



**T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE
ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Seher ERSÖZ

Çorum 2021

**ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**

Seher ERSÖZ

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İnsan Kaynakları Anabilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ**

ÇORUM-2021

KABUL VE ONAY

Seher ERSÖZ tarafından hazırlanan *Çalışanlarda Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi* başlıklı bu çalışma, 08/07/2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği / oyçokluğu ile başarılı bulunarak yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Alper GÜRER

(Başkan)

Doç. Dr. Yavuz Kağan YASIM

Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

(Danışman)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof. Dr. Muhammed Asif YOLDAŞ

Enstitü Müdürü

T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yaptığımı beyan ederim. (08/07/2021)

Seher ERSÖZ

ÖZET

ERSÖZ, Seher. *Çalışanlarda Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2021.

Günümüzde uluslararası sınırların da ortadan kalkması ve özellikle bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de yaygınlaşmasıyla küresel pazarda örgütlerin işgücündeki çeşitliliği artmış, farklı özelliklere sahip bireylerin bir arada çalışması kaçınılmaz olmuştur. Özellikle her alanda yaşanan teknolojik atılımlar “insan” unsurunu daha da çekici ve değerli hale getirmiştir. Bireysel ve kültürel farklılıkların uluslararası platformda önemli bir unsur ve rekabet avantajı sağlamada bir değer olarak kabul edilmesi, aynı zamanda bu çeşitliliğin iyi bir şekilde yönetilmesini de gerektirmektedir. Nitekim bireysel farklılıkların iyi yönetilmesi pek çok faydayı beraberinde getirerek çalışanlarda olumlu davranışların oluşmasını sağlamaktadır. Çalışanlarda olumlu davranışların oluşması bireyin örgütü ile özdeşleşmesine ve örgütün değerleriyle, inançlarıyla ve beklentileriyle uyumu yakalayabilmesine bağlıdır. Bu uyumun oluşması örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini mümkün hale getirmektedir.

Bu görüşler çerçevesinde çevrimiçi anket yöntemi ile gerçekleştirilen bu çalışmada, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının belirlenmesi ve bu algının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesiyle çalışanlarda farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşmelerini etkilediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özellikleri ile farklılıkların yönetimi algıları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kavramlar: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme.

ABSTRACT

ERSÖZ, Seher. *Management of Differences in Employees and Organizational Identification Relationship*, (Master Thesis), Çorum, 2021.

Today, with the disappearance of international borders and the spread of developments in information and communication technologies, the diversity of organizations in the workforce has increased in the global market, and it has become inevitable for individuals with different characteristics to work together. Especially the technological breakthroughs in every field have made the "human" element even more attractive and valuable. Accepting individual and cultural differences as an important element in the international platform and a value in providing competitive advantage also requires good management of this diversity. As a matter of fact, good management of individual differences brings many benefits and ensures the formation of positive behaviors in employees. The formation of positive behaviors in employees depends on the individual's identification with the organization and the ability to achieve harmony with the values, beliefs and expectations of the organization. The formation of this harmony makes it possible to achieve organizational goals.

In this study, which was carried out with the online survey method within the framework of these views, it was aimed to determine the perceptions of the employees about the management of differences and to determine the effect of this perception on the level of organizational identification of the employees. By analyzing the data obtained, it was seen that the management of differences in employees affected organizational identification. In addition, significant relationships were found between the socio-demographic characteristics of the employees, the management of differences and organizational identification.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Organizational Identification.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar DİZİNİ.....	vi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	ix
ÖN SÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. FARKLILIK KAVRAMI.....	3
1.1.1. Farklılık Kavramının Tanımı.....	4
1.1.2. Farklılıkların Nedenleri ve Boyutları.....	7
1.1.3. Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Açıdan Farklılıkların Önemi.....	9
1.1.4. Farklılık Nedeniyle Oluşan Sorunlar.....	11
1.2. TARİHSEL SÜREÇTE FARKLILIKLAR VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	13
1.3. FARKLILIK YÖNETİMİ.....	14
1.3.1. Farklılık Yönetiminin Tanımı.....	15
1.3.2. Örgütler Açısından Farklılıkların Yönetiminin Anlamı.....	17
1.3.3. Farklılık Yönetimi Uygulamasının Önemi.....	19
1.3.4. Örgütlerde Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları.....	22
1.4. FARKLILIK YÖNETİMİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	25
1.4.1. Farklılık Yönetiminin Kuramları.....	25
1.4.2. Farklılık Yönetimi Model ve Yaklaşımları.....	26

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

2.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	30
2.2. ÖZDEŞLEŞME ve BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	32

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ	33
2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Süreci ve Sosyal Kimlik Teorisi	36
2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Düzeyleri, Çeşitleri ve Boyutları	38
2.3.2.1. Bilişsel Boyut	39
2.3.2.2. Duygusal Boyut	39
2.3.2.3. Davranışsal Boyut	40
2.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Nedenleri	40
2.3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları	41
2.3.5. Örgütsel Özdeşleşmeyi Engelleleyen Unsurlar	43
2.3.5.1. Örgütsel Yabancılaşma	43
2.3.5.2. Örgütsel Stres	44
2.3.5.3. Örgütsel Dışlanma	44
2.3.5.4. Yıldırma (Mobbing)	44
2.3.5.5. Örgütsel Sinizm	45
2.3.5.6. Örgütsel Çatışma	45
2.3.5.7. Rol Belirsizliği	46
2.3.5.8. İşten Ayrılma Niyeti	46
2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ	47
2.4.1. Kreiner ve Asfort'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli	47
2.4.2. Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

3.1. ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ	50
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	51
3.2.1. Araştırmanın Amacı	51
3.2.2. Araştırmanın Önemi	52
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	53
3.2.4. Araştırmanın Varsayımları	56
3.2.5. Araştırmanın Kısıtları	56

3.2.6.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	57
3.2.7.Anket Formunun Oluşturulması	57
3.2.8.Kullanılan İstatistiksel Teknikler	59
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	59
3.3.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin “Güvenirlilik ve Geçerlilik” Analizi.....	59
3.3.2.Demografik Özelliklere İlişkin Dağılımlar	62
3.3.3.Hipotezlerin Analizi ve Sonuçlar	64
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	82
KAYNAKÇA	93
EKLER.....	106
E-1.ÇALIŞANLARIN FARKLILIK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ: HİTİT ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA HAKKINDA ANKET FORMU.....	106
EK-2. ETİK KURUL ONAYI.....	108
EK-3. HİTİT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ İZİN YAZISI.....	109

TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1.1.Farklılık Kavramı Tanımları	6
Tablo 1.2. Farklılık Kavramının Sınıflandırılması.....	8
Tablo 1.3. Farklılıkların Avantaj ve Dezavantajları.....	24
Tablo 1.4. Farklılıkların Kuramsal Çerçevesi	25
Tablo 3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Yükleri Analizi	59
Tablo 3.2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Faktör Yükleri Analizi.....	60
Tablo 3.3. Katılımcıların Demografik Dağılımları	62
Tablo 3.4. Cinsiyet ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	64
Tablo 3.5. Cinsiyet ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	65
Tablo 3.6. Cinsiyet ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	65
Tablo 3.7. Cinsiyet ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	65
Tablo 3.8. Yaş ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi	66
Tablo 3.9. Yaş ve Bireysel Tutum ve Davranışlara İlişkin ANOVA Testi Analizi.....	66
Tablo 3.10.Yaş ve Örgütsel Değerler ve Normlara İlişkin ANOVA Analizi	67
Tablo 3.11. Yaş ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara İlişkin ANOVA Testi Analizi	67
Tablo 3.12. Medeni Durum ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	67
Tablo 3.13. Medeni Durum ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi	68
Tablo 3.14. Medeni Durum ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	68
Tablo 3.15. Medeni Durum ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....	68
Tablo 3.16. Eğitim Durumu ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi.....	69
Tablo 3.17. Eğitim Durumu ve Bireysel Tutum ve Davranışlara İlişkin ANOVA Testi Analizi	69
Tablo 3.18. Eğitim Durumu ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	70
Tablo 3.19. Eğitim Durumu ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	71
Tablo 3.20. Hizmet Süresi ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi..	71
Tablo 3.21. Örgütteki Hizmet Süresi ve Bireysel Tutum ve Davranışlara İlişkin ANOVA Testi Analizi	72
Tablo 3.22. Örgütteki Hizmet Süresi ve Örgütsel Değerler ve Normlara İlişkin ANOVA Testi Analizi	72
Tablo 3.23. Örgütteki Hizmet Süresi ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara İlişkin ANOVA Testi Analizi	73
Tablo 3.24. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi.....	73
Tablo 3.25. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	74

Tablo 3.26. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	74
Tablo 3.27. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	75
Tablo 3.28. Çalıştığı Birim ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi	76
Tablo 3.29. Çalıştığı Birim ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	76
Tablo 3.30. Çalıştığı Birim ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	76
Tablo 3.31. Çalıştığı Birim ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	77
Tablo 3.32. Kadro Unvanı ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Analizi	77
Tablo 3.33. Kadro Unvanı ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	78
Tablo 3.34. Kadro Unvanı ve Örgütsel Değerler ve Normlara İlişkin ANOVA Testi Analizi	78
Tablo 3.35. Kadro Unvanı ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi	79
Tablo 3.36. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme Korelasyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.37. Farklılıkların Yönetimi (Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu) ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	80
Tablo 3.38. Farklılıkların Yönetimi (Örgütsel Değer ve Normlar Boyutu) ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	81
Tablo 3.39. Farklılıkların Yönetimi (Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu) ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	81

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Farklılıkların Ortaya Çıkış Nedenleri	7
Şekil 1.2. Allport'un Önyargı ve Ayrımcılığın Sonuçları Şeması	12
Şekil 2.1. Scott, Corman ve Cheney'in Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli	48
Şekil 3.6. Araştırma Modeli	56

SİMGELER VE KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Testi
N	: Ankete Katılanların Sayısı
p.	: Anlamlılık Düzeyi
R.	: Regresyon Değeri
S.	: Sayı
Sd.	: Serbestlik Derecesi
Sig.	: Significant
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ss.	: Sayfalar
St. Hata	: Standart Hata
St. Sapma	: Standart Sapma
Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
x.	: Aritmetik Ortalama
df.	: Degree of Freedom

ÖN SÖZ

Tanıştığım ilk günden itibaren bana hayat enerjisi aşılayan, her an fikrinden, bilgisinden ve tecrübesinden faydalandığım, hem ders hem de tez döneminde, beni her açıdan yüreklendiren ve yönlendiren çok değerli danışman Hocam Sayın Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ 'ye minnettarım.

Ayrıca bu yoğun ve yorucu dönemde beni destekleyen eşime, aileme ve tüm dostlarıma; anketin yapılması noktasında kolaylık sağlayan Hitit Üniversitesi yöneticilerine ve anketi doldurarak çalışmaya katkıda bulunan tüm üniversite personeline teşekkürlerimi sunarım.

Seher ERSÖZ
Çorum

GİRİŞ

Geçmişte olduğu gibi günümüzde de insanların, toplumların ve uygarlıkların yapısında, ulusal değerlerin, düşünce, tutum ve davranışlarının biçiminde ve daha pek çok hususta ciddi bir değişim ve dönüşüm yaşandığı görülmektedir. Farklı boyutlarda yaşanan ve tüm hayatı etkileyen bu değişim ve dönüşümler, ulusların sınırlarını ortadan kaldırarak sınırsızlaşan dünyada hem toplumsal yapıda, hem de iş yaşamında çok kültürlülüğe dayalı bir sistemi ortaya çıkarmıştır.

Yaşamın doğasında var olan farklılıklar, bu yeni sistemle birlikte daha da artmış, zaten anlaşılması zor olan toplumları ve örgütleri çeşitlilik açısından daha da karmaşık bir hale getirmiştir. Çeşitliliğin artması ve yaygınlaşmasıyla birlikte yaşanan bazı sıkıntılar, her daim olduğu gibi “insan” unsurunun öncelikli ve önemli olduğunu bir kez daha hatırlatmış ve insanın yönetilmesinin de bir o kadar önemli bir iş olduğu anlayışının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu anlayışın yaygınlaşmasıyla birlikte farklılık yönetimi felsefesi ortaya çıkmaya başlamıştır (Cox ve Blake, 1991; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).

Toplumsal yaşamda olduğu gibi, iş yaşamının yapısı gereği örgütlerde de pek çok noktada farklılıklar yer almaktadır. Farklı fiziksel özelliklere sahip bireylerin yanı sıra farklı düşünen, farklı liderlik tarzını benimseyen yöneticiler, değişik eğitim seviyelerine sahip farklı statülerde çalışanlar, titiz, çalışkan, işine bağlı, değişim ve dönüşüme hızlı adapte olan bireyler ve daha pek çok açıdan birbirinden farklı özelliklerde çalışanları bir arada görmek mümkündür. Bakıldığında direkt görülebilen renk, cinsiyet, yaş, etnik köken vb. fiziksel özellikleri kapsayan ya da tamamen fizik dışı yani görünmeyen psikolojik yapı, zihinsel algı, düşünce biçimi, kültürel aidiyet, bireysel tutum ve davranış stili ile değer ve inanış eğilimi gibi pek çok özellik farklılıkların kapsamını oluşturmaktadır (Loden ve Rosener, 1991).

Tarihsel süreçte farklılıklara sahip bireylerin bir arada çalışması çok zor iken, zaman içinde birey ve toplum algılarının değişmesiyle ve yasal süreçlerin söz konusu farklılıkları “destekler ve korur” nitelikteki yapılanması ile beraber, farklı niteliklerdeki bireylerin aynı çalışma ortamını paylaşması ve üretime dahil olması söz konusu olmuştur. Artık günümüzde her biri birer değer olarak görülmeye başlanan farklılıkların, böylece çalışma hayatında aranan bir özellik olmaya başladığı görülmektedir.

Elbette çalışma yaşamının her alanında var olan bu farklılıkların en iyi şekilde yönetilmesi örgütün tüm paydaşları açısından büyük bir anlam taşımaktadır. Zira tüm tarafların gayesine ulaşması buna bağlıdır. Bu açıdan farklılıkların öncelikle kabul edilmesi ve bu farklılıkların değerli olduklarının çalışanlara hissettirilmesi, birey-örgüt uyumunun gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir. Neticede örgütlerde birey-örgüt uyumunun ve takım çalışmalarının varlığının üretimde verimliliği, yaratıcılığı ve dayanışmayı beslediği bilinmektedir (Jacson vd., 1995). Bu nedenle bireylerin örgüt ile özdeşleşmelerinin ve aidiyet duygularının geliştirilmesinin örgüt başarısının sağlanmasında kilit nokta olduğu söylenebilmektedir. Bunlara ilaveten örgüt içinde bireylerarası eşitsizliklerin giderilmesi, haksızlıkların önlenmesi ve kariyer fırsatlarının sunulması çalışanların motivasyonlarının artırılması da hedeflenmelidir. Tabii ki tüm bunların gerçekleşmesi öncelikle yönetimin bireysel farklılıkları bilmesine ve bu farklılıkları etkin yönetmesine bağlıdır (Atasoy, 2012, s.15)

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. FARKLILIK KAVRAMI

İnsanlar her açıdan birbirinden farklı özelliklere sahip bir şekilde doğar, yaşar ve ölürlür. Sosyoekonomik, demografik ve kültürel nitelikleri de kapsayan bu farklılıkları farklı şekillerde değerlendirmek mümkündür. Nitekim her bir özellik sahibini biricik, özel ve benzersiz kılar. Birey bu farklılıklarla dünyaya gözlerini açar, yaşamı boyunca sahip olduğu bu niteliklere yenilerini ekleyerek, içinde bulunduğu ortamda var olma gayreti gösterir ve yine yaşamını farklı bir sonla tüketir. Öldükten sonra bile hayatı boyunca sahip olduğu özellikleriyle anılır ve dünyaya bıraktığı iz, yine bu özellikleriyle ilişkili olur.

Farklı niteliklere sahip milyonlarca insanın bir arada uyum içinde yaşaması oldukça zor olmakla birlikte, bunu gerçekleştirmek imkânsız değildir. Toplumda farklılıklardan doğan çatışmaların önlenmesi; saygı ve hoşgörü kültürünün geliştirilerek sağlıklı ve huzurlu ortamların yaratılmasıyla mümkündür. Sınırsız sayıdaki farklılıklar her ne kadar sonsuz problemlerin, karmaşaların, kargaşaların; hatta büyük savaşların kaynağı olsa da; sevginin, mutluluğun, her türlü zenginliğin, yaratıcı eylemlerin, heyecanların, barış ve dostluğun sebebi de olabilmektedir. Tüm bu sonuçların kaynağı niteliğinde olan farklılıkların, ne şekilde durumlar yaratacağı tamamen farklılıklara yönelik takınılan tavırlara bağlıdır. Bu noktada farklılıkların yapısını, nedenlerini ve önemini bilmek oldukça önemlidir.

Bireyler doğuştan getirdikleri özellikleri ile zamanla, içinde buldukları coğrafyanın sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik yapısına göre değişiklik gösterebilen farklı özellikleri kişiliklerinde taşırlar. Bu özelliklerin aile, toplumsal yapı, eğitim, yaşamsal deneyim ve daha pek çok nedenden kaynaklandığını söylemek mümkündür (İnce vd., 2015, s. 293). Bireysel anlamda sahip olunan ve fiziksel, bilişsel, algısal ve düşünsel olabilen bu farklılıkların yaşamın her evresinde yer alacağı kuşkusuzdur.

İş yaşamının doğal yapısında da var olan bu farklılıkların örgütleri de işgücü açısından çeşitlendireceği ve sonuç olarak sosyal süreçleri olumlu ya da olumsuz yönden etkileyeceği kabul edilmektedir (Jackson vd., 2003, s. 809). Bu anlamda farklılık

kavramına yönelik farkındalığın gittikçe arttığı ve farklılıkların yönetimi konusunun örgütlerce üzerinde durulan önemli konulardan biri haline geldiği görülmektedir (Gümüş, 2009, s. 49).

Farklılık, pek çok anlamı içinde barındıran ve bireylerde farklı algılamaları ortaya çıkaran zengin ve tanımlanması zor bir kavramdır (Barutçugil, 2011, s. 42). Bu nedenle toplumsal yapıya göre değişiklik gösterebilen ve pek çok alanda üzerinde durulan farklılık kavramını doğru anlayıp doğru yorumlamak gerekmektedir. Ayrıca söz konusu farklılıkların herkesin (birey, örgüt ve paydaşları, toplum) yararı gözetilerek yönetilmesi son derece büyük bir önem arz etmektedir.

Toplumun her katmanı için ayrı önem taşıyan farklılıkların doğru anlaşılması öncelikle farklılık kavramının doğru bir şekilde ele alınmasına bağlıdır. Bu düşünce doğrultusunda çalışmanın bu bölümünde farklılık kavramı, tanımı, önemi, amacı, boyutları, avantaj ve dezavantajları, kavrama temel oluşturan yaklaşımlar, farklılık yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeve sırasıyla ele alınmaktadır.

1.1.1. Farklılık Kavramının Tanımı

Literatüre genel olarak bakıldığında çok boyutlu bir yapıda olan farklılık kavramının değişik açılardan ele alındığı ve zaman içinde yapılan birbirinden farklı tanımlamaların içerik açısından da değişiklik gösterdiği görülmektedir.

Kimi tanımlamalar farklılık kavramını bireyin ya da grubun demografik özelliklerine göre yaparken, kimi araştırmacılar bu kavramın tanımlamasında demografik özelliklere ilaveten bireyin yaşam tecrübesine bağlı olarak değişen ve gelişen eğitim, statü, dil, din vb. inanışları, kişilik özelliklerini de dahil etmişlerdir (Jayne ve Dipboye, 2004; Montes ve Shaw, 2003; Harrison, Price ve Bell, 1998).

Genellikle yaş, ırk, cinsiyet ve engellilik durumu ile ilgili olduğu düşünülen farklılık anlam yelpazesi çok geniş ve her şeyle ilgili olabilen oldukça geniş bir kavram olmakla birlikte tanımlanması da tanımı yapan kişinin algılayışına göre değişiklik göstermektedir (Wentling, 2001, s. 3).

Kapsamlı olan farklılık kavramının tanımlanmasında sadece demografik özelliklerin yeterli olmadığını belirten Mc. Gradh (1995), işe yönelik geliştirilen ve örgütün performansına katkı sağlayan yetenek, beceri ve bireyin ya da grubun öncelikleri, inanış biçimleri, örgüt içerisindeki konumları vb. özelliklerin de bu kavram kapsamında değerlendirilmesi gerekliliği üzerinde durmuştur. Farklılık kavramını doğru anlamak ve anlamlandırmak için maddi unsurların (fiziksel-görünen) yanında manevi, yani bireyin

ya da grubun psikolojik ve zihinsel yapısıyla ilgili görünmeyen unsurların da dikkate alınması gereklidir.

İngilizce’de “diversity” olarak karşılık bulan farklılık kavramı, Türkçe’de “farklılık” ve “çeşitlilik” olarak adlandırılmaktadır. Genel olarak yerli kaynaklarda farklılık şeklinde kullanılan bu kavram, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başkalık”, “ayrımllık” olarak ifade edilmekte; ayrıca “eşsiz”, “benzersiz” olma hali olarak da tarif edilmektedir. Felsefe alanı kapsamında yapılan tanıma göre ise farklılık “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak ele alınmaktadır (TDK, 2021). Farklılık kavramı, “ortak özelliklere sahip olma durumu” olarak ifade edilen benzerlik kavramıyla ve “aynı ölçülere, ya da niceliksel olarak eşit özelliklere sahip olma” şeklinde tanımlanabilen eşitlik kavramlarıyla da yakın ilişkilidir (Büyük Larousse, 1986, s. 1522).

Farklılık bireyin kendini ve diğerlerini algılamayı içeren ve bu algılamalardan doğan etkileşimi kapsamaktadır (Patrick ve Kumar, 2012, s. 1). Farklılığı “doğal, sosyal ve bilişsel her olayı ve olguyu bütün diğerlerinden ayıran özellik” şeklinde tanımlayan Barutçugil’e (2011, s. 42) göre ise farklılık bir tür “ötekileştirme eylemi”dir.

“Bireyler arasındaki benzerlik ve farklılıklara” gönderme yaparak, farklılıkların örgüt içerisinde yer alan çalışanlar ve örgüt içi fonksiyonlar ile dış paydaşların (rakipler, ilişki halinde olunan diğer (kurum ve kuruluşlar) karışımından oluştuğunu ifade eden Thomas’a (1996) göre örgüt içi çeşitliliğin miktarı farklılıkların belirleyicisi olmaktadır. Yine Thomas’a (2000) göre örgütlerde farklılıkların değer görmesi çeşitliliğin kabulünü kolaylaştırmakta ve iletişimi kuvvetlendirerek iyi ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları uygulamalarında farklılıkların yönetimi çabalarının desteklenmesi oldukça önemlidir (Jabbour vd., 2011, s. 60).

Gümüş (2009) farklılıkların bireyi diğerlerinden farklı kılan, kişinin biyolojik, psikolojik ve zihinsel yapısıyla, sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübeleriyle ve ayrıca kültürel ve sosyal aidiyetiyle ilgili olabileceğini belirterek, söz konusu farklılıkların karmaşa, değişim, işten ayrılma vb. durumlara neden olduğunu, çalışanları ayırttığını ve ötekileştirdiğini ifade etmektedir (s. 26-27).

Farklılık kavramı pek çok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Çalışmalarda en çok kullanılan farklılık tanımlamalardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Tablo 1.1. Farklılık Kavramı Tanımları

Araştırmacılar	Farklılık Tanımlamaları
Loden ve Rosener, 1991	Farklılıkları birinci (yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel eğilim, fiziksel beceriler.) ve ikinci boyut (eğitim, gelir, inançlar, medeni durum, iş deneyimi) özellikleri kapsamaktadır.
Carr, 1993; Caudron, 1992; Triandis, 1994; Hayles, 1996	Geniş anlamda farklılıklar “cinsel/duygusal yönelim, değerler, kişilik özellikleri, eğitim, dil, fiziksel görünüm, medeni durum, yaşam tarzı, inançlar ve coğrafi köken, görev süresi gibi arka plan özellikleri örgüt ve ekonomik durum” özelliklerinin tümünü kapsamaktadır (Akt. Wentling, 2001, s. 3).
Tomervik, 1994	Farklılık eğitim durumu, etnik köken, ırk, inanışlar, stil, cinsel yönelim, ailesel durum, coğrafi konum gibi özelliklerin tamamını içerir. Bu özellikler bireyi ve bireyin iş yaşamını etkilemektedir. Bu çeşitlilik örgütlerin genel yapısını, işleyişini ve çıktılarını fazlasıyla etkilemektedir. Bu nedenle kuruluşların işgücü çeşitliliğini insan kaynakları uygulamalarında, yönetim tarzlarında, işe akış felsefe ve anlayışlarında bu çeşitliliği yönetmesi gerekmektedir.
Point ve Singh, 2003, s. 751	(McGrath vd., (1995)’ne göre demografik özellikler (ırk, cinsiyet, yaş vb.); işle ilgili bilgi ve yetenekler; değerler, inançlar ve tutumlar; kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller; örgütteki statü/konum gibi özelliklerin bütünü farklılıklar olarak kabul edilmektedir (Akt. Sürgevil, 2008, s. 113).
Hubbard, 2004, s. 27	Örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için uygulanan, benzerlikleri de içeren bir karışımdır.
Balay ve Sağlam, 2004, s. 34	Bir grup, topluluk ya da örgüt içinde insanların farklı kimlik, arka plan, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlilik, eğitim düzeyi, ailevi durumu, siyasal ve ekonomik eğilimleri gibi unsurların karışımıdır.
Budak ve Sürgevil, 2008, s. 70	Ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip olduğu 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.
Thomas, 2010, s. 2	İşletmenin tüm bileşenlerini içine alan karışımdır (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, STK, çıktılar vb.).
Barutçugil, 2011, s. 42	Doğal, sosyal ve bilişsel her olayı ve olguyu diğerlerinden ayıran özellikler farklılıkların kapsamını oluşturmaktadır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1.2. Farklılık Kavramının Sınıflandırılması

Araştırmacılar	Sınıflandırma Şekli
Esty vd.,1995, s. 3-4	Araştırmacılar çalışmalarında farklılıkları on ayrı boyutta incelemiştir. Bireyin sınıfı, etnik kökeni, yaşı, cinsiyeti, ırkı, statüsü, dini inanışları, fiziksel özellikleri ve engellilik durumu, ailevi özellikleri, cinsel tercihleri (Akt. Sürgevil, 2008, s. 11).
Hubbard, 2004, s. 32	Araştırmacı farklılıkları iki boyutta değerlendirmiştir: Birincil farklılıklar: yaş, ırk, cinsel tercih, yetenekler, cinsiyet, etnik köken. İkincil farklılıklar: iş ve aile özellikleri (medeni durum, bireyin eğitim, askerlik durumu, iletişim tarzı, inanışları vb.) (Akt. Özcan, 2020, s. 23).
Christien, Porter ve Moffitt, 2006, s. 461	Kolay anlaşılabilir, kolay gözlemlenemeyen özellikler, yüzeysel düzeyde farklılık-derin düzeyde farklılık, iş ile ilişkili farklılık-İşle ilgili olmayan farklılık, görev ile ilişkili farklılık-İlişki yönelimli farklılık, rol ilişkili farklılık-kalıtımsal boyutlarda farklılık (Akt. Gümüş, 2009, s. 43).
Mannix ve Neale, 2005, s.36	Sosyal kategori farklılıkları: ırk: etnik köken, cinsiyet, yaş, din, cinsel yönelim, fiziksel yeterlilik (engellilik vb.). Bilgi ve beceri farklılıkları: eğitim, işlevsel bilgi, bilgi ya da uzmanlık, gelişim (kişisel eğitim ve gelişim), deneyim, yetenekler. Değer ve inanç farklılıkları: Kültürel geçmiş / deneyim, ideolojik inançlar, kişilik farklılıkları, biliş tarzı, duygusal yapı, motivasyon faktörleri. Örgütsel statü veya konum farklılıkları: Hizmet süresi, unvan. Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar: İşle ilgili bağlar, arkadaşlık bağları, sosyal topluluk bağları, grup içi üyelikler (Akt. Sürgevil, 2008, s. 20).
Balay ve Sağlam, 2004, s. 40-41	Balay ve Sağlam (2004) araştırmalarında farklılıkları üç farklı boyutta ele almışlardır: 1-Bireysel tutum ve davranışlar (deneyim ve tecrübeler, düşünce farklılıkları, farklı davranış biçimleri vb.) 2-Örgütsel değer ve normlar (duyarlılık, dini ve vicdani serbestlik, yaşam biçimleri vb.) 3-Yönetsel uygulamalar ve politikalar (cinsiyete dayalı ayrımcılık ve mobing, problemlere yaklaşım biçimi vb.)

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Ancak literatürdeki çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde bu farklılıkların iki temel bölümde incelendiği kabul edilmektedir (Barutçugil, 2011: 46):

1.1.2.1. Birincil Farklılık Boyutu

Bireyin iradesi dışında doğuştan sahip olduğu ve genlerden gelen değiştirilemeyecek özellikleri birincil farklılık boyutunu oluşturmaktadır. Örneğin yaş, cinsiyet, ırk, fiziksel görünüş, zihinsel ve fiziksel yapıya özgü yetenekler birincil farklılık

boyutları olarak ifade edilebilir. Birincil farklılıkları bireyi en çok etkileyen, diğer bireylerle olan ilişkisinde temel rol oynayan ve hayata bakışını etkileyerek düşünce yapısını oluşturan temel özellikler olarak ifade etmektedir. Bu özellikler bireyin görünüşüyle ilgili olduğundan kolayca fark edilmekte ve bireyin kendine has imajını ortaya koymaktadır (Gümüş, 2018, s. 44; Yanaşma, 2011, s. 8).

1.1.2.2. İkincil Farklılık Boyutu

Toplumsal bir varlık olan insanoğlunun bilgi, beceri ve deneyimleri ile sahip olduğu dil, inanış, iletişim yöntemleri, hayata bakış tarzı, ücret, eğitim, statü, aile ve iş hayatı gibi pek çok farklılığı ikincil farklılık boyutunu oluşturmaktadır. Bu farklılıklar bireyin başkalarıyla olan iletişimi ve etkileşimi sonucunda edindiği ve zaman içinde geliştirdiği özellikleri kapsamaktadır (Barutçugil, 2011, s. 46). Bu özelliklerin dolaylı olarak fark edildiğini ve kişilerin bireysel tercihleri ile oluştuğunu, ayrıca zaman içinde terk edilerek vazgeçilebileceği ve bireyce yeniden farklı şekillerde ele alınabileceğini söylemek mümkündür.

1.1.3. Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Açıdan Farklılıkların Önemi

Her bireyi toplumsal yaşamın her kademesinde biricik kılan, özel hissettiren kendine has özellikleri vardır. Bu özellikler bireyin hem fiziksel özellikleri (cinsiyet, yaş, etnik köken vb.) ile hem de diğer özellikleriyle (eğitim, statü, iletişim tarzı vb.) de ilgili olabilmektedir. Bu farklılıkların etkin yönetimi örgütlerin rekabet edebilirliğini ve üretkenliğini artırmakla birlikte çalışanların motivasyonunu yükselterek devam sorunlarının yaşanması engelleyebilmektedir. Ayrıca farklılıkların etkin yönetilmesi örgütsel sinerjinin oluşmasını sağlayarak yaratıcılığın artması ve maliyetlerde ciddi bir düşüşün yaşanması gibi etkileri ile birey, örgüt ve toplum açısından sayısız avantajlar sunmaktadır (Balay ve Kaya, 2014, s. 234).

Bu avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Birey açısından baktığımızda farklı olmak, farklı niteliklerle ön plana çıkmak bireyi özel kılmakta ve bireysel mutluluğu da artırmaktadır. Özellikle farklılıklarının bilincinde olan ve bunları kullanarak fırsata çeviren bireyler hem sosyal yaşantılarında hem de görev yaptıkları örgütlerde aranılan, beğenilen, istenilen konumda olmaktadır. Kimi fiziksel özellikleriyle ya da yetenek ve becerileriyle ön plana çıkarken ve avantaj elde ederken kimisi sahip olduğu

özellikler nedeniyle etik dışı muamelelere maruz kalabilmektedir. Ancak birey olarak kendini bilen, tanıyan ve her haliyle barışık olan birey hem sosyal hayatında hem de iş yaşantısında bu farklılıklarından yararlanabilmektedir (Stockdale ve Cao, 2004, s. 301; akt. Sürgevil, 2010, s. 142).

- Örgüt açısından baktığımızda farklılıkların sürekli arttığı bir iş ortamında doğru değerlendirildiğinde yeni fikirlerin, yeteneklerin, çözüm önerilerinin, fark yaratan politika ve stratejilerin üretildiği, örgütün rekabet üstünlüğü elde ettiği görülmektedir. Bu açıdan farklı özellikte bireylerin örgütlerce daha çok tercih edildiği, özellikle globalleşen ekonomide bunun zorunlu olduğu gün geçtikçe daha açık bir şekilde anlaşılmaktadır (Page, 2007).
- Bireysel ve örgütsel anlamda var olan bireysel farklılıkların kabul edilerek saygı duyulması, toplumsal yaşamda hoşgörü kültürünün yaygınlaşmasını ve barış ortamının yaratılmasını mümkün hale getirmektedir. Ayrıca birlik ve beraberlik duygularının gelişmesiyle toplumlar kalkınmakta ve gelişmekte, böylece bireylerin daha huzurlu ve mutlu bireyler haline dönüşmesi sağlanmaktadır (Özcan, 2020, s. 26).

Bu açılardan bakıldığında hem bireysel mutluluğun sağlanmasında hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasında ve en önemlisi mutlu bir toplum yapısının inşasında farklılıkların kabulü ve etkin yönetimi önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle bireyi ve bireyin iş yaşamını, ayrıca örgütlerin genel yapısını, işleyişini ve çıktılarını fazlasıyla etkileyen bu farklılıkların, kuruluşların insan kaynakları uygulamalarında, yönetim tarzlarında, iş akış felsefe ve anlayışlarında etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Tomervik, 1994.)

Sonuç olarak birey sahip olduğu bu nitelikleriyle var olur ve yaşamını sürdürür. Bu özelliklerine her geçen gün yenilerini ekleyebilir ya da var olan bazı özelliklerini değiştirebilir. Ama neticede ister sosyal yaşantısında olsun, ister iş hayatında olsun bireyin bu özellikleriyle var olduğu söylenebilir. Birey bu özellikleriyle kabul ve saygı görür ise olumlu bir kişilik geliştirir ve başarılı olabilir. Aksi halde bireyin içine kapanması, yalnızlaşması, moral ve motivasyon düşüklüğü yaşaması bunlara bağlı olarak olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi kaçınılmaz olur. Bu durum hem toplumsal yaşamda hem de iş hayatında kötü sonuçların yaşanmasına neden olabilir.

1.1.4. Farklılık Nedeniyle Oluşan Sorunlar

Günümüzde bilgi ve teknolojik alandaki ilerlemenin ve ayrıca sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik anlamda yaşanan gelişmeler, toplumlarda ve örgütlerde ciddi değişimleri beraberinde getirmiştir. Özellikle küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerin düşünce ve stratejik yapıları ile örgütsel kültürleri de farklılaşmıştır. Bu durum insan kaynağına yönelik çeşitliliği de artırarak işgücü yapısının zenginleşmesini sağlamıştır (Memduhoğlu, 2008, s. 1). İşgücü yapısında meydana gelen bu değişim, örgütsel çatışmaları ve iletişim problemlerini beraberinde getirerek farklı özellikte problemlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu problemler örgütsel düzenin bozulmasına ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olabilmektedir (Balay ve Kaya, 2014, s. 234).

Bireylerin dil, din, değer ve davranış biçimleri, örgüt içindeki gelenek ve görenekler gibi alışlagelmiş uygulamalar, maddi unsurların oluşturmuş olduğu kültür, estetik beğeni, eğitim algısı ve tercihler, sosyal yapılar ve sistemler, ülkenin gelişmişlik düzeyi ve benzeri kültürel farklılıklar gibi özellikler ciddi çatışmaların yaşanmasına ve çeşitli problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Yeşil, 2009, s. 100-131). Çalışanların farklı kimlik yapıları nedeniyle örgütlerde etkileşim ve gerilim sonucu yaşanan bu ciddi çatışmalar verimliliğin düşmesi ve buna bağlı olarak üretkenliğin azalması, bireyler ve gruplar arası anlaşmazlıkların artması, örgütsel iletişimin zedelenmesi ve insan kaynakları uygulamalarında ciddi problemlerin yaşanması gibi bazı olumsuz örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Hubbard, 2004, s. 38). Yaşanan tüm bu aksaklıklar hem bireysel tatmini zorlaştırmakta hem de örgütsel çıkarları yaralamaktadır.

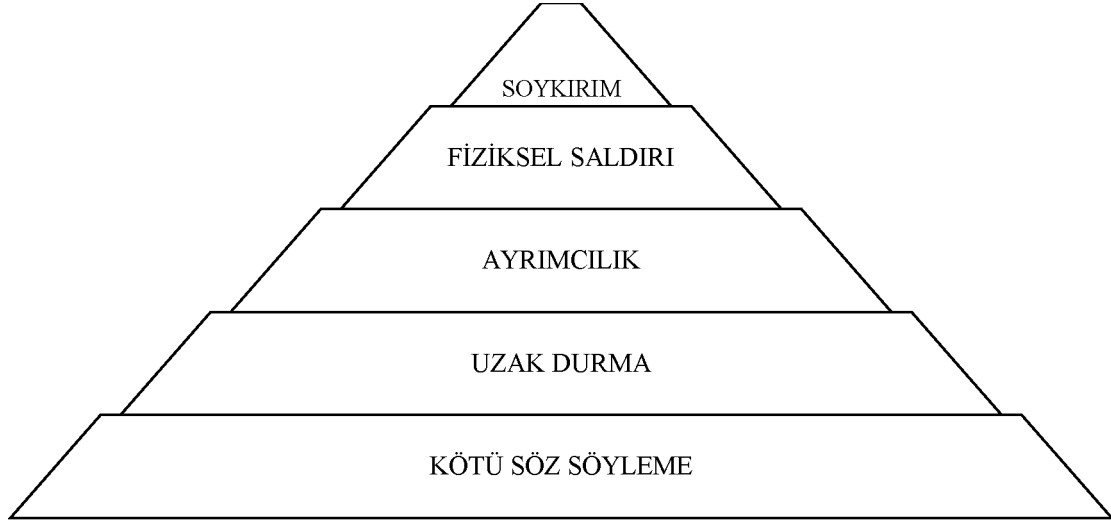
Genel olarak bakıldığında örgüt içinde görev ve sorumluluk üstlenen bireyin, aslında dünyaya geldiği ilk andan itibaren içinde büyüdüğü aile, okuduğu okul, içinde bulunduğu toplumsal yapı ve kültürel değerlerle beslenerek, belli bir zihinsel ve psikolojik yapıyı geliştirdiği ve buna bağlı olarak farklı görüşlere sahip olduğu görülmektedir. Sahip olunan bu bakış açısı bireyin durum ve olaylar karşısında şekillendiği kalıba göre tepkiler vermesine neden olabilmektedir. Örneğin olaylar ve durumlar karşısında önyargılı olabilmekte ve ayrımcılık yapma, dışlama davranışında bulunma gibi istenmeyen tutum ve davranışlar sergilenmektedir.

Toplumsal yaşamda olduğu gibi iş hayatında da çalışanlar ve yöneticiler iletişim tarzlarında, olaylara yaklaşımlarında bazen önyargılı ve ayrımcı davranışlarda bulunabilmektedir. Bu durum örgüt için de aşağıda ifade edilen ciddi sorunları beraberinde getirmektedir (Barutçugil, 2011, s. 51):

1.1.4.1. Ayrımcılık ve Önyargı

Cankurtaran ve Beydili'ye (2016) göre bireyin görünüşü ile ilgili olan fiziksel farklılıklar, topluma yerleşmiş kalıp düşünce biçimleri, gruplar arası etkileşimi şekillendiren kurallar, sosyal medya mecraları ve benzeri pek çok nedenden dolayı önyargı ve ayrımcılık gibi etik dışı davranış ve tutumlar yaşanmaktadır.

Ayrımcılık davranışı iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bireyin görünen yani birinci boyut özellikleri nedeniyle adil olmayan durum ve uygulamalara maruz bırakılması olarak doğrudan ayrımcılık yapılmasıdır. Bir diğer ayrımcılık şekli ise, ayrımcı görünmeyen davranış ve uygulamaların aslında hiç de adil olmaması ile ilgilidir. Örneğin bir iş ilanında yaş faktörünün belli aralıklarda tutulması dolaylı ayrımcılık davranışı olarak nitelendirilebilmektedir (Cankurtaran ve Beydili, 2016, s. 5).



Şekil 1.2. Allport'un Önyargı ve Ayrımcılığın Sonuçları Şeması

Kaynak: (Akt. Cankurtaran ve Beydili, 2016, s. 4)

Allport kötü söz sarf etmenin önyargı ve ayrımcılık davranışı sonucu geliştiğini ve bireylerin farklılıklarına yönelik olduğunu belirtmektedir. Uzak durma davranışı farklı olanı dışlayarak aynı ortamı paylaşmaktan kaçırma şeklinde kendini göstermektedir. Yine Allport önyargının sonucunda karşı tarafın fiziksel şiddete maruz bırakıldığını belirtmiştir. Şemanın son aşamasında bulunan soykırım ise Allport'a göre önyargının son ve en berbat sonucu olarak ele alınmıştır.

Sonuç olarak önyargı ve ayrımcılığa uğrayan çalışanların güvensiz hissettiği, çalışmalarında motivasyon kaybı ve performans düşüklüğü yaşadığı belirtilmektedir (Barutçugil, 2011, s. 56-60).

1.1.4.2. Cinsel Taciz ve Mobbing

Cinsiyete dayalı olarak gelişen ve bireyin sözel/fiziksel şiddete maruz bırakılması olarak tanımlanan cinsel taciz (cinsel istismar), bireyin başarısını ve performansını olumsuz etkilemektedir. Mobbing ise kişinin dışlanması, bireyde duygusal anlamda hem sözlerle hem de davranışlarla rahatsızlık oluşturma çabaları, kaba ve kötü yakıştırmalarla kişinin yıldırılmaya çalışılması eylemlerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2011, s. 60).

Bireye karşı sistematik bir şekilde gerçekleştirilen ve bireyin başarı performansını düşürerek, devamsızlığını artıran, hatta işten ayrılmasına bile sebebiyet veren cinsel taciz ve mobbing örgüt verimliliğini düşürmekte ve personel bağlılığını olumsuz düzeyde etkilemektedir (Karcioğlu ve Çelik, 2012). Bu bakımdan çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın adil ve eşit bir düzende güven ikliminin yaratılması ve herkesin kendini ifade edebildiği özgür bir ortamın inşa edilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Basmakalıp izlenimlerin oluşması ve ayrıca bireyin diğer birey ya da grupların aleyhine olacak şekilde mensubu olduğu grup merkezli tutum ve davranışları sergilemesi olarak ifade edilen etnosentrizm (etnik merkezli düşünme), kültür fanatizmi, etiketleme, iletişim duyarsızlığı yine farklılıklardan kaynaklanan sonuçlar şeklinde değerlendirilmektedir (Barutçugil, 2011, s. 63-78).

1.2.TARİHSEL SÜREÇTE FARKLILIKLAR VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Tarihsel sürece bakıldığında farklılıkların her zaman söz konusu olduğunu görmekteyiz. İş yaşamında sayı ve çeşitlilik açısından gün geçtikçe artan farklılıkların dezavantajlı bir unsur değil de, faydaya dönüştürülecek önemli bir kaynak olduğu anlayışı gün geçtikçe daha çok önem kazanmaktadır. Özellikle uluslararası düzeyde yaşanan etkileşim, farklılıkları içinde barındıran bir örgüt yapısına sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, insanlığın var olduğu her yerde mevcut olan koşullar, iş yaşamının genel yapısı, toplumsal ve kültürel özellikler gibi pek çok nitelik toplumların ve örgütlerin farklılıklara bakışını etkilemiştir (Şimşek, 2001, s. 150).

Farklılıkların yönetimi 1960'lı yıllarda ilk olarak Amerika' da gündeme gelmiştir Ülkenin sömürgecilik anlayışı ve buna bağlı olarak gelişen ırkçılık ve eşitsizlik temelli sorunlar toplum içinde yer alan farklı bireylerin yaşamını zorlaştırmıştır (Burgess vd, 2009, s. 78; akt. Demirel ve Özbezek, 2016, s. 8).

Özellikle ciddi göç hareketlerinin yaşanması ve göçmen sayısındaki artışla beraber iş hayatında farklı etnik kökene mensup bireylerin daha fazla yer almasına neden olmuş, yine kadınların, engellilerin ve diğer dezavantajlı grupların çalışma hayatında daha aktif rol oynaması hızlanmıştır (Barutçugil, 2011, s. 46). Bununla birlikte söz konusu dezavantajlı grupların herhangi bir ayrıma maruz kalmadan eşit ve insani koşullarda çalışması ve çalıştırılması gündeme gelmiş, “Eşitlikçi Yaklaşım ve Eşit İş Fırsatı” eylemi çerçevesinde geliştirilen hukuki uygulamalar ile ayrımcılığın ve eşitsizliğin ortaya çıkardığı mağduriyetleri gidererek sorunların iyileştirilmesi hedeflenmiştir.

Söz konusu uygulamaların yetersizliği nedeniyle 1970 ve sonrasında hukuki uygulamaların çerçevesi geliştirilerek işverenlerin de korunması gündeme gelmiştir. 1980 itibariyle eşit ve adil yönetim politikalarının yasal nedenlerden dolayı uygulama zorunluluğu dışında örgütlerin zamanla kapsamlı ve daha faydacı yapısı nedeniyle farklılıkların yönetimi anlayışını önemsemeye başlamıştır (Memduhoğlu, 2008, s. 10-11). Ayrımcılık ve ırkçılık yaklaşımlarının bireysel ve toplumsal dayanışmayı ortaya çıkararak ortak tepkisel hareketleri tetiklemesi ve çalışma hayatının eşitliğe ve insan haklarına dayalı değişim ve dönüşümü ile birlikte çok kültürlü işgücü farklılıklarının iş yaşamına daha çok katılım göstermesini mümkün hale gelmiştir.

20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren iş yaşamında örgütlerin hedef kitlesinde de bir değişim gözlenmiştir. Bu değişim bu kitlenin yakından tanınmasına ve dikkate alınmasına neden olmuştur. Farklılıkların yönetimi anlayışını benimseyen örgütlerin hem içerde hem de dışarda tüm paydaşlarını yakından tanımaya ve değer vermeye, olumlu bir iletişim içinde olmaya yönlendirmiştir. Çalışmalarında farklılıkları fark etmek ve onlardan yararlanma çabasına giren örgütlerin daha avantajlı hale geldiği, önemli kazanımlar elde ettiği görülmüştür. Böylelikle farklılıkların yönetilmesi noktasında örgütlerin eksikliklerini gidermesi ve hatalarını telafi etmesi söz konusu olmuştur.

1.3.FARKLILIK YÖNETİMİ

Çalışmanın bu bölümünde farklılık yönetimi kavramı ve kapsamı detaylı olarak incelenecektir.

1.3.1. Farklılık Yönetiminin Tanımı

Farklı özellik, yetenek ve becerilerle donatılmış olarak dünyaya gelen insanlığın genlerden gelen özellikleri hariç, sahip olduğu tüm nitelikleri zamanla içinde bulunduğu sosyal ve kültürel çevrenin de etkisiyle sürekli değişmektedir. Tabii her insanın sahip olduğu fiziksel, bilişsel ve duygusal özellikler ile diğer tüm niteliklerinin birbirinden farklı olması ve zamanla değişmesi doğal bir durumdur. Ortak coğrafyayı her yönüyle paylaşan birbirinden farklı milyonlarca insanın mutlu ve sağlıklı bir yaşam sürdürmesi elbette ki birbiri ile uyum içinde birlikteliklerine bağlıdır. Ulusal ve uluslararası barışın ve kalkınmanın da sağlanmasında en önemli faktör, bireylerin, grupların ve toplulukların tüm farklılıklara rağmen birbirine saygı ve hoşgörü çerçevesinde yaklaşması olmaktadır.

İş yaşamında var olan farklılıkların etkin yönetilmesi öncelikle farklılık yönetiminin doğru bir şekilde tanımlanmasına bağlıdır. Aşağıda da görüleceği üzere farklı araştırmacıların farklılık yönetimine ilişkin düşünce ve tanımlamaları yer almaktadır:

Gilbert ve diğerlerine (1999, s. 61) göre “Çeşitlilik yönetimi, tüm bireylerin gayri resmi sosyal ağlara ve resmi örgüt programlarına daha fazla dahil olmasını sağlamak için tasarlanmış gönüllü bir organizasyon programıdır.”

Arslan (2018, s. 21) farklılıkların yönetimini “Örgütteki işgücünün doğuştan getirdiği ya da sonradan kazandığı, görünür ya da görünmez, içsel, dışsal ya da örgütsel boyuttaki farklılıklara saygı duyulan ve bu farklılıkların örgüte yarar sağlayacak biçimde ele alınmasını önceleyen yönetsel bir yaklaşım” şeklinde tanımlamıştır.

Toplumsal yaşamda olduğu gibi iş dünyası da çok farklı özelliklere sahip bireyler açısından karma bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çalışma yaşamında birbirinden her açıdan farklı ya da benzer yönleri az bireylerin varlığı söz konusudur. Bu farklılıklar bireyin kimlik yapısına dayanmaktadır. (Gümüş, 2009, s. 15-16). Kimlik bireyin hem biyolojik hem de sosyal ve kültürel bir çevreye aidiyetiyle ilişkilidir.

Farklı kimliklere sahip çalışanların örgüt içindeki varlığı kaçınılmazdır. Nitekim örgütler, ülkelerarası sınırların ortadan kalması, ulaşım ve iletişimde meydana gelen ve bireysel anlamda özgürleşmeyi artıran teknolojik gelişmeler, iç ve dış göçler, küresel pazarda zorunlu yer edinme çabaları, rekabetin değişen ve ağırlaşan koşulları ve daha pek çok zorunlu hallerden dolayı örgütler de çok kültürlü, etnik farklılıkların arttığı, dil, din ve düşünce açısından farklı cinsiyetlerde farklı eğitim ve gelir düzeyine sahip bireylerin

bir arada ortak bir amaç için emek sarf ettiği yapılara dönüşmüştür (Rengi ve Polat, 2014: 136).

Bilginin ışık hızıyla yayıldığı günümüzde çalışan profili açısından gittikçe değişen ve zenginleşen örgütler hem içerde söz konusu bireysel farklılıkları iyi yönetmek durumunda hem de uluslararası platformda meydana gelen sosyal, siyasal, teknolojik, ekonomik vb. pek çok değişim ve dönüşümü de takip ederek varlığını korumak zorundadır (Taşlıyan vd., 2016, s. 1340). Bunu başarabilmek için öncelikle örgütün en önemli sermayesi olan insan kaynağını yakından tanınmasına, değer verip takdir etmesine ve insan kaynağı yapısına ait özellikleri iyi organize ederek doğru bir şekilde yönetmesine bağlıdır (Memduhoğlu, 2010, s. 263-298).

Farklılıkların yönetimi örgütlerde tüm bireylerin sahip olduğu potansiyele ulaşabilmesi ve örgüt içindeki sorumluluklarını istenilen şekilde örgüte katkısı azami düzeyde olacak şekilde yerine getirmesi için herkesin sürece dahil olmasını, huzurlu olduğu bir iş yeri yaratmayı ve oluşan olumlu havayı sürdürmeyi sağlayan önemli bir yönetsel anlayıştır (Sezerel, 2013, s. 102). Bu anlayış insan kaynakları uygulamalarının tüm personeli kapsayacak şekilde kimseyi incitmeden ve kimseye ayrıcalık tanımadan eşit ve adil bir düzende gerçekleştirilmesini ve herkesin kendini ifade ettiği, herhangi bir baskıya ya da benzeri etik dışı muameleye maruz bırakılmadan rahatça ve insanca çalışmasını amaçlamaktadır. Ayrıca bireysel mutluluğun artırılmasıyla diğer tüm paydaşların memnuniyetinin yükselmesi ve örgütsel hedeflerin de kolayca gerçekleştirilmesini amaçlayan bir dizi yönetsel süreçleri kapsamaktadır (Sürgevil, 2008, s. 126; Patrick ve Kumar, 2012, s. 1).

Farklılık yönetimi, çalışanları aynı amaç doğrultusunda birleştirerek örgütün işgücü yapısına ilişkin tüm özellikleri örgütün var olma sebebini gerçekleştirmesine yönelik kullanmasına dayalı bir anlayışı ifade etmektedir (Memduhoğlu, 2008, s. 10). Örgüt içinde yer alan ve farklı niteliklerde farklı özelliklere sahip çalışanları bir arada ortak bir hedef için yöneltmek ve yönetmek oldukça zordur. Ancak çatışma ve ayrışmalara neden olan bu bireysel çeşitliliğin işgücü çıktılarını zenginleştirdiği, sorunların giderilmesinde farklı bakış açıları sunduğu ve standartlaşmanın önüne geçerek yeni ve modern davranış biçimlerini geliştirdiği, ayrıca sahip olunan bilgi yetenek ve tecrübeleri artırdığı bilinen bir gerçektir (Taşlıyan vd., 2016, s. 1341).

Önemli olan bu yönetsel işlevin tüm çalışanları kapsayacak ve onları memnun edecek şekilde gerçekleşmesi ve aynı zamanda örgütün işlevini yerine getirilmesinde

teşvik edici olmasıdır. Zira insan unsurunu maliyet nedeni olarak görmeyip, örgüt için en değerli kaynak olarak benimsemek sürdürülebilir bir rekabet ortamında hayatta kalabilmek açısından gerekli ve önemli bir koşuldur. Çünkü örgütlerin performansını ve küresel pazardaki değerini belirleyen en önemli varlık sahip olunan insan kaynağıdır. Örgütlerin işgücü sermayesi başarıyı elde etme ve devamlılığını sağlaması noktasında maddi ve manevi tüm değerleri kapsayan ve zor bulunan bir kaynaktır (Gümüş, 2018, s. 23- 25).

Örgütler için gittikçe daha çekici hale gelen farklılık (çeşitlilik) yönetimi ile başarının önündeki engel kaldırılmakta ve amaçlara ulaşılması kolaylaşmaktadır. Daha açık bir ifadeyle farklı yapılardaki birey ve grupların kimliklerinin olduğu gibi algılanarak ve takdir davranışı ile duygu ve his birlikteliği oluşturularak bireysel çatışmaların yumuşatılması örgütün yaratma çabalarını güçlendireceği ve ortak hedeflere yönelme sağlanacağı düşünülmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007, s. 32). Bu anlamda örgütlerde farklılığın doğru bir şekilde tanımlanması ve anlaşılır kılınması gerekmektedir.

1.3.2. Örgütler Açısından Farklılıkların Yönetiminin Anlamı

Farklılık yönetiminin temelinde, insanların farklılıkları nedeniyle dışlanmalarını ve bu endişeden dolayı bireylerin özünü kaybetmesine engel olmak ve diğer çalışanlar tarafından herhangi bir ayrıma maruz kalmadan, sahip olduğu yetilerin ve farklılıkları kullanmasına fırsat verilerek eşit ve saygın koşullarda varlığını sürdürmesi anlayışı hâkimdir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Fettahlıoğlu ve Tatlı'ya (2015) göre, farklılıkların yönetimi ile çalışanların örgüte bağlılığı artmakta, bireylerin çalışmalarında daha yüksek düzeyde bir çaba göstermelerini sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanların farklılıkları bir değer olarak kabul görmesi hem örgüt kültürünü olumlu yönde etkilemekte hem de kalitenin yükselmesiyle örgütlerin marka değeri artmaktadır. Böylece örgütlerin ekonomik açıdan yüksek kazançlara ulaşması mümkün olabilmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, s. 135-137).

İşletmelerde bireysel farklılıkların reddedilmemesi aksine kültürel çeşitliliğin zenginlik unsuru olarak kabul görmesi çalışanların motivasyonunu artıran ve rekabet üstünlüğü yaratan bir unsurdur (Helvacıoğlu ve Öztutku, 2010, s. 197). Farklılıklar bireysel olduğu gibi örgütsel ve yönetsel de olabilmektedir. Bu bağlamda söz konusu tüm farklılıkların ortaya çıkarılarak örgütün lehine dönüştürülmesi farklılıkların etkin yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunlulukla birlikte örgütlerin süreklilik

kazanması ve küresel pazarda farklılık yaratma becerisinin gelişmesi mümkün olmaktadır (Begeç, 2004: 316). Farklılıkların yönetiminde örgütlerin bulunduğu coğrafya yapısı, hizmet alanı ve sosyoekonomik atmosfer ile iç ve dış tüm paydaşların sürece etkisinin olduğu bilinmektedir (Özkaya vd., 2008, s. 370).

Farklılıklar, örgütlerin faaliyetlerinde daha yaratıcı ve yeniliğe açık bir yapıya kavuşmaları ve rekabet etme noktasında daha sağlam bir yapıya dönüşmelerine katkıda bulunmaktadır. Bunun dışında çalışanlarda devamsızlık ve moral düşüklüğünü önleyerek kalitenin artırılmasını kolaylaştırmaktadır (Jones, 2005, s. 169).

Farklılıkların yasal platformda ele alınması ve hukuki düzenlemeler ile desteklenmesi yine toplumdaki topluma değişiklik göstermiştir; ancak Amerika'da yaşanan problemleri önlemek adına ayrımcılığı ve ırkçılığı yasaklayan kuralların oluşturulması ve iş hayatına ve toplumun her kesiminde uygulanması amaçlanmıştır. Bu kanunların toplumda kabul görmesi ve saygı ile karşılanması ve yine başka ülkelerinde benzer yasal süreçleri ülkelerinde geliştirilmesi noktasında ön ayak olmuş ve farklılıkların yasal olarak koruma altına alınması gündeme gelmiştir (Gider, 2016, s. 7).

Örgüt içinde birbirinden farklı birey ve grupların varlığı örgütte ortaya çıkan problemlere çözüm üretmek ve mütemadiyen yaşanan gelişmelere ayak uydurmak için farklı alternatif yollar geliştirilerek yeni bakış açıları kazandırılmasına yönelik önemli bir fırsat yaratır. Bu nedenle bireylerin baskıya maruz kalmadan rahatça çalışabilecekleri, kendini ifade edebilecekleri ve iletişim kurabilecekleri bir ortamın oluşturulması önemli olmaktadır (Çakır, 2011, s. 64).

Her toplumun ve milletin sahip olduğu farklılıklar birbirinin aynısı değildir. Dolayısıyla farklılıkların yönetiminde de farklı strateji ve yöntemlerin uygulanması gerekmektedir. Özellikle çok uluslu özellikte olan ve küresel pazarda var olma mücadelesi sürdüren örgütlerin içinde buldukları koşulları, farklılıklarını niteliğini belirlemesi ve bunlara uygun yönetsel politikaları geliştirmesi önem arz etmektedir (Özkaya vd., 2008, s. 370).

Örgütlerin çok kültürlü yapısı nedeniyle farklı kuşaklarda doğan ve aynı işyerinde çalışan çalışanları bir arada olması kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmiştir. Kuşaklararası farklılıklardan ötürü oluşan bu karmaşıkların ve tartışmaların önüne geçip olumsuzlukların avantaja ve örgüt verimliliğine dönüştürülmesini sağlamak zorunluluk olmuştur. Bu nedenle örgütlerin kuşaklararası farklılıkları gözeterek yönetsel politikalarda bu ayrıntıyı dikkate alması son derece önemlidir (Ayhün, 2013, s. 93-112).

Farklı kuşaklardan çalışanların yer aldığı çalışma alanında bu bireylerin farklı özellikteki yapıları ve beklentilerinin farkında olunması gerekmektedir (Gürbüz, 2018, s. 43).

1.3.3. Farklılık Yönetimi Uygulamasının Önemi

İnsan kaynağını geliştirme ve güçlendirmeye yönelik stratejik faaliyetlerin tümünü kapsayan farklılık yönetimi, çalışanların değişime açık ve doğal olan bireysel farklılıkların tehdit olarak algılanmadığı, herkesin mevcut potansiyelini gösterdiği bir örgüt kültürünü temsil eder (Arredondo, 1996, s. 17; akt. Öztürk vd. 2019, s. 182).

Birkaç yıl içinde kamu ve özel nitelikli kuruluşlar tarafından fark edilen farklılık yönetimi anlayışı ile örgüt içinde dezavantajlı grupların ve özellikle de kadın çalışanların sayısının artması, herkes için eşit koşullarda kariyer olanaklarının mümkün kılınması ve yönetimin karar alma noktasında tüm çalışanların sürece katma düşüncesinin yaygınlaşmasını gündeme getirmiştir. Böylelikle örgüt içinde fark edilmeyen bireylerin tanınması ve potansiyellerinin faydaya dönüştürülmesi mümkün kılınmaktadır (Lorbiecki ve Jack, 2000, s. 17).

Farklılıkların etkin yönetiminin hem örgütlere hem de topluma fayda sağladığını ifade eden Cox ve Blake'e (1991) göre farklılıklara saygı duyulması halinde hem ekonomik boyutta hem de olumlu örgütsel imajın ve markanın oluşturulması noktasında örgütlere büyük bir katkısı olmaktadır. Bunun yanı sıra farklılıkların etkin yönetimi toplumda da hoşgörü ve birliktelik duygularını geliştirmektedir.

Uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütlerin diğer örgütlere göre daha çok farklılığı içinde barındırdığı ve bu çeşitliliği birçok uygulamayla desteklediği bilinmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 90-91).

Örgüt çalışanları farklı niteliklerde pek çok ortak özelliği ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla farklı rol ve sorumluluklarda deneyimi ve pek çok kişinin karşılaşabildiği benzer sorunları yaşayarak birbiri ile yakınlaşmayı, dayanışmayı ve birlikte hareket etmeyi kolaylaştırır. Bu nedenle örgütler yüksek düzeyde verim elde etmek ve çalışanlarda yüksek bir performans ve motivasyon sağlamak adına çalışanların bünyesinde barındırdığı her türlü farklılığı bilmek ve anlamak durumundadır (Barutçugil, 2011, s. 47).

Albert Einstein "iyi bir fikre sahip olmanın en iyi yolu, birçok fikre sahip olmaktır" diyerek farklılığa sahip olmanın önemine dikkat çekmiştir. Örgüt içindeki çeşitlilikten çok yaratıcı fikirler ve çözüm önerileri gelebilmekte, örgütlerin mücadele

ettiği platformda fark yaratmasını sağlamaktadır. Bu açıdan örgütlerin bünyelerindeki farklılıkları koruması hatta fark yaratacak çeşitlilikte bir işgücü geliştirmeye çalışması örgüt içinde farklılıklara yönelik olumlu bir bakış açısı kazandırması gerekmektedir.

Yönetimin farklılıklara bakış açısı kadar yönetimin sahip olduğu farklılıklar da önem arz etmektedir. Nitekim yönetimin sorumluluğunda olan farklılıkların yönetimi yönetsel teknik bilgi ve beceriler, aynı zamanda “yönetsel zekâ” olgusunun bir gereği olarak görülmektedir (Çapraz vd., 2009).

Farklı yaradılıştaki farklı özelliklere sahip çalışanların örgüt içinde kabul görmesi, aynı zamanda değerli hissettirilmesi her şeyden önce hoşgörü ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece barışçıl bir örgüt kültürünün oluşturulması ve tüm paydaşlar (birey, örgüt, toplum vb.) için faydanın sağlanması, çatışma ve çelişkiden uzak kaliteli ve istenilen düzeydeki üretimin gerçekleşmesini kolaylaştırmaktadır (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014, s. 181-183). Bu noktada çalışanların çeşitliliğinin farkında olmak ve bu çeşitlilikten dolayı oluşabilecek kutuplaşmaları önlemek ve demokratik bir ortamın yaratılarak farklı olmanın yarara dönüştürülmesinin sağlanması ve doğal olarak gelişen yükselmeleri dengede tutmak önemlidir (Pless ve Maak, 2004, s. 130).

Eşit istihdam koşullarının yaratılması ve çalışanlara eşit fırsatlar sunulması, çalışanların öncelikle farklılıklarını tanıyıp kabul etmeyi ve saygı duymayı gerektirmektedir. Bu anlayışı temel alan farklılıkların yönetimi ile örgütler pozitif bir örgüt iklimi oluşturarak örgütsel performansın yükselmesini ve rekabet edebilirliği artırmaktadır (Sürgevil, 2010, s. 94-96).

Örgütün ideallerine ulaşması, toplumda bir marka değeri oluşturması ve kaliteli mal ve hizmet üretme stratejilerinde başarı elde etmesi örgütün birer üyesi konumunda olan çalışanların emek ve gayretine bağlıdır. Diğer bir deyişle örgütsel başarı, çalışanların gösterdiği performansın ve çabanın sonucunda elde edilmektedir. Bu sebeplerden ötürü çalışanlara ve çalışanların farklılıklarının yönetilmesinde örgütlerin kontrol yeteneğine sahip olmalıdır (Barutçugil, 2011, s. 47).

Farklı bakış açılarına sahip bireylerin problemleri çözmeye alternatif yollar üretebileceği farklı araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Özellikle işgücüne yönelik farklılıklar sürekli değişen müşteri talep ve beklentilerin hızla karşılanmasını sağlayarak müşteri sadakatini pekiştirmektedir (Gider, 2016, s. 1).

Müşteri memnuniyetinin hizmeti sunan ya da malı üreten insan kaynağına bağlı olduğu düşünüldüğünde, farklı çalışanların bir arada barışçıl bir ortamda işbirliği ve

dayanışma çerçevesinde çalıştırılması ve onlara değerli olduklarının hissettirilerek doğru davranış biçimlerinin oluşturulması ve en önemlisi farklılıklarından ötürü çalışanların sunabileceği fırsatların değerlendirilmesi müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Gürbüz, 2018, s. 30)

İlişki ve etkileşimler sonucu ortaya çıkan ve fark edilen bireysel farklılıkların çeşitli yönlerde olabileceğini söylemek mümkündür. Örgütlerde bireysel farklılıkların çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artıracak şekilde, hatta bireylerin mevcut özellikleri haricinde henüz ortaya koyamadığı bireysel yetkinliğin ortaya çıkarılması örgüt içindeki kültürel değerlerin ve farklılıkların kabullenmesi sürecini hızlandırmakta, örgüt içi iletişimi, dayanışmayı, yaratıcılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek örgütün kültürlerarası platformda başarıyı yakalayarak var olma sürecine katkı sağlamaktadır (Yeşil, 2009, s. 129).

Barutçugil (2011) örgütlerde farklılıkların değerli hale geldiğini ve bu nedenle de çalışanlarda farklılıkların yönetimi konusunun daha çok önemsendiğini ifade etmiş ve örgütler açısından farklılıkların önemini şu şekilde sıralamıştır:

1-İşlerin Büyümesi: İşletmelerin hem iş ve eylemleri hem de küresel ekonomideki pazarında sürekli bir hareketlilik ve değişim meydana gelmekte dolayısıyla çalışan yapısı ve müşteri profili sürekli farklılaşmaktadır. Farklılaşan çalışanları etkin ve verimli kullanmak ve değişen müşteri beklentilerine müşteri memnuniyetini azami düzeyde karşılamak farklılıkları ve farklılıkların önemini artırmaktadır (Barutçugil, 2011, s. 43).

2-Yasal Zorunluluk: İnsanları farklılıkları nedeniyle herhangi bir ayrımcılığa maruz bırakmak, haklarını gasp etmek, onları etiketleyerek kötü bir imaj yaratmak vb. insanları aşağılayıcı ve ayırıcı eylemlerde bulunmak yasalarla yasaklanmış ve tüm bireyler eşit sayılmıştır. Bu nedenle örgütler, bünyelerinde çalıştırdıkları tüm bireyleri eşit ve adil bir yaklaşımla yönetmek, her hangi bir insani suçun gerçekleşmesine izin vermeyecek şekilde çalışmalarını sürdürmek zorundadır (Barutçugil, 2011, s. 44).

3- İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkinlik: Örgütler insan kaynakları yönetimine yönelik olan uygulamaları etik dışı davranışların önüne geçecek şekilde ve tüm personelin yararına göre oluşturmak ve uygulamak durumundadır. Doğru ve etkin insan kaynakları uygulamaları başarıyı artırarak bireylerde motivasyon unsurunu pozitif yönde etkilemekte, bireylerin örgüte bağlılığı ve sadakatini artırmakta; tükenmişlik, işten sıkılma ve kaytarma, devamsızlık vb. istenmeyen tutum ve davranışların yaşanmasını engellemektedir (Bal ve Karakuş, 2008, s. 101). Toplumsal nedenlerden dolayı

çalışanlarda farklı etnik kökene mensup kişilerin sayısı yükselmekte; ayrıca kadınların, yaşlıların ve diğer azınlıkların çalışma hayatına katılımı gün geçtikçe artmaktadır (Barutçugil, 2011, s. 44-45).

İş hayatındaki bireysel ve örgütsel düzeydeki başarısızlıkların, çatışmaların, mali kayıpların, zaman problemlerin, bireysel farklılıklar özellikle kültür farklılığından kaynaklandığı bilinmektedir. Yüksek düzeyde kazanç elde etme, ekonomik istikrarın sağlanması, yaratıcı ve yüksek kalitede mal ve hizmet anlayışı, başarılı bir marka ve itibar yönetimi gibi pek çok önemli kazanımlar da yine sahip olunan farklılıklara bağlıdır (Barutçugil, 2011, s. 41). Yasal yükümlülüklerle birlikte herkesi kapsayan ve eşit koşulların hakim olduğu bir istihdam şeklinin geliştirilmesine ek olarak örgütlerin küresel platformda rekabet avantajı yakalaması farklılıkların etkin yönetilmesini zorunlu kılmıştır (Kevser, 2020, s. 87). Bu nedenle farklılıklara farklı açılardan bakan örgütlerin bazıları farklılık yönetimi ile özellikle yasal mevzuatlar ve toplumsal etki nedeniyle adil koşulların yer aldığı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmakta; bazıları da yeni arayışlara girerek ulaşılamayan müşterileri elde etmek ve değişen, dönüşen ve büyüyen modern örgüt yapısına kavuşmayı amaçlamaktadır.

1.3.4. Örgütlerde Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları

Sahip olunan insan kaynağından azami düzeyde yarar sağlamayı amaç edinen örgütler çalışanlarına odaklanarak onlardan hem ekonomik hem de sosyal açıdan bir fark yaratmaya çalışmaktadır (Sezerel, 2013, s. 99). Küreselleşmeye bağlı olarak yaşanan çok kültürlülük ve buna bağlı olarak iş yaşamındaki demografik değişim, hukuki gelişmeler, artan rekabet baskısı gibi sebepler farklılıklara ve farklılık yönetimine ilgiyi artırmıştır (Luthans, 2002, s. 70; akt. Gümüş, 2009, s. 49). Özellikle kadın çalışan sayısındaki hızlı artış, eşit istihdam yaratma çabaları, bireysel ve örgütsel anlamda yaşanan değişim ile artan çeşitlilik örgütleri farklı yaklaşımları değerlendirmeye zorlamıştır (Kevser, 2020, s. 88).

Örgütlerin işgücü yapısındaki çeşitlilik bir zorunluluk olarak gün geçtikçe artmaktadır. Farklılıkların yönetiminin önemini bilen örgütler bu nedenle çeşitlilikten doğan fırsatları değerlendirmek ve rekabet avantajı elde etmek için farklılıkları etkin yönetmeye çalışmaktadır (Sezerel ve Tonus, 2014).

İnsan kaynakları uygulamalarında farklılığı önemseyen ve onları etkin yönetmeye çalışan örgütlerin performans, yaratıcılık, motivasyon ve inovasyon gibi pek çok noktada

fırsatları yakaladığı ve diğerlerine göre daha öne geçtiği görülmüştür. Bu avantajlar diğer örgütleri de harekete geçirerek farklılıkları değerlendirmeye yöneltmiştir (Memduhoğlu, 2007, s. 14).

Kişiyi değerlerinden ayıran şeylerle ilgili olan farklılık kavramı bireyin içinde bulunduğu toplumda kendini ifade etmesini kolaylaştırmakla birlikte örgütü de artan verimlilik, iyi düzeyde hizmet, yüksek karlılık oranı ve benzeri açıdan avantajlı konuma getirebilmektedir (Gümüş, 2009, s. 50).

Farklılıkların örgütler açısından avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajlar örgüte maddi ve manevi olmak üzere farklı şekillerde yansımaktadır (Memduhoğlu, 2008, s. 68):

- Örgütlerde bireylerarası farklılıkların artmasıyla grup bağlılığının zayıflaması,
- Artan farklılıkların bireylerarası uyumu zorlaştırarak örgütsel verimliliği düşürmesi,
- Bireyler arası farklılıklardan ötürü etkileşimin azalması ve iletişim problemlerinin oluşması,
- Çatışma ve ayrımcılığın artması ve işgücüne yönelik istismarın oluşması,
- Karar alma gibi yönetsel işlemlerde zaman kaybı yaşanması.

Diğer yandan işgücünde sahip olunan farklılıklar “ötekileştirme”, “dışlanma” gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir (Barutçugil, 2011, s. 42). Örneğin farklı cinsel tercihlere sahip olmak, farklı bir dine inanmak ya da ateist olmak, farklı bir sendika üyesi olmak vb. durumlar bireyin dışlanmasına neden olabilmektedir.

Değişen dünyada çalışma hayatının yapısı da değişmektedir. İstihdam koşulları, işgücü yapısı, üretim yöntem ve teknikleri, bireysel, örgütsel ve toplumsal beklentiler ve değerler ve benzeri pek çok şey mütemadiyen değişiklik arz etmektedir (Çakır, 2011, s. 1). Örgütlerin söz konusu değişimleri ve gelişmeleri takip ederek hem yönetsel hem de diğer yapısal mekanizmalarını değiştirip güncelleme yapmak yeni koşullara uyum sağlamak durumundadır (Demirel ve Özbezek, 2016, s. 1). Aksi halde değişen piyasa koşullarında örgütlerin rekabet etmesi iyice zorlaşmakta ve her açıdan kayıplarla karşı karşıya gelebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin kalbi ve beyni durumunda olan işgücünü geliştirerek elde tutmayı başarması ve var olan çeşitliliği her açıdan değerlendirmesi gerekmektedir. Çalışan mutlu olduğu yerde kalarak hizmet etmeyi ve kendini gerçekleştirme tercih eder. Mevcut yeteneklerini, fark yaratan özelliklerini huzurlu

olduğu yerde kullanılabilir. Çalışana mutlu ve huzurlu bir iş ortamı tesis ederek yaratıcılığını desteklemek örgüt yönetimlerinin elindedir (Yanaşma, 2011, s. 1-2).

Örgütün işgücü yapısında var olan ve örgüte etkisi görmezden gelinen kültürel farklılıkların örgüt açısından aşağıdaki tabloda belirtildiği gibi avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır (Gümüş, 2009, s. 59).

Tablo 1.3. Farklılıkların Avantaj ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajlar
Sinerjik Avantajlar: Kültürel Farklılık kaynaklı örgütsel yararlar	Kültürel farklılıkların neden olduğu maliyetler
Anlamların Çoğalması	Farklılıklar;
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni fikirlere açıklık artar • Çoklu bakış açıları • Çoklu yorumlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Belirsizliği artırır • Karmaşıklığı artırır • Kafa karışıklığını artırır
Alternatiflerin çoğalması	Anlamların yakınlaşmasında zorluk
<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcılığın artışı • Esnekliğin Artışı • Sorun çözme becerilerinde artış 	<ul style="list-style-type: none"> • Yanlış iletişim • Uzlaşma zorlaşır
Kültüre özgü avantajlar: Belirli bir kültürde iş yapmanın getirdiği yararlar	Kültüre özgü dezavantajlar: Belirli bir kültürde iş yapmanın maliyetleri
<ul style="list-style-type: none"> • Yerel çalışanları daha iyi anlama • Yerel müşterilerle daha etkili iş yapma • Yerel tüketicilere daha etkili pazarlama • Yerel politika, sosyal, ekonomik ve kültürel çevreyi anlamada artış 	<ul style="list-style-type: none"> • Aşırı genelleme • Örgütsel politikalarda • Örgütsel stratejilerde • Örgütsel uygulama ve prosedürlerde • Etnosentrizm

Kaynak: (Adler, 2000, s. 109; akt. Gümüş, 2009, s. 60)

Farklılıkların etkin yönetimi ile her bir çalışanın farkında olup ve ona değer vermenin hem çalışanın mutluluğunu sağlayan hem de örgütsel amaçlara ulaşılmasını hızlandıran önemli bir yönetsel işlev olduğu bilinmektedir. Diğer yandan örgütte değersiz hisseden, dışlanan, ötekileştirilen, etik dışı eylem ve uygulamalara maruz kalan bireylerin ise iyice mutsuz bir ruhiyata bürünerek iş tatmini noktasında eksik hissettiği ve olumsuz pek çok örgütsel davranış sergilediği ifade edilmektedir.

1.4.FARKLILIK YÖNETİMİN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu kısmında farklılık yönetimine ilişkin alan yazında geliştirilen kuramlara yer verilmektedir.

1.4.1. Farklılık Yönetiminin Kuramları

Farklılıkların ve farklılıkların yönetiminin sosyal psikoloji alanında 5 kuram çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bu kuramlar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir:

Tablo 1.4. Farklılıkların Kuramsal Çerçevesi

Kuram adı	Özellikleri
1-Sosyal Kimlik Kuramı	“Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970'lerin ortalarında geliştirilmiş olan Sosyal Kimlik Kuramı, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri ele alan bir sosyal psikoloji kuramıdır. Kuram, grup üyeliğini, süregelen çoğu yaklaşım gibi örgütsel ya da biçimsel bir kavram olarak değil, birlikteliği, bizliği, ait olmayı içeren psikolojik bir kavram olarak ele almakta, grup üyeliğinin algısal ve bilişsel temelleri üzerinde durmaktadır” (Demirtaş, 2003, s. 123).
2-Benzerlik-Çekim Yasası	“Benzerlik” durumuna göre bireylerin birbirine yakınlık duyması, algı, değer ve inanç noktasında kendine benzeyeni çekici bulması temeli üzerine kuruludur. Bu anlayışa göre birey kendine benzeyen ile iletişim ve etkileşim halinde olmakta ve pozitif duygular geliştirmektedir (Gümüş, 2009, s. 35; Özcan, 2020, s. 30).
3-Bilgi İşleme ve Problem Çözme	Farklılıkların yararlarına odaklanan bu yaklaşıma göre farklılıklar örgütü güçlendiren, problemlere ilişkin farklı alternatif çözümler üreterek yaratıcılığı ve iletişimi güçlendiren önemli unsurlardır (Mannix ve Neale, 2005, s. 43; akt. Özcan, 2020, s. 30-31).
4-Örgütsel Demografi	Örgütsel demografi örgütün demografisine ilişkin tüm ortak nitelikleri kapsamaktadır. Pfeffer’a göre bu nitelikler örgüt çalışanlarının yaş, cinsiyet, ırk, hizmet süresiyle ilgili olmaktadır. Örgütün demografik özelliklerini oluşturun bu özellikler örgütün başarısı üzerinde önemli rol oynamaktadır (Özcan, 2020, s. 31).
5-İlişkisel Demografi	İlişkisel demografi, grup özelliklerine ve çıktıklarına odaklanan örgütsel demografi yaklaşımından farklı olarak bu grupları oluşturan bireylerin özelliklerini farklılık ve benzerlik açısından karşılaştırarak bu özelliklerin grubun iletişimi, etkileşimi ve işleyişi üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmaktadır. Bireylerin örgütteki konumlarının karşılaştırılmasıyla çalışanların tutum, davranış ve iş çıktılarını etkileyen diğer faktörlerin tespit edilmesi

konusunda fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Tsui ve O'Reilly, 1989, s. 403).

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

1.4.2. Farklılık Yönetimi Model ve Yaklaşımları

Örgütlerde değişen işgücü yapısı, hukuki süreç ve düzenlemeler, yönetsel politika ve uygulamaların verimliliğini artırma çabaları, yönetim becerilerinin geliştirilmesinin zorunlu olması gibi pek çok nedenden dolayı 1980 itibariyle farklılıkların etkin yönetilmesi konusu pek çok araştırmada gündeme gelmiştir. Yönetim biliminin gündeminde yeri henüz yeni olan farklılıkların yönetimi, örgütlerin mevcut insan kaynağını en etkin ve verimli şekilde kullanarak küresel platformda rakipleriyle mücadele edebilmesini sağlamaya yönelik uygulanması zorunlu bir anlayıştır (Memduhoğlu, 2008, s. 1-2).

Farklı açılardan irdelenen ve örgütler açısından yepyeni fırsatlar yaratan farklılıkların yönetimi anlayışı hakkında farklı araştırmacılar tarafından farklı model ve teoriler geliştirilmiştir.

Barutçugil'e (2011) göre örgütler yapılarında mevcut olan işgücü çeşitliliğini üç farklı şekilde değerlendirmektedir:

1-Örgütler mevcut farklılıklarını görmezden gelerek çalışanlarını birlik ve beraberlik içgüdüsüyle örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere tamamen iş yapmaya yönlendirmektedir. Örgütlerin farklılıklara yönelik bu önemsiz ve değersiz yaklaşımı yabancılaşma, yalnızlaşma, kendi öz değerlerini kaybedip asimile olma, direnç gösterme, sessiz kalma ve sinizm gibi olumsuz örgütsel davranış biçimlerini ortaya çıkarmaktadır.

2-Örgütler empati, hoşgörü ve karşılıklı diyalog ile etkili bir iletişimin hakim olduğu bir örgütsel zeminde bireysel ve grupsal farklılıkları tanımak, anlamak ve kabul etmek gibi bir anlayışa sahip olmaktadır. Bu anlayış olumlu bir örgüt kültürünün gelişmesini sağlayarak sağlıklı ilişkilerin kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu anlayış "farklılıkların doğal karşılanması" gerekliliği üzerinde durmaktadır. Farklılıkların doğal kabul edilmesi örgütte yaratıcılığın geliştirilmesini ve dinamik bir örgüt yapısına kavuşmayı vaat etmektedir.

3-Farklılıkları yönetme anlayışına sahip, yönetsel becerilerini geliştiren, rekabet etmede üstün bir performans göstermek amacı güden ve birey, grup ve örgüt bütününden azami düzeyde yarar sağlamak niyetinde olan örgütler güncel ve stratejik farklılık yönetimine uygun politika ve uygulamalar geliştirmektedir.

Thomas'ın (1991, 1996) farklılıklar yönetimi modeline göre örgütlerin yönetim politikalarında farklılıklara yaklaşım noktasında genellikle üç farklı yol izlenmektedir. Kimi örgüt yönetimleri uygulamalarında farklılıkları birbirine benzetme ve ya minimize etme yolunu tercih ederek farklılıkları baskılamaktadır. Farklılıkların “törpülenmesi, eritilmesi ve ya benzeştirilmesi” anlayışının hakim olduğu bu örgütlerde birey ve gruplar arası çatışmaların, ayrılıkların yaşanması muhtemel kabul edilmektedir. Örgütler her ne kadar “olumlu eylem” politikası izlemeye çalışsalar da bazı azınlıktaki gruplar için dezavantajların söz konusu olduğu görülmüştür. “Farklılıklara değer vermek” anlayışında olan kimi örgütler ise farklılıkları doğal karşılamakta ve desteklemektedir. Bu örgütler farklılıkları bir değer olarak kabul etmekte, farklılıkların kabul edilmesi noktasında teşvik edici olmaktadır. Bu durum olumlu bir örgüt iklimi oluşturmakta ve sağlıklı iletişim kurularak iyi ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktadır. “Farklılıkları yönetmek” anlayışı ise örgütlerin daha çok sayıda farklılığı arzu ederek uyum içinde süreci yönetmeyi ve tüm iş uygulamalarında ve politikalarında bu anlayışı yaymayı böylece küresel pazarda farklılıkların avantajını kullanmayı amaçlamaktadır (Agars ve Kottke, 2004, s. 59; akt. Sürgevil, 2010, s. 152).

Sonuç olarak örgütlerin süreç içerisinde farklılıkları tanıma onları etkin yönetip onlardan faydalanma yoluna gittiği yani farklılıklara yaklaşma konusunda bir ilerleme kaydettiği ve farklılıkların etkin yönetilmesi gerekliliği noktasında iyileşme ve gelişme kaydettiğini söylemek mümkündür. Bu anlamda geliştirilen yaklaşımlarda örgütlerin farklılıkları yönetmede nasıl bir yol izleyeceği anlaşılmaktadır.

İşgücü yapısındaki farklılığı olduğu gibi kabul ederek çalışanları farklılıklarından dolayı hor görmeyip değerli olduklarını hissettiren, bireylerin yeteneklerini ortaya çıkararak mevcut deneyimlerinde azami düzeyde yararlanmayı bilen ve böylelikle örgütsel amaçların gerçekleştiği, verimlilik ve üretkenliğin arttığı örgütlerde farklılıkların iyi yönetildiği söylenebilir (Kandola ve Fullerton, 1998, s. 7).

Cox'un (1991) farklılıklar yönetimi modelinde ise üç farklı örgüt yapısından söz edilmektedir. Bunlardan ilki “*tekil örgüt*” yapısıdır. Bu yapıya sahip olan örgütlerde azınlıkların örneğin kadınların örgüt kültürü bağlamında asimile edilmesi ya da örgüt kültürün empoze edilerek örgütle bütünleşmelerinin sağlanması söz konusudur. Bu örgüt tipinde var olan azınlıkların hakim kültürü benimsemeleri halinde örgüt yapısına dahil olacağı anlayışı hakimdir. “*Çoğulcu Örgüt*” yapısının söz konusu olduğu örgütlerde dezavantajlı grupların örgüt için yararlı olduğunu kabul edilmektedir. Ancak yine de

mevcut yapısını devam ettirerek farklılıkları kapsayıcı bir yönetim politikası geliştirememektedir.“*Çok kültürlü örgüt*” yapısında zengin bir işgücü bulunmaktadır. İşletme bünyesinde barındırdığı birbirinden farklı her bir çalışanın öneminin farkında olmakta ve ondan olabildiğinde faydalanmaktadır. Çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirip kendilerini rahatlıkla ifade edebilecekleri bir ortam yaratmakta ve mevcut uygulamalarında farklılığı dikkate almaktadırlar (Agars ve Kottke, 2004, s. 59; akt. Sürgevil, 2010, s. 153).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

İnsan yapısı gereği bir yere ait olmak ve bir kimlik oluşturmak ister. Bu istek bireyin sosyal bağlarla ilişki kurma ve güven duyma ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Sosyal gruplarla kurulan ilişkiler, bireyde güven duygusunu geliştirerek örgüt ya da gruba aidiyetini sağlamakta, bireyin özgürleşmesini, kendini olduğu gibi ifade edebilmesini ve kendini gerçekleştirmesini mümkün kılmaktadır. Birey özgür ve rahat olduğu ortamda mutlu ve huzurlu hissetmekte, böylece mevcut ortamı sevmekte ve benimsemektedir. Sevmek ve benimsemek sadık olma, gurur duyma ve her açıdan sevdiğinin (birey, örgüt, grup vb.) yararını gözetme gibi pozitif eylemlerin önkoşulu olarak karşımıza çıkmaktadır. Birbiri ile ilişkili olan tüm bu duygulanımların sonucunda adapte olma, bütünleşme ve birbiri ile uyum ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde zorluklarla dolu çalışma hayatında çalışanların örgütleriyle uyumu en önemli temel konulardan biri haline gelmiştir. Çünkü başarı birey-örgüt uyumundan ortaya çıkmaktadır. Uyumun söz konusu olduğu yerde hoşgörü, işbirliği, dayanışma ve ekip çalışması ön plana çıkmaktadır. Bu birliktelik bireysel ihtiyaçların yanı sıra örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi kısaca tüm tarafların çıkarına yönelik sonuçları doğurmaktadır. Bu bağlamda birey-grup ya da birey örgüt uyumu olarak tanımlanan özdeşleşme kavramı oldukça önemli görülmektedir.

Özdeşleşme bireyin çalıştığı örgüt, mensubu olduğu grup ya da üyesi olduğu herhangi bir topluluk ile olan bağını, bu bağın özellikle psikolojik boyutunu, bu bağla gelişen aidiyetini ve sahiplenme duygularını kapsayan, birey-örgüt ya da birey-grup uyumunu sağlayan önemli bir kavramdır. Özdeşleşme bireyin örgütle uyum ya da uyumsuzluğundan doğan her türlü olumlu ya da olumsuz tutum, tavır ve davranışlarının temel nedenidir. Bireyin örgütü ile uyumu güçlü bir bağ geliştirmesi anlamına gelmektedir. Bu bağ bireyin örgüt lehine kararlar almasını ve örgüt çıkarlarını koruyacak şekilde davranmasını sağlamaktadır (Asforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Footte, 1951).

Örgüt üyeliği ile gurur duyan ve örgütü kimliklerinin bir parçası olarak gören çalışanlar, değişen çevre ve iş koşulları nedeniyle örgütlerin birbiri ile rekabet etmesi,

koşullara ayak uydurması ve yeniliği takip ederek sürekli dönüşmesi noktasında bir hayli önem arz etmektedir. Nitekim örgütlerin uzun vadede sorunların üstesinden gelme ve yüksek verimlilik ve etkinlik elde ederek başarıyı yakalaması gayretli ve istekli çalışanlarına bağlıdır (Karabey ve İşcan, 2007, s. 231). Gönüllü çalışma yüksek performansla kaliteli çıktılar elde edilmesine olanak tanımaktadır.

Tüm bu görüşler çerçevesinde hazırlanan ve araştırmanın ikinci bölümünü oluşturan bu kısımda özdeşleşme kavramının genel olarak kapsamına değinilmiş, ardından örgütsel özdeşleşmenin önemi, düzeyi, boyutları ile neden ve sonuçları ele alınmıştır. Son olarak örgütsel özdeşleşmeyi engelleyen unsurlar ve özdeşleşme modelleri genel hatlarıyla anlatılmıştır.

2.1. ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Bireyin sosyal bağlarla (grup, sınıf, takım, örgüt) “gönül bağı” kurma isteği ve girişimi (Kreiner ve Ashforth, 2004), bu girişimden doğan ilişkinin psikolojik boyutunu ve niteliğini (Tompkins ve Cheney, 1985, s. 45) açıklayan özdeşleşme kavramı farklı alanlardan bilim insanlarının araştırma konusu olmuş ve kavram, farklı şekillerde tanımlanmıştır (Tompkins ve Cheney, 1985; O’Reilly ve Chatman, 1986; Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Scott ve Lane, 2000).

Özdeşleşme, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “Her türlü nitelik bakımından eşit olan, aralarında fark bulunmayan” anlamına gelen ve felsefe alanında “Bir ve aynı olan, bir ve aynı anlama gelen” şeklinde tanımlanmış olan özdeş kavramından türemiştir. Özdeşleşme aynı kalıba girmeyi, aynı inanç ve değerleri paylaşmayı, kısaca bir olmayı ifade etmektedir (TDK, 2021). İngilizce karşılığı “identification“ olan özdeşleşme kavramının “bir nesne ya da bireyin bir kümenin tüm özelliklerini özümsemesi ya da onunla bütünleşmesi” şeklinde tanımlandığı görülmektedir

Kavramla ilgili olarak yapılan tanımlamalar genel olarak değerlendirildiğinde bu tanımlamaların bireyin sosyal gruplarla olan ilişkisi ve ilişkinin bireyde bıraktığı tesirin yarattığı sonuçlar üzerinden yapıldığı görülmektedir. İlk tanımlamalar bireyin genel olarak sosyalleşmesi ve bu sosyalleşme sonucu sosyalleştiği grup ile bütünleşmesi olarak “sosyal özdeşleşme” bağlamında yapılmıştır. Daha sonra ise özdeşleşmenin örgüt için öneminin de anlaşılmasına başlanmasıyla “örgütsel özdeşleşme” üzerinde durulmuştur.

Tolman (1943) özdeşleşme kavramını ilk kez ele alarak, kavramı bireyin üyesi olduğu gruba kendini yakın ve benzer hissederek güçlü bir aidiyetle bağlanması şeklinde

değerlendirmiştir (s.142). Footte (1951) ise bu değerlendirmeyi destekleyerek özdeşleşmeyi bireyin grup içerisindeki diğer bireylerle işbirliğine dayalı etkin iletişimi ve bağlılığını ortaya koyan süreç olarak nitelendirmiştir (s.21). Brown (1969) da özdeşleşmenin bireyin örgüt üyeliğini ve bu üyeliğe yönelik durumunu kapsadığını belirterek performans ve motivasyon unsurlarına etkisi olduğundan söz etmiştir (s. 346-347).

Özdeşleşme, üyesi durumunda olunan grup ya da örgüte ait hissetme, sadık olma ve ortak nitelikler taşıma aşamalarını kapsayan bir olgu olarak görülmektedir (Lee, 1971, s. 214-215). Bireyin özgür iradesi ile gruba, sınıfa ya da örgüte üyeliği sonrasında bireyin dahil olduğu yapıyı kendi benliğinde içselleştirerek, kendini bir parçası olarak gördüğü (Scott ve Lane, 2000, s. 47) bu yapıya adayacak şekilde ait hissederek gayretle çalışması ve süreç içerisinde yapının olumlu-olumsuz çıktılarını sahiplenmesi (Asforth ve Mael, 1989, s. 23) bireyin özdeşleşmesi olarak kabul edilmektedir.

Dutton ve diğerlerine (1994, s. 239) göre bireyin özdeşleşmesi, dahil olduğu sosyal yapıya benzeyerek, kendini bu yapının tüm özellikleriyle nitelendirmesi sonucu gerçekleşmekte ve böylece birey işbirliği ve dayanışma içinde hizmet vermeyi önemsemektedir (Miler vd., 2000; Brown, 1969). Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla entegrasyonu şeklinde de ifade edilebilen (Asford ve Mael, 1989; Hall vd., 1970) örgütsel özdeşleşme; bireyin benliğini oluşturan bireysel imajın uyum sağlanan grup, takım ya da sınıfın nitelikleriyle örtüşmesi ve aidiyetin yüksek hissedilmesi; ayrıca dahil olunan bu sosyal yapının imajının, birey imajının bir parçası olarak görülmesi olarak da tanımlanmaktadır (Cheney, 1983).

Bilişsel, psikolojik ve davranışsal olarak süreç içerisinde gerçekleşen özdeşleşme bireyin kimliği üzerinde önemli bir etkisi olduğuna ve özdeşleşmenin gruba bağlılık gösterme, işbirliği ve dayanışma halinde olma ve örgütsel değerleri paylaşma noktasında örgütü yorumlayabilme şeklinde ele alınmıştır (Sammara ve Biggiero, 2001, s. 68).

Birey- örgüt birlikteliğinden doğan ve ilişkinin özünü oluşturan özdeşleşme (Cheney ve Tompkins, 1987) ile bireyin, kendi isteği doğrultusunda örgütsel değer ve normları gözettiği ve örgüt lehine kararlar aldığı belirtilmektedir (Pratt, 2000).

Özdeşleşme bireyin özgür iradesiyle kendini bir grupla ilişkilendirmesi ve kendini ilişkilendirdiği bu grubun tüm niteliklerini, amaç ve hedeflerini kendi amaç ve hedefleriyle bütünleştirmesi süreci olarak ifade edilebilir. Bu süreç bireyin bilinçli bir şekilde isteyerek kararlar aldığı ve yansız davrandığı bir süreçtir. Bu bağlamda bireyin

asimile olması durumu söz konusu olmamaktadır (Eicholtz, 2000, s. 6; akt. Polat, 2010, s. 9).

2.2. ÖZDEŞLEŞME ve BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgütsel özdeşleşmenin bazı kavramlarla karşılaştırıldığı ya da benzetildiği görülmektedir. Gregersen ve Black (1992), örgütsel özdeşleşme kavramının özellikle örgütsel bağlılıkla karıştırıldığını belirtmiştir. Cheney ve Tompkins (1987) ise bu iki kavramın birbiriyle ilişkili, ancak iki kavramın birbirinin aynı olmadığını ifade etmiştir. Aynı araştırmacılar ayrıca birey örgüt ilişkisini açıklamada her iki kavramın da önemli olduğunu vurgulamıştır. Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılık kavramının yalnızca bir boyutu olduğunu ifade eden Steers' e (1977, s. 46) göre örgütsel özdeşleşme bağlılığın oluşması ve devam ettirilmesi sürecinde ön plana çıkan bir kavramdır.

Örgütsel özdeşleşmenin bağlılıkla aynı olduğunu savunan araştırmacılar da olmuştur (Sass ve Canary, 1991). Buna göre özdeşleşme örgütsel bağlılık sürecinin bir çıktısı ve yansıması olarak değerlendirildiği görülmektedir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili bir fikir birliğine varıldığını söylemek oldukça güçtür.

Özdeşleşme kavramının bağlılıkla ilişkisinin daha iyi anlaşılması açısından konuyla ilgili yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir (Ashforth ve Mael, 1992; Gautam vd., 2004; Cheney ve Tompkins, 1987):

- Özdeşleşme birey- örgüt ilişkisinin özünü oluşturur. Bağlılık ise birey-örgüt ilişkisinin biçimi (şekli) hakkında bilgi verir.
- Özdeşleşme örgüt değerlerinin kabul edilerek benimsenmesini içerir. Bağlılık ise örgüt değerlerinin uygulanması sürecini içerir.
- Özdeşleşme bireyin benliğine ait bir parçadır ve örgüte özgüdür. Bağlılık ise bireyin benliğine ait değildir. Duruma göre farklılık gösterebilir, birey kendine uymayan koşullar nedeniyle örgütten ayrılmak isteyebilir.
- Özdeşleşme bireyin maddi kazanımlarına göre değişen bir durum değildir. Burada bir adanmışlık söz konusudur. Diğer yandan ücret gibi maddi kaygılar bireyin bağlılığını ve davranışlarını etkileyebilmektedir.
- Özdeşleşmede birey ve diğer çalışanlar arasında etkileşim olması gerekmez, sanal örgütle de özdeşleşme sağlanabilir. Örgütsel bağlılığın olması için kademeler arası iletişim kurulması önemlidir (Akt. Günberk, 2007, s. 17-18).

Yapılan kimi araştırmalar bireyin örgütü ile ilgili doyuma ulaşmasının önemli örgütsel çıktıları olduğunu belirtmiştir. Örneğın duygusal anlamda kendini örgüte yakın ve bağılı hissedenden bireylerin işini daha çok sevdiği ve daha büyük bir çabayla çalıştığı, dolayısıyla yüksek performansla birlikte daha kaliteli çıktılar elde edildiğı belirtilmiştir. Bireylerin örgütle olan bu duygusal bağı nedeniyle daha iyi özdeşleştikleri ve örgütleriyle olan ilişkilerini sürdürme noktasında istekli oldukları ifade edilmiştir (Dick ve Wagner, 2002).

2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI TANIMI VE ÖNEMİ

Örgütsel özdeşleşmenin işgücü kaynağının davranışlarını etkileme noktasında önemli bir potansiyeli olduğunun anlaşılmasıyla sosyal, psikoloji, yönetim ve iletişim alanından pek çok araştırmaçı konuya yönelmiş ve özdeşleşmeyi farklı örgütsel davranış biçimleriyle ilişkilendirerek farklı araştırmalar yapmıştır (Tompkins ve Cheney, 1985; Kenneth, 1985; Tajfel ve Turner, 1986; Dutton vd., 1994). Bu araştırmalar çalışan bireyin örgütü ile ilişkisini irdelemiş, aradaki bağıın niteliğini sorgulayarak örgüt içi ve örgüt dışı yansımalarını ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmalarla elde edilen ortak sonuç özdeşleşmenin olumlu ve olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirdiğı ve örgüt başarısının temeli niteliğinde olduğu yönündedir.

Örgütsel özdeşleşme birey-örgüt ya da birey-grup uyumu önündeki engelleri kaldırarak, çalışanların iş tatmini yüksek bir halde sadık ve daha gayretli bir şekilde hizmet vermesini ve sağlıklı ilişkiler kurmasını, birlik ve bir ekip ruhuyla çalışmalarını sağlama bağlamında önemli bir olgu olarak ele alınmaktadır (Boas ve Kark, 2004; Mael ve Blake, 1989).

Örgütsel özdeşleşme bireyin örgüt içi ve örgüt dışı tüm davranışlarında örgütün yararını gözeterek şekilde bir tutum sergilemesi ve örgütün imajını, marka değerini olumlu yönde etkileyecek şekilde hareket etmesi noktasında istekli olması halidir (Bartels, 2006; akt. Günberk, 2007, s. 1).

Özdeşleşme bireyin örgüte aidiyetiyle, kurduğu bağla ilgili bir kavramdır. Örgüte bağılı hissetmeyen çalışanların işe devamsızlık, geç kalma ya da işten ayrılma gibi durumları örgütleri düşünmeye zorlamaktadır. Çalışan-örgüt ilişkisinin kalitesi, çalışanın örgütü ile özdeşleşme durumunu yansıtan önemli bir kriterdir. Kaliteli ilişki çalışanın hem örgüt değerlerini benimsemesi hem de yönetici ve mesai arkadaşları ile iyi ilişkiler geliştirmesini sağlayarak, yüksek bir motivasyonla çalışmasını, işinde tatmin duygusu ile

daha gayretli ve yüksek bir performansla çabalamasını sağlamaktadır (Ricketta ve Van Dick, 2005).

Bireyin örgütü ile takındığı tavırlarla ilişkilendirilen (Dutton vd., 1994) örgütsel özdeşleşme, Asford ve Mael'e (1989) göre sosyal bir sınıfa dahil olma isteği ya da üyesi olduğu sosyal sınıf ile ilgili hissettiği duygulara ilişkin bir kavramdır. Buna göre örgüt kimliğini oluşturan ve işbirliği ile örgüt vatandaşlığını da içeren örgütsel süreç ve uygulamaların, yönetsel iş ve eylemlerin birey tarafından kabul görmesi, benimsenmesi, bireyin kendi kimliği ile bütünleşmesi örgütsel özdeşleşmenin gerçekleşmesiyle mümkündür. Çünkü bireyler görev yaptıkları örgütte tüm hal ve hareketlerinde, tutum ve davranışlarında üyesi olduğu örgütlerin kültüründen ziyadesiyle etkilenmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan tüm etkenlerin özellikle norm ve değerler ile iş yapış yöntem ve prosedürleri çalışanları yönlendirmekte, nasıl hareket edecekleri noktasında yol gösterici olmaktadır (Polat ve Meydan, 2011, s. 153). Örgütün psikolojik yapısını ele veren ve örgüt kültürü olarak ifade edilen tüm sembol, davranışlar, değer ve sayılı gibi maddi ve manevi örgüt unsurlarının çalışanlarca özümsemesi, çalışanların bu değerlerle özdeşleşmesini sağlamaktadır. Örgütleriyle özdeşleşen bireylerin kendi tanımlamalarını örgütsel niteliklerden yola çıkarak, yani örgütsel kimlik ve kültürlerine bağlı olarak yaptıkları belirtilmektedir (Levinson, 1965, s. 373-374; akt. Polat ve Meydan, 2011, s. 155).

Örgütleri ile uyumu yakalamış ve örgütün tüm yapısıyla özdeşleşmiş olan bireylerin örgüt içinde dayanışma ve işbirliği duygularını yoğun hissederek tutum ve davranışlarında yardımlaşmaya önem verdikleri ve her türlü paylaşımında örgüt kültürünü oluşturan değer ve inançları gözettiği ifade edilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989).

Örgütsel kimliğin niteliğini ortaya koyan örgütsel kültür, güven duygusuna doğrudan etki etmektedir. Örgütsel güven bireyin çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve genel olarak örgütüne güvenin birey üzerinde oldukça etkili olduğu özellikle bireyin özdeşleşmesi noktasında belirleyici bir unsur olduğu ifade edilmektedir (Biçkes ve Yılmaz, 2017, s. 303).

“Ben kimim?” sorusu bireyin kimliğinin niteliğini ortaya koyarken, “Biz kimiz?” sorusu da örgütleri oluşturan sosyal sınıf, grup ya da topluluğun kimliğini analiz etmede ve açıklamada yol gösterici olmaktadır (Mead, 1934; Albert ve Whetten, 1985; akt. Foreman, 2002, s. 618). Dutton ve Dukerich'e (1991) göre bireysel kimlik ve örgütsel

kimlik örgütün yapısını, niteliğini ortaya koyan ve çeşitli şekillerde açıklayan önemli bir araçtır. Diğer bir deyişle örgütsel kimliğin, örgüt yapısını farklı yönlerden ortaya koyan örgüt sorunlarını, gerilimleri ve olası riskleri görmeyi ve çözümlenmeyi, böylece rekabet avantajı elde etmeyi sağlamada önemli bir rolü vardır.

Pek çok araştırmacı bireysel ve örgütsel kimliğin ilişkisini irdelemiş, bu iki kimliğin birbiri ile bağlantısını ve düzeyini araştıran çalışmalar yapmış, bu ilişkilerin niteliğinden işbirliği, sadakat ve örgütsel vatandaşlık gibi tutum ve davranışlara odaklanarak özdeşleşme sürecini incelemişlerdir (Barker ve Tompkins 1994; Whetten vd., 1992; Mael ve Ashforth, 1989).

Örgüt kimliğinin önemi üzerinde yoğunlaşan ve örgütün birden fazla kimliği olabileceğini kabul eden bazı araştırmacılara (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton vd., 1994; Pratt, 1998) göre örgütsel kimliğin hem çalışanlar için hem de örgütün tüm iç ve dış varlığı için önemli çıktıları olabilmekte; özellikle çalışanların sadakati, örgütsel vatandaşlığı, işbirliği ve maddi destekte bulunma (bağış yapma) gibi davranışları üzerinde etkin olabilmektedir .

Cheney'e (1983) göre örgütsel özdeşleşme örgüt kültürüne uygun ve örgüt kimliğiyle uyumlu davranışlar sergilemeyi artırarak çalışanların işbirliği içerisinde koordine edilmesini ve etkin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır. Bunun farkında olan örgütler çalışanlarının örgütle-özdeşleşmesini önemsemekte ve bunun için büyük çaba sarf etmektedir.

Bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ile bütünleşmesi, bireyin sosyal ortamın lehine hareket etmesi ve bireysel önceliklerinde bu ortamın yararını gözetmesi söz konusu olmaktadır. Bu durum içerden ya da dışardan gelen olumsuz fiil ya da olası tehlikelerin de fark edilmesini kolaylaştırmaktadır. Nasıl ki birbirine bağlı aile üyeleri her an dışardan gelebilecek herhangi bir duruma karşı evine ve aile üyelerine yönelik korumacı bir tavır sergiliyorsa, örgütü ile özdeşleşen birey de kuşkusuz örgütünü korumaya, onun yararına olacak şekilde davranmaya çalışacaktır. Bu bakımdan bireyin özdeşleşmesi, ister grup, takım ya da sınıf ile isterse çalışılan örgüt yani örgüt ile olsun sonuçta oldukça önemlidir.

Bu bağlamda çalışanların rahat çalışabilecekleri, mevcut performans, yetenek ve becerilerini sergileyebilecekleri kısacası mutlu ve huzurlu olabilecekleri adil ve eşit koşulların hakim olduğu bir örgüt atmosferinin yaratılması önem arz etmektedir.

Çalışanların özdeşleşmelerinin sağlanması aşamasında farklı stratejilerin söz konusu olduğu görülmektedir. Örneğin örgütsel bağlamda "Biz" kültürünün geliştirilerek

ortak değerlerin oluşturulmasıyla, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin ve dolayısıyla güçlü bir bağın geliştirilmesi ve “birleşme” duygusunun yaygınlaştırılması seçenek olabilmektedir. Bu birleşmeyle bireyin yararına olacak olanakların ortaya çıkması ve örgütün bireye yönelik pozitif bir tutum sergileyerek dışardan gelen pozitif geri bildirimlere çalışanları ortak etmesi söz konusu olmaktadır. Çalışanların örgütü savunma maksadıyla bölünmesi ve tehdit edici unsurları bertaraf etmesi de diğer seçenek olabilmektedir (Cherim, 2002; Cheney, 1983; akt. Polat, 2009, s. 12).

Bireyin üyesi olduğu grubu ya da örgütü her yönüyle benimsemesi uygun bir çalışma ortamının yaratılmasıyla mümkündür. Çalıştığı ortamı, örgütü her yönüyle benimseyen bireyin örgüt içindeki verimliliği artmaktadır. Çalışanların yüksek verim ile çalışması örgütlerin çıktılarını üzerinde olumlu bir etki bırakarak daha kaliteli bir üretim ve hizmet anlayışının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Kalite anlayışının hakim olduğu örgüt kültüründe hedeflere ulaşmak ve uzun vadede başarıyı yakalamak kolaylaşmaktadır (Dutton vd., 1994; Miller, vd., 2000; İşcan, 2006).

Örgütüyle özdeşleşmiş ve bütünleşmiş olan çalışanların görevlerinde daha istekli ve dikkatli oldukları, sosyal ilişkilerinde daha yapıcı ve duyarlı davrandıkları, mesai saatlerine uyma noktasınca titizlik gösterdiği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Günberk, 2007, s. 1-2). Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi, bireyin iş tatminini ve dolayısıyla örgüt verimliliğini etkileyen örgütsel özdeşleşme (Mael ve Blake, 1989), örgütün iş çıktıları üzerinde etkili olmakta ve başarı durumunu son derece etkilemektedir.

Özetle örgütün sosyal sermayesini oluşturan çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi sonucu örgütlerine sahip çıkması, olası problemleri çözme ve ileriye görme açısından örgüte sayısız yarar sağladığı söylenebilir. Olumlu bir örgüt ikliminin oluşması dolayısıyla sağlıklı bir iletişim sisteminin geliştirilerek sağlıklı ilişkilerin kurulması, iş performansının ve verimliliğin artırılarak rekabet avantajı elde etme, iş tatmini ve motivasyonu yüksek, işbirliği ve dayanışma içinde çalışan bir iş gücü yapısına sahip olma, örgütün çıkarlarını her an gözetmeyi mümkün hale getiren özdeşleşmenin örgütü avantajlı hale getirdiğini söylemek mümkündür.

2.3.1. Örgütsel Özdeşleşme Süreci ve Sosyal Kimlik Teorisi

Bireyin örgütü fark etmesi, bu yapıya üye olması ve uyumlaşmayla beraber özdeşleşmesi süreç içerisinde gerçekleşen bir durumdur. Cheney (1983) özdeşleşmenin üç farklı aşamadan oluştuğunu belirlemiştir. Birey ilk etapta kendi ile benzerlik kurduğu

örgüte kendini yakın hisseder ve oranın bir üyesi olur. Bireyin örgüte üyeliği ile bireyin örgütü oluşturan yapıyı tüm yönleriyle tanıması sağlanmış olur. Son aşamada yapının niteliklerini kendisiyle içselleştiren ve bütünleştiren birey örgüt ile uyum sürecine girer. Bu uyum bireyin sadakat duygusunu geliştirir ve zamanla örgüte sadık olan bireyin özdeşleşmesi mümkün hale gelir. Bu noktada bireyin örgüte benzerliği, üyeliği, sadakati ile özdeşleşme ortaya çıkar.

Farklı araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin, bireyin örgütü destekleme istek ve duygularıyla başladığını, tutum ve davranışlarla geliştiğini ve diğer üyelerle ortak duygulanımların paylaşılması sürecini kapsadığını belirtmişlerdir (Tajfel ve Turner, 1985; Ashforth ve Mael, 1989; Van Dick, 2004).

Örgütsel özdeşleşme Sosyal Kimlik Teorisi olarak ele alınan ve birey ve grupların davranışlarına odaklanarak grup dışındakilere karşı göstermiş oldukları ayrımcı tutumların nedenini ortaya koymak üzere geliştirilen yaklaşım temeline dayanmaktadır. Bu yaklaşım Tajfel ve Turner (1985) tarafından ortaya konmuş ve sosyal kimlik bağlamında gruplar arası ilişkilerin sorgulanmasını amaçlamıştır (Tajfel ve Turner, 1985, s. 15).

Sosyal Kimlik Teorisine göre çalışanlar örgütlerini ya da gruplarını diğer örgüt ve gruplarla karşılaştırarak değerlendirir. Bu değerlendirme üyesi olduğu örgütü ve ya grubu farklı ya da benzersiz nitelikte olduğu sonucunu çıkarıyorsa içinde bulunduğu yapıyı özümsemesi ve özdeşleşmesi daha mümkün hale gelmektedir. Örgüt ya da gruplarını farklı ve benzersiz olarak nitelendirmeleri noktasında bireysel bağlamda haz duyuyor ve gururlanıyorsa özdeşleşmeleriyle beraber öz saygılarında da artış olmaktadır. Örgütün marka değerinin ve saygınlığının artması ve örgütle olan paylaşım ve işbirliği özdeşleşmenin yükselmesini sağlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989).

Tajfel'e (1974) göre, bireyin özdeşleşmesi, bireyin herhangi bir gruba kendini ait hissetmesi ve grubu algılayabilmesi, üyesi olduğu bu grubun niteliklerinden dolayı gurur duyması ve kimliğinin bir parçası olarak görebilmesini; ayrıca yine bu grubu olumlu ya da olumsuz yönlerden dolayı iyi-kötü şeklinde değerlendirerek nitelendirmesi sürecini kapsamaktadır. Bu süreç Sosyal Kimlik Teorisi bağlamında ele alınmaktadır. Buna göre sosyal kimlik birey aidiyetinin psikolojik düzeyde algılanma şekli ve düzeyiyle ilgilidir. Yani bireyin kendini ait hissetme derecesi ve bu aidiyetten yola çıkarak kişisel bağlamda hissettiği duygulara ilişkin bir sonuçtur (Blake ve Ashforth, 1989, s. 21).

Bireyin örgütle ilişkisine yönelik hissettiği, duygularına karşılık olarak bu ilişkide değerli gördüğü ve kendini parçası olarak kabul ettiği bu anlamlı yapıyı değerlendirirken diğer birey ve sosyal grupların niteliklerini göz önünde bulundurması kendini ve sosyal sınıfını karşılaştırması taraflı bir şekilde değerlendirmesini sağlamaktadır. Bu durum bireysel kimliğin örgütsel kimlik ile entegrasyonu dolayısıyla özdeşleşmesi şeklinde kendini göstermektedir (Tajfel ve Turner, 1985, s. 16).

Bireyin özdeşleşmesiyle birlikte duygularının olumlu yönde gelişmesi bireyin içinde bulunduğu yapıyı daha da benimsemesini sağlamaktadır. Aidiyetin derecesiyle ilgili olan bu durum bireyi, grubun özelliklerini diğer yapıların özellikleriyle karşılaştırarak kendi grubunu beğenilecek niteliklerle yani olumlu yönleriyle ön plana çıkarmaya ve savunmaya itmektedir. Bireyin kendi grubunu yüceltmesi bireyin kendine olan değerini artırmaktadır (Özdemir, 2007, s. 70).

2.3.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Düzeyleri, Çeşitleri ve Boyutları

Bireyin kendini örgütle içselleştirerek aynı olduğunu algılaması şeklinde özdeşleşmesi, örgütlerin çıktılarını kendine mal etmesi yani başarı-başarısızlık durumlarını üstlenmesi, kendi çıkar dünyalarını örgüt çıkarlarıyla inşa etmesi açısından önemlidir (Kalmaz, 2018, s. 2). Her bir çalışanın örgütü ve örgütü oluşturan değerleri algılama biçimleri birbirinin aynı değildir. Bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri birbirinden farklı olmaktadır. Ancak örgütü içerisinde kendine yer edinen, kendini gerçekleştiren ve her anlamda örgütle güçlü bir bağ kuran çalışanların örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleştiği kabul edilmektedir. Öte yandan birey kendini örgütle bambaşka bir şekilde tanımlama ihtiyacı hissediyorsa o zaman da bireyin örgütü ile özdeşleşmemesi söz konusu olabilmektedir (Elsbach ve Bhattacharya, 2001, s. 397).

Özdeşleşmenin iki düzeyde gerçekleştiği ifade edilmektedir. Durumsal özdeşleşme ve derinleşmiş özdeşleşme bireyin örgüte yönelik takındığı bilişsel tutumun bir yansıması olarak kendini göstermektedir. Düşük ve temel düzeyde özdeşleşme durumsal özdeşleşmeyi ortaya çıkarırken, örgüt kimliğini kendi benliğinde içselleştirmiş olan bireylerde ise derinleşmiş özdeşleşme ortaya çıkmaktadır (Rousseau, 1988, s. 217-233; akt. Polat, 2009, s. 19).

Bireyin özdeşleşmesi farklı türlerde olabilmektedir. Bu farklılıklar bireyin yönelimleriyle ilgili olarak değişmektedir. Örneğin kimi çalışanlar meslekleriyle özdeşleşirken, kimi de kariyeriyle ya da örgütün tamamıyla özdeşleşebilmektedir (Meyer

ve Allen, 1997; Van Knippenberg ve Van Schie, 2000; Polat, 2009). Bireylerin örgütün ilişkili olduğu dış unsurlar, çalışma ve diğer iş arkadaşları, işle ya da yetenekle özdeşleştiğini hatta örgütün ilişki içerisinde olduğu farklı gruplarla da ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Polat, 2009, s. 20-21).

Dick ve diğerleri (2004) çalışmalarında bireylerin süreç içerisinde kariyer hedefleriyle, çalışma grup ve yöneticileriyle, mesleki yapılarıyla ya da örgütün bütünüyle özdeşleşebildiğini ortaya koymuşlardır.

Özdeşleşmenin boyutları hakkında farklı araştırmacıların çeşitli görüşleri olmuştur. Bazı araştırmacılar özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı boyutta gerçekleştiğini ifade ederken (Cheney ve Tompkins, 1987), kimi araştırmacılar ise (Dick vd., 2004) bu boyutlara ek olarak değerlendirme boyutunu eklemiştir. Bireyin örgütüyle özdeşleşmesi bahsi geçen dört farklı boyutun gerçekleşmesiyle ortaya çıkmaktadır.

2.3.2.1. Bilişsel Boyut

Bireyin kendini bir gruba dahil hissederek bunu bilinçli bir şekilde kabullenmesi özdeşleşmenin ilk ve en önemli boyutu olan bilişsel boyutu oluşturmaktadır. Bu boyutta birey kendi isteğiyle grubu tanımaya çalışmakta ve grubun yapısıyla ilgili (amaçlar, hedefler) olarak kendini ortak hareket etmeye yönelik hazır hissetmektedir (Van Dick vd., 2004, s. 171-173). Örgüt değerlerinin kabul edildiği ve uyum sürecinin başladığı bu boyutun ardından diğer boyutların oluşmaya başladığı ifade edilmektedir.

2.3.2.2. Duygusal Boyut

Bu boyut özdeşleşmenin ikinci boyutu olarak kabul edilmektedir. Bu aşama bireyin duygusal olarak kendini grupla ilişkilendirmesi ve bu ilişkinin bir parçası olmaktan gurur duyarak olumlu bir kimlik gelişmesi bakımından son derece önemlidir. Bütünleşmenin sonucunda ortaya çıkan duygusal boyutta örgütün tüm yönleriyle anlaşılması ve duygusal bağlılığın oluşması söz konusu olmaktadır (Olkkonen vd., 2006).

Bilinçli bir şekilde kabullenilen grup özelliklerinin içselleştirilerek grupla bir ilişki kurulması ve bu ilişkiyle birlikte bağlanma düzeyinin artması durumu gerçekleşmektedir. Bu bağlanma süreciyle birlikte bireyin dahil olduğu grup özelliklerini farklı grup özellikleriyle karşılaştırılması söz konusu olmaktadır. Bu karşılaştırma grup üyelerinin başka grup üyeleriyle kıyaslanması ve olumlu-olumsuz yargılara ulaşılarak

değerlendirilmesi sürecini oluşturmaktadır (Van Dick vd., 2004, s. 171-173; Özdemir, 2007, s. 69). Duygusal boyutun bir parçası olan değerlendirme boyutu örgüte içerden ve dışardan verilen ve çağrıştırılan değerle ilgili olmaktadır.

2.3.2.3. Davranışsal Boyut

Örgüt içerisinde örgütün lehine olacak şekilde davranışlar sergilemesi bireyin örgütü ile özdeşleşmesiyle ilişkilendirilmektedir. Bireyin işe kesintisiz devam etme isteği, daha fazla sorumluluk yüklenme talebi gibi örgütün yararına olacak davranışlar sergilemesi tüm örgütlerin istediği ve hedeflediği personel davranışlarıdır. Bu olumlu davranışlarla örgüt performansının artırılması söz konusu olmaktadır. Bu nedenle diğer boyutlar kadar davranışsal boyutta önem arz etmektedir. Performansa yansımayan hiçbir davranışın anlamı ve etkisi bulunmamaktadır (Aktaş, 2019, s. 80).

2.3.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Nedenleri

İşletmelerin dinamik iş hayatı ve beraberinde getirdiği karmaşıklıklar nedeniyle sürdürülebilir rekabet ile mücadele etmesi ve mevcut yapıyı koruması gittikçe zorlaşmaktadır. Bu aşamada kendine sadık, gayretli ve her koşulda beraber olacağı tecrübeli ve yetenekli çalışanlarının olması önemli görünmektedir. Bu nedenle süreç içerisinde örgütlerin özdeşleşme konusu üzerinde önemle durduğu görülmektedir. Çünkü örgütsel özdeşleşme örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesi ve örgütlerin varlığını koruyarak büyüebilmesi noktasında önemli bir unsurdur (İşcan ve Karabey, 2009, s. 47-48). Bu bakımdan bireylerin aidiyet duygularını ve bu konudaki ihtiyacını karşılayarak örgütle özdeşleşmelerini sağlamak örgütlerin en önemli amaçlarından biri olmaktadır. Örgütü ile özdeşleşmiş çalışanların daha etkin ve yüksek bir performansla çalışacaklarını bilen, bu durumunda örgüte fayda sağlayacağını düşünen örgüt yönetimleri çalışanların örgütle özdeşleşmeleri noktasında nelerin önemli olduğuna dikkat etmektedirler (Tiktaş, 2012, s. 50).

Örgütsel özdeşleşmenin nedenleri bireylerin üyesi oldukları örgüt ya da grupları algılama biçimiyle ilgi olmaktadır. Aşağıda belirlenen ve Reade (2001) tarafından ortaya konan ayrıca pek çok araştırmacının da araştırmasında ifade ettiği nedenler örgütsel özdeşleşmenin nedenleri olarak kabul edilmektedir (Tokgöz, 2012, s. 49):

- Örgüt/Grup Saygınlığı
- Benzersiz Örgüt Yapısı/Ayırt edici Nitelikler

- Lider Özellikleri/ Takdir, Destek ve Onay
- Kariyer Geliştirme Olanakları/Fırsatı

Sosyal Kimlik Teorisine göre birey içinde bulunduğu örgütün ya da grubun saygınlığından etkilenmektedir. Kendini tanımlarken gurur duyduğu örgütün niteliklerinden kendi kişisel çıkarları doğrultusunda, öz saygısını yükseltecek biçimde faydalanmaktadır. Bu nedenle saygınlığı olan örgütlere yönelik talepler daha fazla olmaktadır.

Birey örgütün niteliklerini diğer örgüt nitelikleriyle karşılaştırmakta ve benzersiz niteliklerinden dolayı örgüt ya da grubuyla ilişkilendirilmekten hoşlanmaktadır. Örgütün sahip olduğu ayırt edici nitelikler bireyin örgütle yüksek düzeyde özdeşleşmesini mümkün kılmaktadır.

Örgüt liderlerinin çalışanlarına yönelik takındığı tavır da oldukça önemlidir. Grup içinde çalışanın yöneticisi tarafından onaylanarak takdir edilmesi çalışanın işine bağlılıkla sarılmasını sağlayarak hem iş motivasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olmakta hem de bireyin grup nitelikleriyle özdeşleşmesi sağlanmaktadır (Skogstad ve Einarsen, 1999; Moldogaziev ve Silvia, 2015; Hayati vd., 2014; Turgut vd., 2012) Üst düzey yöneticilerin çalışanlarına ilgisi ve takdiri ise bireyin örgütün tamamıyla özdeşleşmesini mümkün hale getirmektedir. Birey süreç içerisinde çalıştığı örgütte daha iyi şartlara (Gelir, saygınlık vb) sahip olmak ve maddi-manevi getirisi yüksek kariyer olanaklarına ulaşmak ister. Kariyer noktasında umudu olan çalışanın yüksek bir motivasyona sahip olacağı ve böylelikle daha yüksek kalitede etkin ve verimli çalışarak örgüt için daha fazla çaba harcayacağı bilinmektedir.

2.3.4. Örgütsel Özdeşleşmenin Sonuçları

Örgütsel özdeşleşme üzerinde duran araştırmacılar örgütsel özdeşleşmenin örgüt başarısının anahtarı durumunda olduğunu belirterek, çalışanların özdeşleşme düzeylerinin birey, örgüt ve toplum açısından önemli sonuçları bulunduğunu ifade etmişlerdir (Asfortf ve Mael, 1989; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994).

Yerli yazında mevcut olan çalışmalar da örgütsel özdeşleşmenin önemli sonuçları olduğunu vurgulamaktadır. Bu önemli sonuçlar genel olarak aşağıda derlenmiştir:

1. Örgütsel özdeşleşmenin, örgüt bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Örgütleri ile özdeşleşmiş olan çalışanların örgüte daha yüksek düzeyde bağlandıkları, bu bireylerin tutum ve davranışlarında örgütü destekler nitelikte

hareket ettikleri ve daha verimli oldukları ifade edilmektedir (Çakınberk vd., 2011).

2. Örgütsel özdeşleşmenin yaşandığı grup ya da örgüt yapısında çalışanlar arasında daha iyi ilişkilerin geliştiği, işbirliği, dayanışma ve yardımlaşma davranışlarının artarak bir bütünlük elde edildiği bilinmektedir. Kriz anlarında bile bu bağın sürdürülmesi örgüt açısından önemlidir (Özdemir, 2010, s. 240).
3. Özdeşleşme grup-örgüt aidiyetini geliştiren ve bu aidiyetle birlikte daha güvenli bir ortamın tesisini mümkün kılmaktadır. Bireylerin kendini ait hissettiği güvenli ortamlarda yetenek, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya rahatlıkla çıkararak örgütün yeni fırsatlar yakalamasına olanak tanıdığı ifade edilmektedir (Akyüz ve Yılmaz, 2015, s. 213).
4. Özdeşleşme bireyin isteyerek daha yüksek bir performansla etkin bir şekilde çalışmasını mümkün hale getirmektedir. Bu durum iş çıktılarının kalitesini artırarak müşteri memnuniyetinin sağlanmasını mümkün hale getirmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması örgütün genel performansını pozitif yönde etkilemektedir.
5. Örgütsel özdeşleşme çalışanın hal ve hareketlerinin temel nedeni olarak görülmektedir. Tüm tutum ve davranışlarında örgüt çıkarlarını ön planda tutan çalışanların örgüt imajını olumlu etkilediği ve marka değerini korumaya katkı sağladığı söylenmektedir (Bartels, 2006; akt. Günberk, 2007, s. 1).
6. Örgütsel özdeşleşme işten ayrılmaları, devamsızlıkları ve geç gelme gibi davranışları engellediği gibi bireyin daha istekli ve titiz bir şekilde işinin başında olmasını sağlamaktadır (Kreiner ve Asfort, 2004; Soysal, 2019, s. 43).

Yukarıda bahsedildiği gibi örgütsel özdeşleşmenin pek çok olumlu sonuçları bulunmaktadır. Tüm bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşmenin örgütün sürdürülebilir bir başarı yakalaması noktasında çok önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak örgüt içerisinde bireylerin yüksek düzeyde özdeşleşmemeleri bazı örgütlere göre önemli olmamaktadır. Bunun temel nedeni yüksek düzeyde özdeşleşmiş bireylerin değişimi reddetme ya da örgütün olumsuz yönlerini değerlendiremeyecek kadar fanatik olmalarıdır. Ayrıca örgütü her yönüyle kabullenen çalışanların kendi yaratıcılıklarını da öldürecek şekilde hizmet vermesi yeni fikirlerin ortaya çıkışını da zorlaştırmaktadır (Tosun, 1981).

2.3.5. Örgütsel Özdeşleşmeyi Engelleyen Unsurlar

Bireyin örgütle bütünleşmesini ve özdeşleşmesini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bazıları bireyi pozitif etkileyerek örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırmaktadır. Ancak kimi özellikler de bireyi negatif etkilemekte ve birey-örgüt uyumunu engelleyerek aidiyetini zedelemektedir. Örgütsel özdeşleşmeyi engelleyen faktörler hem bireyin yapısıyla hem de örgütün nitelikleriyle ilgili olmaktadır (Kalmaz, 2018, s. 67). Örgütsel özdeşleşmeyi engelleyen faktörler genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgütsel yabancılaşma
- Örgütsel stres
- Örgütsel dışlanma
- Yıldırma (mobbing)
- İşten ayrılma niyeti
- Örgütsel yalnızlık
- Örgütsel sinizm
- Örgütsel çatışma
- Rol belirsizliği
- İşten ayrılma niyeti

Bu faktörler dışında taraflar arasında psikolojik sözleşme ihlalinin yapılması, liderlik tarzları, dedikodu ve söylenti gibi unsurlarda bireyin özdeşleşmesini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.3.5.1.Örgütsel Yabancılaşma

Toplumun sosyal, ekonomik ve politik durumu ile kültürel yapısı vb. faktörler bireyin yabancılaşmasına neden olmaktadır. Yabancılaşma bireysel mutsuzluğu, verimsizliği, iş tatminsizliğini, müşteri memnuniyetsizliğini, maddi ve manevi kayıpları beraberinde getirerek birey, aile, örgüt, toplum bağlamında mutsuz bir geleceği yaratmaktadır. Yabancılaşma örgütsel kültürün benimsenmesi engelleyerek örgütsel aidiyet duygularına zarar vermekte, böylece bireyin özdeşleşmesini, yaratıcılığını ortaya çıkarmasını engellemektedir (Yıldız, 2019, s. 195-196; Demirez ve Tosunoğlu, 2017, s. 73).

2.3.5.2 Örgütsel Stres

Örgütsel stres çevresel, bireysel ve örgütsel nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır. “Çağın hastalığı” olarak kabul edilen stresin fiziksel, psikolojik, davranışsal ve örgütsel açıdan pek çok olumsuz sonuçları olmaktadır. Stresin isteksizlik, tükenmişlik, karamsarlık, intihar davranışına meyilli olma, yorgunluk, tahammülsüzlük ve bazı hastalıkların ortaya çıkması gibi bireysel sonuçları bulunmaktadır. Bireysel sonuçlar beraberinde örgüt içinde düşük iş tatminiyle birlikte yine düşük bir motivasyon ortaya çıkarmakta ve dolayısıyla düşük performansın gösterilerek verimsizliğin yaşanmasına neden olmaktadır (Luthans, 1992, s. 183; İftar, 2012, s. 18; Alparslan ve Orhan, 2016, s. 61). Bunun yanı sıra örgüt iklimiyle birlikte ilişkilerin bozulması, müşteri ve mali kayıpların yaşanması, iş kazalarının artması, genel işleyişin bozulması gibi olumsuz yönde örgütsel sonuçların yaşanmasına neden olmaktadır (Özsoy, 2019, s. 245-246).

2.3.5.3.Örgütsel Dışlanma

Örgütsel dışlanma bireyin çalışma arkadaşları tarafından kaile alınmaması yani görmezden gelinmesi sonucunda yaşadığı psikolojik durumla ilgili bir kavramdır. Etkin iletişim ve sağlıklı ilişkilerin olmadığı örgütlerde çatışmaların, anlaşmazlıkların, bireysel gerginliklerin yaşanması mümkün hale gelmektedir. Bu bağlamda yaşanan sorunlar bireylerin işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışmasına engel olmakta ve dışlanma davranışlarının artmasına neden olmaktadır (Halis ve Demirel, 2016, s. 331).

Dışlanmayla birlikte psikolojik anlamda yıpranan çalışanlar düşük performansla çalışmakta böylece verimsizliğin, işe devamsızlığın ve olumsuz bir örgüt ikliminin oluşması kaçınılmaz olmaktadır (Robinson vd., 2013).

2.3.5.4.Yıldırma (Mobbing)

Yıldırma (Mobbing) bireye yönelik gerçekleştirilen rahatsız edici, etik dışı söz, tutum ve davranış biçimi olarak kendini göstermektedir. Bireyin psikolojik tacize maruz bırakılmasının ciddi sonuçları olmaktadır. Psikolojik taciz bireyin ruh halinin bozulmasına ve ailede, işyerinde ve toplumda pek çok sorunu beraberinde getirmektedir. Bireyin örgütsel bağlılığını engelleyerek maddi ve manevi kayıplara neden olan yıldırma (Karcioğlu ve Çelik, 2012, s. 72-73) davranışına maruz kalan birey depresif hal ve tavırlarla çevresini bunaltmakta ve süreç içinde yalnızlaşmaya doğru itilmektedir.

Yalnızlaşan birey depresyon, çaresizlik, korku, endişe, umutsuzluk, öfke krizleri gibi psikolojik sorunlarla yüzleşmektedir. Böylece yaşadığı olumsuz duygulanımlarla birey işinden uzaklaşmakta, güvensiz hissettiği bir ortamda çalışma mücadelesi vermektedir. Ancak bu sorunlar beraberinde anlaşmazlıkları, çatışmaları, gerginlikleri ve dolayısıyla olumsuz bir örgüt iklimini ortaya çıkararak isteksizlik, devamsızlık, yaratıcılığın gösterilememesi, bireye has yeteneklerin kaybolmasına neden olmaktadır (Soysal, 2019, s. 43).

2.3.5.5.Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, bireylerin örgüt içinde ve dışında örgüte yönelik sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları kapsayan ve beraberinde pek çok sorunu gündeme getiren önemli bir olgudur. Bireylerin örgütle ilgili geliştirdikleri olumsuz hislerin pek çok nedeni olabilmektedir. Örneğin kendini örgüte bağlı hissedemeyen, örgüt misyon ve vizyonu ile bütünleşememiş yani özdeşleşememiş bireylerin örgütlerine karşı karamsar ve güvensiz bir ruh haline büründükleri belirlenmiştir (Kosa, 2019, s. 365-366). Bu durum çalışanların motivasyonunu düşürerek özgüven eksikliği yaşamalarına sebebiyet vermekte, örgüt bağlılıklarını zedeleyerek performanslarında azalmaya neden olmaktadır. Ayrıca iş doyumunu olumsuz etkileyen sinizm, bireysel anlamda psikolojik olumsuz sonuçları olabilmektedir. Yapılan çalışmaların örgütten destek gören çalışanların örgütleriyle daha yüksek düzeyde özdeşleştikleri ve daha az sinik davranışlar sergilediği tespit edilmiştir (Kerse ve Karabey, 2017, s. 393).

2.3.5.6.Örgütsel Çatışma

Birbirinden farklı bakış açılarına sahip bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde bireylerarası farklılıklardan ötürü pek çok sorun ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlardan kaynaklı gelişen çatışma ve anlaşmazlıklar örgüt içinde kaçınılmaz olmaktadır. Örgüt içindeki fikir ayrılıkların ve uyuşmazlıkların örgüt iklimi ve çalışanları üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır (Sütlü, 2007). Çalışanlar arasında işbölümü, görev, sorumluluk belirsizliği, güç dengesi, kontrol biçimi, kararlara katılım, ödül sistemindeki adaletsizlikler, kaynak yetersizliği, amaç uyuşmazlığı, statü farklılıkları, iletişim, bireysel farklılıklar vb. pek çok nedenden kaynaklanan çatışmaların önlenmesi sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturulması, iyi ilişkilerin geliştirilmesi, çalışanların aidiyet duygularının geliştirilerek özdeşleşmelerinin sağlanması açısından son derece önemlidir (Okutan,

2019, s. 263). Örgütsel çatışmaların yeni fikirlerin ortaya çıkması gibi olumlu etkileri de olabilmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin çatışmaları önceden tespit ederek uygun stratejilerle çözüm arayışına girmesi önem arz etmektedir (Turunç ve Çelik, 2010).

2.3.5.7. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği çalışanlar arasında rol çatışmalarını beraberinde getirmektedir. Rol çatışmaları ise çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu düşürerek örgüt verimliliğine olumsuz etki etmektedir (Ceylan ve Ulutürk, 2006). Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda (Sabuncuoğlu, 2008; Karacaoğlu ve Çetin, 2015) rol belirsizliğine bağlı olarak çalışanların tükenmişlik düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Tükenmişlik hissi nedeniyle bireyin örgüte olan aidiyetini zedelemekte, böylece bireyin örgütle özdeşleşmesi engellenebilmektedir.

2.3.5.8. İşten Ayrılma Niyeti

Örgüt verimliliğinin artırılması ve değişen koşullarda sürdürülebilir rekabet edebilme yeteneğini elinde bulundurma açısından örgütlerde becerikli ve nitelikli personeli elinde tutma son derece önemlidir. Nitelikli insan kaynağını bünyesinde bulundurma ve bu kaynağın işten ayrılmalarını engellemek örgüt geleceği için gereklidir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 176-177). Maddi kayıpları olan işten ayrılma niyetinin azaltılması çalışanların memnuniyetine bağlıdır. Çalışanın memnuniyetini etkileyen pek çok unsur bulunmaktadır. Bunların gözlemlenerek çalışanların mutlu ve huzurlu çalışabilecekleri ortamların yaratılması bireylerin özdeşleşmelerini kolaylaştırmaktadır. Yapılan araştırmalar örgütüyle güçlü özdeşleşen bireylerin işten ayrılmaya yönelik niyetlerinin düşük olduğu belirlenmiştir (Sökmen ve Şimşek, 2017; Turunç ve Çelik, 2010).

Yapılan pek çok araştırmada bireysel özelliklerin diğer bir deyişle demografik farklılıkların (yaş, cinsiyet, eğitim, statü, gelir düzeyi, kıdem, hizmet süresi, tecrübe vb.) yine örgütsel özelliklerin (iletişim, liderlik tarzı, adalet, güven, hoşgörü, örgüt iklimi, örgüt kültürü vb.) özdeşleşme üzerinde etkisi olduğu ortaya konmuştur (Sass ve Canary 1991; Tüzün, 2006, s. 141; Johnson vd., 2006, s. 498-506; İşcan, 2006, s. 173; Özdemir, 2007, s. 146; Biçkes ve Yılmaz, 2017, s. 301-322). Dolayısıyla bu özelliklerin keşfedilerek çalışanların doğru ve etkin bir yönetimle koordine edilmesi özdeşleşmiş bireylerin sayısının artmasını ve bu bireylerin örgütteki kalıcılığı mümkün olabilecektir.

2.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

Özdeşleşme bireye ve örgüt yapısına göre değişiklik gösteren bir olgudur. Yapılan pek çok araştırma bireyin özdeşleşmesi sürecine etki eden, birey-örgüt ilişkisini ortaya koyan ve bu noktada hangi unsurların olumlu ya da olumsuz etki ettiği sorgulanmıştır. Bu bağlamda farklı bakış açıların sahip araştırmacıların farklı modeller geliştirdiği görülmektedir. Bu modellerden ilki Kreiner ve Ashfort'un (2004), geliştirilmiş özdeşleşme modelidir. Diğerleri ise Scott ve diğerlerinin (1998), yapısal özdeşleşme modelidir.

2.4.1. Kreiner ve Ashfort'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Özdeşleşme hakkında çalışmalar yapan Kreiner ve Ashfort (2004) bireylerin kendi kimliklerini açıklama noktasında birbirinden farklı olduklarını ifade ederek, kendi kimliklerini tanımlamaları aşamasını özdeşleşme, özdeşleşememe, kararsız özdeşleşme ve tarafsız özdeşleşme şeklinde farklı özdeşleşme boyutlarında gerçekleştirdiğini ileri sürmüştür.

Bireyin özdeşleşmemesi, örgütün tanımlanmasında örgüt kimliğinin yine örgüt kimliğini oluşturan değer, inanç, norm ve davranışların bireye uymaması, bireyin örgüt hedeflerini benimsememesi kısaca bireyin örgütü ile güçlü bir bağ kuramaması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bilinçli bir şekilde örgüt kimliğinin reddedilmesi söz konusudur. Bireyin örgüt kimliğiyle bir bağ kuramamasının nedeni örgüt içinde deneyimlemek zorunda kaldığı bazı olumsuz olaylardan kaynaklanmaktadır. Bireyin kabul etmediği bu durumlar sosyal bağlamlardan uzaklaşmış hissetmesi ve özdeşleşememesi sonuçlarını doğurmaktadır (Tümer, 2010, s. 67). Birey örgüt uyumsuzluğu ve buna bağlı olarak gelişen birey-örgüt çatışmaları ve gerginlikler de özdeşleşmeyi engellemektedir. Örgütü ile özdeşleşemeyen bireyin etkin ve verimli çalışması mümkün olamamaktadır. İşe geç gelme, devamsızlık, örgütten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu durum örgütlerin çalışanı elde tutmasını zorlaştırmakta ayrıca maddi kayıpları da beraberinde getirmektedir (Kreiner ve Ashfort, 2004, s. 3).

Bir diğer özdeşleşme boyutu ise kararsız özdeşleşmedir. Değişen örgüt yapıları kimi zaman belirsizliği ve karmaşayı da beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütsel kimi özelliklerin benimsenmesine ve içselleştirilmesine, kimi özelliklerin ise reddedilmesine neden olmaktadır. Bu durumda bireyin kendine göre olumlu algıladığı

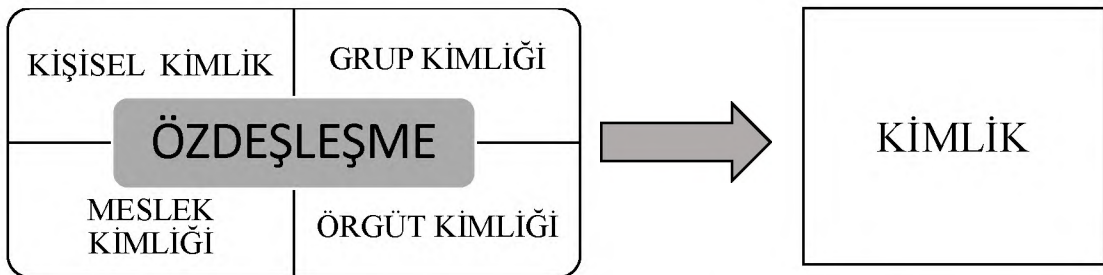
durumlarla özdeşleşmesi, olumsuz algıladığı durumlarla da özdeşleşmemesi söz konusu olmaktadır. Kararsız özdeşleşme olarak tanımlanan bu durumun örgüt açısında faydalı ve sakıncalı sonuçları olabilmektedir (Kreiner ve Ashfort, 2004, s. 4).

Örgütü ile herhangi bir olumlu ya da olumsuz algılamaya girmeyen ve kimlik oluşumunda örgüt kimliğini kabul etmeyen aynı zamanda herhangi bir ayırımın yaşanmasına da izin vermeyen bireyin özdeşleşme şekli yansız özdeşleşme olarak kabul edilmektedir. Yansız özdeşleşme düzeyiyle çalışan bireyin örgütte katkısı sınırlı olmakta, farklı sorumluluklar üstlenme noktasında ise ketum davrandığı düşünülmekte; dolayısıyla birey yetersiz olarak değerlendirilmektedir (Kreiner ve Ashfort, 2004, s. 5).

2.4.2.Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli

Birey çalıştığı örgütte rol ve sorumluluklarının da etkisiyle farklı kimlik yapılarına sahiptir. Örneğin bir bireyin kişisel kimliği dışında grup kimliği, meslek kimliği bir de örgüt kimliği bulunmaktadır. Yer ve zamana göre farklılık gösteren bu kimlikler bazen tek bazen de bir bütün olarak kullanılabilir.

Bu noktadan hareketle Scott ve diğerleri (1998) birey kimliklerin eylem-yapı bağlamında ele alınarak kimlikler arası bağa ve ilişkiye yönelik geliştirdiği yapısal özdeşleşme modeli kuramı ortaya çıkarmışlardır. Bu kurama göre bireyler içinde buldukları zaman ve mekâna göre farklı tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bireyin grup içindeki tutum ve davranışlarıyla mesleğe yönelik tutum ve davranışları farklı olabilmektedir. Bunun nedeni ise bireyin örgütün bir kısmıyla örneğin meslek ya da çalışma grubuyla ya da tamamen örgütün bütünüyle özdeşleşmesi düzeyinden kaynaklanmaktadır. Bireyin sosyal bağlarla o anki durumu sosyal bağlarla olan ilişkinin yapısal niteliğini ve ilişki durumunu ortaya çıkararak bireyin davranışına etki etmektedir.



Şekil 1.3. Scott, Corman ve Cheney'nin Geliştirdiği Durumsal Faaliyetlerde Oluşturulan Yapısal Özdeşleşme Modeli

Kaynak: (Scott, Corman ve Cheney, 1998, s. 307)

Scott ve diğçerlerinin (1998) geliştirdiği yapısal özdeşleşme modeli göre bireyin özdeşleşmesi üç evreden oluşmaktadır:

1. Yapının İkiliği: Adanmışlık sürecini tüm özellikleriyle ortaya koyan ve kimlik ile özdeşleşmenin niteliğini açıklayan bir kavramdır. Burada kimlik yapıyı özdeşleşme ise sistemin bütününe ifade etmektedir. Kimlik bireyin kim olduğuyula ilgili bilgi verirken özdeşleşme bireyin adanmışlık davranışına yönelik olarak tanımlanmaktadır.
2. Yapının Bölgeselliği: Bireyin örgüt içinde sahip olduğuy (kişisel, örgütsel, grupsal ve mesleksi) kimlik özellikleri yapının bölgeselliğini ifade etmektedir.
3. Durumsal Eylem: Adanmışlık sürecinin en önemli noktası olarak kabul edilen ve bireyin çalışma ortamındaki davranışlarına yönelik özdeşleşme bağlamını oluşturan bu kavrama göre bireyin iş ve eylemlerinin niteliği özdeşleşmesine etki etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

3.1.ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ

Günümüzde genellikle anlaşmazlık ve çatışmaların temel nedeni olarak görülen farklılıkların, örgüt içinde uyumu ve birlikteliği zedelediği, ortak bir amaca hizmet etme eylemini zorlaştırdığı ve örgütün geleceğini tehlikeye sürüklediği anlayışı geride kalmış, bu anlayışın yerini farklılıkların örgüte her anlamda rekabet avantajı sağladığı düşüncesi yer almaya başlamıştır (Montes ve Shaw, 2003). Süreç içerisinde elde edilen birikim ve tecrübeler ile akademik alanda yapılan pek çok araştırma, farklılıkların ve farklılıkların etkin yönetiminin birey, örgüt ve toplum açısından oldukça önemli olduğunu göstermiştir.

Her alanda farklılıkların kaçınılmaz olduğu gerçeği, insanı anlamayı ve onu olduğu gibi kabul ederek değer vermeyi, var olan potansiyeli ortaya çıkarması için uygun ortamlar yaratmayı ve ondan yararlanmayı gerekli kılmaktadır. Bu anlayışa sahip örgütler bireyin değerini anlamış ve “insan” unsurunun geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve örgüt ile özdeşleşmesi noktasında gerekli sorumlulukları yerine getirmeyi vazife edinmiştir. Böylece her anlamda öne çıkan insan sermayesi sayesinde büyüyerek var olmayı başaramıştır. Öte yandan bunu başaramayan örgütler mutsuz ve umutsuz çalışanlarıyla gemilerini yürütmeye çalışmakta ancak ne yazık ki başarılı olamamaktadır.

Tüm bu düşünceler ışığında çalışanlarda farklılıkların etkin yönetilmesinin çalışanların örgüt aidiyetlerini etkilediği ve örgütsel özdeşleşmelerini artırdığı düşünülmektedir. Bu çalışmada bu öngörünün varlığı irdelenmiştir.

Farklılık yönetimi ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini ortaya koyan bazı çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016), liselerde görev yapan 326 öğretmene yönelik farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini belirlemek üzere bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada cinsiyet faktörüne bağlı olarak öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile örgütsel

özdeşleşmesine bağlı olarak algılarının farklılaşmadığı, ancak işten ayrılma niyeti düzeyine ilişkin anlamlı bir farklılaşma olduğunu tespit etmiştir.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016), Kırıkkale Üniversitesinde görev yapan toplam 310 akademik ve idari personel üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların farklılıkların yönetimine yönelik algılarının örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisini sorgulamıştır. Araştırma sonucunda farklılık yönetimi boyutları ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve tüm boyutların örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu şekilde etkilediği sonucuna varmıştır.

Taşlıyan ve diğerleri (2017) iki farklı coğrafi bölgede (iç Anadolu/Akdeniz) yer alan üniversitelerde çalışan akademik personelin farklılık yönetimine ilişkin hem algılarının belirlenmesi hem de bu algıların örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisini belirlemek üzere bir çalışma yapmışlardır. 351 personel üzerine yapılan bu araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde ise farklılık yönetiminin örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ile anlamlı bir ilişkisi olduğu, farklılık yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutu ve örgütsel adaletin dağıtım adaleti boyutu sonuçlarına göre akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelere göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere araştırma sonuçları evreni kısıtlıdır. Araştırmada ele anılan farklılık yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin farklı örneklerde araştırılarak, evrenin genişletilmesi bilimsellik açısından alana büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca konunun güncel olması ve uluslararasılaşmanın gittikçe artması örgütlerde farklılık yönetimini daha kilit bir yönetim unsuru haline getirmektedir. Bu nedenle konunun farklı araştırma örnekleri ile incelenmesi açısından önemli olduğu düşünülerek, bu araştırma kapsama dahil edilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu kısmında öncelikle araştırmanın amacına ve önemi değinilmiş ardından araştırma örnekleme, sınırlılıkları, hipotezleri, modeli ve yöntemi ele alınmıştır. Son olarak elde edilen bulgular açıklanarak tek tek değerlendirilmiş ve elde edilen sonuç ortaya konmuştur.

3.2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen bu çalışmada işgücünü oluşturan bireylerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin niteliğinin ortaya konması, yine çalışanların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, hizmet yılı, görev yeri, unvan ve statü) bu iki değişken üzerindeki rolünün tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmada farklılıkların yönetimi ölçeği ile çalışanların bireysel tutum ve davranışları, çalıştıkları ortam ve yönetim uygulama ve politikaları noktasında değerlendirilmesi yapılmıştır.

Araştırmanın sonucunda ilgili örgüt çalışanlarının farklılıklar yönetimine ilişkin algıları ve özdeşleşme düzeyleri belirlenerek bu iki değişkene yönelik güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi sağlanmıştır.

3.2.2. Araştırmanın Önemi

Farklı özelliklere sahip bireyler açısından zengin olan örgütlerde doğru bir yönetim anlayışı hakim kılındığında iş verimliliği artmaktadır. Bunun en önemli nedeni bu farklılıklara bağlı olarak farklı düşünce ve fikirlerin etkisiyle iyi projelerin ortaya çıkarılmasıdır. Ayrıca örgüt içerisinde oluşan problemlere yönelik farklı çözümler üretilebilmesi mümkün olmaktadır. Örgütlerde mevcut olan insan kaynaklarının sahip olduğu farklılıklar bir değer olarak kabul görmez ve iyi yönetilemez ise başta iletişim problemleri olmak üzere iş verimliliğinde azalma, motivasyon düşüklüğü, işe gelmede isteksizlik vb. birçok sorun ortaya çıkabilmektedir. Bu durumların yaşanmaması elbette ki bireylerin sahip olduğu farklılıklara değer verilmesi ve iyi yönetilmesi ile mümkündür. Bu nedenle günümüzde bireylerin farklılıklarıyla kabul edilmesi ve değerli hissettirilerek örgüte yönelik aidiyet duygularının geliştirilmesi yani örgütle özdeşleşmelerinin sağlanması gerekmektedir. Bu noktada çalışanların farklılıklarının etkin bir şekilde yönetilerek pozitif bir çalışma ortamı yaratılması oldukça önemlidir.

Yapılan bu çalışmanın evreni kısıtlı olan çalışmalara ek olarak alanı zenginleştireceği ve bilimsellik açısından alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca konunun güncel olması ve uluslararasılaşmanın gittikçe artması örgütlerde farklılık yönetimini daha kilit bir yönetim unsuru haline getirdiği düşünüldüğünde başta

araştırmanın yapıldığı Hitit üniversitesi olmak üzere diğer eğitim kurumlarına dolayısıyla toplumun tüm katmanlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın eğitim hizmeti veren kurumlar dışındaki örgütlere de yol gösterici olacağı tahmin edilmektedir.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

“Katılımcıların farklılıkların yönetimi algısı örgütsel özdeşleşmelerini etkiler.” Araştırmanın ana hipotezini oluşturmaktadır. Alt hipotezler ise demografik değişkenler ile örgütsel özdeşleşme /farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için oluşturulmuştur. Alt hipotezlerimiz demografik değişkenler ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ve yine demografik değişkenler ile farklılıkların yönetimini boyutları arasındaki ilişkiyi sorgulamaktadır. Bu kapsamda oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁ Çalışanların yaşı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂ Çalışanların yaşı ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃ Çalışanların yaşı ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₄ Çalışanların yaşı ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₅ Çalışanların cinsiyeti ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₆ Çalışanların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₇ Çalışanların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₈ Çalışanların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₉ Çalışanların medeni durumu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₀ Çalışanların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₁ Çalışanların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₂ Çalışanların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₃ Çalışanların eğitim seviyeleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₄ Çalışanların eğitim seviyeleri ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₅ Çalışanların eğitim seviyeleri ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₆ Çalışanların eğitim seviyeleri ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₇ Çalışanların örgütteki hizmet süreleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₈ Çalışanların örgütteki hizmet süreleri ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₁₉ Çalışanların örgütteki hizmet süreleri ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂₀ Çalışanların örgütteki hizmet süreleri ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂₁ Çalışanların örgütteki pozisyonları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂₂ Çalışanların örgütteki pozisyonları ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H₂₃ Çalışanların örgütteki pozisyonları ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H24 Çalışanların örgütteki pozisyonları ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H25 Çalışanların görev birimi ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H26 Çalışanların görev birimi ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H27 Çalışanların görev birimi ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H28 Çalışanların görev birimi ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H29 Çalışanların kadro unvanı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H30 Çalışanların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H31 Çalışanların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

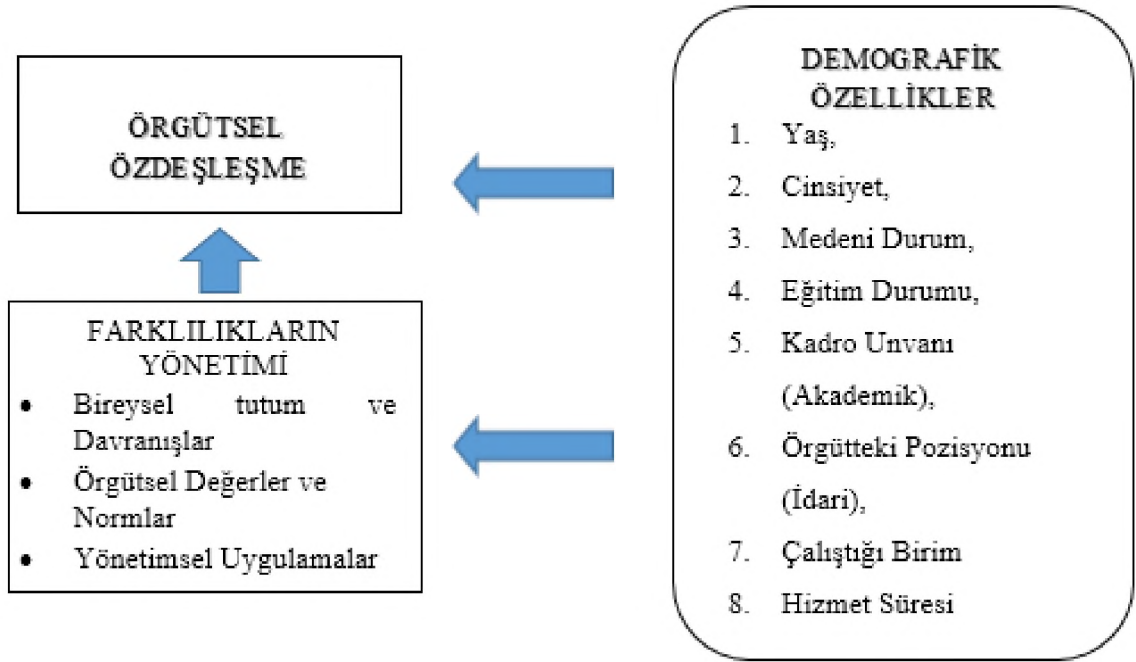
H32 Çalışanların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.

H33 Farklılıkların yönetimi ile Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H34 Farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

H35 Farklılık yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.

H36 Farklılık yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.



Şekil 3.4. Araştırma Modeli

3.2.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin yorumlanması bazı varsayımlar kapsamında gerçekleştirilmiştir.

Bu varsayımlar şunlardır:

- Anketi dolduran katılımcıların konuya ilişkin bilgi sahibi olduğu ve anketi bilinçli doldurduğu varsayılmaktadır. Ayrıca katılımcıların herhangi bir etkiye maruz kalmadan özgür iradeleri ile ankete katıldıkları ve soruları isteyerek cevaplandırıldığı kabul edilmektedir. Bu nedenle de verilerin güvenilir olduğu varsayılmıştır.
- Araştırma kapsamında kullanılan anketin söz konusu uygulama için “yeterli ve geçerli” olduğu varsayılmıştır. Ayrıca kullanılan “teknik ve yöntemlerin” amaca ulaşma noktasında uygun ölçütler olduğu varsayılmıştır.

3.2.5. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma bir devlet üniversitesi olan Hitit Üniversitesi’nde yapılmıştır. Anket, bu üniversitede görev yapan akademik, idari ve 4 D işçi statüsünde görev yapan personele uygulanmıştır.

Araştırmanın yalnızca bu örgütte yapılması ve anketin sadece bu örgütün 387 çalışanına uygulanması bir kısıt olarak değerlendirilmiştir.

3.2.6.Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Hitit Üniversitesi'nde görev yapmakta olan akademik ve idari (4D Sözleşmeli personel dahil) tüm çalışanlar (1277 kişi) oluşturmaktadır. Araştırma öncesi örneklem büyüklüğünü belirlemek için güç analizi yapılmış ve anket araştırmasına minimum 384 gönüllü dahil edilmesine karar verilmiştir. Ulaşılan anket sayısı ise 387'dir.

n: Örneklem büyüklüğü

N: Evren birim sayısı = 1277

P: Evrendeki X'in gözlenme oranı = 0.5

Q (1-P): X'in gözlenmeme oranı = 0.5

Z_{α} : $\alpha=0.05$ için kritik tablo değeri = 1.96

d= Örneklem hatası = 0.05

$$n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{d^2}$$
$$n = \frac{0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{0.05^2}$$
$$=384$$

3.2.7.Anket Formunun Oluşturulması

Bu araştırmada istenilen verilere ulaşmak için araştırmalarda sıklıkla kullanılan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma için hazırlanan anketin içeriği üç ayrı bölümden oluşturulmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri anketin ilk bölümünü oluştururken, katılımcıların farklılık yönetimine ilişkin algıları ölçen ifadeler ikinci bölümde ve katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeylerini ölçen ifadeler ise son bölümde yer almıştır.

Ankette istenilen verilere ulaşmak için kullanılan iki farklı ölçeğin güvenilirlikleri test edilmiş ve daha önce pek çok araştırmacı tarafından da kullanılmıştır. Bu ölçeklerin her ikisinde de 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme “kesinlikle katılmıyorum (5), katılmıyorum (4), kararsızım (3), katılıyorum ve (2) kesinlikle katılıyorum (1)” şeklinde derecelenmiştir. Bu ölçeklerin bazı maddelerinde içeriği ve

orjinalliği bozmayacak şekilde küçük değişiklikler yapılmıştır.(Öğretmenler değil de örgüt çalışanları ifadesi yer almıştır). Ayrıca araştırmaya katılanlara, toplanacak verilerin bilimsel amaçlar için kullanılacağı bilgisi verilerek, gerçek verilere ulaşılması amaçlanmıştır.

Tanıtıcı Bilgi Formu: Konu ile ilgili literatürden yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel özellikler formu; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kadro unvanı (akademik), örgütteki pozisyonu (idari), çalıştığı birim ve hizmet süresi olmak üzere toplam 8 sorudan oluşmuştur.

Farklılıklar Yönetimi Ölçeği: Daha önce pek çok farklı araştırmada (Taşlıyan vd., 2016; Doğan vd., 2015; Okçu, 2014; Kandemir vd., 2007; Memduhoğlu, 2007) kullanılmış olan bu ölçek Balay ve Sağlam (2004: 40-41) tarafından geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek üç farklı boyuttan oluşmaktadır. Tecrübe, düşünce, tutum ve davranışlarla ilgili olan birinci boyut “bireysel tutum ve davranışlar” boyutunu, bireyin yaşama biçimi, inanışları, duyarlılığı vb. ile ilgili olan boyut “örgütsel değer ve normlar” boyutunu son olarak da ayrımcılık, siyasi düşünce, problemlere yaklaşım ve çatışmaları önleme biçimleri vb. ile ilgili olan boyut “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” boyutunu oluşturmaktadır.

Ankette farklılık yönetimi değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte (Balay ve Sağlam (2004); farklılık yönetimi boyutlarından olan bireysel tutumlar ve davranışlar ile ilgili 4, örgütsel değerler ve normlar ile ilgili 8, yönetimsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili 18 ifade olmak üzere toplam 30 ifadeye yer vermiştir.

Geçerli ve güvenilirliği test edilen bu ölçeğin eğitim hizmeti sunan eğitim örgütlerinde kullanılabileceği ifade edilmektedir (Balay ve Sağlam, 2004, s. 32). Ölçeği oluşturan ifadelere verilen cevaplardan ve buna bağlı olarak alınan puandan farklılıkların etkin yönetilip yönetilmediği sonucuna varılabilir. Ölçeğin güvenilirliği tespiti için yapılan analizde birincil boyut olan bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunun alfa değeri 0,77 olarak belirlenmiştir. İkincil boyut olan örgütsel değerler ve normlar boyutunun alfa değeri 0,83 ve üçüncü boyut olan yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunun alfa değeri 0,95 olarak tespit edilmiştir (Balay ve Sağlam, 2004, s. 43).

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş olan ve araştırmada tek boyut olarak ele alınan örgütsel özdeşleşme ölçeği 6 ifadeden oluşmaktadır. Pek çok araştırmacının tercih ettiği bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna göre alfa değeri 0,87 olarak tespit edilmiştir (Mael ve Ashforth, 1992, s. 112).

3.2.8.Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesinde (test) SPSS paket programı kullanılmıştır.

- Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliklerini tespit etmek üzere faktör ve güvenirlik analizleri,
- Katılımcıların demografik özelliklerini ve farklılıklara yönelik algılarını belirlemek üzere frekans analizleri,
- Katılımcıların demografik özelliklerinin farklılıklara ilişkin algılarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkilerini belirlemek üzere Bağımsız Örneklem t -Testleri ve Tek Yönlü ANOVA testleri,
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki sorgulanması amacıyla Pearson Korelasyon analizi,
- Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin düzeyini tespit etmek üzere Regresyon analizleri yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.3.1.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin “Güvenirlik ve Geçerlilik” Analizi

Araştırma kapsamında veri toplamak amacıyla kullanılan anket formunda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme olmak üzere iki farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin her biri için ayrı ayrı güvenirlik ve geçerlilik analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Yükleri Analizi

İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Herhangi biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	,726		
İnsanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	,858		
Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; ‘onlar’ kelimesi yerine ‘biz’ kelimesini kullanırım.	,838		
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	,873	67,497	,901

Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm	,800
Basın-yayın organlarında çalıştığım kurum ile ilgili olumsuzluklar oluşursa,	,826
KMO: 882 Ki-Kare: 1,39753 p: ,000 df: 15	

Öncelikle yukarıda yer alan Tablo 3.1’de örgütsel özdeşleşme ölçeği maddelerinin faktör yükleri analizi verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ölçek maddelerinin en düşük faktör değerinin ,726 en yüksek değer ise ,873 olduğu görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı ise 67,497 iken güvenilirlik katsayısı $\alpha=,901$ ’dir.

Tablo 3.2’de ise farklılıkların yönetimi ölçeğinin boyutlarına ait maddelerinin faktör yükleri analizleri sonuçları görülmektedir. Uygulanan analiz sonucunda farklılıkların yönetimi ölçeğinin;

- Bireysel tutum ve davranışlar boyutu maddelerinin en düşük faktör değerinin ,678 en yüksek değer ise ,766 olduğu görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı ise 59,375 iken güvenilirlik katsayısı $\alpha=,878$ ’dir.
- Örgütsel değerler ve normlar boyutu maddelerinin en düşük faktör değerinin ,639 en yüksek değer ise ,779 olduğu görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı ise 65,067 iken güvenilirlik katsayısı $\alpha=,781$ ’dir.
- Yönetimsel uygulama ve politikalar boyutu maddelerinin en düşük faktör değerinin ,748 en yüksek değer ise ,867 olduğu görülmektedir. Ölçeğin açıkladığı varyans oranı ise 68,436 iken güvenilirlik katsayısı $\alpha=,976$ ’dir.

Tablo 3.2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Faktör Yükleri Analizi

Boyutlar ve İfadeler	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach’s Alpha
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu			
Örgüt çalışanları, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.	,723		
Örgüt çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	,678		
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	,766	59,375	,878
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	,718		
Örgütsel Değerler ve Normlar			

Örgüt çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	,670		
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	,748		
Örgüt çalışanları, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	,787		
Örgüt çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	,641		
Örgüt çalışanları, ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	,719	65,067	,781
Örgüt çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	,779		
Örgüt çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	,741		
Örgüt çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	,639		
Yönetmel Uygulama ve Politikalar			
Yöneticiler, örgüt çalışanlarının bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	,843		
Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, örgüt çalışanlarının farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	,852		
Yöneticiler, örgüt çalışanlarının, üniversitenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	,807		
Yöneticiler, örgüt çalışanlarına, bilgi ve becerilerini sergileyebilecek bir ortam yaratmaya çalışırlar.	,817		
Yöneticiler, örgüt çalışanları arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.	,779		
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	,847		
Yöneticiler, örgüt çalışanları arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	,748	68,436	,976
Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün örgüt çalışanlarına eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	,794		
Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	,807		
Yöneticiler, örgüt çalışanlarını değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	,846		
Yöneticiler, üniversiteyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda örgüt çalışanlarının farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	,847		
Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmede bütün örgüt çalışanlarına adil davranırlar.	,853		

Yöneticiler, herhangi bir konuda örgüt çalışanlarının farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	,867
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	,866
Yöneticiler, örgüt çalışanlarının, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	,839
Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren örgüt çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	,857
Örgüt çalışanları, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar.	,798
Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip örgüt çalışanlarından yararlanırlar.	,820
KMO: ,973	Ki-Kare:1,10454
p: ,000	df: 435

3.3.2. Demografik Özelliklere İlişkin Dağılımlar

Çalışmanın bu aşamasında araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine (yaş cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, hizmet süresi, çalışılan birim, kadro unvanı vb.) göre dağılımları yer almaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerini ve farklılıklara yönelik algılarını belirlemek üzere frekans analizleri ve yine katılımcıların demografik özelliklerinin farklılıklara ilişkin algılarını ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkilerini belirlemek üzere Bağımsız Örneklem t- Testleri ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Tablo 3.3. Katılımcıların Demografik Dağılımları

Nitelik	Kategori	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	176	45,5
	Erkek	211	54,5
Yaş	18-24	12	3,1
	25-32	79	20,4
	33-41	167	43,2
	42-49	101	26,1
	50 ve üzeri	28	7,2
Medeni Durumu	Evli	288	74,4
	Bekar	99	25,6
Eğitim Durumu	Ortaöğretim/Lise	45	11,6
	Ön lisans	44	11,4
	Lisans	121	31,3
	Y. Lisans	74	19,1
	Doktora ve üzeri	103	26,6

Hizmet Süresi	1 -5 yıl	71	18,3	
	6-10 yıl	122	31,5	
	11-15 yıl	107	27,6	
	16 -25	55	14,2	
	26 ve üzeri	32	8,3	
Örgütteki Pozisyon(İdari)	4 D Sürekli İşçi	57	14,7	
	Memur	113	29,7	
	Şef	13	3,4	
	Şube Müdürü	13	3,4	
	Daire Bşk.	6	1,6	
	Fakülte/Enst/MYO Sekreteri	12	3,9	
	Teknik Personel	16	4,1	
	Akademik Personel	157	39,3	
	Çalıştığı Birim	Rektörlük	107	27,6
		Fakülteler	172	44,4
Enstitüler		7	1,8	
MYO		76	19,6	
Diğer		25	6,5	
Kadro Unvanımız	Prof. Dr.	14	3,6	
	Doç. Dr.	30	7,8	
	Dr. Öğr. Üye.	38	9,8	
	Öğr. Gör.	54	14,0	
	Arş. Gör	21	5,4	
	Diğer (idari)	230	59,4	

- Araştırmaya katılanların %45,5'i kadın, %54,5'i erkek olarak belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların %3,1'i 18-24, %20,4'ü 25-32, %43,2'si 33-41, %26,1'i 42-49 ve %7,2'si 50 ve üzeri yaşta olduğu belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılanların %74,4'ü evli ve %25,6'sı bekarıdır.
- Araştırmaya katılanların %11,6'sı Ortaöğretim/Lise, %11,4'ü Ön lisans,%31,3'ü lisans, %19,1'i Y. Lisans ve %26,6'sı Doktora ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir.
- Araştırmaya katılanların %18,3'ü 1 -5 yıl, %31,5'i 6-10 yıl, %27,6'sı 11-15 yıl, %14,2'si 16 -25 ve %8,3'ü 26 ve üzeri hizmet süresiyle çalıştıkları örgütte çalışmaktadır.

- Araştırmaya katılanların (idari) %14,7'si 4D Sürekli İşçi, %29,7'si Memur, %3,4'ü Şef, %3,4'ü Şube Müdürü, %1,6'sı Daire Bşk., %3,9'u Fakülte Sekreteri, %4,1'i Teknik Personel ve %39,3 Akademik Personel pozisyonuna sahip olarak örgütte görev yapmaktadır.
- Araştırmaya katılanların %27,6'sı Rektörlükte, %44,4'ü Fakültelerde, %1,8'i Enstitülerde, %19,6'sı MYO'da ve %6,5'i Diğer birimlerde görev yapmaktadır.
- Araştırmaya katılan akademisyenlerin %3,6'sı Prof. Dr., %7,8'i Doç. Dr., %9,8'i Dr. Öğr. Üye., %14'ü Öğr. Gör. ve %5,4'ü Arş. Gör. unvanlarıyla görev yapmaktadır. %59,4 oranındaki katılımcılar ise idari kadro unvanlarıyla görev yapmaktadır.

3.3.3.Hipotezlerin Analizi ve Sonuçlar

Hipotezlerin testine geçmeden önce verilerin normal dağılıp, dağılmadığını kontrol etmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır. Bu değerlerin -1,5 ve +1,5 arasında değerler aldığı ve normal dağılım gösterdiği tespit edilerek parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem t-Testi analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ($p = ,148 > 0,05$) olduğu görülmüştür. Böylece H_1 hipotezi ret edilmiştir. Sonuçlar aşağıda tablo 3.4'te gösterilmektedir:

Tablo 3.4. Cinsiyet ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	176	3,77	0,807	1,448	,148
Erkek	211	3,62	1,072		

Katılımcıların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ($p = ,287 > 0,05$) olduğu görülmüştür. Böylece H_2 hipotezi ret edilmiştir. Sonuçlar aşağıda tablo 3.5'te gösterilmektedir:

Tablo 3.5. Cinsiyet ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	176	3,42	0,780	1,067	,287
Erkek	211	3,32	0,972		

Katılımcıların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ($p= ,167>0,05$) olduğu görülmüştür. Böylece H_3 hipotezi ret edilmiştir. Sonuçlar aşağıda tablo 3.6.'da gösterilmektedir:

Tablo 3.6. Cinsiyet ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	176	3,37	0,791	1,385	,167
Erkek	211	3,23	1,035		

Katılımcıların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ($p= ,271>0,05$) olduğu görülmüştür. Böylece H_4 hipotezi ret edilmiştir. Sonuçlar aşağıda tablo 3.7.'de gösterilmektedir:

Tablo 3.7. Cinsiyet ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Kadın	176	3,29	0,853	1,102	,271
Erkek	211	3,18	1,064		

Katılımcıların yaşları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA Testi analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda ($p= ,000<0,05$) olduğu görülmüştür. Yani tablo 3.8.'de görüldüğü gibi katılımcıların yaşı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 50 ve

üzeri yaş çalışanların özdeşleşme puanları, 25-32 yaş çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu nedenle H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.8. Yaş ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi

Yaş	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
18-24	12	4,09			
25-32	79	3,32			
33-41	167	3,76	5,405	0,000*	50 ve
42-49	101	3,69			üzeri>25-32
50 ve üzeri	28	4,13			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların yaşı ile farklılıklar yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=,004<0,05$). Anlamli farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 50 ve üzeri yaş çalışanların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları, 25-32 ve 33-41 yaş çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu nedenle H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.9. Yaş ve Bireysel Tutum ve Davranışlara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Yaş	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
18-24	12	3,75			
25-32	79	3,24			50 ve
33-41	167	3,24			üzeri>25-32
42-49	101	3,50	3,983	0,004*	yaş ve 33-41
50 ve üzeri	28	3,78			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların yaşı ile farklılıklar yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=,016<0,05$). Anlamli farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 50 ve üzeri yaş çalışanların örgütsel değerler ve normlar boyutu puanları, 25-32 yaş çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu nedenle H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.10. Yaş ve Örgütsel Değerler ve Normlara İlişkin ANOVA Analizi

Yaş	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
18-24	12	3,64			
25-32	79	3,15			50 ve
33-41	167	3,19	3,092	0,016*	üzeri>25-32
42-49	101	3,42			
50 ve üzeri	28	3,70			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların yaşı ile farklılıklar yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p=,034<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda 50 ve üzeri yaş çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları, 25-32 yaş çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H_8 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.11. Yaş ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Yaş	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
18-24	12	3,64			
25-32	79	3,07			50 ve üzeri
33-41	167	3,20	,637	0,034*	yaş>25-32
42-49	101	3,21			
50 ve üzeri	28	3,70			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.12’de görüldüğü gibi yapılan Bağımsız Örneklem T testi analizine göre katılımcıların medeni durumu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p=,922>0,05$). Bu nedenle H_9 hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.12. Medeni Durum ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Evli	288	3,69	,982	0,98	,922
Bekar	99	3,68	,908		

Tablo 3.13’te görüldüğü gibi yapılan Bağımsız Örneklem T testi analizine göre katılımcıların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar

boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{10} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.13. Medeni Durum ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Evli	288	3,36	,915	-,273	,785
Bekar	99	3,39	,815		

Tablo 3.14’de görüldüğü gibi yapılan Bağımsız Örneklem T testi analizine göre katılımcıların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{11} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.14. Medeni Durum ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Evli	288	3,30	,960	,189	,850
Bekâr	99	3,28	,856		

Tablo 3.15’te görüldüğü gibi yapılan Bağımsız Örneklem T testi analizine göre katılımcıların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{12} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.15. Medeni Durum ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	T Değeri	P Değeri
Evli	288	3,21	1,001	-,537	,592
Bekâr	99	3,27	,894		

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların eğitim durumu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır

($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda doktora ve üzeri eğitim durumuna sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bunun dışında ortaöğretim/lise mezuniyet derecesine sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre de daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle H_{13} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.16. Eğitim Durumu ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Ortaöğretim/Lise	45	3,01			
Ön lisans	44	3,57			Doktora ve üzeri>ortaöğretim/lise Ve Ortaöğretim/lise<tümü
Lisans	121	3,78	7,447	,000*	
Y. Lisans	74	3,84			
Doktora ve üzeri	103	3,88			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların eğitim durumu ile bireysel tutum ve davranışlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda doktora ve üzeri eğitim durumuna sahip çalışanların bireysel tutum ve davranış düzeyleri, ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bunun dışında ortaöğretim/lise mezuniyet derecesine sahip çalışanların bireysel tutum ve davranış düzeyleri, diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre de daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle H_{14} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. Eğitim Durumu ve Bireysel Tutum ve Davranışlara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Ortaöğretim/Lise	45	2,66			Doktora ve üzeri>ortaöğretim/lise Ve ortaöğretim/lise<tümü
Ön lisans	44	3,52			
Lisans	121	3,43	8,713	,000*	
Y. Lisans	74	3,43			

Doktora ve üzeri	103	3,49
------------------	-----	------

*=Anlamli fark vardir.

Tablo 3.18’de de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların eğitim durumu ile örgütsel değer ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda doktora ve üzeri eğitim durumuna sahip çalışanların örgütsel değerler ve norm düzeyleri, ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bunun dışında ortaöğretim/lise mezuniyet derecesine sahip çalışanların örgütsel değerler ve norm düzeyleri, diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre de daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle H_{15} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. Eğitim Durumu ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Ortaöğretim/Lise	45	2,69			
Ön lisans	44	3,44			
Lisans	121	3,37	5,720	,000*	Doktora ve üzeri>ortaöğretim/lise
Y. Lisans	74	3,31			Ve
Doktora ve üzeri	103	3,39			ortaöğretim/lise<tümü

*=Anlamli fark vardir.

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların eğitim durumu ile farklılıkların yönetimi alt boyutu olan yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda doktora ve üzeri eğitim durumuna sahip çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyleri, ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bunun dışında ortaöğretim/lise mezuniyet derecesine sahip çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalar algı düzeyleri, diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre de daha düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle H_{16} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.19. Eğitim Durumu ve Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Eğitim Durumu	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Ortaöğretim/Lise	45	2,43			Doktora ve üzeri>ortaöğretim/lise ve Ortaöğretim/lise<tümü
Ön lisans	44	3,34			
Lisans	121	3,19	10,620	,000*	
Y. Lisans	74	3,33			
Doktora ve üzeri	103	3,48			

*Anlamli fark vardır.

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte 11-15 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{17} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.20. Hizmet Süresi ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi

Hizmet Süresi	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
1 -5 yıl	71	3,77			
6-10 yıl	122	3,49			
11-15 yıl	107	3,87	2,730	0,029*	11-15>6-10
16 -25	55	3,58			
26 ve üzeri	32	3,85			

*Anlamli fark vardır.

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile farklılıkların yönetimi alt boyutu olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte 16-25 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların bireysel tutum ve davranışlara ilişkin puanları, 6-

10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu nedenle H₁₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.21. Örgütteki Hizmet Süresi ve Bireysel Tutum ve Davranışlara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Hizmet Süresi	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
1 -5 yıl	71	3,29			
6-10 yıl	122	3,19			
11-15 yıl	107	3,47	2,569	0,038*	16-25>6-10
16 -25	55	3,56			
26 ve üzeri	32	2,51			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H₁₉ hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.22. Örgütteki Hizmet Süresi ve Örgütsel Değerler ve Normlara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Hizmet Süresi	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
1 -5 yıl	71	3,38			
6-10 yıl	122	3,12			
11-15 yıl	107	3,35	1,716	,146	-
16 -25	55	3,34			
26 ve üzeri	32	3,48			

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile farklılıkların yönetimi alt boyutu olan yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte 11-15 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin puanları, 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu nedenle H₂₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.23. Örgütteki Hizmet Süresi ve Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Hizmet Süresi	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
1 -5 yıl	71	3,33			
6-10 yıl	122	2,98			
11-15 yıl	107	3,36	2,878	,023*	11-15>6-10
16 -25	55	3,34			
26 ve üzeri	32	3,26			

*Anlamli farklılık vardır.

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki pozisyonu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamli farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte akademik personel veya fakülte/Enstitü/MYO sekreteri olarak görev yapan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, sözleşmeli işçi pozisyonunda çalışanların özdeşleşme düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{21} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.24. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi

Örgütteki Pozisyon (idari)	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
4 D Sürekli İşçi	57	3,08			Akademik personel>
Memur	113	3,65			
Şef	13	3,85	4,772	,000*	Sözleşmeli İşçi
Şube Müdürü	13	3,84			ve
Daire Bşk.	6	4,05			Fakülte sekreteri>
Fakülte/Enst/Myo S.	12	4,03			
Teknik Personel	16	3,83			Sözleşmeli personel
Akademik Personel	157	3,88			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.25’te görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki pozisyonu ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamli farklılığın nedenini

bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte akademik personel olarak görev yapan çalışanların bireysel tutum ve davranışlara ilişkin puanlarının, sözleşmeli işçi pozisyonunda çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H₂₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.25. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Örgütteki Pozisyon (idari)	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
4 D Sürekli İşçi	57	2,71			
Memur	113	3,44			
Şef	13	3,61			
Şube Müdürü	13	3,53	6,296	,000*	Akademik personel> Sözleşmeli İşçi
Daire Bşk.	6	4,16			
Fakülte Sekreteri	12	3,48			
Teknik Personel	16	3,60			
Akademik Personel	157	3,45			

*=Anlamli fark vardır.

Tablo 3.26'da da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki pozisyonu ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte akademik personel olarak görev yapan çalışanların örgütsel değer ve normlara ilişkin puanlarının, sözleşmeli işçi pozisyonunda çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle H₂₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.26. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Örgütteki Pozisyon (idari)	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
4 D Sürekli İşçi	57	2,71			
Memur	113	3,39			
Şef	13	3,57			
Şube Müdürü	13	3,50	4,411	,000*	Akademik personel> Sözleşmeli İşçi
Daire Bşk.	6	3,87			

Fakülte Sekreteri	12	3,45
Teknik Personel	16	3,50
Akademik Personel	157	3,34

*=Anlamli fark vardir.

Tablo 3.27’de de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların örgütteki pozisyonu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte akademik personel olarak görev yapan çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin puanlarının, sözleşmeli işçi pozisyonunda çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca diğer pozisyonlarda çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin puanlarının, yine sözleşmeli işçilerin puanlarına göre daha yüksek olduğu da görülmüştür. Bu nedenle H_{24} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.27. Örgütteki Pozisyon (idari) ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Örgütteki Pozisyon (idari)	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
4 D Sürekli İşçi	57	2,49			
Memur	113	3,18			
Şef	13	3,29			
Şube Müdürü	13	3,36			
Daire Bşk.	6	4,01	7,666	,000*	Akademik personel>
Fakülte Sekreteri	12	3,68			Sözleşmeli İşçi<
Teknik Personel	16	3,30			diğer
Akademik Personel	157	3,44			

*Anlamlı farklılık vardır.

Tablo 3.28’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların çalıştığı birim ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.28. Çalıştığı Birim ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Testi Analizi

Çalıştığı Birim	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Rektörlük	107	3,76			
Fakülteler	172	3,66			
Enstitüler	7	3,97	,750	,559	-
MYO	76	3,70			
Diğer	25	3,44			

Tablo 3.29’da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların çalıştığı birim ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranış puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{26} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.29. Çalıştığı Birim ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Çalıştığı Birim	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Rektörlük	107	3,44			
Fakülteler	172	3,32			
Enstitüler	7	3,66	1,529	,193	-
MYO	76	3,23			
Diğer	25	3,64			

Tablo 3.30’da görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların çalıştığı birim ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{27} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.30. Çalıştığı Birim ve Örgütsel Değerler ve Normlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Çalıştığı Birim	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
------------------------	----------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------

Rektörlük	107	3,39			
Fakülteler	172	3,27			
Enstitüler	7	3,64	1,335	,256	-
MYO	76	3,12			
Diğer	25	3,43			

Tablo 3.31’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların çalıştığı birim ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{28} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.31. Çalıştığı Birim ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Çalıştığı Birim	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Rektörlük	107	3,21			
Fakülteler	172	3,25			
Enstitüler	7	3,08	,304	,875	-
MYO	76	3,16			
Diğer	25	3,38			

Tablo 3.32’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların kadro unvanı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte Prof. Dr. unvanıyla görev yapan akademik personelin örgütleriyle, hem idari kadrolarda görev yapan çalışanlara göre hem de Doç. Dr. unvanı ile görev yapan akademik personelden daha yüksek düzeyde özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{29} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.32. Kadro Unvanı ve Örgütsel Özdeşleşmeye İlişkin ANOVA Analizi

Kadro Unvanı	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Prof. Dr.	14	4,21			

Doç. Dr.	30	3,72			Prof. Dr.>
Dr. Öğr. Üye.	38	3,93			Diğer (idari)
Öğr. Gör.	54	3,81	2,538	,028*	ve
Arş. Gör	21	3,92			Prof. Dr.>
Diğer (İdari)	230	3,56			Doç.Dr.

*=Anlamli farklılık vardır.

Tablo 3.33’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{30} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.33. Kadro Unvanı ve Bireysel Tutum ve Davranışlara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Kadro Unvanı	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Prof. Dr.	14	3,95			
Doç. Dr.	30	3,45			
Dr. Öğr. Üye.	38	3,52			
Öğr. Gör.	54	3,29	1,746	,123	-
Arş. Gör	21	3,33			
Diğer (İdari)	230	3,31			

Tablo 3.34’te görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu nedenle H_{31} hipotezi ret edilmiştir.

Tablo 3.34. Kadro Unvanı ve Örgütsel Değerler ve Normlara İlişkin ANOVA Testi Analizi

Kadro Unvanı	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Prof. Dr.	14	3,90			
Doç. Dr.	30	3,30			
Dr. Öğr. Üye.	38	3,42			

Öğr. Gör.	54	3,14	1,650	,146	-
Arş. Gör	21	3,35			
Diğer (İdari)	230	3,27			

Tablo 3.35’de görüldüğü üzere yapılan ANOVA analizi sonucunda katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Anlamlı farklılığın nedenini bulmak için yapılan post hoc Tukey testi sonucunda örgütte Prof. Dr. unvanıyla görev yapan akademik personelin örgütleriyle idari kadrolarda görev yapan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle H_{32} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.35. Kadro Unvanı ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalara (Farklılık Yönetimi Boyutu) İlişkin ANOVA Testi Analizi

Kadro Unvanı	N	Ortalama	F Değeri	P Değeri	Fark
Prof. Dr.	14	4,00			
Doç. Dr.	30	3,29			Prof.
Dr. Öğr. Üye.	38	3,52	4,402	,001*	Dr.>Diğer
Öğr. Gör.	54	3,29			(idari)
Arş. Gör	21	3,59			
Diğer	230	3,08			

*=Anlamlı farklılık vardır.

Katılımcıların farklılıkların yönetiminin üç farklı boyutuna ilişkin algılamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Tablo 3.36’da görüldüğü üzere yapılan analiz sonucunda;

- Katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyinde pozitif yönlü ($r = ,544$),
- Katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyinde pozitif yönlü ($r = ,544$),

- Katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyinde pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir ($r=,634$). Böylece H₃₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.36. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
1.Örgütsel Özdeşleşme	1			
2.Bireysel Tutum ve Davranış	,544*	1		
3.Örgütsel Değerler ve Normlar	,544*	,785*	1	
4.Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	,634*	,747*	,765*	1

*0,01 düzeyinde anlamlılık

Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin nedensellik düzeyini tespit etmek üzere Basit Regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre katılımcıların farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin algılamaları, katılımcıların örgütsel özdeşleşmelerini %29,4 düzeyinde açıklamaktadır. Böylece H₃₄ hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.37’de gösterilmiştir.

Tablo 3.37. Farklılıkların Yönetimi (Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu) ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme			
Bağımsız Değişken	Beta Değeri	T Değeri	P Değeri
Farklılıkların Yönetimi (Bireysel Tutum ve Davranışlar)	,544	12,705	,000*
R : ,544	Düzeltilmiş R² : ,294	F Değeri :161,420	P Değeri: ,000*

*=Anlamlı farklılık vardır.

Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin nedensellik düzeyini tespit etmek üzere Basit Regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre katılımcıların farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutuna ilişkin algılamaları katılımcıların örgütsel

özdeşleşmelerini %29,4 düzeyinde açıklamaktadır. Böylece H₃₅ hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.38’de gösterilmiştir.

Tablo 3.38. Farklılıkların Yönetimi (Örgütsel Değer ve Normlar Boyutu) ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme			
Bağımsız Değişken	Beta Değeri	T Değeri	P Değeri
Farklılıkların Yönetimi (Örgütsel değerler ve normlar)	,544	12,727	,000*
R : ,544	Düzeltilmiş R² : ,294	F Değeri :161,974	P Değeri: ,000*

*=Anlamli farklılık vardır.

Katılımcıların farklılıkların yönetimi algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkinin nedensellik düzeyini tespit etmek üzere Basit Regresyon analizleri yapılmıştır. Elde edilen sonuca göre katılımcıların farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin algılamaları katılımcıların örgütsel özdeşleşmelerini %40,1 düzeyinde açıklamaktadır. Böylece H₃₆ hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 3.39’da gösterilmiştir.

Tablo 3.39. Farklılıkların Yönetimi (Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu) ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme			
Bağımsız Değişken	Beta Değeri	T Değeri	P Değeri
Farklılıkların Yönetimi(Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar)	,634	12,703	,000*
R : ,634	Düzeltilmiş R² : ,401	F Değeri :259,135	P Değeri: ,000*

*=Anlamli farklılık vardır.

Analiz sonuçları değerlendirildiğinde örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetilmesinin son derece etkili olduğu görülmektedir. Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin bireylerin çalıştıkları örgüt ile özdeşleşmelerini etkilediği açıkça anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Farklılık yönetimi örgüt içerisinde cinsiyet, yaş, unvan vb. herhangi bir kriter olmaksızın tüm çalışanları bir kabul görüp, farklılıkları nedeniyle herhangi bir ayrımcılığa ya da kayırmacılığa izin vermeme anlayışı temelinde ortaya çıkmış modern bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışına göre her çalışan birdir, özeldir ve benzersizdir. Her birey aynı zamanda kuruluş için son derece değerli ve yaratıcılık başta olmak üzere tüm yönleriyle keşfedilmesi gereken birer hazine gibidir. Doğru bir şekilde yapılacak olan bireyi tanıma ve örgütü tanıtmaya gayretleri bireyin kendini iyi hissetmesi ve aidiyet duygularının gelişmesi, dolayısıyla örgütün amaçlarına ulaşması için azimli ve fedakâr olması noktasında son derece önemlidir.

Özellikle küresel yönetim modellerinin hüküm sürdüğü, rekabetin erişilemez noktada olduğu ve sürekli değişen, tatmin edilmesi zor olan işgücü profili nedeniyle farklılıkların dikkate alınması, iş yaşamında farklılıklara yüksek düzeyde değer verilmesi ve bu farklılıkların işgücünün bütününe katılması bir gereklilikten çok, mecburiyet olarak görülmektedir. Özellikle bilimsel çalışmaların yapıldığı ve yüksek düzeyde eğitim hizmetlerinin yürütüldüğü üniversitelerin önderlik vazifesi göz önüne alındığında, bu örgütlerde farklılıkların yönetilmesinin son derece önemli olduğu gerçeğiyle karşılaşılmaktadır.

Günümüzde bilim üretmek adına eğitim hizmeti sunan üniversitelerin de gelişerek kalkınması ve büyümesi, topluma faydalı bireyler yetiştirilmesi; başta önyargı, ayrımcılık, gerilim ve çatışmaların olmadığı, adil ve memnuniyet duygularının üst seviyede olduğu çalışma ve eğitim ortamlarının oluşturulması noktasında, kuşkusuz farklılıkların bir artı değer olarak kabul görmesi ve bu değerın insani boyutta her türlü iyi niyeti hak etmesi, sevgi ve saygının temel alındığı yönetim modelleriyle yönetilip benimsenmesi ve mutlu bireylerin ön koşulu olarak beklentilerin adil bir şekilde cevaplanması son derece önemli görülmektedir. Bu bakımdan farklılıkların ve farklılıkların etkin yönetilmesinin kaçınılmaz olduğu günümüzde çalışanların çalışma koşullarının ve teknolojik ihtiyaçlarının karşılanması, maddi beklentilerine yeterli düzeyde cevap verilmesi, onların tatmin edilmesi noktasında kâfi gelmemektedir. Bunun temel nedeni ise bireyin çalışma hayatında duygu, istek ve tercihleriyle var olması durumudur. Bireyin içinde olduğu, kendini özgür hissettiği, kendini gerçekleştirdiği,

bireysel tercih ve isteklerine değer verildiği ortamlarda daha yüksek bir moral-motivasyona sahip olduğu ve performans noktasında daha istekli ve azimli olduğu yapılan pek çok çalışmada tespit edilmiştir (Vandenberghe vd., 2004; Arshadi ve Hayavi, 2013; Demirer, 2019; Özer vd., 2020). Farklılıkların kabul görmesi ve etkin bir yönetim anlayışıyla yönetilmesi çalışanların örgüt ile ilişkilerine, takındıkları tutum ve davranış biçimine, bireyin örgütü her yönüyle sahiplenmesi duygusuna pozitif bir katkı sağladığı bilinmektedir.

Yapılan bu araştırma bir devlet üniversitesi olan Hitit Üniversitesi bünyesinde çalışmakta olan (akademik, idari ve 4D Sözleşmeli) personel üzerine yapılmıştır. Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen bu çalışmada işgücünü oluşturan bireylerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin belirlenmesi ve elde edilen sonuçlara göre yapıcı nitelikte uygulanabilir öneriler sunulması amaçlanmıştır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin niteliğinin ortaya konması, yine çalışanların demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet, hizmet yılı, görev yeri, unvan ve statü) bu iki değişken üzerindeki rolünün tespit edilmesi hedeflenmiştir.

Öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri değerlendirildiğinde;

- Katılımcıların %54,5'ini erkekler oluşturmaktadır.
- Katılımcıların büyük bir bölümünün 25-32 yaş aralığında olduğu ve yine katılımcıların yarısından fazlasının evli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre örgütte genç ve dinamik çalışanların fazla olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların eğitim düzeyi ise en yüksek sırasıyla lisans, yüksek lisans ve doktora ve üzeri eğitim seviyesine sahip olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre çalışanların eğitim seviyesinin yüksek olduğu söylenebilir.
- Hizmet süresine bakıldığında ise katılımcıların en yüksek 6-10 yıl süreyle örgütte çalıştığı görülmektedir.
- Katılımcılar sırayla en yüksek oranla %39,3'ü 4 D Sürekli İşçi, %29,7'si Memur ve %14,7'si Akademik Personel pozisyonuna sahip olarak örgütte görev yapmaktadır.

- Yine çalışanların görev yerlerine ilişkin bilgiler değerlendirildiğinde en fazla personelin sırasıyla fakültelerde, rektörlükte ve MYO'nda görev yaptığı görülmektedir.
- Araştırmaya katılan akademisyenlerin unvan bilgileri değerlendirildiğinde ise %3,6'sı Prof. Dr., %7,8'i Doç. Dr., %9,8'i Dr. Öğr. Üye., %14'ü Öğr. Gör. ve %5,4'ü Arş. Gör. Olarak çalıştıkları görülmektedir.

Diğer tarafta çalışmada araştırma anketine katılım gösteren çalışanların sahip olduğu sosyo-demografik özelliklerin farklılık algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine yönelik varsa anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem t-testi (iki grup) analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) gerçekleştirilmiştir. Sosyo-demografik özelliklerin örgütsel özdeşleşmeye etkisi üzerine pek çok çalışma gerçekleştirilmiş ve bu çalışmada yer alan sonuçlara benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Lee, 1971; Cheney, 1983; Bartel, 2001; Jahnsen vd., 2006; İşcan, 2006; Çakınberk vd., 2011; Dündar ve Ersöz, 2020).

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda kabul ya da ret edilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RET DURUMU
H₁: Katılımcıların yaşı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₂: Katılımcıların yaşı ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₃: Katılımcıların yaşı ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₄: Katılımcıların yaşı ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₅: Katılımcıların cinsiyeti ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₆: Katılımcıların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₇: Katılımcıların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL

H₈: Katılımcıların cinsiyeti ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₉: Katılımcıların medeni durumu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₁₀: Katılımcıların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₁₁: Katılımcıların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₁₂: Katılımcıların medeni durumu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₁₃: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₁₄: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₁₅: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₁₆: Katılımcıların eğitim düzeyleri ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₁₇: Katılımcıların örgütteki hizmet süreleri ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₁₈: Katılımcıların örgütteki hizmet süreleri ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₁₉: Katılımcıların örgütteki hizmet süreleri ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₂₀: Katılımcıların örgütteki hizmet süreleri ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₂₁: Katılımcıların örgütteki pozisyonları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₂₂: Katılımcıların örgütteki pozisyonları ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₂₃: Katılımcıların örgütteki pozisyonları ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₂₄: Katılımcıların örgütteki pozisyonları ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₂₅: Katılımcıların görev birimi ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	RET

H₂₆: Katılımcıların görev birimi ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₂₇: Katılımcıların görev birimi ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₂₈: Katılımcıların görev birimi ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₂₉: Katılımcıların kadro unvanı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₃₀: Katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₃₁: Katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	RET
H₃₂: Katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık vardır.	KABUL
H₃₃: Farklılıkların yönetimi ile Örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H₃₄: Farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.	KABUL
H₃₅: Farklılık yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.	KABUL
H₃₆: Farklılık yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir.	KABUL

Kabul edilen ya da ret edilen hipotezler genel olarak değerlendirildiğinde;

- Katılımcıların yaşı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılığa göre 50 ve üzeri yaş çalışanların özdeşleşme puanları, 25-32 yaş çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir (Lee, 1971; Cheney, 1983; Johnson, 2006). Bireyin yaşının artmasıyla örgütsel deneyim ve tecrübelerinin de arttığı, ayrıca daha iyi bir makama ulaşması ve daha yüksek bir kazanç elde etmesi söz konusu olduğu düşünüldüğünde örgüt ile özdeşleşmesinin de artacağı söylenebilir.
- Katılımcıların yaşı ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığa göre 50

ve üzeri yaş çalışanların bireysel tutum ve davranışlar boyutu puanları, 25-32 ve 33-41 yaş çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşı ile farklılıklar yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu arasında yine anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre 50 ve üzeri yaş çalışanların örgütsel değerler ve normlar boyutu puanları, 25-32 yaş çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Katılımcıların yaşı ile farklılıklar yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre 50 ve üzeri yaş çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları, 25-32 yaş çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre genç çalışanların örgütün farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ait ifadelerle yönelik daha eleştirel bakabildiği; buna bağlı olarak çalışanların örgütleriyle daha düşük düzeyde özdeşleşebildiği düşünülmektedir.

- Medeni durum göz önüne alındığında katılımcıların farklılık yönetimi boyutlarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılmış olan bazı çalışmalar değerlendirildiğinde benzer sonuçlara ulaşılmış olduğu görülmektedir. (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2016; Çakınberk vd., 2011; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Dündar ve Ersöz, 2020).
- Katılımcıların eğitim durumu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre doktora ve üzeri eğitim durumuna sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bunun dışında ortaöğretim/lise mezuniyet derecesine sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre de daha düşük olduğu görülmüştür. Bazı araştırmalarda benzer sonuçların tespit edildiği görülmektedir (Tüzün, 2006; Özdemir, 2007) Bu bilgilere göre eğitim düzeyinin yükselmesiyle bireylerin daha iyi koşullarda çalıştığı (ücret, unvan, prestij vb.) örgütte söz sahibi olduğu dolayısıyla aidiyetlerinin de daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların eğitim durumu ile bireysel tutum ve davranışlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algıları, katılımcıların örgütsel değer ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algıları ve yine katılımcıların eğitim durumu ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algıları

arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre doktora ve üzeri eğitim durumuna sahip çalışanların farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin puanları, ortaöğretim/lise düzeyinde eğitim derecesine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bunun dışında ortaöğretim/lise mezuniyet derecesine sahip çalışanların farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin puanları, diğer eğitim düzeylerine sahip çalışanlara göre de daha düşük olduğu görülmüştür. Elde edilen verilere göre bireylerin eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılıklara ve farklılık yönetimine ilişkin daha profesyonel ve hoşgörülü yaklaştıkları, dolayısıyla farklılıklara ilişkin algılamalarının da daha pozitif yönde olduğu düşünülebilir.

- Katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre örgütte 11-15 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri, 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığı bilinmektedir (Hall vd. 1970, Lee, 1971; Cheney, 1983; Mael ve Ashforth, 1992; Ertürk, 2003; İşcan, 2006). Bu verilere bakıldığında 11-15 yıl ile örgütte hizmet veren personelin deneyim ve tecrübeye bağlı olarak daha iyi koşullarda (unvan, mevki, maaş) çalıştığı, örgütün karar mekanizmasında etkili olabildiği, buna bağlı olarak da örgütte daha yüksek düzeyde özdeşleştiği düşünülebilir. Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016) yaptığı çalışmada çalışanların hizmet süresine göre farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığa ulaşmamıştır.
- Katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre örgütte 16-25 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların bireysel tutum ve davranışlara ilişkin puanları, 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca katılımcıların örgütteki hizmet süresi ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Buna göre örgütte 11-15 yıllık hizmet süresine sahip çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin puanları, 6-10 yıllık hizmet süresine sahip çalışanlara göre daha yüksek tespit edilmiştir. Bu verilere göre bireylerin örgütteki hizmet süresine paralel olarak farklılıklara ve farklılık yönetimi uygulamalarına ilişkin daha alışı

ve hoşgörölü oldukları, zaman içinde elde edilen tecrübelerle göre daha esnek bakabildikleri sonucuna varılabilir.

- Katılımcıların örgütteki pozisyonu ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Buna göre örgütte akademik personel veya fakülte/enstitü/MYO sekreteri olarak görev yapan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, sözleşmeli işçi pozisyonunda çalışanların özdeşleşme düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bazı araştırmalarda benzer sonuçların tespit edildiği görülmektedir (Lee, 1971; Cheney, 1983; Jahson, 2006). Bu verilere göre örgütteki pozisyonun hem maddi hem de manevi getirisi göz önüne alındığında daha yüksek pozisyonlarda çalışmanın bireyi örgüte daha çok bağladığı, aidiyetini artırdığı düşünülebilir.
- Katılımcıların örgütteki pozisyonu ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu algıları, farklılıkların yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutu algıları ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu algıları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre örgütte akademik personel olarak görev yapan çalışanların bireysel tutum ve davranışlara ilişkin puanlarının, sözleşmeli işçi pozisyonunda çalışanların puanlarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca diğer pozisyonlarda çalışanların yönetsel uygulamalar ve politikalara ilişkin puanlarının, yine sözleşmeli işçilerin puanlarına göre daha yüksek olduğu da görülmüştür. Bu veriler değerlendirildiğinde sözleşmeli işçilerin iş güvencesi, ücret, iş doyumunu vb. faktörlere bağlı olarak farklılıklara ilişkin algılarının daha düşük olduğu söylenebilir.
- Katılımcıların kadro unvanı ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Buna göre örgütte Prof. Dr. unvanıyla görev yapan akademik personelin örgütleriyle, hem idari kadrolarda görev yapan çalışanlara göre hem de Doç. Dr. unvanı ile görev yapan akademik personelden daha yüksek düzeyde özdeşleştikleri tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kadro unvanı ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanları arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre örgütte Prof. Dr. unvanıyla görev yapan akademik personelin idari kadrolarda görev yapan çalışanlara göre farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak akademik statüde çalışanların idari düzeyde çalışanlara göre daha iyi

şartlarda çalıştığı, çalışma arkadaşlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirdiği, mesleki açıdan daha esnek olabildikleri düşünülebilir. Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016) yaptıkları çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılamaları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmek için Korelasyon Analizi uygulanmıştır. Buna göre katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri ile farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyde pozitif yönlü, örgütsel özdeşleşmeleri ile farklılıkların yönetiminin örgütsel değerler ve normlar boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyde pozitif yönlü, örgütsel özdeşleşmeleri ile farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin algılamaları orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Taşlıyan vd., (2017) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre ise farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile örgütsel değerler ve normlar boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan bazı çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2016; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Taşlıyan vd., 2017).Elde edilen verilerin yapılan bazı çalışmaların sonuçlarıyla benzeşimi farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşmeyi etkilediği düşüncesini güçlendirmektedir. Diğer bir ifade ile örgütlerde farklılıkların tanınması, kabul edilmesi, saygı duyularak etkin yönetilmesi sonucunda çalışanların örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleştiği ve aidiyet duygularının geliştiği söylenebilir. Bu nedenle çalışanların hayata bakış açısı, dini, siyasi düşüncesi vb. farklılıklarının kabul edilmesi ve bu farklılıklardan dolayı bireyin herhangi bir ayrımcılığa maruz bırakılmadan din ve vicdan özgürlüğünün hakim olduğu bir örgüt iklimi içerisinde rahatlıkla çalışabileceği ortamların yaratılması gerekmektedir. Bu bağlamda örgüt yönetimlerine aşağıda belirtilen hususlar önerilebilir:

- Kurum yöneticileri başta olmak üzere tüm personeli kapsayacak şekilde, farklılıklara ve farklılık yönetimine ilişkin farkındalığın ve duyarlılığın geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına yönelik eğitimlerin verilmesi, etkinliklerin düzenlenmesi sağlanabilir.
- Dezavantajlı grupların (kadınlar, engelliler, genç ve yaşlı çalışanlar vb.) kariyer yapmasının önü açılmalı, çalışma koşullarının iyileştirilerek mevcut potansiyellerinin ortaya çıkarılması noktasında fırsatlar yaratılmalı ve özel

günlerinin unutulmayarak (kadınlar günü, anneler günü, engelliler günü vb.) değerli oldukları hissettirilebilir.

- Genç çalışanların yeteneklerinin değerlendirilerek geleceğe hazırlanması, liderlik vb. niteliği olanları sürdürülebilir bir performans sergilemeleri sağlanabilir.
- Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların özel günlerinin kutlanması ve bu kapsamda etkinliklerin düzenlenerek motive edilmesi; sevgi, saygı, empati ve hoşgörü değerlerinin kurum kültürüne yerleştirilmesi sağlanabilir.
- İşe yeni başlayan çalışanların adaptasyon sürecinin iyi bir şekilde planlanarak birey-örgüt uyumunun kolaylaştırılması ve moral-motivasyonlarının artırılması noktasında uyum çalışmaları gerçekleştirilebilir.
- Farklılıkların her birinin artı değer olduğu anlayışının hakim olduğu bir örgüt kültürünün oluşturulmasının hedeflenmesi ve bu kapsamda uzman ekipler ya da eğitim koçları tarafından farklılık eğitimlerinin verilerek kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi hedeflenebilir.
- Problem çözme ve kriz anını yönetme bağlamında çeşitli eğitim faaliyetlerini içeren yaratıcı drama, seminer vb. verilerek personelin geliştirilmesi, ayrıca ayrımcılık, mobing, şiddet ve önyargı gibi sorunları kapsayan eğitici ve farkındalığı artırıcı eğitimlerin verilmesi sağlanabilir.
- Örgüt uygulamalarında ve politikalarında tüm personeli kapsayan, herhangi bir ayrımcılığın ve kayırmacılığın olmadığı adil, eşit ve güvenilir bir yönetim biçiminin benimsenerek bir yaşam biçimine dönüştürülmesi sağlanabilir.
- Yeni fikir ve proje üretimlerinin desteklenerek teşvikin artırılması ve katılımcı anlayışın yaygınlaştırılarak kurum kültürüne hakim kılınması hedeflenebilir.
- Kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da farklılıkların değerini ortaya çıkaran uygulamalara yer verilmesi, duyuru, mesaj vb. söylemlerde farklılıkların değerli olduğunun vurgulanması sağlanabilir.
- Çalışanların mevcut bilgi, birikim ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri güvenli ortamların yaratılması vb. hususlara uygulamalarda yer verilerek çalışanların aidiyetlerinin geliştirilmesi ve farklılıkların etkin yönetilerek onlardan faydalanılması örgütün amaçlarına ulaşması ve rekabet etme noktasında avantaj kazanması sağlanabilir.

Sonuç olarak bu önerilerle çalışanların farklılıkların yönetimi konusundaki olumlu algılarının onların örgütleri ile özdeşleşmelerinde olumlu yönde artırıcı bir etki yaptığını söylemek mümkündür.

Ayrıca çalışma sonuçları Hitit Üniversitesi idari ve akademik personel çalışanları ile sınırlı olup, farklı sektör ve farklı örneklerle farklı sonuçlara ulaşılma olasılığının var olduğunun bilinmesi gerekir. Yine çalışmanın temel konusunu teşkil eden farklılık yönetimi algısının farklı örgütlerde farklı değişkenlerle incelenmesi, farklılık yönetiminin çalışanların hangi davranışlarında ne derece önemli ve etkili olduğunun araştırılması, alan yazına önemli zenginlik katacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Agars, M. D. ve Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 55-77) (Edt: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Aktaş, K. (2019). *İş görenlerin Adanmışlık Düzeyi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinin Performans Algısına Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel İletişimin İş görenlerin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 138-143.
- Alparslan, E. ve Orhan, K. (2016). İşgücü Kaybının Nedenleri, Etkileri ve Alınabilecek Önlemler: Denizli Kablo ve Tel Üreticisi Bir Firmada Araştırma, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7 (2), 41-64.
- Arshadi, N. ve Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support On Affective Commitment and Job Performance: Mediating Role of OBSE, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki*, (Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112.
- Bal, C. G. ve Karakuş, F. N. (2018). Farklılıkların Yönetimi Konusu Üzerine Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2003-2017 Dönemi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 6 (2), 99-113.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 31-46.

- Balay, R., Ahmet, K., ve Yılmaz, R. G. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri İle Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 229-249.
- Barker, J. R. ve Tompkins, P. K. (1994). Identification In The Self-Managing Organization: Characteristics of Target and Tenure, *Human Communication Research*, 21 (2), 223-240.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169-175.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış için Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçkes, D. M. ve Yılmaz, C. (2017). Çalışanların Örgütsel Güven Algılamalarının Özdeşleşme Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 301-322.
- Boas, S. ve Kark, R. (2004). A Single-Item Graphic Scale For The Measurement of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 115-123.
- Brown M. (1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14 (3): 346-355.
- Büyük Larousse, (1986). 5. Cilt, İstanbul: Interpress Basın ve Yayıncılık.
- Cankurtaran, Ö. ve Beydili, E. (2016). Ayrımcılık Karşıtı Sosyal Hizmet Uygulamasının Gerekliliği Üzerine, *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 27 (1), 145-160.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 48-58.
- Cheney, G. (1983) On The Various and Changing Meaning of Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification, *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Cheney, G. ve Tompkins, P. K. (1987). Coming To Terms With Organizational Identification and Commitment, *Central States Speech Journal*, 38 (1), 1-15.
- Cherim S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication Based Perspective, *Human Relations*, 55, 1117-1137.
- Cox, T.Jr. (1991). The Multicultural Organization, *Academy of Management Executive*, 5 (2), 34-47.

- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness, *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Çakır, E. (2011). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliği'nde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çapraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. A. ve İlic, D. (2009). Yönetimsel Zekâyâ Doğru: Yönetimsel Zeka ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma, *Ege Academic Review*, 9 (1), 187-211.
- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 1-28.
- Demirer, M. C. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (1), 283-302.
- Demirez, F. ve Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt İkliminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 69- 88.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar *İletişim Araştırmaları*, 1 (1), 123-144.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Celia V. H. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Dutton, J. E. ve Dukerich, J. M. (1991). Keeping An Eye On The Mirror: Image and Identity In Organizational Adaptation, *Acad. Management J.*, 34, 517-554.
- Dündar, Ö. ve Ersöz, S. (2020). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Özdeşleşme Düzeyinin Belirlenmesinde Sosyo-Ekonomik ve Demografik Farklılıkların Rolü, 9. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi -Sosyal ve Eğitim Bilimleri-, 517-532.
- Elsbach, K. D. ve Bhattacharya, C. B. (2001). Defining Who You Are Bywhat You“Re Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association, *Organizational Science*, 12 (4), 319-331.

- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme, *12 (2)*, 119-140.
- Foot, N. N. (1951). Identification As The Basis For A Theory of Motivation, *American Sociological Review*, *16 (1)*, 14-21.
- Foreman, P. ve Whetten, D. A. (2002). Members' Identification With Multiple-Identity Organizations, *Organization Science*, *13 (6)*, 618-635.
- Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, *7 (3)*, 301-315.
- Gider, İ. H. (2016). *İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm, *Journal of Business Ethics*, *21 (1)*, 61-76.
- Gregersen, H. ve Black, J. (1992). Antecedents To Commitment To A Parent Company and A Foreign Operation, *Academy of Management Journal*, *35 (1)*, 65-90.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*, Bursa: MKM Kitabevi.
- Günberk, K. (2007). *Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personel Üzerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Malatya: Malatya İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11 (1)*, 318-335.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors In Organisational Identification, *Administrative Science Quarterly*, *15*, 176-190.
- Hanappi, E. ve Egger, E. (2006). Gender and Diversity From A Management Perspective: Synonyms Or Complements?, *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, *3 (2)*, 121-134.
- Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M. P. (1998). Beyond Relational Demography: Time and The Effects of Surface-and Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion, *Academy of Management Journal*, *41(1)*, 96-107.

- Hayati, D., Charkhabi, M. ve Naami, A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement In Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study. SpringerPlus, 3(1), 1-7.
- Helvacioğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8 (1), 194-216.
- Hubbard, E. (2004). *The Manager's Pocket Guide To Diversity Management*, Human Resource Development.
- İnce, M., Gül, H., Candan, H. ve Burhan Çakıcı, A. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya Da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi, *Gümüşhane University Electronic Journal of The Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6 (12), 292-322.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (11), 160-177.
- İşcan, Ö. ve Karabey, C. (2009). Örgütsel Özdeşleşme, *Çalışma Yaşamında Davranış*, Ed. Keser, A., Yılmaz, G. ve Yürür, S., (pp. 39-56), Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- İştar, E. (2012). Stres ve Verimlilik İlişkisi, *Akademik Bakış Dergisi*, 33, 1-21.
- Jabbour, Charbel J. C., Gordon, Fernanda S., De Oliveira, Jorge H. C., Martinez, Jose C. ve Battistelle, Rosane A. G. (2011). Diversity Management, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30 (1), 58-74.
- Jackson, S. E., Joshi, A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent Research On Team Andorganizational Diversity: Swot Analysis and Implications, *Journal of Management*, 29 (6), 801-830.
- Jackson, S., May, K. E. ve K. Whitney (1995). Understanding The Dynamics of Diversity Indecisions Making Teams, *Team Effectiveness and Decision Mak-Ing In Organizations* Ed. R. A. Guzzo And E. Salas, (pp. 2004-261), San Francisco, Ca, Jossey-Bass.
- Jayne, M. E. ve Dipboye, R. L. (2004). Leveraging Diversity To Improve Business Performance: Research Findings and Recommendations For Organizations, *The University of Michigan and In Alliance With The Society of Human Resources Management*, 43(4), 409-424.
- Johnson, M. D., F. P Morgeson, D. R. Ilgen, Meyer, C. J. ve J. W. Lloyd, (2006). Multiple Professional Identities: Examining Differences In Identification Across Work-Related Targets, *Journal of Applied Psychology*, 91, 498-506.

- Kalmaz E. P. (2018). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Özdeşleşme ve Mesleki Özdeşleşme Üzerine Etkileri Hakkında Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma, *İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi*, Ed. Beliz Dereli (pp. 31-57), İstanbul: Beta.
- Kandola, R. S. ve Fullerton, J. (1998). *Diversity In Action: Managing The Mosaic*, Cıpd Publishing.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69.
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (Yıldıрма) ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26 (1), 59-75.
- Kenneth D. Burke (1985). *Attitudes Toward History*, 3rd Edn., University Of California Press, Berkeley, Ca, Michael Emmett Reardon, "A Comparative Analysis of The Development of Organizational and Group Identification In Virtual and Face-To-Face Groups." (Purdue University, 2003).
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 375-398.
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme, *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1 (2), 86-95.
- Kosa, G. (2019). Örgütsel Sinizm, *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Ed E. Kaygın ve G. Kosa (pp.365-382), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kreiner G. ve Ashforth B. (2004). Evidence Toward An Expanded Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1-27.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmesine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 1325-1341.
- Lee, S.M. (1971). An Empirical Analysis of Organizational Identification, *Academy of Management Journal*, 14, 213-226.

- Loden, M. ve Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! : Managing Employee Diversity As A Vital Resource*, Mcgraw-Hill.
- Lorbiecki, A. ve Jack, G. (2000). Critical Turns In The Evolution of Diversity Management, *British Journal of Management*, 11, 17-31.
- Luthans, F., Wahl, L. V. K. ve Steinhaus, C. S. (1992). The Importance of Social Support for Employee Commitment: A Quantitative and Qualitative Analysis of Bank Tellers, *Organization Development Journal*, 10(4), 1-10.
- Mael F. ve Blake E. A, (1989). Social Identity Theory and The Organization, *Academy Of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Mael, F. A. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Reformulated Model of Organizational Identification, *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (2), 103-123.
- Mael, F. ve Ashfort, B. E. (1989). Social Identity Theory and The Organization, *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Mannix, E. ve Neale, M. A. (2005). What Differences Make A Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams In Organizations, *Psychological Science In The Public Interest*, 6 (2), 31-55.
- Mcgrath, R. G., Macmillan, I. C. ve Venkataraman, S. (1995). Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm, *Strategic Management Journal*, 16 (4), 251-275.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, Chicago, II On The Various and Changing Meaning of Organizational Membership : A Fieldstudy of Organizational Identification, *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye 'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Farklılıkların Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Ed. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz, (pp. 199-228). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H. B. ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi, *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi*, 4(1-2), 176-188.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment In The Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey M. K. ve Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire, *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Moldogaziev, T. T. ve Silvia, C. (2015). Fostering Affective Organizational Commitment In Public Sector Agencies: The Significance of Multifaceted Leadership Roles. *Public Administration*, 93 (3), 557-575.
- Montes, T. ve Shaw, G. (2003). The Future of Workplace Diversity In The New Millennium, *Individual Diversity and Psychology In Organizations*, 385-402.
- Okutan, E. (2019). *Örgütsel Çatışma*. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed). Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış. (1. Baskı) içinde (249-264). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Olkkonen, M. E. ve Lipponen, J. (2006). Relationships Between Organizational Justice, Identification With Organization and Work Unit, and Group-Related Outcomes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Cmmitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization On Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 237-250.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütse Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, E. K. Ö., Doğan, E. ve Güngör, H. Y. (2020). Duygusal Bağlılık ve İş gören Performansı İlişkisi: Adıyaman İli Kamu Bankaları Çalışanları Uygulaması, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (22), 412-430.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 359-374.
- Özsoy, E. (2019). *Örgütlerde Stres ve Stresle Başa Çıkma Yolları, Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Ed. E. Kaygın ve G. Kosa, (pp. 231-247). Konya: Eğitim Yayınevi.

- Öztürk, Z., Tombak, F., Gedik, Ö., ve Kızılkaya, S. (2019). Hastanelerde Farklılıkların Yönetimi Algısı: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, *Rota Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (8), 180-194.
- Page, S. E. (2007). Making The Difference: Applying A Logic of Diversity, *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 6-20.
- Patrick, H. A. ve Kumar V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, Sage Open, April-June:1-15.
- Pless, N. ve Maak, T. (2004). Building An Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice, *Journal of Business Ethics*, 54 (2), 129-147.
- Polat, M. (2009). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M. ve Meydan, C. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 153-170.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), 145-172.
- Point, S., Singh, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence From Corporate Websites Across Europe, *European Management Journal*, 21 (6), 750-761.
- Pratt M. G. (2000). The Good and The Bad, and The Ambivalent”: Managing Identification Among Amway Distributors, *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456-493.
- Pratt, M. G. (1998). In Press. To Be Or Not To Be? Central Questions In Organizational Identification, *Identity In Organizations: Developing Theory Through Conversations* Ed. D. Whetten ve P. Godfrey, (pp. 171-207), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reade, C. (2001). Antecedents of Organizational Identification In Multinational Corporations: Fostering Psychological Attachment To The Local Subsidiary and The Global Organization, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (8), 1269–1291.
- Rengi, Ö. ve Polat, S. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Kültürel Farklılık Algıları ve Kültürlerarası Duyarlılıkları, *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*, 6 (3), 135-156.
- Ricketta, M. ve Van Dick, R. (2005). Foci of Attachment In Organizations: A Meta-Analytic Comparison of The Strength and Correlates of Workgroup Versus

- Organizational Identification and Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490–510.
- Robinson, S. L., O'reilly, J. ve Wang W. (2013). Invisible At Work. An Integrated Model of Workplace Ostracism, *Journey of Management*, 39-1, 203-231.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 35-49.
- Sammara, A. ve Biggiero, L. (2001). Identity and Identification In Industrial Districts, *Journal of Management and Governance*, 5, 61-82.
- Sass, J. S. ve Canary, D. J. (1991). Organizational Commitment and Identification: An Examination of Conceptual and Operational Convergence, *Western Journal of Speech Communication*, 55, 275-293.
- Scott, R. C., Corman, R. S. ve Cheney, G. (1998). Development of Structural Model of Identification In The Organization, *Communication Theory*, 8 (3), 298- 336.
- Scott, S. G. ve Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity, *Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.
- Sezerel, H., (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algularına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezerel, H. ve Tonus, H. Z. (2014). The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 354-359.
- Skogstad, A. ve Einarsen, S. (1999). The Importance of A Change-Centred Leadership Style In Four Organizational Cultures, *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.
- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*, New York: McGraw-Hill.
- Soysal, A. (2019). Mobbing (Yıldırma), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Ed. E. Kaygın ve G. Kosa, (pp. 23-47), Konya: Eğitim Yayınevi.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2017). Örgütsel Bağlılık, Örgütle Özdeşleşme, Stres ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 606-620.
- Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes Or Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (20), 111-124.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir: DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Sütlü, T. (2007). *Örgütsel Çatışma ve İş Gören Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tajfel, H. (1974). Social Identity and Intergroup Behaviour, *Social Science Information*, 13 (2), 65-93.
- Tajfel, H. ve Turner J. C. (1985). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, Psychology of Intergroup Relations*, Ed. S. Worchel and W. G. Austin, (pp. 7-24), Chicago: Nelson-Hail.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The Social of Identity Theory of Intergroup Behaviour, *Psychology of Intergroup Relations*, 7-24.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (59), 1339-1359.
- TDK, (2021). Büyük Türkçe Sözlük, Erişim Tarihi: 16 Nisan 2021. <https://sozluk.gov.tr/>
- Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1996). Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing diversity, *Harvard Business Review*, 74, 79-90.
- Thomas, K. W. (2000). *Intrinsic Motivation At Work: Building Energy and Commitment*, Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, R. R. (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: Amacom. [Akt: Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory, *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, Ed. Stockdale, M. S., Crosby, F. J., (pp. 55-77), USA: Blackwell Publishing.]

- Thomas, R. R. (2010). *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*, USA: Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Tiktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokgöz, E. (2012). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and The Postwar World. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38 (2), 141-148.
- Tomervik, K. (1994). *Workforce Diversity In Fortune 500 Corporations Headquartered In Minnesota: Concepts and Practices*, (Unpublished Doctoral Dissertation), St. Paul :University of Minnesota.
- Tompkins, P. K. ve Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control In Contemporary Organizations, *Organizational Communication – Traditional Themes and New Directions*, 179–210.
- Tosun, M., 1981. *Örgütsel Etkililik*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 11 (21), 89-109.
- Tsui, A. S. ve O'reilly III, C. A. (1989). Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography In Superior-Subordinate Dyads, *Academy of Management Journal*, 32 (2), 402-423.
- Turgut, H., Tokmak, İ. ve Güçel, C. (2012). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Identification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 4(2), 245-254
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), 209-232.
- Tümer, E. (2010). *İşletmelerde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tüzün, İ. K., (2006). *Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., ve Christ, O. (2004). The Utility of A Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 171-191.
- Van Knippenberg, D. ve Van Schie, E. C. (2000). Foci and Correlates of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (2), 137-147.
- Wentling, R. M. (2001). Diversity In The Work Force. The Highlight Zone: Research@ Work No. 4. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED450279.pdf>
- Yanaşma, G. (2011). *Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları: Çorum'da Kamu Kurumu Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Çorum: Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Alıntıların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 100-131.
- Yıldız, T. (2019). *Örgütsel Yabancılaşma: Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, Ed. E. Kaygın ve G. Kosa, (pp. 183-198), Konya: Eğitim Yayınevi.

EKLER

E-1.ÇALIŞANLARIN FARKLILIK YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ: HİTİT ÜNİVERSİTESİNDE BİR UYGULAMA HAKKINDA ANKET FORMU

ARAŞTIRMA ANKETİ	
Değerli Katılımcı Aşağıda yer alan anket formundaki bilgilerden, Doç. Dr. Gamze Ebru Çiftçi danışmanlığında gerçekleştirilecek olan Yüksek Lisans tez çalışmasında yararlanılacaktır. Anketin amacı iş görenlerin farklılık yönetimine ilişkin algılarını belirlemek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.	
Sorulara içtenlikle vereceğiniz cevaplar için teşekkür ederiz.	
Demografik Özellikler	
1-Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2-Yaşınız	<input type="checkbox"/> 18-24 <input type="checkbox"/> 25-32 <input type="checkbox"/> 33-41 <input type="checkbox"/> 42-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
3-Medeni Durumunuz	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
4-Eğitim Durumunuz	<input type="checkbox"/> Ortaöğretim/Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y. Lisans <input type="checkbox"/> Doktora ve üzeri
5-Hizmet Süreniz	<input type="checkbox"/> 1 -5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16 -25 <input type="checkbox"/> 26 ve üzeri
6-Kurumdaki Pozisyonunuz (İdari)	<input type="checkbox"/> 4 D Sürekli İşçi <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Şube Müdürü <input type="checkbox"/> Daire Bşk. <input type="checkbox"/> Fakülte Sekreteri <input type="checkbox"/> Teknik Personel <input type="checkbox"/> Akademik Personel
7-Çalıştığınız Birim	<input type="checkbox"/> Rektörlük <input type="checkbox"/> Fakülteler <input type="checkbox"/> Enstitüler <input type="checkbox"/> MYO <input type="checkbox"/> Diğer
8-Kadro Unvanınız	<input type="checkbox"/> Prof. Dr. <input type="checkbox"/> Doç. Dr. <input type="checkbox"/> Dr. Öğr. Üye. <input type="checkbox"/> Öğr. Gör. <input type="checkbox"/> Arş. Gör

Farklılık Yönetimi İle İlgili İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurum çalışanları, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.	1	2	3	4	5
2.Kurum çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	1	2	3	4	5
3.Kurum çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	1	2	3	4	5
4. Kurum çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	1	2	3	4	5
5. Kurum çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
6. Kurum çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
7. Kurum çalışanları, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	1	2	3	4	5
8. Kurum çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5
9. Kurum çalışanları, ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
10. Kurum çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
11. Kurum çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
12. Kurum çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5

Lütfen arka sayfaya geçiniz.

13.Yöneticiler, kurum çalışanlarının bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	1	2	3	4	5
14.Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, kurum çalışanlarının farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
15.Yöneticiler, kurum çalışanlarının, üniversitenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5
16.Yöneticiler, kurum çalışanlarına, bilgi ve becerilerini sergileyebilecek bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
17.Yöneticiler, kurum çalışanları arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	1	2	3	4	5
18.Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözüme kararlılığı içindedirler.	1	2	3	4	5
19.Yöneticiler, kurum çalışanları arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
20.Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün kurum çalışanlarına eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
21.Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	1	2	3	4	5
22.Yöneticiler, kurum çalışanlarını değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	1	2	3	4	5
23.Yöneticiler, üniversiteyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda kurum çalışanlarının farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24.Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmede bütün kurum çalışanlarına adil davranırlar.	1	2	3	4	5
25.Yöneticiler, herhangi bir konuda kurum çalışanlarının farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
26.Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözüme etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27.Yöneticiler, kurum çalışanlarının, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28.Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren kurum çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5
29.Kurum çalışanları, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar.	1	2	3	4	5
30.Yöneticiler, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip kurum çalışanlarından yararlanırlar.	1	2	3	4	5

Orgütsel Özdeşleşme ile İlgili İfadeler					
31.Herhangi biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
32.İnsanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	1	2	3	4	5
33.Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; 'onlar' kelimesi yerine 'biz' kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5
34.Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
35.Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm.	1	2	3	4	5
36.Basın-yayın organlarında çalıştığım kurum ile ilgili olumsuzluklar oluşursa, rahatsızlık hissedirim.	1	2	3	4	5

EK-2. ETİK KURUL ONAYI



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Sayı : 2020-133

05/11/2020

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Doç. Dr. Nuriye BÜYÜKKAYACI DUMAN
Başkan

Başvuru Numarası	2020-87
Sorumlu Araştırmacı	Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ
Araştırma Başlığı	Çalışanlarda Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi
Toplantı Tarihi	04.11.2020
Karar Numarası	2020-129

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

EK-3. HİTİT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ İZİN YAZISI



T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Personel Dairesi Başkanlığı

Sayı : E-16574162-900-2100003441
Konu : Seher ERSÖZ

22.01.2021

ÖĞRENCİ İŞLERİ DAİRESİ BAŞKANLIĞINA

İlgi : 22.01.2021 tarihli ve E-45161535-044-2100003339 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Genel Sekreterlik Şef kadrosunda görev yapan Seher ERSÖZ'ün Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programında öğrenci olması nedeniyle "Çalışanlarda Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi" konulu anket çalışmasını ÜBYS ve mail yoluyla Üniversitemizde görev yapan akademik ve idari personele uygulama talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ali Osman ÖZTÜRK
Rektör

Belge Doğrulama Kodu: PE4AJFE

Bu belge, güvensiz elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Takip Adresi: <http://ubys.hitit.edu.tr/ERMS/RecordConfirmationPage/Index>

Adres: T.C. Hitit Üniversitesi Kızıyir Kampüsü Çevre Yolu Baharı 19030 Çorum / TÜRKİYE
Telefon No: (0 364) 2191919 - 2099
e-Posta:
Kep Adresi: hitituniversoniz@hitit.kep.tr

Faks No:
İnternet Adresi: <http://www.hitit.edu.tr>

Bilgi için :

Derya CUMBA
Memur

Telefon No:

(0 364) 2191919 - 2099



