

Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme

Ömer Okan FETTAHLIOĞLU

Yrd. Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
ofettahlioglu@ksu.edu.tr

Hasan Sadık TATLI

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı
h_sadik_88@hotmail.com

Özet: Örgütlerde, çalışanları diğer çalışanlardan ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı çalışanların farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık davranışı arasındaki ilişkinin açıklanması için GSM sektöründe çalışan işgörenler üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının ilk kısmında, farklılık algısını ve farklılıkların yönetimini; ikinci kısımda, örgütsel bağlılık davranışını; son kısmında ise demografik özellikleri ölçen sorular sorulmuştur. Literatür taramasında şu ana kadar iki konuyu bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığın alt ölçekleri arasında orta şiddette ve pozitif ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik farklılıklar örgütsel bağlılık algısı ve farklılıkların yönetimi algısında farklılıklara sebep olmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bağlılık, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Davranışı, Farklılık, Farklılıkların Yönetimi.

The Research Through Demographic Diversities About Determine The Relationship Between Perceptions of Organizational Commitment and Diversity Management

Abstract: Employees in organizations have many features that distinguish them from others. The aim of this study is to describe the relationship between diversity management and behavior of organizational commitment of employees in the GSM sector. In the first part of the survey, the questions were

asked to measure perception of differences and diversity management. The scale in the second part of the survey consist of questions regarding the behavior of organizational commitment. In the last part of the questionnaire, questions that measure the demographic characteristics were asked. The literature rewiev revealed that there is no piece of literature that handles these two topics at the same time.

The findings revealed that there is a positive relationship with a moderate impact between the subscales of management of diversity and organizational commitment. Also, demographic characteristics do not cause any difference in the perception of organizational commitment and diversity management.

KeyWords: Commitment, Organizational Commitment, Behavior of Organizational Commitment, Diversity, Diversity Management.

GİRİŞ

İnsan faktörünü ön plana çıkartmak ve çalışanların farklı kabiliyetlerinden yararlanabilmek, günümüz işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlamasında en önemli kozu haline gelmiştir. Çünkü her çalışanın dil, din, ırk, renk, yaş, psikolojik, bedensel, bilişsel, yetenek vb. farklı özellikleri ile farklı düzeyde işletme amaçlarına katkı sağladığı yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu noktadan hareketle günümüzde farklılıkların yönetilmesi gerekliliği tam olarak kabul edilmiş ve artık işletmeler için yönetim politikası haline gelmiştir. Örgüt içinde farklılıkların etkin şekilde yönetilmediği ya da yok sayıldığı durumlarda; çatışma, örgütsel-bireysel performans düşüklüğü, kriz, sosyal tepkiler, sinizm, tükenmişlik, iş gücü devir oranında yükselmeler, tatminsizlik vs. sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Literatür incelemesinde farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalarda, daha çok farklılık kaynaklı etmenler üzerine yoğunlaştığı, farklılıkların yönetilmesi durumunda ortaya çıkacak örgütsel davranışlar konusunda yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık olgusunun, farklılıkların etkin yönetimi sonrasında ortaya çıkabilecek önemli bir davranış şekli olmasına rağmen bu konuda yapılmış bir çalışma söz konusu değildir. Bu nedenle çalışmamız bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutacağından dolayı önem arz etmektedir.

Çalışmamızda öncelikle farklılıkların yönetimi konusu, sonrasında örgütsel bağlılık konusunda bilgiler verilecek ve yapılan alan uygulamasının bulguları sunulacaktır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Farklılıkların Yönetimi

İnsanlar, farklı özelliklerden meydana gelen, temel olarak birbirinden farklı birer varlıklardır. İşletmelerin temelinde insan unsurunun var olması işletmelerin de birbirlerinden farklı olmasına sebep olmaktadır. İşte bu sebepten dolayı, insan unsuru işletmeler adına hayati önem taşır ve insanların farklı özellikleri göz önüne alınarak, bu özellikler doğrultusunda uygulamalar gerçekleştirmek gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimi kavramı ilk olarak Amerika'da ortaya çıkmış ve 1980'li yıllarda yönetim teorilerinde yerini almaya başlamıştır (Sürgevil, 2008: 118). Amerika'da 1980 sonrası hızla küreselleşen dünya ile birlikte örgütlerin homojen yapılardan heterojen yapılara dönüşmesi ile birlikte, olası çatışma ve anti ayrımcılık hareketlerine karşı farklılıkların yönetimi kavramı uygulanmaya başlamıştır. Kavramın çıkış noktasını da bu örgütlerdeki gelişim süreci oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da ırk ve cinsiyet hakkında çalışmalar başlamıştır (Balay ve Sağlam, 2004: 34).

Farklılıkların yönetimi, bir organizasyon içindeki belirli farklılıkların farkında olup, bunları organizasyon yararına kullanmayı amaçlayan, geleceğe odaklanmış, değerlerin kanalize ettiği, stratejik, karşılıklı iletişime dayalı, organizasyon için değer oluşturan bir yönetim sürecidir (Keil vd, 2007: 6).

Başka bir ifade ile farklılıkların yönetimi "örgütteki insanların farklı özelliklerinden değer elde eden yönetim yaklaşımı" olarak da tanımlanabilir (Uzunçarşılı, 2007: 68). Bu yönüyle farklılıkların yönetimi, kurumlarda var olan bireylerin eşsiz ve çok türlü özelliklerinin bütünlüğüne değer veren bir yönetim anlayışıdır denilebilir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 34).

Farklılıkların Yönetiminin Örgütlere Sağlayacağı Faydalar

Çalışma yaşamındaki farklılıklar; işgücünü stratejik bir şekilde kullanan örgütler için, büyük bir fırsattır ve bu farklılıkları pozitif yönde değerlendiren örgütlere önemli katkılar sağlamaktadır (Hubbard, 2004:40).

Araştırmalarda farklılıkların yönetimi ile bir örgütte, personel devrinin azaldığı, farklı demografik gruplardan çalışanların işe alındığı ve çalışanların morallerinin yükselmesiyle birlikte maliyetlerin düştüğü yönünde bilgilere rastlanmaktadır (Fettahlıoğlu ve İnce, 2013:79).

Farklılıkların yönetimi uygulamasının başarılı olması durumunda elde edilebilecek örgütsel avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Baron ve Kreps, 1999:399; Özbilgin, 2005:24; Gilbert, vd., 1999:65; Miller ve Rowney, 2001:7;

Esty, vd., 1995:11-12; Stockdale ve Cao, 2004:302; Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004:530).

- Maliyetlerde azalma: İşgücü devri ve işe devamsızlık oranlarında azalma sonucu maliyetlerde düşme
- Kaynak sağlama: Rakiplerin işgücü havuzu daralırken ve değişirken rakiplere nazaran daha geniş bir personel havuzundan yararlanma ve en iyi personel adaylarını etkileme imkanının oluşması
- Pazarlama ve Pazar yeteneklerinde gelişme: Pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılık getirerek, kurum imajını geliştirecek ve müşterilerin beklentilerini yansıtacak şekilde pazarlama faaliyetleri gerçekleştirebilmek,
- Yaratıcılık: Farklı çalışma gruplarında yenilik ve yaratıcılık girişim düzeyinde artışların ortaya çıkması,
- Problem çözme: Daha geniş bakış açlarına sahip olma ve daha başarılı eleştirel analizler yapma
- Sistem esnekliği: Çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme.
- Verimlilik artışı: İnsanlar, kendilerine saygı duyulduğunu ve değer verildiğini hissettikleri bir işyerinde, daha rahat hissedecek ve performansları artacaktır.
- Yüksek moral: Tamamen homojen bir örgütte çalışan insanlar; farklılıkların olduğu bir örgüt ortamının daha yaşanılır olacağını belirtmektedirler. Farklılıkların olduğu bir örgüt ortamında ise, etkin yönetsel politikaların ve yönetim anlayışının varlığı; çalışanların birbirleri ile daha iyi anlaşma sağlayarak morallerini yükseltebilir.

Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tarihsel Süreci

Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticiler için daima problem arz etmektedir (Brewer, 1996:24). Özellikle son 20 yıldır hem kamu hem de özel sektör araştırmacı ve uygulayıcıları örgütsel bağlılık konusuna, üzerinde fikir birliği olmamasına ve birtakım metodolojik belirsizliklere rağmen ilgi duymaya devam etmektedirler (Awamleh, 1996: 65).

Bağlılık ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Alien, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından çeşitli yönleri irdelenmiştir (İnce ve Gül, 2005: 16-17). 1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, örgütsel bağlılık araştırmalarında çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın kullanıldığını göstermektedir (Morrow ve McElroy, 1986: 139).1980-1990 yılları arasında yönetim politikalarının kontrolden bağlılığa doğru hızlı ve büyük bir geçiş yaşandığı bir dönem sonrasında (Walton, 1985:77-84) insanı makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist Yönetim Düşüncesi "*örgüt için iyi olan her şey*

insan için de iyidir" felsefesiyle; iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi odaklı uygulamalar tercih edilmekte ve çalışanların motivasyonu ikinci plana itilmesinin tersine; çalışanların hakları ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi, uluslararası rekabetin sertleşmesi çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak tanımıştır. Bu dönemde Japon iş dünyasında rekabetçi ortamda yüksek kalite standartlarına örgütsel bağlılıkla ulaşılabileceği tartışılmaya başlanılmıştır (Gallie vd. 2001: 1082).

Örgütsel bağlılık tanımlamalardan ilki Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Yazara göre örgütsel bağlılık, "bireyin örgüte olan bağının gücü"dür (Wahn, 1998:256). Başka bir ifadeyle, kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe sapanması ve işine karşı psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult ve Farrel, 1983:429)

Bu bağlamda örgütsel bağlılık; bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle başlar. Bireyin örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerekliliği konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliği oluşumuna girerek oluşturduğu güç birliği olarak tanımlanabilir (Northcraft ve Neale, 1990:464).

Örgütsel Bağlılığın Örgütlere Sağlayacağı Faydalar

İşletme amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmede insan kaynaklarının önemini kavrayan işletmeler, artan rekabet koşullarıyla mücadele edebilmek ve rekabet üstünlük sağlayabilmek için, örgütlerine bağlı çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Yalçın ve İplik, 2005:395). Her ne kadar örgütsel bağlılık kişiye, duruma göre farklılıklar gösteren öznel bir yapıya sahip olmakla birlikte örgütün elde edebileceği bazı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Benkhoff, 1997:118-120; Dolu, 2011:19; Çakır, 2001:49; Hooff ve Ridden, 2004:117; Arbak ve Kesken, 2005:59).

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme: Çalışanın kişisel değerleri, hedefleri ve dünyadan beklentileri ile örgütün çalışanına bu noktada sunabilecekleri sağlıklı ve yüksek düzeyli bir bağlılık düzeyinin artmasını tetikleyecektir

- Örgüt için fedakarlık yaparak çalışma: çalışanların, örgütün başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde çaba sarf etmeleri, ancak kişilerin bağlılıklarıyla açıklanabilir.

- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma ve örgütle özdeşleşme: Grup üyeliği insanın kendisini keşfetmesi ve kendini gerçekleştirmesine yardımcı olmaktadır. Bireye işletmeye ait olma duygusu vermektedir. Şayet örgütün imajı, saygınlığı ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler.

- Bilgi paylaşımı ve bilginin yayılmasına olumlu katkı sağlanması: örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde, bireylerin bilgi toplaması, toplanan bilgi ve verilerin paylaşımı ve diğer çalışanlara yayılması daha fazla olmaktadır.

Çalışanın ulaşmak istediği hedefe karşı davranışının istikrarı sağlayabilme: personelin davranışları farklılık gösterse bile bağlılık düzeyi ile doğru orantılı bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalar yapacaktır.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Örneklemi

Araştırmanın amacı; cinsiyet ve medeni durum faktörüne göre çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık algılamaları arasında farklılığın olup olmadığı konusunda araştırma yapmaktır.

Araştırmanın örneklemini, Türkiye'nin önde gelen bir GSM operatörünün Diyarbakır ve İstanbul lokasyonlarında çalışan personeller oluşturmaktadır. İki lokasyondaki toplam 700 (Diyarbakır 350–İstanbul 350) personelden, 250 tanesine anket formu gönderilmiş ve bu personellerden 211 tanesi anketler cevaplayarak geri dönüş yapmıştır.

Veri Toplama Aracı ve Veri Analizi

Araştırmada “Farklılıkların Yönetimi”, “Örgütsel Bağlılık” ölçeği ve demografik özellikleri içeren anket formu kullanılmıştır. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının tespitinde, Özbilgin ve Tatlı (2008) tarafından geliştirilen “Ulusal Düzeyde Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management At TheNational Level)” sorularından yararlanılmıştır. Örgütsel bağlılığın tespitinde ise, Meyer ve Allen tarafından oluşturulan, daha sonra Wasti tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Elde edilen bulgular SPSS 21 paket programı aracılığı ile frekans analizleri, ANOVA testi, faktör analizi regresyon ve korelasyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın Dayandırıldığı Hipotezler

Çalışanların örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılarının cinsiyet ve medeni durum farklılıklarına göre değişip değişmeyeceğine yönelik araştırma aşağıdaki hipotezlere bağlı olarak incelenmiştir.

H₁ Çalışanların farklı cinsiyetlere mensup olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir.

H₂ Çalışanların medeni durum farklılıkları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir.

H₃ Çalışanların farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir.

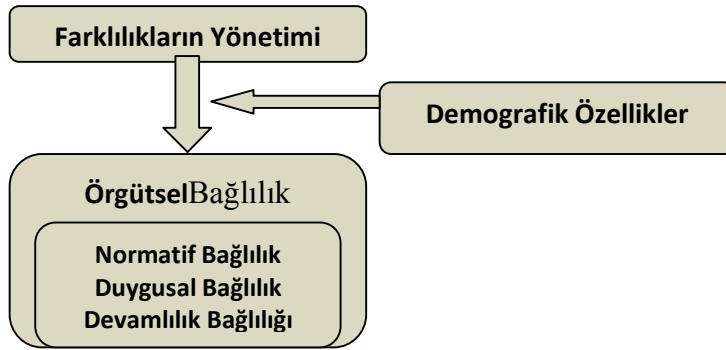
H₄ Çalışanların farklı yaş gruplarına mensup olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir.

H₅ Çalışanların farklı deneyim sürelerine sahip olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir.

H₆ Çalışanların medeni durum farklılıkları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmada farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu ve demografik özelliklerinde bu ilişkiyi etkilediğini varsayarak aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımlarına İlişkin Bulgular

Araştırma örnekleminde yer alan çalışanların cinsiyet ve medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeleri aşağıda yer alan Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışanların Cinsiyet ve Medeni Durum Dağılımları (n:211)

Cinsiyet	Frekans	%	Medeni Durum	Frekans	%
Kadın	115	54,5	Bekar	97	46,0
Erkek	96	45,5	Dul	8	3,8
Toplam	211	100,0	Evli	106	50,2
Yaş	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
18-24	32	15,2	Önlisans	70	33,2
25-29	100	47,4	Lisans	122	57,8
30+	78	37,0	Lisansüstü	19	9,0
Kıdem	Frekans	%	Toplam Tecrübe	Frekans	%
1-3	116	55,0	1-3	65	30,8
4-5	35	16,6	4-6	58	27,5
6+	60	28,4	7+	88	41,7

Elde edilen bulgulara göre; örneklem içinde yer alanların %45,5'i kadın, %54,5'i erkektir. Medeni durumda ise, evlilerin daha çok olduğu (%50,2) görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık olarak %63'ü gençlerden oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların %57,8'i, lisans seviyesinde eğitim alırken, %9'u ise lisans üstü seviye eğitim almıştır. Katılımcıların %55'i 1-3 yıl aralığında ilgili işyerinde çalışma deneyimine sahiptir. Katılanların toplam tecrübeleri incelendiğinde %30,8'i 1-3 yıl, %27,5'i 4-6 yıl aralığında ve %41,7'si ise 7 ve daha üzerinde toplam tecrübeye sahiptir.

Anket Formunda Kullanılan Değişkenler ve Güvenirlilik Analizlerine İlişkin Bulgular

Anket formunda kullanılan değişkenlere ilişkin güvenirlilik analizleri aşağıda yer alan Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Ankette Yer Alan Değişkenler ve Güvenirlilik Değerleri

Değişkenler ve Alt Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Önerme Sayısı
Farklılıkların Yönetimi		
KMO: 0,799	,72	5
Barlett Değeri: ,000		
Örgütsel Bağlılık		
KMO: 0,633	,59	8
Barlett Değeri: ,000	,74	7
Duygusal Bağlılık	,71	6
Devamlılık Bağlılığı		
Normatif Bağlılık		

Ankette yer alan araştırma değişkenlerinin güvenirliliği, literatürde yaygın olarak kullanılan (Bryman ve Cramer, 1997; Norusis, 1992) Cronbach Alfa değerleri ile ölçümlenmiştir. Cronbach Alfa değerleri 0,59 ile 0,74 arasındaki

değerlerden oluşmaktadır. Değişkenlerin tamamının değeri Nunally'nin (1978) kabul edilebilir düzey olarak tanımladığı 0,70 ve üzerinde bir değerde olup, bu değişkenlerin güvenilir şekilde ölçümlenmiş olduğu söylenebilir. En düşük güvenilirlik oranı farklılıkların yönetimi grubunda demografik özellikler ölçeğinde karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği bütün olarak analiz edildiğinde güvenilirlik oranı ,90 olarak tespit edilmiştir. Tüm alt ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri kabul edilebilir düzeydedir. Alt ölçeklerin güvenilir olması araştırmanın sonuçlarının ölçümlerin tutarlı olması, beklentisini arttırmaktadır.

Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Korelasyon Değerlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ulaşmak istediği ana sonuç olan farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasındaki ilişki korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Alt Ölçeklerinin Korelasyon Sonuçları

		Fark.Yön	Nor.Bağ	Duyg.Bağ.	Dev.Bağ.
Farklılıkların Yönetimi	PearsonCorrelation Sig. (2-Tailed)	1			
Normatif Bağlılık	PearsonCorrelation Sig. (2-Tailed)	,595**	1		
Duygusal Bağlılık	PearsonCorrelation Sig. (2-Tailed)	,404**	,842**	1	
Devamlılık Bağlılığı	PearsonCorrelation Sig. (2-Tailed)	,567**	,696**	,724**	1

Elde edilen bulgulara göre; Farklılıkların yönetimi ile; normatif bağlılık arasında (0,595) orta düzeyde, duygusal bağlılık arasında (0,404) düşük düzeyde, devamlılık bağlılığı arasında (0,567) orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında (0,842) yüksek düzeyde, devamlılık bağlılığı arasında (0,696) ile orta düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasında ise (0,724) yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Veriler incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin ilişkileri orta düzeyde ve beklendiği gibi pozitif yönlü çıkmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin kendi aralarındaki ilişkiler ise orta seviyenin üzerinde çıkmıştır.

Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Algılamasında Demografik Özelliklere İlişkin Yapılan Tek Yönlü ANOVA Testi Bulguları

Çalışanların *cinsiyetlerine göre* örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi konusundaki algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	erkek	114	3,2281	,76560	,308	,580
	kadın	96	3,2872	,77404		
	Total	210	3,2551	,76819		
Devamlılık Bağlılığı	erkek	109	3,3384	,72331	,155	,694
	kadın	90	3,3790	,72563		
	Total	199	3,3568	,72281		
Normatif Bağlılık	erkek	109	3,1363	,82304	,025	,874
	kadın	93	3,1551	,86067		
	Total	202	3,1450	,83852		
Farklılıkların Yönetimi	erkek	109	3,7761	,85450	,537	,465
	kadın	88	3,6841	,90298		
	Total	197	3,7350	,87543		

Tablo incelendiğinde çalışanların cinsiyet durumları ile örgütsel bağlılık alt ölçekleri arasında ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu verilerden hareketle örgütsel bağlılık algılamalarında erkek ya da kadın olmaları algılamalarını etkilememektedir. Analiz sonucunda kadın ya da erkek olmaları algılarını değiştirmedeği sonucuna varılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda “ H_1 Çalışanların farklı cinsiyetlere mensup olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların *medeni durumlarına göre* farklılıkların yönetimi konusundaki algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Medeni Duruma İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	beakar	96	3,2589	,78747	1,017	,363
	evli	106	3,2237	,74740		
	dul	8	3,6250	,80790		
	Total	210	3,2551	,76819		
Devamlılık Bağlılığı	beakar	91	3,3822	,73688	,407	,666
	evli	100	3,3200	,70526		
	dul	8	3,5278	,83729		
	Total	199	3,3568	,72281		
Normatif Bağlılık	beakar	92	3,1506	,88174	,878	,417
	evli	102	3,1106	,78835		
	dul	8	3,5179	,96872		
	Total	202	3,1450	,83852		
Farklılıkların Yönetimi	beakar	88	3,7705	,92850	,339	,713
	evli	102	3,6922	,84087		
	dul	7	3,9143	,73808		
	Total	197	3,7350	,87543		

Veriler incelendiğinde medeni durum ve örgütsel bağlılık arasında ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Başka bir ifade ile evli, beakar yada dul olmanın örgütsel bağlılık algısı üzerinde bir farklılığa yol açmadığı sonucuna ulaşılabilir. Sonuçlar incelendiğinde “H₂ Çalışanların medeni durum farklılıkları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılarını değiştirmemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların *eğitim durumlarına göre* farklılıkların yönetimi konusundaki algılarına ilişkin bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	önlisans	69	3,2277	,79665	,377	,686
	lisans	122	3,2482	,77701		
	yüksek lisans/ doktora	19	3,3985	,60904		
	Total	210	3,2551	,76819		
Devamlılık Bağlılığı	önlisans	64	3,4410	,70383	1,405	,248
	lisans	117	3,2868	,71864		
	yüksek lisans/ doktora	18	3,5123	,79954		
	Total	199	3,3568	,72281		
Normatif Bağlılık	önlisans	68	3,0987	,82648	,608	,545
	lisans	115	3,1404	,87307		
	yüksek lisans/ doktora	19	3,3383	,65847		
	Total	202	3,1450	,83852		
Farklılıkların Yönetimi	önlisans	68	3,8029	,89007	,312	,733
	lisans	111	3,7009	,86755		
	yüksek lisans/ doktora	18	3,6889	,90286		
	Total	197	3,7350	,87543		

Elde edilen bulgulara göre; eğitim değişkeni örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir farklılığa sebep olmamaktadır. Yani eğitim düzeyinin farklı olması örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde bir etkiye sahip değildir.

Tablo incelendiğinde çalışanların farklılıkların yönetimi ve mezuniyet durumları arasında ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu noktadan hareketle, çalışanların mezuniyet derecelerinin farklı olması farklılıkların yönetimi algılamasında bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır.

H₃ Çalışanların farklı eğitim düzeylerine sahip olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların *yaş gruplarına göre* örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi konusundaki algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duygusal bağlılık	18-24	32	3,3393	,78477	1,482	,220
	25-29	99	3,1876	,79268		
	30+	78	3,3223	,72128		
Devamlılık bağlılığı	18-24	29	3,3027	,79676	,606	,612
	25-29	94	3,3688	,70879		
	30+	75	3,3748	,71655		
Normatif bağlılık	18-24	31	3,1751	,85134	,257	,857
	25-29	93	3,1490	,86305		
	30+	77	3,1373	,81522		
Farklılıkların yönetimi	18-24	32	3,6125	,97840	,358	,783
	25-29	92	3,7935	,86721		
	30+	72	3,7139	,84974		

Tablodaki veriler incelendiğinde yaş ve örgütsel bağlılık ölçekleri arasında ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yani yaş farklılıklarının örgütsel bağlılık algısında herhangi bir farklılaşmaya sebep olmamaktadır.

H₄ Çalışanların farklı yaş gruplarına mensup olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılarını değiştirmemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların **toplam deneyimleri yönünden** örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi konusundaki algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. Toplam Deneyim Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duygusal Bağlılık	1-3	64	3,2076	,84186	1,685	,188
	4-6	58	3,1404	,74471		
	7+	88	3,3653	,71996		
	Total	210	3,2551	,76819		
Devamlılık Bağlılığı	1-3	59	3,3107	,79931	,582	,560
	4-6	55	3,3071	,66905		
	7+	85	3,4209	,70379		
	Total	199	3,3568	,72281		
Normatif Bağlılık	1-3	59	3,1792	,86189	,408	,665
	4-6	56	3,0587	,83778		
	7+	87	3,1773	,82870		
	Total	202	3,1450	,83852		
Farklılıkların Yönetimi	1-3	62	3,7806	,88315	,129	,879
	4-6	51	3,7255	,92430		
	7+	84	3,7071	,84821		
	Total	197	3,7350	,87543		

Toplam deneyim ve örgütsel bağlılık algılama düzeylerini ölçmek amacı ile ANOVA Testi yapılmıştır. Bu test sonucunda örgütsel bağlılık ve toplam deneyim arasında ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Toplam iş tecrübe sürelerinin farklı olması örgütsel bağlılık algısını farklılaştırmamaktadır.

H₅ Çalışanların farklı deneyim sürelerine sahip olmaları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışanların *kıdemleri yönünden* örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi konusundaki algılamalarına ilişkin bulgular Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	Kişi	Ortalama	Std. Sapma	F	Sig.
Duygusal bağlılık	1-3	115	3,1913	,83704	,934	,395
	4-5	35	3,3673	,49884		
	6+	60	3,3119	,75798		
	Total	210	3,2551	,76819		
Devamlılık bağlılığı	1-3	106	3,3428	,76183	,409	,665
	4-5	34	3,4575	,55909		
	6+	59	3,3239	,73999		
	Total	199	3,3568	,72281		
Normatif bağlılık	1-3	107	3,1228	,88291	,105	,900
	4-5	35	3,1959	,69476		
	6+	60	3,1548	,84507		
	Total	202	3,1450	,83852		
Farklılıkların yönetimi	1-3	110	3,8073	,87406	,852	,428
	4-5	32	3,6313	,90177		
	6+	55	3,6509	,86514		
	Total	197	3,7350	,87543		

Elde edilen bulgulara göre çalışanların ilgili şirkette çalışma süreleri ile örgütsel bağlılık ilkesi arasında ($p < 0,05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu da çalışanların örgütsel bağlılık ilkesi algılamalarında, ilgili şirkette çalışma sürelerindeki farklılıklar algılamalarını etkilememektedir.

“H₆ Çalışanların medeni durum farklılıkları, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamalarını değiştirmemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Nedenselliği Gösteren Regresyon Analizi Bulguları

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık düzeylerini ne derecede etkilediğini gösteren bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo10. Regresyon Analizi Anova Değeri

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	23,964	1	23,964	73,515	,000 ^b
	Residual	58,024	178	,326		
	Total	81,988	179			

a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

b. Predictors: (Constant), Farklılıkların Yönetimi

Tablo 10'da regresyon analizinin yapılmasına olanak sağlayan anova değeri yer almaktadır. Veriler incelendiğine sig. değeri .000 düzeyinde anlamlı olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Regresyon analizinin yapılmasının önünde herhangi bir sorun bulunmamaktadır.

Tablo 11. Regresyon Analizine Ait Coefficients Değerleri

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardize	t	Sig.
		B	Std. Error	dCoefficient		
1	(Constant)	1,719	,188		9,148	,000
	Farklılıkların Yönetimi	,421	,049	,541	8,574	,000

a. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

Regresyon analizinin yapılmasında diğer önemli etken olan Coefficients verileri tablo 11'de yer almaktadır. elde edilen değerler incelendiğinde standardize edilmiş Beta değeri .541 düzeyinde görülmektedir. Ayrıca sig. değeri ise .000 düzeyinde anlamlı olarak tespit edilmiştir. elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda regresyon analizi sonucunda ortaya çıkan sonuçların geçerli olacağı ifade edilebilir.

Tablo 12. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki Nedensellik İlişkisi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	,541 ^a	,292	,288	,57094	

A. Predictors: (Constant), Farklılıkların Yönetimi

B. Dependent Variable: Örgütsel Bağlılık

Regresyon analizi sonucunda Anova ve coefficientssig. değerleri ,000 düzeyinde anlamlılık göstermektedir. Bulgulara göre farklılıkların yönetimi örgütsel bağlılık üzerinde %29,2 (R^2) ve %54,1 (R) düzeyinde bir etkiye sahiptir. R^2 değeri göz önüne alındığında örgütsel bağlılık düzeyleri/algılamaları farklılıkların yönetimi uygulamalarından %29,2 oranında etkilenmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Farklılık evrenin var oluşundan itibaren nesnelere ve objeleri birbirinden ayırmaya yarayan özellikler bütünüdür” şeklinde tanımlanabilir. Farklılıklar insanlar içinde aynı şeyi ifade etmektedir. İnsanları birbirinde ayırmak için bazı farklılıklara ihtiyaç vardır. Bu farklılıklar dil, din, dini sembol, ırk, renk, cinsiyet, cinsel tercih, yetenek, bilişsel, biyolojik, psikolojik, davranış, kültür, kişilik, eğitim, ülke, medeni durum vs. yönünden olabilir.

Küreselleşmenin sınırları kaldırması ile birlikte işletmeler, yerel sınırlardan ayrılıp çok kültürlü, uluslar arası, uluslarötesi vb. şekillerle dönüşmüştür. Sınırların kalkması işletmelerin daha fazla iş gücüne olan ihtiyacı arttırmıştır. İşletmelerin bu şekilde büyümeleri ve çok sayıda personeli bir noktada toplaması, çok farklı unsurların da yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Örgütler bu farklılıkları etkin bir şekilde yönettiğinde rekabet avantajı elde etmektedir. İşletmeler eğer farklılıkları etkin şekilde yönetemezse, rekabet avantajını yitirir.

Örgütsel bağlılık, “çalışanın örgütün çıkarlarını benimsemesi sonucunda örgütün hedeflerine ulaşmada olumlu bir dizi davranışlarda bulunmasıdır”. Örgütsel bağlılığın oluşması için bir çok unsurun meydana gelmesi gerekirken, farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi, bu unsurlar içerisinde çok önemli bir yer tutar. Farklılıkların etkin yönetimi, çalışanın diğer çalışanlarla ve işletme ile olan uyumunu kolaylaştırır, çalışanın diğer çalışanlarla bütünleşmesini kolaylaştırır, ayrımcılık duygusunu ortadan kaldırır, çabuk karar alınması ve bunun gibi bir çok fayda sağlar. Çalışanın örgüte bağlılık hissetmesi, iş gücü devrini, tükenmişliği, sinizmi, örgütsel sessizliği, vb. olumsuz durumları ortadan kaldırabilir.

Yönetim ve örgütsel davranış literatürü incelendiğinde farklılıkların yönetimi hakkında çalışmalar olmasına rağmen çalışma sayısının yeterli sayıda olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde örgütsel bağlılık hakkında da yerli literatürde yeterli çalışma olmadığı görülmüştür. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi ise incelenmemiştir. Bu çalışmamızda farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğu düşüncesinden yola çıkılarak, bir dizi teorik araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre ulaşılan sonuçlar şöyledir;

- Demografik özellikler incelendiğinde örnekleme genç nüfusun oluşturduğu görülmektedir.
 - Örnekleme dahil olan kadın erkek sayısı birbirine yakındır. Söz konusu işletmede kadınlara karşı bir ayırım yapılmadığı, cinsiyet farklılıklarının işe alımda olumsuz bir etken olarak görülmediği ifade edilebilir.
 - Çalışanların medeni durumu incelendiğinde evli ve bekâr sayıları birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. İşletmenin medeni duruma göre herhangi bir ayırım yapmadığı sonucun ulaşılabılır.
 - Örneklemin eğitim seviyesi incelendiğinde tamamının üniversite düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. İş yerinde genç ve eğitim seviyesi yüksek bireyler çalışmaktadır.
 - Yapılan analizlerde çalışmanın ölçekleri güvenilir düzeydedir. Ayrıca KMO değerleri kabul edilir düzeydedir. Barlett testi sonucu ise anlamlı düzeyde çıkmıştır.
 - Farklılıkların yönetimi ölçeğinin güvenilirliği test edildiğinde Alpha değeri kabul edilebilir değer üzerinde bulunmuştur.
 - Ayrıca çalışmada farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın alt ölçekleri olan devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında orta şiddette ve pozitif ilişki bulunmuştur. Yani farklılıkların yönetimi örgütsel bağlılığı olumlu yönde ve orta düzeyde etkilemektedir. İşletmede farklılıkların yönetimi hakkında yapılacak etkinlikler çalışanların bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Farklılıklar etkin şekilde yönetilmesi durumunda örgütsel bağlılık düzeyinde yükselme olacaktır sonucuna ulaşabiliriz. Ayrıca örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin birbirleri arasında pozitif yönde etkilendiği sonuçlarına ulaşılmıştır.
 - Bağlılık birbirlerinin olumlu yönde etkilemektedir. Devamlılık bağlılığı yükseldikçe normatif bağlılıkta yükselmektedir.
 - Araştırmada demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamasında farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalarda bazı demografik özelliklerin örgütsel bağlılık ve/veya farklılıkların yönetimi üzerinde farklılıklara yol açtığına dair sonuçlar bulunmuştur. Ancak yaptığımız çalışmada demografik unsurların örgütsel bağlılık algısında farklılık yaratmadığı görülmüştür. Bununla birlikte demografik özelliklerin örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamasında farklılıklar yaratmadığını savunan hipotezler kabul edilmiştir.
- Bundan sonraki yapılacak çalışmalar için öneriler ise şu şekilde sıralanabilir;
- Daha sonra çalışma yapacak araştırmacıların, çalışmalarını demografik özellikleri farklı olan ve/veya özellikleri farklı olduğu düşünülen çalışanlar üzerinde yapılabilir.

- Yapılacak araştırmalar, farklılıkların yönetimi stratejisine sahip olan işletmelerde uygulandığında daha farklı sonuçlara ulaşılabilir.
- Ayrıca bu konuda yapılacak çalışmalar için, araştırma yapılacak yerlerde ön bir analiz yapılması, elde edilecek verilerin güvenilirliği için yarar sağlayabilir.

Anket uygulaması sırasında çalışanların farklılıklara karşı olumsuz bir algıya sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu noktadan harekete örnekleme içinde yer alan işletmenin yeteri kadar farklılık stratejisine sahip olmadığı söylenebilir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmış ve bu yönüyle farklılıklar için geliştirilen stratejilerin örgütsel bağlılığı etkileyeceği, ayrıca örgütsel bağlılık alt ölçeklerinin anlamlı düzeyde birbirlerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili işletmenin farklılıkların yönetimi alanında gerçekleştireceği stratejiler (eğitim, farklılıkların korunması, özendirilmesi, vs.) alışanlara olumlu şeklide yansıtılacaktır.

KAYNAKÇA

- Arbak, Y. ve Kesken J., (2005). Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Awamleh, N. (1996). Organizational Commitment Of Civil Service Mangers in Jordan: A FieldStudy. *Journal Of Management Development*, 15(5): 65-74.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8): 31-46.
- Baron, J. N. ve Kreps, D. M. (1999). *Strategic Human Resources*. New York: John WileyveSons, Inc.
- Brewer, A. M. (1996). Developing Commitment Between Managers And Employes. *Journal Of Managerial Psychology*, 11(4): 24-35.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Esty, K. Griffin, R. ve Hirsch, M. S. (1995). *Workplace Diversity: A Manager's Guide To Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage*, Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve İnce M. (2013). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi Uygulamalarının İş Doyumuna Etkisi: Tekstil Sektöründe Alan Araştırması, *KSÜ İİBF Dergisi*. 3(1): 77-88.
- Gallie, D., Fielstead, D. ve Green, F., (2001). Employer Policies and Organizational Commitment in Britain. *Journal Of Management Studies*. 38(8): 1082-1103.
- 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.
- Hooff, B. V. ve Ridden, J. A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use On Knowledge Sharing”, *Journal Of Knowledge Management*. 8(6): 13-24.
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). *İş Gücündeki Farklılıkların Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Beta Basım Yayın.

- Kamp, A. ve Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life, Economic and Industrial Democracy. 25(4): 525-554.
- Keil, M. Amershi, B. Holmes, S. Jablonski, H. Lüthi, E. Matoba K. Plett, A. ve Unruh, K. (2007). Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı. Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi. Erişim tarihi: 01.02.2014, <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-tr.pdf>.
- Miller, G. E. ve Rowney, J. I. A. (2001). One Step Forward, or Two Steps Back Diversity Management and Gender in Organizational Analysis. Erişim Tarihi:10.12.2013, <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Gender/Miller.pdf>
- Morrow, P. C. ve Mcelroy, J. C, (1986). Research Notes on Assessing I Measures of Work Commitment, Journal of Vocational Behaviors, 3(5): 53-62.
- Northcraft, G. B. ve Neale, M. A., (1990). Organizational Behavior, A Management Challenge, ABD: The Dryden Press.
- Özbiçgin, M. F. (2005). Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan, Japan Institute for Labor Policy and Training, Tokyo, 59s.
- Özbiçgin, M. F. ve Tatlı, A., (2008). Global Diversity Management, An Evidence-Based Approach. New York: Palgrave Macmillan.
- Rusbult, C. A. ve Farrel, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments. Journal of Applied Psychology, 68(3): 429-438.
- Stockdale, M. S. ve Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. In Stockdale, M. S. ve Crosby, F. J. (Ed.), The Psychology and Management of Workplace Diversity, (ss. 299-316).
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(20): 111-124.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Soydaş U. A. (2007). Farklılıkların yönetimi ve Ayrımcılığı: İş Dünyasında Kadın Olmak, İçinde Beliz Dereli, (Ed.), İşgücünde Farklılıkların Yönetimi, (ss. 31-59). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment. GroupveOrganizational Management, 23(3): 256-268.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace. Harvard Business Review, 85(2): 77-85.

Yalçın, A.ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1): 395-412.