avantaj sağladığı gibi iyi yönetilmezlerse dezavantajlara neden olmaktadır. Yani farklılıkların örgütsel yansımaları bireysel ve örgütsel yarar ve zarar şeklinde olmaktadır. Bu noktada yarar ve zararların bilinmesi oldukça önemlidir. Örgütler farklı özelliklerdeki bireylerin uyum içerisinde çalışmasını sağlamak zorunda kalmakta dolayısıyla çalışan bireylerin sosyal, kültürel ve bireysel farklılıklarına saygı göstermekte ve bunları zenginlik kaynağı olarak görmekte ve örgütsel amaçlara bu çizgide ulaşmak önem kazanmaktadır. Bu bağlamda insan kaynakları araştırmacıları 1990'lı yıllardan sonra Farklılıkların Yönetimi şeklinde yeni bir kavramsallaştırmaya gitmişlerdir (Memduhoğlu, 2011a: 117).

1.1.7.1. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Farklılıkların yönetimi İkinci Dünya Savaşından sonra ilk kez ABD'de gündeme gelmeye başlamıştır. Bu dönemde örgütlerin insan kaynaklarının temel amacı farklı

niteliklere sahip işgücünü istihdam etmek olmuştur. Farklılıkları bünyesinde bulundurmamak ve bu konuda girişim sahibi olmak toplumsal ve kurumsal bir sorumluluk olmaya başlayınca ABD başta olmak üzere birçok ülkede farklılıkların yönetimine ilişkin konular stratejik hale gelmiştir (Point ve Singh, 2003'den aktaran Temel Eğinli, 2009:145).

1948 yılında ABD Başkanı Truman silahlı kuvvetlerdeki ırkçı ayrımlara son vermiştir (Görün ve Meriç, 2014:581). 1960'larda Olumlu Eylem uygulamaları başlatılmıştır (Sürgevil, 2010). Olumlu Eylem kapsamında Eşit Ücret Kanunu (1963), İnsan Hakları Kanunu (1964), Yaş Ayrımcılığı Kanunu (1967) ve Irk Ayrımcılığı Kanunu (1975) çıkarılmıştır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:91-92). Bu düzenlemelerin ardından dezavantajlı grupların örgüt içerisinde yükselmeleri, beceri ve potansiyellerini kullanabilmeleri tartışılmaya başlanmıştır (Sezerel ve Tonus, 2016:5). 1992 yılında engellilere ayrımcılığı suç sayan Engelli Ayrımcılık Kanunu, 1996 yılında da ödül ve istihdamda ayrımcılık yapılmasını yasaklayan İşyeri İlişkileri Kanunu yürürlüğe konulmuştur (Kurtulmuş, 2014: 37-38). Ancak yöneticiler zamanla bu kavramın daha güçlü ve rekabetçi örgüt oluşturulmasındaki önemini kavrayarak kanunlara karşı bir mücadele aracı olarak değil örgütsel performansın artırılmasında bir araç olarak algılamaya başlamışlardır (Luthans, 2002:70).

R. Roosevelt Thomas'ın Pozitif Ayrımcılıktan Farklılıkların Yönetimine adlı eseri ile farklılıkların yönetimi, örgüt çalışanlarının işle ilgili ve fiziksel farklılıklarının entegrasyonu ve geliştirilmesine yönelik bir takım uygulamalar insan kaynakları yönetimi için stratejik bir yaklaşım olmuştur (Demirel ve Özbezek, 2016:10).

1.1.7.2. Farklılıkların Yönetiminin Önemi

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte örgütlerin odaklarına yerleşen insan kaynakları, tüm örgütlerin temel önceliği haline gelmiştir. Bu önceliğin temel hedefi insan kaynağını örgüte çekmek, örgütte tutmak ve ondan yararlanmaktır. 1987 yılında yayınlanan Workforce 2000 raporundan sonra birçok örgüt çok kültürlü bir ortam oluşturmaya yönelmiştir (Cox, 2001: 1-2).

Günümüzde örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için farklılıklardan faydalanmak durumundadırlar. Farklılıkların, örgütlerin amaçlarına ve rekabet güçlerine katkı sağladıkları araştırmalar ile tespit edilmiştir. Farklılıkların yönetimi bundan dolayı

dolayı önemlidir ve işletmeler için farklılıkların yönetimi temel politika haline gelmiştir. Farklılıklar etkin yönetilmediklerinde sinizm, motivasyon düşüklüğü, verimsizlik, tükenmişlik, çatışma ve işe devamsızlık gibi olumsuzluklar görülebilmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015:120).

Örgütlerin değişimleri önceden görerek uygun hareket planları oluşturmada başvurdukları istatistik ve matematik içeren geleneksel tahmin yöntemleri artık yetersiz kalmaktadır. Günümüzde farklı hayal gücüne ve farklı bakışlara, farklı uzmanlıklara sahip heterojen gruplara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların etkin yönetimi örgütlerin gelecek stratejilerini kararlaştıran beyin takımlarının teşkilinde ön plana çıkmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2007:36).

Bireysel farklılıkların baskılara, tacizlere, aşağılanmaya ve ayrımcılığa sebebiyet verme durumu farklılıkların yönetimine önem kazandırmaktadır. Bunun yanında modern toplumlarda düzen, benzerlik üzerine kurulmuş iken; günümüzde farklılıklar üzerine kurulmaktadır. Yani toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda yaşanan gelişmeler farklılıklara olan ilgileri arttırmaktadır (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016:288).

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, bireylerin zihinsel, duygusal ve fiziksel engellemelerden kurtarılarak ekip halinde çalışmaya teşvik edilmesine ve mevcut olan tüm yeteneklerden yararlanılmasına imkân verdiği için örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Bireyler arasındaki farklı bilgi ve becerilere değer verildiği ve bunlardan maksimum seviyede faydalandığı için örgütün başarısı yükselmektedir. Bireyler kendi farklılıklarına saygı duyulan ve değer verilen bir örgütte amaçlara katkıda bulunmak için daha fazla gayret içerisinde olmaktadır. Böylece örgütün insan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanılmaktadır (Barutçugil, 2004:231).

Farklılıkların yönetimi asıl olarak çok uluslu ülkelerde önem kazanmakta iken tek uluslu ülkelerde de örgütleri ilgilendirmektedir (Sezerel ve Tonus, 2016:3). Örgütler coğrafi olarak genişledikçe ve işgücü uluslararası alanda serbestçe dolaşmaya başladıkça farklılıklar vefarklı kimlikler kritik konu olmuştur. Artık tüketim ve üretim alanlarında farklı unsurlar yer almaktadır (Memduhoğlu, 2011a:116). Bu değişim ve gelişmeler sonucunda örgütlerde örgütlerdeki bilgiye, yeteneğe farklı kültürlere sahip eğitim düzeyleri yüksek çalışanların sayısının artması farklılıkların yönetimi rekabet stratejisi haline getirmiştir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:89).

Farklılıkların yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarının merkezinde yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi, örgüt için bir fırsat olarak görülüp zekice kullanıldığında fayda sağlayan bir araca dönüşmektedir (İnce, Gül ve Korkmaz, 2015:115).

Bireylerin farklılıklarını zenginlik olarak gören ve farklılıkları arttırmayı amaçlayan farklılıkların yönetimi örgütsel çıktılar üzerinde kontrol sahibi olunmasında örgütsel gelişimin ve fırsat eşitliğinin sağlanmasında önemli potansiyele sahiptir (Okçu, 2014:2151).

Farklılıkların yönetimi farklı ulus, ırk ve etnisitelerden oluşan Anglo Sakson ülkeleri için birer zorunluluk iken bu farklılıkların olmadığı ülkelerde bu yönetim yaklaşımının lüzumsuz görülmesi hatasına düşülmemelidir. Örgütler farklılıklara yönelik olarak yeni politikaları hayata geçirmek zorundadırlar. Farklılıkların yönetimi demografik farklılıkların yanı sıra örgütte çalışan bireylerin kültürel özellikleri, sosyal durumları, bireysel kabiliyetleri gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Dolayısıyla niteliği, türü ve şekli toplumdan topluma değişen farklılıkların, yönetimi tüm örgüt ve toplumlar için önemlidir (Memduhoğlu, 2011b:38-39).

Toplumsal faktörler de farklılıkların önemini arttırmaktadır. Bu toplumsal farklılıklar şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2011:44-45) :

- Çalışanlar arasındaki etnik köken farklılıklarının giderek artması
- Çalışan nüfus içerisinde 16-24 yaş grubunun sayısının artması
- Kadınların çalışma hayatındaki oran ve önemlerinin artması
- Yaşlı nüfusun artma
- Azınlıkların örgütlerde daha fazla temsil edilmeye başlanması.

Günümüzde örgütsel ve toplumsal alandaki hızlı değişiklikler çok boyutlu örgüt ve toplum yapısını oluşturmuştur. Böyle bir yapı içerisinde farklı özelliklere sahip bireylerin uyum içerisinde yönetilmesi de zorlaşmaktadır (Demirel ve Özbezek, 2016:19). Farklılıkların yönetimi, örgütlerde yaratıcılığı arttırmakta, moralleri yükseltmekte ve sosyal adaleti sağlamaktadır. Çünkü etkin bir farklılıkların yönetimi

çalışan bireylerin birbirlerinden farklı olan özelliklerinin neden olduğu engelleri ortadan kaldırmaktadır (Çetin ve Bostancı, 2014:2).

Farklılıkların yönetimi farklılıklardan doğabilecek fırsatları en üst seviyeye çıkartırken sınırlılıkları da en aza indirme konusunda imkanlar sağlamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010:27). Bu noktada farklılık bilgisine sahip ve bu bilgisini kullanabilecek yöneticilere gereksinim duyulmaktadır (Çalışkan vd, 2015:2). Farklılıkların yönetimi yöneticilere bu alanda temel beceri ve yetenekleri kazandırmayı amaçlamaktadır.

1.1.7.3. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler

Farklılıkların yönetiminin ortaya çıkaran faktörlerin başında demografik değişimler gelmektedir. İkinci faktör ise farklılık alanlarında yapılmış yasal düzenlemelerdir. Farklılık yönetiminin ortaya çıkmasında son faktör ise küreselleşme ve rekabettir (Luthans, 2002: 70).

Demografik Değişimler: Günümüzde siyasal, teknolojik, sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmeler çalışan profilleri üzerinde etkili olmaktadır (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014:2329). Çalışan profilindeki yaşanan değişimler farklılıkları arttırmaktadır. Azınlık gruplar ve kadınlar çalışma hayatına daha fazla dâhil olmaktadır (Aksu, 2008:15).

Toplumları ve örgütleri etkileyen küreselleşme örgütlerin işgücü profillerinin değişmesine neden olmuştur. İşgücü 2000 raporuna göre eğitilmiş çalışanların, kadın çalışanların, engelli çalışanların, azınlık durumundaki çalışanların, yabancı uyruklu ve göçmen çalışanların sayıları artmaktadır (Görün ve Meriç, 2014:583).

İşgücünde yaşanan demografik değişiklikler sonucunda örgütlerde farklı kültürlerden bireyler görev almaktadır. Bireyler arasındaki kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların sonuçlarının bilincinde olmak örgütler açısından önemlidir. Çünkü artık örgütsel farklılıkların, örgütsel başarı ve etkinliğin sağlanmasında stratejik öneme sahip olduğu anlayışı hâkimdir (Polat, 2012:1399). Kendilerini örgütlere bağlı hisseden bireylerin verimlilikleri, sürekli değişmekte olan bir dünyada örgütlerin ayakta kalmasını sağlayacak değişkenlerden biridir. Hızlı gelişmelere ayak uydurabilen, yabancılaşma hissetmeyen çalışanlar örgütler için önemli bir katma değerdir (Gökçen ve Çavuş, 2014:525).

Yasal Düzenlemeler: Farklılıkların yönetimi ile ilişkili eşit fırsat, insan hakları, ayrımcılık yapılmaması gibi konular bugünkü durumlarına gelmeden önce bazı aşamalardan geçmişlerdir. Farklılıkların yönetimine yönelik uygulamalar öncelikle örgüt yönetimlerinin eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için başlattığı Olumlu Eylem ile başlamıştır. Olumlu eylem diğer bir ifade ile Eşit İş Fırsatı ya da Eşitlikçi Yaklaşım ABD’de 1960’larda ortaya çıkmıştır. Olumlu eylem uygulamaları geçmiş dönemde yapılan ve gelecekteki ayrımcılıkları önlemeye yönelik kanunlar olarak ırk, inanç, dezavantajlı gruplara iş ve eğitim vermek gibi programlar içermekteydi. Bu kapsamda Eşit Ücret Kanunu (1963), İnsan Hakları Kanunu (1964), Eşit İstihdam Fırsatı ve Irk Ayrımcılığı Kanunu (1975) çıkarılmıştır. 1970’lerden sonra olumlu eylem genişletilmiş azınlık ve kadınları da içeren yasal düzenlemeler yapılmıştır. Olumlu eylem sadece yasal düzenlemelerde değil işletme yönetimi uygulamalarında da yer bulmuştur. Bu tarihlerden sonra farklılıklar avantaj olarak görülmeye başlanmıştır. 1991 yılında ABD’de gerçekleştirilen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı da farklılıkların yönetiminin gelişmesine katkı sağlamıştır (Memduhoğlu, 2007:14-15).

Yasal düzenlemeler ile örgütler, daha geniş boyutta insan çalıştırarak farklılık seviyelerini yükseltmeye zorlanmaktadır. ABD’de örgütler 1964’den önce azınlıklara, kadınlara ve siyahilere karşı ayrımcılıkta tamamen serbest konumdaydılar. Bundan dolayı birçok örgütün çalışanları ağırlıklı olarak beyaz erkeklerdi. Fakat son otuz yıl içerisinde ABD’de ayrımcılığa karşı bazı kanunlar yürürlüğe girmiştir (Francesco ve Gold, 1997:226):

- 1963 Eşit Ücret Kanunu
- 1964 Sivil Haklar Kanunu
- 1967 İşe Almada Ayrım Kanunu
- 1973 Rehabilitasyon Kanunu
- Göçmen Reform ve Kontrolü Kanunu
- Amerikan Engelliler Kanunu

Küreselleşme ve Rekabet: Örgütlerin farklılıklar ile fazlaca karşılaşmasının bir nedeni de küreselleşmedir. Küreselleşme ile beraber çok uluslu şirket sayısı artmış, örgütlerin demografik yapısı değişmiş, uluslararası göç artmış, bilgi ve iletişim teknolojilerinde değişimler yaşanmış ve farklılıklar örgüt gündemlerine oturmuştur. Farklılaşan işgücündeki çatışma ve gerilimlerin azaltılması farklılıkların yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016:288).

Kentleşme, göç, sanayileşme gibi olgular işgücünü farklılaştırmıştır. Ancak küreselleşme işgücü farklılığının boyutunu değiştirmiştir. Örgütlerde artık din, dil, etnik köken, kültür, ideoloji, cinsiyet, hükümlülük ve engellilik durumu yönünden farklı özelliklere sahip bireyler yer almaktadır. Modern yönetim paradigmalarının insan faktörünü, örgütlerde en önemli kaynaklardan biri kabul etmesiyle farklılıklar önem kazanmış ve farklılıkların yönetilmesi zorlaşmıştır (İnce vd, 2015:293).

Küreselleşme örgütleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşır iken yönetim fonksiyonu da farklı kültürlerden gelerek bir araya toplanmış insanları yönetme halini almıştır. Örgütsel etkinliği temel faktörlerinden biri, farklı kültürel özelliklere sahip işgücünü ortak değerler çerçevesinde birleştirilerek çok kültürlülüğü örgütler için bir avantaj haline getirmektir. Küresel bilgi dünyası, farklılıkları kalite, çevre bilinci ve bilgi etrafında toplayarak yeni bir dünya düzeni oluşturmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde küresel düşün yerel davran yaklaşımı, farklılıkları küresel stratejiler konusuna dahil etmektedir (Düren, 1999:21).

Farklılıklar, örgütlerin, esnekliğini, çevikliğini ve değişimlere ayak uydurma yeteneğini arttırmaktadır. Ulusal ve kültürel sınırların ortadan kalktığı bir pazarda başarılı olabilmek için daha hızlı ve daha esnek hareket yeteneğine sahip örgüt yapısına sahip olmak gerekmektedir. Küresel pazarlarda yer alabilmek, müşteri ve pazar payını arttırabilmek ve çalışanlar arasındaki devir oranını azaltmak için, farklı özelliklere sahip çalışanların, bu farklılıkları ile fark yaratabilecek konuma gelmeleri sağlanmalıdır (Barutçugil, 2011:208).

1.2. Farklılıkların Yönetimi Kavramına Temel Oluşturan Kuram ve Yaklaşımlar

Farklılıkların yönetiminin temelindeki kuramların birçoğu sosyal psikoloji disiplinine aittir. Bu kuramlardan sosyal kimlik kuramı; birey ve öteki, benlik, sosyal karşılaştırma, sosyal kategorileştirme, ön yargı, ayrımcılık ve stereotip gibi ifadelerle süreç ve teorileri içermesinden dolayı önem verilmektedir. Araştırmacı ve yazarların sosyal kimlik kuramından sonra üzerinde durdukları konu benzerlik-çekim yaklaşımlarıdır. Bu bağlamda bilgi işleme yaklaşımı da ele alınan başlıklardan biridir (Mannix ve Neale, 2005:39).

1.2.1 Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik kavramı en net ifade ile bireylerin veya grupların diğer bireyler veya gruplardan ayrılan özelliklerinin tümü şeklinde tanımlanabilir. Sosyal kimlik kuramına göre insanlar kendilerini ve başkalarını farklı gruplara ait olarak algılama eğilimindedir. Bu kuramda üzerinde durulan konu, insanların tutum ve davranışlarının mensubu oldukları grupların fikir ve düşüncelerinden etkilenmesidir. Bu kurama göre insanlar imajlarını korumaya güdülenmişlerdir. Örneğin tutulan futbol takımı başarılı olursa birey de gururlanmaktadır. Yani sosyal kimlik benliğin sosyal bir gruba üye olmasından doğan ve duygusal bağlılık taşıyan parçasıdır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2016:263).

Sosyal kimlik kuramı bireylerin, sahip oldukları özelliklere göre belirli kategorilerde yer almasını ya da belirli kategoriler içerisinde algılanmasını ifade etmektedir. Birey sürekli karşılaştırmalar yaparak kendisini bir kategoriye dâhil etmekte diğer kategorilerin dışında kalmaktadır (Temel Eğinli, 2009:124).

1.2.1.1 Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Bu kurama göre bireylerde doğuştan gelen kendilerini ve özelliklerini değerlendirme eğilimi vardır. Çünkü bireyler kanı ve yargılarını değerlendirmede büyük bir iştah sahibidirler. Bireyler bu değerlendirme aşamasında objektif bir bilgiye ulaşamadıkları zaman kendilerini, kendilerine benzeyen bireyler ile karşılaştırmaktadır. Birey bu karşılaştırmayı, kendisine benzemeyen biriyle yapacağı karşılaştırmaya nazaran daha fazla bilgi elde edebileceğini düşündüğü için tercih etmektedir. Bireyler kendilerinin

daha iyi olmasını istedikleri için bu karşılaştırmalar sürekli bir rekabetin olduğu yarışa dönüşmektedir (Pelled, Eisenhardt ve Xin, 1995:5).

1.2.1.2 Sosyal Kategorileştirme Kuramı

Bireyler çevrelerine daha fazla hakim olmak istediklerinden sosyal ve fiziksel çevrelerini kategorilere ayırarak bu çevrelerdeki unsurları oluşturdukları kategorilere yerleştirmektedirler. Bu şekilde birbirlerine benzeyen durum, olgu ve varlıklar aynı kategori içerisinde yer almaktadır. Kategorileştirme bireylerin çevrelerini kategoriler şeklinde düzenlediği psikolojik süreçlerdir (Bilgin, 2008:164-165).

Grup üyeleri arasında benzerlik arttıkça bağlılık, uyum ve amaçların paylaşılma seviyesi de artmaktadır. Sosyal kategorileştirme kuramına göre farklı sosyal kimlikler arasındaki ilişkiler grup performansını düşürmektedir. Yani bu kurama göre gruplar arasındaki farklılıkların performans ve iş doyumunu üzerinde zararlı etkileri vardır. Grup üyeleri kendilerini ve ötekilerini grup içi ve grup dışı olarak kategorize etmektedir. Araştırmalar kategorileştirme süreçlerinde bireylerin, cinsiyet, ırk, inanç ve değer gibi ayırt edici farklılıklara odaklandıklarını göstermektedir (Dinwoodie, 2005:4'den aktaran Sürgevil, 2008a:115-116).

1.2.1.2.1. Stereotip (Kalıp Yargı) ve Önyargı (Peşin Hüküm) Kavramları

Sosyal psikoloji ile ilgilenenler önyargı ve kalıp yargı kavramlarının kategorileştirme faaliyetinin direkt bir sonucu olduğunu belirtmektedirler (Bilgin, 2007: 149). Kategorileştirme durumu söz konusu olduğu zaman diğer bireyler eşsiz bireyler şeklinde algılanmamaya başlanır ve gruplara yönelik kalıp yargılar başlar (Mannix ve Neale, 2005:4).

Stereotip, katı kalıplar içerisinde sabit izlenimlere dayalı olarak davranma ve düşünme, insan ya da varlıkları beklenti, deneyim ve varsayımlara bağlı olarak zihinsel anlamda sınıflandırma ve gruplandırma (Barutçugil, 2011:63). Stereotipler, fazla genelleme ve basitleştirmelerin başvurulduğu süreçlerdir, ahlaki olarak yanlışlardır. Kimse kategorilendirmek istemez bu yüzden stereotipler istenmemektedir (Mor ve Michelle, 2005:135-136).

Önyargı, bir grubun üyelerine o gruba bağlı olmaları sebebiyle gösterilen olumsuz tutumlar şeklinde tanımlanmaktadır. Bu olumsuz nitelikteki tutumlar bireylere değil gruplara yöneliktir ve gerçeklikten yoksundurlar (Bilgin, 2003:270).

1.2.1.2.2. Ayrımcılık ve Ötekileştirme Kavramları

Ayrımcılık bir bireyin belirli bir gruba bağlı olması sebebiyle olumsuz ve haksız davranış ve uygulamalara maruz kalmasıdır. Bu bağlamda ayrımcılık önyargıların davranışlara dönüşmüş halidir (Bilgin, 2003:40). Önyargı ve ayrımcılıkla ilişkili diğer kavram da “öteki” kavramıdır. Öteki kavramı, yabancı, diğeri, başkası gibi anlamlara gelmektedir. Ötekilik, bir birey ya da gruba atfedilen özelliktir (Bilgin, 2007:176).

Şablona koymak, bireyin grup veya kategoriye dahil edilmesi ve dolayısıyla o gruba yönelik olan nitelermelerin söz konusu bireye de atfedilmesidir. Örneğin yaşlı bir çalışanın “yaratıcı değildir” şeklinde damgalanması gibi (Balay ve Sağlam, 2004:38). Örgütlerde diğeri başkası, öteki gibi ifadelerle dışarıda bırakılmanın çalışanlar üzerinde çeşitli etkileri vardır. Nitekim örgüt içerisindeki kendilerine saygı gösterilmediğini düşünen bireylerin moral ve performans seviyelerinin düşük olduğu, kariyer basamaklarının alt sıralarında yer aldıkları belirtilmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:6-7).

1.2.2 Benzerlik ve Çekim Yaklaşımı

Benzerlik çekim yaklaşımının ortaya çıkışı bireyler kendilerine benzeyen bireylerden hoşlanır ve etkilenirler ilkesidir. Yani bireylerin kendisine benzeyen bireylerin etkisi ile kendine has özellikleri dolayısıyla kendilerinin kabul edilebilir olduklarını düşünmeleridir. Kendilerine benzeyen bireyler fazlaca paylaşımda bulunma imkanları olduğu için bireyler arası etkileşimin yaşanmasında ortak özellikler önemlidir (Temel Eğinli, 2009:119). 1950’lerde sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalar sonucunda bireylerin kendilerine benzer olan diğer bireylere doğru çekilme eğilimi olduğu belirlenmiştir. Bu durum homojenlik terimi ile açıklanmaktadır. Yaklaşımına konu olan özellikler inançları, fiziksel özellikleri, tutum ve davranışları kapsamaktadır. Benzerlik bireyler arasındaki ilişki ve anlaşmaları sağladığı için benzersizliklerin azaltılması karar süreçleri açısından önemlidir (Riordan ve Schaffer, 2004:39 ‘den aktaran Temel Eğinli, 2009:119).

Benzerlik çekim sürecinin temelinde pekiştirme yatmaktadır. Çünkü bireyler diğer bireyleri kendilerine benzer şekilde algıladıklarında kendilerini güçlü hissetmektedirler ki bu durum da bireyler olumlu benlik kavramı olarak ifade edilen durumu geliştirmeye başlamaktadır. Bireyler kendilerine benzemekte olan bireylerden etkilenmektedirler çünkü kendilerine benzeyen bireyler sayesinde sahibi oldukları özelliklerin toplumsal açıdan geçerli olduklarını düşünmektedirler. Benzerlik çekim yaklaşımına göre bireyler kendi ırk ve etnik kökenlerinden bireylerle birlikte olmayı tercih etmektedir, yöneticiler ise görevleri kendileri gibi yapacaklarını düşündükleri çalışanlar ile çalışmayı istemektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995:8).

1.2.3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı

Sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme ve benzerlik çekim yaklaşımları örgütlerdeki farklılıkları olumsuzluk olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımlar farklılıkların ve ayrımların neden oldukları problemlere değinmektedir. Bu yaklaşımlara göre bireyler kendilerine benzer bireylerden etkilenerek, homojen nitelikteki gruplarda daha az çatışma yaşayarak uyum içerisinde çalışmakta, örgütsel bağlılık artmakta ve işgücü devir hızları düşmektedir (Mannix ve Neale, 2005:40).

Bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımına göre grup içerisindeki farklılıklar grubun performansını olumlu yönde etkilemektedir. Buradaki olumlu ilişkiyi doğuran neden farklı işgücünün sahip olduğu farklı beceri, yetenek ve farklı bakış açılarıdır. Örgütlerdeki bu farklılıklar sayesinde bireylerin bilgilerinin kapsamı genişleyecek, dolayısıyla karar alma sürecinde fazla ve geniş bilgiler ile hareket edilecek ve aynı anda değişik alternatifler ele alınabilecektir. Bu durumda yeni fikirler ortaya çıkacak, sorunlar üzerinde daha fazla durulacaktır (Cox ve Blake, 1991:179).

Bireyler genel olarak kendilerine benzer kişilerle yakın ilişki içerisinde olmaktadır. Ancak bireylerin farklı bilgilere ulaşması için, farklı geçmişe, farklı kültüre, farklı deneyimlere, farklı özelliklere sahip bireylerle etkileşim içerisinde olması gerekmektedir. Farklı bilgiler ile etkileşim yaratıcılığı teşvik etmektedir. Problem çözme yaklaşımı ise örgütlerde herhangi bir problemin çözümü için birbirlerine benzer olan bilişsel yapıların var olması aynı düşünceleri üretmek yaratıcılığın sağlanamayacağından hareketle problemlerin çözümü için farklı görüşlere başvurulması ilkesine dayanmaktadır (Temel Eğinli, 2009:126-127).

1.2.4. Örgütsel Demografi Yaklaşımı

Örgütsel demografi yaklaşımı demografik özellikler ile grup çıktıları arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Örgütsel demografi çalışmalarında heterojenlik açısından ırk, cinsiyet, örgütte çalışma süresi, yaş gibi özellikler üzerinde sıkça durulan özelliklerdir.

Örgütsel demografi yaklaşımı bireylerin kişisel özellikleri yerine topluluk düzeyindeki özelliklere odaklanmaktadır. Bu özellikler kişisel özelliklerden bağımsız şekilde davranışlar üzerinde etkili olmaktadır. Bu yaklaşıma göre bireylerin demografik özellikleri iletişim, yaratıcılık, yenilikçilik, performans, başarı ve uyum üzerinde etkilidir (Tsui, Egan ve O'Reilly, 1992:550; Wiersema ve Bird, 1993: 996'den aktaran Sürgevil, 2010:62).

Son zamanlarda da demografik özelliklerin grup üzerindeki etkilerinin yanında bireyler üzerindeki etkilerinin de incelenmesi önerilmektedir. Buradan hareketle ilişki demografi kavramı oluşturulmuştur (Sürgevil, 2008a:121).

1.2.5. İlişkisel Demografi Yaklaşımı

İlişkisel demografi yaklaşımı grup içerisindeki düzenli etkileşim halindeki üyelerin, karşılaştırmalı demografik özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu özelliklerin görünen (cinsiyet, yaş, ırk, vb) ve görünmeyen (tutum, deneyim, vb). farklılıkları kapsadığı belirtilmektedir. Görünen farklılıkların benzerliği, grubun birlikte hareket etmesi, üyelerin grup hakkında olumlu duygular beslemesi gibi etkileşimsel süreçleri hızlandırmaktadır. Bunun yanında görünmeyen farklılıkların benzerliği de bireyler arasında çekim oluşturmakta ve bu bağlamda etkileşimsel sürecin başlaması ve devam ettirilmesinde etkili olmaktadır (Temel Eğinli, 2009:120).

İlişkisel demografi yaklaşımının temel varsayımı grup üyelerinin sahip olduğu farklılıkların grubun işleyişini negatif yönde etkilediğidir. Örgütsel demografi kavramında bireyler arası ilişkiler şart değildir ancak ilişki demografi kavramında ikili gruplarda yer almakta olan bireylerin sahip olduğu demografik özelliklerinin birbirleriyle karşılaştırılması söz konusu olmaktadır. Bu gruplardaki bireylerin konumları nedeniyle birbirleriyle düzenli olarak etkileşim kurmalarını gerekli olduğu varsayılmaktadır (Sürgevil, 2010:64-65).

1.3. Farklılıkların Yönetimi Süreci

Farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek için çalışanlar veya gruplar arasındaki farklılıkları tanımak, politikalar geliştirmek ve farklılıkları teşvik etmek gerekmektedir. Bu argümanlar aynı zamanda örgütün verimliliğini üst seviyelere çıkararak, imkânlara erişimin demokratikleştirilmesini sağlayan sosyal entegrasyonun hayata geçirilmesindeki pozitif değerlerdir. Farklılıklardan sinerji sağlamak için farklılık yönetiminin başlatılması (işlerin içeriğinin belirlenmesi, farklılık hedeflerinin tanımlanması, stratejiler belirlenmesi) gerçekleştirilmesi (farklılık yönetiminin aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya başlatılması) ve süreçlerin yönetimi (güven artırıcı tedbirler ve denetim) dinamiklerinin takip edilmesi gerekmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: 14-15).

Farklılıkların yönetimi bir süreçtir ve bu süreçte farklılıkların planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve desteklenmesi sürecin en önemli unsurlarıdır (Kurtulmuş, 2016). Bu süreçte farklılıkların yönetimi örgüt üyeleri tarafından benimsenmeli, paylaşılan bir kültür haline gelmelidir. Sağladığı faydalardan dolayı örgütler farklılıkların yönetimi anlayışından kaçınmamalıdır (Sürgevil ve Budak, 2008:91). Farklılıkların etkin yönetimi, örgütlerin rekabet avantajı sağlaması, karar alma süreçlerine katılımın ve fırsat eşitliğinin sağlanması ve örgütsel gücün dengelenmesi ile sonuçlanacaktır (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2017:166).

1.3.1. Farklılıkların Yönetimi Süreci

Farklılıkların yönetimi süreci, farklılıkların yönetimi icra kurulu, gelecek senaryoları, vizyon ve strateji, farklılık denetimi, örgüt hedefleri ve farklılıkların yönetimi müdahaleleri olmak üzere altı adımdan oluşmaktadır (Keil vd, 2007:14-16):

Birinci Adım: Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu. Birçok örgüt, tek kültürlü bir yapıya (liderleri-30-40 yaşlarında ve o ülkenin erkek vatandaşlarıdır) sahip olmasından dolayı değişim gereksinimlerinin ve ortam analizlerinin dar bir bakış açısıyla değerlendirilmesi riski vardır. Bu kısıtlamaları bertaraf edebilmek için üst yönetim bu bakış açısını genişletmek üzere bu işlere ilgi duyan farklı geçmişlere sahip bireylerden oluşan bir proje ekibini (Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu) oluşturmalıdır. Bu kurula, örgüt üst yönetimi ile yapılacak bir sözleşme ile yapılacak olduğu çalışmalar için vekalet verilmeli ve hedef belirtilmelidir.

İkinci Adım: Gelecek Senaryoları. Üst yönetim, ilgili taraflar ve örgütün departman temsilcileri ile birlikte farklılıkların yönetimi icra kuruluna bağlı olarak çalışan senaryo yazma atölye çalışması ismi altında toplantı düzenlemelidir. İş dünyasının yaklaşık 20 yıl sonra nasıl bir hal alacağı ve farklılık unsurlarının etkileri üzerinde durularak üç değişik senaryo hazırlanmalıdır. Son aşamada bir senaryo seçimi yapılmalı ve bu senaryo üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

Üçüncü Adım: Vizyon ve Strateji. Bir sonraki aşama seçilen senaryo üzerinde örgütün vizyon ve misyonunun şekillendirilmesidir. Burada üst yönetim ve ilgili tarafların katılımı gerekmektedir. Senaryoya göre örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehlikelerine odaklanılmalıdır. Sonraki aşamada vizyon ve misyon metinlerinin yazılması gerekmektedir. Son aşamada farklılıkların yönetiminde örgüt stratejisinin belirlenmesidir. Açık bir strateji ile örgüt ilerleme kaydedecektir. Vizyon, misyon ve strateji belirlendikten sonra örgüt, önceki durumlarını da göz önüne alarak şu anki durumu değerlendirmelidir.

Dördüncü Adım: Farklılık Denetimi. Farklılık denetimi mevcut durumu analiz etmede kullanılan bir araçtır. Bu noktada temel olarak örgütün bugünkü kültürü nedir? Üst yönetim ve çalışanların farklılıkların yönetimi konusundaki tutumları nelerdir? Süreç ve yapılar katılıma ne kadar açıktır? soruları sorulmalıdır. Farklılık denetimi, ilgili taraf gruplarıyla yarı yapılandırılmış kişisel görüşmelerle gerçekleştirilir. Farklılık denetiminin sonuçları farklılıkların yönetimi icra kurulunca mevcut durumun bulgularını geniş kitlelere sunmak için kullanılmaktadır.

Beşinci Adım: Örgüt Hedefleri. Bu adımda yönetim, farklılıkların yönetimi icra kurulu ile birlikte örgütün farklılıkların yönetimi uygulamaları için genel hedefleri tanımlar. Bu hedefler önceden belirlenen stratejiler ile ilişkilendirilmeli ilgili tüm departman ve bölümlerin katılımı sağlanmalıdır.

Altıncı Adım: Farklılıkların Yönetimi Uygulaması. Uygulama sürecinde icra kurulunun önemli bir rolü vardır: Farklı etkinlikleri tasarlar ve yönetir. İcra kurulunun genel görevleri şunlardır:

- Farklılıkların yönetimine yönelik olarak üst ve orta düzey yönetim liderlik gelişimi programları

- Örgüt birimlerinde farklılıkların yönetimi ekip oluşturma faaliyetleri
- Farklılıkların yönetimi konusunun işgücü tarafından tartışılması için büyük grup
- etkinlikleri
- Farklılıkların yönetiminde teşvik ve ölçümlerin sağlanması için performans yönetimi değerlendirme araçlarının değiştirilmesi
- Farklı özelliklere sahip işgücünün istihdam edilmesi ve çalışmaya devam etmeleri için insan kaynakları araçlarının değiştirilmesi

1.3.2. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Farklılıkların yönetimi ile ilgili olarak geliştirilen modellerin ortak özelliği örgütsel durumları açıklama ve tanımlamalarıdır. Modellerde örgütlerin değişmekte olan işgücünü nasıl kabullenecekleri ve farklılıklardan hangi şekilde avantaj elde edileceği açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu modellerin amacı örgütlerin bir durumdan diğer duruma farklılıkların anlaşılabilir şekilde yönetilmesidir. Son aşama örgütü hedeflenen konuma ulaştırmaktır (Agars ve Kottke, 2004: 58).

1.3.2.1. Garry Powell'in Modeli

Farklılıkla ilgili en eski modellerden biridir. Bu model farklılıkların yönetimi kavramını örgütlerin eşit istihdam fırsatını sağlama şekilleri ile açıklamaktadır. Örgütler, Powell'a göre farklılıklar ile ilgili olarak proaktif, reaktif veya nötr olabilmektedir. Proaktif örgüt, azınlıkların ve kadınların iş hayatına katılmasını düzenleyen ayrımcılık karşıtı kanunların yönlendirmesine ihtiyaç duymadan kendi başına hareket ederek çok kültürlü bir işgücüne önem vermektedir. Reaktif örgüt, azınlık ve kadınları, kanunlara ve yasal düzenlemelere ters düşmemek için istihdam etmektedir. Nötr örgüt ise hiçbir şey yapmamayı tercih etmektedir. Nötr örgütler mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi, kendilerine dava açılması ve itibarlarını yitirme riski taşımaktadırlar (Agars ve Kottke, 2004:59)

1.3.2.2. Robert Golembiewski'nin Modeli

Bu model örgütlerin değişmekte olan demografik özelliklere karşı vermiş oldukları tepkileri açıklamaktadır. Golembiewski, farklılıklara ilişkin olarak baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş farklı yaklaşım öne sürmüştür (Agars ve Kottke, 2004: 59-60).

Baskı altında farklılık, bir sonucu çözme gereksinimi ile sürdürülmektedir. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımları yasal zorunluluklara bir cevaptır. Farklılıklara değer vermek, farklılıkları anlamanın ve bilmenin örgüt içerisinde yaşanan çatışmaları azaltacağına inanmakla ilgilidir. Farklılıkların yönetilmesinde ise örgütün amaçlarını yerine getirmek için, politikalarını, ödüllendirme ve teşvik sistemini ve yapısını değiştirmesi söz konusudur (Agars ve Kottke, 2004: 60).

1.3.2.3. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas, örgütlerin işgücünün değişen özelliklerine verdikleri tepkileri üçlü bir örgüt sınıflandırması ile açıklamıştır: Olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek. Çalışma ortamındaki değişen şartlara olumlu eylem ile karşılık veren örgütler, azınlık ve kadınların örgüt içerisinde daha çok temsil edilmeleri için yöntem ve teknikler geliştirmektedir. Farklılıklara değer verme şeklinde faaliyette bulunan örgütler farklılıkları tanımayı ve kabullendirmeyi özendirerek bireyler arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedeflemektedir. Fakat Thomas'a göre işgücünün uyum içerisinde çalışabilmesi için örgütlerin temel kültürlerinde ve sistemlerinde değişiklik yapmaları zorunludur. Bu da farklılıkların yönetimi ile mümkündür (Agars ve Kottke, 2004:59).

Sürekli farklılaşmakta olan işgücü ile mücadele edebilmek için yapılan eylemler şöyle sıralanmıştır (Agars ve Kottke, 2004:59) :

- Farklılıkları kapsamak
- Farklılıkların varlığını reddetmek
- Kadın ve azınlıkları egemen kültür içerisinde asimile etmek
- Örgütün hedefleri doğrultusunda farklılıkları yok etmek

- Farklı özelliklere sahip bireyleri çeşitli yerlerde çeşitli görevlerde istihdam ederek izole etmek
- Bireylerin farklılıkları ile birlikte var oluşlarını tolere etmek
- Farklılık üstesinden gelebilmek için bireyler arası ilişkileri geliştirmek
- Karşılıklı uyumu desteklemek

1.3.2.4. Taylor Cox'un Modeli

Cox da Thomas'a benzer şekilde örgüt tiplerini tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olarak üç grupta incelemiştir. Bu örgüt çeşitleri, örgütlerin farklılıklara değer vermesi yönünden yeni düşüncelere açık olma düzeylerini ifade etme düzeylerini anlatmaktadır. (Agars ve Kottke, 2004: 59).

Tekil örgütler, azınlık ve kadınları sadece baskın kültürü benimsemeleri durumunda bünyesine kabul etmektedir. Çoğulcu örgütler, azınlık ve kadınların yeni değerler kattıklarını benimsemekte ancak örgüt yapısını ve işleyişini onlara göre değiştirememektedir. Bu tür örgütler çeşitli reklam ve kampanyalar ile çevrelerine "farklılıklara değer veren örgüt" mesajlarını yaymaktadır. Çok kültürlü örgütler ise insan kaynaklarından geniş ölçüde yararlanabilen örgütlerdir. Bu örgütler çalışanlarının örgüte katkı sağlamalarını arttıracak politika ve uygulamaları hayata geçirmektedirler (Agars ve Kottke, 2004:59). Çok kültürlü örgüt modeli, örgütlere yaratıcılık, kaynak kazanımı, problem çözümü, sistem esnekliği ve maliyet alanlarında kazançlar sağlamaktadır.

1.3.2.5. Thomas ve Ely'nin Modeli

Araştırmacılardan bazıları farklılıkların etkilerini, örgütlerin farklılık ilkelerine bağlılık derecesiyle ilişkilendirmişlerdir. Thomas ve Ely'e göre farklılıklar değişik biçimlerde alınmakta ve dolayısıyla farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Bu yazarlar, farklılıklara yönelik bakışlarını, ayrımcılık ve adalet, pazara erişim, yasalara uygunluk ve öğrenme ve etkinlik olarak belirtmişlerdir. Ayrımcılık ve adalet bakışı, eşit ve adil davranışlar, adil personel seçimi ve eşit fırsatlarını barındırmaktadır. Pazara erişim ve yasalara uygun olma bakışı işgücünün farklı demografik özelliklerinin müşterilerin beklentileri ile örtüşmesini sağlamaya çalışmakta ve bu sayede pazarların özel bölümlerine daha iyi hizmet verilmesini hedeflemektedir. Öğrenme ve etkinlik bakışı,

farklılıkları, örgütün pazarı, stratejisi ve kültürü ile ilişkili görmektedir. Daha özel bir ifade ile çalışanların farklı bakış açıları, işletme süreçleri ile öğrenme yaklaşımlarını bütünleştirmekte bu sayede farklılıklar yardımıyla örgütsel öğrenme ve gelişme sağlanmaktadır (Roberson, 2006: 215).

1.3.2.6. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Taylor Cox, eski modelinin üzerinde çalışarak 2001 yılında yeni modelini oluşturmuştur. Cox'un yeni modeli örgütlerin çok kültürlülüğü sağlayabilmeleri için yapılması gerekli olan örgütsel politika ve uygulamalardaki değişiklikleri detaylı bir biçimde açıklamıştır. Buna göre çok kültürlü bir örgüt içerisindeki değişim zorunlu olarak şu beş bileşene ihtiyaç duymaktadır. Liderlik bileşeni, ölçme ve araştırma bileşeni, eğitim ve yönetim mekanizmalarının düzenlenmesi ve sürekliliğin sağlanması (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

Liderlik bileşeni, farklılıkları düzenleyecek bir vizyon ve felsefeyi oluşturacağı gibi bunun örgüt içerisinde de yayılmasını kapsamaktadır. Ölçme ve araştırma bileşeni, farklılıklara ilgili yetkinlikleri değerlendirmektedir. Eğitim bileşeni, öğrenme sürecinin devamı için uzmanlığının geliştirilmesini vurgulamaktadır. Yönetim sistemlerinin düzenlenmesi bileşeni, örgüt içerisindeki sistemlerin yönetim vizyonu ile düzenlenmesini belirtmektedir. Sürekliliği sağlamak bileşeni ise bu süreçlerin başarılı bir şekilde sonuçlandırılıp devam ettirilmesini anlatmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 61-62).

1.3.2.7. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

İşgücünün farklılıklarından kaynaklanan sorunlar değişmiş olan işgücü yapısından değil, örgütlerin farklı işgücünün kendi bünyelerindeki birim ve bölümlere etki etmedeki yetersizliklerinden kaynaklanmaktadır. Bazı örgütler farklılıklara stratejik planlarda yer vermektedir. Fakat bu uygulamalar örgüt içi ile sınırlı kalmaktadır. Mor Barak'a göre ise farklılık politikaları sadece örgüt içiyle sınırlı kalmamalı örgütlerin dış çevrelerini kapsayan sistemler de dikkate alınmalıdır. Kapsayıcı örgüt, kendi bünyesinde çalışan bireylere ve toplumdaki diğer bireylere de önem vermektedir. Bu bağlamda kapsayıcı örgüt toplumda etkin rol alır, dezavantajlı grupların çalışmasını destekler, ülkelerin çıkarlarını dikkate alarak işbirliğine yönelir. Kapsayıcı özelliğe sahip örgütün özellikleri şöyledir (Barak, 2000:339-340):

- Kendi bünyesindeki farklılıklara değer verip bu farklılıklardan faydalanmaktadır.
- İçinde bulunduğu toplum ile işbirliği halinde olup topluma katkı sağlamaktadır.
- Dezavantajlı grupların gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadır.
- Ulusal sınırları da aşarak işbirliği faaliyetlerini yürütmektedir.

1.3.2.8. Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli

Bu modele göre tam bütünleşmiş örgüt Cox'un ve Thomas'ın modeli ile benzerlik göstermektedir. Modele göre örgütler, farklılıkları yönetirken üç aşamadan geçmektedir (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008:369). Bu aşamalar sırasıyla sorunun tanımlanması, uygulama ve son olarak da sürdürülebilirliktir. Sorunun tanımlanması aşamasında örgütlerin farklılıkların yönetimine öncelik tanımları gerekmektedir. Uygulama aşamasında mevcut politika ve uygulamalara farklılıkların yönetimini destekleyecek yenilikler eklenmelidir. Sürdürülebilirlik aşamasında ise farklılıkları destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması için tüm yöntem ve tekniklerin ortaya konulması gerekmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 68-69).

Bu modelin işlevsel olabilmesi için tehdit algısı (dar görüşlülük, az risk alma), sosyal kimlik algısı (tutum ve düşüncüleri etkileyen faktörler) adalet algısı (farklılık faaliyetlerinin eşitlik yönünden değerlendirilmesi) ve fayda algısı (örgütün kazanacağı mali faydalar) olmak üzere dört algısal sürece gerek vardır (Agars ve Kottke, 2004: 67-68).

1.3.3. Farklılıkların Yönetiminde Başarı Sağlanması

Farklılıkların yönetiminde başarı elde edebilmek için örgütlerin farklılık temelli gereksinimlerinin belirlenmesi, yönetim makamının ödül ve teşvikler ile farklılıkları teşvik etmesi, farklılık ve farkındalığın eğitimler yoluyla artırılması gerekmektedir (Polat, 2012:1398). Bu eğitimler ile önyargıların kırılacağı, azınlık grupların maruz kaldığı olumsuz tutumların ortadan kaldırılacağı varsayılmaktadır (Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008:361).

Farklılıkların yönetimi örgütün tüm birimlerini kapsayan devamlı bir çaba olmalıdır. Grupların yönetimi, işe alım ve işte devamlılığı sağlama gibi süreçlerin her biri

farklılığı rekabete dönüştürecek şekilde yönlendirilmelidir. Farklılık eğitimleri tek seferlik olmamalı, birden fazla kademede farklılık iklimini iyileştirmeyi amaçlamalıdır.

Farklılıkların yönetiminde başarı sağlanması için farklılıkların tahlil edilmesi (örgütsel başarı için gerekenler ve başarıyı engelleyen nedenler), farklılıkların ortaya çıkarılıp kabul edilmesi (var olan durumun ve bireysel farklılıkların örgütsel amaç doğrultusunda belirlenmesi), farklılıklardan kaynaklanan gerilimin test edilmesi (önemsenmeye geçecek farklılıkların belirlenmesi) ve farklılıkların yönetimi ile ilişkili örgüt yararı ve seçeneklerinin gözden geçirilmesi adımlarının atılması gerekmektedir (<http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/466-farkliliklarin-yonetimisüreci> Erişim Tarihi 01.03.2018)

Farklılıkların yönetiminde başarılı olmak için yabancılaşma olgusunun kabulü, psikolojik ve fiziksel örgüt ikliminin sağlanarak iş hayatında kalitenin artırılması gerekmektedir (Gökçen ve Çavuş, 2014:531). Farklılıkların yönetimi, farklılıkların kabul edilmesi, değişik uygulamalar ile bunun gösterilmesi, örgüt içerisinde farklılıkların dikkate alınması ve bunun bir yaşam stili haline dönüştürülmesi ile gerçekleştirilebilir. Bunları gerçekleştirecek olan kişiler liderlerdir. Farklılıkların yönetimi açısından liderlik, eşit ve adil bir çalışma ortamı sağlamada ve amaçların demokratik şekilde belirlenmesinde önemlidir (Okçu, 2014:2148). Ancak uygulamaların adil ve eşit olması tek başına yeterli değildir. Çalışanların, uygulamaların adil ve eşit olduğuna inanmaları da gerekmektedir. Bu nedenle liderler uygulamalarını samimiyetle yürütmeli ve bunu kanıtlamalıdır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:94).

Düren'in farklılıkların yönetimi ile ilgili ortaya koyduğu beş temel ilke farklılıkların yönetiminin başarısı için önemlidir. *Farklılıkların Yönetimi Çok Yönlü ve Geniş Bir Bakış Açısıyla Bakmayı Gerekir*. Günümüzdeki yönetim anlayışına göre "tek ve en iyi" bulunmamaktadır. Farklı teknikler ile farklı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Farklılıkların yönetimine özgün teknikler her daim bulunmaktadır. Asıl olan önyargılardan vazgeçip farklı öneri ve düşüncelere açık olmaktır. *Farklılıkların Yönetimi Bireylerin Yaratıcılıklarını Gün Yüzüne Çıkaran Çatışmaların da Etkin Bir Şekilde Yönetimini Gerektirir*. Farklılıklar çoğu zaman çatışmaların sebebi olarak görülmektedir ancak farklılıkların yönetimi bireyler arasındaki değişen farklılıkların sinerji oluşturacak şekilde yönlendirilmesi temeline dayanmaktadır. *Farklılıkların Yönetimi Geleceğe*

Yönelik Bakış Açılarının Sayısının Artmasını Gerektirir. Çok kültürlülük, sürekliliğin devam etmesi için üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi her zaman dikkatli olarak geleceğe yönelik amaçlar koymayı gerektirmektedir. *Farklılıkların Yönetimi Farklılıklar ve Çelişkiler Karşısında Objektif Olmayı Gerektirir.* Objektiflik olmadığı zaman farklılıkların etkin yönetimi sağlanamaz çünkü objektiflik ve eşitlik farklılıkların yönetimi anlayışının temelidir. Farklılıkların yönetiminin son ilkesi *Farklılıkları Mümkün Olduğunca Ortaya Çıkaracak Dinamik ve Esnek Bir Çalıştırma Ortamı Oluşturmak* 'tır (Düren, 1999:23-24).

Cox, başarılı bir farklılık yönetimi için, sorun çözme, yaratıcılık ve inovasyon, örgütsel esneklik, insan kabiliyeti, pazarlama stratejisi ve halkla ilişkiler süreçlerinin iyi yönetilmesi gerektiğini belirtmiştir (2001: 5-6).

Farklılıkların yönetiminin başarısında etkili olan son faktör iletişimdir. Farklı kültürlerden gelen bireyler arasında etkili bir iletişim ağı oluşturulmalıdır. Ancak bu iletişim süreci mesajı gönderen ile alanın değerleri, davranışları, bakış açıları, algıları, tutum ve beklentilerinin farklı olması durumunda sekteye uğrayabilmektedir. Yöneticilerin yaklaşımları, etkili iletişimin sağlanmasında önemlidir (Gökçen ve Çavuş, 2014:528).

1.3.4. Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Engeller

Farklılıkların yönetimi sürecinde karşılaşılan engellerin başında farklılıkların, amaçları ve işlemleri etkileyeceği düşüncesiyle kontrol altına alınması gelmektedir (Özan ve Polat, 2013: 60). Bir diğer etken de dil farklılıklarıdır. Ortak bir dilin olmaması veya çalışanların dile aynı düzeyde hakim olamaması iletişim problemlerini gündeme getirmektedir (Balay ve Sağlam, 2004:38).

Farklılıkların yönetimi uzun bir süre içerisinde bireylerin farklılıklarını örgütün hedefleri doğrultusunda değerlendirebilmek için yapılan uygulamaları içerdiği gibi farklılıklara ilişkin yaklaşımları da içermektedir. Farklılık yaklaşımlarının olumsuzluğu farklılıkların kabullenilmesini zorlaştırabilmektedir. Farklılıklara yönelik olumsuz bakış açılarının örgüt hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi farklılıkların yönetiminde önemli engeller oluşturabilmektedir (Ergül ve Kurtulmuş, 2014:299).

Farklılıkların yönetiminde örgütsel politika ve prosedürlerin büyük önemi bulunmaktadır. Bunlar arasında gücün kullanımı ve ödüllendirme özellikle önem taşımaktadır. Gücün kullanımı ve ödüllerin dağıtılmasında farklılık temelli ayrımcılık yapıldığı zaman çalışanlar savunmacı davranmakta, risk almamakta, değişimden kaçınmakta ve mevcut durumlarını muhafaza etmektedirler (Barutçugil, 2004:233).

Bunlara ek olarak şu belirsizlik ve zorluklar da farklılıkların yönetimini engelleyebilmektedir (Görün ve Meriç, 2014:585-586):

- Farklılıklara değer ne şekilde verileceği
- Değişime dirençle nasıl mücadele edileceği
- Bağlılık ve etkili iletişimin nasıl sağlanacağı
- Değerli çalışanların elde nasıl tutulacağı
- İmkanların herkes için en üst seviyeye nasıl çıkarılacağı

Farklılıkların yönetimi sürecinde karşılaşılan engeller temel olarak altı başlıkta incelenmektedir. *Benlik Koruma Arzusu*. Farklılıkların yönetimi genel olarak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yöneticilerin eğitilmiş, zeki ve becerikli olmaları öğrenme becerilerini engelleyerek ayrımcılık gibi hassas konularda benlik koruma mekanizması geliştirebilmektedir. *Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi*. Farklılığın anlam olarak yanlış anlaşılmasıdır. Farklılıklar, amaçlanan sayısal hedefler, kadınların ya da azınlıkların istihdam ve terfilerinde kota olarak algılanabilmektedir. *Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması*. Farklılıkların yönetimi genellikle yöneticilerin amaçları arasındadır. Bu nedenle problem çözüm şekillerine göre olumsuz veya olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır. *Reaktif (Tepkisel) Öğrenme Stratejilerine Güven*. Birçok örgüt, sorunun kaynağını öğrenmek yerine direkt sorunu çözmek eğilimindedir. Örgütler dış çevrenin beklentilerine uymayı sorunu araştırmaya tercih edebilmektedir. *Savunmacı Gelenek*. Örgüt itibarını tehdit eden bir problemle karşılaştığı zaman yöneticiler problemleri inkâr edebilmektedir. *Hafıza Açıkları*. Farklılıkların yönetiminde etkin bir iletişim ve bilgi paylaşımı olmalıdır. Ancak birçok örgütte bilgi ayrımcılığı yapılmaktadır (Öncer, 2004:15).

1.3.5. Farklılıkların Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

Farklılıkların yönetimi etkin bir şekilde uygulandığında örgütlere birçok açıdan katkılar sağlamaktadır. Ancak farklılıkların yönetiminin faydalarının yanında birtakım olumsuzlukları da vardır. Farklılıkların yönetiminden doğan olumsuzlukların birçoğu farklılıkların yönetimi uygulamalarından değil farklılıkların etkin bir şekilde yönetilememesinden kaynaklanmaktadır.

1.3.5.1 Farklılıkların Yönetiminin Avantajları

Farklılıklardan doğan çeşitliliklerin önemli avantajları vardır. Çeşitliliği bünyesinde barındıran bir örgütte işlerin nasıl yapılacağına dair her zaman zengin bir fikir kaynağı bulunmaktadır. Bu da seçim yönünden bol sayıda alternatif demektir (Ayrancı, 2008:3).

Farklılıkların yönetimi başarıyla uygulandığında karar alma süreçlerine katılım, örgütsel gücün dengelenmesi ve rekabet fırsatı sağlamak gibi konularda katkılar sağlamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010:27). Tüm bireyleri destekleyen, eşit fırsatlar veren ve teşvik eden bir örgüt rakiplerine göre daha iyi bir konuma sahip olmaktadır (Çalışkan vd, 2015:3).

Araştırmalara göre değişime ayak uydurma, etkinliği artırma, en iyileri seçme, yenileşme ve yaratıcılık farklılıkların etkili yönetimi ile sağlanacak avantajlar arasındadır (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014:176-177).

Gümüş'e göre farklılıkların yönetimi şu avantajları kazandırmaktadır (2009:50-51) :

- Finansal Performansa Etki: Farklılıkların yönetimi, eğitim ve istihdam maliyetlerini azaltmaktadır.
- Yasal Düzenleme: İşe giriş ve terfilerde adil uygulamalarda bulunmak.
- Öğrenme ve Yaratıcılık: Yaratıcılık ve örgütsel öğrenme için açık bir kültüre gereksinim vardır. Bu da farklılıkların yönetimi ile mümkündür.

Başarılı bir farklılıkların yönetimi ile kazanılabilecek avantajlar şunlardır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015:121-122) :

- Kaynak Sağlama: Rakiplere göre daha geniş bir ve daha büyük bir personel havuzundan yararlanılmakta, nitelikli personel adaylarını örgüte çekme imkanı bulunmaktadır.
- Maliyetlerde Azalma: İşe devamsızlık ve işgücü devir oranları azalmaktadır.
- Pazarlama ve Pazar Tecrübesinde Gelişme: Pazarlama faaliyetlerine farklı kültürel bakış açıları getirerek kurum imajı geliştirilmekte ve müşteri beklentileri giderilmektedir.
- Sorun Çözme: Sorunlara daha bir geniş bakış açısıyla bakılmakta ve eleştirel analizler yapılmaktadır.
- Sistem Esnekliği: Çevredeki değişimlere daha hızlı şekilde ve daha az maliyet ile ayak uydurulmaktadır.
- Verimlilik Artışı: Kendilerine değer verilip saygı gösterildiğini hisseden bireylerin performansları artmaktadır.

1.3.5.2. Farklılıkların Yönetiminin Dezavantajları

Farklılıkların yönetiminin sağlamış olduğu faydaların yanında bazı sıkıntı ve zorluklara da sebebiyet vermektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:94). Bunlardan bazıları farklı bireylerin aynı etkinlikte çalışabilmesinin zorluğu, yeni bir durum karşısında farklı tepkiler verilmesi ve değişen her yeni durumun çatışmaları ortaya çıkarmasıdır (Barutçugil, 2004:232).

Farklılıkların yönetimindeki sakıncalardan biri de bireyler arasında eşit ve adil davranılmadığı hissini oluşturmasıdır. Azınlık grupların farklı yeteneklerinin baskılarından kurtarılması farklılıkların yönetiminin temel amacıdır. Bu amaçla azınlık grupları destekleyen programlar hazırlanmaktadır. Ancak bu durumda da diğer bireyler kendilerinin önemsenmediğini düşünebilmektedir (Francesco ve Gold, 1998:235).

Değişik kültürlerden bireylerin yer aldığı bir organizasyonda şu zorluklarla karşılaşılabilir (Gümüş, 2009:60) :

- Belirsizliğin artması
- Karmaşıklığın artması
- İletişimin zorlaşması
- Uzmanlaşmanın zorlaşması
- Belirli politika ve faaliyetlerde hemfikir olmanın zorlaşması

Farklılıklar etkin bir şekilde yönetilmediğinde şu olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir :

- Çatışmaların Yaşanması: Farklı yaş grupları arasında nesil çatışmaları yaşanabilmektedir (Hubbard, 2004:38).
- Verimlilikte Düşme: Farklılıklar önyargı ve kalıp yargı gibi durumlara neden olarak verimliliği düşürülebilmektedir (Hubbard, 2004:38).
- Yönetimsel Karmaşıklık: Bireylerin farklılıklarına göre örgüt yapısında ve süreçlerinde
- değişiklikler yapmak yönetimsel karmaşıklığa neden olmaktadır (Sonnenschein, 1997:5)
- Adalet: Adalet kültürden kültüre değiştiği için örgüt içerisinde farklı bireylerin farklı adalet algıları oluşmaktadır (Hubbard, 2004:38).
- Kimlik ve Bağlılık: Farklı değerlere sahip bireyler diğer bireylere karşı güven ve sadakat konusunda endişeler yaşamaktadır (Sonnenschein, 1997:5)
- Çalışma Ortamlarında Yeni Uygulamaların Gerekliliği: Engelli bireylerin çalışabilmeleri için uygun fiziki düzenlemeler yapılmalıdır (Begeç, 2004,126).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı açıklanacaktır.

2.1. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılık kavramının kavramsal çerçevesi oluşturulacaktır.

2.1.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık en temel ifadeyle bir varlık ve nesneye karşı duygusal yönelme, sosyal bir birimle (örgüt, örgütlerin alt sistemleri, meslek aile, çevre, sendika çevre, vb.) özdeşleşmedir (Karcıoğlu ve Çelik, 2012:63).

Bağlılık kavramı toplum duygusunun bulunduğu tüm alanlarda var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir yolla anlatılmasıdır. Askerin yurduna, memurun görevine, kölenin efendisine sadakati anlamına gelen bağlılık, daha eski ifade biçimiyle sadakat, sadık olma halini belirtmektedir. Bağlılık, bir bireye, bir kuruma ya da bir düşünceye karşı hissedilen ve yerine getirmek zorunda olunan bir yükümlülüktür (Balay, 2000:14).

Bağlılık, bireyi bir eylem veya oluşuma bağlayan bir süreçtir (Luchak ve Gellatly, 2001:768). Bağlılık, değer ve amaçların da dahil olduğu, bireyin örgütüne karşı tepkisini belirten bir kavramdır (Uyguç, ve Çımrın 2004:92).

Başarı güdüsü ile birlikte ele alınan bağlılık kavramı, tanımın sadakat boyutuyla ilişkilendirilmekte; istikrar ve verimliliğin doğrudan etkileyici unsuru olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenden dolayı bağlılık sadece psikolojik bir kavram değil, örgütlemeyi etkileyen bir değişkendir. Örgüt açısından bağlılık, birey ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir (Northcraft ve Neale, 1990:464; McDonald ve Makin, 2000:86'den aktaran Gül, 2002).

Bağlılık davranışı ilk defa 1956 yılında gelişim psikoloğu olan John Bowlby tarafından geliştirilmiş ve daha sonra da çalışma ortamında işgörenlerin performans ve verimlilikleri ile birlikte ele alınan bir değer olmaya başlamıştır (Saldamlı, 2009:8). Zaman içerisinde bağlılık alanında yapılan çalışmalar iki farklı görüşün ortaya çıkmasına

sebebiyet vermiştir. Morrow'un savunduğu birinci görüşe göre bağlılık kavramının performans, personel devri gibi unsurlar üzerinde etkili olduğu için söz konusu bu unsurlardan ayrı olarak ele alınmalıdır. İkinci görüşte Reichers'e göre bağlılık tek boyutlu bir kavram olarak ele alınmamalı farklı gruplara olan bağlılığın bir bileşimi olarak incelenmelidir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:78).

2.1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için yetenekli, bilgili, becerikli ve örgütsel amaçlar doğrultusunda motive olmuş insan sermayesine sahip olmayı istemektedirler. Bunun yanında örgütler, bu niteliklere sahip çalışanların örgütte devam etmelerini de sağlamak mecburiyetindedirler. Bu durum da bağlılık kavramının örgütsel perspektiften incelenmesini doğurmuştur (Gülova ve Demirsoy, 2012:50). Bu bağlamda örgütsel bağlılık kavramı endüstriyel ve örgütsel psikoloji, örgütsel davranış yazınında yoğun ilgi görüş ve popülerlik kazanmıştır. Örgütsel bağlılık ile onun ortaya çıkmasına etki eden faktörler ve sonuçlarını araştıran çalışmalardan bu ilginin yoğunluğu anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin ilginin yüksek olmasının değişik sebepleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütsel bağlılık kavramının teori temelli geniş bir alanı odağına alan, büyük ölçüde bütüncü potansiyele sahip ve yönetilebilir nitelikte olmasıdır. Diğer sebep ise örgütsel bağlılığın işgücü devrini diğer iş tutumlarından özellikle de iş tatmininden daha iyi şekilde öngörebileceğine olan inançtır. Bunun yanında üyeleri güçlü şekilde bağlılığa sahip olan örgütler daha fazla performans ve verimlilik ile daha az işe geç gelme ve devamsızlık düzeylerine sahip olmaktadır (Cohen, 2003:18).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt ile kendini özdeşleştirilmesi, örgütün amaç ve hedeflerine katılması, örgüt için daha fazla performans sarf etmeye istekli olması ve kendisini örgütün bir parçası olarak görmesidir (Kök, 2006:297).

Örgütsel bağlılık bireyin içinde bulunduğu örgütü ile uyum içerisinde çalışması, örgütün amaçları doğrultusunda çaba göstermesi, emeklerinin karşılığının örgüt tarafından verildiğine inanması ve kendisini örgütün bir üyesi olarak görüp örgütte kalmayı sürdürme sorumluluğu hissetmesidir (Kıymık ve Çiçek, 2015:339).

Örgütsel bağlılık, işgörenin kimliği ile bir örgüte dahil olması anlamını taşımaktadır. Bu bağlılık örgüte karşı pasif bir sadakatin ötesinde bir anlam içermektedir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık örgüt ile işgören arasındaki etkin bir ilişkiyi içermektedir.

Örgütlerine bağlı olan işgörenler örgütün refahına katkı sağlamak için çaba harcamaktadırlar (Keskin ve Esen, 2017:623).

Örgütsel bağlılık, örgütün değer, amaç ve hedeflerini kabullenme ve bunlara güçlü bir şekilde inanma, örgüt için gayret gösterme isteği ve örgüt üyeliğinin sürdürülmesi için arzu unsurlarının bütünleşmesidir (Kurtulmuş, Kinay ve Gündaş, 2012:367).

Örgütsel bağlılık değişik zihinsel durumlar tarafından şekillendirilebilen ve kişiyi bir amaç ve hedefe yönelik olarak belirli davranış biçimlerini göstermeye iten bir olgudur (Meyer ve Herscoviteh, 2001:299).

Örgütsel bağlılık örgüt işveren ilişkisi sonucunda ortaya çıkan, işgörenin örgüte karşı hissettiği bağın seviyesini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile işgörenin örgüte olan psikolojik yaklaşımını anlatan örgütsel bağlılık örgüt ile işgören arasındaki ilişkiyi belirten, örgüt üyeliğini devam ettirme kararına neden olan psikolojik bir süreçtir (Bedük, Eryeşil ve Eşmen. 2015:3332).

Örgütsel bağlılık konusunda birçok tanım yapılmasına rağmen çalışmaların odağında bağlılığın işgörenle örgüt arasında psikolojik bir ilişki şeklinde olması ve bir çeşit bağ kurması yer almaktadır (Elitok ve Elitok, 2016:454). Örgütsel bağlılık işgörenin bir sözleşme ile örgüte dahil olması ile başlamaktadır. Örgütün bir mensubu olarak amaç, hedef ve iş gerekleri konusunda bilgi sahibi olmasıyla gelişir. Bu açıdan ele alındığında örgütsel bağlılık, işgörenin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine dahil olarak oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002:38).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık tüm örgütler açısından önemli bir kavramdır. Bu alanda yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığın örgütlerin performansları üzerinde büyük bir etkisinin bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden örgüte bağlı bireyler örgütün değer ve amaçlarıyla kendilerini özdeşleştirecek, örgüte aidiyet duyma konusunda daha fazla bir arzuya sahip olacak ve bunun sonucunda da daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Nehmeh, 2009:2).

İnsan kaynağı özel veya kamusal teşebbüse ait örgütlerin en önemli unsurlarıdır. Örgütlerin faaliyetleri işgörenlerin çalışmaları ve sergilemiş oldukları performansları ile sürdürülmektedir. Bu bağlamda işgören performansının seviyesinin artırılması örgütün

amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynağının etkin bir şekilde değerlendirilmesi, verimlilik, üretkenlik, nitelik ve motivasyonun artırılmasında ekonomik ve sosyal politikalar gibi birden fazla unsur belirleyici olmaktadır. Bunun yanında örgütlerin en önemli zenginliği olan insan kaynağının yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyması durumunda örgütsel amaçlara çok daha hızlı ve kolay ulaşabilecektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık stratejik bir öneme sahiptir (Ak ve Sezer, 2017:113).

İşgörenlerin örgüte katılımını ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlayan örgütsel bağlılık, önemini sürekli korumaktadır. Örgütün hedeflerine ulaşırken bireyleri de hedeflerine ulaştırması bunu sağlarken de örgütsel adalet hissinin oluşturulmasına ilişkin tedbirleri alması ve bu sayede örgütsel bağlılığı sağlanmasının önemi büyüktür. Çünkü örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri işgörenlerin bağlılıklarına, özverisine ve sadakatine bağlı olmaktadır (Cihangiroğlu, 2011:9).

Örgüte bağlılık hissetmenin çalışanların davranışlarını etkilemesi ile ilgili olarak dört farklı çıktıdan söz edilmektedir. İlk olarak kendilerini örgütün hedef ve değerlerine tam olarak adanmış olanlar örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır. İkincisi kendilerini örgüte adanmış olan çalışanlar örgütte kalmayı sürdürmeye ve örgütün hedeflerine ulaşmasında katkı sağlamaya fazlaca istek duymaktadırlar. Üçüncü olarak işi bırakma ile örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir şekilde ters ilişki bulunmaktadır. Son olarak iş doyumu, işten ayrılmanın ilk zamanlarında önemli kestiricisi iken ilerleyen zamanlarda bağlılık, daha güçlü bir kestirici haline gelmektedir. (Balcı, 2003:28).

Örgütsel bağlılık, beş etkenden ötürü örgütler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık kavramı ilk olarak devamsızlık, işten ayrılma durumları ile ikinci olarak işe sarılma, iş doyumu, performans ve moral gibi duygusal, bilişsel ve tutumsal süreçler ile üçüncü olarak katılım, sorumluluk, görev anlayışı ve özerklik gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin olan özellikler ile; dördüncü olarak cinsiyet, yaş, eğitim ve hizmet süresi gibi çalışanların kişisel ve demografik özellikleriyle son olarak da çalışanların kendi sahibi oldukları örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmekle ilişkili bir kavramdır (Balay, 2000:1).

İşgörenlerin bağlılıkları örgütsel amaçlara ulaşmada en önemli faktör olarak ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalara göre örgüte yüksek düzeyde bağlı olan işgörenlerin örgütte daha uzun süre buldukları görevlerine örgütleriyle olumlu ilişkiler içerisinde sürdürdükleri belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005:13-14).

Çalışanın örgütüne bağlılığı bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan önem arz etmektedir. Yüksek düzeyde bir bağlılık hissi, aidiyet duygusuna, örgüt içerisinde daha fazla etkin olmaya sevk ettiğinden ve daha fazla kariyer gelişimini sağladığından bu durum örgüt açısından çalışanın işinde kalmayı devam ettirmesini, personel devir ve eğitim masraflarının azaltmasını, iş tatmini ve örgütün isteklerinin kabulü ve örgütün amaçlara ulaşmasını sağlamaktadır. Toplumsal açıdan ise mal ve hizmet üretimlerinin ve kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Rowden, 2000:30).

2.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın çok boyutlu olması sebebiyle araştırmacıların konuyu farklı boyutlardan incelemeleri sonucu çeşitli yaklaşımlar ortaya konmuştur. Literatürde yer alan yaklaşımların tespitindeki temel ayırım örgütsel bağlılığın işgörenlerin organizasyonla ilişkisini ortaya koyan psikolojik bir yapıya ve organizasyondaki üyeliğin devamlılığı konusundaki kararını belirleyecek özelliklere sahip olup olmadığıdır. Literatürde tutumsal, davranışsal ve çoklu bağlılık olmak üzere üç tür örgütsel bağlılık yaklaşımı bulunmaktadır (Karabekir ve Ünlü, 2015:299).

Tutumsal yaklaşım genel olarak örgütsel bağlılığın nedenleri ve çıktıları üzerine odaklanmaktadır. Davranışsal yaklaşım ise söz konusu tutumların çıktısı olarak ifade edilen davranışlar bir defa gösterildiğinde, bu davranışın tekrarlanmasına neden olacak etkenler ve bu davranışların işgören tutumları üzerindeki etkisini araştırmaya çalışmaktadır (Gülova ve Demirsoy, 2012:56).

Tutum yaklaşımı bağlılığın duygusal bir sonuç olduğunu kabul ederken davranışsal yaklaşım bağlılığın çalışanın geçmişteki davranışlarının devamı olduğu kabul etmektedir. Bu ilişki dışında konuya değişik bir bakış açısı getiren çoklu bağlılık yaklaşımı üçüncü bir bağ olarak örgütsel bağlılığa eklenmektedir (Adioğulları, Görgülü ve Ulucan, 2017:189). Çoklu bağlılık yaklaşımları genel olarak tutumsal yaklaşımı temel almakla birlikte örgütsel bağlılığın örgütü oluşturan iç ve dış çevredeki gruplara duyulan bağlılığın toplamıyla oluştuğunu vurgulamaktadır (Balay, 2000:30).

2.2.1. Tutumsal Bağlılık

İnsanları belli şekilde davranmaya sevk eden eğilimler tutum olarak adlandırılmaktadır. Tutum kavramı bünyesinde bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri bulundurmaktadır. Herhangi bir varlık veya durum hakkındaki inanış ve bilgiler bilişsel öğeyi, tutumların insanlarda oluşturduğu tepkiler duygusal öğeyi, tutumlar doğrultusunda harekete geçme de davranışsal öğeye işaret etmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda ele alınan tutumsal bağlılık yaklaşımı çalışanın örgütün değerleri, hedefleri, amaçları ve örgütün kendisiyle bireysel hedef, değer ve amaçlarını özdeşleştirip bu doğrultuda çalışanın örgütle ilişkisini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Demirtaş ve Şama, 2016:286). Dolayısıyla tutumsal bağlılık çalışanların örgüte sadece hizmet sözleşmesinde yer alan kuralların bağlayıcılığı ile pasif olarak değil, örgütün misyon, vizyon, amaç ve başarısına duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak katkı sağlamak üzere aktif bir gönüllülüğü vurgulamaktadır (Bakan, 2011:77).

En genel ifade ile tutumsal bağlılık çalışanların örgütün amaç ve değer yargıları ile özdeşleşmesi isteği ve bu amaçlara erişmeyi kolay hale getirmek için örgüt üyeliğini sürdürme arzusudur (Meyer ve Allen, 1991:73). Diğer bir ifade ile tutumsal bağlılık çalışanların örgütle uyum sağlaması ve bütünleşmesidir (Karabekir ve Ünlü, 2015:300).

Tutumsal bağlılık çalışanların, örgütün hedefleri ve değer yargıları ile kendi hedef ve değer yargılarını özdeşleştirip bu amaçları yerine getirmek amacıyla örgütte kalmaya devam etmeyi istemesi halinde ortaya çıktığı için bu türden bir bağlılık çalışanların birtakım manevi ödüller ve menfaatler karşılığında kendilerini örgütlerine bağladıkları bir alış veriş durumudur. (Mowday vd. 1979:225'den akt Gül, 2002:41).

2.2.1.1. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık alanındaki ilk sınıflandırmalardan birini Etzioni yapmıştır. Etzioni, örgütün çalışanları üzerindeki güç veya yetkinliklerinin çalışanın örgüte yaklaşmasıyla oluştuğunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığı, ahlaki bağlılık, çıkara dayalı (hesapçı) bağlılık ve son olarak yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde üç grupta incelemiştir (Balay, 2000:18).

Ahlaki Açıdan Yakınlaşma (Moral Bağlılık): Örgütün norm, amaç ve değerlerinin içselleştirilmesine ve yetki ile özdeşleşme temelli örgüte pozitif nitelikte yoğun bir

yönelme halidir. Dolayısıyla bu tür bağlılık, değerler ve standartlar benimsendiğinde ve örgüte olan bağlılık ödüllerdeki değişimlerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır. Ahlaki açıdan yakınlaşmada birey örgütün hedefini ve örgütteki işini anlamlı ve değerli bulmakta ve işini her şeyden evvel kendisine değer verdiği için ötürü yapmaktadır (Saldamlı, 2009:16).

Çıkara Dayalı Yakınlaşma (Hesapçı Bağlılık): Bu tür yakınlaşma ahlaki yönden yakınlaşmaya nazaran daha az yoğun seviyede bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu yakınlaşma türünde çalışanlar bağlılık seviyelerini güdülerini giderecek biçimde ayarlamaktadırlar. Yani bu yaklaşım türünün temel felsefesi örgüt ile çalışanlar arasında ortaya çıkan alış-veriş ilişkisidir. Çalışan kendisine verilmekte olan maaşa karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş normuna uygun seviyede bağlılık sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005:33).

Yabancılaştırıcı Yakınlaşma. Yabancılaştırıcı yakınlaşma, bireysel davranışların ciddi anlamda sınırlandırıldığı zamanlarda görülen, örgüte olumsuz nitelikte bir yönelme halini ifade etmektedir. Bu tür yaklaşım çalışanın örgütü zararlı veya cezalandırıcı olarak algıladığında oluşmaktadır. Yabancı yakınlaşma bağlılığında çalışan örgüte psikolojik olarak bağlılık duygusu hissetmemesine karşın örgüt üyesi olarak devam etmeye zorlanmaktadır (Balay, 2000:19-20).

2.2.1.2. Kanter'in Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık Kanter'e göre çalışanın örgüte karşı duyduğu sadakati ya da işi ve görevine ilişkin enerjisini sosyal bir sistem olan örgüte vermeye hazır durumda olması demektir. Çalışanlar örgüt içinde gereksinim ve beklentilerini karşılamak için sosyal ilişkiler kurmaktadır ve bu ilişki ağı ile kişiliklerini bütünleştirme doğrultusunda davranış göstermektedirler. Tanımdan da anlaşılacağı üzere Kanter, örgütsel bağlılığın iki sistem içerisinde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bu sistemlerden ilki çalışanın kişilik sistemi ikincisi çalışanın içinde yer aldığı örgüt yani sosyal sistemdir. Kişilik sistemi bilişsel, duygusal ve normatif olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Sosyal sistem içerisinde de çalışanın örgüte bağlılığı sosyal kontrol, takım içerisinde birlik ve sistemin devamlılığı şeklinde üç boyutludur. Kanter'e göre örgüt çalışana bir anlamda bağlılığı dayatmaktadır. Bu dayatmanın neticesinde çalışan ile örgüt arasında kenetlenme bağlılığı, kontrol bağlılığı ve devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Karabekir ve Ünlü, 2015:300).

Kontrol Bağlılığı: Kontrol bağlılığı çalışanın olumlu-normatif yönelimlerle örgüte girmesi ve örgütün normlarına bağlanmasıdır. Bu bağlılık türü çalışanın hayatına yön veren ve anlamlı kılan daha yüksek bir gücün varlığına inanmasıyla oluşmaktadır. Çalışan daha önceden sahip olduğu ve davranışlarına yön veren normlardan vazgeçerek tüm mesleki düşüncesinin örgütün değer, amaç ve normlarına göre yeniden yapılandırılmaktadır. Bu yapılandırma işleminin temel sebebi örgütün beklenti içerisinde olduğu davranış kalıplarının ve uyulmasını beklediği kuralların çalışan tarafından daha doğru ve ahlaki bulunmasıdır. Dolayısıyla kontrol bağlılığı çalışanın örgütün normlarını benimseyerek örgütün istediği davranışları sarf etmesi, otoriteye itaat etmesi ve örgütün kurallarına uymasıdır. Çalışan tüm bunları bir zorlama veya baskı sonucu değil örgütün beklentileri ile kendisinin değerlerinin uyum içerisinde olduğuna inanmasından dolayı yapmaktadır (Bakan, 2011:85).

Devama Yönelik Bağlılık: Çalışanın örgütte üyeliğini devam ettirerek, örgütün sürekliliğine kendisini adanmasıdır. Başka bir deyişle bir çalışanın örgütün devamlılığını sağlamak için kendisini adanmasıdır. Bu durumun temelinde örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha fazla olduğu düşüncesi yatmaktadır. Çalışan örgütten ayrılmanın bedelini kalmanın bedelinden yüksek görürse diğer bir ifade ile çalışana göre örgütte kalmak karlı ise bağlılık davranışı gösterecektir. Çalışan kendisi için kazançlı olan şeylerin örgüt mensubu olarak devam etmesine bağlı olduğunu ve örgüt içerisindeki pozisyonuyla ilişkili olduğunu fark ettiği zaman örgütüne ve örgüt içerisindeki rolüne bağlanacaktır. Başka bir ifadeyle çalışanlar örgütte devam edebilmek için önemli fedakârlıklarda bulunmuşlarsa sistemin devam etmesi için bağlılık göstereceklerdir (Saldamlı, 2009:15).

Kenetlenme Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı Kanter'e göre daha önceki sosyal ilişkilerden feragat ya da grubun kenetlenmesine katkı sağlayan sembol, simge ve törenlere katılma gibi unsurlar aracılığıyla bir örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlanmadır. Bu anlamda kenetlenme bağlılığı davranışı, birleşme olarak da ifade edilmektedir. Kenetlenme bağlılığı çalışanın bir gruba ve grup içerisindeki ilişkilere olan bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığında grubuna karşı olumlu yönde duygusal yaklaşımlar bulunmaktadır. Grubun tüm üyeleriyle ilgilenmek, gruba ait olduklarını hissettirmek onlara duygusal yönden bir tatmin sağlamaktadır. Kazanılan bu tatmin çalışanları örgüte bağlamaktadır. Örgütler, üniforma-rozet gibi sembollerin kullanımı, yeni üyelerin

herkese duyurulması, çalışan oryantasyonu, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlerle çalışanların kenetlenmelerini ve psikolojik bağlılıklarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Gül, 2002:42).

2.2.1.3. Mowday, Porter ve Steers'in Sınıflandırması

Mowday, Porter ve Steers, örgütsel bağlılığı tutum (tavır) bağlılığı ve davranışsal bağlılık olarak iki grupta incelemiştir (Mowday, Porter ve Steers, 1982' den aktaran Bakan, 2011:74). Buna göre tutumsal bağlılık, bireylerin kendilerini örgütsel hedeflerle özdeşleştirmesini ve bu hedefler doğrultusunda da çalışma arzusunu belirtmektedir. Diğer taraftan davranışsal bağlılık bireyin davranışsal uygulamalara bağlılığından kaynaklanmaktadır. Mowday, Porter ve Steers her iki çeşit bağlılık arasında dairesel (dönüşümsel) bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre bağlılık, tutumları bağlılık davranışlarına yönlendirirken söz konusu davranışlar ise dönüşte bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982' den aktaran Balay, 2000:24).

Bireyin geçmişteki yatırımlarının örgüte bağlılığını etkileyip etkilememesi davranışsal bağlılığın temel belirleyicisidir. Birey örgüte bağlanmak istemektedir çünkü örgütten ayrılmasının kendisine maliyetli olması ihtimali yüksektir. Birey para ve maddi yardımlar gibi araçsal nedenler için davranışlarda bulunuyorsa o sadece davranışa bağlıdır ve bu durum gerçek anlamda bir bağlılık değildir. Bu nedenle bağlılıkta önem teşkil eden bir konu onun hangi seviyede olduğudur. Tutumsal bağlılık ise bireyin örgüte yönelik olumlu eğilimleri olarak ifade edilmektedir. Örgütsel bağlılık bu aşamada çalışanın örgütle ve örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamında incelenmektedir. Bu anlayışa göre birey örgüt üyeliğini devam ettirerek onun amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Balay, 2000:25).

2.2.1.4. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

Allen ve Meyer, 1984 yılında yaptıkları çalışmalarında örgütsel bağlılığı, örgüte duygusal yönden bağlı olma (duygusal bağlılık) ve ekonomik zaruretlerden dolayı bağlılık (devam bağlılığı) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır (Meyer ve Allen, 1984:373). 1990 yılında yaptıkları bir çalışmaları Wiener tarafından geliştirilen ve Wiener ve Vardi tarafından önerilen normatif bağlılık boyutunu da dahil ederek örgütsel

bağlılığı, yeni bir gruplandırma ile duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve son olarak normatif bağlılık olmak üzere üç boyuta ayırmışlardır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Duygusal bağlılık bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması, örgüte gönüllü olarak katılması ve örgütle özdeşleşmesidir. Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılmaya ilişkin maliyetleri algılamasıyla ilişkilidir. Verilen çaba ve harcanan zaman bireylerin örgüte bağlılıklarında temel etkidir. Normatif bağlılık ise bireyin örgütünde devam etmeye yönelik sorumluluk hislerine ilişkindir (Erdheim, Wang ve Zickar, 2006:961).

Bu modele göre örgütsel bağlılığın üç boyutunun bireylerin psikolojik durumlarını yansıtması, birey ile örgüt arasında ilişki seviyesini göstermesi, bireylerin örgütte kalma kararlarına ilişkin olması ve işgücü devir oranını azaltmaya yönelik olması şeklinde dört ortak özelliği bulunmaktadır (Uyguç ve Çımrın, 2004:91).

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık bireyin, mensubu olduğu örgütüne karşı duygusal nitelikte bir bağ hissetmesi, bireyin örgütün üyesi olmaktan zevk duyması ve örgütle özdeşleşmesidir. Bu bağlılık türünde birey kendisini örgüte ait hissedip örgütünün bir parçası olarak görmektedir. Bu yüzden örgüt birey açısından oldukça büyük bir önem taşımaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte bulunanlar, buna ihtiyaç duymalarından dolayı değil, kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu nedenle duygusal bağlılık örgütlerde gerçekleştirilmesi en çok arzulanan bağlılık türüdür. Kişisel özellikler, iş tecrübeleri, işe ilişkin özellikler ve yapısal özellikler, duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:3).

Devam Bağlılığı: Bu bağlılık çeşidi literatürde zorunlu-rasyonel bağlılık olarak da ifade edilmektedir. Devam bağlılığı, bireyin kendisi için yaptığı yatırımların miktarı ve önemi ile algılamış olduğu alternatiflerin yetersizliği durumu olmak üzere iki etkene bağlı olmaktadır. Bu bağlılık türü bireyin örgütünden ayrılması halinde ortaya çıkabilecek maliyetler veya alternatif iş imkânlarının bulunmaması sebebiyle örgüt üyeliğini sürdürmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yani bu bağlılığa göre birey istemiş olsa da örgütten ayrılamamaktadır çünkü örgütten ayrılması kendisine bazı zorluklar yaşatacaktır. Örnek olarak başka bir örgüte alışmak mecburiyetinde kalacak veya yeni bir iş bulma sorunu ile karşı karşıya kalabilecektir. (Allen ve Meyer, 1990:4).

Normatif Bağlılık: Bireyin ahlaki bir sorumluluk duygusuyla hareket ederek kendisini zorunlu hissetmesi sonucunda örgütüne karşı duyduğu bir tür bağlılıktır. Normatif bağlılık bireyin örgüte dahil olmadan önceki ailevi ve kültürel sosyalleşme tecrübeleri ve de örgütte bulunduğu süre içerisinde örgütsel sosyalleşme tecrübeleri sebebiyle örgütte devam etme konusunda kendisini zorunlu hissetmesi durumudur. Yani normatif bağlılık, bireylerin ailevi, sosyal ve kültürel özelliklerinin sonucunda oluşmaktadır. Birey örgüt üyeliğini sürdürmeyi bir görev olarak görmektedir (Allen ve Meyer, 1990:4).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık türlerinin ortak noktası birey ile örgüt arasında gelişen örgütten ayrılma kararını azaltan nitelikte bir bağın oluşmasını sağlamasıdır. Fakat bu bağın niteliği söz konusu bağlılık çeşitlerine göre değişkenlik göstermektedir. Duygusal bağlılık, bireylerin istemeleri sonucunda, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı zorunlu kılması sonucunda normatif bağlılık ise ahlaki sebeplerle oluşmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4).

Allen ve Meyer, duygusal (içten) bağlılık, devam (zorunlu) bağlılığı ve normatif bağlılığın birer bağlılık türünden çok bağlılığın bileşenleri olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü bireylerin örgütle olan ilişkileri bu üç tür bağlılığın çeşitli düzeylerini içerebilmektedir. Örnek olarak birey örgüte yüksek seviye bağlılık duyarken örgüt üyeliğini sürdürmek için zorunluluk duyabilmektedir. Başka bir birey örgüt için çaba göstermekten haz duyarken örgütten ayrılmanın ekonomik sonuçlarını göze alamayabilmektedir. Diğer bir birey ise örgüt üyeliğini sürdürmek için istek zorunluluk ve yükümlülük hislerini aynı anda taşıyabilmektedir (Özarallı, 2005:115-118)

2.2.1.5. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould'un sınıflandırması Etzioni'nin örgüte katılım modelini temel almaktadır. Penley ve Gould, Etzioni'nin çıkarıcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık modellerini açıklamada yeterli olduğuna fakat bu modellerin bazı sebeplerden dolayı literatürde gereken ilgiyi görmediğini ifade etmişlerdir. Bu nedenlerden ilki modelin karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Modelde yabancılaştırıcı ve ahlaki olarak duygusal yönlü iki tür bağlılık mevcutken bunların birbirlerine zıt olma durumu ya da birbirlerinden bağımsız olma durumlarına açıklık getirilmemiştir. Eğer bunlar birbirlerinin zıttı olarak ele alınmışlarsa yabancı bağlılık boyutu ahlaki bağlılık

boyutunun olumsuzluğundan yabancı bağıllık kavramına ihtiyaç duyulmayacaktır. Penley ve Gould, bu iki bağıllık türünü birbirlerinden bağımsız şekilde incelemişlerdir. Bu bağlamda ahlaki bağıllığın zıttı yabancılaştırıcı bağıllığın olmamasıdır (Penley ve Gould, 1988:45).

Etzioni'nin bu modeline gerektiği kadar ilgi gösterilememesinin diğer sebebiyse modelin makro nitelikte olmasıdır. Etzioni, örgütlerde tek çeşit uyum mekanizmasının ve bu mekanizmaya uygun olan bağıllık çeşidinin geçerli olduğunu belirtmiştir. Fakat örgütlerde değişik uyum mekanizmaları ve bağıllık türleri bir arada bulunabilmektedir (1989:45-46).

Penley ve Gould, örgütsel bağıllığı, ahlaki bağıllık, çıkarıcı bağıllık ve yabancılaştırıcı bağıllık olarak üç boyutta ele almışlardır (1988:46-48):

Ahlaki Bağıllık: Ahlaki bağıllık örgütsel hedefleri kabullenmeyi ve onlar ile özdeşleşmeyi temel almaktadır. Bu bağıllık çeşidinde birey kendisini örgütüne mal etmekte, örgütünün başarılı olup olmamasından kendisini yükümlü tutmaktadır.

Çıkarıcı Bağıllık: Çıkarıcı bağıllık, alış-veriş temellidir. Bireylerin ortaya koymuş oldukları katkıların karşılığı olarak teşvik ve ödül beklentilerini baz almaktadır. Bu anlamda örgüt yeni hedeflere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir.

Yabancılaştırıcı Bağıllık: Yabancılaştırıcı bağıllık, bireyin örgütün iç düzeninde kontrolünün olmadığı ya da alternatif iş olanaklarının bulunmadığı konusundaki algılamalarından kaynaklanmaktadır. Bu yüzden örgütüne yönelik yabancılaştırıcı nitelikte bir bağıllık hisseden birey, örgütü tarafından verilen ödül ve cezaların kendisinin performansıyla ilişkili olduğunu değil rastgele şekilde verildiğini düşünmektedir.

2.2.2. Davranışsal Bağıllık

Davranışsal bağıllık yaklaşımının temeli genel olarak sosyal psikologların çalışmalarıdır. Davranışsal bağıllık, bireylerin geçmiş zamanlardaki davranışları sebebiyle örgütüne bağlı kalma durumuyla ilişkilidir. Burada örgüte bağlı kalmakla ifade edilmek istenilen örgüt üyeliğini sürdürmeye niyetli olma, devamsızlık göstermeme ve örgütten ayrılmama gibi davranışlarıdır. Davranışsal bağıllık, örgütten ziyade bireylerin davranışlarına yönelik şekilde gelişim göstermektedir. Örneğin birey herhangi bir davranışta bulduktan sonra birtakım etkenler sebebiyle davranışını devam ettirmekte

ve belli bir süre sonra devam ettirdiği bu davranışına bağlılık göstermektedir. Zamanla söz konusu davranışına uyumlu ya da onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte bu da davranışın tekrarlanma ihtimalini arttırmaktadır (Allen ve Meyer, 1991:62).

2.2.2.1 Becker'in Sınıflandırması

Becker'a göre bireylerin davranışlarına bağlılıklarının sebebi tutarlı davranışlarda bulunmaktır ve söz konusu tutarlı davranışların gerekçesi de ikincil menfaatlerdir. Buna göre birey örgütte kalmaya devam ettiği sürece yan menfaatler edinmekte örgüte yatırım yapmaktadır. İkincil menfaatlere kıdem tazminatı ve örgütsel ödeme planları örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşıma göre bireyler değer verdikleri şeyleri ortaya koyarak yatırım yapmaktadırlar. Bireylerin bağlılık derecelerinin seviyesi ortaya koydukları şeylerin kendileri için olan önem seviyesine bağlıdır. Bireylerin göstermiş olduğu davranışlar daha önceki davranışları ile tutarlılık göstermediği zaman ikincil faydaları kaybetmekte ve yatırımları yitirmektedirler. Bu sebepten dolayı bireyler yatırımlarını ya da yan faydalarını kaybetmemek için davranışları arasında tutarlılığı devam ettirmek durumundadırlar. Bireyler örgüte devam etmeyerek ondan ayrılmanın sosyal, psikolojik ya da maddi yönden oluşturacağı kayıpların oldukça fazla olduğu ve bunları da kaybetmeyi göze alamadığından dolayı örgüte bağlanmak mecburiyetinde kalmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Becker'a göre bağlılık, bireylerin yan bahislere birbirleri ile tutarlı davranış dizisi ve bu davranışlar ile ilişkisi olmayan menfaatler arasında bir bağlantı oluştuğunda ortaya çıkmaktadır. Becker, bağlılığın oluşmasına sebep olan yan bahis kaynaklarını dört başlık altında ele almıştır (Becker, 1960: 36-38'den aktaran Gündoğan, 2009:57) :

Genelleştirilmiş Kültürel Beklentiler: Bireyler risk olarak toplumca uygunsuz görülen konularda yan bahislere girebilmektedir. Çalışma hayatında bunun örneklerine rastlanabilmektedir. Bireyin sürekli olarak iş değiştirmesi toplum tarafından istikrarsız ve güvenilir olmayan bir birey olarak algılanmasına sebep olabilmektedir.

Bürokratik Düzenlemeler: Yan bahis kaynaklarından biri de bürokratik düzenlemelerdir. Örnek olarak düşük nitelikli bir okulda görev yapmakta olan bir öğretmen görev yaptığı okuldan daha nitelikli bir okula tayin olmak isteyecektir. İlgili devlet kurumu öğretmene belli bir sayıda tercih hakkı vermektedir. Öğretmen bürokratik düzenlemelerin kendisini istediği bir okula yerleştireceğini düşünerek yan bahse

girmektedir. Buradaki bahiste en önemli nokta öğretmenin atanmayı düşündüğü okulun diğer adaylar tarafından ne düzeyde ilgi gördüğüdür. Eğer öğretmen diğer adaylarında tercih ettiği bir okulu tercih etmişse bu bahsi kaybederek mevcut işini de kaybetme durumuyla yüz yüze kalabilmektedir.

Sosyal Pozisyonlara Bireysel Uyum: Bazı zamanlarda birey sosyal pozisyonuna öyle bir uyum sağlamaktadır ki elde edebileceği daha iyi bir pozisyon için kendisini yetersiz duruma getirmektedir. Birey içinde yer aldığı pozisyonun gerektirdiği davranışlara çok fazla uyum sağladığı için daha iyi bir pozisyon için gereken değişikliği göze alamayacak duruma gelmektedir.

Yüz Yüze Etkileşim: Birey diğer bireyler ile ilişki içerisindeyken kendi imajını oluşturmaktadır. Birey oluşan bu imajın bozulmaması için tutarlı davranış sergilemek zorundadır. Örneğin kendisiyle ilgili “dürüst” imajını oluşturmuş bir birey imajın kaybolmaması için yalanların ortaya çıkmasına izin vermeyecek ve bu sayede doğru söylemeye karşı bağlılık davranışı gösterecektir.

Becker’a göre yukarıda ifade edilen kaynaklara dayalı olarak girilen yan bahis ve bunlara yapılan yatırımlar gittikçe artmaktadır. Bu yüzden bireyin kıdemi ve yaşı, yapmış olduğu yatırımların en temel göstergesi olarak belirtilmektedir. Bu bağlamda bireyin kıdemi ve yaşı arttıkça yatırım seviyesi de artacak ve bireyin örgütten ayrılması zor bir hal alacaktır (İnce ve Gül, 2005:52).

2.2.2.2. Salancik’in Sınıflandırması

Salancik’in yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireyin davranışlarına bağlanması şeklinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda Becker’in yaklaşımında olduğu gibi birey öteki davranışlarına bağlanarak bunlarla uyumlu davranışlarda bulunmaktadır. Salancik’e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve söz konusu davranışları aracılığı ile faaliyetlerini ve örgütüne karşı olan ilgisini kuvvetlendiren inançlara bağlanması halidir. Diğer bir ifade ile Salancik’in yaklaşımı tutum ve davranışlar arasındaki uyumu temel almaktadır. Birey, tutumu ile davranışları uyumsuzluk gösterdiği zaman strese girmektedir. Aksine tutumlar ile davranışlar uyum içerisinde olduğu zaman uyum bağlılığı ortaya çıkacaktır (Saldamlı, 2009:24). Kesin, şüphesiz ve açık bir defa yapıldıktan sonra geri dönülemeyen ve iptal edilemeyen diğer bireyler önünde gerçekleşmiş ve gönüllü şekilde gösterilen davranışlar bağlılığı etkilemektedir (Gül, 2003:80).

Hem Becker hem de Salancik, bağıllığı davranışları sürdürme eğilimi olarak incelemektedir. Fakat Becker'in yaklaşımında bireyin davranışlarına yönelik olarak bağıllık gösterebilmesi için o davranışlardan vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımlarını bilmesi gerekmektedir. Fakat Salancik'in yaklaşımına göre davranışa yönelik bir bağıllığın ortaya çıkabilmesi birey ile örgüt arasındaki ilişkiyi gösteren psikolojik durumun başka bir ifade ile davranışı sürdürme isteğinin bulunması gerekmektedir (Gül, 2003:80).

2.2.3. Çoklu Bağıllıklar Yaklaşımı

Tutumsal bağıllık ve davranışsal bağıllık sınıflandırmasına daha sonradan çoklu bağıllıklar yaklaşımı eklenmiştir. Çoklu bağıllıklar yaklaşımına göre örgüte bağıllık basit bir şekilde tek bir varlığa bağıllık olarak görülmemekte; bireylerin işlerine, iş arkadaşlarına ve mesleklerine farklı bağıllık göstereceklerini varsaymaktadır. Bu alandaki araştırmacılar örgütsel bağıllığı, örgütü oluşturan farklı gruplara olan bağıllıkların bir toplamı olarak ifade etmişlerdir. Örgüt içerisindeki bireyler bu gruplarla olan ilişkileri nedeniyle birden çok kimliğe sahip olabilmekte ve bunlar birbirleri ile çelişebilmektedir. Bireyin örgüt dışındaki ve içindeki birden fazla grup ile kendini tanımlaması örgütsel bağıllığa işaret etmektedir (Doğan, 2013:73).

2.2.3.1. İşe Bağıllık

İşe bağıllık olgusuna ilk kişilerden birisi Allport olmuştur. O, konuyu benlik bağıllığı şeklinde ele almıştır. Allport'a göre işe benlik bağıllığı, bireylerin öz saygılarının çalışma hayatındaki başarılarından etkilenmesi sonucu meydana gelmektedir. Vroom da Allport'un tanımına benzer bir tanım yapmıştır. İşe benlik bağıllığı bireyin performans seviyesinin öz saygısını etkilediği derecede artan bir olgudur. Bireylerin işe bağıllık derecelerini, iş sürecindeki doyum ve doyumсу kaynaklarını belirleyen dışsal etkenlerden çok bireyin kendi benliğinin seçimi teşkil etmektedir. Doyum ya da doyumсуzluğa sebep olabilecek dışsal etkenler sadece bireyin benlik süzgecinden geçip bağıllık düzeyini arttırıp, azaltabilecektir (Allport, 1945:124;Vroom, 1962:161'den aktaran Çakır, 2001:38).

Birey, doyuma ulaştırmayı hedeflediği gereksinimlerini benliğinde belirleyecek bunları çalışmakta olduğu işinde kullanabildiği seviyede de yüksek performans sergileyecek, öz saygısı artan birey ise işine benlik bağlılığı hissedecektir. Allport'un ve Vroom'un işe bağlılık tanımlarının temelinde bireylerin yüksek düzeyde performans sergilemelerinin öz saygılarını arttırması yatmaktadır. Fakat her yüksek düzey performans sergileyen bireyin işine bağlı olduğuna veya işine bağlılık davranışı gösteren her bireyin yüksek düzey performans gösterdiğine inanmak yanlış bir yaklaşım olacaktır. Böyle bir sonuca varmadan önce performansı etkileyen diğer etkenler de incelenmelidir (akır, 2001:39).

2.2.3.2. Mesleğe Bağlılık

İş hayatındaki bağlılık türlerinden biri de mesleğe bağlılıktır. Belirli bir alanda tecrübe, eğitim ya da her ikisi ile ulaşılan beceri, bilgi ve alışkanlıkların aynı meslek üyelerinin çoğu zaman benzer davranış, düşünüş ve tutum paylaşımlarına neden olduğu ifade edilmektedir. Ancak bazı bireyler mesleklerini olabildiğince iyi bir biçimde icra etmeye çalışıp beceri, bilgi ve deneyimlerini geliştirirken, bazı bireyler de mesleklerinin gerektirdiği nitelikleri sağlayamadıkları için zaman içerisinde krelmektedirler. Bu aşamada bireylerin mesleki itibarlarına verdikleri önem etkili olmaktadır. Mesleki itibar, toplum tarafından atfedilen değer, gösterilen saygı, önem, takdir gibi özelliklerden oluşmaktadır. Bireylere göre farklılık göstermekle birlikte genel olarak toplumda bazı meslekler diğer mesleklere göre daha itibarlı kabul edilmektedir (akır, 2001:56).

Mesleğe ilişkin bir tutum olarak incelenen mesleki bağlılık bireylerin mesleklerini yapabilmek için gerekli olan bilgi ve becerilerini arttırmak, daha fazla tecrübe kazanmak amacıyla işlerine zaman ayırmaları ve çaba göstermeleridir. Bireylerin severek yaptıkları bir meslekte kendilerini geliştirme imknları fazladır. İşe bağlılıktan farklı bir kavram olarak mesleğe bağlılık, bireylerin belli bir alanda uzmanlık ve beceri kazanmak amacıyla yaptığı faaliyetler sonucunda mesleğin hayatındaki önemi ile ilgilidir (Baysal ve Paksoy, 1999:11).

2.2.3.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, birey ile diğer bireyler arasında güçlü bir bağın var olmasıdır. İş arkadaşlarına bağlılık bireylerin birbirlerine karşı iyi duygular hissetmesi ve birbirlerine karşı sorumlu olmalarıdır (Karaman ve Akıl, 2004:25).

İş arkadaşlarına bağlılık, bireylerin örgütün diğer çalışanları ile özdeşleşerek onlara karşı bağlılık duymasındır. Örgütte çalışmaya başladığı zaman birincil ilgi grubu bir tür kılavuzluk ederek, bireyin gereksinimlerini karşılayarak onun örgüte karşı olan tutumunda kalıcı etkiler ortaya çıkarmaktadır. Daha yüksek oranda bir sosyal katılım, bireyin örgütüne daha fazla bağlılık geliştirmesi anlamına gelmektedir (Randall ve Cote, 1991:195).

Bireylerin iş arkadaşlarına bağlı olmaları işi ilgilendiren sorunlarda birbirlerine yardım etmelerini, eksik buldukları konularda bilgi paylaşımı yapmalarını ve önemli konularda bireyler arasında fikir ve görüş alışverişini sağlamaktadır. İş arkadaşlarına bağlılık grup çalışmalarının başarılı olmasında etkilidir çünkü iş birliğinin etkin bir biçimde uygulanmasına katkı yapmaktadır. Bunun yanında bireylerin iş arkadaşlarına bağlılığı iş arkadaşlarından ayrılmak istememesine neden olacağından iş arkadaşlarına bağlı olan birey örgütte kalmaya devam edecektir (Emhan ve Gök, 2011:161).

İş arkadaşlarına bağlılık gösterme davranışının hem örgütsel hem de bireysel bazı sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak bireyin bir gruba karşı aidiyet duygusu hissetmesi performansını olumlu şekilde etkilemektedir. İş arkadaşlarına bağlılık dayanışma ve sosyal katılım duygusunu güçlendirerek güçlü bir örgütsel bağlılığın ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi için gerekli olan altyapıyı hazırlamaktadır (Wallece, 1995:236).

2.3. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık, işgörenlerin kimliklerini örgüt ve yönetimin amaçları doğrultusunda tanımlaması, katkıda bulunmak için gönüllülük, örgüt kararlarına katılım ve yönetsel değerleri içselleştirmesidir (O'Reilly ve Chatman 1986'den aktaran Metcalfe, 2001:113). O'Reilly ve Chatman'a göre uyum boyutu, özdeşleşme boyutu ve içselleştirme boyutu olmak üzere örgütsel bağlılığın üç farklı boyutu bulunmaktadır (O'Reilly ve Chatman 1986'den aktaran Bakan, 2000:22).

2.3.1. Uyum Boyutu

Örgütsel bağlılığın uyum boyutunda olan birey örgütüne inanarak ve samimiyetle değil yüzeysel şekilde desteklemektedir. Bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu bağlılık duygusunun ve bu amaçla sahip olduğu tutum ve davranışların temel kaynağı birtakım dışsal ödüllere ulaşmak ve cezalardan kaçınmaktır. Bu sebeplerden dolayı bireyler mensubu olduğu örgütün normlarına uygun davranışlarda bulunma ihtiyacı duymaktadır. Uyum her an için bir zorunluluk bildirmekte olup, birey yaptığını inanarak değil, severek değil yapmak zorunda kaldığı için yapmaktadır. Diğer bir ifade ile birey göstermiş olduğu davranışları kendisi isteyerek değil zorunda kaldığı için ortaya koymaktadır. Örnek olarak bir yöneticinin emrindeki astlarına makam ve yetki gücünü kullanarak birtakım görevleri emir doğrultusunda yaptırması halinde astın sergilediği davranış biçimi örgütsel bağlılığın uyum boyutuyla ilişkili olmaktadır. Bu bağlamda yetki sahibi yönetici için astların uyum boyutunda bağlılık davranışı sergilemesi avantajlı bir durum olup, talimat ve emirlerini makamın gücünü kullanarak astlarına kolay bir şekilde yerine getirmektedir. Bu bağlamda uyum davranışı göreve değil kontrole dayanmakta ve bireye seçim hakkı tanımamaktadır. Uyum boyutuyla bağlılık duyan bireyler ikramiye, terfi ve ücret gibi dış ödüllere ulaşmaya çalışmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986'den akt. Bakan, 2011:86).

2.3.2. Özdeşleşme Boyutu

Örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutu bireyin örgütün bir üyesi, bir parçası şeklinde devam etmesi isteğine dayanmaktadır. Bu boyutta birey kendini tanımlayıcı ve tatmin edici ilişkileri devam ettirmek amacıyla örgütün bir mensubu olmayı istemektedir. Birey örgütün ya da daha özel bir grubun üyesi olmayı başarabilmek ve bunu devam ettirmek için örgüt ya da grubun üyeleri ile yakın ilişkiler içerisine girebilmek, sosyal ilişkiler geliştirebilmek ve sürdürülebilmek için o bireylerin hareket ve davranışlarını benimseme ihtiyacı duymaktadır. Dolayısıyla bireylerin diğer bireyler ile sosyal ilişkiler kurmak ve devam ettirmek, iş tatmini sağlamak ve kendini ifade etmek için kendi değer ve davranışlarını diğerlerinin değer ve davranışlarına göre ayarlaması durumuna özdeşleşme denilmektedir. Özdeşleşme bir çekicilik durumu oluşturduğundan bireye önemli ölçüde memnuniyet vermekte, birey grubun değer ve amaçlarına inanıp örgütün

üyeyi olmaktan gurur duymaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986'den akt. Balay, 2000: 100).

Özdeşleşme boyutu ile uyum arasındaki benzerlik her ikisinin de dışsal ödül hedefli olarak yapılması (özdeşleşme boyutunda grup üyesi olma ve devam ettirme, uyum boyutunda terfi, ücret gibi) farklılıkları ise bireylerin tutumlarındaki değişikliğin özdeşleşme boyutunda gerçekte bir değişiklik iken uyum boyutunda görünürde bir değişiklik olmasıdır. Özdeşleşme boyutunda birey üyesi olduğu örgütün değerlerine saygı duyarak bunlarla uyumlu davranışlar sergilemektedir (O'Reilly ve Chatman, 1986'den akt Bakan, 2011:87).

2.3.3. İçselleştirme (Benimseme) Boyutu

Bireyin değerleri ile örgütün beklentileri içerisinde olduğu tutum ve davranışlar arasında bir uyuma olduğu zaman örgütsel bağlılığın benimseme içselleştirme boyutu ortaya çıkmaktadır. İçselleştirme boyutunun düzeyi, örgütün amacına, ve bu amacın örgüt içerisinde görev yapmakta olan bireylerin değer ve gereksinimlerine uygunluk seviyesine bağlıdır. İçselleştirme boyutu bağlamında yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütün hedefleri doğrultusunda örgütsel rollerine daha fazla sarılmaktadır (Sığrı ve Basım, 2006:139).

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için özellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan bireylerin kendilerine verilen görevlerin ötesinde çaba sarf etmesi gerekmektedir. Bireylerin kendilerinden beklenenden fazlasını özellikle de kritik zaman ve durumlarda gerçekleştirebilmeleri için uyum boyutunda örgütsel bağlılık yetersiz kalmakta özdeşleşme ve içselleştirme boyutuna ihtiyaç duyulmaktadır (Mowday vd., 1982'den akt Bakan, 2011:88).

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki başlıkta ele alınmaktadır.

2.4.1. Kişisel Faktörler

Yaş: Bireylerin işe ilişkin istek, algı ve beklentileri içinde buldukları yaş dönemlerine göre değişebilmektedir. Bireyler genç, orta yaş ve yaşlı şeklinde olarak gruplandırılacak olursa kariyer sürecinin başlangıcında olan bir birey ilk defa iş bulmanın ve işe girmenin zorluklarını yaşayacak, eğitimine ve niteliklerine uygun bir işte çalışma arzusu yüksek seviyede olacaktır (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:78). Ancak genç bireylerin işlerine bağlılıkları ve çalışma alışkanlıkları sıkı ve kuvvetli olmayabilmektedir çünkü hayatta daha ilgi çekici uğraşlar edinebilmekte ve zamanlarının bir bölümünü eğlencelere ayırabilmektedirler. Bu nedenle genç bireylerin örgüte bağlılıklarının düşük olması beklenebilir. Orta yaştaki bireylerin iş değiştirmiş olmaları eski görevleri ile buldukları konumu karşılaştırma imkânı vermekte bu da işe ilişkin tutumları etkileyen bir unsur olmaktadır. Orta yaş grubundaki bireyler kökleşmiş bazı iş alışkanlıklarına sahip oldukları için örgütlerine daha fazla bağlanabilmektedirler. Ayrıca bu gruptaki bireylerin iş değiştirme imkânlarının azalması sebebiyle de içinde buldukları ortama yönelik psikolojik iklim algıları daha iyimser olabilmektedir (Çakır, 2001:106). Bireylerin yaşları ilerledikçe işe ve iş hayatına ilişkin bazı değer ve görüşleri değişebilmektedir. Buna göre yaşlı bireyler işlerinde deneyim ve yeteneklerini kullanabilme imkânlarının artmasını, görev çeşitliliğinin de azalmasını istemektedirler. İşte kalmaları açısından iş temposunun, esnek çalışma şartlarının önemi artmaktadır (Griffits, 1999:420.)

Cinsiyet: Cinsiyet de örgüte bağlılığı etkileyen bir kişisel faktör olarak değerlendirilebilir. Bu aşamada bireyin erkek ya da kadın olması yapılan işin özelliği ile uyumluluk gösterdiği takdirde herhangi bir problem oluşturması beklenmeyen bir değişken olan cinsiyet, bu faktörün ön plana çıktığı işlerde farklı kimliklere bürünebilmektedir. Çok genel bir örnekle evlenen kadınların bazen işini bırakması, hamilelikleri nedeniyle işe uzun süre ara vermeleri ve bazen de işe geri dönememeleri örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyen bir faktör olmaktadır (2004:158).

Mowday, Porter ve Steers'e göre örgütsel bağlılık ve cinsiyet arasındaki ilişki konusunda kadınlar erkeklere nazaran daha fazla bağlılık göstermektedir. Bu durumun

sebebi olarak, kadınların örgüt içerisinde buldukları pozisyonlara ulaşmada erkeklere nazaran daha fazla engel aşmaları ve bunun örgüte üyeliği daha önemli hale getirdiği ifade edilmiştir. Bunun yanında Powel ve Mayer'e göre de kadın çalışanlar için örgütten ayrılmanın maliyeti oldukça yüksektir (Powell ve Mayer, 2004:158).

Medeni Durum: Araştırmalara göre medeni durum, örgütsel bağlılıkta önemli bir faktördür. Bekar bireyler, evli bireylere nazaran örgütten ayrılmayı daha az maliyetli olarak görmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972:557'den akt. İnce ve Gül, 2005:64). Bu durumun temel nedeni olarak evli bireylerin bakmakla yükümlü oldukları insanlar olmasıdır. Ancak bununla beraber esnek çalışma koşulları da evli bireylere çeşitli avantajlar sağlamaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016:35). Bu iki değişkeninin ilişkisi az sayıda kuramsal çalışmada incelenmiştir. Medeni durum, çoğu zaman örgütsel bağlılık alanındaki araştırmalarda kontrol değişkeni şeklinde ele alınmıştır (Hoş ve Oksay, 2015:6).

Medeni durum ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ele alınması gereken diğer bir konu da bireylerin çocuk sahip olup olmamalarıdır. Çocuk sahibi olmanın bireylerin çalışma hayatlarına etkilerini araştıran bir çalışmada çocuğu bulunan erkek çalışanların çalışma saatlerinin daha fazla olduğu çocuk sayısı arttıkça çalıştıkları işte daha fazla zaman ve çaba harcadıkları sonucuna varılırken çocuğu bulunan kadınların ise çocuk sayısı arttıkça çalışma saatlerinin düştüğü ve bunun yanında işten ayrılmaların da arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuç çocuğu bulunan erkeklerin daha fazla ekonomik yükümlülük üstlendiklerini kadınların ise çocukların bakım ve yetiştirilmesi ile daha fazla ilgilendiklerini göstermektedir (Gayle ve Uhlenberg, 2000:933).

Eğitim Düzeyi: Eğitim düzeyi arttıkça alternatif istihdam seçenekleri elde etme imkânı arttığından ya da örgütün yerine getirmekte zorlanacağı beklentiler içerisinde gireleceğinden ötürü örgütsel bağlılık ile eğitim seviyesi arasında ters yönde bir ilişki mevcuttur (Babadağ, 2015:329). Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin örgüte sağladığı katkının karşılığını karşılamada bazı örgütler zorlanabilmektedir. Eğitim düzeyi düşük bireylerin alternatif iş olanakları daha az olduğu için bu bireyler örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:395). Ancak bazı araştırmacılar da eğitim düzeyinin yüksek olmasının bireylere daha fazla iş imkanı sunarak sevilen işin yapılmasını sağladığından dolayı örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasında sevilen işi

yapmaktan kaynaklı pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:80).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İşin Önem ve Niteliği: Örgütsel bağlılığa ilişkin birçok araştırmada işin önemi ve niteliği örgütsel bağlılığı en çok etkileyen faktör olarak gösterilmektedir. Dunham ve arkadaşları işin özelliklerine ilişkin olarak iş kimliği, görevin önemi, yetenek çeşitleri, otonomi ve geri bildirim değişkenlerini ölçümlemişlerdir. Tüm bu dinamiklerle örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır. Ancak başka bir araştırmada ise örgütsel bağlılık ile iş özellikleri arasında düşük bir ilişki bulunmuştur. Steers, örgütsel bağlılığa ilişkin otonomi, yetenek çeşitleri, geri bildirim ve görev kimliği olmak üzere dört temel iş boyutu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu boyutlar bir bütün halinde regresyon modeline alındıklarında hepsinin örgütsel bağlılık ile ilişki içerisinde oldukları fakat ayrı ayrı dahil edildiklerinde ise sadece görev kimliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bakan, 2011:207).

Diğer bir çalışmada ise örgüt hiyerarşisinde alt düzeyde çalışanlar açısından medeni durum, yaş, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı fazlaca etkilemekte iken, yüksek düzeyde çalışanlar açısından örgütsel özellikler kişisel özelliklerin önüne geçmektedir. Yani yüksek düzeyde çalışanlar için rol belirsizliği, kararlara katılım, otonomi gibi değişkenler bağlılık üzerinde oldukça fazla etki sahibi olmaktadır (Yücel ve Koçak, 2015:65).

İşin gerek zorluk derecesi ve motive etme kapasitesi gerekse geri bildirim, iş konusuyla özdeşleme, yetki ve sorumluluk sahibi olma gibi unsurlar örgütsel bağlılığın temel etkileyicileridir. Bu bağlamda iş zenginleştirme de işe ilişkin bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. İş zenginleştirmenin temel amacı bireylerin kendilerine verilen görevleri başarılı bir şekilde yaptıklarında bundan haz duymalarını sağlayıp örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektir (Amernie ve Aranya, 1983:319-341 'den akt İnce ve Gül, 2005:71).

Yönetim Tarzı: Örgüt içerisinde bulunan iletişim modelleri ve bilgi akışı bireylerin örgütlerine olan bağlılıklarının artırılmasında anahtar unsurlardan bazılarıdır. Bilgiye rahatça ulaşabilen ve söyledikleri önemsenen bir birey kendisine ilgi duyulduğunu ve önem verildiğini hissedecektir. Ve dolayısıyla birey örgütüne ve üstlerine daha güçlü

bağlılık bir hissedecek ve kendisini örgütüne daha fazla adayacaktır (Barutçugil, 2004:466-467). Yapılan iş ve çalışma hayatına ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini ortaya koymaya çalışan araştırmalarda bireylerin üstlerine yönelik algılarının önemli olduğu sonucuna erişilmiştir. Yenilikçi, uyumlu, açık ve güvenilir olarak benimsenen yöneticilerin yüksek düzeyde işe bağlılık açısından gerekli olan psikolojik iklimi oluşturma ve geliştirmeye önemli katkıda buldukları tespit edilmiştir. Bir başka araştırmada ise yöneticilerin kendileriyle işbirliği yaptığına inanan dürüst ve işlerin önemini hissettiren bir yöneticiye sahip olduklarını ifade eden bireylerin örgüte bağlılık ile yönetim tarzı arasındaki korelasyon seviyesinin örgüte bağlılık ile işin nitelikleri arasındaki korelasyondan daha yüksek olduğu görülmüştür (Çakır, 2001:152-153).

Ücret Düzeyi: Örgütsel bağlılığı etkilemekte olan unsurlardan biri de bireylerin almış oldukları ücrettir. Kar amacı hedeflemeyen örgütler dışındaki diğer tüm örgütlerde bireyler belirli düzey bir ücret karşılığında çalıştıklarından dolayı işe devam edip etmeme kararının verilmesinde en etkileyici faktörlerden birinin ücret düzeyi olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle bireylerin bağlılıkları ile ücret düzeyleri arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Dağıtımsal adaletin bir parçası olan ücret faktörünün bireyler arasında adaletli olarak dağıtılıp dağıtılmadığı algısı da bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir. Bireyin örgütüne karşı olan bağlılığı, örgüt yönetiminin uygulamış olduğu ücret politikasını ne kadar dengeli ve adil bulduyuyla ilgilidir (Çöl ve Gül, 2005:296). Özellikle ekonomik açıdan sıkıntı içerisinde olan bireyler için ücret tatmini çalışma arkadaşları, iş ve yönetim gibi örgütsel unsurların tatmininden daha önemli hale gelebilmektedir. Yapılan birtakım araştırmalarda bireylerin ücret düzeylerinin işi bırakma konusunda en önemli faktörlerden birisi olduğu belirtilmiştir (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009:80).

Ödül: Örgütsel bağlılığın sağlanmasında ödüller önemli bir yer tutmaktadır. Ödüller, bazen prim, ücret artışı, ikramiye gibi maddi unsurlar iken bazen de yetki verme, teşekkür, takdir gibi manevi unsurlar da olabilmektedir. Maddi nitelikli ödüller maddi nitelikli olmayan ödüllere göre daha uzun süreli bir etki sahibi olmaktadır. Manevi ödüller bireyleri diğer bir ödüle ulaşması için daha iyi ve daha sıkı bir şekilde çalışması yönünde motive etmektedir. Manevi ödüller başarıların birer sembolü oldukları için bireyler açısından gurur kaynağı olmaktadır. Bunun yanında birey para gibi maddi ödül elde

ettiyse bunu da ihtiyaçlarına göre kullanabilmektedir. Maddi dller ekonomik açıdan zorluk çeken bireyler tarafından tercih edilmektedir (Yenipınar, 2005:197).

Her birey farklı değerlere sahip olduğu gibi farklı ödül beklentilerine de sahiptir. Ancak dl almanın olağandışı gayretlerin takdir edilmesi, değişen davranışların takdir edilmesi, işin güvence altında olduğu hissi gibi herkesçe kabul edilen yaraları mevcuttur (Usta ve Küçükaltan, 2012:73).

Örgütsel Roller: Rol stres, kaynakları yazında rol atışması ve rol belirsizliği olarak iki şekilde incelenmektedir. Rol belirsizliği, bireyin yaptığı işine ilişkin kendisinden beklenenlerin net şekilde belirgin olmadığı durumu ifade etmekte iken rol atışması, bireylerin örgüt içerisinde algıladıkları uyumsuzluğu anlatmaktadır. Örgüt içerisinde bireyler için rol atışması ve rol belirsizliği algılaması fazla ise strese neden olmaktadır. Bu durum da örgütte birçok çıktıya etki edebilecek olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yapılan araştırmalarda rol ve stres kaynakları ile örgütsel bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (Akar ve Yıldırım, 2008:100).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Randall, rgtsel bağlılık alanındaki çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu düzeylere bağlı olarak oluşan birey veya örgüte yönelik sonuçları olumlu ve olumsuz şekilde incelemiştir. Bu bağlamda da düşük düzeyli, orta düzeyli ve yüksek düzeyli olmak üzere üç tür örgütsel bağlılık sonucunu ortaya koymuştur (Randall, 1987:460'den akt Yücel ve etinkaya, 2017:24).

2.5.1. Düşük Düzeyli rgtsel Bağlılığın Sonuçları

Düşük rgtsel bağlılıkta bireylerin yaratıcılıkları gün yüzüne çıkabilmektedir. Ayrıca bireyin örgütüne düşük düzeyli bağlılık hissetmesiyle alternatif iş imkanlarını araştıracak olmasından insan kaynağının daha etkin kullanımı sağlanmaktadır. Örgütsel boyutta işlev sahibi olabilen düşük bağlılık devamsızlık gösteren ve düşük performans sergileyen bireylerin olası olumsuz davranışlarının önüne geçebilmektedir. Düşük düzeyli örgütsel bağlılık uzun vadede örgüte olumlu dönüşler sağlayabilecek itiraz ve şikayetlerle sonuçlanmaktadır. Örgüt formel olmayan ve içeriden gelen bu sinyallerden zamanında faydalanabilirse kendisine pahalıya mal olabilecek yasal düzenlemeler ve davaların önüne geçebilecektir (Vural ve oşkun, 2007:151).

Örgütsel bağlılığı düşük olan bireyler gerek bireysel gerekse de grup bağlılığına ilişkin faaliyetlerde daha az bir çaba göstermektedirler. Bu da bağlılığı düşük olan bireylerin mesleki durumlarına zarar vermektedir. Bu gibi durumlarda örgüt yönetimi güvendiği bireylerle devam etmek isteyeceğinden düşük bağlılığa sahip bireyler için görevde yükselmek imkânsız olacaktır. İtiraz, şikâyet ve söylentilerle sonuçlanan düşük düzeyde örgütsel bağlılık örgütün imajının zarar görmesine, müşteri güveninin kaybolmasına, değişen koşullara uyum sağlamada problemlere ve maddi kayıplara neden olmaktadır. Örgütün üst yönetiminin meşruluğunu ve otorite tarzını sorgulanır hale getiren faktör ise informal nitelikte olan ve örgüt içerisinde yayılan iletişimidir (Vural ve Çoşkun, 2007:151).

2.5.2. Orta Düzeyli (İlmli) Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Birey tecrübesinin fazla ancak örgütsel bağlılığın ve özdeşleşmenin tam olmadığı bağlılık düzeyidir. Orta düzey örgütsel bağlılıkta yer alan bireyler sistemin yeniden kendilerini şekillendirmelerine izin vermemekte ve bundan dolayı kimliklerini muhafaza etmek için çaba sarf etmektedirler (Randall, 1987:463'den akt Doğan ve Kılıç, 2007:54).

Bu düzeydeki bireyler örgütün tüm değil bazı değerlerini tanıma yeterliliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini yerine getirmekteyken bir taraftan örgüt ile özdeşleşme diğer taraftan da kendi bireysel değerlerini korumayı sürdürmektedir. Bu durumdaki bireyler örgütün norm ve değerlerini kabul eden fakat bunlardan temel olmayanları reddeden bireyselliği yansıtmaktadır. Bu bağlılık düzeyinde bireylere ve örgüte yönelik olumlu sonuçlardan ötürü örgütteki hizmet süresi artabilmekte ve örgütten ayrılma arzusu azalabilmekte ve daha fazla iş doyumunu yaşamaktadır. Orta düzey bağlılık örgüt ve bireyin değerlerinin karşılıklı uyumunu yansıttığından bireye inisiyatif ve tercih hakkı tanımakta ve böylece dengeli bir bağlılık düzeyi oluşmaktadır (Balay, 2000:88).

Orta düzey bağlılık her zaman olumlu sonuçlar vermemektedir. Tepe yönetime ve işverene gerekli önemi göstermeyen bu bireyler örgütün daha üst kademelerine geldikleri zaman kısmi bağlılıkları nedeniyle kendileri kolay bir şekilde başaramayacakları bir uzlaşma gerekliliği içerisinde bulmaktadırlar. Bu bağlılık düzeyinde bireylerin irade, fikir önerme, yardımseverlik, yaratıcılık gibi üyelik davranışları önem arz etmektedir. Çünkü bu davranışlar örgütü öngörülmeleyen durumsallıklara karşı koruyabilecek esnekliği sağlamaktadır. Fakat bu düzeydeki bireyler örgüte sadakat ve topluma sorumluluk

arasında çatışma veya bocalama yaşamaktadırlar. Bu durumda kararsızlık ve örgütün verimsiz çalışmasına neden olabilmektedir (Aydan ve Özkan, 2014:56).

2.5.3 Yüksek Düzeyli Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeydeki bireyler için bağlılık gerek örgütler gerekse de bireylerin kendileri açısından olumlu sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla bağlılığı yüksek olan bireylerin iş tatmini ve motivasyonu da yüksek düzeyde olacağından örgütün hedef ve amaçlarına kendini daha fazla adayacak ve performans düzeyini yükseltecektir. Böylece örgüt misyon ve hedeflerini çok daha hızlı yerine getirebilecektir (Ak ve Sezer, 2017:112).

Yüksek örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan bireylerin örgüt içerisindeki geleceklerinden, işin kendisinden, çalışma arkadaşlarından ve denetimlerden doyumları yüksektir (Bayram, 2005:136).

Bu bağlılık düzeyi bireye iş başarısı ve ücret doyumunu sağlamanın yanı sıra dış baskı unsurlarına karşın örgüte olan sadakatini devam ettirme konusunda katkı sağlamaktadır. Örgüt ile birey arasında karşılıklı sadakat ilişkisi vardır. Örgüt bireyin sadakatine karşılık olarak ona yeni yetkiler devredip üst makamlara getirerek ödüllendirmektedir (Randall, 1987:464'den akt Balay, 2000:89).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireylerin performansı örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan bireylere nazaran daha yüksektir. Örgütsel bağlılığı yüksek bireyler örgütün rekabet ortamında başarılı faaliyetlerde bulunmasına önemli katkılarda bulunmaktadır (Çorbacı ve Bostancı, 2013:234).

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler örgüt içerisindeki seçeneklerini örgüte yüksek seviyede katkı sağlayacak araç olarak değerlendirmekte ve bu bireylerin davranışlarının samimiyet ve güvenilirliği kriz ortamlarında kendilerini göstermektedir (Feldman ve Moore, 1982:2'den akt Ünlü, 2017:152).

Yüksek düzeyli örgütsel bağlılığın olumlu sonuçlarının yanında olumsuz sonuçları da mevcuttur. İlk olarak yüksek bağlılık bazı zamanlarda bireylerin gelişim ve hareketlerini sınırlandırmaktadır. Bu durum gelişmeye direnç oluşturarak yenileşme ve yaratıcılığı bastırmaktadır. İkinci olarak bireylerin grup ile fazlaca bütünleşmesi ve grup içerisinde kimliklerinin yok olmasına neden olmaktadır. Bu durumdaki bireyler kişisel

açıklarını gidermek için grup içerisinde daha etkin olma çabasıyla aile ilişkilerini ikinci plana atmaktadırlar. Üçüncü olarak yüksek örgütsel bağlılıktaki esnek çalışma ortamları örgüt kurallarına uymayan bireyleri de örgüte çekebilmektedir (Balay, 2000:91-92).

Örgütsel bağlılığı düşük veya yüksek düzeyde olsun bireyler, bu tutumlarını etraflarındaki bireylere farklı şekilde ifade edebilmektedirler. Bu durumda bağlılığı yüksek düzeyde olan bireyler örgütleri için cazibe alanı teşkil etmekteyken bağlılıkları düşük düzeyde olan bireyler ise negatif bir ortamın oluşmasına kaynaklık edebilmektedir. Bu bağlamda kalifiye işgücü kazandığı algıların da etkisiyle bağlılığın yüksek düzeyde olduğu örgütlere yönelebilmekte aksi durumdaki örgütlerden de uzaklaşabilmektedir. Nitekim kamu örgütlerinde bağlılığı arttırıcı faaliyet ve tekniklere yeterince yer verilmemesi sebebiyle birçok nitelikli ve yetenekli işgücü bağlılık düzeyi yüksek bireylerin görev aldığı özel sektör örgütlerini tercih etmektedir (Ak ve Sezer, 2017:115).

2.6. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Yapılmış Diğer Araştırmalar

Karahan (2008), üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin statü farklılıkları (kadrolu ve sözleşmeli) ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Kadrolu çalışan hemşirelerin duygusal bağlılıkları sözleşmeli çalışan hemşirelere göre daha yüksek çıkmıştır. Sözleşmeli hemşirelerin olumsuz görüş sergilemelerinin nedeni olarak kendilerini geçici hissetmeleri ve görev yaptıkları hastaneye aitlik hissetmemeleri gösterilmektedir. Devam bağlılığı sözleşmeli hemşirelerde kadrolu hemşirelere göre yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni sözleşmeli hemşirelerin mevcut işlerinden ayrıldıklarında yeni bir iş bulamayacakları endişesini gütmeleri, kadrolu hemşirelerin ise işlerinden ayrılmaları halinde atama ile başka bir sağlık kurumunda görev almaları düşüncesidir. Normatif bağlılık boyutunda ise sözleşmeli hemşireler kadrolu hemşirelere göre olumsuz bir görüş içindedir. Kadrolu ve sözleşmeli statüsündeki hemşirelerin özlük ve yıllık izin hakları arasındaki farklılıklar bu sonucun nedeni olarak belirtilmektedir. Genel olarak kadrolu hemşirelerin örgütsel bağlılıkları sözleşmeli hemşirelerin örgütsel bağlılıklarında yüksek çıkmıştır. Ancak bu duruma neyin kaynaklık ettiği kesin olarak belirtilememektedir.

Oktay ve Gül (2003), emniyet müdürlüklerinde çalışanların duygusal bağlılıkları ile yöneticilerin karizmatik liderlik özelliği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan korelasyon analizleri sonucunda karizmatik liderlik özelliklerinin hepsinin duygusal bağlılıkları ile ilişki içerisinde olduğu saptanmış ve vizyon belirleme ile duygusal bağlılık hissetmeleri arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonucun sebebi olarak çalışanlar ile karizmatik liderlik davranışı sergileyen yöneticinin vizyon, değer ve hedeflerinin örtüşmesi gösterilmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren yönetim tarzı ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyli bir ilişkiye ulaşılmıştır. Yapılan analizler neticesinde duygusal bağlılık ile liderlik özellikleri arasındaki en zayıf ilişkiyi kişisel risk üstlenme değişkeni oluşturmuştur.

Başka bir çalışmada farklılıkların yönetiminin üniversite personellerinin örgütsel bağlılıklarına etkileri araştırılmıştır. Buna göre devam bağlılığı ile farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ve son olarak da örgütsel değerler ve normlar boyutu arasında ilişki tespit edilmiştir. Devam bağlılığını en çok etkileyen değişken bireysel tutum ve davranışlar boyutu olmuştur. Bunu sırasıyla yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örgütsel değerler ve normlar boyutu izlemiştir. Bu 3 alt boyut devam bağlılığını yüzde 34 düzeyinde açıklamakta ve bu düzeyin yeterli olacağı ifade edilmektedir. Duygusal bağlılık ile bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ilişki içerisinde olmaktadır. Duygusal bağlılığı bireysel tutum ve davranışlar boyutu en fazla etkilemekte iken bunu yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu takip etmiştir. Bu 2 alt boyut duygusal bağlılığı yüzde 79 düzeyinde açıklamıştır. Normatif bağlılık ile bireysel tutum ve davranışlar boyutu, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ve örgütsel değerler ve normlar boyutu ilişki içerisinde olmaktadır. Normatif bağlılığı en çok etkileyen bireysel tutum ve davranışlar boyutu olmuştur. Bunu sırasıyla yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuyla örgütsel değerler ve normlar boyutu izlemiştir. Bu 3 alt boyut normatif bağlılığı yüzde 44 düzeyinde açıklamıştır. Genel olarak da farklılıkların yönetimi boyutları ile örgütsel bağlılık arasında ilişki saptanmaktadır. Örgütsel bağlılığı en çok etkileyen boyut bireysel tutum ve davranışlar boyutu olmuş bunu yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuyla örgütsel değerler ve normlar boyutu izlemiştir (Ataman, 2014).

Tatlı (2014), farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık etkileşimi araştırmasını GSM operatörü çalışanları üzerinde yapmıştır. Buna göre farklılıkların yönetimi ile normatif bağlılık arasında orta düzeyli pozitif yönlü bir korelasyon, duygusal bağlılık arasında düşük düzeyli pozitif yönlü bir korelasyon, devam bağlılığı arasında orta düzeyli pozitif yönlü bir korelasyon tespit edilmiştir. Bunun yanında hepsi pozitif yönlü olmak üzere normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında yüksek düzeyde, normatif bağlılık ile devam bağlılığı arasında orta düzeyde, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında yüksek düzeyde korelasyon bulunmuştur. Yapılan analizler neticesinde örgütte çalışma süresi ile farklılıkların yönetimi algısı arasında; iş tecrübesi ve farklılıkların yönetimi algısı arasında; bireylerin daha önce farklı işyerlerinde çalışmış olmaları ile örgütsel bağlılıkları arasında; bireylerin o örgütte çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında ilişki bulunamamıştır.

Kurtulmuş (2014)'un eğitim örgütlerinde (Diyarbakır ilindeki Anadolu Liselerinde) farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini araştırdığı çalışmasında, farklılıkların yönetimi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmacı farklılıkların yönetimini, farklılıklara yönelik yaklaşımlar ve yönetsel uygulamalar olarak iki boyutta ele almıştır. Buna göre farklılıklara yönelik yaklaşım boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki; yönetsel uygulamalar boyutu ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Normatif bağlılık boyutu incelendiğinde ise farklılıklara yönelik yaklaşım boyutu ile pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki içerisinde olmaktadırken yönetsel uygulamalar boyutuyla pozitif yönlü zayıf düzeyli bir ilişki içerisinde olmaktadır.

Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık konusunda diğer bir araştırmayı da Belloda, Bilir Güler ve Oğuzhan (2017) yapmıştır. Yapılan korelasyon analizleri neticesinde devam bağlılığı ile farklılıkların yönetimi alt boyutlarından örgütsel değer ve normlar ile bireysel davranış arasında anlamlı ve pozitif nitelikli, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile de anlamsız bir ilişki; devam bağlılığı ile yönetsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel değerler ve normlar ve bireysel davranışlar boyutuyla anlamlı ve pozitif nitelikli bir ilişki; normatif bağlılık ile yönetsel uygulamalar ve politikalar, örgütsel değerler ve normlar ve bireysel davranış boyutları arasında pozitif nitelikli bir ilişki tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:

KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ve farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığı etkileme düzeyine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

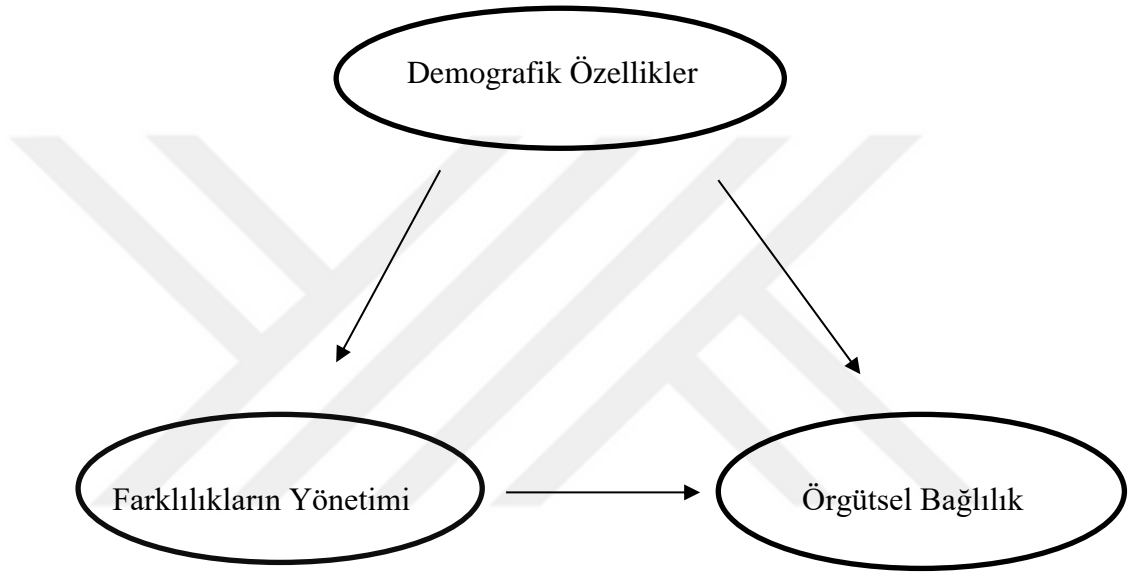
Farklı özelliklere sahip işgücünü bünyelerinde bulunduran örgütler için bu farklılıklar etkin bir şekilde yönetildiği takdirde örgüt işleyişi ve verimliliği pozitif yönde artmaktadır. Çünkü işgücünün farklı özelliklere sahip olması demek farklı kültürlere, farklı ırk ve etnik kökenlere, farklı dine mensup bireylere sahip olması demektir ki böyle bir çalışma ortamı farklı düşünce ve fikirler açısından zenginlik kazanmaktadır. Farklı düşünce ve fikirlerin yer aldığı bir örgütte farklı projeler ve planlar üretilebilmekte, sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanılabilmekte, kültürel zenginliklerden kaynaklı bir sinerji oluşturulabilmektedir. Tüm bu dinamikleri sağlanması durumunda da çalışan bireylerin örgütlerine bağlılık seviyeleri artmaktadır. Örgütlerine bağlılık seviyesi yüksek bireylerin performansları ve verimlilikleri de artmaktadır. Bu bağlamda etkin şekilde yönetilen farklılıklar çalışan bireylerin örgütsel bağlılıklarını yükselterek örgütsel etkinliğin sağlanmasına olumlu katkıda bulunmaktadır. İşgücü içerisindeki farklılıklar, etkin bir şekilde yönetilmediği durumlarda ise iletişimsizlik, verimsizlik, anlaşmazlık, iş bırakma, iş tatminin azalması gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir.

Bu araştırmanın amacını Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde çalışan bireylerin farklılık algılamalarını ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Çünkü farklılıkların yönetimi örgütsel etkinlik açısından oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli, Kapsamı, Varsayımları ve Kısıtları

Araştırma modeli temel felsefesi açısından uygulamalı, amacı açısından keşfedici ve açıklayıcı, yöntemi açısından nicel, analiz birimi açısından örgütsel, süresi açısından kesitseldir. Araştırmada anket formu kullanıldığı için elde edilen veriler birincil kaynak oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamını Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan idari personel oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin farklılıkların yönetimi algılamaları ve bu algılamaların örgütsel bağlılıkları, duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkileri tespit edilmeye çalışılacaktır. Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi gösterilmektedir:



Katılımcıların farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık konularında kendi düşünce ve iradeleri ile geçerli cevap verdiklerin kabul edilmiştir. Buna göre çalışan bireylerin farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık alanında verdikleri cevapların geçerli olduğu araştırmanın varsayımını teşkil etmektedir.

Araştırmanın kısıtlılığı Temmuz-2018 tarihinde yapılmasıdır. Çıkan sonuçların ülke geneline genellenmesi amaçlanmamaktadır.

3.3. Anket Formunun Oluşturulması

Araştırmada verilerin elde edilmesi için anket tekniğinden faydalanılmıştır. Üç bölümden oluşmakta olan anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini ölçmeyi amaçlayan sorular yer almaktadır. Anketin formunun ikinci

bölümünde katılımcıların farklılık algılarını ölçmek için bireylerin hangi özellikleri farklılık olarak gördükleri, hangi özelliklere olumlu ve olumsuz baktıklarını ortaya çıkarmayı amaçlayan 6 açık uçlu soru ve farklılık yönetimi ölçek soruları yer almaktadır. Anket formunun bu bölümünde Bean vd. (2001) tarafından oluşturulan 5'li Likert modelinde Farklılıkların Yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Anket formunun üçüncü ve son bölümünde ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutludur.

3.4. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan memurlar oluşturmaktadır. 233 memurun teşkil ettiği araştırma evreninin %5 hata payı ve %95 güvenirlilikte örneklem sayısı ise 145'tir. Katılımcılardan 162 adet geçerli anket formu toplanmıştır.

3.5. Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırma kapsamında farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için faktör ve güvenirlilik analizleri; katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı, medeni durumları, kaç yıldır kamu görevinde çalıştıkları ve şu an çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri gibi demografik bilgilerini ve farklılık algılarını saptamak amacıyla frekans analizleri; demografik değişkenlerin farklılık algılamaları ve örgütsel bağlılıkları etkileyip etkilemediğini saptamak amacıyla Bağımsız Örneklem T Testleri ve ANOVA testleri; katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla Pearson Korelasyon analizi ve son olarak da katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin seviyesini saptamak amacıyla Regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz ve testlerin hesaplanmasında SPSS paket programı kullanılmıştır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında kurulan hipotezler şunlardır:

H₁ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin cinsiyetleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılık vardır.

H₂ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı farklılık vardır.

H_{2.1}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin cinsiyetleri ile duygusal bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H_{2.2}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin cinsiyetleri ile devam bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H_{2.3}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin cinsiyetleri ile normatif bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H₃ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin medeni durumları ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılık vardır.

H₄ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H_{4.1}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin medeni durumları ile duygusal bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H_{4.2}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin medeni durumları ile devam bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H_{4.3}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin medeni durumları ile normatif bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H₅ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin eğitim durumları ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılık vardır.

H₆ Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H_{6.1}. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin eğitim durumları ile duygusal bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H6.2. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin eğitim durumları ile devam bağılıkları arasında farklılık vardır.

H6.3. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin eğitim durumları ile normatif bağılıkları arasında farklılık vardır.

H7 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin yaşları ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılık vardır.

H8 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin yaşları ile örgütsel bağılıkları arasında farklılık vardır.

H8.1. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin yaşları ile duygusal bağılıkları arasında farklılık vardır.

H8.2. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin yaşları ile devam bağılıkları arasında farklılık vardır.

H8.3. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin yaşları ile normatif bağılıkları arasında farklılık vardır.

H9 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin kamu görevinde çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılık vardır.

H10 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin kamu görevinde çalışma süreleri ile örgütsel bağılıkları arasında farklılık vardır.

H10.1. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin kamu görevinde çalışma süreleri ile duygusal bağılıkları arasında farklılık vardır.

H10.2. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin kamu görevinde çalışma süreleri ile devam bağılıkları arasında farklılık vardır.

H10.3. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin kamu görevinde çalışma süreleri ile normatif bağılıkları arasında farklılık vardır.

H11 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılık vardır.

H12 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel bağılıkları arasında farklılık vardır.

H12.1. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri duygusal bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H12.2. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri devam bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H12.3. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile normatif bağlılıkları arasında farklılık vardır.

H13 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H14 Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi idari personelinin farklılıkların yönetimi algılamaları örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir

3.7. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi ölçeğinin ve örgütsel bağlılık ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri sonuçlarına yer verilecektir.

3.7.1. Faktör Analizi

Faktör analizi birbirleri ile ilişki içerisinde olan çok sayıdaki bir araya getirilerek, az sayıda ancak birbirleri ile tutarlı faktörler oluşturmayı sağlayan analizin genel ismidir. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık ölçeklerinin temel bileşenlerini ortaya çıkarmak için Doğrulayıcı Faktör Analizi yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen verilen faktör analizlerine uygun olup olmadıklarını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri uygulanmıştır. Ölçeklerin KMO ve Barlett test sonuçları faktör analizi yapmaya imkan vermiştir.

3.7.1.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,822 olarak tespit edilmiş ve Barlett testi ise anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör yükleri 0,488 ile 0,886 arasında değerler almaktadır. KMO ve Barlett testlerinden sonra faktör analizleri yapılmış ve tablo 1 deki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 1: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Soruları	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü
Bu kurumda saygı ve itibar görüyorum.	3,29	1,096	0,633
Bu kurumda insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli, vb. farklılıkları hoş olmayan şakalar duyuyorum.	2,19	1,132	0,531
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	2,15	1,254	0,614
Gruba ait olduğumu hissediyorum.	3,17	1,123	0,759
Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	2,86	1,172	0,750
İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	3,53	1,029	0,590
Farklılıklarım (cinsiyet, bölge, kültür) dolayı sorun yaşıyorum.	2,17	1,101	0,488
Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler.	3,86	1,012	0,886
Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.	3,99	0,909	0,833
Yöneticiler farklılıklara bakmaksızın herkese eşit davranır.	2,93	1,185	0,762
Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil ederler.	2,92	1,126	0,804
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	2,79	1,089	0,828
Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim	3,29	3,411	0,751
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyetçi ayrımcı, hemşerici, vb.) engel olur.	2,96	1,202	0,766

3.7.1.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin KMO değeri 0,842 olarak bulunmuş, Barlett testi anlamlı çıkmıştır.

KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının olanak vermesi üzerine Örgütsel Bağlılık ölçeğine faktör analizi yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin faktör yükleri 0,518 ile 0.811 arasında değerler almaktadır. Faktör yüklerini bozmasından dolayı örgütsel bağlılık ölçeğinden “bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum” (duygusal bağlılık alt boyutu) ile “kurumuma güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum” (duygusal bağlılık alt boyutu) seçenekleri hesaplamalara dahil edilmemiştir. Bu ölçeğin faktör yükleri tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

	Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları	Ortalama	Standart Sapma	Faktör Yüğü
Duygusal Bağlılık	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	2,89	1,236	0,781
	Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	3,36	1,129	0,578
	Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	2,94	1,247	0,518
	Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.	3,05	1,102	0,638
	Çalıştığım kurum hakkında dışarıda gururla bahsediyorum.	3,39	1,082	0,664
Devam Bağlılığı	İstesem bile şuan kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.	3,23	1,182	0,575
	Şuan kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü zarara uğrar.	2,69	1,095	0,604
	Şuan kurumda kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik.	3,39	1,065	0,533

	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	3,15	1,088	0,765
	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	3,15	1,121	0,811
Normatif Bağlılık	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	2,78	1,044	0,613
	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir. Başka bir kurum burada sahip olduğum olanaklar karşılamayabilir.	2,80	1,008	0,690
	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	3,04	1,057	0,522
	Benim avantajıma olsa bile, kurumundan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	2,97	1,161	0,728
	Kurumundan şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.	2,62	1,086	0,724
	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	3,09	1,144	0,772
	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	2,94	1,140	0,693
	Kurumuma çok şey borçluyum.	3,13	1,087	0,760

3.7.2 Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizleri ölçeği oluşturan soruların tutarlı bir ölçüm yapıp yapmadığını veya ölçek maddeleri arasında bir tutarlılığın olup olmadığını belirlemede kullanılan bir analizdir ve bu analizin sonuçları Cronbach' Alpha katsayısı ile yorumlanmaktadır.

Araştırmada ilk olarak Farklılıkların Yönetimi ölçeğine güvenirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,542 çıkmıştır. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin “duygusal bağlılık” boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,579 “devam bağlılığı” boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,732 “normatif bağlılık” boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,729 olarak bulunmuştur. Örgütsel Bağlılık ölçeği bir bütün olarak ise 0,753 Cronbach's Alpha değerine sahiptir. Her iki ölçek ve alt boyutlar için gerçekleştirilen güvenirlik analizlerinin sonuçları tablo 3’ de gösterilmiştir.

Tablo 3. Güvenirlik Analizleri

Kullanılan Ölçekler	Soru Sayısı	Cronbach' Alpha Katsayısı
FRKYÖN	14	0,542
DUYBĞ	5	0,579
DEVBĞ	5	0,732
NORBĞ	8	0,729
ÖRGBĞ	18	0,753
FRKYON: Farklılıkların Yönetimi DUYBG: Duygusal Bağlılık DEVBG: Devam Bağlılığı NORBĞ: Normatif Bağlılık ÖRGBĞ: Örgütsel Bağlılık		

3.8. Bulgular

3.8.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik bilgileri olarak cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, kamu görevinde çalışma süreleri ve şu an çalışmakta oldukları örgütteki çalışma sürelerinin dağılımlarına yer verilecektir.

Tablo 4. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Özellikler	Kategori	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	54	33,3
	Erkek	108	66,7
Eğitim Durumu	Lise	4	2,5
	Önlisans	15	9,3
	Lisans	114	70,4
	Yüksek Lisans	26	16,0
	Doktora	3	1,9
Yaş Aralığı	18-28	19	11,7
	29-39	109	67,3
	40-50	22	13,6
	51-61	12	7,4
Medeni Durum	Evli	115	71
	Bekar	47	29
Kamu Görevinde Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	44	27,2
	6-10 yıl	82	50,6
	11-15 yıl	10	6,2
	15 yıl ve üstü	26	16
Şuan Çalışılan Örgütteki Çalışma Süresi	1-5 yıl	63	38,9
	6-10 yıl	84	51,9
	11-15 yıl	7	4,3
	15 yıl ve üstü	8	4,9

- Katılımcıların %33,3'ü (54 kişi) kadın, % 66,7'si (108 kişi) ise erkektir.
- Katılımcıların % 2,5' i (4 kişi) lise, % 9,3'ü (15 kişi) önlisans, %70,4'ü (114 kişi) lisans, %16'sı (26 kişi) yüksek lisans ve %1,9'u (3 kişi) doktora mezunudur.
- Katılımcıların %11,7'si (19 kişi) 18-28 yaş aralığında, %67,3'ü (109 kişi) 29-39 yaş aralığında, %13,6'sı (22 kişi) 40-50 yaş aralığında, %7,4'ü (12 kişi) 51-61 yaş aralığında yer almaktadır.

- Katılımcıların %71'i (115 kişi) evli, %29'u (47 kişi) bekarıdır.
- Katılımcıların %27,2'si (44 kişi) 1-5 yıl, %50,6'sı (82 kişi) 6-10 yıl, %6,2'si (10 kişi) 11-15 yıl, %16'sı (26 kişi) 15 yıl ve üstü bir zamanda kamu görevinde bulunmaktadır.
- Katılımcıların %38,9'u (63 kişi) 1-5 yıldır, %51,9'u (84 kişi) 6-10 yıldır, %4,3'ü (7 kişi) 11-15 yıldır, %4,9'u 15 yıl ve üstü bir zamandan beri şuan çalıştığı örgütte görev yapmaktadırlar.

3.8.2 Katılımcıların Farklılık Algıları

Katılımcıların farklılık algılarını ölçmek üzere birden fazla seçeneğin seçilebildiği aşağıdaki sorulara anket formunda yer verilmiştir:

- Sizce Aşağıdaki Seçeneklerden Hangileri Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapar?
- Hangi Yönleri Sizden Farklı Bir Kişi İle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz?
- İş Hayatınızda Hangi Yönleri Öne Çıkan Kişilere Mesafeli Davranırsınız?
- Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?
- Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajlar Olabilir?
- Size Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları Neler Olabilir?

Sizce Aşağıdaki Seçeneklerden Hangileri Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapar?

Katılımcıların insanı diğer insanlardan farklı yapan özellikler konusundaki görüşlerin %22,6'sı kişilik, %16,4'ü eğitim, %16,1'i kültür, %6,2'si cinsiyet %6'sı din, %5,2'si cinsel tercih, %4,5'i yaş, %4,5'i medeni durum, %4,5'i ülkesi, %4,1'i etnik kökenini %4'ü bedensel engeli, %3,3'ü bölge ve şehri, %2,6'sı dini sembol kullanılması şeklindedir Çıkan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere katılımcılar ikincil (değiştirilebilen) farklılıkları, farklılık unsuru olarak görmektedirler.

Tablo 5. Katılımcıların Hangi Faktörlerin Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapacağına Dair Görüşleri

Seçenekler	Yüzdesi
Cinsiyeti	6,2%
Etnik Köken	4,1%
Yaşı	4,5%
Bedensel Engeli	4,0%
Eğitimi	16,4%
Kültürü	16,1%
Dini	6,0%
Bölge ve Şehri	3,3%
Ülkesi	4,5%
Kişiliği	22,6%
Cinsel Tercihi	5,2%
Medeni Durumu	4,5%
Dini Sembol (başörütüsü, bıyık, vb)	2,6%
Kullananlarla	
Toplam	100,0%

Hangi Yönleri Sizden Farklı Bir Kişi İle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz?

Katılımcıların, hangi yönleri kendilerinden farklı olan bireyler ile aynı ekipte yer almadıkları konusundaki görüşlerinin 27,2'si kişiliği, %20,7'si cinsel tercihi, %15,2'si kültürü, %12,7'si eğitimi, %4,3'ü yaşı, %4'ü cinsiyeti, %3,6'sı dini, %3,3'ü etnik kökeni, %2,9'u ülkesi%1,8'i dini sembol kullanan, %1,8'i bölge şehri, %1,4'ü medeni durumu farklı olan, %1,1'i bedensel engeli olan şeklindedir. Çıkan sonuçlardan da anlaşılacağı üzere katılımcıların aynı ekipte çalışmak konusunda diğer bireylerin ikincil farklılıklarına önem verdikleri görülmektedir.

Tablo 6: Katılımcıların Hangi Yönleri Farklı Olan Kişilerle Aynı Ekipte Yer Almak İstemedikleri Konusundaki Görüşleri

Seçenekler	Yüzdesi
Cinsiyeti	4,0%
Etnik Köken	3,3%
Yaşı	4,3%
Bedensel Engeli	1,1%
Eğitimi	12,7%
Kültürü	15,2%
Dini	3,6%
Bölge ve Şehri	1,8%
Ülkesi	2,9%
Kişiliği	27,2%
Cinsel Tercihi	20,7%
Medeni Durumu	1,4%
Dini Sembol (başörütüsü, bıyık, vb)	1,8%
Kullananlarla	
Toplam	100,0%

İş Hayatınızda Hangi Yönleri Öne Çıkan Kişilere Mesafeli Davranırsınız?

Katılımcıların, hangi özellikleri öne çıkan bireylere mesafeli davranacakları konusundaki görüşlerinin %25'i kişiliği, %24,3'ü cinsel tercihi, %8,7'si cinsiyeti, %8,7'si etnik kökeni, %7,2'si kültürü farklı olanlara, %6,5'i dini sembol kullananlara, %5,4'ü dini, %4,7'si eğitimi, %2,9'u yaşı, %2,2'si bölge ve şehri, %1,8'i medeni durumu, %1,4'ü ülkesi farklı olanlara, %1,1'i bedensel engeli olanlardır. Katılımcılar bedensel engel, yaş, gibi temel (değiştirilemeyen) farklılıklara sahip bireylere karşı mesafeli davranmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7: Katılımcıların Hangi Yönleri Öne Çıkan Bireylere Mesafeli Davranacakları Konusundaki Görüşleri

Seçenekler	Yüzdesi
Cinsiyeti	8,7%
Etnik Köken	8,7%
Yaşı	2,9%
Bedensel Engeli	1,1%
Eğitimi	4,7%
Kültürü	7,2%
Dini	5,4%
Bölge ve Şehri	2,2%
Ülkesi	1,4%
Kişiliği	25,0%
Cinsel Tercihi	24,3%
Medeni Durumu	1,8%
Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb)	6,5%
Kullananlarla	
Toplam	100,0%

Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?

Katılımcıların, farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir örgütte oluşacak sorunlar konusundaki görüşlerinin, %14,4'ü anlaşmazlık, %12,8'i çatışma, %12,3'ü ekip ruhunun oluşmaması, %12,3'ü iletişimsizlik, %9,9'u iş verimsizliği, %9,1'i sorun çözememe, %7,7'si kararsızlık, %7,4'ü performans düşüklüğü, %6,7'si kayırmacılık, %4,3'ü örgütsel imaj zedelenmesi, %3'ü işi bırakma şeklindedir. Katılımcılara göre farklılıklar anlaşmazlık ve çatışma kaynağıdır aynı zamanda da ekip ruhunun oluşmasını engellemektedir.

Tablo 8. Katılımcıların Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Ekipte Ortaya Çıkabilecek Sorunlar Konusundaki Görüşleri

Seçenekler	Yüzdesi
İletişimsizlik	12,3%
Anlaşmazlık	14,4%
Çatışma	12,8%
Kararsızlık	7,7%
Sorun Çözememe	9,1%
Ekip Ruhunun Oluşmaması	12,3%
İşi Bırakma	3,0%
Kayırmacılık	6,7%
İş Verimsizliği	9,9%
Performans Düşüklüğü	7,4%
Örgütsel İmaj Zedelenmesi	4,3%
Toplam	100,0%

Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajlar Olabilir?

Katılımcıların farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte olabilecek avantajlar konusundaki görüşlerinin %28,6'sı düşünce zenginliği, %18,7'si yaratıcılığın artması, %10,8'i hoşgörünün artması, %9,7'si esneklik kazanılması, %6,7'si kolay sorun çözme, %6,5'i performans artması, %5,7'si ekip ruhu oluşması, %5,1'i iş veriminin artması, %3,9'u örgütsel imaj, %2,6'sı örgütsel bağlılık, %1,6'sı iş tatmini şeklindedir. Buna göre katılımcılar farklılıkları çatışma unsuru olarak algılamaktayken aynı zamanda da düşünce zenginliği olarak da görmektedirler.

Tablo 9: Katılımcıların Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajların Olabileceği Konusundaki Görüşleri

Seçenekler	Yüzdesi
Düşünce Zenginliği	28,6%
Esneklik Kazanılması	9,7%
İş Tatmini	1,6%
Yaratıcılığın Artması	18,7%
Hoşgörünün Artması	10,8%
Ekip Ruhu Oluşması	5,7%
Örgütsel İmaj	3,9%
Örgütsel Bağlılık	2,6%
İş Veriminin Artması	5,1%
Performans Artması	6,5%
Kolay Sorun Çözme	6,7%
Toplam	100,0%

Size Benzeyen Kişilerle Bir Arda Çalışmanın Yararları Neler Olabilir?

Katılımcıların kendilerine benzeyen bireyler ile bir arada çalışmanın sağladığı fayda konusunda görüşlerinin %16,9'u kolaylık, %15,6'sı iletişimin sorunsuz olması, %13,9' ekip ruhu oluşması, %11,5'i sorun çözmede kolaylık, %9,8'i performans artması, %9,4'ü iş veriminin artması, %6,8'i performans artması, %6,6'sı iş tatmini, %5,5'i örgütsel bağlılık, %4'ü yaratıcılığın artması, %3,7'si düşünce zenginliği, %3,1'i esneklik kazanılması şeklindedir. Katılımcılar benzerliğin yüksek olmasının iletişim ve karar verme süreçlerini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Tablo 10: Katılımcıların Kendilerine Benzeyen Bireyler İle Bir Arada Çalışmanın Yararlarının Neler Olabileceği Konusundaki Görüşleri

Seçenekler	Yüzdesi
İletişimin Sorunsuz Olması	15,6%
Karar Vermede Kolaylık	16,9%
Örgütsel Bağlılık	5,5%
Yaratıcılığın Artması	4,0%
Sorun Çözmede Kolaylık	11,5%
Ekip Ruhu Oluşması	13,9%
Esneklik Kazanılması	3,1%
Düşünce Zenginliği	3,7%
İş Veriminin Artması	9,4%
Performans Artması	9,8%
İş Tatmini	6,6%
Toplam	100,0%

3.8.3. Hipotezlerin Test Edilmesi

Katılımcıların cinsiyetleri ve farklılıkların yönetimi algılamaları arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığı saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,156 > 0,05$). Yani H_1 hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11: Cinsiyet ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	54	3,0926	0,47393	1,424	0,156
Erkek	108	2,9663	0,55907		

Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,891>0,05$). Yani H_2 hipotezi red edilmiştir. Benzer sonuçlara Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015) da ulaşmıştır Test sonuçları tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Cinsiyet ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	54	3,0257	0,46553	-0,137	0,891
Erkek	108	3,0376	0,60653		

Katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,960>0,05$). Yani $H_{2.1}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyet ve Duygusal Bağlılıklarına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	54	3,1296	0,61938	0,050	0,960
Erkek	108	3,1241	0,75218		

Katılımcıların cinsiyetleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ile devam bağlılıkları anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,358>0,05$). Yani **H_{2.2}** hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Cinsiyet ve Devam Bağlılığına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	54	3,1926	0,61670	0,922	0,358
Erkek	108	3,0852	0,83887		

Katılımcıların cinsiyetleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,365>0,05$). Yani **H_{2.3}** hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Cinsiyet ve Normatif Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	54	2,8565	0,56500	-0,909	0,365
Erkek	108	2,9537	0,67663		

Katılımcıların medeni durumları ve farklılıkların yönetimi algılamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların medeni durumları ile farklılıkların yönetimi algılamalarına ilişkin anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,142>0,05$). Yani **H₃** hipotezi red

edilmiştir. Ancak Küçüközkan (2015)'ın araştırmasında kadınların erkeklerden daha fazla duygusal bağlılık sahibi olduğunu tespit edilmiştir. Test sonuçları tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Medeni Durum ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	115	2,9689	0,54473	-1,475	0,142
Erkek	47	3,1049	0,49952		

Katılımcıların medeni durumları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların medeni durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0859 > 0,05$). Yani H_4 hipotezi red edilmiştir. Benzer sonuçlara Çakır (2011) ve Aksu (2008)'de ulaşmışlardır. Test sonuçları tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17: Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	115	3,0386	0,55503	0,178	0,859
Erkek	47	3,0213	0,58469		

Katılımcıların medeni durumları ile duygusal bağılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Bu göre katılımcıların medeni durumları ile duygusal bağılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,101>0,05$). Yani $H_{4.1}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Medeni Durum ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	115	3,1843	0,69844	1,650	0,101
Erkek	47	2,9830	0,72090		

Katılımcıların medeni durumları ile devam bağılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların medeni durumları ile devam bağılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,914>0,05$). Yani $H_{4.2}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19: Medeni Durum ve Devam Bağlılığına İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	115	3,1252	0,78426	0,109	0,914
Erkek	47	3,1106	0,74811		

Katılımcıların medeni durumları ile normatif bağılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların medeni durumları ile normatif bağılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,390 > 0,05$). Yani $H_{4.3}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: Medeni Durum ve Normatif Bağlılığa İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Sonucu

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	115	2,8935	0,62065	-0,863	0,390
Erkek	47	2,9894	0,69197		

Katılımcıların eğitim durumları ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Bu göre katılımcıların eğitim durumları ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,416 > 0,05$). Yani H_5 hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Eğitim Durumu ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Lise	4	3,3393	0,9835	0,988	0,416
Önlisans	15	2,9905	0,20297		
Lisans	114	2,9781	0,04975		
Yüksek Lisans	26	3,0522	0,7770		
Doktora	3	3,4286	0,18898		

Katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,202>0,05$). Yani H_6 hipotezi red edilmiştir. Ancak Ataman (2014) kısmi bir farklılaşma tespit etmiştir. Test sonuçları tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Eğitim Durumu ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Lise	4	3,6111	0,31753	1,510	0,202
Önlisans	15	2,9926	0,61214		
Lisans	114	3,0107	0,57919		
Yüksek Lisans	26	3,0235	0,46830		
Doktora	3	3,4235	0,12830		

Katılımcıların eğitim durumları ve duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların eğitim durumları ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,058>0,05$). Yani $H_{6.1}$ hipotezi red edilmiştir. Ancak Karahan (2008) kısmi bir farklılaşma tespit etmiştir. Test sonuçları tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: Eğitim Durumu ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Lise	4	4,1000	0,62138	2,332	0,058
Önlisans	15	3,0400	0,84920		
Lisans	114	3,1053	0,70257		
Yüksek Lisans	26	3,0692	0,60648		
Doktora	3	3,5333	0,23094		

Katılımcıların eğitim durumları ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların eğitim durumları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p:0,569>0,05$). Yani **H_{6.2}**. hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24: Eğitim Durumu ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Lise	4	3,3500	0,34157	0,735	0,569
Önlisans	15	3,2533	0,86012		
Lisans	114	3,0684	0,79682		
Yüksek Lisans	26	3,1769	0,67723		
Doktora	3	3,6667	0,30551		

Katılımcıların eğitim durumları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların eğitim durumları ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,397>0,05$). Yani **H_{6.3}**. hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25: Eğitim Durumu ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Lise	4	3,4688	0,37326	1,023	0,397
Önlisans	15	2,8000	0,66279		
Lisans	114	2,9156	0,63922		
Yüksek Lisans	26	2,8990	0,68740		
Doktora	3	3,2083	0,07217		

Katılımcıların yaşları ve farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların yaşları ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,155>0,05$). Yani H_7 hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Yaş ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
18-28	19	3,2331	0,54442	1,771	0,155
29-39	109	2,9489	0,52228		
40-50	22	3,0649	0,62965		
51-61	12	3,0893	0,34475		

Katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,168>0,05$). Yani H_8 hipotezi red edilmiştir. Benzer sonuca Belloda, Bilir Güler ve Oğuzhan (2017)’da ulaşmışlardır. Test sonuçları tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27: Yaş ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
18-28	19	3,0848	0,46347	1,704	0,168
29-39	109	2,9730	0,60579		
40-50	22	3,1414	0,4662		
51-61	12	3,3056	0,32867		

Katılımcıların yaşları ve duygusal bağılılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların yaşları ile duygusal bağılılıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır ($p:0,024 < 0,05$). Yani $H_{8.1}$ hipotezi kabul edilmiştir. Test sonuçları tablo 28’de gösterilmiştir.

Tablo 28: Yaş ve Duygusal Bağılılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
18-28	19	2,9158	0,59746	3,226	0,024
29-39	109	3,0697	0,75000		
40-50	22	3,3364	0,54993		
51-61	12	3,5833	0,49329		

Katılımcıların yaşları ile duygusal bağılılıkları arasında anlamlı bir farklılık olmasından dolayı Tukey testi uygulanmıştır. Buna göre 18-28 yaş aralığında olan katılımcılar ile 51-61 yaş aralığında olan katılımcıların ve 40-50 yaş aralığındaki katılımcılar ile 18-28 yaş aralığındaki katılımcıların duygusal bağılılıkları farklılaşmaktadır. Test sonuçları tablo 29’da gösterilmiştir.

Tablo 29: Yaş ve Duygusal Bağlılığa İlişkin Tukey Testi Sonucu

	(I) Yaşınız?	(J) Yaşınız?	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Tukey HSD		29-39	-,15394	,17265	,809	-,6022	,2944
	18-28	40-50	-,42057	,21750	,218	-,9853	,1442
		51-61	-,66754*	,25608	,049	-1,3325	-,0026
		18-28	,15394	,17265	,809	-,2944	,6022
	29-39	40-50	-,26664	,16232	,358	-,6881	,1548
		51-61	-,51361	,21123	,075	-1,0621	,0349
		18-28	,42057	,21750	,218	-,1442	,9853
	40-50	29-39	,26664	,16232	,358	-,1548	,6881
		51-61	-,24697	,24923	,755	-,8941	,4002
		18-28	,66754*	,25608	,049	,0026	1,3325
	51-61	29-39	,51361	,21123	,075	-,0349	1,0621
		40-50	,24697	,24923	,755	-,4002	,8941
Scheffe		29-39	-,15394	,17265	,851	-,6418	,3340
	18-28	40-50	-,42057	,21750	,295	-1,0352	,1941
		51-61	-,66754	,25608	,083	-1,3912	,0561
		18-28	,15394	,17265	,851	-,3340	,6418
	29-39	40-50	-,26664	,16232	,443	-,7253	,1921
		51-61	-,51361	,21123	,121	-1,1105	,0833
		18-28	,42057	,21750	,295	-,1941	1,0352
	40-50	29-39	,26664	,16232	,443	-,1921	,7253
		51-61	-,24697	,24923	,806	-,9512	,4573
		18-28	,66754	,25608	,083	-,0561	1,3912
	51-61	29-39	,51361	,21123	,121	-,0833	1,1105
		40-50	,24697	,24923	,806	-,4573	,9512

Katılımcıların yaşları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların yaşları ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,151 > 0,05$). Yani **H_{8.2}** hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 30’da gösterilmiştir.

Tablo 30: Yaş ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
18-28	19	3,4526	0,71753	1,790	0,151
29-39	109	3,0422	0,79818		
40-50	22	3,1273	0,68604		
51-61	12	3,3000	0,65782		

Katılımcıların yaşları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların yaşları ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,437 > 0,05$). Yani **H_{8.3}** hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 31’de gösterilmiştir.

Tablo 31: Yaş ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Yaş Aralığı	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
18-28	19	2,9605	0,63472	0,911	0,437
29-39	109	2,8693	0,68410		
40-50	22	3,0284	0,56554		
51-61	12	3,1354	0,23512		

Katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ve farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,083>0,05$). Yani H_0 hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32: Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Kamu Görevinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	44	3,1364	0,54220	2,261	0,083
6-10 yıl	82	2,9713	0,48909		
11-15 yıl	10	2,6857	0,65135		
15 yıl ve üstü	26	3,0330	0,57258		

Katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,204>0,05$). Yani H_{10} hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları 33’de gösterilmiştir.

Tablo 33: Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Kamu Görevinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	44	3,1149	0,54715	1,549	0,204
6-10 yıl	82	2,9485	0,59412		
11-15 yıl	10	2,9944	0,68816		
15 yıl ve üstü	26	3,1795	0,38339		

Katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,088>0,05$). Yani $H_{10.1}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 34’de gösterilmiştir.

Tablo 34: Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Kamu Görevinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	44	3,1091	0,71457	2,222	0,088
6-10 yıl	82	3,0244	0,75646		
11-15 yıl	10	3,2800	0,66131		
15 yıl ve üstü	26	3,4154	0,46277		

Katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,149>0,05$). Yani $H_{10.2}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları 35’de gösterilmiştir.

Tablo 35: Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Kamu Görevinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	44	3,2727	0,68755	1,804	0,149
6-10 yıl	82	3,0341	0,81940		
11-15 yıl	10	2,8000	0,83799		
15 yıl ve üstü	26	3,2615	0,68298		

Katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların kamu görevinde çalışma süreleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,506>0,05$). Yani $H_{10.3}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları 36’da gösterilmiştir.

Tablo 36: Kamu Görevinde Çalışma Süresi ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Kamu Görevinde Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	44	3,0199	0,69672	0,781	0,506
6-10 yıl	82	2,8476	0,65056		
11-15 yıl	10	2,9375	0,79112		
15 yıl ve üstü	26	2,9808	0,42381		

Katılımcıların şuan çalışmakta olan örgütteki çalışma süreleri ile farklılık yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların şuan çalışmakta olduğu örgütteki çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,262>0,05$). Yani H_{11} hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 37’de gösterilmiştir.

Tablo 37: Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Farklılıkların Yönetimine İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	63	3,0975	0,50740	1,344	0,262
6-10 yıl	84	2,9694	0,49079		
11-15 yıl	7	2,9592	1,10646		
15 yıl ve üstü	8	2,7589	0,45965		

Katılımcıların şuan çalışmakta olduğu örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,508>0,05$). Yani **H₁₂** hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 38’de gösterilmiştir.

Tablo 38: Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	63	3,0644	0,53298	0,777	0,508
6-10 yıl	84	2,9821	0,57929		
11-15 yıl	7	3,2698	0,83174		
15 yıl ve üstü	8	3,1250	0,26685		

Katılımcıların şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların şuan çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile duygusal bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,281>0,05$). Yani **H_{12.1}** hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 39’da gösterilmiştir.

Tablo 39: Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Duygusal Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	63	3,1333	0,68250	1,288	0,281
6-10 yıl	84	3,0667	0,73096		
11-15 yıl	7	3,5714	0,89762		
15 yıl ve üstü	8	3,3000	0,35456		

Katılımcıların şuan çalışmakta olduğu örgütteki çalışma süreleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların şuan çalışmakta olduğu örgütteki çalışma süreleri ile devam bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,611 > 0,05$). Yani $H_{12.2}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 40’da gösterilmiştir.

Tablo 40: Şu An Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Devam Bağlılığına İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	63	3,1810	0,67653	0,607	0,611
6-10 yıl	84	3,0476	0,82118		
11-15 yıl	7	3,2286	1,03556		
15 yıl ve üstü	8	3,3250	0,75546		

Katılımcıların şu an çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını saptamak için ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların şuan çalışmakta olan örgütteki görev süreleri ile normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($p:0,819>0,05$). Yani $H_{12.3}$ hipotezi red edilmiştir. Test sonuçları tablo 41’de gösterilmiştir.

Tablo 41: Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi ve Normatif Bağlılığa İlişkin ANOVA Testi Sonucu

Şuan Çalışılmakta Olan Örgütteki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl	63	2,9484	0,66396	0,309	0,819
6-10 yıl	84	2,8884	0,63294		
11-15 yıl	7	3,1071	0,79198		
15 yıl ve üstü	8	2,8906	0,46501		

Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki olup olmadığını saptamak için Çoklu Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları, devam bağlılıkları ile %30,3 düzeyinde pozitif yönlü, normatif bağlılıkları ile %42,5 düzeyinde pozitif yönlü, duygusal bağlılıkları ile %43,2 düzeyinde pozitif yönlü ve örgütsel bağlılıkları ile %48,2 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Yani H_{13} hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 42’de gösterilmiştir.

Tablo 42: Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Analizi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	FRKYÖN	DEVBĞ	NORBĞ	DUYBĞ	ÖRGBĞ
FRKYÖN	162	3,0084	0,53407	1				
DEVBĞ	162	3,1259	0,70873	,303	1			
NORBĞ	162	3,1210	0,77166	,425	,407	1		
DUYBĞ	162	2,9213	0,64146	,432	,394	,596	1	
ÖRGBĞ	162	3,0336	0,56202	,482	,726	,871	,803	1

Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki nedensellik düzeyini saptamak amacıyla Basit Regresyon Analizi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların farklılık yönetimi algılamaları katılımcıların örgütsel bağlılıklarını %23,3 düzeyinde açıklamaktadır. Diğer bir ifade ile katılımcıların farklılık yönetimi algılamaları katılımcıların örgütsel bağlılıklarının %23,3'ünü oluşturmaktadır. Yani **H₁₄** hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 43'de gösterilmiştir.

Tablo 43: Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Regresyon Analizi Sonucu

Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık			
Bağımsız Değişken	Beta Değeri	T değeri	P değeri
Farklılıkların Yönetimi	0,482	6,967	0,000
R: 0,482	R ² : 0,233	F değeri: 48,544	P değeri: 0,000

Analizden anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın sağlanmasında farklılıkların yönetimi oldukça önemlidir. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi uygulamalarının etkinlik düzeyi arttıkça çalışanların da örgütsel bağlılıkları artacaktır. Etkin bir farklılıkların yönetimi için örgütler yasal düzenlemeler ile değil kendiliklerinden harekete geçmelidir. Çünkü günümüzde örgütlerin insan kaynakları oldukça heterojen hale gelmiştir. Bu yapıdaki bir iş ortamında farklılık kaynaklı çatışmaların azaltılması ve düşünce zenginliğinin oluşturulması için farklılıkların yönetimi etkin şekilde uygulanmalıdır.



SONUÇ

Farklılıklar günümüzde oldukça önem verilen bir konudur. Örgütler büyüdükçe özellikle uluslararası alana taşındıkça farklılıklarla tanışmaktadırlar. Farklılıkların yönetimi en genel ifade ile farklılıkları bir sermaye ve zenginlik kaynağı olarak gören, onları iyi yöneterek, onlardan faydalanarak çalışanların ve dolayısıyla örgütün etkinliğini arttırma sürecidir. Farklılıkların yönetimi günümüzde sadece örgütsel etkinliği gerçekleştirmek için gerekli değildir. Farklılıkların kabullenilmesi ve onlara saygı duyulması, eşit fırsat ve imkanlar tanınması yasal bir zorunluluktur.

Örgütsel bağlılık kavramı eski bir kavram olmasına rağmen halen geçerliliğini ve güncelliğini korumaktadır. Çünkü teknoloji gelişmiş olsa bile emek yoğun üretimden teknoloji yoğun üretime geçilmiş olsa bile insanlar örgütlerin temel yapı taşı olmaya devam edecektir. Örgütsel bağlılık çalışmaları insanı ön planda tutan Neoklasik Yönetim ve Örgüt Kuramı ile daha da önem kazanmıştır. Çalışanların bağlıklarının sağlanmasında örgüt içi kaynakların eşit dağıtılması önemlidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın, örgütsel adalet, personel güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla ilişkili olduğu söylenebilir.

Bu çalışmada Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapmakta olan idari personelin farklılık algılamaları, demografik özellikleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki boyut ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son aşamada ise farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ile etki düzeyi belirlenmiştir.

Demografik bilgiler incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Eğitim durumları açısından büyük çoğunluğu lisans mezunu kişiler oluşturmaktadır. Bu seviyeyi sırasıyla yüksek lisans ve ön lisans mezunu kişiler takip etmektedir. Yani katılımcıların eğitim seviyeleri yüksektir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında büyük çoğunluğu 29-39 yaş grubu kişiler oluşturmaktadır. 18-28 yaş grubu çalışanlar ile 40-50 yaş grubu çalışanların oranları birbirine yakındır. Bu veriler ışığında Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nin oldukça genç bir işgücüne sahip olduğu söylenebilir. Katılımcıların medeni durumları açısından çoğunluğunu evli bireyler oluşturmaktadır. Kamu görevinde toplam çalışma süresi açısından büyük

çoğunluğu 6-10 yıldır çalışan bireyler oluşturmaktadır. Bu sonucu sırasıyla 1-5 yıl aralığı ile 15 yıl ve üstü çalışanlar izlemektedir. Katılımcıların şuanda çalışmakta oldukları örgütteki çalışma süreleri açısından sıralamada ise başı 6-10 yıldır çalışmakta olanlar çekmektedir. Bunu 1-5 yıldır çalışmakta olanlar takip etmiştir. Yani buradan hareketle katılımcıların büyük çoğunluğunun şuanda görev yapmakta oldukları örgütte oldukça yeni olacağı söylenebilir.

Bireylerin, diğer bireyleri hangi özelliklerinin kendilerinden farklı yapması konusunda katılımcıların büyük çoğunluğu “ kişilik” cevabını vermişlerdir. Bu cevabı sırasıyla “eğitim” ve “ kültür” cevapları izlerken “ dini sembol kullanılması” cevabı son sırada yer almıştır. Katılımcıların hangi yönleri farklı olan bireyler ile aynı ekipte bulunmak istememeleri konusunda ilk sırayı yine “kişilik” cevabı almış bunu “cinsel tercih” ve “kültür” cevapları izlemiştir. Bu soruya verilen en az cevap oranı ise “bedensel engel” olmuştur. Katılımcıların, hangi yönleri öne çıkan bireylere mesafeli davranacakları konusundaki görüşlerinin büyük çoğunluğunu yine “kişilik” cevabı oluştururken bu cevabı çok az bir farkla “cinsel tercih” izlemiştir. Yani katılımcılar en fazla kişilik ve cinsel tercihleri öne çıkan bireylere mesafeli davranacaklarını belirtmişlerdir. Bu konuda verilen cevapların en azını yine “bedensel engel” oluşturmuştur. Farklı yönleri olan bireylerin bulunduğu bir örgütte çıkabilecek sorunlar konusunda ise katılımcıların görüşlerinin çoğunluğunu “anlaşmazlık” seçeneği oluşturmuştur. Bu cevabı neredeyse aynı oranda olan “çatışma” ve “iletişimsizlik” seçenekleri izlemiştir. Bu konuda verilen cevapların en azını “ işi bırakma” olmuştur. Katılımcıların, farklı yönleri olan bireylerin dahil olduğu bir ekipte hangi avantajların oluşabileceği konusundaki görüşlerinin çoğunluğunu “ düşünce zenginliği” oluşturmuştur. Bunu sırasıyla “ yaratıcılığın artması” ve “hoşgörünün artması” izlemiştir. Bu soruya verilen en az cevap ise “ iş tatmini” olmuştur. Kendilerine benzeyen bireyler ile bir arada çalışmanın yararlarının neler olabileceği konusunda katılımcı görüşlerinin çoğunluğunu “karar vermede kolaylık” oluşturmuştur. “ İletişim sorunsuz olması” ve “ekip ruhu oluşması” seçenekleri de bu konuda fazlaca verilen cevaplar arasındadır. “Esneklik kazanılması” ve “ düşünce zenginliği” cevapları bu konuda verilen cevapların en azını oluşturmaktadır. Bu verilerden hareketle katılımcıların doğuştan gelen özellikleri farklılık unsuru olarak algılamadıkları, ancak bireylerin kendilerine bağlı olan kişilik ve cinsel tercih gibi değiştirilebilir özellikleri öne çıkan bireyler ile aynı örgütte yer almak

istememedikleri, farklı bireylerin olduğu örgütte düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artmasına inanırken çelişkili olarak farklı özellikleri olan bireylerin bir örgütte çatışma ve iletişimsizlik oluşabileceğine inanmakta oldukları söylenebilir. Örgüt içerisindeki farklılıkların hem olumlu hem olumsuz yönlerinin bulunduğunu gösteren bu sonuç farklılıkların yönetiminin önemine vurgu yapmaktadır. Çünkü etkin bir farklılıkların yönetimi ile örgüt içerisinde farklılıklar, sorun ve iletişimsizlik ortamı oluşturan unsur olmaktan çıkıp düşünce zenginliği oluşturan bir unsur haline gelmektedir.

Araştırmanın sonraki aşamasında katılımcıların demografik özellikleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasında boyut ortaya konulmuştur. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ile farklılıkların yönetimi algılamaları arasında farklılaşma bulunamamıştır. Benzer sonuca Fettahlıoğlu ve Tatlı (2015) da ulaşmıştır. Katılımcıların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında da farklılaşma tespit edilememiştir. Ancak Küçüközkan (2015) kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duygusuna sahip olduğunu, daha az şekilde de devam bağlılığı duygusuna sahip olduklarını tespit etmiştir. Katılımcıların medeni durumları ile farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılaşma saptanamamıştır. Benzer sonuçlara Çakır (2011) ve Aksu (2008) da ulaşmıştır. Araştırma kapsamında eğitim durumu ile farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasında da farklılaşmaya ulaşılamazken Ataman (2014), eğitim düzeyi ile farklılıkların yönetimi algılamaları ile kısmi bir farklılaşma, Karahan (2008), eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında kısmi bir farklılaşma tespit etmiştir. Araştırma kapsamında yaş ile sadece duygusal bağlılık arasında farklılaşma tespit edilmiştir. Ancak Belloda, Bilir Güler ve Oğuzhan (2017)'in yaptıkları çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık boyutları arasında farklılaşmanın olmadığı saptanmıştır. Araştırma sürecinin bu aşamasında yapılan son testlerde kamu görevinde toplam çalışma süresi ile şu an çalışılmakta olan örgütteki çalışma süresi ile farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin ortalaması (3,0071), örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalaması (3,0338), duygusal bağlılık boyutunun ölçek ortalaması (3,1260), devam boyutunun ölçek ortalaması (3,1220) ve son olarak normatif bağlılık boyutunun ölçek ortalaması ise (2,9212) olarak bulunmuştur. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin ortalaması orta değer almıştır. Örgütsel

Bağlılığın ve diğer örgütsel etkinliklerin sağlanması için farklılıkların yönetimi uygulamaları daha etkin ve anlaşılır hale getirilmelidir. Duygusal bağlılık boyutunun ölçeği de orta değer almıştır. Ancak duygusal bağlılık boyutunun ölçeğinin yüksek olması örgütler için oldukça istenilen bir durumdur çünkü örgütlerine gönülden bağlı çalışanlar örgütleri için daha fazla performans göstereceklerdir. Duygusal bağlılık boyutu gibi devam bağlılığı boyutunun ölçeği de orta bir değer almıştır. Örgütler çalışan bireyleri maddi beklentiler nedeniyle değil duygusal sebeplerle kendilerine bağlamalıdır. Bunun için devam bağlılığı boyutunun ölçek ortalaması oldukça düşük, duygusal bağlılık boyutunun ölçek ortalaması ise oldukça yüksek olmalıdır. Normatif bağlılık boyutunun ölçek ortalaması da orta değerden biraz altında bir değer almıştır. Buradan da anlaşılmaktadır ki çalışan bireylerin örgütlerinde devamlılık konusundaki ahlaki düşünceleri orta seviyelerdedir. Son olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin genel ortalaması da orta düzey bir değer almıştır. Bu örgüt açısından iyi bir değer sayılabilir ancak etkinlik, performans ve verimlilik artışı vb. gibi nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine bağlılık seviyeleri arttırılmalıdır.

Araştırmanın son aşamasında ise farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiştir. Buna göre farklılıkların yönetimi devam bağlılığını pozitif yönde zayıf düzeyde etkilemektedir. Devam bağlılığının gönüllülük esasına dayalı veya ahlaki bir durum olmadığından dolayı etki düzeyi zayıf çıkmıştır. Çünkü devam bağlılığında esas olan etkenlerin başında maddi ve ekonomik sebepler gelmektedir. Yani farklılıkların yönetimi ne kadar etkin olursa olsun devam bağlılığını pek fazla etkilemeyecektir çünkü devam bağlılığını etkileyen unsur farklılıklara saygı gösterip gösterilmemesi değil çıkara dayalı maddi ve ekonomik koşullardır. Farklılıkların yönetimi duygusal bağlılığı pozitif yönde orta düzeyde etkilemektedir. Duygusal bağlılıkta bireylerin görev yaptıkları örgütlerine gönülden bir bağlılık söz konusudur. Şüphesiz farklılıkların yönetimi ile farklılıklarına saygı duyulan, önem verilen bireylerin örgütlerine gönülden bağlılıkları artmaktadır. Farklılıkların yönetimi, normatif bağlılığı orta düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Normatif bağlılık, bireylerin ahlaki sorumluluklarından dolayı çalıştıkları örgütten ayrılmamalarıdır. Farklılıklarına saygı ve değer gösterilen bir örgütte çalışan bireyler, çalışmakta oldukları örgütten ayrılmayı ahlaki bulmayacaklardır. Farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılığı da orta düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Farklılıkların yönetimi örgütsel bağlılığın sağlanmasında % 23'lük bir etki sahibi olmaktadır.

Günümüzde bireylerin eğitimi seviyeleri artmasından, iletişim ve ulaşım olanaklarının gelişmesiyle mobilitenin artmasından, yasal yollar ile farklılıklara dayalı ayrımcılıkların engellenmesinden, pozitif ayrımcılık uygulamaları ile kadınlar, çocuklar, yaşlılar ve dezavantajlı gruplara sağlanan ayrıcalıklardan dolayı örgütlerin bünyelerinde yer alan işgücü kaynağı oldukça heterojen bir hale gelmiştir. Farklılıklar, bünyesinde barındığı örgütler için avantaj olabileceği gibi dezavantaj da olabilmektedir. Farklılıkları dezavantaj olmaktan çıkarıp avantaja çevirmek için etkin bir farklılıkların yönetimi anlayış ve felsefesini benimsenmelidir. Bilineceği üzere günümüzde müşterilerin talepleri artmış ve çeşitlenmiş, piyasalar uluslararası bir boyut kazanmış, rekabet artmıştır. Böyle sürekli bir değişme ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için hızlı kararlar almak ve uygulamak gerekmektedir. Kararların alınması aşamasında örgütlerin sahip olduğu farklılıklar birer düşünce ve fikir zenginliği olarak olaylara farklı bakış açılarından bakabilmeyi sağlarken, kararların uygulanması aşamasında ise farklılıkların çatışma ve iletişimsizlik ortamının oluşmasına sebep olması engellenmelidir. Farklılıkların yönetimi bu bağlamda önemli bir yer tutmaktadır. Örgütlerin bu yarış ortamında ilerleyebilmeleri kaliteli bir mal ve hizmet sunumuyla gerçekleşebilecektir. Nitelikli bir üretim ve verimlilik artışı için çalışan bireylerin örgütlerine bağlılıklarının yüksek olması gerekmektedir. Bağlılıkları yüksek bireylerin iş tatmininin artmakta ve personel devir oranı azalmaktadır ki bunun sonucunda örgütsel etkinlik daha fazla sağlanmaktadır. Farklılıklarından dolayı olumsuz şakalar duymayan, ayrımcılığa maruz kalmayan, kendilerine mesafeli davranılmayan çalışanlar, örgütlerine yüksek seviyede bağlı olacaklar ve örgütleri için her zaman fazla çaba sarf edeceklerdir.

Araştırma kamu kurumu ve aynı zamanda eğitim örgütü olan üniversite'de memurlar üzerine yapılmıştır. Bu konuda araştırma yapmak isteyenlere özel sektörde veya kamu sektöründe olup başka bir kurumda araştırma yapmaları önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adiloğulları, İ., Görgülü, R. ve Ulucan, H. (2017). Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Profesyonel Futbolcular Örneği. *International Journal of Sports Exercise & Training Sciences*. C.3.S.4. ss.188-198.
- Agars, M.D. ve Kottke, J.L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of New Integration Theory. (Ed. Stockdale, M.S. ve Crosby, F.J.) *The Psychology and Management of Workplace Diversity* içinde. (ss.55-77). U.S.A. : Blackwell Publishing.
- Ak, M. ve Sezer, Ö. (2017). Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri. *The Journal Of International Lingual, Social and Educational Sciences*. C.3. S.2. ss.111-119.
- Akar, C. Ve Yıldırım, Y.T. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.10. S.2. ss.97-113
- Akın, B. Farklılık Üzerine http://www.sistems.org/diversity_bahadir.htm (Erişim Tarihi: 25.02.2018).
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- AnnaBritannica, Genel Kültür Ansiklopedisi (1994). İstanbul: Hürriyet Ofset Matbaacılık.
- Ataman, S. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Personellerine Yönelik Bir Uygulama*. Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Ayden, C. ve Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi: Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C.24. S.2. ss.151-167.

- Aydıntan, B. ve Kördeve, M.K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*. C.2.S.3. ss.27-48
- Ayrancı, E. (2008). İş Ortamında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi* S.9. ss.67-79.
- Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.6. S.2. ss. 313-332.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Kullanılabilirliği. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*. C.?. S.?. ss. 32-46.
- Balay, R., Kaya, A. ve Yılmaz, R.G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkar Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. C.4. S.1. ss. 229-249.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. S.32. ss.25-43.
- Barak, M.M.E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach To Diversity Management. *National Association of Social Workers, Social Work*. C45. S. 4. Ss. 339-352.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Kariyer Yayıncılık
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. S.59. ss.125-139.
- Baysal, A.C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. C.28. S.1. ss.7-15
- Bean, R. ve diğ. (2001). Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management, Programme fort he Praticce of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for İnternational Business (ACIB).
- Bedük, A., Eryeşil, K. ve Eşmen. O. (2015). The Effect Of Organizational Commitment and Burn Out On Organizational Cynicism: A Field Study İn The Healtycare Industry. *World Academy of Science, Engineering and Technology İnternational Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. C.9. S.10. ss. 3331-3335
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genelkurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Belloda, B., Bilir Güler, S. ve Oğuzhan, A. (2017). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*. C.3.S.2. ss. 1-19
- Bhadury, H., Mighty, E.J. ve Damar, H. (2000). Maximizing Workforce Diversity in Project Teams: A Network Flow Approach. *The İnternational Journal of Management Science*. C.28. ss. 142-153.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşina Yayınevi.
- Bilgin, N. (2008). *Sosyal Psikoloji*. İzmir: Ege Üniversitesi Yayınları.

- Bolat, O. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.11. S.19. ss. 75-94
- Borrego, E. ve Johnson, R.G. (2012). *Cultural Competence for Public Managers: Monoging Diversity in Today's World*. New York: CRC Press Taylor& Francis Group.
- Bulutlar, F. (2007). İş Gücü Farklılığı, Performans Değerlendirilmesi ve Duygular. (Ed. Beliz Dereli). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İçinde (ss.163-183). İstanbul: Beta Yayınları
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri Doktorların Örgütsel Adalet Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*. C.53. ss. 9-16
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace*. Nahwah: N.J. Psychology Press.
- Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization-A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cox, T.H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness. https://www.jstor.org/stable/4165021?seq=6#page_scan_tab_contents (Erişim Tarihi: 0403.2018).
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Çakır, E., Sarıhan, Z. ve Sarıhan, N.Ö. (2014). Yerel Yönetimlerde Suç Önleme Politikası Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* C.16. S.1. ss.227-231.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Çakır, Ö. (2008). Türkiye'de Kadının Çalışma Yaşamından Dışlanması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. S.31. ss.25-47.

- Çalışkan, S.C. vd. (2015). Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekası, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi. C.2. S.1. ss. 1-11*
- Çetin, N. ve Bostancı, A.B. (2008). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi. C.1. S.2. ss. 1-10.*
- Çınar, D.A. (2013). *Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi. C.20. S.1. ss. 77-89*
- Çorbacı, S. ve Bostancı, A.B. (2013). Okullarda Öğretmenlere Yönelik Performans Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Özel Sayı. ss. 231-247.*
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık ve Benzeri Kavramlarla İlişkisi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. C.6. S.2. ss.4-11.*
- Çöl, G. ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.19. S.1. ss.291-306.*
- Demir, A.Z. (2016). Engelliler, Farklılık ve Rekabet Avantajı. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. C.4. S.22. ss. 135-147.*
- Demir, M. (2011). İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. C. S.1. ss. 760-784.*
- Demirel, Y. ve Özbezek, B.B. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C.7. S.1. ss. 1-28*

- Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi S.10. ss. 275-298.*
- Dictionnaire Larousse, Ansiklopedik Sözlük (1994). Cilt, 2. Türkiye: Milliyet Gazetecilik A.Ş.
- Doğan, E.Ş. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Doğan, S. vd. (2015). Farklılıkların Yönetimi İle Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi. C.16. S.2. ss. 121-140.*
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. S.29. ss. 37-61.*
- Düren, A.Z. (1999). Küreselleşen İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi. *Yönetim Dergisi. S.33. ss.21-24.*
- Elitok, Y. ve Elitok, U. (2016). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kocaeli İlinde Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. C.4.S.28. ss. 453-463*
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık Sektöründe Personel Menuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi. S.51. ss. 157-174.*
- Erdheim, J., Wang, M. ve Zickar, M. (2006). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences. C.41. S.5. ss. 959-970.*
- Ergül, H.F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi. C.22. ss. 298-312*
- Ersoy, A. ve Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolü: *Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi. C.26. S.1. ss.42-60.*

- Esty, K., Griffin, R. ve Hirsch, M.S. (1995). *Workplace Diversity: A Manager's Guide To Solving Problems and Turning Diversity In To A Competitive Advantage*. Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Tatlı, H.S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik Bir İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* C.12. S.2. ss.119-140.
- Francesco, A.M., ve Gold, B.A. (1997). *International Behavior Text, Readings, Cases and Skills*. U.S.A.: Prentice Hall
- Gayle, K. ve Uhlenberg P. (2000). The Influence of Parenthood on The Work Effort of Married Men and Women. *Social Forces* C.78. S.3. ss. 931-948.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M.F. (2014). Farklılıkların Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Bir Derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. C.2. S.1. ss. 525-533.
- Görün, M. ve Meriç, İ. (2014). Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi. 12. Kamu Yönetimi Forumu Aydın.
- Griffiths, A. (1999). Work Design and Management The Older Worker. *Experimental Aging Research*. C.4.S.4. ss.411-511.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. C.2. S.1. ss.37-56
- Gül, H. (2003). Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirilmesi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. C.10. S.1. ss.73-83.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*. C.5. S.8. ss. 615-628.
- Gülova, A.A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. C.3.S.3. ss.49-76.

- Gültekin, Z. ve Ulukan, C. (2012). Çok Uluslu Ekiplerde Kültürel Farklılıklar ve Yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C.12. S.1. ss. 89-102.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa: MKM Yayıncılık.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.
- Hoggh, M.A. ve Voughan, G.M. (2006). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. İbrahim Yıldız, Aydın Gelmez). Ankara: Ütopya Yayınları.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.20. S.4. ss.1-24.
- <http://www.ikademi.com/orgut-sosyolojisi/466-farkliliklarin-yonetimi/sureci.html> (Erişim Tarihi 01.03.2018).
- <http://www.tdk.gov.tr/> (Erişim Tarihi, 19.02.2018).
- Hubbard, E.E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Massachusetts: HRD Press
- İnce, M. vd. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya Da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. S.12. ss. 292-321.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnce, M., Gül, H. ve Korkmaz, O. (2015). Çalışanların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarında Demografik Değişkenlerin Etkisi: Özel Sektörde Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.5. S.3. ss. 11-126.
- Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2016). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar. Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. (Ed. Beliz Dereli). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*. İçinde. (ss. 31-57). İstanbul: Beta Yayınları

- Karabekir, M. ve Ünlü, U. (2015). Kamu Kurumlarının Kariyer Mesleklerinde İşe (Yeni) Başlayanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.7. S.13. ss. 296-308
- Karahan, A. (2008). Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi C.? S.3. ss. 231-246*
- Karahan, A. (2009). *Demografik Farklılıkların İşgücü Verimliliğine Etkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S.21.ss.269-281.
- Karaman, M.K. ve Akıl, Ü.G. (2004). Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. C.2. S.4. ss. 15-38.
- Karataş, K. (2002). Engellilerin Toplumla Bütünleşme Sorunları Bir Sosyal Politika Yaklaşımı. *Ufku Ötesi Bilim Dergisi*. C.2. S.2. ss. 43-55.
- Karcıoğlu, F. Ve Çelik, Ü.H. (2012). Mobbing (Yıldırma) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. C.26. S.1. ss. 59-75
- Kayalar, M. ve Aytar, O. (2012). Küresel İş Dünyasında Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Türk Girişimciliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. C.4. S.7. ss. 47-64.
- Keil, M. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Elkitabı*. Uluslararası Farklılıkların Yönetimi Derneği.
- Keskin, Ö. ve Esen, Ş. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Researcher: Social Science Studies*. C.5. S.4. ss. 620-637
- Kıymık, H. ve Çiçek, U. (2015). Süleyman Demirel Üniversitesi'ne Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. C.7. S.13. ss.337-353.
- Kök, S.B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. C.10. S.1. ss. 291-317.

- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi*. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Kurtulmuş, M. (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*. C.6.S.3. ss. 277-302.
- Kurtulmuş, M., Kinay, İ. ve Gündaş, A. (2012). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarının Yönetici Kaynaklı Sorunlara Göre İncelenmesi. *International Journal of Social Science*. C.5. S.7. ss. 365-374.
- Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. C.1.S.1.ss. 14-37.
- Luchak, A. ve Gellatly L. (2007). A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. C.92 S. 3. Ss. 786-793
- Luis, R. vd. (2012). *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Mannix, E. ve Neale, M.A. (2005). What Differences Make A Difference The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science In The Public Interest*. C.6. S.2. ss. 31-55
- McArdle, G.E.H. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. (Çev. Yaşar Bülbül). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. Doktora Tezi.

- Memduhoğlu, H.B. (2011a). Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğruları: Bir Örnek Olay İncelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. C.30. S.2. ss. 115-138.
- Memduhoğlu, H.B. (2011b). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetmel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. C.7. S.2. ss. 37-53.
- Memduhoğlu, H.B. ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. C.4. S.1. ss.175-188.
- Metcalf, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*. C.14. S.2. ss. 111-128.
- Meyer, J.P. ve Allen, J.N. (1984). Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*. C.69. S.3. ss. 372-378.
- Meyer, J.P. ve Allen, N. (1991). A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review* .C.1. ss. 61-89
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology* .63. ss. 1-18.
- Meyer, J.P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace, Toward A General Model. *Human Resource Management Review*. C.11. ss. 299-326.
- Montes, T. ve Show, G. (2003). The Future of Workplace Diversity in the New Millennium, Individual Diversity and Psychology in Organizations. John Wiley& Sons.
- Mor, B. ve Michelle, E. (2005). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*. Sage Puplication.

- Nehmeh, R. (2009). What Is Organizational Commitment, Why Shoul Managers Want it in Their Workforce and Is There Any Cost Effective Way To Secure It? *Swis Mnagement Cenrer University Work Paper. C.5. ss. 1-10*
- Nişancı, Z.N., Mayatürk Akyol, E. ve Özmutaf, N.M. (2016). Farklılıklar Kapsamında Davranış tarzları ve Bireysel Performans: Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışan Perspektifi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomisi Dergisi C.23. S.1. ss. 287-307.*
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi. C.14. S.6. ss. 2147-2174.*
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C.?. S.10. ss. 403-427.*
- Öncer, A.Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetmel Farklılık Kaynakları ve Farklılık Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı. Doktora Tezi.
- Özan, M.B. ve Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıklarının Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *e- International Journal Of Educational Research. C.4. S.4. ss.55-77.*
- Özarallı, N. (2005). *İletişim Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Şirketler Grubunda Öğrenen İklim Algısının Öz-Yeterlilik, Bilgi Edinimi, Bilginin Uygulanması, İçsel Ödül Doyumu ve Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi.* 4. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi. Sakarya Üniversitesi.
- Özkaya, M.O., Özbilgin, M. ve Şengül, C.M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi S.19. ss. ?.*

- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. ve Xin, K.R. (1999). Expoloring The Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance. *Administrative Science Quarterly*. C.44. S.1. ss. 1-28.
- Penley, L.E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational İnvolveıment: A Perspective for Understanding Commitment To Organizations. *Journal of Organizational Behavior* C.9.S.1. ss.43-59.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. C.12. S.2. ss. 1397-1418.
- Powell, M.D. ve Meyer, J.P. (2004). Side-Bet Theory and Three-Component Model Of Organizational Commitment *Journal of Vocational Behavior* C.65.S 1. ss. 157-177
- Randall, D.M. ve Cote, J.A. (1991). İnterrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*. C.18. S.2. ss.194-211.
- Roberson, Q.M. (2006). Disentangling The Meanings of Diversity And Inclusion İn Organizations. *Group Organization Management*. C.31 S.2. ss. 212-232
- Robins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior* (çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınları.
- Rowden, R. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership, Organization Development Journal*, C.21. S.1. ss. 30-35.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezerel, H., ve Tonus, H.Z. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* C.17. S.17. ss. 1-13
- Sığırı, Ü., Basım, N. (2006). İşgörenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. C.6. S.12. ss. 130-154

- Sonnenschein, M. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From A Diverse workforce*. New York: McGrawHill
- Sürgevil, O. (2008a). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi C.11. S.20. ss.111-124*.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C.10. S.4. ss. 65-96*.
- Şalvarcı Türel ve Dolmacı, N. (2013). İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. C.2. S.2. ss. 83-103*.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G.E. (2017). Örgütsel Adalet Algısının Üniversitelerdeki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi. *İntertanional Journal of Akademik Value Studies. C.3. S.9. ss. 164-182*.
- Tatlı, H.S. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Temel Eğinli, A. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılıkların Yönetimi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. S.21. ss. 89-109*.
- United States Government Accountability Office Araştırma Raporu <https://www.gao.gov/> (Erişim Tarihi 25.02.2018).

- Usta, I. ve Küçükaltan, D. (2012). Ödüllendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. C.1. S.2. ss.71-89*
- Uyguç N. ve Çımrın D. (2004). DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi C.19 S.1. ss. 91-99*
- Uzunçarşılı, Ü. ve Uzunçarlı Soydaş, A. (2007). Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak. (Ed. Beliz Dereli). *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. İçinde (ss.69-107). İstanbul: Beta Yayınları*
- Ünlü, U. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Bağlılık Açısından Örgütsel Sadakatın Önemi. *Sayıştay Dergisi. S.106. ss. 147-162*
- Vural, B.A. ve Çoşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Wallace, H.E. (1995). Corporatist Control and Organizational Commitment Among Professionals: The Cas of Lawyers Working in Law Firm. *Social Forces. C.7. S.3. ss.811-839.*
- Yalçın, A. ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. C.14. S.1. ss. 395-412.*
- Yelboğa, A. (2008). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi C.8.S.2. ss. 196-211.*
- Yenipınar, U. (2005). *Özendirme ve Ödül Yönetimi. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeşil, S. (2007). Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. S.13. ss.232- 246.*

Yılmaz, E. Ve Kurşun, A.T. (2012). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*. S.38. ss. 1-14.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey Örgüt Uyumu İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. C.8. S.3. ss.17-30

Yücel, İ. ve Koçak, D. (2015) *Örgüt Kültürü, Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık*. Konya: Eğitim Yayınları



EK 1. ANKET FORMU

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ve ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ'NDE BİR UYGULAMA

Bu anket formu Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında yürütülmekte olan “ Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinin araştırma kısmının desteklenmesi amacıyla tasarlanmıştır. *Elinizdeki anket sadece bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Lütfen anketin üzerine isminizi yazmayınız.* Değerli zamanınızı ayırdığınız ve bilime yaptığınız katkılar için şimdiden teşekkür ediyor, saygılarımızı sunuyoruz.

Tez Sahibi:

Tez Danışmanı:

Tevfik KARAŞAHİN

Dr. Öğr. Üyesi Şerife PEKKÜÇÜKŞEN

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

S.B.E. Yüksek Lisans Öğrencisi

İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

A. Demografik Sorular

1. Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
2. Eğitim Durumunuz? Lise Önlisans Lisans Yüksek Lisans
 Doktora
3. Yaşınız? 18-28 29-39 40-50 51-61 62 ve üstü
4. Medeni Durumunuz? Evli Bekar

5. Kaç Yıldır Kamu Görevinde Çalışmaktasınız? () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl ()15 yıl ve üstü

6. Şuan Çalışmakta Olduğunuz Örgütteki Çalışma Süreniz? () 1-5 yıl () 6-10 yıl ()11-15 yıl ()15 yıl ve üstü

B. Farklılıkların Yönetimi Soruları

NOT: Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

7. Sizce Aşağıdaki Seçeneklerden Hangileri Bir İnsanı Diğer İnsanlardan Farklı Yapar?

- a() Cinsiyeti b() Etnik Kökeni c() Yaşı d() Bedensel Engeli
e() Eğitimi f() Kültürü g() Dini h() Bölge ve Şehri
ı() Ülkesi k() Kişiliği l() Cinsel Tercihi m() Medeni Durumu
n() Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullanması

8. Hangi Yönleri Sizden Farklı Bir Kişi İle Aynı Ekipte Bulunmak İstemezsiniz?

- a() Cinsiyeti b() Etnik Kökeni c() Yaşı d() Bedensel Engeli
e() Eğitimi f() Kültürü g() Dini h() Bölge ve Şehri
ı() Ülkesi k() Kişiliği l() Cinsel Tercihi m() Medeni Durumu
n() Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullanarla

9. İş Hayatınızda Hangi Yönleri Öne Çıkan Kişilere Mesafeli Davranırsınız?

- a() Cinsiyeti b() Etnik Kökeni c() Yaşı d() Bedensel Engeli
e() Eğitimi f() Kültürü g() Dini h() Bölge ve Şehri
ı() Ülkesi k() Kişiliği l() Cinsel Tercihi m() Medeni Durumu
n() Dini Sembol (başörtüsü, bıyık, vb) kullanması

10. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Sorunlar Ortaya Çıkabilir?

- a() İletişimsizlik b() Anlaşmazlık c() Çatışma
d() Kararsızlık e() Sorun Çözememe f() Ekip ruhunun oluşmaması
g() İşi Bırakma h() Kayırmacılık ı() İş Verimsizliği
k() Performans Düşüklüğü l() Örgütsel İmaj Zedelenmesi

11. Farklı Yönleri Olan Kişilerin Dahil Olduğu Bir Ekipte Hangi Avantajlar Olabilir?

- a() Düşünce Zenginliği b() Esneklik Kazanılması c() İş Tatmini
d() Yaratıcılığın artması e() Hoşgörünün Artması f() Ekip Ruhu Oluşması
g() Örgütsel İmaj h() Örgütsel Bağlılık ı() İş Veriminin Artması
k() Performans Artması l() Kolay Sorun Çözme

12. Size Benzeyen Kişilerle Bir Arada Çalışmanın Yararları Neler Olabilir?

- a() İletişimin Sorunsuz Olması b() Karar Vermede Kolaylık c() Örgütsel Bağlılık
d() Yaratıcılığın Artması
e() Sorun Çözmede Kolaylık f() Ekip Ruhu Oluşması g() Esneklik Kazanılması
g() Düşünce Zenginliği h() İş Veriminin Artması ı() Performans Artması
k() İş Tatmini

Aşağıdaki seçeneklere katılımınızı 1 ve 5 arasında değerlendiriniz (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).	1	2	3	4	5
13. Bu kurumda saygı ve itibar görüyorum.					
14. Bu kurumda insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olamayan şakalar duyuyorum					
15. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.					
16. Gruba ait olduğumu hissediyorum.					
17. Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.					
18. İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.					
19. Farklılıklarımdan (cinsiyet, bölge, kültür) dolayı sorun yaşıyorum.					
20. Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler.					
21. Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması iş verimliliğimi ve performansımı etkiler.					
22. Yöneticiler, farklılıklara bakmaksızın herkese eşit davranır.					
23. Problemleri çözmeye yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dahil ederler.					
24. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.					
25. Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.					
26. Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici, vb.) engel olur.					

C. Örgütsel Bağlılık Soruları

Aşağıdaki seçeneklere katılımınızı 1 ve 5 arasında değerlendiriniz (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum).	1	2	3	4	5
27. Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım					
28. Kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum					
29. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum					
30. Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.					
31. Bu kurum benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor.					
32. Kurumuma güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum					
33. Çalıştığım kurum hakkında dışarıda gururla bahsediyorum					
34. İstesem bile şu an kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
35. Şu an kurumdan ayrılmak istediğime karar veririm hayatumun büyük bölümü zarara uğrar.					
36. Şu an kurumda kalmam bir istek olduğu kadar bir gereklilik					
37. Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum					
38. Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır					
39. Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.					
40. Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir. Başka bir kurumda burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.					
41. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum					
42. Benim avantajıma olsa bile, kurumumdan şimdi ayrılmak bana doğru geliyor.					

43. Kurumumdan Şimdi ayrılısam suçluluk hissederdim.					
44. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
45. Bu kurumdan Şimdi ayrılmanın, orada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını dŐŐünuyorum.					
46. Kurumuma ok Şey borçluyum					

