

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ ANLAYIŞI
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

İlknur Hazan Gider

1350Y54101

İstanbul, Ocak 2016

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**İŞLETMELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ ANLAYIŞI
İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TUTUMLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

İlknur Hazan Gider

1350Y54101

Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan

İstanbul, Ocak 2016

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları İlknur Hazan Gider' e aittir. “Yeniden ifadelendirme” veya belli bir bölümden “özet çıkarma” şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, “tırnak işaretine alma” veya “girintili yazım biçimi” kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; “niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak” veya “orijinal biçimiyle” kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

YÜKSEK LİSANS TEZİ SAVUNMA SINAVI DEĞERLENDİRME FORMU

T.C.KİMLİK NUMARASI : 28879233428
ADI – SOYADI : İlknur Hazan Gider
ÖĞRENCİ NUMARASI : 1350454101
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI : İnsan Kaynakları Yöneticiliği
TEZ BAŞLIĞI : İşletmelerin Farklılık Yönetimi Analizi ile
Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 27.11.2016 tarih ve sayılı yönetim kurulu toplantısında oluşturulan tez jürisi tarafından 27.11.2016 tarihinde, saat 14 : 00 : 00 da, İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği çerçevesinde yüksek lisans tez sınavına alınmıştır. Öğrencinin hazırladığı tez incelenmiş ve 45 dakikalık savunması sonucunda Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında tezin salt çoğunlukla/oybirliği ile

☒ KABUL EDİLMESİNE

☐ DÜZELTİLMESİNE*

Düzeltilme Süresi : (en fazla 3 ay) Yeni Savunma Tarihi: .../.../20....

☐ REDDEDİLMESİNE

karar verilmiştir.

DANIŞMAN

Prof. Dr. Hüseyin Koca
Yürü

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar
Osman Bayraktar

ÜYE

Doç. Dr. Nihat Mayıoğlu
Nihat Mayıoğlu

* Düzeltme süresi sonunda öğrenci tezini aynı jüri önünde tekrar savunur.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, “yeniden ifadelendirme” ile belli bir bölümden/sayfadan “özet çıkarma” şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, “tırnak işareti” kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları “girintili biçim” ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntılarının “künye bilgilerini” ve “sayfa numaralarını” açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu’nun onayını aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen aileme...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden değerli danışman öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Hüner Şencan'a öncelikle teşekkürlerimi sunarım. Araştırmanın istatistikî analizler bölümünde, beni yönlendiren, analiz çıktılarını yorumlama ve değerlendirme konusunda bana destek sağlayan hocalarıma çok teşekkür ederim. Araştırmanın anket uygulaması aşamasında başta Kaan Ömeroğlu ve Melis Gider olmak üzere çok sayıda kişinin, yöneticinin ilgi ve desteğini gördüm. Hepsine topluca teşekkür ederim. Son olarak, bir yılını alan bu yorucu çalışmalar sırasında bana moral ve sevgi desteklerini hiç esirgemeyen sevgili anneme ve babama çok teşekkür ederim.

ÖZ

Günümüz toplumlarında ekonomik, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi ve uluslararası ilişkilerin yoğunlaşması ile farklı kültürlere sahip toplumların inanç ve beklentileri daha iyi algılanmaya başlamıştır. Küresel ekonomide faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı niteliklere sahip işgücünü bünyesinde bulundurmasının önemi ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın amacı gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşların “farklılık yönetimi” anlayışı ile işletme çalışanlarında görülen “örgüt üyeliğinin sürdürülmesi isteğine” yönelik değerlerin saptanmasıdır. Tuzla Liman Başkanlığı’na bağlı 27 tersaneden 7’sinin İnsan Kaynakları Yetkilileri ile görüşülüp 5’i üzerinde anket uygulaması yapılması için izin alınmıştır. Araştırmanın evreni, İstanbul ili Tuzla ilçesinde gemi inşa sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların anket verileri analizi sonucunda, bulgular elde edilmiş, bulgulara dayalı açıklama ve değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca farklılıkların yönetiminin, örgütsel bağlılığı etkilediği ve örgütsel bağlılığı yükseltici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kavramlar: Personel Farklılıkları, Farklılık Yönetimi, Bağlılık, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

Nowadays as a result of growth of financial, social and political relations between countries, international relationships becoming intense, and recognition of different societies' and cultures' believes and expectations better, in order to businesses. Operates in the global economy to maintain their existence they need to include the labor that has different qualifications.

The purpose of this study is to establish the values for “intention to keep up organizational membership” on the part of employees on the strength of a “managing differences” approach adopted by individual private companies doing business in shipbuilding sector. For this study, the Human Resources directors of 7 out of 27 shipyards controlled by Tuzla Port Authority were contacted, with 5 of them granted permission to participate in the questionnaire study. The universe of this research is composed of white-collar employees working at enterprises doing business for shipbuilding sector in the county of Tuzla of the city of Istanbul. An analysis of the questionnaire data collected from such white collar employees unveiled the findings which laid the foundation for explanations and evaluations.

In conclusion, a positive and meaningful connection between diversity management and organizational commitment has been detected. Apart from that, it has been concluded that, the diversity management has a organizational commitment increasing influence on its workers.

Key Concepts: Personnel diversities, diversity management, commitment, organizational commitment.

İÇİNDEKİLER

Öz.....	i
Abstract	ii
İçindekiler	iii
Tablolar ve Şekiller Listesi	v
I. GİRİŞ.....	1
A. Problem Cümlesi	2
B. Araştırmanın Amacı	2
C. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	3
II. ALANYAZIN	5
A. Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi	5
1. Farklılık Kavramına İlişkin Tanımlar	5
2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	7
3. Farklılıkların Yönetiminin Boyutları	8
4. Farklılıkların Yasal Düzenlemeleri	11
5. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları ve Zararları	13
6. Farklılık Anlayışı İle İlgili Yaklaşımlar	19
7. Farklılıkların Yönetimi Modelleri	22
B. Örgütsel Bağlılık	29
1. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar.....	29
2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi.....	31
3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler	32
4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	40
5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar	41
C. Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi	49
III. YÖNTEMBİLİM	52
A. Anakütle, Örneklem ve Örneklem birimi	52
B. Ölçüm Aracı ve Kullanılan Değişkenler	52
C. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli.....	53
D. Veri Analizi.....	54
1. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler	54
2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri	55
3. Araştırmanın Hipotezleri	55
E. Bulgular	57
1. Demografik Bulgular	58
2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Bulgular.....	61

3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular	61
4. Hipotezlerin Sorgusu	62
5. İki Kavramsal Yapı ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi	76
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
EKLER	81
EK-A. Demografik Sorular	81
EK-B. Farklılık Yönetimi Ölçeği	83
EK-C. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	85
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR	87

TABLÖLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLO 1. FARKLILIK TÖRLERİ VE GRUPLARI	9
TABLO 2. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK TANIMLARINDA KULLANILAN ÖLÇÖTLER	30
TABLO 3. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK DÖZEYİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	32
TABLO 4. ALLEN VE MEYER'İN ÜÇ BOYUTLU BAĞLILIK BİLEŞENLERİ	42
TABLO 5. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	58
TABLO 6. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	58
TABLO 7. EĞİTİM DÖZEYİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	58
TABLO 8. MEDENİ DURUM DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	59
TABLO 9. POZİSYON DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	59
TABLO 10. ÇALIŞMA SÖRESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	60
TABLO 11. İŞ TECRÖBESİ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN VERİLER	60
TABLO 12. ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARINI İLGİLENDİREN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLGİLİ VERİLER	60
TABLO 13. FARKLILIK YÖNETİMİ BULGULARI	61
TABLO 14. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK BULGULARI	62
TABLO 15. ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARI YÖNETME ALGILARININ ÖRGÖTSEL BAĞLILIK ÖZERİNE ETKİŐİ	62
TABLO 16. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÖTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	63
TABLO 17. ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARI YÖNETME ALGILARININ DUYGUSAL BAĞLILIK ÖZERİNE ETKİŐİ	64
TABLO 18. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	64
TABLO 19. ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARI YÖNETME ALGILARININ DEVAM BAĞLILIĞI ÖZERİNE ETKİŐİ	65
TABLO 20. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE DEVAMLILIK BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	65
TABLO 21. ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARI YÖNETME ALGILARININ NORMATİF BAĞLILIK ÖZERİNE ETKİŐİ	66
TABLO 22. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE NORMATİF BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİYE İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	66
TABLO 23. ÇALIŞANLARIN FARKLILIKLARI YÖNETME ALGILARININ ÖRGÖTSEL BAĞLILIK GENEL ÖZERİNE ETKİŐİ	67
TABLO 24. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK PUANLARININ YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	68
TABLO 25. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK PUANLARININ EĞİTİM DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	69
TABLO 26. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK PUANLARININ İŞLETMEDEKİ POZİSYON DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	70
TABLO 27. ÖRGÖTSEL BAĞLILIK PUANLARININ İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÖRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	71
TABLO 28. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ PUANLARININ YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	72
TABLO 29. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ PUANLARININ EĞİTİM SEVİYESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	73
TABLO 30. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ PUANLARININ İŞLETMEDEKİ POZİSYON DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	74

TABLO 31. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ PUANLARININ İŞLETMEDEKİ ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİNE GÖRE ANALİZİ	75
TABLO 32. İKİ KAVRAMSAL YAPI VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ	76
ŞEKİL 1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	54

I. GİRİŞ

Yönetim düşüncesinin tarihi boyunca yaşamın bütün alanlarında insan farklılıkları ve insan farklılıklarından kaynaklanan problemlerin incelendiği görülmektedir. Örgütlerin belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların sahip oldukları farklılıklar doğru yönetildiği takdirde örgüt süreçlerinin tümünde yarar sağlayabilir. Aynı zamanda örgüt içerisindeki iş gücü farklılıkları, tüketici ihtiyaçlarındaki farklılaşmalara da daha hızlı cevap verebilir. Bu nedenlerle birlikte ayrımcılığın hem yasal hem de etik olarak yanlış olduğu düşüncesi ile günümüzde örgütler varlıklarını koruyabilmek, yakın ve uzak çevrelerinde rekabet üstünlüğü elde edebilmek için farklılıkları dikkate alan bir yönetim anlayışı benimsemenin önemini fark etmiştir. Farklılık yönetimi anlayışı ile farklı özelliklere sahip insanların baskın kültür içerisinde kimlikleri yok edilmek yerine doğru politikalarla farklı kimliklerin uyum içerisinde çalışmasını sağlamak hedeflenir.

Farklılıkların yönetiminde, örgüt içerisindeki uyumunun sağlanabilmesi için çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşen ortak değerler belirlenmelidir. Örgüt içerisinde ortak değerlerin belirlenmesi tüm çalışanlara eşit fırsatlar, işgücü farklılıklarına saygı duyulan bir ortam yaratır. Farklılıkların etkin yönetilmesi sonrasında örgütte ortaya çıkabilecek önemli ve yararlı örgütsel davranışlar vardır. Çalışmada farklılıkların yönetiminin örgütsel davranışlardan biri olan örgütsel bağlılığa etkisi, çalışanların örgüte hangi şartlarda ve nasıl bağlılık gösterdiği incelenmektedir. Çok kültürlülüğü kapsayıcı iş ortamını hissedilen çalışanların örgütsel bağlılığı gelişecektir.

Tez çalışmasının alanyazın bölümünde iki kavramsal yapı ve kavramsal yapılar arasındaki ilişki incelenmiştir. Farklılıkların sorun olarak görülmediği ve etkili yönetildiği bir yönetim sistemi ile örgüt içindeki kültürel değerler güçlenir. Örgütün iç ve dış çevredeki itibarı artarak, yetenekli kişilerin örgüte çekilmesi ve örgütte kalmaları sağlanabilir. Örgütteki mevcut çalışanların motivasyonu ve verimliliği artar ve

Çalışanlarda yaratıcılık algıları ve yenilikçi bakış açıları oluşur. Örgüt içerisinde iletişim ve çatışma sorunlarının önüne geçilir, karar alma sürecinde daha hızlı ve farklı özömlere ulaşılabilir. Sonuç olarak örgüt hedeflerine daha kolay ulaşabilir. Örgütle arasında bağlılık oluşan çalışanlar örgüt amaçları ile özdeşleşmekte, örgüt değerlerini içselleştirmekte, örgüte daha çok katkıda bulunmak istemekte ve örgüte sadakat duymaktadır. Ayrıca çalışanın örgüte güveni, adalet algısı ve kendisine değer verildiği yönünde hissettiği olumlu duygular örgüte karşı olumlu tutum ve davranış göstermesini sağlar.

Tez çalışmasının yöntembilim bölümünde, gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarının farklılık yönetimi algıları ile örgütsel bağlılık tutumları ve düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak hedeflenmektedir. Farklılık yönetimi algısının güçlü veya zayıf olması ile çalışanların örgüte olan bağlılığının güçlü veya zayıf olması arasındaki ilişki açıklanmıştır.

Çalışmanın sonucunda araştırmaya katılanların sahip olduğu farklılık algıları ve işletmelerin farklılıkları yönetebilme yeteneğinin örgütsel bağlılık seviyesi üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya göre insan ve insan farklılıklarının doğru ve etkin yönetilebilmesi geleceğe yönelik en önemli yatırım olacaktır. Örgütlerde farklılıkları görmezden gelmek yerine, farklılıklara saygı duyulan ortamlar oluşturulması halinde olumlu kazanımlar sağlanacaktır.

A. PROBLEM CÜMLESİ

Araştırmanın dayandığı problem cümlesi, “gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren özel kuruluşların ve beyaz yakalı çalışanların farklılık yönetimi algılarının örgütsel bağlılık düzeyini etkilediğidir.” Farklılık yönetimi algısı yüksek olanların bağlılıklarının daha yüksek olduğu düşünölmektedir. Araştırmada gözlemlere dayalı bu öngörünün doğru olup olmadığı sınanmıştır.

B. ARAşTIRMANIN AMACI

İstanbul ili, Tuzla ilçesinde gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmanın amacı; farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık ve farklılık yönetimi bileşenlerinin örgütsel bağlılık boyutları üzerinde etkisini ortaya koymaktır. Bununla

birlikte demografik unsurların da örgütsel bağlılık ve farklılık yönetimi ile ilişkisini ortaya koymak hedeflenmektedir. Bu şekilde gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmeler çalışanlarının farklılık yönetimi ile ilgili güçlü ve zayıf algıları ortaya çıkarılmış olacaktır.

Çalışanların farklılık yönetimi algılarını etkileyen bazı değişkenler vardır. Bu çalışmada farklılık yönetimi değişkenleri, (a) bireysel tutum ve davranışlar, (b) örgütsel ortam ve (c) yönetim uygulamaları olarak sınıflandırılmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen değişkenler ise, (a) duygusal bağlılık, (b) devam bağlılığı ve (c) normatif bağlılık olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırma ile bu iki kavramsal yapı arasındaki ilişki ve kavramsal yapıların alt bileşenleri arasındaki ilişki düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır.

Bunun yanında araştırmada iki kavramsal yapı arasındaki ilişki belirlenirken demografik değişkenlerin kavramsal yapılar üzerindeki etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Burada çalışanların cinsiyet, yaş aralığı, eğitim durumu, medeni hali, işletmedeki pozisyonu, toplam iş tecrübesi, dini inancı, etnik kökeni ve fiziksel engel durumlarının iki kavramsal yapıyı nasıl etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma neticesinde ulaşılmak istenen sonuç; bir örgütün yaratıcılık ve rekabet üstünlüğünü etkileyen farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel davranışlarından biri olan örgütsel bağlılık düzeylerini paralel olarak etkileyeceğidir.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Yapılan araştırma, yalnızca gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren beş özel kuruluşun beyaz yakalı çalışanlarını kapsamaktadır. Beyaz yakalı olarak ifade edilen çalışanlar İstanbul ili Tuzla ilçesinde gemi inşa sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yönetici ve idari personelden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler tarafından mavi yakalı çalışanların iş yoğunluğu sebebiyle değerlendirmeye katılmaması uygun görülmüştür.

Araştırmada gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren beş firmadan anket uygulanabilmesi için izin alınmış olup analiz değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen sonuçların gemi inşa sektörünün tamamını ilgilendiren bir niteliğe sahip olduğu söylenemez. Beş işletmenin toplam beyaz yakalı sayısı 158 olarak tespit edilmiştir. Beş

işletmeden 143 anket geri dönmüş olup %90.51 beyaz yakalı çalışana ulaşılmıştır. İşletmelerden gelen anketlerin 130 tanesi analiz edilmek için uygun seçilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmeler katılımcıların bireysel kimliğini ve firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgilerin yer almasını istememektedirler. Ayrıca alışma sonucunun güvenilirliği açısından da bireysel kimlik ve firma kimliğinin belirtilmemesi uygun grlmştir. Bu araştırma sektördeki işletmelerin beyaz yakalı çalışanları üzerinde yapıldığından tüm işgücüne ulaşılmamıştır. Mavi yakalı çalışanların değerlendirmeye tabi olamaması araştırmayı sınırlandırmaktadır.

II. ALANYAZIN

Bu bölümde, araştırmaya konu olan farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın kavramsal çerçevesi incelenmiştir. Daha önce yapılmış olan araştırmalar ışığında iki kavramsal yapı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak hedeflenmiştir. İki kavramsal yapı arasında yapılan genel değerlendirme sonrasında yöntembilim bölümünde değerlendirmenin güçlü ve zayıf yönleri test edilmiştir.

A. FARKLILIKLAR VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılıklar ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında bu yaklaşımın kökeni, Amerika'nın tarihinde yaşanmış olan eşitsizlik ve ırkçılığa karşı oluşan tepkilere ve tartışmalara dayanır. Son otuz kırk yılda Avrupa iş dünyasına kadınların, azınlıkların, göçmenleri ve farklı uyruklardan kişilerin işgücüne daha fazla katılımı ile önem kazanmıştır.

1. Farklılık Kavramına İlişkin Tanımlar

Alan yazında yer alan 'farklılık' kavramı ikinci anlamıyla Türkçe'ye 'çeşitlilik' olarak yerleşmiştir. Türk Dil Kurumu farklılığı; "farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" olarak tanımlamıştır. Türk Dil Kurumundaki bir başka tanıma göre, felsefe alanında farklılık "doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" şeklindedir. Yine Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre çeşitlilik "çeşidi çok olma, izge, yelpaze" şeklinde tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Farklılık kavramı bireylerin kişisel algılarına göre farklı anlamlar taşır ve farklı çağrışımlar yapar (Ünalp, 2007, s. 65). Farklılığın oldukça geniş bir içeriğe sahip olduğu Eğinli'nin (2009), "farklılık sonsuzdur, herkes birbirinden farklıdır" cümlesi (s. 32) ve Barutçugil'in (2004), "farklılık başkalarından beklentisi olan, belli bir inanca, tutum ve davranışa sahip olan tüm insanlarla ilgili bir konudur" ifadesi ile anlaşılmaktadır (s. 230). Farklılık, insanlar arasındaki ırka, dine, renge, uyruğa,

ekonomik statüye, eğitime ve cinsiyete bağlı olarak gelişen farklı davranış ve değerler (Kamaşak ve Yücelen, 2007, s. 35), insanın bir özelliği ile diğerlerinden farklı olmasıdır (Özyürek, 2005, s. 25). Farklılık kavramı incelenirken farklılık algısına göre tanımlamalar da değişiklik olmaktadır. Demografik ölçütler kalıcı özellikleri kapsamaktadır, cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken, çalışanın fiziksel olarak işe uygunluğu gibi. Sosyo-kültürel ölçütler benimsenen ya da sahip olunan değerlerdir, inanç, siyasi görüş, eğitim düzeyi, ekonomik durum, yaşam tarzı, gelenekler gibi. Bireysel özellikteki ölçütler ise, kişisel özellikler, yetenekler, bilgi ve beceri düzeyleri, psikolojik yapı, davranış tarzı olarak ifade edilebilir (Memduhoğlu, 2007, s. 3-5).

Farklılıkların yönetimi kavramı farklılıklardan çok daha fazlasını ifade eder. Yönetim bilimlerinde farklılıkların yönetimi yaklaşımı yeni ve son yıllarda gittikçe ilgi odağı olan bir yaklaşımdır. Farklılıkların yönetimi etkin uygulanabildiğinde örgütlere ulusal ve uluslararası pazarda rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bu nedenle günümüzde farklılık yönetimi örgütlerin kültürlerine dâhil etmeleri gereken bir anlayış olmuştur.

Alan yazında farklılıkların yönetimi konusunda birçok tanım yapılmıştır. Tanımlar araştırmaların ve yazarların ilgilendikleri farklılık boyutuna göre değişiklik gösterir. Ancak bu tanımlar farklılıkları kurum kimliğine bir değer olarak dâhil eden örgütler için yeterli gözükmemektedir. Tüm tanımlardan yola çıkarak farklılıkların yönetimi ile ilgili Sürgevil (2010) tarafından şu tanım geliştirilmiştir:

İşgücü farklılıklarının yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır (s. 96).

İşletmelerin günümüzde yaşanan hızlı değişimler karşısında ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynakları kuşkusuz örgüt çalışanlarıdır. Farklı özelliklere sahip çalışanların uyum içinde çalışabilmesi ve örgütün başarı elde edebilmesi için işletme yönetiminin örgütsel bağlılık yaratmaya yönelik çabalar gerçekleştirmeye çalışması gerekir. İşletmelerde, farklı bilgi, deneyim ve kişisel özelliğe sahip çalışanların değer yargıları ile örtüşen ve örtüşebilecek ortak değerlerin varlığı önemlidir. Bu sayede tüm çalışanlar ortak değerler etrafında birbirlerinin farklılıklarına saygı duyarak görevlerini yerine getirecektir.

2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Farklılık kavramının temel çıkış noktası Amerika çalışma hayatıdır. Amerikan işgücüne ilişkin gelişmeler farklılık kavramının tarihsel süreçte geçirdiği değişimleri daha kolay görmemizi sağlar. Her ülkenin tarihsel gelişim süreci farklılık göstermektedir. Fakat farklılık kavramının temelleri Amerika’da atıldığı için bu çalışmada o bölgede nasıl bir gelişme gösterdiğinden bahsedilmiştir.

Farklı kültürel özelliklere sahip kişilerin birlikteliği Amerika’daki sömürge dönemi kadar öncesine dayanır. Sömürge döneminde kültürel farklılıkların hissedilmesi iki önemli gelişmeyi beraberinde getirmiştir. Bunlar, göçmenlerin topluma girişleri ve kendilerine yeni bölgeler yaratmaları ile farklı etnik grupların ortaya çıkmasıdır. 1680’li yıllarda iş yaşamında düşük ücretli çalışan sayısında azalma olunca, göçmenler ve azınlıklar ucuz işçilik yaparak tütün sektöründe çalışmaya başlamışlardır. Ucuz işçiliğin ortaya çıkmasıyla Avrupalı işçiler ve Afrikalı köleler arasında eşitsizlik meydana gelmeye başlamıştır (Ulusoy, 2014, ss. 755-756).

19. yüzyılda Amerikan işgücünde değişimlerin yaşanması ve farklı çalışanların işyerlerinde bir arada çalışması, farklılıkların varlığına dikkat çekilmesini sağlamıştır. Sonrasında işgücü içinde göçmen sayısının artması ve işletmeler içerisinde birçok farklı pozisyona yönlendirilmeleri farklılıkların bir göstergesidir. Göçmen sayısının artmasıyla ve çalışma yaşamındaki farklılıkların gelişmesiyle yasal düzenlemelerin oluşturulması kavramın artık hukuksal boyutta ele alındığını göstermektedir.

Tarihsel gelişim süreci dikkate alındığında 1970’li yıllarda Amerikan iş hayatında ırk ve cinsiyet farklılıkları gibi konularda kişilerin seslerini duyurmaya çalışmaları ve bu konuya yönelik haklar istemeleri eski düşünce yapısının yıkılması anlamına gelir. Farklılık yönetiminin bu gelişim sürecinde Amerika’da yasal anlamda gerçekleştirilen iki hukuksal düzenleme oldukça önemlidir. Bu hukuksal düzenlemeler olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatıdır. Olumlu eylem, ırka ve etnik kökene bakılmaksızın eşit muameleyi, eşit istihdam ise, istihdamda din, inanç, engellilik, yaş ve cinsiyete bakılmaksızın eşit muameleyi kapsar (Keil, ve d, 2007, ss. 6-7).

1980’li yılların sonları ve devamında, işgücündeki farklılıkların yanında örgütün müşterilerinin demografik özelliklerindeki değişiklikler üzerinde durulmaya

başlanmıştır. Örgütlerde farklı özelliklere değer vermek ve bu özellikleri öğrenerek geliştirmek önemli hale gelmiştir. Farklılıkları yöneten örgütte, farklılıkları fark etme, kişiler arası ve gruplar arası iletişimi arttırma, insan ilişkilerine yönelik becerileri geliştirme ve tutum değişimi yaratma gibi sonuçlar beklenir. Farklılık yönetiminde, kişilerin sahip oldukları farklılıklar eşsiz ve benzersiz bir değer olarak ele alınır (Yılmaz, 2014, s. 1697).

3. Farklılıkların Yönetiminin Boyutları

Farklılık, toplumdan beklentisi olan, belirli bir kültüre ve yaşam şekline sahip herkesle ilgili olduğu için tüm fiziksel ve kültürel ayrımlardan daha fazlasını temsil eder (Ünalp, 2007, s. 65). Farklılık kavramının tanımlanmasında, kavramın kime ve neye göre farklı olduğuna karar verildiği, neyin temel ölçüt alındığına göre tanımları çeşitlenmektedir. Dar olarak nitelendirilen tanımlar yaş, cinsiyet, engellilik, din, eğitim ve fiziksel görünüş vb. boyutlar ile geniş tanımlar ise, kişilerin görünen ve görünmeyen özellikleri bir arada ele alınır. İnsanları birbirinden ayıran ve farklılaştıran biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Tüm bu farklılıklar, insanların “farklılıklar yelpazesini” oluşturur (Sürgevil, 2010, s. 9). Alan yazında farklılık boyutlarının farklı biçimlerde ele alındığı görülür. Çalışmanın bu bölümünde değişik farklılık boyutlarına yer verilmiştir.

Araştırmalarda öncelikli olarak çalışma yaşamındaki farklılıkların temel boyutları ele alınmıştır. Sürgevil’e göre; farklılıklar temel olarak on farklı boyuta indirgenebilir. Bunlar; (a) yaş, (b) cinsiyet, (c) din, (d) ırk, (e) aile durumu, (f) hiyerarşi (g) engellilik, (h) cinsel tercih, (ı) sınıf, (i) etnik kökendir (Sürgevil, 2010, s. 9). Aynı zamanda yazarlar bu on boyutun bütününe içeren bir farklılık tanımının “kapsayıcı” tanım olacağını ifade etmişlerdir.

Sürgevil’e (2010) göre; farklılığın boyutlarını “Birincil ve İkincil Farklılıklar” olmak üzere iki grup altında ele alınabilir (s. 11). Farklılığın birincil boyutu farklı kimliklerin temelini oluşturan özellikleri temsil eder. Bunlar; yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yeterlilik, ırk ve cinsel yönelimdir. İkincil boyut ise; değerleri, beklentileri ve deneyimleri şekillendirir. İletişim tarzı, eğitim, ailevi durum, askerlik deneyimi, örgütteki rol ve çalışılan hiyerarşik kademe, din, ana dil, coğrafik konum,

gelir düzeyi, iş deneyimi, çalışma tarzı ikincil boyut olarak ifade edilmiştir (Sürgevil, 2010, s. 11).

Aynı zamanda Hubbard farklılıkları, işgücü farklılıkları, davranışsal farklılıklar, yapısal farklılıklar ve faaliyet farklılıkları olarak dört grupta incelemiştir (Sürgevil, 2010, ss. 12-13):

1. İşgücü farklılıkları örgütteki bireylerin ve toplulukların kimliklerine ilişkin cinsiyet, ırk, fiziksel yeterlilik gibi özelliklerdir. Aynı zamanda işgücü piyasasındaki işgücüne katılım, istihdam, işsizlik gibi etkenleri etkileyen demografik değişiklikleri kapsar.
2. Davranışsal farklılıklar örgüt çalışanlarının inanç ve değer sistemlerine göre hem çalışma, öğrenme ve iletişim tarzlarındaki hem de beklenti ve tutumlarındaki değişikliklerdir.
3. Yapısal farklılıklar örgütlerin fonksiyon, hiyerarşik yapı, departman, ana şirket ve yan kuruluşlar, stratejik birleşmeler ve ortak girişimler gibi durumlardaki etkileşimlerini kapsar.
4. Örgütlerin tüketici pazarını algılayabilmek için bulundukları ülkenin nüfus yapısını inceleyip tanımak gerekir. Örgütlerin tüketici pazarının çoğalması, tüketiciye sunulan mal ve hizmetin çeşitliliği faaliyet farklılıkları içerisinde yer alır. Bunların yanında örgütün dış çevresinin istikrarsızlığı, rekabetçi baskılar, küreselleşme, teknolojik yenilikler, tüketicileri demografik özellikleri faaliyet farklılıklarını ifade eder.

Sürgevil (2010) çalışmasında farklılıklara tablo 1’ de görüldüğü gibi de yer vermiştir. Burada farklılık türleri altı alt boyuta ayrılmıştır ve her alt boyutu açıklayan temel farklılıklar vardır (s. 18).

Tablo 1. Farklılık Türleri ve Grupları

Sosyal kategori farklılıkları	İrk
	Etnik köken
	Cinsiyet
	Yas
	Din
	Cinsel yönelim
	Fiziksel yeterlilik (engellilik vb.)

Bilgi ve beceri farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ya da uzmanlık Gelişim (kişisel eğitim ve gelişim) Deneyim Yetenekler
Değer ve inanç farklılıkları	Kültürel geçmiş / deneyim İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal yapı Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıkları	Hizmet suresi Unvan
Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar	İşle ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal topluluk bağları Grup içi üyelikler

Kaynak: Sürgevil, *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir, 2010, s. 18

Bir başka araştırmada, yüzeysel farklılıklar ve derin farklılıklar olmak üzere iki grup ele alınmıştır. Yüzeysel farklılıklar, ırk ve cinsiyet gibi görünür işaretleri yansıtır. Bunun zıttı olarak derin farklılıklar ise düşünce ve tutumlardaki farklılaşmalara işaret eder. Yüzeysel farklılıklar, demografik farklılıkları; derin farklılıklar ise tutumsal farklılıkları ifade eder (Sürgevil, 2010, s. 13). Yazarlar bireylerin diğer bireyler hakkında bilgi sahibi olmasıyla yüzeysel farklılıklar azalacağını, derin farklılıkların belirginleşeceğini belirtmişlerdir.

Salomon ve Schork (2003), farklılığı iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutlar olmak üzere üç boyutta ele almıştır (ss. 37-38). (a) Farklılıkların iç boyutları yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel tercih olarak belirtilmiştir. İç boyutlar, gözle görülebilen, diğerlerinin gözüne çarpan özelliklerdir. Kişilerin bu boyut üzerinde kontrol olanağı oldukça sınırlıdır ya da yoktur. Aynı zamanda, iç boyutlar önyargı, ayrımcılık gibi tepkilere açık değişkenlerdir. (b) Farklılıkların dış boyutları farklılıkların dış boyutlarının daha bireyselleşmiş değişkenleri içerdiği söylenebilir. Kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim farklılığı gibi değişkenler dış boyutlarıdır. Dış boyutlar, bireyin hayatı boyunca kazanılan ya da kaybedilen veya bireyle uyumlu hale gelen, kişinin seçimleriyle özdeş farklılıklardır. (c) Farklılıkların örgütsel boyutları bireyin çalışma yaşamını ilgilendiren değişkenlerdir. Bu boyutun bireyleri etkileme gücü daha azdır. Bu boyuttaki değişkenler örgütün bireye sağladığı gelir düzeyi, çalışma biçimleri, örgütsel

rol ve statüdür. Örgütsel boyutlar işletme içinde bir takım farklılıklar gösterdiği gibi işletmeler arası da bir takım farklılıklara neden olabilir.

4. Farklılıkların Yasal Düzenlemeleri

Negatif ayrımcılığı ortadan kaldırmak adına yapılan ilk yasal düzenlemeler 1960 yılında Amerika'da çıkarılmıştır. Amerika'nın geçmişinde yaşanan farklılık çatışmalarını engellemek ve gelecekte var olabilecek çatışmaları önleyebilmek için belirli kanunların oluşturulması gündeme gelmiştir. Kanunlar daha çok birincil farklılık boyutları üzerine yoğunlaşmaktadır. Farklılığı benimseyen bireylere iş olanağı sağlamak ve politika olarak eğitim sonrası süreçte üst kademelerde yer almalarını sağlamak hedeflenmiştir (Çakır E. , 2011, s. 24).

Ayrımcılığın engellenmesine yönelik çıkarılan yasalar ve etik kurallar sadece örgüt ortamının bir parçası değildir. Yasalar toplum içerisinde her bireyin farklılıklarına saygı duyulmasını gerektirir. Farklılıklara ilişkin ilk yasal ve hukuki düzenlemeler diğer ülkelerin de benzer düzenlemeler ve kurallar belirlemesi için bir adım niteliği taşımıştır. Geçmişten günümüze doğru, işletmelerde ayrımcılığı önlemeye yönelik yasalardan bazı örnekler sıralayabiliriz.

İrk ayrımcılığının yaşanmaması için yapılan sözleşmeler ırk, renk, soy ya da ulusal veya etnik kökene dayalı yasağı öngörmektedir. Yasa ikinci sınıf yurttaş muamelesini, ırksal nefreti yasaklamaktadır. İrk ayrımcılığı yasasına göre, bireylerin ırk, renk, soy ya da etnik köken gibi sebeplerle, iş ve sosyal hayatta istihdam edilmemesi ve yaşamın bazı bölümlerinde ayrımcılığa maruz kalmaları yasalara aykırı bir yapıdır (<https://www.humanrights.gov.au>).

Cinsiyet ayrımcılığı yasasının üç temel evre ile ortaya çıkmıştır. İlk evre, iş hayatında kadın ve erkek çalışanlara yönelik eşit olarak yapılan işler için eşit ücretin sağlanmasıdır. İkinci evre, fırsat eşitliği ve işgücü piyasasında daha az özümseyen cinsiyeti dikkate alan olumlu ayrımcılık düzenlemeleridir. Üçüncü evre ise, kadın erkek eşitliğinin, tüm birlik faaliyetlerinde uygulanmasıdır (Kaya, 2010, ss. 106-115). Cinsiyet ayrımcılığı yasası, bireylerin cinsiyet, hamilelik ya da medeni durumları nedeniyle iş ve sosyal hayatta istihdam edilmeleri ayrımcılığa maruz kalmalarını engellemektedir. Ayrıca, bir bireyin aile sorumluluklarını yerine getirmesi nedeniyle

işten çıkarılması da yasalara aykırıdır.

Engelli bireylerin haklarına sahip çıkılması ve farkındalıklarının çözümlendirilmesi bir insan hakları sorunudur. Dünya genelinde engelli bireyler temel haklardan yararlanırken ayrımcılık yaşamaktadır. Engelli ayrımcılığı yasası, hayata dair her alanda insanların temel hak ve özgürlüklerini eşit koşullar altında kullanması ve yararlanması karşısında engelliliğinden dayalı gerçekleşen her türlü ayırım, dışlama veya kısıtlamayı kapsamaktadır (Işık ve d., 2011, ss. 5-6).

Yaş ayrımcılığı yasasında, bir bireyin yaşı nedeniyle iş ve sosyal hayatta istihdam, kamu faaliyetlerinden yararlanma, barınma ve eğitim-öğretimden yoksun kalmasının yasalara aykırı olduğu belirtilmektedir (<https://www.humanrights.gov.au>).

Farklılıkların yönetimi konusunda Türkiye’de yapılan yasal düzenlemelerin en önemli maddeleri Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda yer almaktadır. Anayasanın konu ile ilgili maddeleri gereğince kişilerin sahip olduğu farklılıklarla ilgili ayrımcılık yapılması yasaklanmaktadır. Bu maddeler aşağıdaki gibidir (www.tbmm.gov.tr):

1. Anayasanın 10. Maddesinde “Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.”
2. 16. Maddesinde “Temel hak ve hürriyetler, yabancılar için, Milletlerarası hukuka uygun olarak kanunla sınırlanabilir.”
3. 24. Maddesinde “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.14.madde hükümlerine aykırı olmamak şartıyla ibadet, dini ayin ve törenler serbesttir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.”
4. 25. Maddesinde “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.”
5. 50. Maddesinde “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”

Ayrıca iş kanununda yer alan işletmelerde farklılıklarla ilgili ayrımcılık yapılmasını engelleyen maddeler bulunmaktadır. Bu maddeler aşağıdaki gibidir:

1. İş kanununun 5. maddesinde “İş ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”
2. 30. maddesinde “İşverenler elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1 inci maddesinin B fıkrası uyarınca istihdamı zorunlu olan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdürler. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı yüzde altıdır. Ancak özürlüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz. Aynı il sınırları içinde birden fazla işyeri bulunan işverenin bu kapsamda çalıştırmakla yükümlü olduğu işçi sayısı, toplam işçi sayısına göre hesaplanır. İşyerinin işçisi iken sakatlanan, eski hükümlü ya da terör mağduru olanlara öncelik tanınır.”

Ayrıca TC. Başbakanlık Kadının Statü ve Sorunları Genel Müdürlüğü 1980 yılında kadınların çalışma hayatına ve siyasete girmelerini teşvik ve kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi amacıyla kurulmuştur.

5. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları ve Zararları

Farklılıkların yönetimi ile oluşan yasal düzenlemeler sayesinde farklılığa sahip birçok birey örgüt bünyesinde bulundurulmaktadır. Örgüt içerisinde ayrımcılık yaşamadan çalışan bireyler arasındaki iletişim artar; bu da kişisel verimliliği arttırarak uzun vadede örgüt verimliliğini, yaratıcılığını, örgütün mal ve hizmetine dair pazar payını arttırır. Farklılıkların etkin yönetilemediği bir ortamda çatışma yaşanır, çalışanlarda eşitsizlik ve adaletsizlik algısı oluşur, örgüt içerisindeki iletişim güçleşir ve örgütsel bağlılık kavramı olumsuz etkilenir.

Birey ve Örgüt Açısından Oluşabilecek Faydalar. İşletme yöneticilerinin farklılığı etkin yönetebilmesi ve örgüt içerisinde çalışanlar ile örgüt çıkarları arasında ortak değerlerin benimsenmiş olması birey ve örgüte fayda sağlar. Bu sayede bireylerin farklılıklarını özgürce yaşayabildikleri, birbirleriyle yakınlaşabildikleri bir ortam

oluşturur. Farklılıkların doğru yönetilebildiği bir ortam çalışanların birbirlerinin farklılıklarını tanıması, birbirlerini anlaması konusunda ve örgütün amaçlarına ulaşılmasında fayda sağlar. Örgütte olası sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşılması ve örgüt içi iletişimin teşvik edilmesi, çalışanların birbirleriyle iletişim kurarak karar almaları ve bu kararların uygulanabilirliğini artırır (Öncer, 2004, s. 13).

İşgücü farklılıklarının bireysel ve örgütsel açıdan önemli bazı potansiyel yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Kaynak sağlama. Örgütsel etkinliği arttırmak için farklı gruplardan insanları bünyesine kazanarak örgütte kalmalarını sağlamak gerekir. Örgütün insan kaynakları yönetimi açısından farklı çalışanlara fırsat sağlayan, çalışanların kendi yetenek ve becerilerini kullanabildikleri bir ortama sahip olduğu izlenimini yaratması işgücü tarafından tercih edilmesine neden olacaktır.

Ayrıca farklılıklara değer veren örgütlerde işe alım yapılırken toplumun belli kısımlarıyla sınırlı kalınmaz. Bu sayede farklılıklara değer veren örgütler geniş aday havuzundan en yeteneklileri seçme şansına sahip olur. Ayrıca, farklı işgücüne sahip örgütler farklı özellikteki hedef kitlesini daha iyi anlayarak müşterilerinin ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir cevap verir.

Öğrenme ve yaratıcılık. Örgüt içerisinde yaratıcılığın farklılıklarla birlikte hızlandığı ifade edilmiştir. Farklı bakış açılarına sahip örgütlerde problemlerin daha hızlı ve yenilikçi fikirler ile çözümleneceği düşünülmüştür.

Alan yazında yer alan bir çalışmada örgütte yaratıcılığın demografik ve mesleki değişkenlere göre farklılıkları ele alınmıştır. Yaş ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin, yaratıcılıkta farklılık yaratmadığını, çalışma süresi ve çalışılan pozisyon gibi mesleki özelliklerin yaratıcılıkta farklılık yarattığını görmüştür. Örgütteki kıdem süresi uzun olan çalışanlarda yaratıcılık yeni başlayanlara göre daha düşük, bilgi-yoğun pozisyonlarda çalışanların yaratıcılıkları diğer pozisyonlara göre daha yüksek olarak tespit edilmiştir (Gürkan ve Koçoğlu, 2014, s. 589).

Sonuç olarak, farklı kültür ve deneyimlere sahip insanların olaylara bakış açıları, olaylara verecekleri tepkiler ve olayları algılama biçimleri farklıdır. Örgüt içerisinde

Çalışanların farklı kültürlerden olması, belirli olaylar ışığında farklı seçeneklerin geliştirilmesine ve yaratıcı düşüncelerin çoğalmasına destek olur. Günümüzde değişimin hızlanmasıyla örgütlerde daha sık yeni kararlar alınmakta ve daha hızlı çözümler üretilmesi gerekmektedir. Daha hızlı çözümlerin odağında farklılıkların özgürce yaşandığı ve düşüncelerin özgürce ifade edilebildiği örgüt iklimi önemlidir.

Rekabet ve pazarlama avantajı. Örgütler varlıklarını uzun yıllar devam ettirebilmek için eldeki kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanarak rekabet avantajı sağlar. Örgütün hem çalışanları arasında hem de pazardaki mevcut müşterileri arasında farklılık söz konusudur. Örgütlerin amacı fark etmeksizin farklı özelliklerin etkin yönetilebilmesi rekabet avantajını beraberinde getirir. Özellikle sosyo-kültürel farklılıklar tüketicilerin satın alma davranışını etkiler.

Farklı işgücüne sahip örgütler ürün veya hizmetlerinde farklılıkları temel alırlarsa hedef pazarlara sundukları özellikler ile örgütün çıktılarına olan talepte artacaktır. Farklı işgücü sayesinde müşteri ihtiyaçlarını daha iyi algılama yetisi kazanılır. Ayrıca rgtler tarafından yeterince ulaşılamayan toplumsal gruplara ve azınlıklara hitap etme isteği bu gruplardan kişileri bünyelerinde bulundurma gereğini duyurur. Çünkü rn ya da hizmet pazarlayan örgüt ile müşterinin aynı kültürel dili konuşması anlaşmalarını kolaylaştırır (Memduhoğlu, 2007, s. 69).

Maliyet azaltma. Farklılıkların atışma kaynağı olmasına izin vermeyen örgütler maliyet ve istihdam ilişkilerinde iyileşme sağlar. crete ilişkin sosyal güvenlik katkıları, vergiler ve yan ödemelerin düzeyindeki farklılıklar, işgücü maliyetlerinde de farklılaşmaya neden olur. Farklılık politikalarını benimseyen örgütlerde çalışanların performans artışı sağlanarak işgücü devir hızı ve işe gelmeme oranı azaltılabilir. Bununla birlikte örgüt verimliliğinde artma ve maliyetlerde azalma yaşanır.

Örgütsel esneklik. “rgtsel esneklik, bir örgütün, çalışanlar ve yöneticiler tarafından, öğrenme yolu ile sürekli geliştirilerek, çevredeki değişimlere doğru zamanda doğru cevap verebilmesi yeteneğidir” (Ceylan, 2001, s. 5). Piyasa farklılığında örgütler farklı ihtiyaçlara ve yaşanan değişimlere daha hızlı ve az maliyetle yanıt vermek isterler. Hızlı ğrenen, yenilikçi ve esnek olma yolunda çaba gösteren olan örgütler, iş ilişkilerinde ve örgüt içerisinde sirkülasyon sağlayarak esnekleşmektedir. Bu nedenle

yenilikçi ve esnek olan örgütlerin istihdam politikası uzun süreli istihdam yapısından uzaklaşmaktadır. Bu sayede örgütler genişleyen aday havuzlarından örgütsel kültürlerine uygun yetkinliklere sahip çalışana daha hızlı ve düşük maliyetle ulaşmaktadır.

Değişime uyum sağlama. Örgütlerin doğasında kuruluş, ilerleyiş, durağanlık ve sonuç gibi bölümler aralıklı olarak yaşanmaktadır. Dolayısıyla değişimlere uyum sağlamak ve yenilikleri takip etmek örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için bir şart haline gelmiştir (Varoğlu, 1993, s. 7).

İçinde bulunduğumuz küreselleşme ortamında değişimlere uyum sağlayabilecek potansiyele sahip örgütlerin farklılıkları benimsedikleri görülüyor. Örgütsel yönetimin başarısının altında başlangıçta ortak bir değer sistemi oluşturarak, yenilikleri takip etmek, değişime ayak uydurmak ve farklı kültürlerle saygı duyarak yaratıcılığı desteklemek yatar (Ehtiyar, 2003, s. 67). Farklı kültürlerden insanları etkileyebilmenin en hızlı yolu farklı kültürlerden insanları örgüt bünyesinde bulundurmaktır.

Problem çözme. Farklılıkların etkisiyle kararların alınmasında çoklu bakış açıları ve başarılı eleştirel analizler ortaya çıkar. Araştırmalarda farklılıkların problem çözmeye avantaj sağladığı ifade edilir. Örgütlerde ortaya çıkan sorunlar karşısında çözüm aranırken farklılıklara sahip takımlar da birden çok, yaratıcı ve farklı çözümler bulunur (Mannix ve Neale, 2005, s. 33).

Günümüz rekabet ortamında dış çevrede olduğu gibi işletme çalışanları arasında da bir yarış ve rekabet vardır. Bu durum çalışanların yaptıkları işten doyum elde etmelerini ve çalışanlarda daha çok başarıma isteği oluşmasını sağlar. Doyum ve başarıma isteği örgütün amaçlarına ulaşmasında fayda sağlayacaktır.

Sinerji ve takım çalışması. Örgütsel farklılıklar etkin yönetildiğinde örgütsel bir sinerji oluşacaktır. Polat' a göre, sinerji yaratamayan bir örgütün, iş gören potansiyelini gerektiği kadar değerlendirememesi nedeniyle insan kaynağından doğru yararlanamadığını ifade etmiştir (Polat, 2012, s. 1398).

Başarılı örgütler iş gören farklılıklarını saygıya dayalı eşitlik temelinde yükseltmektedir ki iş gören farklılıkları sorun oluşturmak yerine zenginlik oluştursun ve

iş görenlerin bilgi ve becerileri gelişsin (Memduhoğlu, 2007, s. 52). Farklılıklar etkin yönetildiği örgüt ortamında çalışanlar arasında adaletin ve eşitliği sağlanmasıyla daha iyi ilişkiler kurulacak ve çalışanlar arasındaki anlaşma seviyesi yükselecektir.

Birey ve Örgüt Açısından Oluşabilecek Zararlar. Farklılıkların etkin yönetilemediği bir ortamda çatışma yaşanır, eşitsizlik, adaletsizlik algısı oluşur, örgüt içerisinde iletişim ve örgüte olan bağlılık düzeyi olumsuz etkilenir. Bazı kişiler farklılıklara karşı olumsuz bakış açısı gösterir ve farklı kişilere isteyerek ya da farkında olmadan psikolojik şiddet uygular.

İşgücü farklılıkları etkin yönetilemediği takdirde bireysel ve örgütsel açıdan oluşabilecek zararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Psikolojik Şiddet. Örgütlerde farklılıkların yönetimi, psikolojik şiddetin önlenmesine ilişkin bir strateji olarak ele alınmalıdır. Psikolojik şiddetin önlenmesi de bireye ve örgüte yarar sağlar (Budak, 2008, s. 398).

Çatışma. Örgütlerde bireysel ve grup farklılıklarından dolayı iki ya da daha fazla kişi arasında fikir, düşünce, inanç ve değer uyuşmazlığı çatışma yaratır.

Örgütlerde çatışma yaşanması istenilen bir durum olmadığı için örgütsel iletişimin ve uyumun sağlanması için ortak değerler benimsenmelidir. Fakat bazı durumlarda çatışma yaşanması istenilen bir durum haline gelebilir ve farklılıkların faydalarından yararlanılarak beyin fırtınası yöntemiyle örgüte katkı sağlanabilir (Memduhoğlu, 2007, s. 78).

Ayrımcılık. Çağdaş toplumlarda bireylerin dini, dili, cinsiyeti fark etmeksizin herkes eşit kabul edilir. Modernleşen toplumların gündeminde ayrımcılık tartışılan ve önlenmeye çalışılan bir konu olmuştur. Burada çözüm, farklılık gözetmeksizin herkesin, ayrımcılığa maruz kalmadan eşitlik ve barış ortamında yaşayabileceği yasalar oluşturarak toplumsal ve siyasal sistemi düzenlemektir. Günümüzde çağdaş toplumlar, farklılıklara eşit muamele göstermenin yetersiz olduğu düşünerek farklı özelliklere sahip olan herkesi maddi anlamda da eşitleyecek özel önlemler almıştır (Çayır ve Ceyhan, 2012, s. 7).

Ayrımcılığı yaygınlaştıran, kişi, grup hatta toplumların farklılıkları algılama biçimleri, bazı kalıplaşmış özellikler nedeniyle üstünlük kavramına yönelik bakış açıları, örgütün farka karşı farklı yaklaşımı, azınlıkları dışlayıcı bir yapıdır (Çayır ve Ceyhan, 2012, s. 22). Farklı kişileri dışlamak bazen de aşırı olumlu davranmak ücret eşitsizliği ve hak edilmediği halde ödüllendirme gibi davranışlar örgütte adaletsizlik algısına yol açar. Ayrımcılığı destekleyen politikalar çalışan motivasyonunda, çalışanların kendine olan güveninde ve örgütsel bağlılığında olumsuzluk yaratır. Çalışanların ayrımcılık algısı memnuniyetsizliği, hakkaniyet algısı ise, motivasyonu ve iş tatminini artırır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010, ss. 201-202).

Eşitlik ve adalet olgusu. Farklı kültürlerin adalet kavramını farklı şekillerde ifade etmesi aslında adaletli olmanın önündeki bir engeldir. Farklılık, farklı grupların ayrımcılığa karşı korunması ve her çalışana eşit davranılması gibi düzenlere ihtiyaç olması nedeniyle, adaletle ilgili sorunlara sebep olmaktadır. Adalet algısı çalışanların örgüte karşı tutumunu belirleyen önemli bir etkidir. Çalışanlar, dürüstlük algısını hissedemediklerinde örgüte yönelik negatif düşünce ve tutum geliştirirler, buda örgütle ilişkilerini kesme olasılığını arttırır (Yıldırım, 2007, s. 259).

İletişim. Farklılığın olduğu bir örgütte çalışanlar arası iletişim zorlaşır. İnsanlar kendileri ile benzer özelliklere sahip insanlarla çalışmanın, farklı özellikteki insanlarla çalışmayı öğrenmeye ve yeni bakış açılarını anlamaya göre daha kolay olduğunu düşünmektedir (Sürgevil, 2010, s. 27). Eğer örgüt bireylerin çıkarlarıyla uyuşan ortak değerlere sahipse, farklılıklara saygı gösteriyorsa ve adaletin sağlanması örgütün önemli bir fonksiyonu ise olumlu bir çalışma iklimi oluşur. Olumlu bir çalışma iklimi ile çalışan işgücü arasında iyi iletişimlerin kurulması desteklenmiş olur.

Bağlılık. Örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça çalışanların örgütte kalma oranlarının arttığı görülür. Fakat farklılıklar iyi yönetilmediğinde grup bağlılığını azaltıcı etkiye sahiptir.

Farklılığın grup bağlılığı üzerindeki etkileri ile ilgili üç kuram ileri sürülmüştür. Birinci kurama göre, grup elemanları arasında toplumsal bir uyum vardır. Örgüt içerisindeki çeşitlilik arttıkça bu uyumu sağlamak zorlaşacaktır. İkinci kurama göre, benzerlik dikkati çoğaltır ve sonucunda bağlılığı artırır. Üçüncü kuram ise, sosyal

karşılaştırmadır. Bu kurama göre, insanlar grup içinde sosyal karşılaştırmalar yapabilmek için çeşitsizliğe vurgu yaparlar (Memduhoğlu, 2007, s. 75).

Sonuç olarak, farklılıklardan dolayı grup içindeki yanlış anlamalar artar, karar alma mekanizması daha zor ve zaman alıcı bir şekilde işler ve insanlar farklılıklardan kaynaklanan huzursuz ortamda çalışmak istemezler.

6. Farklılık Anlayışı İle İlgili Yaklaşımlar

Farklılık kavramının birçok bilim dalı tarafından incelenmesinden dolayı çeşitli yaklaşımlarla ele alındığı görülür. Bu anlamda farklılık kavramının açıklanmasına ilişkin yaklaşımlar kavramsal ve sosyo-psikolojik olarak ele alınır.

Kavramsal Yaklaşımlar. Farklılıklarla ilgili kavramsal yaklaşımlar, farklılıkların örgüte sağlayacağı faydalar ve getireceği zararlar üzerine odaklanarak, örgütün değerlerine farklılıklarla ilgili nasıl bir felsefe katması gerektiği üzerinde durur.

Farklılığın kavramsallaştırılması ile ilgili olumlu yaklaşım farklılığın faydalarına odaklanırken, olumsuz yaklaşım farklılığın getireceği sakıncalara odaklanır. Farklılıklarla ilgili bakış açılarına yönelik geliştirilen kavramsal yaklaşımlardan altın kural, yanlışları doğrulama ve farklılıklara değer verme yaklaşımları, farklılıkların hem toplumsal hem de örgüte ilişkin etkilerini ve sonuçlarını değerlendirir (Palmer, 1989, ss. 1-5).

Altın kural yaklaşımı. Palmer (1989) farklılıklarla, farklı olarak görülen insanlara karşı empatili yaklaşarak ve adil davranılarak baş edilebileceğini belirtmiştir (s. 2). Altın kural yaklaşımı “kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız karşınızdakine öyle davranın” ilkesine odaklanır. Altın kural yaklaşımının temel amacı, farklı olan kişilere adil davranılması için yapılması gerekenlerin düşünülerek hareket edilmesidir. Ancak adaletli yaklaşımın herkese tamamen aynı davranmak olduğu düşüncesi farklı kişilere cevap verebilecek başarıya ulaşmaz.

Yanlışları doğrulama yaklaşımı. Bu yaklaşım farklılıklarla yasal bir sorun olarak mücadele etmeye odaklanmıştır. Örgütlerde farklı özelliklere sahip bireylere karşı yapılan yanlış davranışların belirlenmesi ve buna ilişkin yasal hakların sağlanması

fikrini savunur. Bu yaklaşıma öncelikle Amerika’da çoğunluğu oluşturan beyaz erkekler tepki göstermiştir. Bu tepki ters ayrımcılık yani yanlışlıkları kucaklama kavramının konuşulmasına neden olmuştur. Aynı zamanda yaklaşım örgütü ve tüm grupları olumsuz etkileyebilecek “biz ve diğerleri” anlayışını doğurmuştur (Palmer, 1989, ss. 3-4).

Farklılıklara değer verme yaklaşımı. Palmer’a (1989) göre; bu yaklaşım, baskın kültür içerisinde farklılıkları yok etmek yerine var olan farklılıklara değer vermeyi önemser (ss. 4-5). Bu yaklaşım altın kural ilkesinin ötesine geçerek “insanlara, onlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorsa, öyle davranın” düşüncesini benimsemekte yani her insana istediği gibi davranmanın doğru olduğunu ileri sürer.

Farklılıklara yönelik kavramsal yaklaşımlardan etik yaklaşım ve örgütsel yaklaşım ise farklılıkların örgütlerle ilişkisi ve örgütsel yaşama etkilerini incelemektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, ss. 64-65).

Etik yaklaşım. Etik yaklaşım yasal fikirleri temsil ederek eşitlik ve adalet olguları üzerine odaklanır. Öncelikle örgütlerde ayrımcılığa neden olan geleneksel düşünce yapısının önüne geçilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütlerin kararlarında etik ilkeler olmazsa, farklılıklar başarılı bir şekilde yönetilemez ve desteklenemez.

Örgütsel yaklaşım. Örgütsel yaklaşım farklılıkların örgütsel sonuçlarda yaratacağı durumlarla ve örgütlerde ortaya çıkacak faydalarla ilgilenmektedir. Örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için farklılıklara ve farklılıkları yönetmeye ihtiyaçları olduğunu belirtilir.

Sosyo-Psikolojik Yaklaşımlar. Farklılıklara ilişkin geliştirilen sosyo-psikolojik yaklaşımlar, farklılıkların örgüt, süreçler ve bireyler üzerindeki etkilerini anlamamız açısından yararlı görülür. Farklılık kavramına ilişkin sosyo-psikolojik yaklaşımlar, benzerlik ve çekim yaklaşımı, sosyal kimlik, sosyal kategorileşme, sosyal karşılaştırma yaklaşımı ve bilgi işleme, problem çözme yaklaşımıdır.

Benzerlik ve çekim yaklaşımı. Benzerlik ve çekim yaklaşımı “insanlar kendilerine benzeyen insanlardan etkilenir” ilkesine dayanmaktadır. İnsanlar çevrelerinde kendi özelliklerine benzer bireyleri gördüklerinde bulundukları ortamda

kendilerini daha rahat, güçlü hissederler ve sosyal açıdan kabul edilir özelliklere sahip olduklarını düşünürler (Sürgevil, 2008, s. 118). Bu yaklaşıma göre benzerliğin bireylerarası ilişkileri kolaylaştırdığı düşünülür. Bireyler benzer oldukları insanlarla, daha fazla konuda paylaşım içine girebilecek ve benzer özelliklere sahip olmadıkları insanlara göre daha fazla etkileşim kurmak isteyeceklerdir.

Sosyal çekim kuramına göre, bireylerin birbirleri arasındaki çekimin güçlenmesi tutumlar, değerler ve inançlar gibi özelliklerdeki benzerliklere dayanır. Bireylerin farklı fikirlere sahip insanlarla iletişim kurmaktan kaçındıkları, genellikle birbirlerine yakın buldukları insanlardan hoşlandıkları belirtilir (Mannix ve Neale, 2005, s. 34).

Benzerlik ve çekim yaklaşımı, kişilerin tutum ve davranışları üzerinde ilişkisel demografinin etkilerinden bahseder. Bu yaklaşım bir grup içinde etkileşim halinde olan bireylerin yaş, cinsiyet, ırk, tutum ve davranış gibi görünen ve görünmeyen özellikleri ifade eder. Bireylerin benzer demografik özelliklere sahip olmaları kişiler arasında çekim yaratır. Derin düzeydeki benzerliklerin öncelikle etkileşim sürecinin başlaması ve sürdürülmesinde etkili olduğu ifade edilir (Schaffer ve Riordan, 2011, ss. 20-21).

Demografik özelliklerin benzememesi durumunun rol belirsizliği ve çatışmaya yol açtığı ifade edilmiştir. Bu benzememe durumu aynı zamanda alt ve üst arasında düşük iletişime neden olur. Örgütlerde bireylerin örgütün tüm üyeleri ile etkileşim kurabilmesi çoğunlukla mümkün olmaz. Ayrıca ortak örgütsel değerler çerçevesinde hareket eden bireylerin demografik benzerlikleri birbirlerinden daha fazla hoşlanmalarına, işe ilişkin doyumlarının artmasına ve işten ayrılma niyetlerinin azalmasına neden olur.

Benzerlik ve çekim yaklaşımına ilişkin olarak örgütsel davranışı anlamak amacıyla çekim-seçim-yıpranma modeli geliştirilmiştir. Çekim-seçim-yıpranma modeline göre, bireyler öncelikle bir örgütte kendi özelliklerine benzer insanların varlığına dikkat ederler (Sürgevil, 2008, s. 119). Bu nedenle örgütlerin işe alım politikalarında aynı özellikteki kişilerin daha çok tercih edildiği söylenebilir. Bu modelin süreci, bireylerin örgütü çekici bulmaları ile başlar. Sonrasında örgütün arzu ettiği özelliklere sahip insanları işe almasıyla devam eder. Yıpranma aşamasında ise, örgüte uyum sağlayamayan insanların örgütten ayrılacaklarına dikkat çekilir (Schneider, Goldstein ve Smith, 1995, ss. 748-750).

Sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme, sosyal karşılaştırma yaklaşımları. Sosyal kimlik kuramı, bireyin örgüt içerisinde belirli bir grupta yer alarak rol kimliğine sahip olduklarını örgüt içerisinde hem ilişkilerini hem de rolünü gerçekleştirme çabaları ile bir kimlik edindiklerini ileri sürer. Bu kimlik örgüt içinde yer alan kişilerin bağlılık duygusunun gelişmesini sağlar. Aynı zamanda kişilerin grup düşüncesi ile aynı şekilde hareket ettiği görülür. Sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme ve sosyal karşılaştırma olmak üzere iki önemli süreci daha yaratır.

Sosyal kategorileştirme yaklaşımı, insanların kendilerini sosyal grup üyeliklerini göz önüne alarak tanımlamaları sürecini ifade eder. Sosyal kategorileşme bireyin sosyal çevresini yapılandırır ve hangi kategoriye ait olduğunu belirler. Kategorileştirme sayesinde birey, diğerlerine göre farklılıklarını görür ve bu farklılıklara olumlu bakarak bir kimlik oluşturur (Soylu, 1994, s. 54).

Sosyal karşılaştırma yaklaşımı, bireyler diğer insanlarla kurdukları ilişkilerde fikir ve yeteneklerini karşılaştırırken ortaya koyduğu süreci ifade eder. Bu karşılaştırma sürecinde bireyler kendilerine benzer özellikleri seçer ve daha iyi olma yönünde çaba sarf ederler. (Bilgin, 2007, s. 110).

Bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı. Bu yaklaşım; farklılıkları, sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme, sosyal karşılaştırma, benzerlik ve çekim yaklaşımlarından ayrı olarak değerlendirir. Önceki yaklaşımlar örgütlerdeki farklılıkların yarattığı problemlere işaret etmektedir. Bilgi işleme yaklaşımı ise, farklılıkların örgüt performansını güçlendireceğini ifade eder. Bireylerin farklı özellikteki insanlarla aynı grupta yer almaları, farklı geçmişlerin, deneyimlerin, bilgi ve becerilerin paylaşılmasıyla örgütte belli bir soruna ilişkin çeşitli bakış açılarının gelişeceği düşüncesi temel alınmıştır. Başka bir ifade ile bilgi işleme ve problem çözme yaklaşımı, farklılıkların faydalarına odaklanmaktadır (Mannix ve Neale, 2005, s. 42).

7. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Farklılık yönetimine ilişkin yapılan araştırmalar sonucunda bazı kuramsal modeller ortaya atılmıştır. Farklılık yönetimi modelleri, ilk modeller, daha sonraki süreçte ele alınan teorileri ifade eden orta modeller ve farklılık yönetimi sürecini etkileyen nedenler ve elde edilen sonuçları açıklayan süreç modelleri olarak belirtilmiştir.

İlk Modeller. İlk modeller örgütlerin farklılık yönetimine ilişkin verdikleri tepkiler sınıflandırır.

Thomas'ın örgüt sınıflaması modeli. İşgücünün farklılaşan yapısı karşısında örgütlerin yönetimde dikkat etmeleri gereken özellikleri temel alan, üç boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymuştur (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 69). Sürgevil'e (2010) göre, bu sınıflandırma, örgütler farklılıklar karşısında üç farklı tepki verebilmektedir: (a) olumlu eylem, (b) farklılıklara değer vermek ve (c) farklılıkları yönetmek (s. 133). Olumlu eylem gösteren örgütlerde, kadınların ve azınlıkların işgücü içinde yer alabilmeleri için çaba göstermeleri gerektiği görüşü vardır. Farklılıklara değer veren örgütlerde, farklılıkları anlayarak ve kabullenerek çalışanlar arasındaki ilişkinin gelişeceği görüşü mevcuttur. Farklılıkları yönetebilen örgütlerde ise, farklı işgücünün sahip olduğu avantajlardan yararlanmaya odaklanır ve farklılıkları düzenlemeyi sağlayan bir kültür benimser.

Cox'un örgüt tipi modeli. Cox, örgütleri tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olarak üç şekilde tanımlamıştır (Gökçen ve Çavuş, 2014, s. 528). Tekil örgüt; kadın ve azınlıkları, ancak baskın kültürü benimsemeleri halinde bünyesine kabul eder. Çoğulcu örgüt; kadın ve azınlıkların örgüte farklı değerler kattıklarını kabul eder ancak örgüt yapısını onlara göre değiştirmez. Cox'a göre çok kültürlülük aşamasına kadar, örgütler doğru biçimde farklılıkları yönetemez. Çok kültürlülük aşamasına gelebilmiş örgütlerde, kadın ve azınlıklar örgüte katkı sağlayan değerli üyeleridir. Çok kültürlü örgütler farklı işgücünden tam avantaj sağlamak için büyük değişimlerin gerekliliğini kavrayarak, tekrar yapılandırır. Bu örgütler, çalışanların yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanabilmeyi sağlayacak ve bu yeteneklerin örgüte katkı sağlamasını güçlendirecek politika ve uygulamaları benimser (Sürgevil, 2010, s. 134).

Powell'in modeli. Bu modelde örgütler, proaktif, reaktif veya nötr olarak ifade etmiştir. Modele göre bir örgütte olması en çok istenen davranış, proaktifliktir. Proaktif örgüt; kadın ve azınlıkların işgücüne katılması için düzenlenmiş olan yasalara ve yasalar olmasa da kendi kültüründe farklı işgücüne önem verir. Reaktif örgüt; yasalara uymak zorunda olduğunu düşünerek kadın ve azınlıkların işe alımına ve örgütte bulunmasına dikkat eder. Diğer bir ifade ile reaktif örgüt, yasal düzenlemeler için kadınları ve

azınlıkları örgütte bulundurur. Nötr örgüt ise, sahip oldukları itibarı kaybetme düşüncesi ile yeni uygulamalara tepkisiz kalmayı, hiçbir şey yapmamayı tercih eder. Böyle durumlarda örgütler, davaları, ürünlerine ve hizmetlerine karşı boykotları ve toplumsal prestijini kaybetmeyi göze almaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 71).

Golembiewski'nin örgüt tepkileri modeli. Bu modelde örgüt ve toplum yapısında farklılıkların yoğunlaşması durumunda örgütlerin nasıl bir yol izleyerek farklılıklardan faydalanabileceklerini açıklamıştır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 71). Farklılıklara ilişkin; (a) baskı altında farklılık, (b) eşit fırsat, (c) artan olumlu eylem, (d) farklılıklara değer vermek ve (e) farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşım öne sürülmüş ve örgütleri bu beş yaklaşıma yönlendiren koşullar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 72):

1. Baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacı ile sürdürülmektedir.
2. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımlarının her ikisi de, yasal gerekliliklere bir cevaptır.
3. Farklılıklara değer vermek, farkları anlamının örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını kabul etmekle ilgilidir.
4. Farklılıkların yönetilmesi ise; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün yapısını, politikalarını, ödüllendirme sistemini değiştirmeyi içermektedir.

Orta Modeller. Orta modeller farklılık yönetimini öğrenen örgütlerde gerçekleştirmeye ve sürekli gelişime odaklanır.

Thomas ve Ely'nin paradigmalar modeli. Modelde “örgütler neden farklılıklarla ilgileniyorlar?” sorusuna yanıt aramak için çalışmalara başlanmıştır. Örgütlerin farklılıkları yönetmede ayrımcılık ve hakkaniyet, erişim ve adalet ve öğrenme ve etkililik olmak üzere üç düşünce dizisi benimsedikleri görülür. Bu üç yaklaşımı benimsemeyen ve farklılıkların yönetimine tepki ile yaklaşan örgütlerin direnç yaklaşımını benimsedikleri görülür. Farklılıkların yönetimine direnç yaklaşımı ile yanıt veren örgütlerin temel amacı, var olan mevcut durumu korumak ve devam ettirmektir (Dass ve Parker, 1999, ss. 69-72).

Ayrımcılık ve hakkaniyet yaklaşımının temelinde farklılıklara karşı ilk izlenim nedeniyle belli ırk, kültür, cinsiyet, din ve tercihlerinden dolayı insanların örgütte

bulundurulmama vardır. “Hakkaniyet açısından örgütün bileşiminin toplumun yapısını tam olarak yansıtmamasını sağlamak amacıyla, bileşimi yeniden yapılandırmaya yönelik çalışma yapılması gerekir. Bu yüzden çalışanların hepsine eşit saygıyla davranılmasını ve bazılarını diğerleri karşısında adil olmayan bir üstünlük tanınmasını sağlayacak yönetim süreçlerine ihtiyaç vardır” (Memduhoğlu, 2007, s. 25).

Ayrımcılık davranışının adil olmadığını, ayrımcılık yasağının doğru ve olması gereken bir adım olduğunu ifade etmektedir. Örgütlerde işe alım yapılırken, çalışma koşulları ve iş tanımları belirlerken ve işçinin örgüt ile ilişkisi kesilirken bireylerin dini, ırkı, dili gibi nedenlerden dolayı diğer insanlara göre farklı işlemler yapamazlar (Ulucan, 2014, s. 373). Kimse cinsiyet ve yaşından ötürü daha düşük ücrete tabi tutulamaz. İşe alım yapılırken mülakat veya işe alım sınavlarına bağlı kalınarak, kişinin genel kültürü ve işe uyum derecesi gibi farklılıklar göz önüne alınır. Ancak işin özelliği sebebiyle sırf kadınların yapabileceği iş sayılan temizlik, sekreterlik gibi işlerde kadınlara öncelik tanıma durumu ortadan kalkmalıdır.

Erişim ve adalet yaklaşımının temelinde değişen dünya koşulları sonucu ülkelerdeki farklı grupların yoğunluğu artmasıyla tüketici çeşitliliğinin güçlenmesi vardır. Örgütlerin artan tüketici çeşitliliğine ulaşabilmesi için bünyelerinde farklı özelliklere sahip bireyleri bulundurmaları gerekecektir. Bu sayede “örgütün müşterilerini daha iyi anlaması, onlara daha iyi hizmet vermesi ve onların gözünde adalet kazanması için birden çok dilin, kültürün becerisine sahip çalışanlara ihtiyaç vardır” (Memduhoğlu, 2007, s. 26).

Adalet, yönetim bakımından onu kolaylaştıran, sağlamlaştıran, daha istikrarlı ve etkili kılan bir kavramdır. Yaklaşımına uygun olarak farklılıkları yöneten bir yönetim anlayışını kullanan örgütün eriştiği piyasaya dayalı isteklendirme ve rekabet üstünlüğü örgütün tamamının anlayabilmesi ve desteklemesi yönünden baskın bir özelliktir.

Öğrenme ve etkililik yaklaşımına göre örgütlerde örgütsel öğrenme, gelişme ve yenilenmenin hizmetinde farklılıklara rağmen aynı takımda olmanın verdiği bütünleştirici güç vardır. Öğrenme ve etkililik yaklaşımı yasal düzenlemeleri dikkate almakta, bunun yanı sıra yasaların örgüt içerisinde daha hızlı ve etkili bir şekilde uygulanması ve benimsenmesi için eğitime önem vermektedir.

Cox'un gözden geçirilmiş modeli. Cox bu modelinde daha önce öne sürdüğü modeldeki gelişmeleri açıklamıştır. Yeni modelde, bir örgütün çok kültürlü olabilmesi için gerekli olan politika ve uygulamaları ortaya koymuştur. Bu uygulama ve politikalara ilişkin örgütte yaşanan değişimlere yer vermiştir. Bu uygulama ve politikaları beş temel bileşene ayırmıştır. Bu bileşenler; liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamaktır.

Cox'a göre, farklılıkların yönetiminde sahip olunan başarıyı; örgütün belirtilen beş bileşenden her birinde sahip olduğu gelişmeyle açıklamak mümkündür. Çok kültürlü bir örgüt olabilmek için, farklılıkların yönetimine ilişkin her bileşende ilerlemeyi gerektiren sistematik bir yaklaşıma sahip olmak gerekir (Sürgevil ve Budak, 2008, s. 69).

Allen ve Montgomery'nin farklılık yaratma modeli. Allen ve Montgomery'nin modeli, diğer modellerden farklı bir yaklaşımla, farklılık yönetimi sürecini değişim modeli terimleriyle ele almıştır. Modele göre; farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, farklılıklarla ilgili yetkinlikleri hedef alan değişim süreçleri ve örgütsel gelişim ile ilgilidir. Örgütler farklılıkların değişimini temel alan süreçte, bir vizyon ve amaç belirleyerek üst yönetimin sorumluluğunda iletişim ve yönetsel eylemlerle örgüt içinde bulundukları durumu çözerler. Yeni durumda, işe alma, stajyerlik ve sosyal yardım programlarıyla, eğitim ve geliştirmeyle, mentorluk ve kariyer geliştirmeyle değişim için harekete geçerler. Geliştirdikleri politika ve prosedürler, iş tanımları ve ödüllendirme sistemi ile arzuladıkları sonuca ulaştıklarında yeniden donarlar. Bu adımların sonunda da rekabetçi üstünlük sağlanır (Sürgevil, 2010, s. 32).

Agars ve Kottke tam bütünleşme modeli. Gürkan ve Koçoğlu'na göre (2014), Tam Bütünleşme Teorisi; farklılıkları doğru ve etkin bir şekilde yönetebilen örgütlerin özelliklerini sunmaktadır (s. 527). Modeldeki "tam bütünleşmiş" örgüt; Cox'un "çok kültürlü" ve Thomas'ın "farklılıkları yönetebilen" örgüt tanımlaması ile yakın özellikler içermektedir. Tam bütünleşmiş örgütlerde farklılıkları destekleyen politikalar, uygulamalar ve kültür geliştirilmektedir. Model örgütsel değişimin gerçekleştiği süreçleri ayrıntılı bir şekilde işleyerek diğer modellerden ayrılmaktadır (Sürgevil, 2010, s. 33).

Model, farklılıklara ilişkin etkin bir yönetimin üç aşamalı bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. Bu üç aşamalı süreçte dört temel algı tanımlanmıştır. Sosyal algılar; tutum, düşünce ve davranışlarımızı etkileyen sosyal kimliktir. Tehdit algısı; genellikle eylemlerde katılığa yol acar ve bu katılık, dar görüşlülük ve risk almada azalma ile sonuçlanır. Adalet algısı; farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların adaletliliği veya adaletsizliğidir. Fayda algısı; farklılıkların yönetiminin finansal faydalarını gösterebilmek, kanıtlayabilmek ya da kanıtlayamamaktır (Sürgevil, 2010, s. 34).

Sorunun tanımlanma aşamasında örgüt, farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduğunu düşünerek hareket eder. Model, her bir örgütün bütünleşme için aynı yolu takip edeceğini belirtir.

Farklılıkları yönetme ihtiyacının gerekli olduğunu hisseden örgütün farklılık yönetimine ilişkin çabaları başlatması ve desteklemesi gerekir. Bu aşamadaki en önemli engel, üst yönetimi, farklılık yönetimine ilişkin girişimlerin örgüte değer katacağına inandırmaktır. Bu aşamada, farklılık yönetiminin işletmeye sağlayacağı fayda ve sosyal algılar önemli bir rol oynar. Ayrımcılık ile ilgili işletmeye açılacak davalara ve çalışanların göstereceği tepkilere ilişkin algılanan tehdit de bu aşamanın önemli bir olgusunu oluşturur. Birde adalet unsurunun eksik kalması halinde başarısız olma riski yoğun bir şekilde yaşanabilir.

Uygulama aşaması, farklılıkların örgütle bütünleşmesini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen, yapısal ve sosyal uygulamalarla, politika ve prosedürlerin uygulanmasını içerir. Örgütler, uygulama aşamasında ilerlerken her bir sürecin önemi örgüte göre farklılaşmaktadır. Başarılı bir şekilde ilerleyebilmek için tüm örgüt çapında değişimlere ihtiyaç duyulur.

Uygulama aşamasında, daha çok finansal analizler üzerinde durulur. Cinsiyet farklılığını destekleyen örgüt politikalarının uygulanması ve geliştirilmesi hedeflenir. Ancak sosyal algılar, özellikle cinsiyet ve rol beklentileri tarafsız uygulama ve değerlendirmeyi zora sokar. Ödüllendirme politikaları, işe alma ve yerleştirme politikaları ve demografik özelliklerdeki büyük değişimler çalışan örgüt üyelerinde kolaylıkla tehdit algısına ve adaletsizlik algısına yol açabilir.

Tam bütünleşme modelinin üçüncü aşaması istikrar sağlama diğer bir deyişle

değişimi sürdürme aşamasıdır. Farklılıkların yönetimi için politika ve uygulamalar gerçekleştirildikten sonra bunların örgüt kültürü içinde kendilerini göstermelerini sağlama aşaması da denebilir.

Barak'ın Kapsayıcı Modeli. Örgütün içyapısına yönelik düzenlemelerin yanında dış çevresinin de dikkate alınmasıyla farklılık yönetiminin daha etkili olacağını öne sürmüştür. Hem iç yapıyı hem de dış çevreyi dikkate alarak uygulama yapan örgütleri “kapsayıcı örgüt” adıyla incelemiştir. Modele göre örgüt içerisinde farklılık yönetimi için oluşturulan politikaların tek başına yetersiz kalır ancak örgüt dışında ulusal ve uluslararası topluma yayıldığı zaman sistem işler. Barak, kapsayıcı değer tabanlı ve kapsayıcı uygulama tabanlı iki farklılık yönetimi modeli geliştirmiştir (Barak, 2000, ss. 339-342).

Barak'ın kapsayıcı değer tabanlı farklılık yönetimi modeline göre kapsayıcı örgüt, iç ve dış çevresi ile sürekli iletişim ve etkileşim halindedir. Örgüt içi ve örgüt dışı sürekli olarak bilgi aktarımı sağlanır. Değer tabanlı kapsayıcı örgütler uluslararası işbirliğine ve karşılıklı çıkarlara önem verir. Bu şekilde bir uygulama da birçok mutlak ilke arasında tek bir çoğunluk oluşturacaktır.

Barak'ın kapsayıcı uygulama tabanlı farklılık yönetimi modeline göre kapsayıcı örgütler bireylerin iş doyumunu ve refahını artırır. Bu sayede işgücü devir oranı düşer ve çalışanların devamsızlık oranı azalır. Ayrımcılığı, önyargıyı, ekonomik baskıyı, kalıp yargıyı, güç sahibi olmayı engeller. Bireylerin bilgiyi alma ve karar verme süreçlerine etkin olarak katılmaları ile kişisel gelişimleri artar ve topluma daha fazla hizmet sağlanmış olur. Bu yönüyle örgütün iç ve dış çevredeki imajı gelişir. Uluslararası iletişimin önündeki engeller kalkar ekonomik faaliyetler artar ve uluslararası pazarlar genişler buda uluslararası iş fırsatları yaratır.

Süreç Modelleri. Süreç modelleri, örgütteki farklılıklar üzerine ve farklılık boyutlarının örgütün öğeleri ile etkileşimine odaklanır. Her modelde farklılıkların yönetiminin örgüte en iyi yararı sağlayacak şekilde kullanılması ve verimli sonuçlar elde edilmesi amacı vardır. Bu çalışmada süreç modelleri ayrı başlıklar altında incelenmemiştir. Süreç modelleri ve modellerin odak noktaları aşağıdaki gibidir (Eğinli, 2009, ss. 237-251):

1. Kültürel farklılık yönetimi modeli: Farklılık iklimi, kişisel kariyer sonuçları, örgütsel etkililik.
2. Farklılık yönetimi etkililik modeli: Kişisel girdiler, farklılık iklimi, kişisel çıktılar.
3. Bütünleştirilmiş etkili farklılık yönetimi modeli: İşe başlama ve devam etme, insan kaynakları dönüşüm, bireysel düzeyde çıktılar, farklılık tutumları, örgütsel faydalar.
4. Farklılıkları kabul etme modeli: Kimlik, önyargı, kişisel ilişkiler, farklılığı kabul etme, farklılık yönetimini kabul etme.
5. Irksal ve etnik farklılıkların yönetimi modeli: Farklılıklar, farklılık yönetimi uygulamaları, bireysel, grupsal, örgütsel sonuçlar.
6. Kapsamlı farklılık yönetimi modeli: Örgüt misyonu, kültürel farkındalık, kültürel sinerji, örgütsel performans.
7. Bütünsel farklılık yönetimi modeli: Kültürel farklılık, birincil boyutta kurumsal dâhil olma, ikincil boyutta yapısal değişim.
8. Global farklılık yönetimi modeli: Liderlik, kurumsal alt yapı, küresel farklılık yönetimi, örgütsel sonuçlar.

B. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde, çalışmanın ikinci kavramsal yapısı olan örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık seviyeleri ve en sonunda örgütsel bağlılık ile ilgili yaklaşımlara değinilmiştir.

1. Örgütsel Bağlılık Kavramına İlişkin Tanımlar

Farklılıklar etkin yönetildiğinde örgütte ortaya çıkabilecek önemli ve yararlı örgütsel davranışlar vardır. Bu çalışmada farklılıkların yönetiminin örgütsel davranışlardan biri olan örgütsel bağlılığa etkisi, çalışanların örgüte hangi şartlarda ve nasıl bağlılık gösterdiği incelenmektedir. Örgütlerin ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayarak başarıya ulaşmalarında çalışanların örgütsel bağlılıkları önemli araçlardan biridir (Gürkan Ç., 2006, s. 9-12).

Örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı ve dolayısıyla örgütsel çıktıları ve örgütün rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (Somuncu, 2008, s. 6). Son yıllarda çalışanların bağlılığı insan kaynakları profesyonellerini ilgilendiren bir konu olmuştur. Araştırmalara göre bağlılık,

çalışanların; memnuniyetini, verimliliğini ve örgütte kalma isteğini (Markos ve Sridevi, 2010, s. 92), örgütün; başarısını, iş performansını ve kârını (Richman, 2006, s. 39) artırır. Alan yazındaki tanımlardan özetle örgütsel bağlılık, “bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur” (Köse ve Gönüllüoğlu, 2015, s. 85). Türk Dil Kurumu sözlüğünde bağlılık; “bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” şeklinde tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Örgütsel bağlılık kavramı tanımlanırken ilk yıllarda iş etiği, mesleğe önem ve işe sarılma terimlerinin kullanıldığı görülmektedir. İş etiği, iş ortamında sorunsalları çözmek için grupların davranışlarını düzenleyecek ilkeleri uygulama olarak tanımlanmıştır. Mesleğe önem, bireylerin kişisel beceri ve uzmanlıklarıyla mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ve mesleğine bağlanması ile ilgilidir. İşe sarılma, bireylerin yaptıkları işe karşı kazandıkları duygusal bağlıdır (Balay, 2000, s. 15). Ancak bu terimlerin örgütsel bağlılığı tanımlamada yetersiz kaldığı görülmüştür.

Örgütsel bağlılık örgütsel değerlerin kabul edilmesi, örgütün amaçlarına ulaşılması yönünde çaba sarf edilmesi, örgütteki üyeliği devam ettirme arzusu, örgütle içselleşme, örgüte sadakat duyma, kendini örgüte adama ve örgütle özdeşleşme (Lee ve Chen, 2013, s. 196) olarak açıklanır, iş yaşamına olumlu değerler katan davranışlar olarak değerlendirilir (Rungruang, 2012, s. 41). Örgütsel bağlılık çalışanların kendilerini organizasyona ait ve örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ile sağlanır (İnce ve Gül, 2005, s. 13).

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Ölçütler

Kullanılan Ölçütler	Araştırmacılar ve Bulgular
Yatırımlar	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup, örgüte devamlılık ile paralellik taşımaktadır.
Davranışlar ve Özellikleri	Bağlılık, çalışanların gönüllü, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılığı ile sonuçlanacak davranışsal eylemlerle kişisel bağlılığını açıklamaktadır.
Kişisel ve Örgütsel Amaç Uygunluğu	Bağlılığın kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşip, bu amaçlar için çaba sarf etmesi sonucunda ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Kaynak: Gül, H., Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2002, 2(1), ss. 37-55.

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında birçok araştırmacı tarafından çok sayıda

unsur göz önüne alınarak farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Tablo 2’de örgütsel bağlılığın tanımlarına yönelik araştırmalarda kullanılan ölçütlere yer verilmiştir.

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında farklı unsurların dikkate alınması sonucunda “davranışsal ve tutumsal” bağlılık olarak iki yaklaşım ön plana çıkmıştır (Gözen, 2007, s. 44). İş görenlerin örgüt üyeliğini devam ettirme ya da ettirmemeleri tutumsal veya davranışsal olarak geliştirdikleri nedenlere bağlıdır.

Davranışsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık gösteren çalışanlar örgüte bağlılık dışında örgüt içerisinde gerçekleştirdikleri faaliyetlere ve örgütteki kazançlarına bağlılık gösterirler. Örneğin bir çalışanın işyerinden aldığı ücreti başka bir yerden alamayacak olması bağlılık yaratan bir kavramdır. Tutumsal bağlılık yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı örgüt içerisindeki ortamını değerlendirmesiyle oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal davranış olarak incelenir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 31).

Örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili geliştirilen araştırmalar ışığında örgütsel bağlılığın bir örgüte nasıl faydalar sağlayacağı ve ne tür zararlar oluşturacağı konusu da dikkate alınmıştır.

2. Örgütsel Bağlılığın İşletmeler Açısından Önemi

Gelişen iş dünyası ve rekabet ortamında işletmelerin çalışanlarını makinenin bir parçası olarak gören geleneksel yönetim anlayışından uzaklaştıkları görülmektedir. Çalışanlarının iş ve beceri düzeylerini geliştiren, çalışanlarını örgüte bağlayacak yönetim anlayışlarının işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacağı görüşü ön plana çıkmıştır. Rekabet şartları ve yönetim uygulamaları anlayışının hızla değişmesi işletmelerin bu değişimi kabul ederek yönetmelerini gerekli kılmıştır. Rekabetçi ortamda yüksek kalite standartlarına çalışanların örgütsel bağlılığı ile ulaşılacağı düşünölmeye ve tartışılmaya başlamıştır. Bu da örgütün çalışanlarına verdiği önemi arttırması gerektiğini, çalışanlarının ihtiyaç ve gereksinimlerine göre iş ortamını düzenleyip onu örgüte bağlayacak bir yapılanma izlemesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe karşı hissettikleri bağın etkisini, kalıcılığını ifade eder. Bu nedenle örgütün üretim yapmak, kâr elde

etmek gibi fonksiyonlarının yanında çalışanların yaptıkları işten ve bulundukları örgütten memnun olmalarını sağlamakta önemli hale gelmiştir. Örgütsel bağlılık duygusunun örgütsel performansı, örgütsel çıktıları ve örgütün rekabet üstünlüğünü olumlu yönde etkilediği düşünülür (Somuncu, 2008, s. 6).

Örgütsel bağlılığın sonucunda kişinin ve örgütün performansındaki olumlu etkiler, çalışanların devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma oranlarının azalması, örgüt içerisindeki stresin azalması, iş başarısının artması, çalışan devir oranının azalması ve örgütte verimlilik artışıdır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın örgütte kalması, yaptığı işi sahiplenmesi ve işveren tarafından desteklenmesiyle karşısına çıkan problemlerde normalden daha fazla çaba harcayarak etkili çözüme daha hızlı ulaştığı düşünülür. Örgüte bağlı olan bir çalışan örgütte kalır, ayrılmayı düşünmez (Gündoğan, 2009, s. 8).

Örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayarak başarıya ulaşmaları için çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmış olması önemli araçlardan biridir. Her örgüt, örgütsel bağlılık düzeyini arttırarak, çalışanlarını sorun yaratan değil, problem çözen ve katkı sağlayan bireyler haline dönüştürmek ister. Örgütler varlıklarını devam ettirmek ve rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmek için çalışanlarının bağlılıklarını arttırmalıdır (İnce ve Gül, 2005, ss. 13-14).

3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Her bir çalışanın örgütsel bağlılığı örgüte ilişkin algılamaları ve örgütün nitelikleri doğrultusunda farklı düzeylerde ve farklı faktörler üzerinde şekillenebilir. Örgütsel bağlılık alan yazınında, örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada üç alt gruba ayıran araştırmacıların kullandığı kategoriler ele alınacaktır. Bu kategori; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerden oluşmaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
Kişisel Özellikler	İşin Niteliği ve Önemi	Yeni İş Olanakları
İş Beklentileri	Ücret Düzeyi	İşsizlik Oranı
Psikolojik Sözleşme	Ödüller	Profesyonellik
	Yönetim Tarzı	Sektör Durumu

Kaynak: Yüceler. A., Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009, s. 450.

Kişisel Faktörler. Kişisel faktörler, kişinin çalışma yaşamında başarı kazanma, yakın ilişki kurma, saygınlık ve ait hissetme gibi ihtiyaçlarının karşılanması, kendini ve değerlerini ifade edebilmesi ve yeteneklerini geliştirmesi ile ilgili sunulan olanaklardır. Kişisel faktörler; kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme kavramları altında daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Kişisel özellikler. Kişiler kendilerine sunulan olanaklar karşısında örgütlerine duygusal, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar geliştirirler. Kişisel özelliklerdeki farklılıklara göre örgütsel bağlılık puanları değişiklik gösterir. Bu çalışmada kişisel özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, organizasyondaki görev süresi olarak ele alınmıştır.

Yaş değişkenini örgütsel bağlılıkla ele alan birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalarda yaş ile bağlılık arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bazı araştırmalar yaş arttıkça iş bulma olanakları azalacağı için örgütsel bağlılığın arttığını (Kirel, 1999, s. 115), bazıları ise genç çalışanların işlerini daha zevkli buldukları için örgüte olan bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür (Çakır Ö., 2001, s. 106).

Cinsiyet değişkenine göre hangi cinsiyetin örgüte daha çok bağlı olduğu konusunda farklı görüşler vardır. Bu konu ile ilgili farklı görüşler ve nedenler ileri sürülerek cinsiyet farkına göre erkek veya kadın bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı olduğunu ileri sürüyorlar (Gündoğan, 2009, s. 22). Kadınların örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğunu iddia eden araştırmacılar, kadınlarına ailelerine ve evle ilgili rollerine erkeklerden daha çok önem vermeleri ve toplumsal açıdan işgücüne katılmalarının önündeki engelleri ileri sürmektedirler. Kadınların örgütsel bağlılığının yüksek seviyede olduğunu iddia eden araştırmacılar ise, kadın çalışanların daha özenli

çalıştıklarını ve karşılaştıkları engellerle o örgüte bağlanmakta daha fazla çaba sarf ettiği için oradaki motivasyonunun yüksek olduğu görüşüne sahiptirler (İnce ve Gül, 2005, s. 62).

Medeni durum değişkeni üzerine yapılan araştırmalarda evli olan çalışanların ailelerine karşı yükümlü hissettiklerinden dolayı işten ayrılmayı göze alamadıkları tespit edilmiştir. Bekâr çalışanlarsa evli olanlardan ziyade karşılarına çıkan alternatifleri değerlendirmekten korkmazlar. Bekâr çalışanların verdiği kararlar yalnızca kendisini ilgilendirdiği için daha rahat karar verebilirler. Evli bir çalışanın tüm aile bireylerini etkileyecek bir karar karşısında daha özenli düşünmesi gerekir (Jans, 1989, s. 251).

Örgüt çalışanlarının eğitim düzeyi arttıkça örgüte ve işe yönelik beklentileri de artmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütten beklentileri de doğru orantılı olarak yükselir. Eğitim düzeyi düşük olan kişilerle karşılaştırıldığında eğitim düzeyi yüksek olan bireyler daha uzun süre eğitim alarak eğitimin maliyetine katlanıp, çalışarak para kazanmaktan bir süre fedakârlık etmişlerdir. Dolayısıyla bunlara karşılık bireylerin ücret ve çalışma koşullarına yönelik beklentileri yüksek olur. Örgüt içinde eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların kariyerleri ve sosyal ilişkileri öncelikli olduğu için örgüt hedef ve çıkarları hayatlarında ikinci plana atabilecekleri bir durumdur (Çakır Ö., 2001, s. 111).

Örgütsel bağlılıkla ilgili olan bir diğer kişisel özellik çalışanın örgütteki görev süresidir. Bu konuda yapılan araştırmalarda tek bir ortak yargı yoktur. Araştırmacılar, çalışma süresi arttıkça kişinin iş ortamında görev ve sorumluluğa sahip olma, karar alma, teşvik ve ödül fırsatına sahip olma, çatışma yaşamaması gibi beklentilerinin karşılanmış olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığını ileri sürer. Bu durumların karşılanmamış olması çalışanın örgütsel bağlılık düzeyini azaltmaktadır (Meyer ve Allen, 1988, s. 196).

İş beklentileri. Bir çalışanın işe başlarken işten beklentilerine yönelik gösterdiği bağlılık seviyesi kişisel bir faktördür. Bireysel ihtiyaç ve hedeflere yönelik bir iş karşısında çalışanın örgüte bağlı kalma eğilimi artış gösterir. Buda o çalışanın örgüte faydalı olarak daha çok sorumluluk alması ve uzun yıllar o işletmede kalması için önemlidir. Örgütün amaçları doğrultusunda çalışanlardan beklentileri ile bu çalışanın

kişisel beklentisi uyumlu olduğunda çalışanın örgütsel bağlılığı yine olumlu şekilde artar (Eren, 1993, s. 85).

Bir kişinin işe girmeden önce işyerinden beklentileri ile işe girdikten sonraki beklentileri arasında uyum olması örgütsel bağlılığın gelişmesine, artmasına ya da azalmasına neden olabilir. Kişi işe girdiği süreçten itibaren işten beklentileri ile elde ettikleri arasında bir kıyaslama yapar. Bu süreçte örgüt tarafından verilen eğitimler, sağlanan yan haklar ve çalışma koşulları örgüte bağlılık geliştirilmesinde oldukça önemlidir.

Psikolojik sözleşme. Çalışan ile örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olarak iki tür sözleşme vardır (Yılmaz A., 2012, s. 43). İş sözleşmesi işe başlanılan tarihten itibaren çalışanın hak ve yükümlülüklerinin ifade edildiği örgüt yönetimi ile çalışan arasında imzalanan yazılı sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, örgüt ile işgören arasında karşılıklı beklenti ve yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin işgörenlerin algısına göre şekillenen ve sınırları belli olmayan sözleşmedir (İnce ve Gül, 2005, s. 66).

Psikolojik sözleşmenin dikkat edilmesi gereken iki tarafı vardır. Bunlardan biri çalışan diğeri ise işletme temsilcisidir. İşletme temsilcisi; şirket sahibi, insan kaynakları yöneticisi, çalışanın birinci dereceden amiri ya da ustabaşı olabilir. Çalışan bu temsilciye bağlı olarak psikolojik sözleşmeyi oluşturur ve değişen durumlara göre tutumu da değişiklik gösterebilir. Çalışanlar örgüt ile aralarında, kendi beklentilerine göre örgütün kendilerine olan ve kendilerinin örgüte olan yükümlülükleri arasında psikolojik bağlar oluştururlar. Aslında bu karşılıklı beklentilerin bir kısmı iş sözleşmesinde yer alır. Ancak beklentilerin büyük bir kısmı kişilerin algısına göre değiştiğinden tanım oluşturmaz (Rousseau, 2000, ss. 2-5).

Örgütsel Faktörler. Kişinin örgüte karşı bağlılık göstermesinde örgütsel faktörlerin belirleyici bir etkisi vardır. Örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, ücret düzeyi ve ödüller, yönetim ve liderlik, gözetim, örgütsel adalet, örgütsel kültür ve takım çalışması kavramları altında daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Ahmadı, 2014, s. 11).

İşin niteliği ve önemi. İşin önemi, “bir işin örgütte ya da dış çevrede, insanların

yaşamı üzerindeki etkisi” olarak ifade edilmektedir (Sökmen, 2000, s. 60). İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar sonucunda birbirlerini olumlu yönde etkiledikleri görülmektedir. Üst düzey çalışanlar için örgütsel bağlılığı etkileyen durumlar örgütsel hak ve yan haklar, kararlara katılma, rol belirsizliği, özerklik gibidir. Alt düzeydeki çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen durumlar ise, medeni durum, eğitim düzeyi ve yaş gibi kişisel faktörler olmaktadır (Ahmadı, 2014, s. 12).

Ücret düzeyi ve ödülleri. Ücret düzeyi ve örgüt içerisindeki ödül politikası çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen önemli unsurlardır. Bu iki unsuru bir arada ele alınırsa, ücret düzeyi kişinin sosyal ve örgütteki yaşamında statüsünü belirleyen önemli bir unsurdur. Ücret, örgütün çalışana sağladığı önemli bir faktördür ve bu faktörün yüksek bir seviyeden çalışana sunulması çalışan için işin çekiciliğini artırır. (Balay, 2000, s. 68). Kişinin yaptığı iş sonucunda aldığı ücret, işe yönelik çabalarının karşılığı olduğu için önemli bir değerdir. Örgütte ücretin adil dağıtılması ve yüksek olması işin ve dolayısıyla örgütün çekiciliğini artırır.

Maddi ödüller ve içsel ödüller ise, adil bir şekilde dağıtıldığında çalışanların iş motivasyonunu, örgüte olan güvenini ve bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir (Zahra, 1984, s. 19). Örgütün sağladığı ödüllerin miktarı, yan haklar ve esnek uygulamalar kişinin örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

Yönetim tarzı. Yönetim sürecinde yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri yönetim anlayışı çalışanların işi yaparken sergileyecekleri davranışların ve amaçlarına bağlanma seviyesinin temelini oluşturur. Yönetimin çalışana yaklaşımı baskıcı olursa çalışanların çoğunluğunda gönüllü boyun eğme, makineleşme, yenilikçi fikir üretememe ve kötü niyetli itaat görülür. Hatta bir kısmı isyan ya da istifa ederek örgüte karşı tepkisini gösterir. İstekli işbirliği göstererek işletmeye bağlanma liderin çalışanlarıyla aynı dili konuşmasında ve çalışanın değer yargıları ile örgütün değer yargılarının uyuşmasını sağlayan yönetim tarzında yatmaktadır (Özgür, 2011, s. 229).

Liderlik biçimi çalışanların yönetime ilişkin tutumlarının oluşmasında etkilidir. Liderin tutum ve davranışları, örgütün amaçlarının kabul edilip gerçekleştirilmesinde bir motivasyon kaynağı olarak görülür. Liderin örgütte yarattığı örgüt ortamının

örgütsel bağlılığın gelişmesinde yönlendirici etkisi vardır.

Gözetim. Yönetimin çalışanlar üzerindeki gözetim yöntemleri, çalışanların kararlara katılma seviyelerini ve sorumluluk algılamalarını etkiler. Baskıcı bir yönetim, çalışanların karar alma sürecine katılmasına ve sorumluluk almasına engel olan bir ortam oluşturur. Bu yapıda çalışanların yaptıkları işlere karşı sempatipleri azalır. Sıkı ve baskıcı örgütler iç ve dış çevrede çekici gözükmez ve çalışanlar için kabullenmek yerine kaçmaya neden olan bir sistem olarak görülür (Gündoğan, 2009, s. 31).

Yöneticilerin çalışanlara baskıcı bir yol izlemeden dolayı olarak kendilerini hissettirmeleri, işin başından sonuna izlenen yollara yönelik müdahalede bulunmak yerine çalışanların sorumluluğunu arttırarak işin sonucuna yönelik geribildirimlerde bulunmaları, çalışanların aldıkları destekle ve kendi karar verebilme özgürlükleri ile örgütsel bağlılığı arttırır (Dolu, 2011, ss. 39-40).

Örgütsel adalet. Adalet algısı, yöneticilerin aldıkları karar ve uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığına göre değişiklik gösterebilir. Örgüt üyelerinin, görev dağılımı, ücret ve yan hak düzeyi, yetki seviyesi, ödül politikası gibi yönetsel kararları kendi bakış açıları ile değerlendirdikleri süreçtir. Örneğin, aynı özellikte iki çalışanın benzer görevleri olmasına rağmen birinin daha yüksek ücret alması düşük ücret alan çalışanın örgüt içerisinde adaletsizlik olduğunu düşünmesine neden olur. Bu da onun yaptığı işe olan isteğini ve örgüte olan bağlılığını olumsuz olarak etkileyecektir (Gündoğan, 2009, s. 34).

Çalışanların beklentileri, örgüt içerisinde tüm çalışanlar arasında adil bir sistemin oluşturulması ve bu adil sistemin çalışanlara yine tarafsız bir şekilde iletilmesidir. Olumlu örgütsel adalet algısı, örgüt başarısını ve verimini arttırmakta çalışanların yaptıklarını işte yüksek performans sergilemelerine, örgüte ve yöneticiye güven duymalarına ve bulundukları ortamdan mutlu olarak o ortama bağlanmalarına neden olur. Olumsuz örgütsel adalet algısı ise, çalışanlarda düşük performans, iş verimsizliğine, çalışanların örgüte yabancılaşmasına ve örgüt içerisinde ekip ruhu oluşmamasına yol açar.

Örgütsel kültür. Örgüt kültürü, “aynı örgütte çalışanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkilerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar demeti” olarak tanımlanmıştır (Şahin, 2010, s. 24).

Kültür, insanlara toplumda uymak zorunda oldukları kanunların neler olduğunu ve bunlara göre nasıl davranış göstermeleri gerektiğinin ipuçlarını verir. Aynı zamanda işletmeler örgüt kültürü ile çalışanlarına işletmenin bir parçası olduğunu hissettirebilirlerse ve işletmenin amaçlarını benimseterek uyumlu bir ortam yaratabilirlerse çalışanlarını kaybetme riskini azaltmış olurlar (Demir ve Öztürk, 2011, ss. 18-19).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ve örgütün kendi inançlarına göre oluşturulan değer yargılarının çalışanlar tarafından benimsenmesini ve çalışanların örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik çalışmalar göstermelerini sağlar. Çalışanlarının kişisel gelişimini destekleyen, iletişim ve etkileşim fırsatı veren örgüt kültürü örgütsel bağlılığın gelişimini olumlu yönde etkiler.

Rol belirsizliği ve çatışma. Örgüt üyelerinin yaş, uzmanlık, deneyim, statü gibi farklılıklarına göre örgüt içerisinde sahip oldukları konumları vardır. Üyelerin sahip olduğu statüye göre tutunması gereken hal ve hareketler rol olarak tanımlanır. Rol belirsizliği, çalışanın örgütte sahip olduğu statüdeki görevlerini istenilen şekilde yerine getirebilecek donanımının bulunmaması durumudur. Rol çatışması, örgütün çalışandan beklentisi ile çalışanın örgütten beklentisinin farklı olmasıdır (İnce ve Gül, 2005, s. 82).

Örgütte rol belirsizliği ya da rol çatışmasının yaşanması örgüt üyelerini psikolojik olarak olumsuz etkileyeceği için örgütsel bağlılığı azaltacaktır. Bunların yaşanmaması için örgüt üyeleri arasında görev paylaşımı yapılmalı ve üyeler örgütteki rollerinin gerekleri konusunda bilgilendirilmelidir.

Takım çalışması. Örgüt içerisinde işbirliği ile hareket etmek belirlenmiş örgüt hedeflerine ulaşmayı etkili kılar. Örgüt ister çok gelişmiş makinelere sahip olsun ister nitelikli işgücüne sahip olsun bunların etkili bir şekilde yönetimi sağlanamazsa belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır. Kararlar ve hedeflerin örgüt çalışanları ile paylaşılmasıyla çalışanların kendilerini kolayca ifade edebilecekleri iş ortamı oluşur. Bu iş ortamı duygusal paylaşımların ilerlemesine ve örgütsel bağlılığın artmasına neden

olur.

Takım çalışması konusunda dikkat edilmesi gereken üç adım vardır. Birincisi, iki ya da daha fazla kişinin bir araya getirilerek takımın oluşturulmasıdır. İkincisi, takım üyelerinin birbirleri ile olan iletişim ve etkileşimlerinin sağlanmasıdır. Üçüncü adım, takım üyelerinin farklı bilgi, yetenek ve deneyimlerinden etkin bir şekilde yararlanılmasıdır. Bu üç adım örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde oldukça önemli unsurlardır (Barutçugil, 2004, s. 278).

Örgüt Dışı Faktörler. Bireylerin örgüte karşı bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler; yeni iş olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, sektörün durumu, ülkenin sosyal ve ekonomik durumudur (Gündoğan, 2009, s. 39).

Yeni iş olanakları. Kişinin örgütte çalışmaya başlamasıyla örgüte karşı bağlılığını etkileyecek en önemli örgüt dışı faktör yeni iş bulma olasılığıdır. Çalışanın karşısındaki alternatif iş fırsatları, kişinin bilgi ve becerileri, örgütün bulunduğu sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve küreselleşme ile ilişkilidir (Gündoğan, 2009, s. 39). Örgüt dışında yeni ve daha iyi şartlarda iş bulma olasılığı, kişileri bulundukları örgütten uzaklaştırır ve örgütsel bağlılığı azaltır. Bu durumun yaşanmaması için örgütün bulunduğu sektörde çalışanlarına sağladığı imkânların belli bir seviyenin üzerinde olması gerekir. Bu seviye dış çevredeki örgütlerin sağladığı imkânlara eşit veya daha yüksek olursa çalışanın örgüte olan bağlılığı artar.

Araştırmalara göre çalışanın bulunduğu sektörde yeni iş bulma fırsatı az ise örgüte olan bağlılığı yüksek olur. Sınırlı iş fırsatları nedeniyle daha iyi şarttaki başka bir işe girme alternatifinin az olduğunu algılayan çalışanların örgüte olan bağlılığının arttığı söylenir (Balay, 2000, s. 67).

İşsizlik oranı. Çalışanın alternatif iş bulma fırsatı yüksek olsa bile ekonomik kriz dönemlerinde iş bulma olasılığında azalma hatta işsizlik oranında artış yaşanması çalışanların örgütsel bağlılığını arttırır. İşsizlik oranının artış gösterdiği dönemlerde çalışanların işten çıkarılma korkusuyla örgüte bağlılık hissettiği düşünülür.

Profesyonellik. İnce ve Gül (2005) profesyonelleri “kendi kurallarını koyan ve kuralların geçerliliğine inanan, sosyal sorumluluk sahibi, bağımsız hareket etme eğilimi

taşıyan ve genellikle kendi alanında çeşitli oluşumların çatısı altında yer alan bireyler” olarak tanımlamıştır (s. 84). Profesyoneller işlerini yaparken kendi çıkarlarını güncel tutarak özel hayatı ile iş hayatı arasındaki dengeyi kurabilir.

Profesyonellik, mesleğe bağlılıkla ilgili bir ifade olduğu için kavramsal olarak ikilem yaratan bir örgütsel bağlılık ortaya çıkarır. Profesyonel olarak çalışılan örgütler, mesleki gelişimi destekleyen eğitimler verdiklerinde çalışanların mesleğe olan bağlılıkları olumsuz, örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde etkilenir (Bülbül, 2007, s. 61).

4. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Varoğlu (1993), örgütsel bağlılık seviyesinin bireye ve örgüte sağladığı fayda ve zararları incelemiştir. Düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olarak belirlediği düzeyleri şu şekilde ele almıştır (s. 88).

Düşük Örgütsel Bağlılık. Düşük olarak bağlılık hisseden bireyler örgüte ve işine karşı güçlü çabalardan yoksundur. Bu bağlılık “zorunlu bağlılık” olarak veya Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında ki “devamlılık bağlılığı” olarak da adlandırılır (Koç, 2009, s. 206). Düşük örgütsel bağlılık gösteren çalışan sahip olduğu imkânları kaybederse yaşayacağı maliyetin bilincinde olarak örgütte çalışmaya devam eder. Kişinin örgütte çalışarak elde ettiği kazançların işten ayrılmanın maliyetinde fazla olması örgüte bağlamak için önemli bir sebeptir.

Düşük bağlılık düzeyinin olumlu yönleri; düşük düzeyde bağlı bireylerde yaratıcı davranışlar ve gelişmeye açık tavırlar ortaya çıkabilir. Örgüt açısından düşük bağlılık gösteren, işe geç gelen, devamsızlık yapan çalışanların işten ayrılmaları olumlu bir durumdur. Bu şekilde geri kalan çalışanlar örgütte daha olumlu davranış sergilerler ve örgüte yeni katılacak üyelerin hedeflere yönelik konularda ortak fikir yürütebildikleri ortam sağlar (Balay, 2000, ss. 85-86).

Örgüte karşı düşük düzeydeki bağlılığın olumsuz yönü; çalışanların işe yönelik tutumlarının isteksiz ve ilgisiz olduğunun gözlemlenmesidir. Düşük örgütsel bağlılık sonucu örgütte mevcut koşullara yönelik memnuniyetsizlik, itiraz ve şikâyetler artar, artan şikâyetlerin dış çevrede ses getirmesi, müşterilerin örgüte olan güveninin azalması

ve kazanç kayıpları gibi olumsuz durumlar meydana gelebilir (Bayram, 2005, s. 134).

İlmlı Örgütsel Bağlılık. İlmlı bağlılık düzeyinde, birey kendisini örgüte ait hissetmese de örgütte kalmayı kendisine görev edinir ve örgütte kalmanın doğru bir davranış olduğunun yükümlülüğünü hisseder. Bu bağlılık düzeyi “şekilsel bağlılık” olarak ya da Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında ki “normatif bağlılık” olarak da adlandırılır (Koç, 2009, s. 206). Her bireyin geçmişten gelen ve sosyalleşme süreci içerisinde şekillenen ahlâki anlayışı ve içselleştirdiği sosyal değerleri vardır. Bu durumda her bireyin kendi ahlâki değerlerine göre doğru veya yanlış olarak ifade ettiği seçimler farklılık gösterir. İlmlı örgütsel bağlılık gösteren kişi, örgütün yararına olacak davranışları kendi ahlâki anlayışı ve içselleştirdiği değerler çerçevesinde gerçekleştirir.

İlmlı bağlılık düzeyinde bireyin örgüte ait olma duygusu gelişir, birey kendini güvende hisseder ve örgütten ayrılmalar azalır. Bu düzeyde olumsuz olarak bireyler örgütün beklenti ve isteklerine yönelik davranış sergilese de kişisel değerlerin örgütsel değer ve beklentilerle uyuşmadığı durumlarda problemler ortaya çıkabilmektedir (Balay, 2000, s. 89).

Yüksek Örgütsel Bağlılık. Yüksek örgütsel bağlılık, bireyin bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini benimsediği, örgüt için fedakârlık gösterdiği, örgüte olan üyeliğinin devamını istediği, örgütle özdeşleştiği ve içselleştiği düzeydir. Bu bağlılık düzeyi Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık sınıflamasında ki “duygusal bağlılık” olarak da adlandırılır. Duygusal bağlılık gösteren kişi örgütün değerlerini kabul eder ve örgütün bir parçası olarak örgütte kalma yönünde güçlü bir istek duyar (Koç, 2009, s. 207).

Yüksek bağlılık düzeyinin görüldüğü çalışanlarda örgüte olan güven sağlanmıştır. Bu düzey çalışanların yaptıkları işin karşılığında terfi, maaş artışı veya ödül almaları, yaptıkları işte daha iyi olmaları, yüksek üretim sağlamaları ve örgütün isteklerini kabul etmeleri ile sonuçlanır. Çalışanların bireysel büyüme ve yaratıcılık özelliklerini bastırması yüksek bağlılık düzeyinin olumsuz bir yanıdır. (Balay, 2000, ss. 90-92).

5. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmacı tarafından farklı yaklaşımlara dayanılarak

ele alınmaktadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık, (a) tutumsal, (b) davranışsal ve (c) çoklu bağlılık olmak üzere üç yaklaşımla ele alınmıştır.

Tutumsal Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları. Bu yaklaşımda araştırmacılar örgütsel bağlılığı örgütsel davranış alanında çalışmalar yaparak ele almışlardır. Bireylerin kişisel amaç ve değerlerinin örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleştiği ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürme isteği şeklinde açıklanmıştır. Can (1997), tutumsal yaklaşımın temel olarak (a) bilişsel, (b) duygusal ve (c) davranışsal olmak üzere üç unsuru olduğunu ileri sürmüştür (s. 151). Bilişsel unsur, kişiye veya örgüte yönelik bilgi ve inançları içermektedir. Duygusal unsur, kişilerin tutumları doğrultusunda verdikleri duygusal tepkilerdir. Davranışsal unsur ise, kişilerin tutumları doğrultusunda gösterdikleri davranışlardır.

Çalışmanın bu bölümünde alan yazında yer alan tutumsal bağlılıkla ilgili araştırmalara göre ortaya çıkan yaklaşımlara yer verilmiştir.

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımı. Allen ve Meyer, öncelikli araştırmalarında örgütsel bağlılığın, duygusal ve devamlılık bağlılığı olmak üzere iki boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Daha sonra normatif bağlılığı da önceki çalışmalarına ekleyerek üç boyutlu olarak geliştirmişlerdir (Özutku, 2008, s. 80). Tablo 4'te üç boyutun açıklaması yer almaktadır.

Tablo 4. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Bağlılık Bileşenleri

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

Kaynak: Arbak ve Kesken, *Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005, s.67.

Duygusal bağlılık. Duygusal bağlılık, bireylerin amaç ve değerlerinin örgütle özdeşleşmesi ve örgüt yararına çaba göstermesi ile oluşan bağı ifade eder (Gül, 2002, s. 38). Örgüte karşı duygusal bağı olan çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul

ettiği ve örgütün bir parçası olarak çalışmayı istediği görülür. Bu durum kişiler için ideal mutluluk olarak ifade edilmiştir. Duygusal bağlılık gösteren çalışanlar örgüte sadıklardır (Çetin, 2004, s. 95).

Duygusal bağlılık, işe ve iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle ve işe sarılmak için örgütteki diğer bireylere, işe ve mesleğe bağlılık sonucu oluşan doyum noktası ile ilişkilidir (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 44), yani bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesiyle sağlanır. Duygusal bağlılık gösteren çalışanlar örgütte kalmaya yönelik içsel motivasyona sahiptir. İçsel motivasyona sahip olan kişiler örgüt ve işle ilgili tüm sorumluluk ve görevlerini en iyi şekilde gerçekleştirmek ister.

Bir çalışmada örgüte karşı gelişen duygusal bağlılığın belirleyicileri olduğu söylenmiş. Bu belirleyiciler kişisel özellikler ile iş tecrübesi olarak belirtilmiştir (Meyer ve d., 2002, s. 22). Duygusal bağlılık düzeyini belirleyen bu iki etkenden en önemlisi iş tecrübesidir. İş tecrübesi, kişinin örgütte kendini rahat ve tatmin olmuş hissetmesi ve işle ilgili rollerini yerine getirme konusunda beceri kazanması gibi psikolojik ihtiyaçlarını tatmin eder. Tatmin olmuş örgüt üyelerinin bağlılığı güçlenir. Ve güçlü duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, işe gereksinim duyduklarından değil, örgütte çalışmak istedikleri için üyeliklerini sürdürürler (Atak, 2009, s. 16).

Devamlılık bağlılığı. Bu bağlılık çalışanın örgütte kalma ve ayrılma konusunu mukayese etmesi sonucu örgütte kalmayı sürdürme ihtiyacı duyma durumudur. Başka bir ifadeyle, devamlılık bağlılığı, iş görenin örgütte çalıştığı sürece kazandığı statü gibi yatırımlarının örgütten ayrılmanın maliyetinden fazla olduğu düşüncesi ile örgütte kalma ihtiyacıdır (Balay, 2000, s. 22).

Örgüte karşı devamlılık bağlılığının belirleyicileri kişilik özellikleri, iş görenin yapmış olduğu yatırımlar ve piyasada algıladığı alternatiflerdir (Meyer ve d., 2002, s. 25). İş görenler bulundukları örgütte harcadıkları enerji ve zamandan dolayı diğer örgütlerde çalışmanın zor olacağı korkusu içindedirler. Bunun yanında dış çevrede alternatif iş olanaklarının olmayışı örgütten ayrılmanın maliyetini arttırdığı için iş görenler örgütte çalışmaya devam etme gerekliliği hissederler.

İş görenin örgütte çalışarak kazandığı imkânların işten ayrılmanın maliyetinden fazla olması örgüte bağlılık göstermek için önemli bir nedendir. Çalışanların örgütte

harcadıkları zaman ve çabanın yanında örgütten ayrılırlarsa aynı ya da daha iyi şartlarda çalışma imkanı bulamayacak olmaları örgütte kalmaya devam etme yönünde karar vermelerine neden olur. Devam bağlılığı gösteren çalışanlar sahip oldukları faydaları kaybettiklerinde karşılaştacakları maliyetlerin farkında oldukları için örgüte karşı daha güçlü bir bağlılık geliştireceklerdir.

Normatif bağlılık. İş görenin bulunduğu örgüte karşı bağlılığının örgütte çalışmayı zorunluluk olarak gördüğü düşüncesi ışığında gelişmiştir. Bu bağlılığın temelinde iş görenin örgütsel üyeliğini sürdürmesinin doğru bir davranış ve yükümlülük olduğu düşüncesi vardır. Normatif bağlılık hissi, iş görenlerin yaptıkları işin doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları ve bu inanca yönelik tutum ve davranış sergilemelerini sağlar (Balay, 2000, s. 22).

Örgüte karşı normatif bağlılığın kişilerin hem geçmişlerine ilişkin sosyal çevredeki sosyalleşmeleri hem de örgütte çalıştığı süre içindeki örgütsel sosyalleşme deneyimleri ile örgütün iş görenin geleceği için yaptığı yatırımlar ışığında gelişeceği öne sürülmüştür. Burada iş görenin çalıştığı örgüte karşı yükümlülüğü ve sorumluluğu olduğu düşüncesi nedeniyle örgütte çalışmayı zorunlu hissetmesiyle bağlılık oluşur (Yalçın ve İplik, 2005, s. 398).

Kişilerin zaten var olan ahlaki anlayışı, inançları ve değerlerine göre doğru ve ahlaka uygun davranma eğilimi farklılık gösterir. Kişilerin inançları ve bu inançlara uygun davranma isteği normatif bağlılığın ortaya çıkmasını sağlar. Normatif bağlılık gösteren kişi, örgütün amaçlarına ulaşmak için yaptığı işi, kendi ahlaki anlayışı ve içselleştirdiği değerler çerçevesinde gerçekleştirir.

Kanter'in örgütsel bağlılık yaklaşımı. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, “bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir” (Özcan, 2008, s. 11). Kanter, sosyal sisteme dâhil olan örgütlerin beklentilerini karşılayabilmek için çalışanların örgütü sevmesi, örgüte karşı olumlu tutum göstermesi ve sadık olması gerektiğini belirtir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, iki ayrı durumda ortaya çıkar. Birinci durum, sosyal sistem, birlik içinde kontrolü ve devamlılığı önemli kılar. İkinci durum, kişilik sistemi, bilişsel ve duygusal yönelimlerin önemini ifade eder. Kanter

belirttiği iki sisteme ilişkin üç temel bağıllık tipinden bahsetmektedir, (a) devamaya yönelik bağıllık, (b) kenetlenme bağıllığı ve (c) kontrol bağıllığı (Gül, 2002, s. 42).

Devamaya yönelik bağıllık, iş görenin bulunduğu örgütteki üyeliğini sürdürmesi ve örgütün sürekliliği için kendini adamasıdır. İş gören işten ayrılmanın maliyetinin örgütte kalmanın maliyetinden yüksek olduğunu ve bu şartlarda örgütte kalmasının karlı olduğunu düşünerek bağıllık gösterir. Kârlı bulduğu şartların örgütte kalarak ve örgütteki rolünü yerine getirerek sağlanacak olması çalışanı örgüte ve rolüne bağlayacaktır.

Kenetlenme bağıllığı, iş görenin örgütteki bir gruba ve sosyal ilişkilerine olan bağıllığıdır; başka bir ifade ile gruba karşı duygusal olarak bağlanmakta denebilir. Grup üyeleri ile iletişim halinde olmak ve kendini gruba ait hissetmek iş görenin duygusal tatminini sağlar. Örgütlerde kenetlenme bağıllığını arttırmak için bir takım yöntemlere başvurulabilir. Oryantasyon eğitiminin düzenlenmesi ya da yeni işe başlayan kişinin gruba tanıtılması örnek olarak verilebilir.

Kontrol bağıllığı, iş gören davranışlarını örgüt kuralları sınırında ve arzu edilen şekilde yerine getirerek bağıllığını gösterir. Başka bir ifadeyle iş görenin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık türünde kişiler örgütsel norm ve değerlere bağlanarak hareket etmeyi doğru davranış olarak görmektedir.

O' Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağıllık yaklaşımı. O' Reilly ve Chatman yaklaşımlarını uyum, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir (Sutanto, 1999, ss. 48-50).

İş görenler bağıllıklarını kanıtlamak, bazı ödül ve yan hakları elde etmek ve bazı cezalardan sıyrılmak için uyumlu davranış sergiler (Gül, 2002, s. 44). Uyum göstererek bağlı olma ile ifade edilen, belirli ödülleri elde etmek için istenilen tutum ve davranışlara yönelik çalışmaktır.

Özdeşleşme, iş görenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. İş gören örgütün amaçlarını, değerlerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağıllık sağlanmış olur. Özdeşleşme, kişinin önemseydiği şeylerle birlikte örgütü ile kişiliğini bütünleştirmeye çalışması başka bir ifadeyle örgütün amaç ve değerlerine kendini

uyarlamasıdır (İlsev, 1997, s. 12).

Benimseme, iş görenin tutum ve davranışlarının, örgütün ve diğer örgüt üyelerinin değerleri ile uyumlu hale gelmesi sonucu ortaya çıkar. Örgütün istediği tutum ve davranışların bireysel değerlere uyum sağlaması nedeniyle kabul edilmesi sonucu bağlılık oluşur.

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı. Örgütün çalışanlarına sağladığı yetki ve sorumluluğa sahip çıkmasının, iş görenin örgütü benimsemesi ile oluştuğu ileri sürülür. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı, moral, hesapçı ve yabancılaştırıcı yaklaşım olarak üç boyuta ayırır (Balay, 2000, ss. 15-16).

İş görenlerin örgütün amaçları, değerleri ve normlarını benimsemesi ve örgütle özdeşleşmesi ile örgüte karşı olumlu ve yoğun bir yakınlık hissetmeleri moral bağlılık göstermelerini sağlar (Varoğlu, 1993, s. 4). Burada birey işini yaparken örgütün amaçlarına ve değerlerine önem verir. Çalışanlar yaptıkları işleri değerli görür ve örgüte sağladığı katkılar sonucu kendisine değer verilirse örgütsel bağlılık hissedeceklerdir.

Hesapçı bağlılık, örgütün çalışanlar ile arasında alışveriş olarak nitelendirilebilecek iki tarafın çıkarını ifade eden ilişkiyi temel alır. Çalışanlar işverene yaptıklarının karşılığında kazandıklarını adeletli ve hayat şartlarına göre yeterli buluyorsa işverene katkı sağlamaya devam ederler. Çalışanlar örgütün sağladığı teşvik ve ödülleri kendi ihtiyaçları ve istekleri etrafında değerlendirerek örgüte karşı bağlılık gösterir.

Yabancılaştırıcı bağlılığa göre, çalışanlar, özgürce karar almaları ve uygulayabilmeleri sırasında sorumluluklarının sınırlandırıldığını hissederlerse örgüte karşı olumsuz bir yönelim gösterirler. Çalışanlar burada örgüte karşı bir bağlılık hissetmez ancak örgütte çalışmaya devam ederler (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42). Çalışanın örgüte karşı yabancılaştırıcı bağlılık geliştirmesinde iki faktör etkilidir. Birincisi, örgütün iç çevresi üzerinde kontrol sağlayamadığı düşüncesidir. İkincisi, örgütsel bağlılık için başka şansının olmadığı düşüncesidir.

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı. Penley ve Gould, Etzioni'nin modelindeki örgüte yaklaşım şekillerini esas alarak örgütsel bağlılığı, (a) ahlaki, (b)

çıkarıcı ve (c) yabancılaştırıcı olmak üzere üç boyutta ele almıştır (Gül, 2002, s. 44).

Ahlaki bağlılık, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesine ve bireyin örgüt ile özdeşleşmesine dayanan bağlılıktır. Ahlaki olarak bağlılıkta, kişi kendi ahlaki değerlerine göre kendini örgüte adanmakta ve örgütün gelişmesi için çaba göstermektedir (Gündoğan, 2009, s. 46). Bu bağlılık kişinin hem örgüt değerlerini içselleştirmesi hem de örgütteki grupların ve kişilerin baskılarına duyarlılık göstermesi ile oluşur.

Çıkarıcı bağlılık, çalışanların örgüte yaptıkları katkılar ve sağladıkları faydalar karşılığında aldıkları ödüller ve teşviklere dayanır. Bu bağlılık türünde çalışanlar açısından örgüt, ödüllere ulaşmak ve cezalardan kaçınmak için bir adımdır. Örgüt içerisinde sergilenen davranışlar ve sosyal ilişkiler, ödüle ulaşmakta bir adım olduğu için önemli hale gelmiştir.

Yabancılaştırıcı bağlılık, kişinin örgüt üzerinde kontrolünün olmadığı ve alternatif iş ve örgütlerin bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanır. Örgüte bu şekilde bağlı olan bir kişi, örgütteki ödül ve cezalar, yapılan işin niteliği ile ilgilenmez (Gündoğan, 2009, s. 47). Yabancılaştırıcı bağlılığın görüldüğü kişiler, yaptığı işe ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar geliştirir ve örgüte katkı sağlamak istemez.

Davranışsal Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları. Davranışsal bağlılık, çalışanların geçmiş davranışları ile örgüte uyum sağlama durumuna göre bağlılık sergileme ve bağlılığın dışı vurumu ile ilgilidir (İnce ve Gül, 2005, s. 48). Davranışsal bağlılık gösteren çalışanlar, örgütte yaptıkları bir davranışa veya gerçekleştirdikleri bir faaliyete bağlanırlar (Doğan ve Kılıç, 2007, s. 42). Davranışsal bağlılığa yönelik yapılan araştırmalarda öne çıkan iki yaklaşım vardır. Bunlar Becker'in yan bahis yaklaşımı ve Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımıdır (Gül, 2002, s. 39).

Becker'in yan bahis yaklaşımı. Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanların örgütle bahse girmesi sonucu örgütten yan faydalar elde etmek için sergiledikleri tutarlı davranışlardır. Bahsedilen yan faydalar, bireyin örgütten sağladığı ekonomik ve sosyal faydalardır. Zamanla yan faydalar bireyin belirli kalıplar çerçevesinde hareket etmesini zorunlu kılar ve birey sahip olduğu yan faydaları kaybetmekten korkarak örgüt üyeliğini sürdürmeye devam eder (Tolay, 2003, s. 4). Başka bir ifade ile Becker'in yan bahis kavramı, bireyin bir davranışa bağlanmasını ve bu davranışın süreklilik kazanmasını

sağlayan beklentiler, ihtiyaçlar, düzenlemeler ve etkileşimlerdir. Kişi farkında olmadan bu bahislere göre davranışa odaklanır ve davranışı üzerindeki yaptırımını arttırarak bu davranışı ile örgüte bağlılık geliştirir (Singh ve d., 2008, s. 59).

Salancik'in örgütsel bağlılık yaklaşımı. Salancik, Becker'den farklı olarak, tutarlı davranışların temelinde bireyin tutum ve inançlarının yattığını düşünür ve bireysel tutum ve davranışlar arasındaki uyumdan bahseder. Kişilerin örgütte yönelik düşünceleri zamanla birtakım inançların oluşmasına neden olur. Bu inançlar ise örgüte karşı olumlu ya da olumsuz tutumlara dönüşür. Birey bu tutumlara uygun tutarlı davranışlar sergiler ve sergilediği davranışlara bağlanır. Ayrıca bireyin her davranışı bağlılık yaratırken etkili değildir. Örgüt üyelerinin bildiği, gördüğü ve algıladığı davranışlara yönelik bağlılığın geliştiği öne sürülür (Samadov, 2006, ss. 88-90).

Çoklu Bağlılık Yaklaşımı. Çoklu bağlılık yaklaşımı Reichers tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşıma göre örgüt yapısı, örgütte yer alan gruplar ve grupların birbirleriyle ilişkilerden oluşur. Örgüt yapısı iş görenin örgüte bağlılık duygusunun gelişmesinde etkilidir. Başka bir ifadeyle çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüt içinde farklı unsur bulunur ve bu unsurlara algılamalarına göre farklı düzeylerde bağlılık geliştirilebilir (Gül, 2002, s. 50).

Bireylerin örgüte karşı çoklu bağlılık hissetmeleri, örgütteki grupları tanımalarına, bulundukları gruba bağlanmalarına ve örgütte kalma yönünde istek duymalarına dayanır. Çoklu bağlılık yaklaşımı örgüt içerisindeki her bireyin farklı unsurlara farklı düzeyde bağlılık geliştirebileceğini öngörür. Yani bir çalışanın örgüte bağlanma nedeni kaliteli hizmet sunulması olabilirken bir başka çalışan için örgütün gösterdiği sağduyu olabilir (İnce ve Gül, 2005, s. 55).

Başka bir ifadeyle çoklu örgütsel bağlılık, örgütün iç ve dış çevresine duyulan bağlılıktır. Bireyler örgüt yöneticilerine ve iş arkadaşlarına bağlılık geliştirebilecekleri gibi örgütün dış çevresini oluşturan müşterilere ve tedarikçilere karşı da bağlılık geliştirebilir. Her örgütün kendine ait amaç ve değerleri olduğu gibi, örgüt içerisindeki her grubun da örgütle özdeşleşmiş amaç ve değerleri vardır. Çoklu bağlılık ilişkilerinin anlaşılması için bireylerin örgüt içerisinde hangi gruba bağlandığı ve örgütsel amaç ve değerleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi gerekir (Balay, 2000, s. 26).

Bir kişinin çalıştığı rgte bağlanması, sahip olduğu kişisel özellikler ve deneyimleri ile yakından ilişkilidir. Kişisel zelliklerin ve deneyimlerin yanında çalıştığı örgütün sahip olduğu nitelikler, sunduğu imknlar ışığında örgütsel bağlılık şekillenir. Bunlarla birlikte bir kişi örgütün dış çevresine karşı da bağlılık geliştirebiliyorsa, çoklu örgütsel bağlılığa sahiptir denebilir.

C. FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAğLILIKLA İLİşKİSİ

Farklılıkların yönetimi ile örgütün üyelerinin bağlılığı zerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bir çalışmada farklılıkların örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ve farklılıkların varlığının örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği yönünde iki görüş ortaya koyulmuştur. Farklılıklar eğer etkin bir şekilde ynetilebilirse çalışanların verimliliğinin ve örgütte bulunma işteğinin arttığı, müşterilerin değişen ihtiyaçlarının karşılanması konusunda glenildiği, dolayısıyla örgütsel verimliliğin arttığı ne sürülmüştür. İlişkiyi olumsuz olarak açıklayan bakış açısına göre, farklılıklar iyi yönetilmediği takdirde bağlılığın zorlaşacağı, örgütün içerisindeki çeşitliliğin artışıyla örgütsel uyumu sağlamanın zorlaşacağı, farklılıklardan dolayı yanlış anlamaların artabileceği ve karar alma sürecinin normalden daha fazla zaman alacağı görüşüne vurgu yapılmıştır (Memduhoğlu, 2007, s. 75).

Bir başka çalışmada farklılıkların yönetimi makro, meso ve mikro düzeyde incelendiğinde, çalışanların örgütün tarafından kendilerine değer verildiğini anlamaları ile örgütsel bağlılığın gelişiminin sağlanacağı ileri sürülmüştür. Farklılıkların yönetimi makro düzeyde, işletme ve işletmenin dış çevredeki durumunu ifade eder. Bu düzeyde örgütlerin farklı müşteri ve pazarlara ulaşarak dış çevrede rekabet şansı elde etmeleri önemli bir durumdur. Bu şekilde örgütlerin dış çevredeki çekiciliğinin artmasıyla hem aday havuzu büyüyecek hem de çalışanlarının örgütsel bağlılık seviyesi yükselecektir. Meso düzeyde, örgütte çalışanların farklılıklarından dolayı ayrımcılık yaşamaması, farklılıklara saygı duyulan bir ortamın olması ve örgütün içinde eşitliği sağlanması önemlidir. Farklılıklara değer veren ortamda örgütün üyelerinin performansları ve örgütte çalışma istekleri artar. Mikro düzeyde, st yönetimin farklılıkları örgüt kültürüne ve değerlerine dâhil etmesinin gerekliliğinden bahsedilmiştir. Farklılıkların yönetilmesiyle örgütün içerisinde sağlıklı örgütsel ortam oluşacak ve farklı özellikteki kişiler bu ortamda çalışmak isteyeceklerdir (Eğinli, 2009, s. 408).

Farklılıkların yönetiminde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik oluşturulan örgütsel değerler çerçevesinde bireylerin ve grupların kendi özelliklerini özgürce yaşayabildiği bir ortam oluşturulmalıdır (Memduhoğlu, 2007, s. 79). Farklılıklara saygı duyulan, örgüt içerisinde uzlaşma ve katılımın daha kolay olduğu bir kültürel ortamın gelişmesinde örgüt yönetiminin uyguladığı politikaların çok önemli olduğu belirtilir. Örgüt üyelerinin örgütsel ortamda kendilerine değer verildiğini algılamaları ile örgüt üyeliğini sürdürme isteğinin oluşacağı yani örgütsel bağlılığın sağlanacağı açıklanmıştır (Tatlı ve Özbilgin, 2009, s. 250). Başka bir ifadeyle farklılık yönetimini benimseyen işletmelerde farklılıklara değer veren bir kültürün geliştirilmesi ortak değerlerin belirlenmesi örgüte bağlılık yaratır; bu durumda örgütün rekabet çevresindeki etkinliği artar.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim süreçlerinde örgütlerin ayakta kalabilmeleri için en önemli kaynakları örgüt üyeleridir. Bu süreçte örgütlerin ve örgüt üyelerinin ortak bazı değer ve normları taşımaları ve örgütsel ortamda farklılıklara hoşgörü gösterilmesi ile bireylerde örgütte kalma isteği oluşacaktır. Örgütte bulunmaktan mutlu olan kişilerin çalışmaya devam etme istekleri gelişir. Farklılığın etkin yönetilebilmesi ile örgüt üyelerinde üyeliği sürdürme isteği ve memnuniyet artar. Örgüt üyeleri arasında işbirliği ve iletişim kurabilme seviyesi yükselir ve örgüt performansı bu durumdan olumlu etkilenir.

Örgüt üyelerinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için belirli aşamalarda karar vermeleri gerekir. Karar verme sürecinde farklılıklara saygı duyulan bir ortama sahip örgütte sürece katılımı sağlamak daha kolay olur. Aynı zamanda farklılıkların iyi yönetildiği örgütler dış çevreden yetenekli insanları örgüte çekerler ve çalışanlarının örgütte kalmaları konusunda avantaj sağlarlar. Bunların yanında farklılıklara değer veren örgüt yaşanan değişimlere daha çabuk uyum sağlar. Örgütlerin sürekli gelişme ve çevredeki değişimlere en kısa zamanda doğru cevabı verebilme yeteneklerinde artış yaşanır (Polat, 2012, s. 1410).

Farklılıkların yönetimi sonucunda örgüt içerisinde bazı örgütsel davranışlar gelişir. Çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve özellikle örgütle ilgili önemli kararlarda söz sahibi olmaları çalışanın kendisine değer ve önem verildiğini hissetmesini sağlar. Bunun yanında yönetici ve liderlerin desteğiyle örgütün hedefleri

etrafında iş görenlerin birlikte çabalama duygusunun geliştirilebilmesi onları motive edecektir. Çalışanlarının farklılıklarını bir değer olarak gören örgüt yönetimi, çalışanlarının yetenek ve becerilerini ortaya koymalarına fırsat tanıyarak örgütsel bağlılıklarının gelişmesini sağlar.

Örgüte katılımı ile çalışanlar örgütten sağladıkları ve sağlayacakları kazanımların yanında kendilerine değer ve önem veren bir anlayışın olup olmadığını değerlendirirler. Kişinin işe girerken kendi algısıyla oluşturduğu psikolojik sözleşme örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesinde etkilidir. Bunun yanında çalışanların örgütte adil ve eşit bir yaklaşımın olduğunu hissetmeleri önemli bir durumdur. İşe başlarken kendisine verilen sözlerin gerçekleştiğini algılayan kişiler, bu durumdan memnun olurlar ve bu memnun olma duygusu örgütsel bağlılığın gelişmesinde olumlu etki yaratır.

Bu tez çalışmasının amacı farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki hakkında alan yazın çalışması yaparak bilgi sahibi olmaktır. Sonrasında edinilen bilgiler ışığında gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklılık yönetimi algılarının örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisinin ortaya koymayı hedefleyen araştırma gerçekleştirmektir.

III. YÖNTEMBİLİM

Bu bölümde; araştırmanın anakütle, örneklem ve örneklem birimi, ölçüm araçları, araştırmanın tasarımı ve modeli, veri toplama yöntemi, araştırmanın hipotezlerine ve araştırma verilerinin analizinde kullanılan tekniklere dair bilgilere yer verilmiştir. Bunların sonucunda yapılan anket çalışması ile elde edilen bulgular paylaşılmış ve genel bir değerlendirme yapılarak araştırma sonuçlandırılmıştır.

A. ANAKÜTLE, ÖRNEKLEM VE ÖRNEKLEM BİRİMİ

Araştırmada Tuzla ilçesinde bulunan beş tersanenin beyaz yakalı çalışanları üzerinde anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Tuzla ilçesinde gemi inşa sektörüne yönelik faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yönetici ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işletmeler tarafından mavi yakalı çalışanların iş yoğunluğu sebebiyle değerlendirmeye katılmaması uygun görülmüştür. Bu nedenle araştırma beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılmıştır ve kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir.

Kolayda örnekleme, veri toplamak amacıyla anakütleyi oluşturan beyaz yakalı çalışanlara gönderilen anket formlarından geri dönenlerin hepsinin örnekleme dahil edilmiş olmasıdır. İşletmeler çalışmada katılımcıların bireysel kimliğini ve firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgilerin yer almasını istememektedir. Ayrıca çalışma sonucunun güvenilirliği açısından da bireysel kimlik ve firma kimliğinin belirtilmemesi uygun görülmüştür.

B. ÖLÇÜM ARACI VE KULLANILAN DEĞİŞKENLER

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma niceliksel bir araştırma niteliğindedir.

Araştırmada kullanılan Anket Formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci

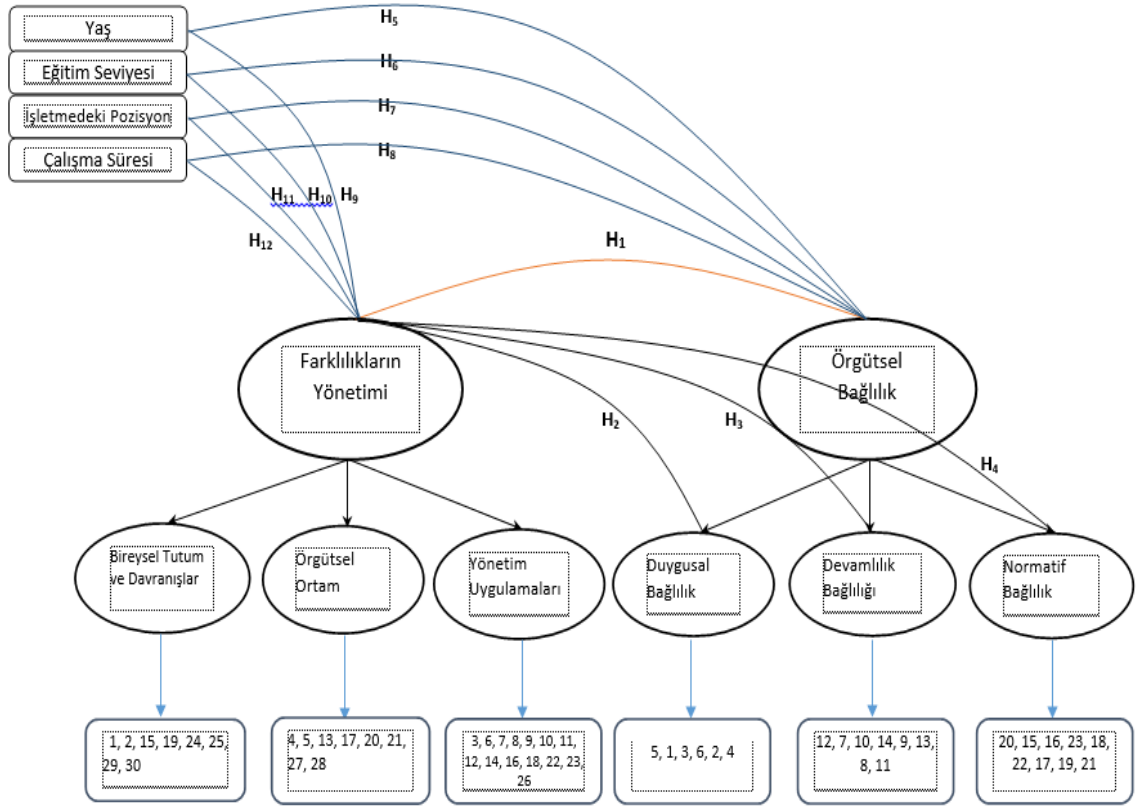
bölümde, katılımcılara yöneltilecek olan demografik sorular yer almaktadır (Bk. Ek-A).

İkinci bölümde, katılımcıların farklılık yönetimi algılarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği” soru formundan yararlanılmıştır. Bu ölçekte 30 ifade yer almaktadır ve ifadelere 5 dereceli Likert tipi ile cevap aranmıştır. Ölçekte; 1. *Kesinlikle Katılıyorum*, 2. *Katılıyorum*, 3. *Kararsızım*, 4. *Katılmıyorum*, 5. *Kesinlikle Katılmıyorum* seçenekleri yer almıştır (Bk. Ek-B). Araştırma örnekleminde farklılıkların yönetimi ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı Alpha=0,916 olarak bulunmuştur.

Üçüncü bölümde ise, katılımcıların örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen Jaros’un (2007) “Meyer ve Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues” isimli makalesindeki Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Bu ölçekte 23 ifade yer almaktadır ve ifadelere 5 dereceli Likert tipi ile cevap aranmıştır. Ölçekte; 1. *Kesinlikle Katılıyorum*, 2. *Katılıyorum*, 3. *Kararsızım*, 4. *Katılmıyorum*, 5. *Kesinlikle Katılmıyorum* seçenekleri yer almıştır (Bk. Ek-C). Araştırma örnekleminde örgütsel bağlılık ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı Alpha=0,865 olarak bulunmuştur.

C. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE MODELİ

Bu araştırmanın bağımlı değişkenini örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık oluşturmaktadır. Bağımsız değişkenleri ise farklılıkların yönetimi ve bunun alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel ortam ve yönetsel uygulamalar oluşturmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

D. VERİ ANALİZİ

Farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma ile ana kütle olan beyaz yakalı çalışanlardan kolayda örnekleme yoluyla anket ve ölçekler dâhilinde bilgiler toplanmıştır. Araştırma yapılarak elde edilen veriler SPSS 22.0 programından yararlanarak analiz edilmiştir.

1. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntem olarak bir ya da birkaç değişkene yönelik frekansları gösteren frekans tablolarından yararlanılmıştır.

Bağımsız iki grup arasında niceliksel sürekli verileri karşılaştırıp değer elde etmek için t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verileri karşılaştırıp değer elde etmek için tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans

analizi yapıldıktan sonra farklılıkları belirlemek adına tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin derecesi ve yönünün belirlenmesi için uygulanmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanmıştır.

2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırmanın anket bölümünde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği yapılan araştırma sonucunda elde edilen değerlerin geçerliliğini ifade edecektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Katılımcıların farklılık yönetimi algılarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “Farklılıkların Yönetimi” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,916 olarak bulunmuştur. Katılımcıların örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik puanlarını ölçmeyi hedefleyen “Örgütsel Bağlılık” ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,865 olarak bulunmuştur.

3. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışmanın temel hipotezi; “Farklılıkların etkin yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir. Alt hipotezler ise ilk kavramsal yapının, ikinci kavramsal yapının alt boyutları ile ilişkilerini test etme doğrultusundadır. Söz konusu hipotezler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Temel Hipotez:

- H₀: Farklılıkların etkin yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
- Hip 1 H_1 : Farklılıkların etkin yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Farklılıkların etkin yönetimi ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişki ve

aynı zamanda yönünün belirlenebilmesi amacıyla temel hipotez üzerinde regresyon analizi kullanılacaktır.

Alt Hipotezler:

Hip 2 H_0 : Farklılıkların etkin yönetimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Farklılıkların etkin yönetimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 3 H_0 : Farklılıkların etkin yönetimi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Farklılıkların etkin yönetimi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 4 H_0 : Farklılıkların etkin yönetimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Farklılıkların etkin yönetimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

5,6,7,8 numaralı alt hipotezlerimiz demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır.

Hip 5 H_0 : Çalışanların yaşı ile örgütsel bağlılık puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların yaşları örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 6 H_0 : Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların eğitim seviyeleri örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

Hip 7 H_0 : Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile örgütsel bağlılık puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların işletmedeki pozisyonları örgütsel bağlılık puanlarını

pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

- Hip 8 H_0 : Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

9,10,11,12 numaralı alt hipotezlerimiz demografik değişkenler ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır.

- Hip 9 H_0 : Çalışanların yaşı ile farklılıkların yönetimi puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların yaşları farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

- Hip 10 H_0 : Çalışanların eğitim seviyeleri ile farklılıkların yönetimi puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların eğitim seviyeleri farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

- Hip 11 H_0 : Çalışanların işletmedeki pozisyonları ile farklılıkların yönetimi puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların işletmedeki pozisyonları farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

- Hip 12 H_0 : Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri ile farklılıkların yönetimi puanları arasında bir ilişki yoktur. $H_0: \mu_1 - \mu_2 = 0$
 H_1 : Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler. $H_1: \mu_1 - \mu_2 \neq 0$

E. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan beyaz yakalıların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer alır. Demografik bulgular, farklılıkların yönetimi bulguları, örgütsel bağlılık bulguları ve hipotezlerin sorgusu başlıklarında elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve

yorumlar yapılmıştır.

1. Demografik Bulgular

Tablo 5'te cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan çalışanların istatistiksel sonuçları gösterilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet değişkenine göre 46'sı (%35,4) kadın, 84'ü (%64,6) erkektir.

Tablo 5. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	46	35,4
	Erkek	84	64,6

Araştırmaya katılan çalışanların 16'sı (%12,3) 15-25 yaş grubunda, 16'sı (%12,3) 45 yaş üstü grubunda, 66'sı (%50,8) 26-35 yaş grubunda ve 32'si (%24,6) 36-45 yaş grubunda olduğu tablo 6'da görülmektedir. Buna göre çalışanların %60'ından fazlasının 35 yaşın altında olduğu görülür ve işletme çalışanlarının genç yaş ortalamasının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Yaş Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Yaş	15-25 Yaş	16	12,3
	26-35 Yaş	66	50,8
	36-45 Yaş	32	24,6
	45 Yaş üstü	16	12,3

Eğitim düzeyi değişkenine göre tablo 7'de görüldüğü gibi, çalışanların 32'si (%24,6) lise, 26'sı (%20,0) ön lisans, 62'si (%47,7) lisans, 10'u (%7,7) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Çalışanların %7,7'sinin yüksek lisans seviyesinde eğitim almış olmaları işletmeler için yetersiz bir sonuçtur.

Tablo 7. Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi	Lise	32	24,6

Ön lisans	26	20,0
Lisans	62	47,7
Yüksek Lisans	10	7,7

Demografik özelliklerden medeni durum değişkenine bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların 84'ü (%64,6) evli, 46'sı (%35,4) bekâr olduğu görülmektedir. Evli çalışan sayısının bekârlardan daha fazla olduğu görülür ve evli kişilerin ailesel sorumluluklara sahip olmaları nedeniyle medeni durum farklılıkları açısından beklentilerinin daha fazla olacağı düşünülür.

Tablo 8. Medeni Durum Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Medeni Durum	Evli	84	64,6
	Bekâr	46	35,4

Araştırmaya katılan çalışanlar çalıştıkları pozisyona göre 8'i (%6,2) üst düzey yönetici, 38'i (%29,2) orta düzey yönetici, 12'si (%9,2) alt düzey yönetici, 40'ı (%30,8) idari personel, 32'si (%24,6) diğer olarak dağıldığı tespit edilmiştir. Araştırmanın %24,6'sını oluşturan diğer kategorisinde yer alan meslekler; mühendis, sekreter, asistan ve stajyer olarak tespit edilmiştir.

Tablo 9. Pozisyon Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	8	6,2
	Orta Düzey Yönetici	38	29,2
	Alt Düzey Yönetici	12	9,2
	İdari Personel	40	30,8
	Diğer	32	24,6

Araştırmaya katılan çalışanların işyerinde çalışma süresine göre çalışanlar 58'i (%44,6) 5 yılın altında, 40'ı (%30,8) 5-10 yıl arası, 18'i (%13,8) 11-15 yıl arası, 14'ü (%10,8) 15 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Bu sonuca göre araştırmanın neredeyse %50'sini 5 yıldan az bir süreyle o işletmede çalışanların oluşturduğu görülür.

Tablo 10. Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
İşyerinde Çalışma Süresi	5 Yılın Altında	58	44,6
	5-10 Yıl	40	30,8
	11-15 Yıl	18	13,8
	15 Yıl Ve üstü	14	10,8

Araştırmaya katılan çalışanların 32'si (%24,6) 5 yılın altında, 30'u (%23,1) 5-10 yıl, 40'ı (%30,8) 11-15 yıl, 10'u (%7,7) 16-20 yıl, 18'i (%13,8) 21 yıl ve üzerinde iş tecrübesine sahiptir. Araştırmanın %78,5'inin 15 yıl ve daha altında iş tecrübesine sahip çalışanlardan oluştuğu görülür.

Tablo 11. İş Tecrübesi Değişkenine İlişkin Veriler

	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
İş Tecrübesi	5 Yılın Altında	32	24,6
	5-10 Yıl	30	23,1
	11-15 Yıl	40	30,8
	16-20 Yıl	10	7,7
	21 Yıl Ve üzerinde	18	13,8

Tablo 12'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan çalışanların 128'i (%98,5) Müslüman, 2'si (%1,5) diğer dini inanışına sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın %1,5'ini oluşturan diğer kategorisinde dini inancın olmadığı belirtilmiştir.

Tablo 12. Çalışanların farklılıklarını ilgilendiren demografik değişkenlerle ilgili veriler

	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Dini İnanış	Müslüman	128	98,5
	Diğer	2	1,5
	Toplam	130	100,0
Etnik Köken	Türk	114	87,7
	Çerkez	4	3,1
	Laz	4	3,1
	Göçmen	8	6,2
	Toplam	130	100,0
Fiziksel Engel Durumu	Evet	4	3,1
	Hayır	126	96,9

	Toplam	130	100,0
--	--------	-----	-------

Araştırmaya katılan çalışanların etnik köken değişkeni 114'ü (%87,7) Türk, 4'ü (%3,1) Çerkez, 4'ü (%3,1) Laz, 8'i (%6,2) Göçmen olarak dağılmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 96,9'unun herhangi bir fiziksel engeli bulunmadığı belirlenirken %3,1'inin fiziksel bir engelinin olduğu görülmektedir.

2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinin farklılıkların yönetimi anlayışına ilişkin verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Burada farklılıkların yönetimi ölçeğinin ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri belirlenerek, ilişki analizlerinin yapılması için veriler elde edilmiştir.

Tablo 13. Farklılık yönetimi bulguları

	N	Ort.	Ss.	Min.	Max.
Bireysel Tutum Ve Davranış	130	3,50	0,68	1,88	5,00
Örgütsel Ortam	130	3,61	0,67	2,00	5,00
Yönetim Uygulamaları	130	3,68	0,68	1,57	5,00
Farklılıkların Yönetimi Genel	130	3,61	0,61	2,07	5,00

Tablo 13'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin “bireysel tutum ve davranış” düzeyi ort. 3,50, ss. $\pm$ 0,68; “örgütsel ortam” düzeyi ort. 3,61, ss. $\pm$ 0,67; “yönetim uygulamaları” düzeyi ort. 3,68, ss. $\pm$ 0,68; “farklılıkların yönetimi genel” düzeyi ort. 3,61, ss. $\pm$ 0,61 olarak saptanmıştır. Bu bağlamda farklılık yönetimi uygulayan işletmeler de farklılık yönetiminin değerlendirilmesi için oluşturulan farklılık ölçeği ifadelerine göre çalışanlarda işletmelerin bireysel tutum ve davranışlarının farklılıklara değer verdiğinin algılandığı görülür. Araştırmaya katılan çalışanlara göre işletmelerin örgütsel ortamında farklılıklara saygı duyulur, herkese adil davranılır ve olumlu iletişim sağlanır. Araştırmaya katılan çalışanlar tarafından işletmelerde yönetim uygulamalarının varlığından bahsedilebilir.

3. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarına

ilişkin verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Burada örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri belirlenerek, ilişki analizlerinin yapılması için veriler elde edilmiştir.

Tablo 14. Örgütsel bağlılık bulguları

	N	Ort.	Ss.	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	130	3,37	0,81	1,67	5,00
Devam Bağlılığı	130	3,10	0,85	1,25	4,88
Normatif Bağlılık	130	3,50	0,69	1,44	5,00
Örgütsel Bağlılık Genel	130	3,33	0,60	1,83	4,48

Araştırmaya katılan yöneticilerin “duygusal bağlılık” düzeyi ort. 3,37, ss. $\pm$ 0,81; “devam bağlılığı” düzeyi ort. 3,10, ss. $\pm$ 0,85; “normatif bağlılık” düzeyi ort. 3,50, ss. $\pm$ 0,69; “örgütsel bağlılık genel” düzeyi ort. 3,33, ss. $\pm$ 0,60 olduğu Tablo 14’te görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığının birbirlerine yakın değerler gösterdiği görülür. Normatif bağlılık boyutu diğer boyutlara göre az bir farkla daha yüksektir. Araştırma yapılan işletmelerde çalışanların daha çok kendi ahlak yargıları ve değerlerine doğru geldiği için örgütlerine bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir.

4. Hipotezlerin Sorgusu

Temel hipotezin sorgusu. Bu çalışmanın temel hipotezi “Farklılıkların etkin yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir ve iki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda farklılıkların etkin yönetilmesi ile örgütsel bağlılık arasında paralel ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 15. Çalışanların farklılıkları yönetme algılarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,60	5,76	0,00			
	Farklılıkların Yönetimi	0,47	6,29	0,00	39,62	0,00	0,23

Farklılıkların yönetimi puanları ile örgütsel bağlılık puanları arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda iki kavramsal yapı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur $F=39,62$; $p<0,05$; $R^2=0,23$. İki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin anlamlı bulunmasıyla temel hipotez doğrulanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak farklılıkların yönetimi değişkenleri ile ilişkisinin açıklayıcılık gücünün güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,23$). Başka bir ifadeyle işletmelerin farklılıkları doğru yönetilmesi çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu bir şekilde arttıracaktır. İşletmelerin farklılıkların yönetimi genel düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,47$). İşletmelerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi örgütsel bağlılık puanlarını arttıracaktır.

Tablo 16. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analizi

Farklılıkların Yönetimi		
Örgütsel Bağlılık	r	0,48**
	p	0,00

Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi puanları arasında %48 oranında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmanın temel hipotezi aynı zamanda problem cümlesi olan farklılıkların etkin yönetilmesinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği kanıtlanmıştır.

Alt hipotezlerin sorgusu. Bu bölümde, araştırmaya katılan çalışanların işletmelerinin farklılıkların yönetimi anlayışına ve örgütsel bağlılık tutumlarına ilişkin verdiği yanıtlar doğrultusunda elde edilen istatistiksel sonuçların çalışmanın alt hipotezlerini doğrulayıp doğrulamadığı bilgisine yer verilmiştir.

İkinci hipotezin sorgusu. Çalışmanın ikinci hipotezi “Farklılıkların etkin yönetimi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir. İki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin test edilebilmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 17. Çalışanların farklılıkları yönetme algılarının duygusal bağlılık üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Duygusal Bağlılık	Sabit	0,09	0,28	0,77	36,50	0,00	0,45
	Bireysel Tutum Ve Davranış	0,24	1,92	0,05			
	Örgütsel Ortam	0,30	2,51	0,01			
	Yönetim Uygulamaları	0,35	2,98	0,00			

Farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur $F=36,50$; $p<0.05$; $R^2=0,45$. Duygusal bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin açıklayıcılık gücünün çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,45$). İşletmelerde farklılıkların etkin yönetilmesi çalışanların örgüt amaç ve değerleriyle bütünleşerek orada kalma isteklerini arttıracaktır. İşletmelerin bireysel tutum ve davranış düzeylerinin duygusal bağlılık düzeyini etkilemediği görülmektedir ($p>0.05$). Bu durumda işletmelerin farklılıkları olan kişilere karşı tutumlarının, çalışanların işletmede kalma isteği üzerinde bir etkisi yoktur. İşletmelerin örgütsel ortam düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,30$). Bu durumda işletmelerdeki farklılıklara saygı duyulan ortamın çalışanları örgüt amaç ve değerlerine ve örgüte istekli bir şekilde bağladığı söylenebilir. İşletmelerin yönetim uygulamaları düzeyi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,35$). İşletmelerin uyguladıkları farklılık yönetimi etkinse çalışanlar örgütte çalışmaya istek duyar ve bağlanırlar.

Tablo 18. Farklılıkların yönetimi ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analizi

Farklılıkların Yönetimi	
Duygusal Bağlılık	r
	0,68**
	p
	0,00

Duygusal bağlılık ile farklılıkların yönetimi puanları arasında %68 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır $r=0.68$; $p<0.05$. Bu durumda çalışmanın ikinci hipotezi doğrulanmıştır.

Üçüncü hipotezin sorgusu. Çalışmanın üçüncü hipotezi “Farklılıkların etkin

yönetimi ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir.

Tablo 19. Çalışanların farklılıkları yönetme algılarının devam bağlılığı üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R ²
Devam Bağlılığı	Sabit	3,02	7,25	0,00	9,43	0,00	0,16
	Bireysel Tutum Ve Davranış	0,87	5,19	0,00			
	Örgütsel Ortam	-0,27	-1,71	0,08			
	Yönetim Uygulamaları	-0,54	-3,48	0,00			

Devam bağlılığı düzeyinin belirleyicisi olarak bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin açıklayıcılık gücünün zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,16$). Farklılıkların yönetiminin, çalışanların işten ayrılacağı durumda karşılaşılabilecek maliyetin farkında olarak örgütte kalma isteği üzerindeki etkisi azdır. Yöneticilerin bireysel tutum ve davranış düzeyi devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,87$). İşletmede farklılıklara yönelik gösterilen tutumların çalışanın örgütte kalmayı zorunluluk olarak hissettiği bağlılık düzeyini arttırdığı görülmüştür. İşletmelerin örgütsel ortam düzeyi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ($p>0.05$). İşletme içerisindeki farklılık ortamının çalışanların örgütte kalmayı zorunluluk olarak hissettiği bağlılık düzeyini etkilemediği görülmüştür. İşletmelerin yönetim uygulamaları düzeyi devam bağlılığı düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,54$). Farklılık yönetimi uygulamaları puanları yüksek olduğunda örgütte kalmayı zorunluluk olarak gören bağlılık puanlarını düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 20. Farklılıkların yönetimi ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analizi

Farklılıkların Yönetimi		
Devamlılık Bağlılığı	r	0,04
	p	0,65

Tablo 20’de görüldüğü gibi, devam bağlılığı ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Bu durumda çalışmanın üçüncü hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların farklılık etkin yönetimi ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.

Dördüncü hipotezin sorgusu. Çalışmanın dördüncü hipotezi “Farklılıkların etkin

yönetimi ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” olarak belirlenmiştir.

Tablo 21. Çalışanların farklılıkları yönetme algılarının normatif bağlılık üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Normatif Bağlılık	Sabit	1,49	4,68	0,00	15,50	0,00	0,25
	Bireysel Tutum Ve Davranış	0,38	3,01	0,00			
	Örgütsel Ortam	0,01	0,09	0,92			
	Yönetim Uygulamaları	0,16	1,35	0,17			

Farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur $F=15,50$; $p<0.05$; $R^2=0,25$. Normatif bağlılık düzeyinin belirleyicisi olarak bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin açıklayıcılık gücünün güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,25$). Farklılıkların yönetimi, çalışanların örgütsel üyeliği sürdürmesi yönünde hissettiği yükümlülüğü %0,25 açıklamaktadır. Yöneticilerin bireysel tutum ve davranış düzeyi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,38$). İşletmelerin farklılıklara yönelik gösterdikleri tutumlar çalışanların örgüte ahlak yargıların ve değerlerine göre bağlılık hislerini arttırır. İşletmelerin örgütsel ortam düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p>0.05$). İşletmelerin yönetim uygulamaları düzeyi normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ($p>0.05$). Bu çalışmaya göre gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklılıklara yönelik örgütsel ortam ve yönetim uygulamalarının çalışanın örgütte kalmayı doğru bulması hissini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 22’ye göre, normatif bağlılık ile farklılıkların yönetimi puanları arasında %49 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Tablo 22. Farklılıkların yönetimi ve normatif bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin korelasyon analizi

Farklılıkların Yönetimi	
Normatif Bağlılık	r
	0,49**
	p
	0,00

Bu bölümde son olarak farklılıkların alt boyutlarının örgütsel bağlılık genel puanı üzerindeki etkileri gösterilmiştir.

Tablo 23. Çalışanların farklılıkları yönetme algılarının örgütsel bağlılık genel üzerine etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	T	P	F	Model (p)	R^2
Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,66	6,21	0,00	19,19	0,00	0,29
	Bireysel Tutum Ve Davranış	0,52	4,82	0,00			
	Örgütsel Ortam	-0,01	-0,09	0,92			
	Yönetim Uygulamaları	-0,03	-0,32	0,74			

Farklılıkların yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları ile örgütsel bağlılık genel puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur $F=19,19$; $p<0.05$; $R^2=0,29$. Örgütsel bağlılık genel düzeyinin belirleyicisi olarak bireysel tutum ve davranış, örgütsel ortam, yönetim uygulamaları değişkenleri ile ilişkisinin açıklayıcılık gücünün güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,29$). Yöneticilerin bireysel tutum ve davranış düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,52$). İşletmelerin örgütsel ortam düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ($p>0.05$). İşletmelerin yönetim uygulamaları düzeyi örgütsel bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ($p>0.05$). Buradan yola çıkarak işletmelerin farklılıklara yönelik tutundukları tavırlar örgütsel bağlılığı arttırmaktadır, farklılıklara ilişkin örgütsel ortam ve yönetsel uygulamalar örgütsel bağlılık genel puanlarını etkilememektedir.

Beşinci hipotezin sorgusu. Çalışmanın beşinci hipotezi “Çalışanların yaşları örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (anova) yapılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık puanlarının ortalamaları ile yaş değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Yani çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgütsel bağlılık puanlarını için yaş değişkeniyle farklı bir sonuç elde edilmediği görülür. Genel değerlendirmeye göre çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiye rastlanmamıştır.

Tablo 24. Örgütsel bağlılık puanlarının yaş değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	ss.	F	P
Duygusal Bağlılık	15-25 Yaş	16	3,27	1,11	2,82	0,04
	26-35 Yaş	66	3,31	0,63		
	36-45 Yaş	32	3,28	0,96		
	45 Yaş üstü	16	3,91	0,63		
Devam Bağlılığı	15-25 Yaş	16	2,98	0,82	0,32	0,80
	26-35 Yaş	66	3,11	0,79		
	36-45 Yaş	32	3,20	1,02		
	45 Yaş üstü	16	3,00	0,86		
Normatif Bağlılık	15-25 Yaş	16	3,54	0,78	2,50	0,06
	26-35 Yaş	66	3,52	0,55		
	36-45 Yaş	32	3,27	0,87		
	45 Yaş üstü	16	3,83	0,62		
Örgütsel Bağlılık Genel	15-25 Yaş	16	3,27	0,73	1,05	0,37
	26-35 Yaş	66	3,32	0,46		
	36-45 Yaş	32	3,25	0,76		
	45 Yaş üstü	16	3,56	0,57		

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları ile yaş değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur $F=2,82$; $p<0.05$. Bu durumda yaş gruplarının sadece duygusal bağlılık sonuçlarını etkilediği görülmüştür. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 45 yaş üstü olanların duygusal bağlılık puanları ort. 3,91, ss. $\pm$ 0,63, yaşı 15-25 arasında olanların duygusal bağlılık puanlarından ort. 3,27, ss. $\pm$ 1,11, yaşı 26-35 yaş olanların duygusal bağlılık puanlarından ort. 3,31, ss. $\pm$ 0,63, yaşı 36-45 yaş olanların duygusal bağlılık puanlarından ort. 3,28, ss. $\pm$ 0,96 yüksek bulunmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların verdikleri yanıtlar sonucunda 45 yaş üstü çalışanların duygusal bağlılıkları daha yüksektir. Yaşı yüksek olan çalışanların örgütle özdeşleşme oranı yüksek olduğu görülmektedir.

Altıncı hipotezin sorgusu. Çalışmanın altıncı hipotezi “Çalışanların eğitim seviyeleri örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 25. Örgütsel bağlılık puanlarının eğitim değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	ss.	F	P
Duygusal Bağlılık	Lise	32	3,13	0,93	3,78	0,01
	Ön lisans	26	3,28	0,71		
	Lisans	62	3,43	0,71		
	Yüksek Lisans	10	4,06	0,87		
Devam Bağlılığı	Lise	32	3,05	0,78	3,15	0,02
	Ön lisans	26	3,54	0,97		
	Lisans	62	2,98	0,82		
	Yüksek Lisans	10	2,87	0,65		
Normatif Bağlılık	Lise	32	3,68	0,89	3,31	0,02
	Ön lisans	26	3,29	0,67		
	Lisans	62	3,41	0,52		
	Yüksek Lisans	10	3,95	0,73		
Örgütsel Bağlılık Genel	Lise	32	3,32	0,65	0,98	0,40
	Ön lisans	26	3,38	0,69		
	Lisans	62	3,27	0,53		
	Yüksek Lisans	10	3,60	0,58		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları ile eğitim düzeyi değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda örgütsel bağlılık puanlarına ulaşırken eğitim seviyesi nedeniyle farklı bir sonuç elde edilmeyeceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları $F=3,78$; $p < 0.05$, devam bağlılığı puanları $F=3,15$; $p < 0.05$, normatif bağlılık puanları $F=3,31$; $p < 0.05$ ortalamaları ile eğitim düzeyi değişkeni grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu durumda eğitim gruplarının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık sonuçlarını etkilediği görülmüştür.

Yedinci hipotezin sorgusu. Çalışmanın yedinci hipotezi “Çalışanların işletmedeki pozisyonları örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Çalışanların işletmedeki pozisyonu ile örgütsel bağlılık puanları arasında pozitif ilişki olmadığı bulunmuştur ($p>0.05$).

Tablo 26. Örgütsel bağlılık puanlarının işletmedeki pozisyon değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	Ss	F	P
Duygusal Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	8	4,45	0,52	4,61	0,00
	Orta Düzey Yönetici	38	3,30	0,77		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,55	0,49		
	İdari Personel	40	3,30	0,88		
	Diğer	32	3,21	0,73		
Devam Bağlılığı	Üst Düzey Yönetici	8	2,81	0,24	0,50	0,73
	Orta Düzey Yönetici	38	3,04	0,94		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,18	0,83		
	İdari Personel	40	3,22	0,93		
	Diğer	32	3,07	0,76		
Normatif Bağlılık	Üst Düzey Yönetici	8	4,19	0,55	5,04	0,00
	Orta Düzey Yönetici	38	3,28	0,81		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,42	0,51		
	İdari Personel	40	3,72	0,62		
	Diğer	32	3,32	0,54		
Örgütsel Bağlılık Genel	Üst Düzey Yönetici	8	3,78	0,23	2,29	0,06
	Orta Düzey Yönetici	38	3,20	0,73		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,37	0,06		
	İdari Personel	40	3,44	0,59		
	Diğer	32	3,20	0,54		

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık puanları ile işletmedeki pozisyon değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda devam bağlılığı ve örgütsel bağlılık puanlarına ulaşırken işletmedeki statü nedeniyle farklı bir sonuç elde edilmeyeceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları $F=4,61$; $p < 0.05$, normatif bağlılık puanları $F=5,04$; $p < 0.05$ ortalamaları ile işletmedeki pozisyon değişkeni grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu durumda işletmedeki pozisyon gruplarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık sonuçlarını etkilediği görülmüştür.

Sekizinci hipotezin sorgusu. Çalışmanın sekizinci hipotezi “Çalışanların işletmedeki çalışma süreleri örgütsel bağlılık puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 27. Örgütsel bağlılık puanlarının işletmede çalışma süresi değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	ss.	F	P
Duygusal Bağlılık	5 Yılın Altında	58	3,37	0,84	4,83	0,00
	5-10 Yıl	40	3,08	0,74		
	11-15 Yıl	18	3,57	0,47		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,95	0,86		
Devam Bağlılığı	5 Yılın Altında	58	3,00	0,77	0,85	0,46
	5-10 Yıl	40	3,13	1,02		
	11-15 Yıl	18	3,11	0,70		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,41	0,84		
Normatif Bağlılık	5 Yılın Altında	58	3,56	0,63	1,86	0,13
	5-10 Yıl	40	3,35	0,78		
	11-15 Yıl	18	3,38	0,57		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,81	0,72		
Örgütsel Bağlılık Genel	5 Yılın Altında	58	3,32	0,55	2,47	0,06
	5-10 Yıl	40	3,20	0,68		
	11-15 Yıl	18	3,33	0,30		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,70	0,73		

Araştırmaya katılan çalışanların devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanları ile çalışma süresi değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda devam bağlılığı, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık puanlarına ulaşırken işletmedeki çalışma süresi nedeniyle farklı bir sonuç elde edilmeyeceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık puanları $F=4,83$; $p < 0.05$ ortalamaları ile çalışma süresi değişkeni grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Bu durumda işletmedeki pozisyon gruplarının duygusal bağlılık sonuçlarını etkilediği görülmüştür. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşyerinde çalışma süresi yüksek olan çalışanların duygusal bağlılık puanları yüksek bulunmuştur. Bu durumda işletmede ne kadar uzun süre çalışılırsa orada bulunma ve çalışma isteği o kadar yüksek olur.

Dokuzuncu hipotezin sorgusu. Çalışmanın dokuzuncu hipotezi “Çalışanların yaşları farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin farklılık yönetimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 28. Farklılıkların yönetimi puanlarının yaş değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	Ss.	F	P
Bireysel Tutum Ve Davranış	15-25 Yaş	16	3,62	0,85	2,08	0,10
	26-35 Yaş	66	3,37	0,67		
	36-45 Yaş	32	3,55	0,55		
	45 Yaş üstü	16	3,81	0,72		
Örgütsel Ortam	15-25 Yaş	16	3,68	0,69	2,32	0,07
	26-35 Yaş	66	3,50	0,70		
	36-45 Yaş	32	3,61	0,60		
	45 Yaş üstü	16	3,98	0,47		
Yönetim Uygulamaları	15-25 Yaş	16	3,80	0,77	2,26	0,08
	26-35 Yaş	66	3,63	0,68		
	36-45 Yaş	32	3,53	0,71		
	45 Yaş üstü	16	4,03	0,30		
Farklılıkların Yönetimi Genel	15-25 Yaş	16	3,72	0,73	2,43	0,06
	26-35 Yaş	66	3,53	0,61		
	36-45 Yaş	32	3,56	0,59		
	45 Yaş üstü	16	3,96	0,40		

Araştırmaya katılan çalışanların farklılıkların yönetimi ve farklılıkların yönetimi alt boyutları ile yaş değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda farklılık yönetimi puanlarına ulaşılrken yaş nedeniyle farklı bir sonuç elde edilmeyeceği söylenebilir.

Onuncu hipotezin sorgusu. Çalışmanın onuncu hipotezi “Çalışanların eğitim seviyesi farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin farklılık yönetimi puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 29. Farklılıkların yönetimi puanlarının eğitim seviyesi değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	ss.	F	P
Bireysel Tutum Ve Davranış	Lise	32	3,55	0,70	3,76	0,01
	Ön lisans	26	3,38	0,76		
	Lisans	62	3,42	0,53		
	Yüksek Lisans	10	4,15	0,97		
Örgütsel Ortam	Lise	32	3,64	0,49	2,06	0,10
	Ön lisans	26	3,37	0,74		
	Lisans	62	3,64	0,68		
	Yüksek Lisans	10	3,95	0,75		
Yönetim Uygulamaları	Lise	32	3,58	0,90	2,61	0,05
	Ön lisans	26	3,48	0,67		
	Lisans	62	3,74	0,51		
	Yüksek Lisans	10	4,12	0,58		
Farklılıkların Yönetimi Genel	Lise	32	3,59	0,69	2,91	0,03
	Ön lisans	26	3,43	0,67		
	Lisans	62	3,63	0,49		
	Yüksek Lisans	10	4,08	0,70		

Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerine yönelik örgütsel ortam ve yönetim uygulamaları puanları ile eğitim seviyesi değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda farklılıklara yönelik örgütsel ortam ve yönetsel uygulama puanlarına ulaşırken çalışanların eğitim seviyesi nedeniyle farklı bir sonuç elde edilmeyeceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel tutum ve davranış puanları $F=3,76$; $p < 0.05$, farklılıkların yönetimi puanları $F=2,91$; $p < 0.05$ ortalamaları ile eğitim seviyesi değişkeni grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi yüksek lisans olanların farklılıkların yönetimi algıları diğer seviyelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

On birinci hipotezin sorgusu. Çalışmanın on birinci hipotezi “Çalışanların işletmedeki pozisyonları farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler” olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin farklılık yönetimi puanları ortalamalarının

işletmedeki pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 30. Farklılıkların yönetimi puanlarının işletmedeki pozisyon değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	Ss.	F	P
Bireysel Tutum Ve Davranış	Üst Düzey Yönetici	8	4,25	0,63	2,71	0,03
	Orta Düzey Yönetici	38	3,48	0,61		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,43	0,19		
	İdari Personel	40	3,48	0,82		
	Diğer	32	3,40	0,61		
Örgütsel Ortam	Üst Düzey Yönetici	8	4,31	0,44	2,45	0,04
	Orta Düzey Yönetici	38	3,57	0,60		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,50	0,60		
	İdari Personel	40	3,57	0,59		
	Diğer	32	3,57	0,82		
Yönetim Uygulamaları	Üst Düzey Yönetici	8	4,48	0,70	3,36	0,01
	Orta Düzey Yönetici	38	3,63	0,51		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,52	0,26		
	İdari Personel	40	3,68	0,74		
	Diğer	32	3,58	0,75		
Farklılıkların Yönetimi Genel	Üst Düzey Yönetici	8	4,37	0,56	3,64	0,00
	Orta Düzey Yönetici	38	3,58	0,45		
	Alt Düzey Yönetici	12	3,49	0,26		
	İdari Personel	40	3,60	0,67		
	Diğer	32	3,53	0,69		

Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerindeki farklılıklara yönelik bireysel tutum ve davranış algıları, örgütsel ortam ve yönetim uygulamaları puanları ile işletmedeki pozisyon değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p < 0.05$). Bu durumda işletmede çalışılan pozisyonun farklılıkların yönetimi algılarını ve alt boyutlarına yönelik algıları etkilediği görülür. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda üst düzey yöneticilerin farklılık algılarının geri kalan statülerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

On ikinci hipotezin sorgusu. Çalışmanın on ikinci hipotezi “Çalışanların işletmedeki çalışma süresi farklılıkların yönetimi puanlarını pozitif yönde etkiler”

olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin farklılık yönetimi puanları ortalamalarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 31. Farklılıkların yönetimi puanlarının işletmedeki çalışma süresi değişkenine göre analizi

	Grup	N	Ort.	Ss.	F	P
Bireysel Tutum Ve Davranış	5 Yılın Altında	58	3,66	0,73	4,46	0,00
	5-10 Yıl	40	3,22	0,57		
	11-15 Yıl	18	3,40	0,52		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,76	0,73		
Örgütsel Ortam	5 Yılın Altında	58	3,69	0,75	2,09	0,10
	5-10 Yıl	40	3,44	0,57		
	11-15 Yıl	18	3,52	0,58		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,89	0,58		
Yönetim Uygulamaları	5 Yılın Altında	58	3,82	0,69	2,96	0,03
	5-10 Yıl	40	3,44	0,72		
	11-15 Yıl	18	3,84	0,37		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,58	0,63		
Farklılıkların Yönetimi Genel	5 Yılın Altında	58	3,74	0,68	3,00	0,03
	5-10 Yıl	40	3,38	0,53		
	11-15 Yıl	18	3,64	0,41		
	15 Yıl Ve üstü	14	3,71	0,57		

Araştırmaya katılan çalışanların işletmelerine yönelik örgütsel ortam puanları ile çalışma süresi değişkeni arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Bu durumda farklılıklara yönelik örgütsel ortam puanlarına ulaşırken çalışanların işletmede çalışma süresinin uzunluğu ya da kısalığı nedeniyle farklı bir sonuç elde edilmeyeceği söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların bireysel tutum ve davranış puanları $F=4,46$; $p<0.05$, yönetsel uygulama puanları $F=2,96$; $p<0.05$, farklılıkların yönetimi puanları $F=3,00$; $p<0.05$ ortalamaları ile işletmedeki çalışma süresi değişkeni grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İşyerinde çalışma süresi 5 yılın altında olanların farklılıkların yönetimi genel puanları ort. 3,74, ss. $\pm$

0,68, işyerinde çalışma süresi 5-10 yıl olanların farklılıkların yönetimi genel puanlarından ort. 3,38, ss. $\pm$ 0,53 yüksek bulunmuştur. Bu durumda işyerinde 5 yılın altında çalışanların farklılık algıları daha uzun yıllar o işletmede çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

5. İki Kavramsal Yapı ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi

Araştırmanın amacına yönelik olarak oluşturulan iki kavramsal yapıyı ilgilendiren hipotezlerin test edilebilmesi için farklılık ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda elde edilen sonuçlar tablo 32’de gösterilmektedir.

Tablo 32. İki kavramsal yapı ve alt boyutlarına ilişkin korelasyon analizi

		Bireysel Tutum Ve Davranış	Örgütsel Ortam	Yönetim Uygulamaları	Farklılıkların Yönetimi Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Genel
Bireysel Tutum Ve Davranış	r	1,00							
	p	0,00							
Örgütsel Ortam	r	0,73**	1,00						
	p	0,00	0,00						
Yönetim Uygulamaları	r	0,73**	0,67**	1,00					
	p	0,00	0,00	0,00					
Farklılıkların Yönetimi Genel	r	0,89**	0,85**	0,93**	1,00				
	p	0,00	0,00	0,00	0,00				
Duygusal Bağlılık	r	0,61**	0,60**	0,62**	0,68**	1,00			
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00			
Devam Bağlılığı	r	0,22**	0,01	-0,06	0,04	0,23**	1,00		
	p	0,00	0,89	0,49	0,65	0,00	0,00		
Normatif Bağlılık	r	0,50**	0,39**	0,44**	0,49**	0,62**	0,31**	1,00	
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Örgütsel Bağlılık Genel	r	0,55**	0,39**	0,39**	0,48**	0,74**	0,72**	0,83**	1,00
	p	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**p<0,01 *p<0,05

Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi puanları arasında %48 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır $r=0.48$; $p<0.05$. Duygusal bağlılık ile farklılıkların yönetimi puanları arasında %68 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır $r=0.68$; $p<0.05$. Bu durumda çalışmanın ikinci hipotezi doğrulanmış olup, bir işletmenin etkin farklılık yönetimi anlayışının

Çalışanların duygusal bağlılık düzeyini geliştirdiği söylenebilir. Devam bağlılığı ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Normatif bağlılık ile farklılıkların yönetimi puanları arasında %49 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır $r=0.49$; $p<0.05$.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılık geçmişten günümüze her zaman var olan ancak yirmi birinci yüzyıl itibari ile dünyanın ilgisini çeken bir kavram haline gelmiştir. Günümüzde ülkeler arasındaki iktisadi, sosyal ve siyasal ilişkilerin gelişmesi, uluslararası ilişkilerinin yoğunlaşması, farklı toplum ve kültürlerle ait inanç ve beklentilerin eskisinden daha iyi ve doğru tanınması sonucu küresel ekonomide faaliyet gösteren işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı niteliklere sahip işgücünü bünyesinde bulundurması gerekir. Farklı niteliklere sahip çalışanların örgüt içerisinde uyumlu çalışabilmesi ve farklılıkların neden olacağı çatışmaların önlenmesi için ortak örgütsel değerlerin tespit edildiği, farklılıklara saygı duyan bir örgüt kültürü oluşturulduğu ve yönetim politikalarının belirlendiği bir sistem oluşturulmalıdır. Bu anlamda her örgüt ve her sektör için ayrı sistem gerekmektedir. Bu sistem örgüte maddi olanaklarının yanında farklı işgücüne sahip olmasıyla dış çevrede rekabet üstünlüğü kazandıracaktır. Farklılıkların etkin yönetilmesi hem örgütsel kâr ve verimliliğe fayda sağlamakta hem de örgütteki kişiler arası ilişkilerin ve gruplararası anlayışın gelişmesi açısından yarar sağlamaktadır.

Farklı nitelikteki çalışanların birlikte uyum içerisinde çalışabilmesi için örgütte farklılıkların fark edilmesi, kabul edilmesi, farklılıklara saygı duyulması ve değer verilmesi gerekir. Farklılıklara yönelik algısı güçlü olan örgütler ile çalışanları arasında özel bir bağ oluşacaktır. Bu bağ çalışanın örgüt ile arasında geliştireceği duygu, düşünce ve davranışlarını kapsar. Her çalışanın farklı ihtiyaçlara ve özelliklere sahip olması sebebiyle örgüte karşı geliştirilen bağlılık düzeyi de farklılık gösterecektir. Örgütle arasında bağlılık oluşan çalışanlar örgüt amaçları ile özdeşleşmekte, örgüt değerlerini içselleştirmekte, örgüte daha çok katkıda bulunmak istemekte ve örgüte sadakat duymaktadır. Ayrıca çalışanın örgüte güveni, adalet algısı ve kendisine değer verildiği yönünde hissettiği olumlu duygular örgüte karşı olumlu tutum ve davranış göstermesini sağlar.

Bu tez çalışmasında, alanyazın bölümünde incelenen iki kavramsal yapı arasındaki ilişkinin geçerliliğini tespit etmek adına gerçekleştirilen araştırma ile birlikte farklılık yönetimine ilişkin değerlendirmeler yapılmış, örgütsel bağlılık puanları ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ile ilgili şu sonuçlar elde edilmiştir:

1. Araştırmanın temel hipotezi aynı zamanda problem cümlesi olan farklılıkların etkin yönetilmesinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği kanıtlanmıştır. Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi puanları arasında %48 oranında anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu durumda araştırmaya katılan işletmelerin farklılıkları etkin yönetmesi ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini geliştirdiği söylenebilir.
2. Duygusal bağlılık ile farklılıkların yönetimi puanları arasında %68 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Bu durumda çalışmanın ikinci hipotezi doğrulanmış olup, bir işletmenin etkin farklılık yönetimi anlayışının çalışanların duygusal bağlılık düzeyini geliştirdiği söylenebilir.
3. Devam bağlılığı ile farklılıkların yönetimi puanları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır ($p>0.05$). Bu durumda çalışmanın üçüncü hipotezi reddedilmiştir. Çalışanların farklılık yönetimi algıları ile devam bağlılığı arasında ilişki yoktur.
4. Normatif bağlılık ile farklılıkların yönetimi puanları arasında %49 oranında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır $r=0.49$; $p<0.05$. Bu durumda çalışmanın dördüncü hipotezi doğrulanmış olup, bir işletmenin etkin farklılık yönetimi anlayışının çalışanların normatif bağlılık düzeyini geliştirdiği söylenebilir.

Bu sonuçlar neticesinde gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin farklılık yönetimi algılarının çalışanların örgütsel bağlılık tutumları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile bilimsel olarak daha önce yapılan araştırmalara farklı sektörel bakış açısı getirilmiş ve sektörün bakış açısı ile iki kavramsal yapı arasındaki ilişki anlamlandırılmıştır. Farklı kültürel grupları bünyesinde bulunduran ve bunu etkili yöneten örgüt çalışanlarının bağlılık seviyeleri yüksek olacaktır. Ayrıca farklı kültürel gruplara ait çalışanlardan oluşan örgüt yapısı, farklı müşteri gruplarının ihtiyaç ve beklentilerini daha hızla karşılayacaktır. Buna karşın homojen kalan örgütler ise yetersiz kalacaktır ve örgütün ilerleyişinin önüne geçilecektir. Konu üzerinde çalışacak diğer araştırmacılara önerimiz, sektörel olarak ulaştığımız beş işletmenin beyaz yakalı çalışanları üzerinde uygulayabildiğimiz

araştırmaya mavi yakalı hatta altın yakalı çalışanların dahil edilmesi, daha büyük örnekleme ve daha fazla pozisyonel bakış açısına ulaşılabilmesi konusunda yardımcı olabilir. Bunun yanında iki kavramsal yapı arasındaki ilişki farklı sektörlerde değerlendirilebilirse sektörel algılamalar karşılaştırılarak genel bir sonuca ulaşılabilir.

EKLER

EK-A. DEMOGRAFİK SORULAR

Sayın Katılımcı,

Bu anket formundan elde edilecek olan bilgiler İstanbul Ticaret Üniversitesi İnsan Kaynakları Yöneticiliği Bölümü’nde yürütülmekte olan bir Yüksek Lisans Tez çalışmasında bilimsel amaçla kullanılacaktır. Söz konusu çalışma, “Tersane İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkisini” ölçmek amacı ile gerçekleştirilmektedir. Bu etkiyi ölçebilmemiz için, siz değerli katılımcının yaklaşık 20-25 dakikasını alacak bu anketi doldurmanız bilimsel çalışma için büyük bir değer taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruların tümünü yanıtlayınız. Ek bilgi almak istediğiniz konularda tarafıma dönüş yapabilirsiniz.

Çalışma tamamen akademik amaç için gerçekleştirilmektedir. Anket katılımcıların bireysel kimliğini ve firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgiler içermemektedir.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Hüner ŞENCAN

0532 581 02 04

hsencan@ticaret.edu.tr

İlknur Hazan GİDER

0530 240 41 42

ilknurgider_@hotmail.com

BÖLÜM 1

1. Cinsiyetiniz: Kadın (1); Erkek (2)

2. Yaşınız: 15-25 (1); 26-35 (2); 36-45 (3); 46-55 (4); 56+ (5)

3. Eğitim Durumunuz

İlköğretim(1)

Lise (2)

Ön lisans (3)

Lisans (4)

Yüksek Lisans+..... (5)

4. Medeni Durumunuz: Evli (1); Bekâr (2); Diğer (3)

5. İşletmedeki Pozisyonunuz

Üst Düzey Yönetici . . . (1)

Orta Düzey Yönetici .. (2)

Alt Düzey Yönetici (3)

İdari Personel(4)

Diğer (Belirtiniz).....(5)

6. Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz?

5 yılın altında(1)

5-10 yıl (2)

11-15 yıl(3)

16-20 yıl.....(4)

21 yıl ve üzerinde(5)

7. Toplam İş Tecrübeniz

5 yılın altında(1)

5-10 yıl(2)

11-15 yıl.....(3)

16-20 yıl.....(4)

21 yıl ve üzerinde. . . . (5)

8. Dini İnanışınız: Müslüman (1); Diğer (2)

9. Etnik Kökeniniz: Türk (1); Çerkez (2); Laz (3); Kürt (4); Boşnak (5); Göçmen (6);

Diğer (Belirtiniz).....(7)

10. Fiziksel bir engeliniz var mı? Evet (1); Hayır (2)

EK-B. FARKLILIK YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

BÖLÜM 2

Aşağıda farklılıkların yönetimine yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri: 1= Kesinlikle Katılıyorum 2 = Katılıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılmıyorum

Açıklama	Dereceler				
	1	2	3	4	5
1.İşyerimizde tüm çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşyerimiz cinsiyet, yaş, dil, din, sosyo-ekonomik düzey, eğitim, yetenek ve beceri gibi farklılıklara değer vermeyi insan kaynakları politikası haline getirmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşyerimizde çalışanlar arasında cinsiyet farklılığı nedeniyle ayırım yapılmamasına özen gösterilir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşyerimizde kişilerin farklı özelliklerine yönelik (cinsiyet, yaş, eğitim vb.) eleştiriler, şakalaşmalar ve kötü muamele yapıldığını gözlemliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşyerimizde kişisel olarak dışlandığımı, onur kırıcı söz ve davranışlara maruz kaldığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşyerimizde yasal düzenlemeleri gerekçe gösterilerek çalışanlar arasında ayırım yapıldığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Çalışanların bireysel farklılıkları işyerimizde zenginlik olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşyerimizde engelli çalışanlara yönelik ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9. İşyerimizde farklı yaş gruplarından kişiler çalışmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşyerimizde siyasi görüş ve düşünceler nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşyerimizde ekonomik farklılıklar nedeniyle ayırım yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşyerimizde dini inançlar nedeniyle kimseye ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

13.Çalıştığım bölümde kişisel farklılıklardan dolayı çatışmalar yaşanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşletme yöneticilerimiz baskın özellikler arasında azınlık özelliklerin eşitsizlik yaşamaması için çabalamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. İşyerimizde farklılıklarına rağmen herkesin eşit biçimde değerlendirilmesini olumlu karşılıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
16. İşyerimizde yöneticiler farklılıklarına rağmen tüm çalışanları karar alma aşamasına dâhil ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
17. İşyerimizde ki çalışanlar birbirlerini anlama konusunda empati yaparak hareket ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
18. İşyerimizde farklı ırk ve/veya etnik köken nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İşyerimizde yöneticiler farklılıkların üzerine yoğunlaşmanın çalışanların yaratıcılığını arttırdığını düşünmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
20. İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların yönetici olmasına izin verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların sosyal aktivitelere dâhil olmasına fırsat verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
22. İşyerimizde yöneticiler çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak bir yönetim yürütmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
23. İşyerimizde yöneticiler çalışanların sahip oldukları farklı yetenek ve becerilerini çalışma yaşamına kazandırmaya çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
24. İşyerimizde yöneticiler farklılıklar nedeniyle oluşan sorunların üstünden gelmek için yeterli deneyim, bilgi ve beceriye sahiplerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
25. İşyerimiz farklı özelliklere sahip kişilerin işe alınmasını desteklemektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
26. İşyerimizde farklı cinsel tercihleri olan çalışanlara karşı ayrımcılık yapılmamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İşyerimizde çalışanlar eşit biçimde ödüllendirme ve prim kriterlerinden yararlanırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
28. İşyerimizde hiyerarşiden etkilenmeden üst düzey yönetici ile personel arasında bilgi konulu iletişim ortamı sağlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
29. İşyerimizde diğer çalışanlarla her konuda rahat iletişim kurabiliyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

30.Farklılığıma saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığı ve çalışma performansımı etkiler.	☐	☐	☐	☐	☐
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

EK-C. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

BÖLÜM 3

Aşağıda çalışanların örgütsel bağlılığına yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerden size ve şirketinize uygun olduğunu düşündüğünüzü katılma derecelerinden birini seçerek belirtiniz.

Katılma Dereceleri: 1= Kesinlikle Katılıyorum 2 = Katılıyorum 3 = Kararsızım 4 = Katılmıyorum 5 = Kesinlikle Katılmıyorum

Açıklama	Dereceler				
	1	2	3	4	5
1.Kariyerimin bundan sonraki bölümünde bu işyerinde çalışmaktan mutluluk duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
2.Sosyal hayatımda işyerim hakkında konuşmaktan rahatsız olmam.	☐	☐	☐	☐	☐
3.İşyerimde yaşanan sorunları kendi problemim gibi hissedirim.	☐	☐	☐	☐	☐
4.Bu işyerine duyduğum bağlılığı başka bir işyeri içinde duvabileceğimi düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
5.Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6.Bu işyeri benim için önemli, kişisel bir anlam taşıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
7.Başka bir iş bulmadan şuan ki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
8.İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen ayrılmak benim için zor olacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.Şuan işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.	☐	☐	☐	☐	☐
10.Bu işyerinde çalışmayı istediğim kadar buna mecburumda.	☐	☐	☐	☐	☐

11.Şuan işimi bırakmak bana pahalıya mal olmaz.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Bu iş yerinden ayrılmayı göze alamamamın bir nedeni de daha iyi seçeneklerin olmamasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.Bu işyerinden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14.Bu işyerinde çalışmaya devam etmek istememin nedenlerinden biri ayrılmamın kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır. Başka işyeri burada sahip olduğum	☐	☐	☐	☐	☐
15.Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiğini görüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
16.Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17.Bir insanın sürekli iş değiştirmesi bana yanlış bir davranış olarak görünmüyor.	☐	☐	☐	☐	☐
18.Başka bir işyerinde daha iyi şartlarda çalışma imkânı bulsam da bu işyerimden ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19.Bu işyerinde çalışmaya devam etmem sadakati önemli ve ahlaki bir sorumluluk olarak görmemdir.	☐	☐	☐	☐	☐
20.Bir işyerine sadık olarak çalışmanın doğru bir davranış olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
21.İnsanların çalışma hayatlarını aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	☐	☐	☐	☐	☐
22.Bu işyerinden ayrılıp başka bir işyerinde sıfırdan başlamak istemem.	☐	☐	☐	☐	☐
23.Bir işyerine bağlı olmanın artık önemli olduğunu düşünmüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

- Ahmadı, F. (2014). *Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara Üniversitesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arbak, Y., & Kesken, J. (2005). *Örgütsel Bağlılık : Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21-46.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Barak, M. M. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *National Association of Social Workers*, 45(4), 339-352.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşina Kitaplar .
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bülbül, M. (2007). *Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Ceylan, C. (2001). *Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(19), 196-212.
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Kitapevi.
- Çayır, K., & Ceyhan, M. (2012). *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çetin, Ö. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for Managing Human Resource Diversity: From Resistance to Learning. *Academy of Management Executive*, 13(2), 68-80.
- Demir, C., & Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Eğinli, A. T. (2009). *Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılıkların Yönetimi*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 66-78.
- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61-76.
- Gökçen, A., & Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimi ile Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 525-533.
- Gözen, E. D. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerinde Bir Uygulama*. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37-55.
- Gündoğan, T. (2009). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bir insan kaynakları bölümünde uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürkan, Ç. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürkan, G. Ç., & Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(29), 588-602.
- İlsev, A. (1997). *Örgütsel bağlılık: Hizmet sektöründe bir araştırma*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Işık, M., Tastan, N., Temur, N., Kara, Ö., & Mısırlıoğlu, S. (2011). *Türkiye'de Engellilere Yönelik Ayrımcılık ve Hak İhlalleri 2011 Yılı İzleme Raporu*. İstanbul: Eşhid Yayınları.
- Jans, N. (1989). Organizational Commitment, Career Factors and Career Life Stage. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 247-266.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues . *The Icfa Journal of Organizational Behavior*, 8-25.

- Kamaşak, R., & Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma. B. Dereli (Dü.) içinde, *İşgücünde Farklılıkların Yönetimi* (s. 31-57). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kaya, G. (2010). *Avrupa Birliği İş Hukuku'nda Cinsiyet Ayrımcılığı*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., . . . Unruh von, K. (2007). *Farklılıkların Yönetimi için Eğitim Elkitabı*. European Year of Equal Opportunities for All.
- Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini Ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Köse, S., & Gönüllüoğlu, S. (2015). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 85-94.
- Lee, C.-C., & Chen, C.-J. (2013). The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 196-208.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. E. Mannix, & M. A. Neale içinde, *What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations* (s. 31-55). Psychological Science in the Public Interest.
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61(3), 195-209.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Öncel, A. Z. (2004). *İşletmelerde Bireysel, Örgütsel, Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgür, B. (2011). Yönetim Tarzları ve Etkileri. *Maliye Dergisi*(161), 215-230.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Özyürek, M. (2005). *Bireysel Farklılıkları İnceleme Yaklaşımları*. Ankara: Kök Yayıncılık.

- Palmer, J. (1989). Three Paradigms For Diversity Change Leaders. *Od Pratitioner: Journal Of The Organization Development Network*, 21(1), 1-18.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(2), 1397-1418.
- Richman, A. (2006). Everyone Wants an Engaged Workforce How Can You Create It? *Workspan*, 49, 36-39.
- Rousseau, D. M. (2000). *Psychological Contract Inventory Technical Report*. Pittsburgh: Carnegie Mellon University Graduate School of Industrial Administration.
- Rungruang, P. (2012). Antecedents of Organizational Commitment of Academics in Thailand: Qualitative Analysis. *Research Journal of Business Management*, 6(2), 40-51.
- Salomon, M. F., & Schork, J. M. (2003). Research Tecnology Management. *Academic Journal Article*, 46(4).
- Samadov, S. (2006). *İş doyumu ve örgütsel bağlılık: Özel sektörde bir uygulama*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2011). The Role of Work Group Status as a Contextual Variable in Relational Demography Research. *Journal of Business Diversity*, 11(1), 19-32.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The Asa Framework: An Update. *Personnel Psycology*, 747-773.
- Singh, B., P.K.Gupta, & Venugopal, S. (2008). Organisational Commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57-68.
- Somuncu, F. (2008). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığı geliştirme araçları: Özel bir hizmet işletmesinde araştırma*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Soylu, S. (1994). *Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon Ve Sosyal Kimlik*. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sökmen, A. (2000). *Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sutanto, E. M. (1999). The Relationship Between Employee Commitment and Job Performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 47-55.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bİlimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 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*, 10(4), 65-96.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, 21-35.

- Tatlı, A., & Özbilgin, M. F. (2009). Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 244-258.
- Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ulucan, D. (2014). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(Özel Sayı), 369-383.
- Ulusoy, D. Ç. (2014). Federal Sistemlerde Geriye Bakış: Modern Dönem Öncesi Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 69(4), 739-776.
- Ünalp, A. T. (2007). *Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, A. (2014). Uluslararası Göç: Çeşitleri, Nedenleri ve Etkileri. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages*, 9(2), 1685-1704.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 445-458.
- Zahra, A. (1984). Understanding Organizational Management. *Supervisory Management*, 29(3), 16-20.
- Australian Human Rights Commission. (2015). Australian Human Rights Commission Web Sitesi: <https://www.humanrights.gov.au/> adresinden alınmıştır
- Türk Dil Kurumu. (2015). Türk Dil Kurumu Web Sitesi: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (2015). Türkiye Büyük Millet Meclisi Web Sitesi: <http://www.tbmm.gov.tr> adresinden alınmıştır

