

# ÇALIŞANLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ\*

Seher ERSÖZ<sup>1</sup>  
Gamze Ebru ÇİFTÇİ<sup>2</sup>

**Atf :** Ersöz, S. ve Çiftçi, G.E. (2022). Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 297-317. doi: 10.17218/hititsbd.1079118

**Özet:** Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi bağlamında gerçekleştirilen bu çalışmada bir kamu üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının örgütsel özdeşleşmelerine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca çalışanların sosyo-demografik özelliklerinin bu iki değişken üzerindeki rolü incelenmiştir. Çevrimiçi anket yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırmada elde edilen 387 veri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiş ve veriler yorumlanmıştır. Edilen sonuçlara göre çalışanların farklılıklarının yönetiminin tüm boyutlarına ilişkin algılamaları ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların bazı sosyo-demografik özellikleri (yaş, eğitim düzeyi, kadro unvanı ve görev pozisyonu) ile bu iki değişken arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılıklar, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, Çalışanlar

## **Management of Differences in Employees and Organizational Identification Relation**

**Citation:** Ersöz, S. and Çiftçi, G.E. (2022). Management of differences in employees and organizational identification relation. *Hitit Journal of Social Sciences*, 15(2), 297-317. doi: 10.17218/hititsbd.1079118

**Abstract:** In this study, which was carried out in the context of the relationship between the management of differences and organizational identification among employees, it was aimed to determine the effect of the perceptions of the academic and administrative personnel working at a public university on the management of differences on their organizational identification. In addition, the role of the socio-demographic characteristics of the employees on these two variables was examined. 387 data obtained in this research, which was carried out using the online survey method, were analysed using the SPSS program and the data were interpreted. According to the results, it has been determined that there is a moderate positive relationship between employees' perceptions of all dimensions of diversity management and their organizational identification. In addition, it was determined that there were significant differences between some socio-demographic characteristics (age, education level, staff title and position) of the participants and these two variables.

**Keywords:** Diversity, Diversity Management, Organizational Identification, Employees

### **Araştırma Makalesi / Research Article**

Makale Geliş Tarihi / Submitted: 25.2.2022 Makale Kabul Tarihi / Accepted: 11.9.2022

\* Bu çalışma Doç. Dr. Gamze Ebru Çiftçi danışmanlığında Seher ERSÖZ tarafından Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde 08.07.2021 tarihinde tamamlanan "Çalışanlarda Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi" başlıklı 682976 tez nolu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Mezununu, ersozseher@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4324-6911>.

<sup>2</sup> Sorumlu Yazar, Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzebruciftci@hitit.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4271-6376>

Etik Onayı: Bu çalışma için etik onay, Hitit Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 05.11.2020 tarih ve 2020/133 sayılı olarak alınmıştır.

## 1. GİRİŞ

Sosyal yaşamda doğal ve kaçınılmaz olan bireysel farklılıkların küreselleşme, artan rekabet, yasal düzenlemeler ve benzeri pek çok sebepten dolayı sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da hem sayı hem de çeşitlilik (yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziksel özellikler, yaşam biçimi vb.) açısından gittikçe arttığı görülmektedir. Mevcut farklılıkların tanınması ve iyi yönetilmesinin örgütlere artı değer kazandırdığı pek çok araştırmada ifade edilmektedir (Tüzün, 2006; Özdemir, 2007; Lee, 1971; Cheney, 1983; Johnson ve diğerleri, 2006). Bu nedenle farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi bireylerde olumlu örgütsel davranışların geliştirilmesi açısından oldukça önemlidir. Bireylerde olumlu örgütsel davranışların oluşturulması çalışanların aidiyet duygularının geliştirilmesine yani örgütle özdeşleşmelerinin sağlanmasına bağlıdır. Bu bakımdan çalışanların farklılıklarının farkında olunması ve etkin yönetilerek birey örgüt bağının kuvvetlendirilmesi örgüt amaçlarına ulaşılması noktasında son derece önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda bireysel, kişisel ve örgütsel farklılıkların öncelikle doğru bir şekilde tanımlanmasının söz konusu farklılıkların etkin yönetilmesi noktasında önemli olduğu söylenebilir.

## 2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Dünyada belli topluluklar halinde yaşayan her insanın birçok alanlarda farklılıkları olduğu bilinmektedir. Eğitim, kültür, sosyal ve bedensel yapıdan kaynaklı farklılıklarının dışında her insanın farklı kişiliklere sahip olduğu bir gerçektir. Bu bağlamda doğal kabul edilen bireysel farklılıklar (yaş, cinsiyet, etnik köken, düşünce biçimi, bakış açısı vb.) bireyin sosyo-kültürel yaşamından ve kimliğine ilişkin aidiyetinden kaynaklanmaktadır (Gümüş, 2009, ss.15-16). Allport (1937), kişilerin bu farklılıklarından “ayırıcı özellikler yaklaşımını” kişilik psikolojisinde ilk kullanan araştırmacıdır. Allport’a (1937) göre bireyleri grup normlarına göre incelemek insan kişiliğini anlamak açısından oldukça önemlidir. Bireyleri anlamak için kişinin 5 veya 10 temel özelliklerini belirlemek ve sonra bu boyutların hangisinde kişinin yoğun veya farklı özellik gösterdiğini tespit etmekle kişinin “temel ayırıcı özelliğini” de tespit etmiş olunabilecektir (Burger, 2021, s.240). Netice olarak, grup ve örgüt içerisinde bireysel farklılıklar daha belirleyici olduğundan yola çıkılırsa, bu farklılıkların belirlenmesinde de her bireyin ayırıcı özelliklerini tespit etmek daha etkin olacaktır. Böylece, örgütlerin işgücü niteliğinden doğan farklılıklardan azami düzeyde faydalanılması ve bu niteliklerden değer yaratmayı öngören farklılıkların tanımlanmasını benimseyen yönetim anlayışı ile, bu farklılıkları kabul etme çabasına ile onları maddi (ücret, çalışma koşulları vb.) ve manevi (moral, motivasyon, takdir vb.) yeterli düzeyde tatmin etmeyi, ayrımcılık, tek tipleştirme veya ötekileştirme gibi herhangi bir mağduriyete izin vermeden mevcut farklılıkları avantaja dönüştürme istek ve çabasına da katkı sağlayacaktır (Budak ve Sürgevil, 2008, s.70). Bu bağlamda, örgüt ve toplum yararını gözeterek farklılık yönetiminin (Cox ve Blake, 1991) örgüt çalışanlarının formal ve informal düzeydeki ilişkilerde yer almasını sağlayarak (Gilbert ve diğerleri, 1999, s.61), kişilerin bilinen ve bilinmeyen özelliklerinin keşfedilmesini ve bu özelliklerden yararlanılmasını kolaylaştırdığını söylemek doğru olacaktır (Arslan, 2018, s.21).

Toplumun doğal yapısında var olan bu bireysel farklılıklar kuşkusuz iş yaşamında bu farklılıkların yönetiminde de kendini göstermektedir (Jackson ve diğerleri, 2003, s.809). Bu farklılıklar işletmelerde iletişim, bilgi ve teknolojik gelişmelerle birlikte artmakta ve işgücü niteliğini her geçen gün daha da zenginleştirmektedir (Rengi ve Polat, 2014, s. 136). Özellikle değişen ve dönüşen örgüt yapılarının bu gelişmeleri yakından takip ederek yeniliklere adapte olması gerektiği düşünüldüğünde (Taşhyan ve diğerleri, 2016, s.1340; Demirel ve Özbezek, 2016, s.1), farklılıkları yenilik avantajına doğru kanalizasyonun işletmelere büyük yarar sağlayacağı aşikârdır. Zira bireysel farklılıklar işletmelere avantaj ve dezavantajı beraberinde

getirebilmektedir; farklılıklar iyi yönetilmediği takdirde büyük çatışma ve kaosa, sistemli ve iyi bir şekilde yönetildiğinde ise yarara dönüşecektir. Örneğin yapılan bazı bilimsel çalışmalarda bireylerin görünen ve görünmeyen tüm özellikleriyle (yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim, statü vb.) ilgili olan farklılıkların (Loden ve Rosener, 1991) örgüt içinde kabul görmesinin yaratıcılığı artırdığı (Jackson ve diğerleri, 1995) ifade edilmektedir.

İşletmedeki bireysel farklılıklar örgütleri zenginleştirmesi ve güçlendirmesi ve pek çok avantajı beraberinde getirmesi (Kamaşak ve Yücelen, 2007, s.32; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015, ss.135-137; Helvacıoğlu ve Öztutku, 2010, s.197; Begeç, 2004, s.316) bakımdan oldukça önemlidir. Ancak iyi yönetilmediği takdirde bu farklılıkların bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan pek çok sorunu beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür (Jackson ve diğerleri, 2003, s. 809). Yaşanan bu sorunlar örgütün en önemli kaynağı olan insan unsurundan yeterli şekilde faydalanılmasını, mevcut işgücü fırsatlarının değerlendirilmesini engellemektedir. Bu bağlamda çalışanların desteklenmesi ve değerli hissettirilmesi (Memduhoğlu, 2010, ss.263-298) açısından örgüt ikliminin iyileştirilmesi ve huzurun sağlanması, böylelikle birey-örgüt uyumunun güçlendirilmesi noktasında farklılıkların etkin yönetilmesi önem kazanmaktadır (Sezerel, 2013, s.102; Özkaya ve diğerleri, 2008, s.370).

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:

✓ *İşlerin Büyümesi*: İşletmelerin hem iş ve eylemlerinde hem de küresel ekonomideki pazarında sürekli bir hareketlilik ve değişim meydana gelmektedir. Dolayısıyla çalışan yapısı ve müşteri profili sürekli farklılaşmaktadır. Farklı nitelikteki çalışanların etkin ve verimli kullanılması, değişen müşteri beklentilerine karşılık verilmesi ve müşteri memnuniyetinin azami düzeyde sağlanması noktasında farklılıkların önemi gittikçe artmaktadır (Barutçugil, 2011, s.43).

✓ *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, herhangi bir insani suçun gerçekleşmesine izin vermeyecek şekilde çalışmalarını sürdürmek zorundadır (Barutçugil, 2011, s.44).

✓ *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, ss.44-45).

Farklı açılardan irdelenen ve örgütler açısından yepyeni fırsatlar yaratan farklılıkların yönetimi anlayışı hakkında farklı araştırmacılar tarafından farklı model ve teoriler geliştirilmiştir. 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 kültürüne empoze edilerek örgütle bütünleşmelerinin sağlanması söz konusudur. Bu örgüt tipinde var olan azınlıkların hâkim 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).

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

**Tablo 1.** 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, ss.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.

Tablo 1’den de anlaşılacağı üzere farklılıklar yönetimini oluşturan kuramlar ilk olarak bireylerin sosyal bir kimliğe sahip olduğunu varsayar ve bununla birlikte belli bireylerin yakınlık ve benzerlik durumları olduğunu kabul eder. Benzerliklerin oluşturduğu farklı grupların ise bilgi işleme ve problem çözme yeteneklerinin onları geliştirdiğini ve örgütsel demografilerin de bu yeteneklere büyük katkı sağladığını düşünür. Böylece tüm bu özellikler farklılıkların yönetilmesi kavramının temelini oluşturur.

### 3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli hususlardan biri kuşkusuz örgüte bağlı, sadık ve güvenilir yani örgütle özdeşleşmiş çalışanlara sahip olmaktır (Karabey ve İşcan, 2007, s.231).Grup ve topluluklarla iletişim kurma isteği ve girişimi (Kreiner ve Ashforth, 2004) olarak tanımlanan özdeşleşme kavramı ilişkilerin boyutunu ve niteliğini ortaya koymaktadır. Özdeşleşme bireyin sosyal bağlarla kendini yakın hissetmesini (Tolman, 1943) ve iş birliği ve dayanışma içinde bulunmasını kolaylaştırmaktadır (Sammara ve Biggiero, 2001, s.68).

Özdeşleşme kavramı genel olarak bakıldığında bireyin örgütle ilişkili tüm davranışlarının yorumu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bartels, 2006; Akt. Günberk, 2007, s.1). Öyle ki örgütün değişen ve dönüşen zorlu piyasa koşullarında rekabet etme sürecinde oldukça etkili bir olgudur (Karacabey ve İşcan, 2007, s.1). Birey- örgüt uyumunu geliştirerek mevcut bağı kuvvetlendirmekte ve verimliliği artırmaktadır (Çakınberk ve diğerleri, 2011). Yine sağlıklı iletişimin ve ilişkilerin kurulmasını sağlayarak bütünleşmenin kolaylaştırılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Özdemir, 2010, s.240). Örgüt içinde çalışanların yüksek düzeyde özdeşleşmelerinin pek çok faydayı beraberinde getirdiği yapılan pek çok araştırmada ortaya konmuştur. Özdeşleşme çalışanlarda yetenek, beceri ve yaratıcılığın keşfedilmesini kolaylaştırmakta (Akyüz ve Yılmaz, 2015, s.213), işten ayrılma, geç gelme vb. istenmeyen durumları engellemektedir (Soysal, 2019, s. 43). Ayrıca örgütsel stres (Özsoy, 2019, ss.245-246), örgütsel yabancılaşma (Yıldız, 2019, ss.195-196), örgütsel dışlanma (Halis ve Demirel, 2016, s.331), yıldırma diğer bir ifadeyle mobbing (Karcioğlu ve Çelik, 2012, ss.72-73), sinizm (Kerse ve Karabey, 2017, s.393) ve çatışma (Okutan, 2019, s.263) gibi örgüt lehine olan durumların yaşanmasını engellemekte ya da minimize etmektedir. Rol belirsizliği (Ceylan ve Ulutürk, 2006; Sabuncuoğlu, 2008; Karacaoğlu ve Çetin, 2015) ve İşten ayrılma niyeti (Sökmen ve Şimşek, 2017; Turunç ve Çelik, 2010) ile de ilişkili olduğu bilinmektedir. Bireysel davranışların yönlendirilmesi noktasında önemli olan bu kavramın örgütlerce önemsenmesinin ve çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinin sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir. Bunu sağlamak bireysel farklılıkları önemsemeyi ve etkin yönetmeyi gerektirmektedir. Zira yapılan pek çok araştırma sonucunda çalışanlarda farklılıkların olumlu karşılandığı örgütlerde çalışanların daha yüksek düzeyde bir moral-motivasyona sahip olduğu, örgütleriyle daha sıkı bir bağ geliştirdiği tespit edilmiştir (Arshadi ve Hayavi, 2013; Demirer, 2019; Özer ve diğerleri, 2020).

#### 4. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

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 (Lee, 1971; Cheney, 1983; Johnson ve diğerleri, 2006), farklılıkların ve farklılıkların etkin yönetiminin birey, örgüt ve toplum açısından oldukça önemli olduğunu göstermiştir.

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 araştırmada 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.

Taşlyan ve diğerleri (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 yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve tüm boyutların örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Taşlyan 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 pozitif yönlü 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 dâhil edilmiştir.

## **5. ARAŞTIRMA**

### **5.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Rekabetin en acımasız yöntemlerle sürdürülmeye çalışıldığı ve bu kapsamda ciddi mücadelelerin verildiği günümüz iş dünyasında örgütlerde birliğin, beraberliğin, dayanışma ve ekip ruhunun geliştirilmesi farklılıkların etkin yönetilmesine ve çalışanların aidiyetlerinin geliştirilmesine, yüksek bir çabayla çalışmalarının sağlanmasına bağlıdır. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın hem kısıtlı olan literatürü zenginleştireceği hem de uluslararasılaşmanın önem kazandığı günümüzde eğitim kurumları olmak üzere pek çok farklı alanlardan örgüte yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışma ile Hitit Üniversitesi bünyesinde görev yapmakta akademik ve idari personel ile 4D sözleşmeli işçilerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının örgütsel özdeşleşmelerine etkisinin belirlenmesi; ayrıca kurum çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kadro unvanı, görev yeri vb. demografik özelliklerinin bu iki değişken üzerindeki rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

### **5.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini Hitit Üniversitesi bünyesinde akademik ve idari pozisyonlarda görev yapan tüm personel ile 4 D sözleşmeli işçiler (toplam 1277 kişi) oluşturmaktadır. Yapılan güç analizi ile araştırmaya 384 çalışanın dâhil edilmesine karar verilmiş ve toplamda 387 gönüllüye anket uygulanmıştır.

Ankete katılan çalışanlar üniversitenin çeşitli birimlerinde farklı statülerde görev yapmaktadır. Söz konusu çalışanlara çevrimiçi anket yöntemi uygulanmış ve elde edilen veriler grubun tamamını temsil ettiği kabul edilmiştir.

### **5.3 Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli**

Araştırma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

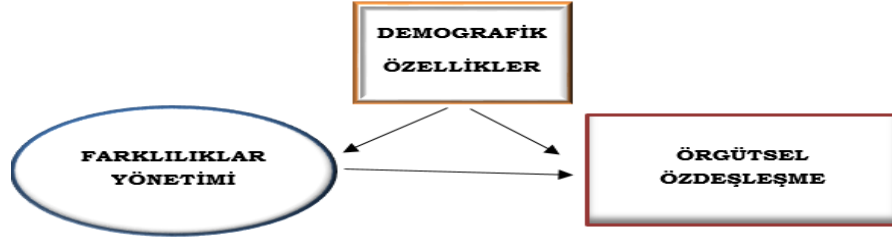
- H<sub>1</sub> Çalışanların farklılıklarının yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin algılamaları örgütsel özdeşleşmelerini etkilemektedir.
- H<sub>2</sub> Çalışanların farklılıklarının yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutuna ilişkin algılamaları örgütsel özdeşleşmelerini etkilemektedir.
- H<sub>3</sub> Çalışanların farklılıklarının yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin algılamaları örgütsel özdeşleşmelerini etkilemektedir.

H<sub>4</sub> Çalışanların demografik özellikleri ve farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ilişkin algılamaları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H<sub>5</sub> Çalışanların demografik özellikleri ve farklılık yönetiminin örgütsel değer ve normlar boyutuna ilişkin algılamaları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H<sub>6</sub> Çalışanların demografik özellikleri ve farklılık yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna ilişkin algılamaları arasında anlamlı ilişkiler vardır.

H<sub>7</sub> Çalışanların demografik özellikleri ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı ilişkiler vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 5.4. Araştırmanın Tanımlayıcı Sorularının Sayı (Frekans) ve Yüzde Bilgileri, Kullanılan Ölçeklere İlişkin Bilgiler

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

Bilgiler	Gruplar	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	176	45,5
	Erkek	211	54,5
<b>Medeni Durum</b>	Evli	288	74,4
	Bekar	99	25,6
<b>Eğitim</b>	Ortaöğretim/Lise	45	3,1
	Ön lisans	44	20,4
	Lisans	121	43,2
	Yüksek Lisans	74	26,1
	Doktora ve Üzeri	103	7,2
<b>Yaş</b>	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
<b>Hizmet Süresi</b>	1-5 yıl	1-5 yıl	71
	6-10 yıl	6-10 yıl	122
	11-15 yıl	11-15 yıl	107
	16-25 yıl	16-25 yıl	55
	26 ve üzeri	26 ve üzeri	32
<b>Örgütteki Pozisyon</b>	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	
<b>Çalıştığı Birim</b>	Rektörlük	Rektörlük	107
	Fakülteler	Fakülteler	172
	Enstitüler	Enstitüler	7
	MYO	MYO	76
	Diğer	Diğer B.	25

Tabloda da görüldüğü üzere; Örneklem grubunun %45,5'ini kadın, %54,5'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem grubunun %3,1'ini 18-24, %20,4'ünü 25-32, %43,2'sini 33-41, %26,1'ini 42-49 ve %7,2'sini 50 ve üzeri yaş çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %74,4'ü evli ve %25,6'sı bekarıdır. Örneklem grubunun %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 süresi ile görev yaptıkları belirlenmiştir. Örneklem grubunun (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 çalıştığı görülmektedir. Örneklem grubunun %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.

**Tablo 3.** Ölçeklere İlişkin Çarpıklık, Basıklık ve Aritmetik Ortalama Dağılımı

İfadeler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,36	0,89	0,79	-0,41
Örgütsel Değer ve Normlar	3,29	0,93	0,16	-1,24
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,23	0,97	0,58	-0,63
Örgütsel Özdeşleşme	3,69	0,96	1,17	-0,87

**N=387**

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların sosyo-demografik niteliklerini (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, kadro unvanı, görev pozisyonu ve hizmet yılı) içeren bir bilgi formu yer almaktadır. Bununla birlikte katılımcıların farklılık yönetimi ve örgütsel özdeşleşmeye düzeylerine ölçmeye yönelik iki ayrı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler şu şekildedir:

**Farklılık Yönetimi Ölçeği;** araştırmada kullanılan ölçek. Balay ve Sağlam (2004, s.40-41) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeğidir. 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 kullanabileceği ifade edilmektedir (Balay ve Sağlam, 2004, s.32). Ölçeği oluşturan ifadeler verilen cevaplardan ve buna bağlı olarak alınan puandan farklılıkların etkin yönetilip yönetilmediği sonucuna varılabilir. Ölçeğin faktör analizine uygunluğuna karar vermek için KMO Barlett analizi yapılmış ve uygun olduğuna karar verilmiştir (KMO:0,973; Ki-kare:1,10454: p:0,000 : df: 435). Ölçeğin güvenilirliği tespiti ve faktör yapılarının doğrulanması için yapılan analizde birincil boyut olan bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunun alfa değeri 0,87 olarak belirlenmiştir. İkincil boyut olan örgütsel değerler ve normlar boyutunun alfa değeri 0,78 ve üçüncü boyut olan yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutunun alfa değeri 0,97 olarak tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 3).



**Tablo 4.** Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Boyutlarının Faktör Yükleri Analizi

<b>Bireysel Tutum ve Davranışlar / Açıklanan Varyans 59,375 / <math>\alpha=0,878</math></b>	<b>Faktör Yükü</b>
Örgüt çalışanları, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.	0,723
Örgüt çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	0,678
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	0,766
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	0,718
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar / Açıklanan Varyans 65,067 / <math>\alpha= 0,781</math></b>	
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	0,670
Örgüt çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	0,748
Örgüt çalışanları, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	0,787
Örgüt çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	0,641
Örgüt çalışanları, ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	0,719
Örgüt çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	0,779
Örgüt çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	0,741
Örgüt çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	0,639
<b>Yönetimsel Uygulama ve Politikalar / Açıklanan Varyans= 68, 436 / <math>\alpha=0,976</math></b>	
Yöneticiler, örgüt çalışanlarının bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	0,843
Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, örgüt çalışanlarının farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	0,852
Yöneticiler, örgüt çalışanlarının, üniversitenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	0,807
Yöneticiler, örgüt çalışanlarına, bilgi ve becerilerini sergileyebilecek bir ortam yaratmaya çalışırlar.	0,817
Yöneticiler, örgüt çalışanları arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrımlara izin vermezler.	0,779
Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	0,847
Yöneticiler, örgüt çalışanları arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	0,748
Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün örgüt çalışanlarına eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	0,794
Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	0,807
Yöneticiler, örgüt çalışanlarını değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	0,846
Yöneticiler, üniversiteyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda örgüt çalışanlarının farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	0,847
Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmede bütün örgüt çalışanlarına adil davranırlar.	0,853
Yöneticiler, herhangi bir konuda örgüt çalışanlarının farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	0,867
Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.	0,866
Yöneticiler, örgüt çalışanlarının, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	0,839
Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren örgüt çalışanlarına yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	0,857
Örgüt çalışanları, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar.	0,798
Yöneticiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip örgüt çalışanlarından yararlanırlar.	0,820

**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 orjinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonucuna göre alfa değeri 0,87 olarak tespit edilmiştir (Mael ve Ashforth, 1992, s.112). Ölçeğin faktör analizine uygunluğuna karar vermek için KMO Barlett analizi yapılmış ve uygun olduğuna karar verilmiştir (KMO:0,888; Ki-kare:1,39753; p:0,000; df:15). Bu çalışma için tek faktörlü yapı doğrulanmış, ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise 0,90 olarak bulunmuştur (Bkz. Tablo 4).

**Tablo 5.** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Yükleri Analizi

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği/ Açıklanan Varyans: 67,497/ $\alpha=0,901$	Faktör Yüğü
Herhangi biri çalıştığım kurumu eleştirirse, bunu kişisel hakaret olarak düşünürüm.	0,726
İnsanların çalıştığım kurum hakkındaki düşünceleri beni çok ilgilendirir.	0,858
Çalıştığım kurum hakkında konuştuğumda; 'onlar' kelimesi yerine 'biz' kelimesini kullanırım.	0,838
Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	0,873
Başka biri çalıştığım kurumu övdüğünde, bunu kişisel iltifat olarak düşünürüm	0,800
Basın-yayın organlarında çalıştığım kurum ile ilgili olumsuzluklar oluşursa,	0,826

Ankette kullanılan her iki ölçek de 5'li likert tipi dereceleme olan "kesinlikle katılmıyorum (5), katılmıyorum (4), kararsızım (3), katılıyorum ve (2) kesinlikle katılıyorum (1)" şekli kullanılmıştır. Ayrıca ölçeklerin bazı ifadelerinde ufak değişikliklere gidilmiş, öğretmenler yerine örgüt çalışanları ifadesi kullanılmıştır. Ankete katılanlar, çalışma hakkında bilgilendirilmiş ve verilerin bilimsel nedenlerle toplandığı belirtilerek doğru verilere ulaşılması hedeflenmiştir

### 5.5. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılardan elde edilen verilerin analizi ve yorumlanması yer almaktadır. Elde edilen veriler ışığında hipotezlerin test edilmesi için, normal dağılıma uygun parametrik testler t-testi, ANOVA, korelasyon ve basit regresyon analizleri kullanılmıştır.

**Tablo 6.** Katılımcıların Sosyo-demografik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşmelerine Etkisine İlişkin T Testleri ve ANOVA Analizleri Sonuçları

Demografik Özellikler	Farklılık Yönetimi		Örgütsel Özdeşleşme	
	Bireysel Tutum ve Davranışlar	Örgütsel Değer ve Normlar	Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	
<b>Cinsiyet</b>	t=1,067 p=0,287	t=1,385 p=0,167	t=1,102 p=0,271	t=1,448 p=0,148
<b>Medeni Durum</b>	t=0,273 p=0,785	t=0,189 p=0,850	t=0,537 p=0,592	t=0,098 p=0,922
<b>Hizmet Süresi</b>	F=2,730 p=0,038*	F=1,716 p=0,146	F=2,878 p=0,023*	F=2,730 p=0,029*
<b>Yaş</b>	F=3,983 p=0,004*	F=3,092 p=0,016*	F=0,637 p=0,034*	F=5,405 p=0,000*
<b>Eğitim Durumu</b>	F=1,282 p=0,284	F=1,094 p=0,354	F=10,620 p=0,000*	F=7,447 p=0,000*
<b>Görev Yeri</b>	F=1,529 p=0,193	F=1,335 p=0,256	F=0,304 p=0,875	F=0,750 p=0,559
<b>Görev Pozisyonu</b>	F=4,772 p=0,000*	F=4,411 p=0,000*	F=7,666 p=0,000*	F=4,772 p=0,000*

\*p<0,05 anlamlılık düzeyi.

Yukarıdaki tabloda yer alan veriler değerlendirildiğinde; Katılımcıların yaşı ve örgütsel özdeşleşmelerine ilişkin yapılan T testi analizi sonucunda önemli farklar olduğu belirlenmiştir. Buna göre 50 yaş üzeri çalışanların diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek düzeyde örgütle özdeşleştiği görülmüştür. Katılımcıların eğitim seviyeleri ve örgütsel özdeşleşmelerine ilişkin yapılan ANOVA analizi sonucunda önemli farklar olduğu belirlenmiştir. Buna göre doktora ve üzeri eğitim seviyesine sahip çalışanların yani akademisyenlerin ortaöğretim/lise eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha yüksek bir özdeşleşme puanına sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca Ortaöğretim/lise eğitim seviyesine sahip olan grubun diğer tüm gruplardan daha az düzeyde kurumla özdeşleştiği tespit edilmiştir. Çalışanların hizmet süresi dikkate alındığında 11-15 yıllık süreyle kuruma hizmet edenlerin 6-10 yıllık hizmet süresiyle hizmet edenlere göre kurumla daha yüksek düzeyde özdeşleştiği belirlenmiştir. Çalışanların kurumdaki görev pozisyonu ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Buna göre Akademik personelin özdeşleşme düzeyi Sözleşmeli İşçilere göre daha yüksek ve Fakülte sekreterlerinin özdeşleşme düzeyi Sözleşmeli personelin özdeşleşme düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Böylece, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>6</sub>, H<sub>7</sub> hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 7.** Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4
1.Örgütsel Özdeşleşme	1			
2.Bireysel Tutum ve Davranış	0,544*	1		
3.Örgütsel Değerler ve Normlar	0,544*	0,785*	1	
4.Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	0,634*	0,747*	0,765*	1

Katılımcıların farklılıkların yönetiminin üç farklı boyutuna ilişkin algılamaları ile örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. 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  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 8.** Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme			
Bağımsız Değişken	Beta Değeri	t-değeri	p-değeri
<b>Bireysel Tutum ve Davranışlar</b>	0,544	12,705	0,000*
R : 0,544    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,294    F :161,420    P: 0,000*			
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	0,544	12,727	0,000*
R : 0,544    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,294    F :161,974    P: 0,000*			
<b>Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar</b>	0,634	12,703	0,000*
R : 0 ,634    Düzeltilmiş R <sup>2</sup> :0,401    F :259,135    P:0 ,000*			

Katılımcıların farklılıkların yönetimi boyutlarından bireysel tutum ve davranışlar ile 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  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Analiz sonuçları tablo 8'de gösterilmiştir.

Katılımcıların farklılıkların yönetimi boyutlarından örgütsel değerler ve normlar ile 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  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir.

Katılımcıların farklılıkların yönetimi boyutlarından yönetsel uygulamalar ve politikalar ile 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  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir.

---

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.

## 6. SONUÇ

Rekabetin sınır tanımadığı günümüz iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir bir kalkınma ile amaçlarına ulaşması şüphesiz ki mevcut olan tüm kaynaklarını en iyi şekilde kullanmalarına, özellikle işgücü farklılıklarından doğan avantajları değerlendirmelerine ve onlardan faydalanmasına bağlıdır. Toplumun gelişmesi ve kalkınması noktasında kilit rol üstlenen üniversitelerin kaliteli bir hizmet anlayışı ile eğitim faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir. Bu sürecin istenilen şekilde gerçekleşmesi kurumdaki akademik ve idari pozisyonda hizmet veren personelin niteliğine ve bu niteliğin hem çalışanlar hem de tüm diğer paydaşlar üzerindeki etkisine bağlıdır. Bu doğrultuda özellikle son zamanlarda üniversitelerin uluslararasılaşma ile birlikte artan akademik ve idari personel ile öğrenci farklılıklarını tanıyarak bu doğrultuda en iyi şekilde eğitim hizmeti sunması ve nitelikli bireyler yetiştirmesi hem kurum yararına hem de toplum ve insanlık adına son derece önemli görülmektedir. Farklılıkların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme noktasında artı bir değer olarak kabul günümüzde, zenginlik ve güç kaynağı olan bu değerlerin en iyi şekilde değerlendirilerek yeni fikir ve projelerin yaratılmasında kullanılması, onlardan en iyi şekilde faydalanılması oldukça önemlidir. Özellikle çalışanların mevcut farklılıklarının etkin yönetilmesinin verimlilik, rekabet üstünlüğü, yüksek kalite, marka değeri ve saygınlık gibi örgüt için hayati olan çıktılarının elde edilmesi noktasında kilit rol oynadığı düşünüldüğünde farklılıklara kayıtsız kalınmayacağı yapılan pek çok araştırmada (Lee, 1971; Cheney, 1983; Johnson ve diğerleri, 2006) ortaya konmuştur. Bu düşüncelerden yola çıkarak gerçekleştirilen bu çalışmada ortaya konan hipotezler ve elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir. Bu bağlamda kamu kurum ve kuruluşları için uygulanabilir öneriler sunulmuştur:

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 ve diğerleri, 2006). Bireyin yaşının artmasıyla örgütsel deneyim ve tecrübelerinin de arttığı, devam bağlılığının oluştuğu, 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 farklılıklar 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 ifadelere 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

ulaşmıştır. Daha önce yapılmış olan bazı çalışmalar değerlendirildiğinde benzer sonuçlara ulaşılmış olduğu görülmektedir (Taşlıyan ve diğerleri, 2016; Çakınberk ve diğerleri, 2011; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Dünder 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 yaklaşıtları, 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 ve diğerleri, 1970, Lee, 1971; Cheney, 1983; Mael ve Ashforth, 1992; 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 hoşgörülü 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; Jahanson, 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 doyumu vb. faktörlere bağlı olarak farklılıklara ilişkin algılarının daha düşük olduğu söylenebilir.

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 ve diğerleri, (2017) tarafından yapılan çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına göre ise farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu, örgütsel değerler ve normlar boyutunu olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan bazı çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Taşlıyan ve diğerleri, 2016; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Taşlıyan ve diğerleri, 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 hâkim 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 gruplara (kadınlar, engelliler, genç ve yaşlı çalışanlar vb.) kariyer yapma fırsatı sunulmalı, çalışma koşullarının iyileştirilerek mevcut potansiyellerinin ortaya çıkarılması noktasında fırsatlar yaratılmalı ve özel günlerde (kadınlar günü, anneler günü, engelliler günü vb. gibi) farkındalık yaratacak sosyal etkinliklere önem verilmelidir.

- 
- ✓ Farklı kültürel değerlere sahip çalışanların özel günlerinin kutlanması ve bu kapsamda etkinliklerin düzenlenerek motive edilmesi; sevgi, saygı, empati ve hoşgörü değerlerinin kurum kültürüne yerleştirilmesi sağlanmalıdır.
  - ✓ İşe yeni başlayan çalışanların adaptasyon sürecinin iyi bir şekilde planlanarak birey-örgüt uyumunun kolaylaştırılması ve moral-motivasyonlarının artırılması noktasında uyum çalışmaları gerçekleştirmelidir.
  - ✓ Problem çözme ve kriz anını yönetme bağlamında çeşitli eğitim faaliyetlerini içeren yaratıcı drama, seminer vb. verilerek personelin geliştirilmesi, ayrıca ayrımcılık, mobbing, şiddet ve önyargı gibi sorunları kapsayan eğitici ve farkındalığı artırıcı eğitimlerin verilmesi sağlanmalıdır.
  - ✓ Kurum içinde olduğu kadar kurum dışında da farklılıkların değerini ortaya çıkaran uygulamalara yer verilmesi, duyuru, mesaj vb. söylemlerde farklılıkların değerli olduğunun vurgulanması sağlanmalıdır.
  - ✓ 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 sağlanmalıdır.

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, alan yazına önemli zenginlik katacağı düşünülmektedir.

---

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Etik Onay:** Bu çalışma için etik onay, Hitit Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 5.11.2020 tarih ve 2020/133 sayılı olarak alınmıştır.

**Yazar Katkısı:** Seher Ersöz (%60), Gamze Ebru Çiftçi (%40)

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Funding:** The authors received no financial support for the research, authorship and/or publication of this article.

**Ethical Approval:** Ethical approval for this study was obtained from the Hitit University Ethical Committee, dated 5.11.2020 and numbered 2020/133.

**Author Contributions:** Seher Ersöz (60%), Gamze Ebru Çiftçi (40%)

---

## KAYNAKÇA

- Akyüz, M. ve Yılmaz, F. D. (2015). Konaklama işletmelerinde örgütsel özdeşleşme ve örgütsel iletişimin iş görenlerin işten ayrılma niyetine etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 138-143. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/iibfdkastamonu/issue/29398/317903>
- 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. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813017114>
- Arslan, Y. (2018). Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin alguları ile örgütsel mutluluk alguları arasındaki ilişki (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
-

- 
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46. Erişim adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TXprNE9EazU>
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası farklılıkların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınevi.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı barış için ortaklık merkezinde yapılan bir araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burger, J. M. (2021). *Kişilik: Psikoloji biliminin insan doğasına dair söyledikleri*. (Çev: İnan Deniz Erguvan Sarioğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/doujournal/issue/66654/1042916>
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362. doi:10.1080/03637758309390174
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. doi: 10.5465/ame.1991.4274465
- Cox, T. H. (1991). The multicultural organization, *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-47. doi:10.5465/ame.1991.4274675
- 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. Erişim adresi: <http://acikerisim.firat.edu.tr/xmlui/handle/11508/8426>
- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jiss/issue/25889/272772>
- Demirer, M. C. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: Mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/43125/479393>
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144. Erişim adresi: <https://kitaplar.ankara.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12575/62971/8472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algulamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Dergisi*, 12(2), 119-140. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksusbd/issue/10293/126261>
- 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. Erişim adresi: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005907602028>
-



- 
- 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). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organisational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190. doi:10.2307/2391488
- 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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/iibfdkastamonu/issue/29620/317995>
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: IKEA örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 194-216. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/comuybd/issue/4108/54103>
- Jackson, S. E., Joshi, A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: Swot analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830. doi:10.1016/S0149-2063(03)00080-1
- Jackson, S., May, K. E. ve K. Whitney (1995). *Understanding the dynamics of diversity in decision making teams*, R. A. Guzzo And E. Salas (Ed). Team effectiveness and decision making in organizations (pp. 204-261) içinde. San Francisco: Ca, Jossey-Bass.
- 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. doi:10.1037/0021-9010.91.2.498
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). *Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma*. B. Dereli (Ed.). İşgücündeki farklılıkların yönetimi (pp. 31-57) içinde. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüşücü/etki bakış açısıyla ilgili algısı ve benzerliklerle ilgili ilişkideki rol. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6(11), 160-177. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1123183>
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 231-241. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2692/35428>
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Afad örneği. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5(1), 46-69. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/nevsosbilen/issue/19740/211278>
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü. (2012). Mobbing (yıldıрма) ve örgütsel bağlılığa etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 59-75. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2704/35552>
- 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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/40527/486292>
-

- 
- Kreiner, G. ve Ashforth B. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1-27. doi:10.1002/job.234
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1325-1341. Erişim adresi: <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3597>
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14, 213-226. doi:10.5465/255308
- Loden, M. ve Rosener, J. B. (1991). *Workforce America!: Managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill.
- 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. doi:10.1002/job.4030130202
- Memduhoğlu, H. B. (2010). *Farklılıkların yönetimi*. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar (pp. 199-228) içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Montes, T. ve Shaw, G. (2003). The future of workplace diversity in the new millennium. *Individual Diversity and Psychology In Organizations*, 385-402. Erişim adresi: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46651697/Cultural\\_Diversity\\_Programmes\\_to\\_](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/46651697/Cultural_Diversity_Programmes_to_)
- Okutan, E. (2019). *Örgütsel çatışma*. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed). Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış (s. 249-264) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (1), 237-250. Erişim adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TVRBNE5UTTBOQT09>
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamalarının örgütse özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi: Opet çalışanlarına yönelik uygulama (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, E. K. Ö., Doğan, E. ve Güngör, H. Y. (2020). Duygusal bağlılık ve iş gören performansı ilişkisi: Adıyaman ili kamu bankaları çalışanları uygulaması. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 412-430. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/bartiniibf/issue/55499/748802>
- 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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61795/924253>
- Özsoy, E. (2019). Örgütlerde stres ve stresle başa çıkma yolları. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed). *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* içinde (pp. 231-247). Konya: Eğitim Yayınevi.
- 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. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/profile/Oeznur-Rengi/publication/331100675>
-

- 
- Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuibfd/issue/22743/242751>
- Sammara, A. ve Biggiero, L. (2001). Identity and identification in industrial districts. *Journal of Management and Governance*, 5, 61-82. Erişim adresi: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2011393](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2011393)
- Sezerel, H. (2013). Örgüt kültürü boyutlarının farklılıkların yönetimi algılarına etkisi: Bir otel zincirinde araştırma (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Soysal, A. (2019). *Mobbing (Yıldırma)*. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed). Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış (pp. 23-47) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Sökmen, A. ve Şimşek, T. (2017). Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3), 606-620. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/deuibfd/issue/22743/242751>
- 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. Erişim adresi: <http://hdl.handle.net/20.500.12397/5379>
- Taşlıyan, M., Hırlak, B. ve Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/article/263236>
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the postwar world. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 141-148. doi:10.1177/0013164492052004002
- 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. doi:10.5465/256368
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/issue/2825/38175>
- Yıldız, T. (2019). *Örgütsel yabancılaşma*. E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış (pp. 183-198) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.

---

## SUMMARY

Individual differences, which are natural and inevitable in social life, can be seen in terms of both number and diversity (age, gender, ethnicity, physical characteristics, lifestyle, etc.) appears to be increasing. It is stated in many studies that the recognition and good management of existing differences increases the advantages arising from the differences, minimizes the disadvantages and adds added value to the organizations. For this reason, it is important to manage differences effectively and to develop positive organizational behaviors in individuals. The creation of positive organizational behaviors in individuals depends on the development of employees' sense of belonging, that is, their identification with the organization. In this respect, being aware of the differences of the employees and strengthening the individual-organization bond by effective management emerges as an extremely important requirement in achieving the goals of the organization. In this context, it can be said that the correct definition and handling of individual, personal and organizational differences is important in terms of effective management.

Individual differences that are considered natural (age, gender, ethnicity, way of thinking, point of view, etc.) result from the individual's socio-cultural life and belonging to his identity (Gümüş, 2009). The understanding of diversity management, which envisages creating value from these qualities, is to recognize and accept differences, to satisfy them materially (wages, working conditions, etc.) and spiritually (morale, motivation, appreciation, etc.), to any kind of victimization such as discrimination, standardization or marginalization. It requires the willingness and effort to turn existing differences into advantages without allowing them to be used (Budak and Sürgevil, 2008, p.70).

When the concept of identification is considered in general, it appears as the interpretation of all the behaviors of the individual related to the organization (Bartels, 2006; cited in Günberk, 2007). So much so that it is a very effective phenomenon in the process of competing in the changing and transforming challenging market conditions of the organization (Karacabey and İşcan, 2007). By improving individual-organization harmony, it strengthens the existing bond and increases productivity (Çakınberk et al., 2011). It also plays an important role in facilitating integration by establishing healthy communication and relationships (Özdemir, 2010).

Today, the understanding that differences, which are generally seen as the main cause of disagreements and conflicts, damage harmony and unity within the organization, make it difficult to serve a common purpose, and endanger the future of the organization, has been left behind, and this understanding has begun to be replaced by the idea that differences provide the organization with a competitive advantage in every sense (Montes and Shaw, 2003). The knowledge and experience gained in the process and many studies in the academic field have shown that the effective management of differences and differences is very important for the individual, organization and society.

In this context, the effect of diversity management on organizational identification was investigated in this study. According to the results of the regression analysis, the individual attitudes and behaviors dimension of the diversity management and the organizational values and norms dimension affect positively. Similar results were obtained in some studies (Taşlıyan, et al., 2016; Kurtulmuş and Karabıyık, 2016; Taşlıyan et al., 2017). The similarity of the obtained data with the results of some studies strengthens the idea that the management of differences affects organizational identification. In other words, it can be said that as a result of the recognition, acceptance, and effective management of differences in organizations, employees identify with their organizations at a high level and their sense of belonging develops. For this

---

reason, employees' perspective on life, religion, political thought, etc. It is necessary to accept the differences and create environments where the individual can work comfortably in an organizational climate where freedom of religion and conscience prevails without being subjected to any discrimination due to these differences.