



T.C.

HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN
ARACI ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Seda TOPAL**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

Hatay-2022



T.C.

HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN
ARACI ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Seda TOPAL**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER**

Hatay-2022

ONAY

Seda TOPAL tarafından hazırlanan “*FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR ARAŞTIRMA*” adlı bu çalışma jüri tarafından lisansüstü öğretim yönetmeliğinin ilgili maddelerine göre değerlendirilip oybirliği ile **İŞLETME ANA BİLİM DALINDA YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

27/06/2022

Jüri Üyeleri	İmza
Prof. Dr. Ferit ÖLÇER (Tez Danışmanı)	
Doç. Dr. Özden AKIN (Üye)	
Dr. Öğr. Üyesi Harun YILMAZ (Üye)	

Seda TOPAL tarafından hazırlanan “*Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Hatay İlinde Bir Araştırma*” adlı tez çalışmasının yukarıda imzaları bulunan jüri üyelerince kabul edildiğini **onaylarım.**

Doç. Dr. Mustafa Onur KAN

Enstitü Müdürü

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezde yer alan bilgilerin tamamının akademik kurallara ve etik ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Söz konusu kural ve ilkelerin gereği olarak tezde yararlandığım eserlerin tamamına uygun bir şekilde atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. (03/06/2022)

Seda TOPAL

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve farklılıkların yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü üzerine yaptığım tez çalışmasında, tez konusu seçiminden tamamlanmasına kadar olan süreç boyunca bana yol gösteren ve kıymetli değerlendirmelerini benden esirgemeyerek önemli katkılar sağlayan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ferit ÖLÇER'e,

Tezimi değerlendirirken değerli görüş ve önerileriyle, çalışmama bilimsel katkılar sunan saygıdeğer jüri üyeleri Doç. Dr. Özden AKIN ve Dr. Öğr. Üyesi Harun YILMAZ hocalarıma,

Beni büyütüp bu yaşa kadar getiren, maddi manevi desteği ile bütün kararlarımda daima arkamda duran, bu zorlu süreçte bana daima anlayış ve sabırla yaklaşan, dualarını benden esirgemeyen canım annem Raife KURTOĞLU'na tüm kalbimle teşekkür ediyorum.

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ: HATAY İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Seda TOPAL

İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2022

Danışman: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ÖZET

Farklılık, bireysel algılara göre farklı anlamlar taşıyan ve herkes için değişik çağrışımlar yapan bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi kavramı ise farklılıklardan çok daha öte bir kavramı ifade etmektedir. Farklılıkların yönetimi etkili bir şekilde uygulandığı zaman örgütlerin işgücü verimliliğinden rekabet üstünlüğüne kadar birçok noktada üstünlük sağlamasına yardımcı olmaktadır. Farklılıkların yönetiminin etkin bir şekilde uygulanmadığı örgütlerde çalışanların örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda özellikle bu üç kavramın birlikte ele alındığı bir çalışma olmaması sebebiyle çalışmanın literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve farklılıkların yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün belirlenmesidir. Araştırma verileri Hatay İlinde faaliyette olan bir üretim işletmesinden anket yoluyla elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılarak korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırma bulgularına göre farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki pozitif etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER

Farklılıklar, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel
Özdeşleşme

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION IN THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS: A RESEARCH IN HATAY PROVINCE

Seda TOPAL

Department of Business Administration, Master Thesis, 2022

Supervisor: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER

ABSTRACT

Diversity is a concept that has different meanings according to individual perceptions and has different connotations for everyone. The concept of management of differences is far more than a difference. When diversity management is implemented effectively, it helps organizations to gain superiority in many aspects, from workforce productivity to competitive advantage. It is seen that the organizational identification and organizational citizenship behaviors levels of employees are lower in organizations where the management of differences is not implemented effectively. It is thought that the study will make important contributions to the literature, since there is no study in which these three concepts are discussed together in previous studies. The aim of this study is to examine the relationships between diversity management and organizational citizenship behaviors and organizational identification, and to determine the mediating role of organizational identification in the effect of diversity management on organizational citizenship behaviors. Research data were obtained from a production company operating in Hatay Province by means of a survey. Correlation and regression analyzes were applied using the SPSS program in the analysis of the data. According to the research findings, it has been determined that the management of differences has positive effects on organizational citizenship behaviors and organizational identification. At the same time, it has been determined that organizational identification has a partial mediating role in the positive effect of diversity management on organizational citizenship behaviors.

KEY WORDS

Diversity, Diversity Management, Organizational Citizenship Behaviors,
Organizational Identification

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII

GİRİŞ.....	1
------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

1.1. FARKLILIK KAVRAMI.....	4
1.2. FARKLILIKLARIN ÖNEMİ.....	6
1.3. FARKLILIKLARIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ.....	6
1.3.1. Demografik Nedenler.....	7
1.3.1.1. Irk.....	7
1.3.1.2. Etnisite.....	7
1.3.1.3. Cinsiyet.....	8
1.3.1.4. Yaş ve Deneyim.....	9
1.3.2. Kişisel Nedenler.....	10
1.3.2.1. Kişilik.....	10
1.3.2.2. Eğitim.....	10
1.3.2.3. Kabiliyet ve Beceri.....	11
1.3.2.4. Zihinsel ve Duygusal Zeka.....	11
1.3.2.5. Sosyal Özellikler.....	11

1.3.2.6. Fiziki Yetenek ve Engellilik.....	12
1.3.3. Kültürel Nedenler.....	12
1.3.4. Örgütsel Nedenler.....	12
1.3.4.1. Çalışma Biçimi.....	12
1.3.4.2. Rol ve Statü.....	13
1.3.4.3. Gelir Düzeyi.....	13
1.4. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL YARARLARI VE SAKINCALARI....	14
1.4.1. Farklılıkların Yararları.....	14
1.4.2. Farklılıkların Sakıncaları.....	15
1.5. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI.....	15
1.6. SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR.....	16
1.6.1. Sosyal Kimlik Kuramı.....	17
1.6.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı.....	18
1.6.1.2. Sosyal Kategorileşme Kuramı.....	19
1.6.2. Benzerlik Çekim Yaklaşımı.....	20
1.6.3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı.....	20
1.6.4. Örgütsel ve İlişkisel Demografi.....	21
1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHÇESİ.....	22
1.7.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı.....	22
1.7.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	23
1.7.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar.....	27
1.7.2.2. Neo Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar.....	27
1.7.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar.....	28
1.7.2.4. Türkiye’de Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi.....	28
1.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ.....	32
1.8.1. R. Roosevelt Thomas’ın Modeli.....	33
1.8.2. Taylor Cox’un Modeli.....	34

1.8.3. Gary Powell'ın Modeli.....	34
1.8.4. Robert Golembiewski Modeli.....	34
1.8.5. Thomas ve Ely'nin Modeli.....	35
1.8.6. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	36
1.8.7. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli.....	37
1.8.8. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli.....	38
1.8.9. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli.....	39
1.8.10. Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli.....	40
1.8.11. Pitts'in Modeli.....	40
1.9. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN MİTLER.....	41
1.9.1. Meritokrasi Miti.....	41
1.9.2. Renk Körlüğü İdeali Miti.....	42
1.9.3. Erime Potası Miti.....	42
1.10. İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	43
1.10.1 Farklılıkları Yönetmenin Faydaları.....	43
1.10.1.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları.....	43
1.10.1.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları.....	44
1.10.1.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları.....	45
1.10.2. Farklılıkları Yönetme Stratejileri.....	45
1.10.2.1. Farklılıklardan Kaçınmak.....	46
1.10.2.2. Farklılıkları Bastırmak.....	46
1.10.2.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek.....	47
1.10.2.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak.....	47
1.10.3. Farklılıkların Etkin Yönetimi.....	48
1.10.4. Farklılıkların Yönetimi Uygulaması.....	50
1.10.5. Farklılıkların Yönetiminde Yönetici Yeterlilikleri ve Karşılaşılan Engeller.....	52

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	58
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖZELLİKLERİ VE ÖNCÜLLERİ.....	62
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI TEMEL ALAN ARAŞTIRMALAR.....	63
2.3.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları.....	64
2.3.2. Alvin W. Gouldner'ın Çalışmaları.....	64
2.3.3. Peter Blau'nun Çalışmaları.....	65
2.3.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları.....	66
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI TÜRLERİ.....	66
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI.....	68
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER.....	71
2.6.1. İş Tutumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	71
2.6.2. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	73
2.6.3. Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	74
2.6.4. Örgüt ile İlgili Özellikler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları.....	75
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI.....	75
2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI HAKKINDA ELEŞTİRİLER.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

3.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	78
3.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER.....	82

3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BELİRLEYİCİLERİ.....	84
3.3.1. Bireysel Özelliklere Göre Belirleyiciler.....	84
3.3.2. Liderlik Özelliklerine Göre Belirleyiciler.....	85
3.3.3. Örgütsel Özelliklere Göre Belirleyiciler.....	85
3.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLGİLİ KAVRAMLARDAN FARKI...86	
3.4.1. Örgütsel Özdeşleşme ve İçselleştirme Kavramı.....	86
3.4.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık.....	87
3.4.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişkisi.....	88
3.4.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisi.....	88
3.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ VE ÖLÇÜMÜ.....89	
3.5.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	90
3.5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli.....	91
3.5.3. Mael ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	92
3.5.4. Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	92
3.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI VE SONUÇLARI.....93	

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

4.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	95
4.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	98
4.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	100

BEŞİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	107
5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	108
5.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM.....	109
5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI.....	109
5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	110
5.5.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği.....	110
5.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği.....	111
5.5.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği.....	111
5.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ.....	112
5.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	113
5.7.1. Demografik Faktörlere Ait Verilerin Değerlendirilmesi.....	113
5.7.2. Faktör Analizi.....	114
5.7.2.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi.....	114
5.7.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör Analizi.....	116
5.7.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi.....	119
5.7.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	120
5.7.3.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	121
5.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	122
5.7.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	122
5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	123
5.7.5. Korelasyon Analizi.....	124
5.7.6. Hipotezlerin Test Edilmesi: Regresyon Analizleri.....	125
5.7.6.1. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki	

Etkisi.....	125
5.7.6.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	
Üzerindeki Etkisi.....	127
5.7.6.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	
Üzerindeki Etkisi.....	128
5.7.6.4. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları	
Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü.....	130
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	135
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	176
EK-1: Anket Formu.....	176
EK-2: Etik Kurul Değerlendirmesi.....	181

TABLÖLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Cinsiyete Bağlı Yönetimsel Farklılıkların Kategorize Edilmesi.....	9
Tablo 2: Farklılıkların Yönetimi Yeterliliği Modeli.....	53
Tablo 3: Farklılıkların Yönetimi İçin Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler...	54
Tablo 4: Farklılıkların Yönetimi için Yeterlilikler.....	55
Tablo 5: Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Literatürde Yer Alan Tanımlar.....	80
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Verileri.....	113
Tablo 7: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	114
Tablo 8: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu.....	115
Tablo 9: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	115
Tablo 10: Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi: Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	116
Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	117
Tablo 12: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu.....	117
Tablo 13: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	118
Tablo 14: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi: Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	118
Tablo 15: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi.....	119
Tablo 16: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu.....	119
Tablo 17: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Analizi: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	120

Tablo 18: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Analizi: Faktör Matrisi.....	120
Tablo 19: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	121
Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	122
Tablo 21: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	123
Tablo 22: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	123
Tablo 23: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 24: FY'nin ÖÖ'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	125
Tablo 25: FY'nin ÖÖ'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^a).....	126
Tablo 26: FY'nin ÖÖ'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	126
Tablo 27: FY'nin ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	127
Tablo 28: FY'nin ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^a).....	127
Tablo 29: FY'nin ÖVD'ye Etkisi Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	128
Tablo 30: ÖÖ'nün ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeli ^b	129
Tablo 31: ÖÖ'nün ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^a).....	129
Tablo 32: ÖÖ'nün ÖVD'ye Etkisi Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a ...	130
Tablo 33: FY'nin ÖVD Üzerindeki Etkisinde ÖÖ'nün Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli ^c	131
Tablo 34: FY'nin ÖVD Üzerindeki Etkisinde ÖÖ'nün Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA ^a).....	132
Tablo 35: FY'nin ÖVD Üzerindeki Etkisinde ÖÖ'nün Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar ^a	133
Tablo 36: Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler.....	27
Şekil 2: Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	37
Şekil 3: Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli.....	38
Şekil 4: Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli.....	41
Şekil 5: Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli.....	90
Şekil 6: Özdeşlemenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği.....	92
Şekil 7: Araştırma Modeli.....	108
Şekil 8: Aracılık Modelinin Şekilsel Gösterimi.....	131

KISALTMALAR LİSTESİ

EQ	Emotional Quotient (Duygusal Zeka)
IQ	Intelligence Quotient (Zihinsel Zeka)
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
VD	Ve Diğerleri
BOLD	Business Opportunities for Leadership Diversity
CEDAW	Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi)
ILO	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
FY	Farklılıkların Yönetimi
ÖÖ	Örgütsel Özdeşleşme
SIT	Social Identity Theory (Sosyal Kimlik Teorisi)

GİRİŞ

Bireylerin doğasında bulunan kaçınılmaz olgulardan biri farklılıktır. Sahip olunan değer ve inançlar, farklı bakış açıları, kültürler, zihinsel ve fiziksel nitelikler ile insan bir bütünü oluşturmaktadır. Globalleşmenin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi, uluslararası birleşmeler ve anlaşmalar, ülkelerin demografik yapılarındaki değişimler ve yasal zorunluluklar gibi faktörler toplumları ve özellikle örgütleri çeşitli yönlerden değişimlere maruz bırakmıştır. Değişime yol açan önemli nedenlerden biri de farklılıkların örgütler tarafından değer ve kabul görmeye başlamasıdır. Teknolojinin ileri düzeyde gelişim göstermesiyle birlikte iletişim olanakları artmıştır. Bulundukları yer farketmeksizin, insanların kolayca ve her an iletişime geçebilmeleri, paylaşımlarda bulunabilmeleri daha mümkün hale gelmiştir. İnsanlar birbirlerinden farklı olduklarını görmüş ve bu durumu kabullenmeye başlamışlardır.

Sosyal düzen sağlayan hukuki kurallar, toplumsal inanç ve değerler, örgüt içinde yer alan bireyleri makine yerine koyan yönetim anlayışları uzun bir süre boyunca farklılıkları olumsuz değerlendirmiştir. Fakat teknolojik gelişmeler, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda gerçekleşen değişimler, hukuki düzenlemeler, işgücünde yaşanan değişimler ve sosyal sorumluluğun öneminin artması ile farklılıklar anlaşılmaya başlanmıştır. Farklılıklar artık kabullenilmesi ve yönetilmesi gereken önemli bir unsur olmuştur.

Yönetimde yeni bir anlayış olan farklılıkların yönetimi içinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vurmayı başarmıştır. Bu kavram Amerikan konusu olarak 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Amerika'da 20. yüzyılda gerçekleşen göçmen sayısının artışı ve göçmenlerin işgücünde yer almaya başlamaları farklılık kavramına dikkat çekilmesine sebep olmuştur. Amerika'da ayrımcılık ve dışlanma konularına tepki gösterme amacıyla, 1960'lı yıllarda eşit istihdam fırsatı, 1970'li yıllarda ise olumlu eylem programları oluşturularak farklılıkların yönetimi anlayışının ortaya çıkmasına zemin hazırlanmıştır. 1980'li yıllarda farklılıklara değer verilmesi, 1990'lı yıllarda farklılıkların yönetilmesi ve 2000'li yıllarda da farklılıklar ile yaşamak benimsenmiştir. Farklılıkların yönetimi anlayışı eğitim ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi vermesiyle birlikte, hiçbir ayırım yapılmadan herkese sorumluluk yüklemesi ve yalnızca ayrımcılık yapılan bireyleri değil bütün çalışanları kapsaması gibi yönleriyle farklılığı ve eşitsizliği konu edinen diğer yönetsel yaklaşımlardan

ayrılmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışı, farklılıklara değer veren, kültürel değişimlere, tutum ve davranışlara odaklanan örgütler yaratmayı amaçlamaktadır.

Farklılıkların yönetimi, örgüte yönelik taleplerle örgütün gereksinim duyduğu çeşitli yaklaşımlar arasında denge sağlamayı esas alarak sosyal çevrenin, örgüt kültürü ile birlikte yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Örgütte yer alan tüm bireylerin yaş, cinsiyet, dil, din, ırk, kişilik ve deneyim, zihinsel ve fiziksel unsurlar gibi sosyo kültürel, demografik ve kişisel nitelikler bakımından ayrımcılığa uğramamasını sağlayabilmeyi ifade eden bir anlayıştır. Bireylere karşı açık olmayı, sahip olunan tüm farklılıkları kabullenmeyi ve saygı duymayı içermektedir. Örgütteki bireyler için pozitif bir çalışma alanı yaratma amacını taşımaktadır (Riccucci, 1997; Rynes ve Rosen, 1995; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000; akt. Memduhoğlu, 2007: 3).

Örgütlerin etkinlikleri ve verimlilikleri için önemli kabul edilen diğer bir unsur da örgüt üyelerinin örgütü sahiplenmeleri, bazı davranışları hiçbir zorlama olmaksızın kendi istekleriyle yapmalarıdır. Bu davranışları gerçekleştirmeye yönlendiren faktör ise örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları günümüzde üzerine birçok çalışma yapılan bir kavramdır. Örgüt üyelerinin zorlama olmadan kendi arzularıyla sergiledikleri, örgütün biçimsel rol tanımında yer almayan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Çalışanların, örgütün biçimsel rol tanımlarında yer almayan davranışları göstermeleri için örgütün de çalışanlara bazı olanaklar sağlaması gerekmektedir. Çalışanların psikolojisini ve motivasyonunu arttıracak uygun bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi, her çalışanın eşit olduğunu anlayabileceği adalet sistemi, bağlılık ve iş tatmini bu olanaklara örnek olarak verilebilir. Tüm bu koşullar sağlandığında çalışanlarında örgüte karşı bağlılıkları ve dolayısıyla örgütsel vatandaşlık bağları artacaktır.

Örgütlerin içerisinde bulunduğu dış çevrede gelişen büyük dönüşüm ve değişimler çalışanların örgüte karşı olan sadakat ve bağlılıklarını etkileyebileceğinden, çalışanların bu durumdan olumsuz olarak etkilenmemesi için örgütleriyle özdeşleşmeleri oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireyin ve örgütün amaçlarının bütünleşme ve uyumlaşma sürecidir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Çalışanların davranışları, tutum ve değerlerinin örgüt ile uyum içerisinde olması örgütsel ve bireysel amaçlara ulaşılması bakımından önemlidir.

Örgüt ve çalışanlar arasında olan bağın kuvvetlenmesi küreselleşme ile daha fazla önem kazanınca örgütler prososyal örgütsel davranışlara ve çalışanlar arasında işbirliğine önem vermeye başlamıştır. Bu nedenle FY, ÖVD ve ÖÖ arasında bir ilişkinin olması beklenmektedir.

Tezimizin konusunu oluşturan FY, ÖVD ve ÖÖ konuları literatürde bakir bir alan olarak kalmış, bu konuda oldukça nadir çalışma yapılmıştır. Literatüre katkı sağlaması ve bu üç kavram arasındaki ilişkinin incelenmesi bakımından bu çalışma önem arz etmektedir. Çalışmanın ana amacı farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü olup olmadığının ortaya çıkarılmasıdır.

Beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde, farklılık kavramı ve önemi, ortaya çıkma nedenleri, örgütsel yararları ve sakıncaları, farklılık yaklaşımları ve kuramlar açıklanmış, farklılıkların yönetimi kavramı, tarihçesi, yönetim modelleri ve işletmelerde farklılıkların yönetilmesi ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde, örgütsel vatandaşlık davranışları kavramı, kavramın özellikleri ve öncülleri, konu ile ilgili temel araştırmalar, türleri ve boyutları, kavrama etki eden faktörler hakkında bilgiler verilmiş son olarak sonuçlar ve eleştiriler üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise, özdeşleşme kavramına ve önemine, kavramın dayandığı temel teorilere, özdeşleşmenin belirleyicilerine, ilgili kavramlardan farkına, özdeşleşme modellerine ve ölçümüne değinilmiş, boyutları ve sonuçları açıklanmıştır. Çalışmanın dördüncü bölümünde FY, ÖVD ve ÖÖ arasında olan ilişkiye dair literatürde yer alan çeşitli araştırmalar ve teorik çalışmalar incelenmiştir. Son olarak ise beşinci bölümde, Hatay ilinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çalışanları üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilen araştırmanın yöntemi, analiz ve bulgularına ait bilgiler verilmiştir. Çalışma daha sonra sonuç ve tartışma bölümü ile sona ermiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Bu bölümde; farklılık kavramı ve önemi, ortaya çıkma nedenleri, farklılıkların örgütsel yararları ve sakıncaları, farklılık yaklaşımları ve sosyo-psikolojik kuramlar, farklılıkların yönetimi kavramı ve tarihçesi, farklılıkların yönetimi modelleri ve uygulaması, farklılıkların yönetimine ilişkin mitler ve paradigmlar ile işletmelerde farklılıkların yönetimi üzerinde durulmaktadır.

1.1. FARKLILIK KAVRAMI

Farklılık kavramı uzun süredir çeşitli araştırmalara konu olmakta ve türlü tanımlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu bölümde, konunun daha net anlaşılması ve çalışmanın anlam kazanması için; literatürde yer alan farklılık tanımlarıyla “farklılık nedir” sorusu cevaplanmaktadır.

Loden ve Rosener’e (1991: 2) göre nesnel anlamda farklılık; “bizleri farklı kılan insan özelliklerinin dışında, insani fiziksel ve kültürel farklılıkların engin ve eklektik dizisidir” şeklinde tanımlanmıştır. Thomas (2005: xi) farklılığı, herhangi bir karışımda var olan farklılıklar ve benzerlikler şeklinde ifade etmiştir. Bu kavram aynı zamanda benzerlikleri de içermektedir. Farklılık, ırk, cinsiyet konuları ve işgücü ile sınırlı olmamakla birlikte kalite kararları, kurum, topluluk veya toplumun ve içindeki bireylerin daha büyük bir işletmenin hedefleriyle uyumlu kararlardır.

Hubbard’a (2004: 27) göre ise farklılık; “örgütsel amaçların izlenmesi için uygulanan benzerlikler ve farklılıklar ile ayırt edilen kolektif bir birleşme” olarak tanımlanmıştır. Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) farklılık kavramını, kişisel özelliklerin bir çalışma birimindeki birbirine bağımlı üyeler arasındaki dağılımına atıfta bulunmak için kullanmışlardır. Larkey (1996) farklılığı, grup üyeleri içinde, diğer gruplara karşı olan kimlik farklılıkları ve kültürel gruplardaki potansiyel-davranışsal farklılıklar ile sonuçlanan farklılıklar olarak tanımlamaktadır (Roberson, 2006: 214).

McGrath, Berdahl ve Arrow (1995: 22) farklılık kavramını, en çok demografik farklılıklara atıfta bulunmak için kullanmışlardır. Bir gruptaki ırksal farklılık etkileri,

zaman zaman üyeler arasındaki cinsiyet, yaş, din ve görev süresi gibi farklılık etkiler ile aynı kabul edilerek, birbirlerinin yerine kullanılmıştır.

Cox (1993) farklılıkların tanımını, sosyal sistem içerisinde, kültür açısından öneme sahip farklı gruplardaki insanların temsili olarak yapmıştır. Farklılığın en geniş tanımlarından birini yapan Thomas (1991), farklılığın herkes için geçerliliğe sahip olduğunu belirtmiş ve farklılık tanımını yaş, kişisel ve kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel tercihler, coğrafi kökeni, görev süresi, yönetimde olma veya yönetim dışı bırakmayı da içerecek bir şekilde genişletmiştir (Weaver vd., 2003: 238-239).

1980'lerde “farklılık” kavramı tipik olarak işgücündeki insanlar arasında cinsiyet, ırk, yaş ve engellilik gibi görünür özellikler üzerindeki demografik farklılıkları ifade etmekteydi. 1980'lerden bu yana ise farklılık kavramı kapsam olarak sürekli gelişme göstermeye devam etmektedir (Hays-Thomas ve Bendick, 2013: 4-6).

Farklılık kavramını, dar ve geniş anlamda olmak üzere gruplandırabiliriz. Dar anlamda olan farklılık tanımları, Eşit İstihdam Fırsatı (EEO) yasasını yansıtmaya eğilimlidir; farklılığı ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, ulusal köken ve din olarak tanımlamaktadırlar (Carnavale ve Stone, 1995; Wheeler, 1995). Geniş tanımlar ayrıca cinsel/ duygusal yönelim, değerler, eğitim, dil, kişilik özellikleri, fiziksel görünüm, medeni durum, yaşam tarzı, inançlar, ekonomik durum ve görev süresi gibi temel özellikleri de içerebilmektedir (Carr, 1993; Coudron, 1992; Thomas, 1992; Triandis, 1994).

Barutçugil (2004: 227) farklılık kavramını, insanların bireysel niteliklerini, çalışma tarzlarını, fiziksel niteliklerini, cinsiyet, milliyet, din, eğitim ve tecrübeler dahil birçok niteliği kapsayacak şekilde tanımlamıştır. Farklılıklar çoğunlukla bireysel alanlarda görülse de çeşitli ihtiyaçları karşılama amacı ile kurulan örgütlerde de ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle farklılıkların sadece bireysel alanlarda değil, yönetim ve organizasyon yönünden de araştırılması gerekmektedir (Begeç, 2004; akt: Okat, 2010: 10).

Farklılık kavramı, temel ve ikincil farklılıklar olmak üzere de iki grupta incelenebilmektedir. Temel farklılıklar; bireyin görüşlerine ve insanlarla olan ilişkilerine yön veren esas öğelerdir. Cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi doğuştan kazanılan özellikler temel farklılıklara örnek olarak gösterilebilir. İkincil farklılıklar

ise, bireyin deneyimleri sonucunda kazandığı niteliklerdir. Medeni hal, eğitim, iş tecrübeleri ikincil farklılıklar grubunun içerisinde yer almaktadır (Ünalp, 2007: 65).

1.2. FARKLILIKLARIN ÖNEMİ

Son yıllarda ekonominin uluslararası boyutlara taşınması, örgütlerin coğrafi açıdan yayılmalarına ve farklı kültürel çevrelerle çalışmalarına neden olmaktadır. Değişik kimliklerle olan etkileşimleri giderek artan örgütler yaş, cinsiyet, eğitim, kültür, demografik yapı, tutum ve değerler gibi konularda farklı niteliklere sahip bireylerin bir arada ve uyumlu çalışmasını sağlamaktadır. Çalışanlar, işletme unsurları içinde kültürel farklılığın bir tamamlayıcısı konumuna gelmektedir. Hızla gerçekleşen değişimler daha karmaşık bir yapı meydana getirdiğinden, farklılık konusunu dikkate almayan örgütlerde başarı sağlanamayacağı belirtilmektedir (Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 308; Zenger, 1995; McMahan, Bell ve Vinick, 1998: 198; akt. Memduhoğlu, 2011: 38; Hatch, 1997: 319-320).

Farklılıkların, bireysel olarak ya da toplum geneli tarafından olumsuz değerlendirildiği ve farklılıklara önyargı ile yaklaşıldığı belirtilmektedir (Budak, 2008: 398-400; akt. Alptürker, 2019: 56). Önyargılar bir gruba ait olan bütün üyeleri aynılaştırır ve onları kişisel niteliklerden ayrı tutarak damgalı bir grup üyesine dönüştürür. Bu durum ise farklı alanlarda ayrımcılık yaşanmasına neden olmaktadır (Çayır ve Ayan Ceyhan, 2012: 12).

Bahsedilen bütün bu durumlar dolayısıyla farklılıkları görmezden gelmek mümkün değildir. Farklılıklara önyargı ile yaklaşım onu bir sorun olarak görmek yerine, nasıl avantaja dönüştürüleceği ve fayda sağlanacağı üzerine çalışmalar yapılırsa örgütler için daha yararlı olacaktır.

1.3. FARKLILIKLARIN ORTAYA ÇIKMA NEDENLERİ

Farklılık kavramı üzerine yapılan değişik tanımlamaların sonucunda net bir görüş meydana getirilememiş, bununla birlikte farklılıkları ortaya çıkaran nedenler üzerine de görüş birliği sağlanamamıştır. Literatürde yer alan farklılıkların nedenlerini genel olarak demografik, bireysel, sosyo-kültürel sebepler ve örgütsel koşullar olarak gruplandırabiliriz.

1.3.1. Demografik Nedenler

Örgütlerde farklılık nedenleri demografik açıdan incelendiğinde, biyolojik olarak belirlenen ve doğrudan fark edilebilen birtakım sabit özelliklerin yer aldığı görülmektedir. Bu özellikler bireylerin kimlikleri üzerinde doğrudan etkili olarak, diğer birey ve gruplar ile olan etkileşimlerini, tavırlarını ve davranışlarını da belirlemektedir. Kadınlar, azınlıklar, alanında eğitim gören uzmanlar örgütlerde yer almaya başladıkça işgücü demografisi hızla değişmektedir. Farklı özelliklere sahip bireyleri ve grupları bünyesine alan örgütler bu durumu bir sorun olarak nitelendirmeye başlamışlardır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 93; Usta, 2017: 8-9). Hayatın her evresine etki eden ırk, yaş, fiziki yeterlilik, cinsiyet ve engellilik gibi özellikler en yaygın demografik farklılıklar olarak gösterilmektedir (Yanaşma, 2011: 11).

1.3.1.1. Irk

Irk, biyolojik kalıtım yoluyla edinilen ayrıcalıklı fiziksel nitelikler serisine sahip olan bireylerden oluşmaktadır (Özlü, 2016). Literatürde ırksal farklılıklarla ilgili yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle örgüt içerisinde farklı ırksal yapının olmasının bireylere ve örgüte olan etkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır (Kocuk, 2019: 25). Williams ve O'Reilly (1998) tarafından 1957 ile 1997 tarihleri arasında bulunan kırk senelik zamanda yapılmış doksan çalışmadan oluşan literatür incelenmiştir. İncelenen bu 90 çalışmanın %32'si ırksal/etnik farklılıklara sahiptir. Williams ve O'Reilly (1998) tarafından yapılan incelemede iki sonuca varılmıştır. İlki, örgütlerdeki grup içi farklılığın tüm grubun etkinliğinde olumlu etkiye sahip olduğudur. Diğerisi ise, grup üyelerinin beklentileri, ihtiyaçları ve grup iletişimi üzerindeki olumsuz etkisidir (Memduhoğlu, 2007: 45-46).

1.3.1.2. Etnisite

Yunancada halk anlamındaki etnos kelimesinden türetilen etnisite, atalardan miras, benzer kültür ve gelenek içinde yaşayan toplumdan gelen bireyleri tanımlama için kullanılmaktadır. Genel anlamda ise ortak köken ve kültürel birlik kapsamında yer almaktadır (Smith, 1986; akt: Şekerbay, 2009: 5). Etnisite, eşitlik ve hakların öneminin vurgulanmasıyla gittikçe artan öneme sahip bir kavramdır. Bununla birlikte sosyal

bilimler araştırmalarında kilit kavram haline gelmiştir. İş dünyası ve örgütler için de etnisite kavramı kritik bir öneme sahiptir ( akır, 2011: 48).

Tarihsel süreçlerin, sosyal ve ekonomik şartların çeşitli olması ve değişiklik göstermesi kimliğin belirlenmesinde önemli olmaktadır. Farklı etnik grupların birbirlerini yeteri kadar tanımaması ise sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bireylerin yaşamına zenginlik katan kültürel farklılıklar, siyasal ve ideolojik anlamların yüklenmesiyle birlikte birey ve gruplar için bir engel haline gelmiştir (Nişancı ve Işık, 2015: 222).

Türkiye’deki etnik grupların uğradığı ayrımcılık için Alp ve Taştan (2011: 76-77) tarafından “Türkiye’de Irk veya Etnik Köken Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu” adlı çalışma hazırlanmış ve Rum, Ermeni, Çerkez ve Roman etnik grupları incelenmiştir. Rum ve Ermeni gruplarla görüşüldüğünde gayrimüslimlerin devlet memuru olmadığı belirlenmiştir. İş başvurusunda bulunan Roman grupların ten rengi ve ikamet adresleri ile değerlendirmeye alındığı belirlenmiştir. Bu nedenden dolayı Roman grupların işsizliğinin fazla olduğu belirtilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda bireyler arasındaki ayrımcılık konularının ilki olarak etnik kökenin yer aldığı saptanmıştır.

1.3.1.3. Cinsiyet

Cinsiyet farklılıklarından dolayı yaşanan ayrımcılık birtakım önyargılar ve hayatın getirmiş olduğu zorunluluklar gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Kadın ve erkek olarak temsil edilen iki cinsiyetin de birbirine göre üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu durumda günlük hayatta uyum kolayca sağlanırken sorun iş hayatında kendini göstermektedir ( ncer, 2004: 28). Genel olarak ücret ve terfilerde, mesleklere girişte cinsiyet ayrımcılıkları görülmektedir. Bazı işler kadın ya da erkek işi olarak en baştan belirtilmekte yapılan iş aynı olsa bile farklı ücret ödemeleri ile cinsiyet farklılığı ayrımcılıklara sebep olmaktadır (Nasır, 1997: 94–95).

İş hayatında kadın ve erkek arasındaki ayrımda biyolojik ya da fiziksel niteliklerin dışında kadınları erkeklerden ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Bu farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir (Soyşekerci, 2006: 18).

Tablo 1.
Cinsiyete Bağlı Yönelimsel Farklılıkların Kategorize Edilmesi

ERKEK YÖNETİCİLER	KADIN YÖNETİCİLER
Hiç ara vermeden ve acımasız bir hızla çalışırlar.	İstikrarlı bir hızla fakat gün boyunca programlanmış küçük aralarla çalışırlar.
Bu yöneticilerin zamanları, bölünme, ara verme ve kırılma ile tanımlanır.	Görevleri rastgele olarak görmezler ve verilen araları teşvik edici olarak görürler.
İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için çok az zaman ayırırlar.	İşleriyle doğrudan ilişkisi olmayan faaliyetler için zaman ayırırlar.
Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler.	Rastlantısal karşılaşmaları tercih ederler fakat haberleşmeyi sürdürerek zamanı planlarlar.
Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.	Örgütlerinin dışındaki kişilerle karmaşık bir şebeke oluşturarak ilişkilerini devam ettirirler.
Şirketi yönetmek için gerekli günlük zamanı yansıtmaktan yoksundurlar. Enformasyonu zorlukla paylaşırlar.	Liderlik <u>ekolojisine</u> odaklanırlar. Kendi kimliklerini çok yönlü ve karmaşık olarak görürler. Zamanlarını planlayarak paylaşırlar.

Kaynak: Soyşekerci, 2006: 18.

1.3.1.4. Yaş ve Deneyim

Bireyler hayatları boyunca değişik gelişim dönemlerinden geçmektedir. Bu süreçte yaşam ve kariyer devreleri paralel olarak gelişme gösterir. İş hayatıyla kesişen dönemlerde ise şu evreler meydana gelmektedir (Öncel, 2004: 20-21).

- *Kimlik Oluşturma* (16-25) : Bireyin ailevi bağlarında düşünüş olduğu bununla birlikte kendi kimliğini bulmaya çalıştığı dönemdir. Yaşamı ve kariyeri ile ilgili gelecek adına keşif yaptığı süreçtir.

- *Kariyer Oluşturma ve Geliştirme* (25-35): Birey bu yıllarda iş hayatında kendisine uyacak kariyer seçimleri yapmaktadır. Kariyeri ile ilgili gelişmelere devam eder.

- *Yerleştirme ve Kendini Ayarlama* (35-45 veya 55): Birey bu safhada tüm sosyal ilişkilerini minimum seviyeye indirerek bütün gücünü işine verir.

- *Azalma*: Bu dönem 55 yaşından itibaren başlamaktadır. Fiziksel ve zihinsel kapasitenin azaldığı, kariyer isteğinin ve motivasyonun giderek düştüğü dönemdir.

Yaş ile ilgili ayrımcılık ise bireye ilişkin farklı tutum ve davranışlar gösterme olarak tanımlanabilmektedir. Ayrımcı davranış veya tutumlar yaşlı-genç bireylere yönelik olmaktadır. Genç bireylere gösterilen davranışların sebebi, yaşından dolayı fikirlerinin önemsenmemesi ve deneyim sahibi olmadıklarından yetersiz görülmeleri

şeklindeyir. Yaşlı bireyler ise birikim ve deneyim sahibi olmalarına rağmen toplum için ekonomik veya sosyal bir yük olarak görülebilmektedir (Buz, 2015: 269).

1.3.2. Kişisel Nedenler

Örgütlerde yer alan bütün bireyler farklı kişilik özellikleri, farklı bilgi ve yeteneklere sahiptir. Bununla birlikte duygusal, ruhsal ve psikolojik olarak da birbirlerinden farklıdır. Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını anlama ve bu davranışların iş hayatındaki değişimlerini analiz etme açısından kişisel farklılıklar, yöneticiler tarafından dikkate alınması gereken bir konudur (Memduhoğlu, 2007: 59; Aytaç, 2001). Kişisel farklılıklar kişilik, kabiliyet, zihinsel ve duygusal yetenek, fiziksel yetenek ve engellilik şeklinde ele alınabilir.

1.3.2.1. Kişilik

Kişilik kavramı üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır. Psikologlar tarafından bireyin psikolojik sisteminin büyümesini ve gelişmesini ifade ettiğı belirtilmektedir. Akademik olarak ise farklı kuramsal temeller ile ifade edilmektedir. Yapılan literatür araştırmalarıyla genel tanım olarak kullanılan kişilik kavramı; bireyi ötekilerden ayıran sahip olduğu kalıcı nitelikler ve eğilimler şeklindedir (Robbins ve Judge, 2012: 13; Luthans, 2010: 125; Vecchio, 1988: 85).

Kişilik, bireylerin yaptığı işleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Otoriter bir özelliğe sahip bireyin disiplinli bir organizasyonda motivasyonunun arttığı ve daha iyi iş yapabildiğı belirtilmiştir. Bireylerin örgütte uyum içinde çalışabilmeleri için yöneticiler tarafından kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Konuşkan ve dışa dönük bireyler halkla ilişkiler alanında, güven veren ve duygusal açıdan güçlü bireyler mali alanlarda, hırslı ve titiz bireyler hammadde ve stok alanlarında, yaratıcı özelliğe sahip bireylerin ise Ar-Ge alanında çalıştırılması önerilmektedir (Memduhoğlu, 2007: 60; Begeç, 2004: 24).

1.3.2.2. Eğitim

Eğitim, doğumla birlikte başlayan ve ölümle sona eren bir süreci kapsamaktadır. Bireyin ilk olarak yürüme, konuşma gibi temel yetenekleri kazanmasıyla başlayan bu süreç okul eğitimi ile devam eder. Okullarda alınan bilgiler eğitim şeklinde ifade edilmektedir ancak genel olarak eğitim her türlü öğrenimi

kapsamaktadır. Çalışma hayatında hizmet içi eğitimler ile devam eden eğitim süreci birey emekli olduğunda sona ermemektedir. Yeni ilgi alanları bulan ve geliştiren bireyler sürekli bilgi kazanmaya devam etmektedir (Aksu, 2008: 50; Öztürk, 2005: 30).

1.3.2.3. Kabiliyet ve Beceri

Kabiliyet, bireyin herhangi bir şeyi öğrenebilme yeteneğini beceri ise sahip olunan bilgiyle işi en iyi şekilde yapabilme kapasitesini ifade etmektedir. Kabiliyet ve becerileriyle uyumlu işlerde çalışan bireylerin daha fazla tatmin oldukları belirtilmektedir. Bu sebeple işe alım sürecinde kabiliyet ve beceri kriterleri dikkate alınmakta ve büyük önem gösterilmektedir (Schermerhon vd., 2000: 61-75; Balay ve Sağlam, 2004: 35).

1.3.2.4. Zihinsel ve Duygusal Zeka

Zeka kavramı geçmişte yalnızca zihinsel zeka olarak bilinmekteydi. Günümüzde ise zeka denildiğinde zihinsel ve duygusal zeka kavramları birlikte akla gelmektedir. EQ olarak kısaltılan duygusal zeka kavramı literatüre kazandırılan yeni kavramlardan biridir. Kavramın atası Goleman olarak bilinmektedir. EQ kavramı, bireylerin kendi duygularını veya başkalarının duygularını anlayabilmesi ve yönetebilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bireyler IQ ile düşünmekte EQ ile hissetmektedir.

Zihinsel ve duygusal zeka bir bütün olarak görülmeye başlanmıştır. Bununla birlikte duygusal zekanın zihinsel zekaya katkı sağladığı belirtilmektedir. Eskiden işletmelerin genel zekası yüksek bireyleri seçtikleri bir gerçektir. Ancak günümüzde sadece zihinsel zeka değil, duygusal zeka da dikkate alınmakta ve bu iki tür birlikte ön plana çıkmaktadır (Kocuk, 2019: 35-36; Begeç, 2004: 19-21).

1.3.2.5. Sosyal Özellikler

Sosyal özellikler, bireyin diğer bireylerle etkileşim halindeyken konumunu belirlemesine yardımcı olan en belirgin nitelikler şeklinde tanımlanabilmektedir. Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada sosyal özellikleri temsil eden bir ölçüt olarak sorunları çözme tarzı ortaya konulmuştur (Balay ve Sağlam, 2004: 36). Özellikle çalışma hayatında ortaya çıkan sorunları herkesten önce fark edip çözüm geliştirebilen

Çalışanlar organizasyonun sahip olduğu en önemli farklılıklardan biri olmuştur. Sahip olunan bu farklılık için işletmeler tarafından uygun politikaların geliştirilmesi gerekmektedir (Yetgin, 2016: 27-28).

1.3.2.6. Fiziki Yetenek ve Engellilik

Bireylerin hareket yetenekleri, dayanıklılığı ve çabukluğu fiziki yetenek olarak tanımlanabilmektedir. Farklı fiziksel yeteneklere sahip olan bireylerin bu yeteneklere uyacak işlere yerleştirilmesinin birey ve işletmeler için önemi oldukça büyüktür. Yeteneklerine uygun işlerde çalışan bireylerin motivasyon ve verimliliği de artmaktadır. Koşullara uygun şekilde fiziki beceri farklılıklarına göre yönetim anlayışı geliştirebilmek yöneticilerin görevi haline gelmiştir (Begec, 2004: 17-19).

1.3.3. Kültürel Nedenler

Kültürel farklılıklar, bireylerin cinsiyeti, yaşadıkları coğrafik bölge veya yetiştirilme tarzlarıyla meydana gelmektedir. Aynı ülkenin çeşitli şehirlerinden gelerek bir arada çalışan bireyler arasında ortaya çıkabildiği gibi farklı ülkelerden gelen bireyler arasında da kültürel farklılıklar olabilmektedir (Kara, 2016: 32).

Kültür kaynaklı farklılıklar örgüt içerisinde iletişim bozukluğu, çatışma veya uyumsuzluk gibi sorunlara neden olmaktadır. Örgütlerin bu sorunları fırsata çevirebilmesi ise farklı kültürel özelliklere sahip bireyleri ortak amaç ve değerler doğrultusunda birleştirmesi ile mümkün hale gelmektedir (Kocuk, 2019: 31).

1.3.4. Örgütsel Nedenler

Farklılığın rgtsel nedenleri bireyin kişisel nitelikleri ile ilgili olmayan, örgütün kültür, değer ve normlarına göre biçimlenen farklılıklardır. Bu farklılıklar örgüt içerisindeki bölümler arasında olduğu gibi diğer örgütlere göre de farklılıklar gösterebilmektedir. Çalışma hayatı ile ilgili ortaya çıkan bu nedenler genel olarak çalışma biçimi, örgütsel rol ve statü ile gelir düzeyinden kaynaklanmaktadır.

1.3.4.1. Çalışma Biçimi

Teknolojinin hızla gelişmesi ve yaşanan değişimler, küreselleşme ve artan rekabet ortamında ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları geleneksel çalışma biçimlerini değiştirerek örgütleri de değişimlere mecbur bırakmıştır. Örgütlerde yaşanan bu

değişimler hem örgüte hem de çalışanlara çeşitli faydalar sağlamıştır. Yüksek motivasyon ile iş tatmini sağlanarak devamsızlık ve iş gücü devri azalmıştır.

Günümüzde değişen koşullara uyum sağlayabilen örgütlerde daha fazla verimliliğin sağlandığı görülmektedir. Ancak örgüt içerisinde bu değişimlere ayak uyduramayan veya kabullenemeyen çalışanlar da olabilmektedir. Bunun nedeni ise bireylerin eğitimi, cinsiyeti, yaşı veya örgütteki yeri gibi niteliklerdir (Yanasma, 2011: 37).

1.3.4.2. Rol ve Statü

Rol, bireyin sahip olduğu ve ortaya koyduğu davranışlar olup bununla birlikte toplumsal beklentileri ortaya koymakta ve bu beklentilerin gerçekleşip gerçekleşmeme sürecini analiz etmektedir (Marshall, 1999: 624; Linton, 1936: 114). Statü ise bir değer yükleyerek toplumun kendi üyelerini konumlandırmasıdır. Statü aynı zamanda statü sahibi kişinin kendisi hakkında olan düşüncelerini değil, içinde bulunduğu toplumun düşüncelerini dile getirmektedir (Giddens, 2000: 620).

Statüler genel olarak, verilmiş ve kazanılmış statüler olarak ikiye ayrılmaktadır. Linton (1936: 115), toplumların verilmiş ve kazanılmış olmak üzere iki tip statü geliştirdiğini ve bu nedenle ikilemle karşılaştıklarını belirtmiştir. Verilmiş statü, bireylerin doğuştan olan farklılıklarını veya yeteneklerini dikkate almadan verilen statülerdir. Bireysel çaba ve yetenekler sonucu elde edilen statü ise kazanılmış statüdür.

1.3.4.3. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi, örgütlerde çalışanların çeşitli gelir seviyelerine sahip olmalarıyla ifade edilebilmektedir. Örgütler farklı niteliklerde ücret sistemleri uygulayabilmektedir. Örgütsel olarak farklılığa neden olan ücret sistemleri genel olarak üç ana grupta toplanmıştır. Bunlar (Aksu, 2008: 58-59);

- Ana-Baz Ücret Sistemi,
- Özendirici Ücret Sistemi,
- Çalışanların Kardan Pay Alması veya Kara Katılma şeklindedir.

1.4. FARKLILIKLARIN ÖRGÜTSEL YARARLARI VE SAKINCALARI

Artan rekabet ve globalleşme örgütleri başarı sağlamaya ve örgüt içindeki değerlerin tamamını etkin bir şekilde kullanmaya zorlamaktadır. Örgütler artık farklı ırk, kültür ve dinden olan insanlardan meydana gelmektedir. Örgüt ortamındaki farklılıklar ise yöneticiler için birtakım yararlar ve sakıncalar oluşturmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, farklılıkların sebep olduğu yararları ve sakıncaları bilmesi ayrı bir önem arz etmektedir (Begeç, 2004: 121).

1.4.1. Farklılıkların Yararları

Literatürdeki büyük bir bölüm farklılıkların değerlendirmesi ile etkin yönetimi ve bundan sağlanan faydalar üzerine yapılan çalışmalardan oluşmuştur (McMahan vd., 1998: 198).

Farklılıklar, örgütlerin sahip olduğu konumu daha ileriye taşıyabilmesi ve çeşitli bakış açıları geliştirebilmesi bakımından önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar; yetenekleri iyi bireyleri örgüte almak ve çalışanların motivasyonunu yükseltmek, iyi bir pazar konumuna sahip olmak, yenilik ve yaratıcılık, etkin kararlar alabilme ve sorunları çözmek, hızla gerçekleşen çevre değişimine uyum sağlama ve maliyetlerin düşmesi olarak sıralanabilir (Balay ve Sağlam, 2004: 37; akt. Çakır, 2011: 84-85).

Farklılıklar için Avrupa komisyonu tarafından belirtilen yararlar ise aşağıdaki maddeler ile sıralanmıştır (Yanaşma, 2011: 82):

- İşgücü seçiminde geniş bir yetenek havuzundan yararlanma şansı yaratır.
- Personel devri ile işe devamsızlıkta oluşan maliyeti azaltır.
- İşgücü esnekliğinde artışa ve duyarlılıkta gelişmeye katkıda bulunur.
- İşe karşı bağlılığın, moralin artmasını ve istekli bir şekilde çaba harcamalarını sağlar.
- Küreselleşme ile teknolojiye yaşanan değişimlerin etkilerinin daha verimli yönetilmesini sağlar ve yaratıcılıkta, yenilikte artışa yol açar.
- Diğer kültürlerde olan çalışma tarzına yönelik bilgilenmeyi sağlar.

- Mevcut müşteri gereksinimlerini daha iyi anlamayı sağlar.
- Dışarıdaki sosyal paydaşlara karşı, kurumun itibarını ve imajını güçlendirir.
- Dezavantajlı gruplara fırsat yaratır ve sosyal uyumun sağlanmasına katkı verir.

1.4.2. Farklılıkların Sakıncaları

Örgüte birçok yarar sağlayan farklılıkların sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Örgüt ortamındaki farklılıklar, örgüt bütününe etki etmekte ve etkili bir yönetim sağlanamadığı takdirde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkabilecek sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sürgevil, 2010: 25):

- Örgüt çalışanları farklılıklara saygı göstermede eğitilmez ve önyargılı yaklaşırlar ise ortamdan dışlandığını hisseden bireyde de motivasyon ve verimlilik düşmektedir.
- Farklılıklar çatışmaya kaynak oluşturabilmektedir.
- Kültürel sembol, inanç ve değerler farklılık yarattığından çalışanlar arası iletişim problemi ortaya çıkabilmektedir.

Uluslararası örgütlerde olan farklılıklar yerli örgütlere kıyasla daha karmaşıktır. Yerli örgütlerde işgücünün boyutları farklılık oluştursa da ekonomi sisteminin algılanması, eğitim, dil, kültürel değerler açısından oldukça homojen olabilmekte ve uyum sağlama da daha kolay olmaktadır. Uluslararası örgütlerde ise kültür, ekip çalışması, iletişim ve kültürel değerler gibi unsurlar daha derin boyutlarda farklılık göstermektedir (Balay ve Sağlam, 2004: 38).

1.5. FARKLILIK YAKLAŞIMLARI

Farklılıklar ile ilgili olarak literatürde birçok yaklaşım yer almaktadır. Çalışmada bu yaklaşımlardan en çok bilinen ve kullanılan altın kural, asimilasyon, yanlışları düzeltme, kültüre özgü ve çok kültürlü yaklaşımlar ele alınacaktır.

• *Altın Kural Yaklaşımı*: Farklılıklara ahlaki açıdan yaklaşarak bütün insanların farklı ve özel olduğunu kabul eden ve insanlara eşit olarak yaklaşılmasının farklılıklar yönetiminin temelinde yattığına inanan bu yaklaşımı Palmer, altın kural yaklaşımı olarak adlandırmıştır (Sürgevil, 2008: 26).

“Sana yapılmasını istemediğini başkalarına yapma”, “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına öyle davran” ilkesiyle özetlenmektedir. Bu yaklaşımdaki tek fark kişisel farklılıklardır. Farklılığın başarılmasındaki unsurlar ise bireysel sorumluluk ve ahlaktır (Gümüş, 2009: 89). Altın kural yaklaşımı, son zamanlarda insan kaynakları yöneticileri tarafından sık sık kullanılmaya başlanmıştır (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 40).

• *Asimilasyon Yaklaşımı:* Asimilasyon yaklaşımı ile bireylerin örgüte girerken kimliklerini bırakıp örgüt kimliğini giymeleri ve uyum sağlamaları anlatılmaktadır. Tek tipleşen bireyleri birbirinin benzeri olarak kabul etmiştir. Kişisel bütün değerlerini ve farklılıklarını örgüte girerken dışarıda bırakmışlardır (Gümüş, 2009: 89).

• *Yanlışları Düzeltme Yaklaşımı:* Farklılıklarla karşı toplumların geçmişte yaptığı hataları düzeltmeye yönelik ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Olumlu eylem yaklaşımına benzetilmektedir. Olumlu eylem ise örgüt içinde daha az temsil edilen gruplara karşı pozitif ayrımcılık yaparak eşit hale getirmeyi amaçlamaktadır (Gümüş, 2009: 89).

• *Kültüre Özgü Yaklaşım:* Örgütün içerisinde bulunduğu bölge, ülke ya da kültürden farklı başka kültür ve bölgede görev alacak bireyin, kültüre ve bölgeye daha kolay uyum sağlayabilmesi için eğitim verilmesidir. Birey davranışlarını bu şekilde biçimlendirir ve kültüre uyum sağlar (Gümüş, 2009: 89).

• *Çok Kültürlü Yaklaşım:* “Örgütte değişim oluşmadığı sürece farklılıklar etkin kılınmaz” düşüncesi bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bütün farklılıklara saygı duyan bu yaklaşım ile farklılıklar kullanılarak örgüt daha başarılı hale getirilmektir (Gümüş, 2009: 90).

1.6. SOSYO-PSİKOLOJİK KURAMLAR

Farklılık kavramı, örgüt içinde birbirine bağlı pozisyonlarda görev alan çalışanların bireysel özelliklerinin dağılımıyla ilgili kullanılır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 802). Sosyal Psikoloji’nin, birey-grup ilişkisini incelemesi ise farklılık ve farklılık yönetimi yaklaşımının kuramsal temelini oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışmanın bu bölümünde farklılık kavramına temel oluşturan birkaç kurama yer verilmektedir.

1.6.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Sosyal kimlik kavramını incelediğimizde, bu kavramın daha anlaşılabilir olması için kimlik ve benlik kavramlarına açıklık getirilmesi gerekmektedir. Literatürde benlik kavramının tanımlamasının güç olduğu görülmektedir. Tanımlar psikolojide incelendiğinde benlik kavramının, bireyin kendi hakkında sahip olduğu düşünce ile algıları içeren bir değer olduğu belirtilmektedir (Meşe, 1999: 12).

Günümüzde kimlik en etkileyici kavramlardan biridir. Aynı zamanda bir özellik ve nitelik belirtisidir. Bu nedenle farklılıkları da ortaya koymaktadır. Kimliklerin tabi tutulduğu sınıflama işlemi farklılıkları belirtmektedir. Literatür incelendiğinde kimlik en geniş tanımla, bireylerin bütün özelliklerini kapsayan kişinin kendisini nasıl gördüğü ve toplum tarafından nasıl görüldüğü üzerine yoğunlaşan bir kavramdır. Oysaki kişilik birer örgütlenmedir. Kişilik, bireyin kimlikler içerisinde ve kimlikler ile bir örgütlenmesidir. Çünkü kimlik aracılığıyla bireyler toplumsal çevreye uyum sağlamaktadır (Aşkın, 2007: 213).

Kimlik varlığının devamı için farklılığa ihtiyaç duymakta ve farklılığı ötekiliğe dönüştürmektedir. Böylece çoğu zaman, bazı kişi gruplara yakın, bazılarına ise uzak durmaktadır. Bunun nedeni ise kimliklerin sosyal bir kategorileşmeye sebep olmasıdır (Kızıl, 2011: 45). Sosyal kimlik ise, kişinin kim olduğuna ilişkin kavramlar ile ait olduğu gruplara ilişkin değerlendirmeleri ve sosyal kategorilerdeki sosyal özdeşleşmelerinin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Meşe, 1999: 15).

Sosyal Kimlik Kuramı, 1970’li yıllarda John Turner ve Henri Tajfel tarafından geliştirilmiş ve içerik olarak grup süreci, grup üyeliği ve gruplar arası ilişkiler ele alınmıştır. Aidiyeti içeren ve birlikteliği ele alan bir psikolojik kavramdır. Sosyal Kimlik Kuramı birbiriyle ilişkili 5 temel kavram üzerine kurulmuştur. Bu kavramlar; sosyal kimlik, sosyal karşılaştırma, sosyal sınıflandırma, iç grup kayırmacılığı ve en küçük grup paradigmasıdır (Kocuk, 2019: 14).

Demirtaş (2003: 129-130) Sosyal Kimlik Kuramı’ nın temel varsayımlarını aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Kişiler, üye oldukları sosyal gruba göre kendilerini tanımlar, değerlendirir ve sınıflandırır (Turner, 1987: 30). Bunun sonucunda ise üye oldukları grupla özdeşleşirler. Özdeşleşme ile sosyal kimlikleri meydana gelir (Demirtaş, 2003: 129).

- Diğer gruplar, kişiye üyesi olduğu grubun konumunu değerlendirmesi için altyapı oluşturur. Mevcut grubun konumu, çevreki farklı gruplar ile yapılan sosyal karşılaştırmayla belirlenir (Turner, 1975: 30). Bu karşılaştırma, belli davranış ve özelliklerin değerleriyle bağlantılıdır (Demirtaş, 2003: 129-130).

- Bireyler, öz saygılarını arttırmak ve pozitif sosyal kimlik sahibi olmak için sosyal karşılaştırma yaparken, ait oldukları grubu savunarak algılama ve farklı grupları küçümseyerek yanlılık gösterir. Bu süreç iç grup kayırmacılığıdır (Doosje ve Ellemers, 1997: 70).

- Kişinin sosyal kimliğinin pozitif olması ait olduğu grupların yapısı ve öznel konumu ile ilişkilidir (Condor, 1990: 245; Turner ve Brown, 1978: 260). Bu durum grubun konumu iyi olmasa bile sosyal kimliğin pozitif olmasını sağlamaktadır. Fakat bazı durumlarda, farklı gruplar ile karşılaştırma yapıldığında grubun konumu oldukça düşüktür (Hinkle ve Brown, 1990: 65). Bu durum ise sosyal kimliğin olumsuz olmasına neden olmaktadır. Pozitif bir sosyal kimlik oluşturulması için stratejiler geliştirilir (Mummendey ve Schreiber, 1983: 390; akt. Demirtaş, 2003: 130).

Sosyal kimlik oluşumu iki önemli süreç olan sosyal karşılaştırma ve sosyal kategorileşme süreçlerini oluşturmaktadır. Şimdi bu kavramlara yer vereceğiz.

1.6.1.1. Sosyal Karşılaştırma Kuramı

İnsanların belirli anlardaki talep ve duyguları ne yönde olursa olsun ilk önce kendini onlarla karşılaştırması gerekmektedir.

Monteil'a göre, insanın kendini anlaması düşünce tarihinde Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Sosyal karşılaştırma, zihinsel ve motivasyonel bir temele dayanan zorunlu bir özellik olarak nitelendirilmiş ve sosyal etkileşimin kaçınılmaz bir ögesi olarak görülmüştür. Böylece sosyal karşılaştırma olgu ve süreçleri sosyal psikologların üzerine yoğunlaştığı bir alan olmuştur. Bu alandaki teorik çalışmalardan ilki Festinger tarafından ortaya konulmuştur. Festinger (1954), şu tür sorulara cevap aramıştır:

-Niçin insanlar diğer insanlarla karşılaştırmaya giderler?

-Kimlerle karşılaştırma yapılır?

-Sosyal karşılaştırmının kişiler açısından sonuçları nelerdir? (Bilgin, 2007: 110).

Festinger'e (1954) göre insanlarda görüş ve yeteneklerini değerlendirmeye dair evrensel bir dürtü bulunmaktadır. Bu değerlendirmenin yanlış yapılması olumsuz sonuçlar meydana getireceğinden değerlendirmeler objektif ve doğru olmalı, gerçeği yansıtmalıdır. Bu nedenle değerlendirme yapılırken önce fiziksel standartlara sonrasında sosyal olmayan ölçütlere bakılır. Ancak her zaman doğru ve objektif sonuçlara ulaşılamayabilir. Bu durumlarda bireyler kendi görüş ve yeteneklerini başka bireylerle karşılaştırarak değerlendirirler. İşte tüm bu sürece sosyal karşılaştırma süreci, elde edilen enformasyona da sosyal karşılaştırma enformasyonu denmektedir (Teközel, 2007: 4).

1.6.1.2. Sosyal Kategorileşme Kuramı

Kategorileştirme, bilişsel bir süreç olarak bireyin fiziksel ve sosyal çevresini kategorilere ayırmasını ve birtakım unsurları bu kategorilere yerleştirmesini ifade etmektedir (Okat, 2010: 54).

Sosyal kategorileştirme kuramı ise bir bireyin diğer bireyler ile birlikte kendini de sosyal bir kategoriye yerleştirmesini ifade eder. Böylece bireyler gruplar arasında karşılaştırma yapılmaktadır. Bireyin sosyal kimliği bir gruba üye olmasıyla bu sosyal kategorileşme sürecinden doğmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 41).

İnsanlar ilkel bir biçimde doğal benzerliklere göre sınıflandırma yapmaktadırlar. Genel olarak fiziksel özellikler, cinsiyet özellikleri ve kültüre özgü olan farklılıklar şeklinde gruplama yapılmaktadır. İnsanların bir gruba karşı olarak gruplandırıldığı, bazen gerek duyulmayan durumlarda yapılan gruplandırmalar ayrımcı davranışlara neden olmaktadır. Kendini bir gruba ait hisseden birey grup dışı bireyleri değil kendi grubunun üyelerini desteklemektedir. Bu durumun sonucu olarak ise ortaya kayırmacılık çıkabilmektedir (Sears, Freedman ve Peplau, 1981: 112-115).

Görüldüğü üzere, sosyal karşılaştırma kuramı, bireylerin bazı sosyal ölçütler ile kendi düşünce, değer ve yeteneklerini diğerleriyle karşılaştırmalarına dayanır. Sosyal kategorileştirme kuramı ise, benzerlik ve farklılık anlayışını kullanarak çevrelerini kategorilere bölümleme görüşünü savunmaktadır.

1.6.2. Benzerlik Çekim Yaklaşımı

“İnsanlar kendilerine benzeyen insanlardan hoşlanırlar ve etkilenirler” ilkesine dayanan benzerlik-çekim yaklaşımında bu durumun temel nedeni olarak insanların kendilerine benzeyenlerin etkisiyle kendi özelliklerinin ve kendilerinin kabul edilebilir olduğunu görmeleri olarak açıklanmaktadır. Bununla birlikte kendilerine benzeyen insanlarla daha çok iletişim içinde olmak istedikleri için, ortak birtakım özelliklerinin olması insanlar arasında etkileşimleri arttırmaktadır (Temel Eğinli, 2009: 119).

Bu yaklaşımın temelini pekiştirme olgusu oluşturmaktadır. İnsanlar kendilerine benzeyen diğer insanlarla birlikte kendilerini daha güçlü görürler. Böylece benlik duyguları gelişmeye başlar. Kendi özelliklerinin toplum tarafından onaylanacağını ve geçerli olacağını düşünüp, aynı ırk ve kökenlerden olan diğer insanlarla birlikte olmayı tercih ederler. Örgüt içerisinde de yöneticiler kendilerinde olan özelliklere sahip çalışanlarla çalışmak istemektedirler (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 8).

Riordan tarafından 2000 yılında yapılan çalışmaya göre, bireyler arasında ne kadar çok benzerlik var ise o kadar iyi bir sosyal iletişim, grup kimliklendirme ve örgütü koruma ihtiyacı oluşmaktadır. Zenger ve Lawrance (1989) ise, benzerlik çekim yaklaşımını demografik benzerliklerin iletişim üzerine olan etkilerini araştırma amacıyla esas araç olarak kullanmışlardır. Birbirlerine yakın yaş gruplarındaki çalışanların diğer grup üyelerine oranla daha çok iletişim halinde olduklarını görmüşlerdir. Zanger ve Lawrance yaptıkları araştırma sonunda, özellikleri bakımından birbirlerine benzeyenlerin, farklı olanlardan daha fazla iletişime geçtikleri çıkarımında bulunmuşlardır (Yanaşma, 2011: 51-52).

1.6.3. Bilgi İşleme ve Problem Çözme Yaklaşımı

Sosyal kimlik kuramı, sosyal karşılaştırma ile sosyal kategorileşme kuramları ve benzerlik-çekim yaklaşımı var olan benzerliklerin üzerinde yoğunlaşarak, farklılıkların olumsuz durumlar oluşturacağını veya sorunlara yol açabileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşımlar, grup içi benzerliklerin iletişim ve etkileşimleri arttırdığını ve örgütler için olumlu sonuçlar meydana getireceğini ifade etmektedir.

Bilgi işleme yaklaşımı ise uzmanlık, eğitim ve bilgi bakımından farklılıkların yararlarına odaklanmaktadır. Bu yaklaşım benzerlikler yerine farklılıklara ve

farklılıkların yaratacağı olumlu etkiler üzerinde durmaktadır. Bireyler çoğunlukla aynı veya benzer özelliklere sahip bireylere yakınlık duymaktadır. Ancak bireylerin farklı bilgilere ulaşabilmesi için farklı özellik, tecrübe, kültür gibi unsurlara sahip bireyler ile etkileşime geçebilmesi gerekir. Bu sayede grup içindeki problemlere farklı çözümler üretilmesi ve yaratıcılığın teşvik edilmesi ile başarı sağlanmaktadır (Temel Eğinli, 2009: 126).

Farklılık grupları olarak tanımlanan farklı bakış açılarına ve yetkinliklere sahip bireylerin oluşturduğu gruplarda, problem çözme konusunda yaratıcı, gerekli ve faydalı çözüm önerileri ortaya çıkmaktadır. Ayrıca farklılıkların bulunduğu gruplarda ortaya çıkan fikirler ile rekabet avantajı da sağlanmaktadır (Schneider ve Northcraft, 1999: 1448).

1.6.4. Örgütsel ve İlişkisel Demografi

Farklılıkların meydana getirdiği sonuçları açıklayan çalışmalar genellikle çalışma grubu üyeleri arasındaki demografik farklılıklara odaklanır. Pfeffer'in (1983) demografik araştırmasıyla paralel olarak; örgütlerde cinsiyet, ırk, yaş, çalışma saati vb. değişkenlerin heterojenliği oldukça fazla incelenen fark türüdür.

Bu değişkenlerin olası sebepleri olarak, genellikle araştırmacıların boyutları kolayca ölçebileceklerine, ekip üyelerinin bu değişkenleri gözlemleyebildiklerine ve bazı psikolojik özelliklerin temel nedeninin bu değişkenler olabileceğine inanılmaktadır. Pfeffer (1983) genel demografik özelliklerin organizasyonel sonuçlar (yaratıcılık, performans, yönetim başarısı ve kontrol gibi) üzerinde önemli etkileri olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte, Pfeffer'e göre, demografik özelliklerin etkisini anlamak, bireysel etkiden daha önemlidir.

Tsui ve O'Reilly (1989) ilişki demografisini, demografik farklılıkların grup düzeyinden çok kişisel düzeyde olan etkisine dikkat çekmiştir. Bireysel demografik özellikler üzerine yapılan çalışmalar, bu niteliklerin işle ilgili tutum ve davranışlar üzerindeki doğrudan etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Ancak Tsui ve O'Reilly'nin çalışmaları; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, görev süresi, şirket çalışma saatleri, amirlere performans puanları ve astların tercihleri gibi demografik değişkenlerin çoklu etkilerini açıklamışlardır.

Örgütsel demografi kavramında gerekli olmayan kişilerarası ilişki, ilişkisel demografi kavramında oldukça gereklidir ve bireylerin demografik özelliklerinin karşılaştırılması esastır (Yanaşma, 2011: 56-58).

1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE TARİHÇESİ

Küresel rekabetin süratle arttığı günümüzde örgütlere rekabet avantajı sağlayan en ehemmiyetli etkenin insan olduğu görülmektedir. Örgütler kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bireyleri işe alırken, onlar için uygun iş ortamlarını da oluşturmaları gerekmektedir. Geçmişte pek olumlu görülmeyen farklılıklar artık önemli bir değere sahiptir. Ülkemizde ve dünyadaki son gelişmelere bakıldığında; din, ırk, siyaset ve demografik özelliklerdeki birçok farklılığın giderek öne çıktığını ve gündemdeki statüsünü koruduğunu görüyoruz. Bu bakımdan, ülkemizde çok kültürlü bir yapıya sahip olduğu için farklılık yönetiminin daha büyük bir önemi bulunmaktadır (Özdemir ve Demirci, 2018: 535).

1.7.1. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Farklılık, modern yönetim anlayışlarının temel konuları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, kamuda veya diğer kuruluşlarda farklılıkların yönetiminin daha fazla önem görmesi gerekmektedir (Choi ve Rainey, 2010: 109). Temelleri Amerika’da atılan farklılıkların yönetimi anlayışı, örgütlerde eşitlik sağlanması için ayrımcılıkla mücadele uygulamaları, fırsat eşitliği ve olumlu eylem gibi benimsenen yöntemler sonrası ortaya çıkmıştır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307; Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004: 532).

Literatür incelediğinde farklılıklar hakkında birçok fikir olduğu görülmektedir. Farklılık kavramı genel olarak yaş, cinsiyet, ırk ve etnik kökene göre yapılan değerlendirmeler ve demografik özelliklerin yanı sıra daha geniş bir perspektiften ele alınmaktadır (Kreitz, 2008: 102; Borrego ve Johnson, 2012: 199; Montes ve Shaw, 2003: 390).

Farklılıkların yönetimi bireysel farklılıkları dikkate alarak bireylerin organizasyondaki bu durumlarına saygı göstermeli ve değer vermelidir. Bununla birlikte organizasyondaki tüm bireyler bu farklılıkları zenginliğin unsurları olarak kabul etmelidir (Steger ve Erwee, 2001: 78). Farklılıkları yönetmenin önemli kısmı, farklı yapılara, bakış açılarına ve anlayışlara sahip bireyleri ortak bir amaca

yönlendirmek ve örgütü hedeflerine ulaşması için motive etmektir (Linnehan ve Konrad, 1999: 399-340).

Thomas, “İrk ve Cinsiyetin Ötesinde” adlı kitabında farklılığa dar bir perspektifle bakmanın örgütsel kültürde tamamlanamaz bir dönüşüme yol açacağını ve bu yaklaşımın bir yarar sağlamayacağını ileri sürmüştür (Ivancevich ve Gilbert, 2000: 76-77). Farklılıkların yönetimi, aynı zamanda organizasyonun performansını, işgücünü, piyasa yapısını, küreselleşen dünyadaki konumunu yeniden yapılandırmak ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için bu yaklaşıma yönlendirme anlamına gelmektedir. Bu nedenle günümüzün yüksek rekabet ortamında, organizasyonlardaki farklılıklara geniş bir bakış açısı getirme stratejik bir gerekliliktir (Lattimer, 1998: 4-5).

Rosado (2006: 4) farklılıkların yönetimini, farklı grupların topluma ve organizasyonlara katmış olduğu tecrübe, kapasite ve yetenekleri serbest bırakması ile ilerleyen bir süreç olarak açıklamıştır. Diğer araştırmacılar da bu süreç içinde önemli olan unsurun farklılık ve benzerliklere odaklanma olduğunu belirtmişlerdir (Thomas, 1990; Süral Özer, 2007: 112; Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002: 112; Ngema, 2009).

Farklılıkların yönetimi, örgüt içerisindeki farklılıkları ve benzerlikleri kabul etmek ve kullanmak, geleceğe odaklanmak, değer vermek ve strateji geliştirmek gibi unsurları da dahil ederek yönetim sürecinin etkili geliştirilmesidir (Keil vd., 2007: 6). Bununla birlikte örgütteki farklılıkları, yükümlülük olarak değil bir değer olarak görmeyi önermektedir (Knouse, 2008: 10).

1.7.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

19. yüzyılda fırsatlar ülkesi olarak görülen Amerika Birleşik Devletleri, bütün dünya ülkelerinden yoğun göç alması sebebiyle farklılıklar üzerine kurulmuş bir kıtadır. Bu durum Amerika Birleşik Devletleri’nin, farklılıkların yönetimi anlayışını benimsemesine ve geliştirmesine zemin hazırlamıştır. Amerika’da bireysel hak ve özgürlükler ile köleliğin kaldırılması gibi birçok olayın gerçekleşmesi ise farklılıkların yönetimine tarihsel olarak altyapı oluşturarak kavramın ortaya çıkışına öncü olmuştur (Narin, 2015: 63-64).

2. Dünya savaşı sonrasında teknolojide yaşanan sürekli değişim ve gelişmeler, pazar ve piyasalarda ortaya çıkan küreselleşme arzusu, rekabetin şiddetini arttırması ve en önemlisi küreselleşme ile gelen örgütsel ortaklıklar farklılıkların yönetiminin gerekliliğini ortaya koymuştur (Webber ve Donahue, 2001: 150-151; McMillian-Capehart, 2003: 35-36).

Hubbard (2004: 8-10), Bayos'un farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran unsurları '3D'(demographics, dissapointment, demands) ile açıkladığını belirtmektedir. Demografi, işgücündeki azınlıkların ve kadın personellerin sayısının artmasını ve beyaz erkeklerin çalışma hayatında azınlık olarak yer almasını ifade eder. Çalışma hayatındaki farklılıkların dikkate alınması sonucu azınlıkta kalanlara yönelik getirilen kurallar ve olumlu eylem kararları değişimleri de ortaya çıkarmıştır. Asimile olma isteği ile genele uymayan farklılıklar örgütlerde sorunlara yol açmıştır. Farklılıklarıyla çalışma hayatında yer alma isteği küresel bir rekabet artışını beraberinde getirmiştir.

Farklılıkların çalışma hayatında önemli ölçüde görünür hale geldiği 1900'lü yıllarda, makineleşmenin artmasıyla birlikte farklı kültürden ve ırktan gelen bireylerin aynı ortamı paylaşması sonucu çalışma hayatı artık farklı kültür, değer ve inançlarla tanışmıştır (McMahon, 2010: 40). Modern yönetim uygulamalarının 2000'li yıllarda artması ile organizasyon, stratejik yaklaşım ve tasarımlar benimsenmeye başlanmıştır. Bu süreçte ortaya çıkan makro değişim ve yapılanmalar örgütlerdeki yenilikçi düşünce ve rekabet artışını zorunlu kılmıştır (Barkema, 2002: 916-925). Bütün dünyada yaşanan önemli gelişmelerden bazıları aşağıda sıralanmaktadır (Narin, 2015: 65-68):

- 1972'de uygulanmaya başlayan Olumlu Eylem Planı (Affirmative Action Plan) ve 1964'te zorunluluk haline getirilen Eşit İşgücü Fırsatı (Equal Employment Opportunity), Amerika'da farklılıkların yönetimi kavramını oluşturan en önemli iki olaydır.

- 1990 yılında araştırmacıların demografik değişimlerin farklılıkları arttıracığı yönünde öngöründe bulunmasıyla, farklılıkların yönetimi anlayışı uygulanmaya başlamıştır.

- 1991'de Amerika'da gerçekleşen 'Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı' farklılıklar ile ilgili planlar oluşmasını ve uygulanmasını sağlamıştır (Memduhoğlu, 2008: 11).

- Örgütlerde ortaya çıkan işgücü farklılıklarının, 1995'ten itibaren önemli ölçüde belirginleşmesi bu konudaki araştırmaları da arttırmıştır. Amerika ile birlikte Avrupa ve Asya Pasifik ülkelerinde de farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

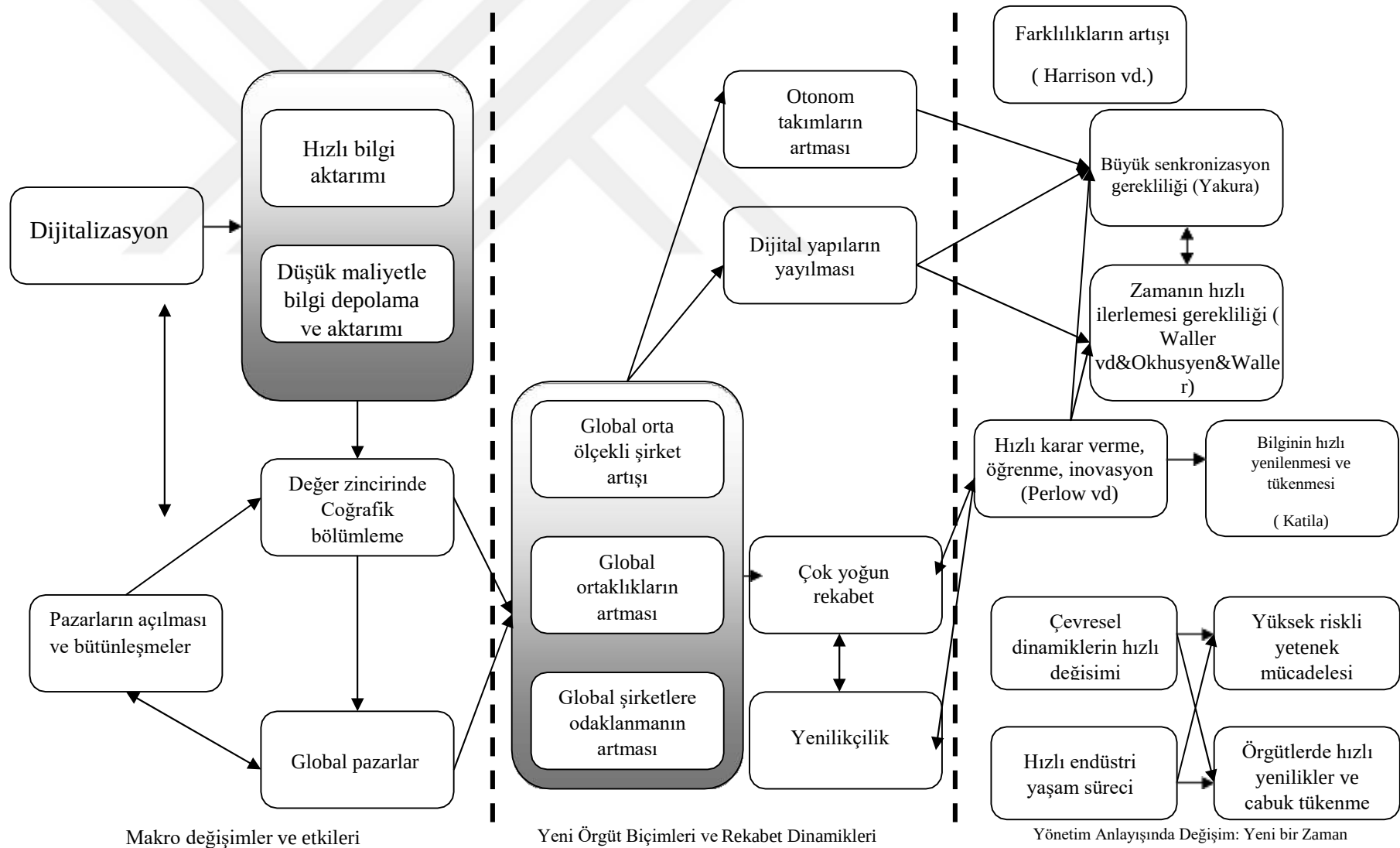
- 1996 yılı itibariyle, Amerika'da örgütlerin kültürel farklılıklarda nasıl rekabet avantajı sağlayabileceklerini öğretme amacıyla faaliyete geçen BOLD Girişimi (Business Opportunities for Leadership Diversity) oluşturulmuştur (Kochan vd., 2003: 3).

- Dünya geneli yoğun bir şekilde artan göçler, globalleşme ve işgücü farklılıklarındaki dikkat çeken artışla meydana gelen gelişmeler 'Farklılıkların Yönetimi' anlayışının gerekliliğini ortaya koymuştur.

- Çok kültürlü politikaların oluşturulduğu ilk ülkelerden olan Kanada'da Fransız dili konuşan azınlık halka yönelik korumacı politikalar geliştirilmiştir. Bir diğer ülke Avustralya'da ise çok kültürlülüğe yönelik politikalar resmi olarak uygulanmaya başlanmıştır (Faist, 2009: 179).

- Avrupa Komisyonu ve Avrupa Birliği'nin yürüttüğü faaliyetler çerçevesinde, 2004 yılı itibariyle Avrupa Birliği tarafından 'Farklılık Tüzükleri' (Diversity Charters) programı başlatılmıştır. Bu programda katılımlar gönüllülük esasıyla yapılmıştır. Katılım sağlayan örgütler çalışma ortamı içerisinde etnik köken, ırk, cinsiyet, yaş, din, cinsel yönelim gibi unsurları ayırt etmeden bütün farklılıkların desteklenmesine yönelik anlaşma imzalamaktadırlar. Program, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde bulunan örgütler için farklılıkların yönetimi uygulamalarını güdülemeye yöneliktir. Programın amaçları doğrultusunda, finanse edilen bir değişim platformu bulunmaktadır. Bu değişim platformunda ise katılımcıların deneyimlerini paylaşması için sürekli toplantılar düzenlenmektedir.

Son yıllarda ise uluslararası uygulamalar haricinde, birtakım organizasyonların farklılıkların yönetimi anlayışını ve uygulamalarını geliştirecek önemli katkılarda bulunduğu görülmektedir.



Şekil 1. Farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran gelişmeler

Kaynak: Barkema, Baum ve Mannix, 2002: 917.

1.7.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar

Yönetim biliminin tarihi gelişim süreciyle farklılıkların yönetiminin tarihsel gelişim sürecinin paralellik gösterdiği görülmektedir. Farklılıkların tartışılmaya başladığı zamanlar ise klasik yönetim fikrinin etkilerini kaybetmeye başladığı zamanlara denk gelmektedir (Aksu, 2008: 11). Bilimsel açıdan yönetim tarihi klasik yönetim düşüncesiyle başlamaktadır (Baransel, 1993: 6). İnsanoğlunun gruplaştığı ve bu şekilde yaşamaya başladığı ilk zamanlar itibariyle mevcut yönetim olgusu bir bilimsellik kazanmıştır. Bu manada yönetim, en eski sanat en yeni bilimdir (Koçel, 2007: 11). Amerika’da Taylor (1911), Allen (1958), Money ve Reiley (1932), Fransa’da Fayol (1916), İngiltere’de Brech (1957)’in eserleri bu görüşü içermektedir (Eren, 1993: 16; akt. Kızıl, 2011: 39).

Klasik yönetim yaklaşımı; bürokrasi, yönetim süreçleri ve bilimsel yönetim teorisi olarak üç teoriden oluşmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2009: 108). İnsan klasik yönetimde daima ikinci planda kalmış ve bu sebeple klasik yönetim de mekanik kuram adı ile ifade edilmiştir. Kuramda maddi olan maddeler düzenlendikten sonra insanların buna uyum göstereceği varsayılmaktadır. Farklılıkların yönetiminde insan ilk planda olduğu için klasik yönetim farklılıkların yönetimine bir katkı sağlamamıştır. Farklılıkların yönetimi örgütler için üst derece bir rekabet sağlarken klasik yönetim verimlilik ve etkililiği mekanik bir yönetsel anlayış üzerine kurmuştur (Kızıl, 2011: 39).

1.7.2.2. Neo Klasik Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar

1930’lu yıllarda klasik yönetim anlayışının hakim olduğu dönemde yönetimde insan ilişkileri adıyla yeni bir düşünce ortaya çıkmaya başlamıştı. Beşeri ilişkiler diğer adıyla neo klasik yönetim anlayışı esas olarak klasik yönetimin ilkelerine dayanmaktadır. Klasik yönetimdeki eksiklerin tamamlanması ve sistemi aksatan faktörlere tepki olarak neo klasik düşünce ortaya çıkmış, insanı mekanik ve ticari yönleriyle ele alarak incelemiştir. Bu düşüncenin amacını insan ilişkileri oluşturmaktadır (Alpugan vd., 1997: 136). Aynı yıllarda geliştirilen x ve y kuramında da x kuramı klasik yönetimi simgelemekte, y kuramı insanın yaratıcılığına dikkat çekmektedir. Hawthorne ve Tavistock Enstitüsü tarafından yapılan çalışmalar da bu dönemde insan faktörüne odaklanmıştır (Kızıl, 2011: 39-40).

1.7.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi ve Farklılıklar

1950’li yıllar sonrası çağdaş yönetim yaklaşımı tartışma konusu olmuştur. Modern yönetim bilimsel kavramların oluşturduğu bir temele sahiptir. Deneysel çalışmalardan yararlanmakta, modellemeye ve sistem kurmaya odaklanmaktadır (Efil, 1999: 59). Miles’in 1965 yılında insan ilişkileri ile insan kaynakları arasındaki farkı ortaya koymasının önemi insan hakları kavramı açısından büyüktür. Bu sayede bireyler örgütün çalışma potansiyelinde kaynak olarak nitelendirilmiştir (Aytaç, 2001: 79).

1.7.2.4. Türkiye’de Farklılıkların Yönetiminin Tarihi Gelişimi

Asya ve Avrupa kıtaları arasında köprü oluşturan Türkiye, bu görevi sebebiyle uluslararası alanda “The Land Bridge” şeklinde tanımlanmaktadır. Çeşitli kültürleri birleştiren coğrafi konumu ve Osmanlı İmparatorluğu’nun çizdiği sınırlar dolayısıyla farklı dil, din ve ırktan olan vatandaşları-göçmenleri barındıran bir ülkedir. Bu bağlamda Türkiye’de yapılan yasal ve hukuki düzenlemeler ile işgücünün demografik yapısının incelenmesi gerekmektedir.

Türkiye’de farklılıklar ile ilgili hukuki ve yasal düzenlemeler incelendiğinde, yasalar, sözleşmeler ve yönetmeliklerde farklılıklar, eşitlik ve ayrımcılıklara ilişkin yasal düzenlemelerin olduğu görülmektedir. Anayasada, farklılıklar ile ilgili maddeler mevcuttur. Bu maddelerde farklılıklara saygı duyulması, eşit haklardan yararlanılması ve koruma altına alınması konuları yer almaktadır.

Farklılıklara ilişkin Anayasa maddeleri aşağıdaki gibidir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 2020):

- 10. Maddesine göre: “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.”

- 16. Maddesine göre: “Temel hak ve hürriyetler, yabancılar için, milletlerarası hukuka uygun olarak kanunla sınırlanabilir.”

- 24. Maddesine göre: “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere katılmaya, dini inanç ve kanaatlerini

açıklamaya zorlanamaz; dini inanç ve kanaatlerinden dolayı kınanamaz ve suçlanamaz.”

- 25. Maddesine göre: “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz.”

- 41. Maddesine göre: “Aile, Türk toplumunun temelidir ve eşler arasında eşitliğe dayanır.”

- 50. Maddesine göre: “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar.”

Yukarıda belirtilen Anayasa maddeleri gereği, insanların sahip oldukları farklılıklar nedeniyle ayrımcılığa uğramaması yasalar ile güvence altına alınmış ve yasaklanmıştır. Bununla birlikte insanların farklılıkları sebebiyle suçlanma veya kınanması halinde devlet koruması altında olacakları belirtilmiştir.

Anayasa haricinde farklılıklara ilişkin yasal düzenlemelere bakıldığında, 10 Haziran 2003’te yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Kanunu en önemli gelişmeler arasında görülmektedir. İş Kanunu’nun farklılıklar ile ilgili maddeleri aşağıdadır (T.C Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2020):

- 5. Maddesine göre: “İş ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrım yapılamaz. İşveren, biyolojik veya işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle doğrudan veya dolaylı farklı işlem yapamaz. Aynı veya eşit değerde bir iş için cinsiyet nedeniyle daha düşük ücret kararlaştırılmaz. İşçinin cinsiyeti nedeniyle özel koruyucu hükümlerin uygulanması, daha düşük bir ücretin uygulanmasını haklı kılmaz.”

- 30. Maddesine göre: “İşverenin elli ya da daha üstü çalışanı var ise her yılın Ocak ayı başında yürürlüğe girecek Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranda 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanununun ek 1. Maddesinin (B) fıkrası gereğince istihdamı zorunlu olan terör mağduru veya eski hükümlü ve özürlü bireyi ruhi ve

bedeni durumuna uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdür. Özürlüler ile ilgili belirlenecek oran toplam oranın yarısından az olamaz.

● 74. Maddesine göre: “Kadın işçilerin doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için çalıştırılmamaları esastır. Çoğul gebelik halinde doğumdan önce çalıştırılmayacak sekiz haftalık süreye iki hafta süre eklenir.”, “İsteği halinde kadın işçiye, on altı haftalık sürenin tamamlanmasından veya çoğul gebelik halinde ons ekiz haftalık süreden sonra altı aya kadar ücretsiz izin verilir. Bu süre, yıllık ücretli izin hakkının hesabında dikkate alınmaz. Kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilir. Bu sürenin hangi saatler arasında ve kaç bölünerek kullanılacağını işçi kendisi belirler. Bu süre günlük çalışma süresinden sayılır.”

İlgili maddeler incelendiğinde çalışma hayatında ayrımcılık yasalara göre suç olarak görülmektedir. Bu yasa maddeleri dışında, cinsiyet eşitliğinin sağlanması ve kadına şiddete yönelik düzenlemelere yer veren 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu’nun 122. Maddesine göre; “ kişiler arasında dil, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım yaparak” kişinin işe alınması ya da alınmaması hakkında altı aydan bir yıla kadar hapis cezası verilebilmektedir. Bununla birlikte kanunda, işyerinde cinsel taciz kavramı getirilmiş, cinsel taciz suçunun nitelikli halleri belirlenerek buna göre hiyerarşi ve hizmet ilişkisinden kaynaklanan nüfuz kötüye kullanılmak suretiyle ya da aynı işyerinde çalışmanın sağladığı kolaylıktan yararlanılarak kişiye karşı cinsel tacizde bulunma suçun temel şekline göre daha ağır ceza ile cezalandırılmıştır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2020).

Farklılıkların siyasal olarak da önemsendiği görülmektedir. 2820 sayılı kanunda 83. Maddede belirtilen “Siyasi partiler, herkesin dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit olduğu prensibine aykırı amaç güdemez ve faaliyette bulunamazlar.” ibaresi de bu durumu açıklamaktadır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2020).

Ülkemizde yalnızca çalışma hayatı değil özel hayatta da ayrımcılığın olmaması ve eşitliğin sağlanması için 1 Ocak 2002 tarihinde yürürlüğe giren 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu’nda eşlere eşit haklar getirilmiştir. Kanunda, herkesin evleneceği eşi

seçme hakkı ve bekarken sahip olduğu soyadını kullanma hakkı gibi düzenlemeler yer alırken, ‘Aile reisi kocadır’ hükmü değiştirilerek evliliği eşlerin birlikte yönetmesi şekline getirilmiştir (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2020).

Yukarıda birkaç kanundan verilen örneklerle belirtildiği Türkiye’de farklılıklar ile ilgili hukuki ve yasal düzenlemeler bulunmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’nin yer aldığı uluslararası sözleşme ve anlaşmalarda mevcuttur. Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) 1 Mart 1980’de üye ülkelerin katılımına açılmıştır. 1985 yılında Türkiye’nin onayladığı bu sözleşme 19 Ocak 1986 tarihiyle yürürlüğe girmiştir. Sözleşmenin 18. Maddesine göre ülkelerin, dört yılda bir ülke raporlarını Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi (CEDAW) Komitesine sunma zorunlulukları bulunmaktadır. Taraf ülkeler, kadınlar ve erkeklerin eşit haklara sahip olmasını ve insanlara olan ayrımcılığın kabul edilemez olduğunu sözleşmeyi imzalayarak onaylamaktadır. Ayrıca kadınların ve erkeklerin ekonomik, sosyal, kültürel, siyasi ve medeni haklardan eşit bir şekilde faydalanmalarının yükümlülük altında olduğu belirtilmiştir (Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, 2020).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 1958 yılında kabul edilen “Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi” Bakanlar Kurulu tarafından 6-8730 sayılı karar ile 21.09.1967’de Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Ülkeler bu sözleşme ile meslek edinme ve meslek içinde tabi olunan muamelede ayrımcılığın kaldırılmasını amaçlayan eşitliğe dayalı politikaların takibini taahhüt etmektedir (111 Sayılı Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi).

İrkçılık ve Hoşgörüsüzlüğe Karşı Avrupa Komisyonu ise yabancı korkusu, yahudilere olan önyargı ve ırkçılık ile mücadeleyi amaçlayarak 1993 yılında kurulmuştur. Bu amaçla ülkeleri denetleyerek raporlar sunmaktadır. Komisyonun Türkiye raporunda Musevi, Ermeni, Rum ve Bulgar kökene sahip Türkiye Cumhuriyeti vatandaşlarının dini kimliklerinin tanındığı ve Çingene kökenli bireylerin durumuna ilişkin araştırmalar yapılması, bununla birlikte Türkçe dile sahip olmayan bireylerin kamu hizmetlerinden faydalanmakta zorluk çekmesi sebebiyle bu duruma dikkat edilmesi belirtilmiştir. Vatandaşlık ve İnsan Hakları derslerinin ilköğretimde, Demokrasi ve İnsan Hakları dersinin ise liselerde verilmesine karar verilmiştir (İrkçılık ve Hoşgörüsüzlüğe Karşı Avrupa Komisyonu Türkiye Üçüncü Raporu).

Türkiye'nin işgücünün demografik yapısı ise ülkenin nüfus yapısı ve özellikleri ile ilgilidir. Çoğunlukla genç bir nüfusa sahip olan Türkiye'nin 2019 yılı verilerine göre genel nüfusu 83.154.997 dir. Türkiye İstatistik Kurumu, “Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi” 2019 sonuçları erkek nüfus oranının yüzde 50,2 (41.721.136 kişi) ve kadın nüfus oranının yüzde 49,8 (41.433.861 kişi) olduğunu göstermektedir. Veriler incelendiğinde, 0-14 yaş aralığında 18.001.951 kişi, 15-19 yaş aralığında ise 5.855.675 kişi yer almaktadır. Ortalama yaşam süresinin erkeklerde ve kadınlarda artış göstermesi sebebi ile Türkiye’de genç nüfusla birlikte yaşlı nüfus oranında da bir artış görülmektedir (Türkiye İstatistik Kurumu, 2020).

İşgücü piyasaları nüfus eğilimlerinden ve nüfus oranından etkilenmektedir. Türkiye'nin üretken yaş grubu ve genç nüfusu ise işgücü piyasaları bakımından ümit verici görülse dahi gelecek için ölüm oranı, ortalama yaş ve doğum hızı gibi veriler incelendiğinde işgücü piyasalarının nüfustaki yaşlanma sorunuyla karşı karşıya geleceği bilinmektedir. Türkiye’de işgücü yaş aralığının 2030 yılı için 45-59 olacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle ülkemizde, gelecekteki işgücünün bu durumu göz önüne alınmalı sosyal güvenlik politikaları ve ekonomik düzenlemelere daha fazla odaklanılmalıdır.

1.8. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ

Örgütlerde farklılıkların yönetimi sürecine fayda sağlayan farklılık yönetim modelleri, 1980 yılı sonrasında teorisyenlerin çeşitli bileşenleri ele alması ile oluşturulmuştur. Farklılıklar ile ilgili kavramlara odaklanarak bu kavramlar arasındaki ilişkileri açıklayan farklılık yönetim modelleri, süreç içerisindeki bileşenlerin etki ve sonuçlarını inceleyerek, örgütlerde yaklaşımların nasıl uygulanması gerektiğine ve sonuçlarının neler olacağına dair öngörü oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

Farklılıkların yönetimi modelleri, temelde oluşturulan ilk modeller ve daha sonrasında incelemeye alınan teorileri belirten orta modeller ile birlikte neden ve sonuçları açıklayan süreç modellerinden oluşmaktadır.

Farklılıkların yönetimindeki ilk modeller, işgücündeki değişime ve örgütlerin politik çevreye karşı nasıl tutum ve davranış göstermesi gerektiğine yönelik oluşturulmuştur. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında etkili olan ilk modeller, yönetim süreci içinde örgütlerin nasıl ilerleyeceği konusunda açıklamalar yapmaktadır.

Modelleri geliştiren teorisyenlerin adını alan modeller, kronolojik sırasına göre Roosevelt Thomas Modeli, Taylor Cox ilk Modeli, Gary Powell Modeli, Robert Golembiewski Modeli şeklinde incelenmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58-60).

1.8.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas 1991 yılında etnik azınlıklar ve kadınları işgücüne dahil eden ve yapılan düzenlemeleri temel alan üç strateji geliştirmiştir. Bunlar; olumlu eylem, farklılıklara değeri verme ve farklılıkları yönetme şeklinde kategorize edilmiştir. Olumlu eylemde, kadınlar ve azınlıkların işgücünde yer alabilmesi ile örgüt içinde daha fazla temsil gücüne ulaşması için fırsatların sunulması istenmektedir. Thomas'a göre olumlu eylemde bulunmaya çalışan örgütler kadınlar ve azınlıklar ile ilgili çabalarında birtakım kısıtlamalara uğramaktadır.

Örgütler farklılıklara değeri vererek, örgüt içinde farklılıkların anlaşılmasını ve kabullenilmesini bunun sonucunda ise çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesini hedeflemektedir. Thomas'a göre örgüt içinde farklı yeteneklerden yararlanma ve örgütte yer alan farklılıkları avantaja çevirebilmek için ilk olarak örgüt sistem ve kültürünün değışmesi gerekmektedir. Thomas 1996 yılında örgütlerin potansiyel olarak gerçekleştirebileceği sekiz gerekli ilkeyi aşağıdaki şekilde sıralamıştır (Hays ve Thomas, 2016: 21-22; Agars ve Kottke, 2004: 59):

- ▶ Farklılıkların organizasyondaki artışını sağlamak,
- ▶ Farklılıkların var oluşunu yadsımak,
- ▶ Baskın kültürde azınlıkları ve kadınları asimile etmek,
- ▶ Farklılıkları örgütün amaçları için yok saymak,
- ▶ Farklılıkları olan bireylere farklı alanlarda görevlendirme yaparak izole etmek,
- ▶ Farklılıklara sahip olan bireylerin birlikte olmasını tolere etmek,
- ▶ Farklılıklar ile baş edebilmek için bireyler arasındaki ilişkileri inşa etmek,
- ▶ Karşılıklı uyumun hızlanması için, örgüt yapısında değışim gerçekleştirmek.

Thomas'ın ifade ettiği bu ilkeler üç organizasyon şeklinin gelişim sürecine göre belirlendiği yaklaşımları nitelemektedir.

1.8.2. Taylor Cox'un Modeli

Cox (1991) örgütleri farklılıkları kabullenme ve değer verme seviyelerine göre tek kültürlü, çoğulcu ve çok kültürlü olarak sınıflandırmıştır. Burada farklılıklar kadın ve azınlıkları kültürleştirme yaklaşımları temel alarak gerçekleştirilmiştir. Tek kültürlü örgütlerde kadın ve azınlıklar, baskın olan kültürü kabul etme ve asimile olmaları doğrultusunda kabul edilmektedir. Çoğulcu örgütlerde ise kadınlara ve azınlıklara değer verilmekte olup, örgüt yapısında değişim kabul edilmemektedir. Aynı zamanda farklılıkların hepsine eşit tutum gösterilmesi şeklinde bir anlayışa sahiplerdir. Çok kültürlü örgütlerde de kadın ve azınlıklar önemli ve değerli bir işgücü oldukları için kabul görmektedirler (Agars ve Kottke, 2004: 58-59).

Kültürel farklılıkların olması ve bu farklılıkların etkin yönetimi ile örgütler rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak bunun için çok kültürlü örgüt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Çok kültürlü örgütlerin, farklı geçmişlere sahip çalışanların örgüte kattığı fayda ve değer bilincinde olan bir yapıda olmasının örgüte birçok avantaj sağlayacağı düşünülmektedir (Cox ve Blake, 1991: 52).

1.8.3. Gary Powell'ın Modeli

Örgütlerin eşit istihdam konusuna vereceği tepkileri temel alan Powell, bu çerçevede örgütleri proaktif, reaktif ve nötr olarak sınıflandırmıştır. Proaktif örgüt çok kültürlü yapıya değer vermektedir. Kadın ve azınlıkların örgütte var olması kabul ederek gereken düzenlemeleri yapmaktadır. Tam tersi olan reaktif örgüt, yasal düzenlemelerin gerçekleşmesi için kadın ve azınlıkları kabul etmektedir. Nötr örgüt ise hiçbir çaba göstermeksizin düzenlemeleri kabul etmemektedir. Kamudaki varlığını yitirmek istememekte ve tepki göstermemektedir. Powell'ın modelinde örgütlerin proaktif bir davranış sergilemesi gerekmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

1.8.4. Robert Golembiewski Modeli

Örgütlerin sürekli değişime uğrayan demografik özellikler karşısındaki tepkilerini açıklayan Golembiewski (1995: 48-49), beş yaklaşım şeklinde bir sınıflandırma yapmıştır. Bu beş yaklaşım; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer verme ve farklılıkları yönetmedir. İlk olarak baskı altında farklılık, ayrımcılık ile ilgili olan problemlerin çözüme kavuşturulmasını

açıklamaktadır. Artan olumlu eylem ve eşit fırsat ise yasal zorunlulukları belirtmektedir. Farklılıklara değer verme, bireysel performansa verilen önemin örgüt performansından önce geldiğini açıklamaktadır. Bununla birlikte örgütün içinde var olan çatışmaları azaltmanın örgüte katkı sağlayacağı belirtilmektedir. Farklılıkların yönetimi ise örgüt yapı ve politikasında yapılan değişimlerle hedefe ulaşmada ve bireyleri farklılıklar ile ilgili konularda teşvik etmede örgüte birçok fayda sağlayacağı belirtilmektedir.

Farklılık konusu ile ilgili geliştirilen modeller ilk olarak örgütlerin çevresel şartlara verdikleri tepkileri kapsamaktaydı. Orta modeller ise, farklılıkların yönetimini ciddiye alan örgütlerin önemli bir niteliğinin öğrenen örgüt olmasına odak oluşturmaktadır. Bu örgütlerde, sürekli gelişim amaçlanmakta ve değişimi teşvik eden anlayışlar benimsenmektedir. Orta modeller; Thomas ve Ely Modeli, Mor Barak Kapsayıcı ve Değer Tabanlı Modeli, Taylor Cox Yeniden Düzenlenen Farklılık Yönetimi Modeli, Richard Allen ve Kendly Montgomery Farklılık Yaratma Modeli, Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli olarak ele alınmaktadır.

1.8.5. Thomas ve Ely'nin Modeli

Thomas ve Ely, örgütlerin farklılıklarla neden ilgilendiklerini bulma amacı ile yaptıkları çalışmalarda örgütlerin hangi anlayışlara sahip olduklarını gözlemleyerek, farklılıkları olan işgücüne ait farklı seviyelerde bakış açıları olduğunu saptamışlardır. Farklılıklarla ilgili olarak üç bakış açısından bahsetmişlerdir (Stahl ve Björkman, 2006: 225-226; Dass ve Parker, 1999: 69-72):

● *Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı (The Discrimination and Fairness Paradigm)*: Liderlerin farklılık bakış açısıyla adaletli ve eşit davranma, işe alım ve eşit istihdam koşullarını uygulama isteğine dayanmaktadır. Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerin farklılıkları yönetme stratejisi renk körlüğüdür. Özellikle kadın ve farklı ten rengine sahip bireylere saygı duyulmasını sağlama amaçlı çalışanların eğitimini ilk hedeflerden biri olarak belirlemektedir. Bütün iş süreçlerinde adaletli davranım söz konusudur ve bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde bürokratik bir yapı mevcuttur.

● *Pazara Erişim ve Yasallık Yaklaşımı (The Access and Legitimacy Paradigm)*: Bu yaklaşım farklı müşterilerin oluşturduğu pazarlara girişin kolay olması için işgücünde farklılaştırma stratejilerinin uygulanması gerektiğini belirtmektedir. Bu

hedefle oluşan çalışan şemaları da farklı statü algısı ortaya çıkarmaktadır. Erişim ve yasallığı benimseyen örgütlerde ortak nokta ise çeşitli demografik özelliklere sahip çalışanların ve müşteri gruplarının olmasıdır. Aynı zamanda bu yaklaşım ile örgütler, farklı niteliklerde müşterilere erişme fırsatıyla rekabet avantajı da elde edebilmektedirler.

• *Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı (The Learning and Effectiveness Paradigm):*

Öğrenme ve Etkinlik yaklaşımı, fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı ile pazara erişim ve yasallık yaklaşımının koşullarını kabul etmektedir. Bununla birlikte bu yaklaşımların eksik taraflarını geliştirmekte ve tamamlamaktadır. Örgütler farklı kimlik gruplarından çalışanların ortak deneyimlerini potansiyel birer kaynak olarak görmektedirler. Aynı zamanda örgütler farklılıkların birer fırsat olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir.

Thomas ve Ely, açıkladıkları bu üç yaklaşımın birbirlerini tamamladıklarını ve bu süreçte birbirlerini gözlemlemeleri sonucu farklılık yönetimi ile ilgili çeşitli bakış açıları geliştirdiklerini belirtmişlerdir.

1.8.6. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

Cox (2001), 1991'de oluşturduğu modeli geliştirmiş ve çok kültürlü bir örgütün beş temel ilkeye sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Modelin temel özelliği olarak çok kültürlü örgütlerin gereken politikaların ve bu uygulamalara göre örgütteki değişimlerin yapılmasını işaret etmektedir. Tabloda gösterilen Cox'un geliştirilmiş modelinde beş ana unsur yer almaktadır (Pynes, 2009: 108-110):

- *Liderlik:* Farklılıkların desteklenmesi için etkili bir yönetim stratejisinin uygulanması gerekmektedir. Bu amaçla bütün temel organizasyonlar liderlik kapsamında bulunmaktadır.

- *Ölçme ve araştırma:* Örgütsel değişimler ile ilgili tüm veriler sistematik olarak ölçülmelidir. Süreç içerisinde yapılan ölçümler örgüt için büyük bir öneme sahiptir.

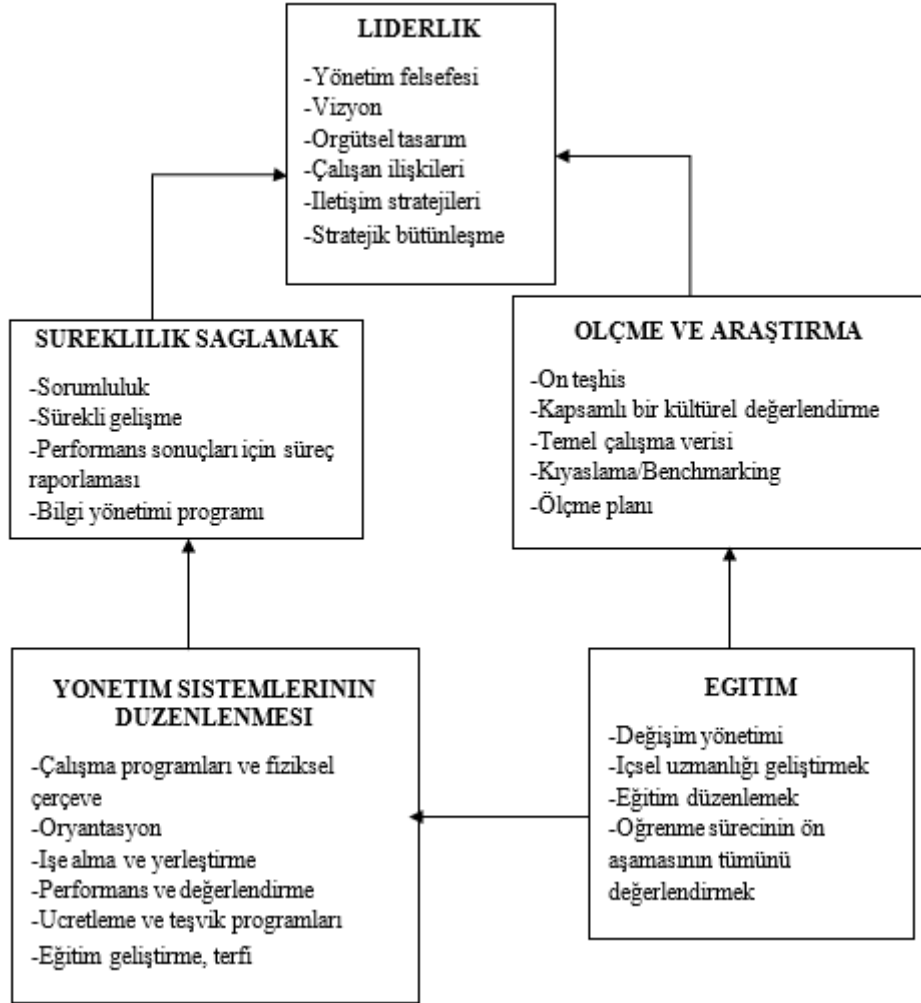
- *Eğitim:* Örgütsel değişim sürecinde uygulamaların kolayca yapılmasını ve çalışanların yetenek ve yeni bilgiler kazanmasını sağlar.

- *Yönetim sistemlerinin düzenlenmesi*: İnsan kaynakları faaliyetlerini içermektedir. Yönetimsel sistem ve stratejilerin örgüt vizyonuna uygun olarak düzenlenmesidir.

- *Süreklilik sağlama*: Düzenleme ve değişim sürecinin gözlenmesi ve başarılı sonuçlanması ile faaliyetlerde süreklilik sağlanmasını kapsar.

Şekil 2.

Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli



Kaynak: Pynes, 2009: 109.

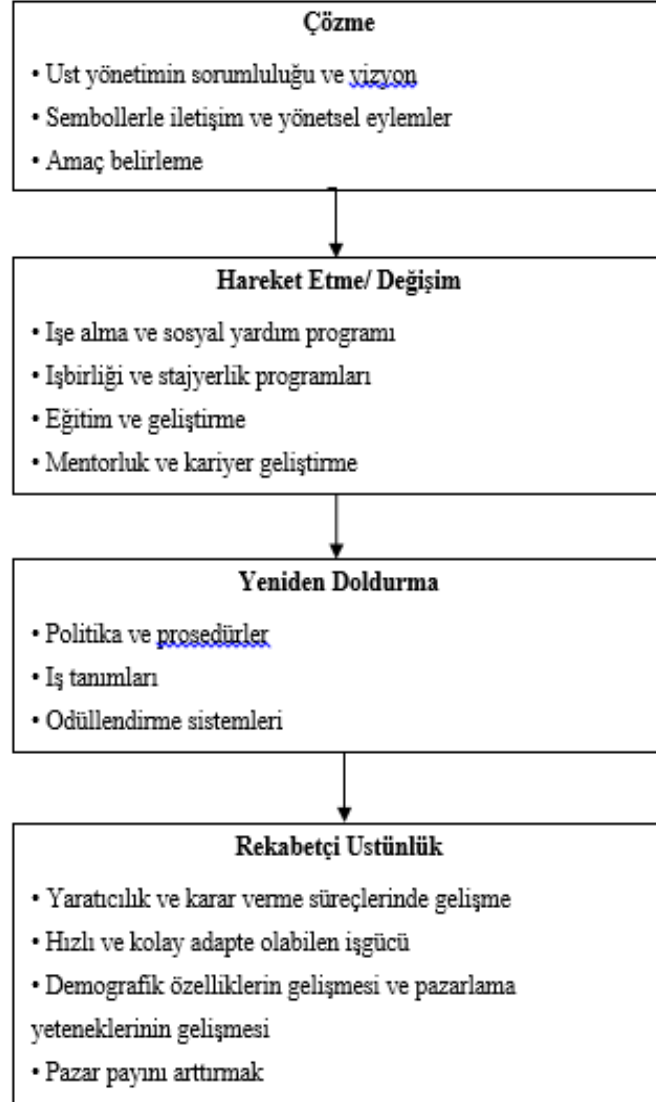
1.8.7. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Allen ve Montgomery, Cox'un değişim modelini, Lewin'in gelişim ve değişim modelini ve Shein'in adaptasyon modelini temel alıp farklılık yaratma modeli geliştirmiş ve geliştirdikleri bu modelde başarıya ulaşmanın değişimi yönetebilme ile ilgili olduğunu belirtmişlerdir. Modelde gelişim süreçlerine ve uygulamalara

odaklanılmıştır. Üst düzeydeki misyonu ve sorumlulukları, iletişim-amaç belirleme ile başlatan süreçte istihdam programları düzenleme, eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları, politika ve ödül sistemleri tanımlama, karar verme, rekabet ve yaratıcılık unsurları ile birbirini izleyen aşamalardan meydana gelmektedir. (Agars ve Kottke, 2004: 63).

Şekil 3.

Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli



Kaynak: Stockdale ve Crosby, 2004: 63.

1.8.8. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli

2002 yılında ortaya çıkarılan tam bütünleşme modeli, farklılıkları etkin bir biçimde yöneten örgütlerin niteliklerini ve farklılıkları kabul edip destekleyen kültür ve politika uygulamaları ile tüm değişim sürecini açıklamaktadır. Temel olarak

örgütlerin farklılık yönetiminde başarı sağlayabilmesi için bileşenlerin tamamını bütünleştirmesini ele almaktadır. Agars ve Kottke'nin geliştirdiği bu modelde, farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi için sorunun tanımlanması, uygulanma ve sürdürülebilirlik olmak üzere üç aşama olduğu belirtilmektedir. İlk aşamada örgütlerin farklılık yönetimi konusuna öncelik tanınması gerektiği ifade edilmiştir. Uygulama aşaması, mevcut politika ve uygulamalara yeniliklerin eklenmesini içermektedir. Son aşama olan sürdürülebilirlikte ise, farklılıklara destek veren bir örgüt kültürü oluşturulabilmesine yönelik gereken bütün yöntemlerin oluşturulması belirtilmektedir. Agars ve Kottke tarafından geliştirilen modelin üç aşaması aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 67-69):

● *Sorunun Tanımlanması Aşaması:* İlk aşama olan sorunun tanımlanmasında örgüt farklılık yönetimine gereksinim duyduğunu fark etmekte ve üst yönetim tarafından amaç ve misyon belirlemesi yapılmaktadır. Örgüt içinde yer alan çalışanların değişim sürecini bir tehdit olarak algılaması ve tepki göstermesi beklenir. Bu nedenle yapılacak tüm uygulamalarda adil davranılması önemlidir.

● *Uygulama Aşaması:* Bu aşamada farklılıkların kabul edilmesi için gereken uygulamalar içerisinde öncelikle politikaları belirlemek gerekmektedir. Çalışanların eğitim alması bu süreçte oldukça önem taşımaktadır. Bu noktada fayda algıları düşük olur ve sosyal algılar birer tehdit olarak görülebilir. Fakat çalışanların algısı olumlu olduğunda davranışları da bu durumdan etkilenecek başarılı bir değişim sağlanabilir.

● *Sürdürülebilirlik Aşaması:* İlgili politika ve prosedürlerin uygulanmasıyla birlikte bu uygulamaların örgütün kültürüyle adaptasyonunun sağlanması ve böylece sürekliliğin oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte örgüt içinde yer alan bütün çalışanların sorumlu tutulması ve sürece katkı sağlaması önemli görülmektedir.

Farklılıkların yönetimi sürecinde, örgütün sahip olduğu farklılık ve farklılık boyutlarının, örgütün unsurlarıyla olan etkileşimi sonucu ortaya çıkan sonuçlara odaklanan süreç modelleri, örgüte maksimum yarar sağlayacak biçimde kullanılmasını ve etkin sonuçlara ulaşılmasını amaçlamaktadır.

1.8.9. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999) tarafından oluşturulan “Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli” farklılık yönetim sürecinde farklılıklara önem

verme, demografik ve bireysel farklılıkların kabul edilmesinde hızlandırmaya olan ihtiyacı belirtmektedir. Model örgüt kültüründe gerçekleşen değişimleri ifade etmektedir. Bu modelde farklılıkların kabul görmesi, çalışanların farklılıklarına değer verilmesi ile birlikte örgütte çok kültürlü yapının sağlanması sonucunda örgüt pazar payı, kar ve rekabet gibi unsurlarda olumlu geri dönüşler sağlayabilmektedir.

Bütünleştirilmiş etkili farklılık yönetimi modelinin uygulanması sürecinde başarı sağlanabilmesi için önemli faktörler yer almaktadır. Önemli görülen faktörlerden biri olan lider, farklılıklar ile ilgili yararlar sağlama amacı ile çalışanlarda olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte liderler tarafından süreç içerisinde adil ve eşit yönetim anlayışı da geliştirilmektedir. Gerçekleştirilen uygulamalar ile örgütsel bir değişim sağlanabilmektedir. Yönetim sürecinde hedeflenen başarıyı sağlayabilmek için örgütler, bütün aşamaları uygun bir biçimde planlamalı ve planlamalara göre hareket etmelidir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999: 66-69).

1.8.10. Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli

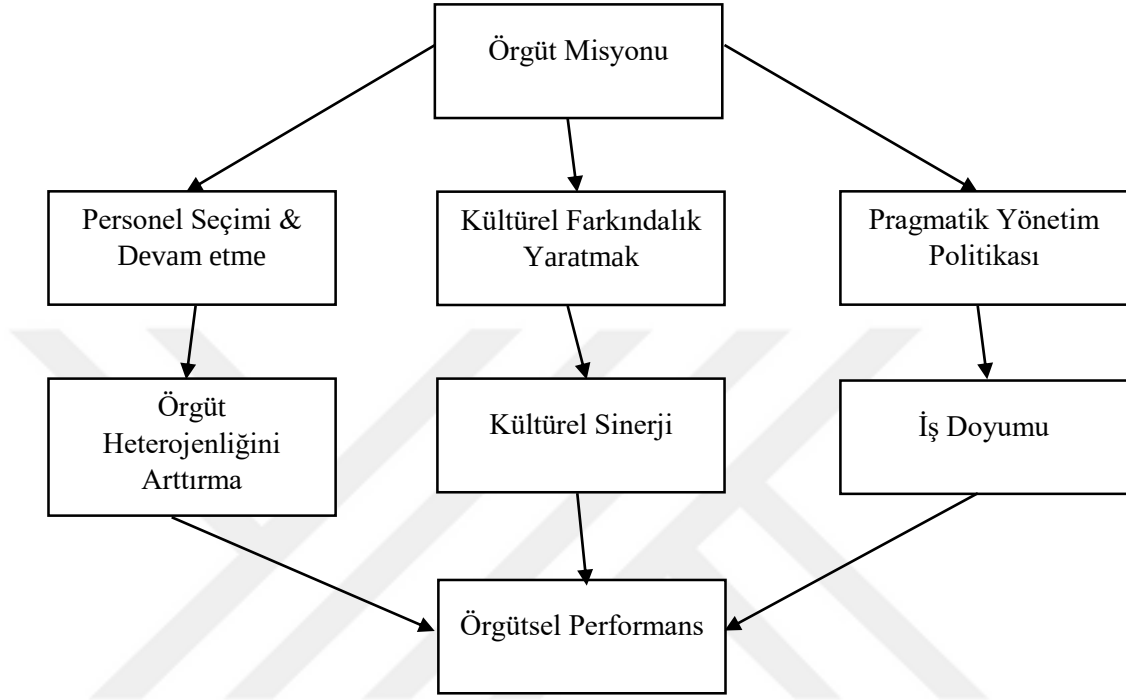
Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) tarafından geliştirilen çok katmanlı model, farklılık yapılarını etkili bir şekilde algılayabilmek amacı ile meydana getirilmiştir. Farklılıklar iş ile ilgili, ilişkiler ile ilgili, gözlenebilir ve derin düzey farklılıklar olmak üzere dört temel kategori altında incelenmiştir. Araştırmacıların yaptığı bu çalışmada, daha önceden yapılmış olan çalışmalarda ne tür bireysel özelliklere dikkat edildiğine, sonuçların örgütlere ne gibi faydalar sağladığına ve farklılıklar ile ilgili olan karmaşıklıkların nasıl incelendiğine yönelik cevaplar aranmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003: 803-804).

1.8.11. Pitts'in Modeli

Pitts (2006) tarafından geliştirilen kapsamlı farklılıkların yönetimi modeli üç boyutta ele alınmaktadır. Çalışan seçme, kültürel algı yaratma ve pragmatik yönetim politikalarından oluşan bu boyutlar, farklılıkların performansa dair etkilerini kapsamaktadır. Farklılıkların yönetimi sürecinde ilk olarak örgütün heterojen ve homojen düzeylerine etki eden çalışan seçme süreci ele alınmakta, ikinci aşamada ise farklılıklara değer veren ve vermeyen çalışanlar ile ilgili yapılan kültürel çalışmalar olumlu ya da olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Son aşama olan politikalar da ise

Çalışma şartları üzerine yapılan geliştirmeler ile çalışan bireylerin iş doyumları etkilenmektedir (Pitts, 2006: 253-254).

şekil 4.
Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli



Kaynak: Pitts, 2006: 254.

1.9. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİşKİN MİTLER

Örgütlerde kültür oluşturmaya ve bu kültürün korunmasına yardımcı olan mitolojik söylemler ve metaforlar bulunmaktadır. Örgütlerde var olan mevcut uygulamalar, varsayım ve inançlar, mitler tarafsız olmamakla birlikte politik ve sosyal mücadelelerin de birer yansımasını oluşturmaktadır. Farklılıklara karşı da direncin kaynağı olarak ortaya çıkan mitler bu nedenle sorgulanmaktadır (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004: 48). Bu kısımda literatürde sıkça karşılaşılan bu mitlere ve açıklamalarına yer verilmektedir.

1.9.1. Meritokrasi Miti

Amerikan rüyası ideolojisi şeklinde adlandırılan meritokrasi, kişilerin toplum içindeki sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri için onları motive

etmeyi amaçlamaktadır. Sosyal sistemdeki etkililiğin yaratılmasına odaklanan meritokrasi miti cinsiyet veya yaş gibi faktörleri dikkate almaksızın örgüt içindeki verimliliğin nasıl arttırılacağını ele almaktadır (Billing ve Sundin, 2006: 107).

Meritokrasi miti, yeteri kadar performans gösteren herkesin başarılı olacağı varsayımına sahiptir. Meritokrasi mitine göre başarıya ulaşmanın kuralı çaba göstermektir. Bu çerçevede, başarısızlık tamamen yetenek eksikliğinden ya da gösterilen çabanın az olması ile ilişkilidir. Bu miti destekleyen bireyler; “Hayatta başarılı olmak sadece doğuştan gelen yeteneklere ve çalışkanlığa bağlıdır” şeklinde bir fikre sahiptirler. Meritokrasi mitine uyumlu davranan bireyler renk, cinsiyet, fiziksel ve cinsel özelliklere bağlı olarak birtakım imtiyazlar yaratılması veya bu nedenler dolayısıyla onlara baskı uygulama gibi ayrımcılık sistemini göz ardı etmektedirler (Thomas vd., 2004: 48-49).

1.9.2. Renk Körlüğü İdeali Miti

Renk körlüğü ideali miti (myth of the colorblind ideal), Amerikada var olan eşitlik, asimilasyon, bireyselleşme, meritokrasi miti ve erime potası miti ile bağlantılı ve anlam olarak da bunlar ile iç içe geçmiş bir kavram olarak ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde bireylerin yaş, cinsiyet ve ırk gibi kişisel farklılıklarını tanımayan ya da inkar eden politika ve uygulamalar renk körlüğü olarak adlandırılmaktadır (Ellis ve Sonnenfeld, 1994: 82).

Genel bir ifade ile renk körlüğü miti, grupların kimliklerini reddederek ya da bu kimlikleri aşp bireyleri yeniden bir sınıflandırma içine yerleştirmek amacını taşımaktadır. Yeniden sınıflandırma ise örgütteki bireylerin sahip olduğu kişisel kimliklerin etkisini azaltmak ve herkesi ortak bir kimlik etrafında toplamak şeklinde ifade edilebilmektedir. Aslında yapılan bu yeni sınıflandırmamın amacı kişiler arasında var olan farklılıkları azaltma amacını taşımaktadır. Bu mitin temel amacı örgütteki tüm bireylere eşit davranılmasını yani eşitlik anlayışının örgüt içinde etkili olmasını sağlamaktır (Stevens, Plaut ve Burks, 2008: 119-120).

1.9.3. Erime Potası Miti

Perspektif olarak renkkörlüğü mitine benzeyen erime potası efsanesi, bir ülkeyi farklı din, ırk ve milliyetten gelmekte olan bireylerin oluşturduğunu ve bu bireylerin uyum ve düzen içinde yaşadığını belirtmektedir. Düşünce yapısı bireylerinin hepsinin

aynı ırktan geldiğini savunmaktadır. Farkına varılmayan ve düşüncenin altında yatan zorunluluk, baskın bir kültür içerisinde olan azınlıkların kendi asıl kültürlerinden asimile edilmesi şeklindedir. Azınlıkların, yabancı olduğu kültüre uyum göstermeleri istenmekte ve bu durumun onlar üzerindeki etkileri önemsenmemektedir. Bireyler bulundukları yerdeki kültüre ait olan haber, dergi ve gazete gibi unsurlarda kendi kültürlerinin ötekileştirildiğini, gerçek olmadığını ve önemsenmediğini görmektedirler. Erime potası mitine göre, azınlıkların sahip olduğu kaynakların kısıtlanması durumu söz konusu olmaktadır (Thomas, vd., 2004: 50).

1.10. İŞLETMELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

İnsanların sahip olduğu farklılıklar toplum ve örgütler açısından zengin bir kaynak olarak görülmektedir. Farklılıkların bilinci ile onları kabullenmek, değerlendirmek ve onlardan faydalanmak gerekmektedir. Farklılıkların yönetilmesi birey, grup ve işletme için oldukça yararlıdır. Farklılıklarına saygı gösterilen bireylerde motivasyon ile birlikte performans artışı görülür. Bu doğrultuda işletmelerin verimliliği, üretkenliği, yaratıcılığı ile karlılığı da artacak ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerdir (Göreci, 2019: 2).

1.10.1 Farklılıkları Yönetmenin Faydaları

Farklılıkları yönetmenin bireylere, örgütlere ve toplumlara birçok fayda sağladığı bilinmektedir. Bu bölümde farklılıkların sağladığı bu faydalar açıklanmaktadır.

1.10.1.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları

Bir süreç olarak ifade edilen farklılıkların yönetimi, bireylerin sahip olduğu tüm özelliklerin farkına varılması, kabul edilmesi ve değer vermesiyle başlamaktadır. Süreç içinde farklılıkların teşvikinin sağlanması, birey ve grup ile örgüt performanslarının yükseltilmesi için bir yapının gerçekleştirilmesiyle birlikte bu yapının bütün kademeler tarafından desteklenmesi amaçlanmaktadır (Özer, 2007: 112).

Farklılıkların yönetiminde önemli olan bir konu da bireylerin kendilerini ve başkalarını nasıl algıladıklarıdır. Bireylerin arasındaki iletişimde etki sağlayan bu algılar olmaktadır. Bireyler için olumlu etkileri olan bir çalışma ortamı yaratmaya ve

bu çalışma ortamının sürdürülmesine ilişkin olan farklılık yönetimi sürecinin, bireylerdeki mevcut potansiyeli ortaya çıkarmada ve örgüt hedeflerine daha fazla katkı sağlama da etkili olduğu belirtilmiştir (Patrick ve Kumar, 2012: 1).

1.10.1.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları

Örgütlerde mevcut olan farklılıkları avantaja çevirebilmek stratejik olarak önemli bir fırsattır. Farklılıkları değerlendirerek onlara yatırım yapabilmek ise örgüte çok fazla katkı sağlamaktadır (Hubbard, 2004: 40).

Cox ve Blake (1991), farklılıkların yönetiminde gerçekleştirilen uygulamaların başarı ile sonuçlandığında altı avantaj sağladığını ifade etmiştir (Scott ve Gruman, 2007: 19-23). Bu avantajlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- *Yaratıcılık:* Örgüt yapısının heterojen olması yaratıcılığa teşvik sağlamaktadır. Çeşitli farklılıkların yer aldığı çalışma ortamlarında daha etkili fikirler üretilmekte ve çeşitli alternatifler kolayca bulunabilmektedir. Bu durum ise esnekliği ve yenilikçiliği beraberinde getirmektedir.

- *Problem çözme:* Çeşitli farklılıkların yer aldığı çalışma ortamlarında daha geniş bir perspektif ve tecrübe ile problem çözümlemeler de başarılı olmaktadır.

- *Maliyetleri azaltma:* Örgütlerde yer alan farklılıklar aynı zamanda işgücünde devamsızlığa ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle farklılıklara sahip bireylerin yer aldığı örgütler, işten ayrılmalar ve işe devamsızlık gibi konularda maliyetlerini en aza indirebilmelidir.

- *Kaynak sağlama:* Farklılıklara sahip olan örgütlerin başka demografik gruplarda çalışan bireylerin dikkatini çektiği bilinmektedir. Bu örgütler, bireyleri elde tutabilme konusunda sağladığı başarı ile farklı işgücü gruplarını da kendilerine kolayca çekebilmektedirler.

- *Pazarlama:* Tüketici grupları heterojen örgütleri daha fazla tercih etmektedirler. Küreselleşmenin artması ile farklılıkların pozitif etkilerinin de örgütlerin önüne geçebilmesi ileri sürülen bir olgu durumundadır.

- *Sistem esnekliği:* Sahip olduğu farklılıklar ile örgütlerde sistemin esneklik üretiminde daha etkili olacağı belirtilmektedir. Bu sayede sistemin çevresel değişimlere de daha hızlı uyum sağlayacağı düşünülmektedir.

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının örgüt için gerekli olduğunun belirlenmesinde, rekabet üstünlüğü veya karlılık sağlaması gibi unsurlara bakılmaktadır. Farklılıkların etkin bir biçimde yönetilmesi halinde yukarıda açıklananlara ek olarak birçok farklı avantaj sağladığı da belirtilmektedir. Verimliliğin artması, yüksek maliyete sebep olan davalarda azalma ve işletmelerin daha fazla akılda kalması sağlanmaktadır. Bununla birlikte pazarlarda daha fazla çekici gözükme, pazarlama faaliyetlerinde performans artışı ve işe alımlar için gerekli olan yetenek havuzu oluşturma bu avantajlardan bazıları olarak açıklanabilmektedir (Easty, Griffin ve Hirsch, 1995: 9-11; Hays-Thomas, 2004: 29; Hubbard, 2004: 40-41).

1.10.1.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları

Farklılıkların yönetilmesi, çeşitli gruplar arasındaki işbirliğini geliştirmek ve iletişimi arttırmak amacıyla kültürlerarası iletişimin geliştirilmesine yardımcı olmakta ve böylece toplumsal düzeyde bir fayda sağlamaktadır (Point ve Singh, 2003: 752).

Kültürlerarası anlayışın gelişmesi ile birlikte farklı toplumlardan oluşan uluslar birbirlerine karşı daha fazla hoşgörü ile yaklaşacaktır. Kültürlerarası köprüler de bu şekilde inşa edilebilecektir (Lawson, 2001: 41). Kültürlerarası ilişkilerin hoşgörü ile dünya barışına etki edeceği düşünülmektedir.

Bullock (2004) tarafından, toplumdaki sosyal adaletsizliğin örgütler tarafından yaratılıp desteklendiği belirtilmiştir. Aynı zamanda yaptığı analizler sonucu önyargı ve yapısal engeller sebebiyle toplumsal sınıf yapılarının örgütlere etki ettiğini belirtmektedir. Cokley vd. (2004), Afrika kökenli olan Amerikalı bireylerin ve diğer azınlıkların belli mesleklere ayrıldığını belirtmekte ve bireylerin bu mesleklerde, kariyer yolunda ilerlemeleri pek mümkün olmamaktadır. Örgütlerde yaşanan adaletsizlik ve eşitsizlik içeren bu durumlara dikkat edildiği takdirde, toplumsal reformların gerçekleşeceği de belirtilmektedir (Stockdale ve Cao, 2004: 302; akt. Sürgevil, 2008: 148-149).

1.10.2. Farklılıkları Yönetme Stratejileri

Farklılıkların etkili ve doğru bir şekilde yönetilmesi, farklılıklardan doğan sorunların çözülmesi ya da bu farklılıklardan fayda sağlanması için yöneticiler birtakım stratejiler uygulamaktadır. Bütün örgütler aynı misyona ve vizyona, kültüre, yönetilme şekline ve yönetici düşüncelerine sahip olamayacağı için stratejileri de aynı

olmayacaktır (Kirişçi, 2015: 47). Farklılık stratejileri bir örgütte geçerli iken başka bir örgütte geçerli olmayabilmektedir (Dobbin, Kalev ve Kelly, 2007: 21). Farklılıkları avantaja dönüştürmek ya da farklılıklar ile başa çıkabilmek için geliştirilen stratejiler farklılıklardan kaçınmak, farklılıkları bastırmak, farklılıkları çatışmaya dönüştürmek ve farklılıkları yaratıcı kılmak olmak üzere dört strateji olarak açıklanmaktadır.

1.10.2.1. Farklılıklardan Kaçınmak

Örgütler farklı özelliklere sahip birçok bireyi bir arada bulundurmaktadır. Bu durumu yönetmek kolay olmadığından örgütteki yöneticiler, farklılıkların meydana getirdiği olumsuzluklardan ve çatışmalardan kaçınmaya çalışmaktadır. Kaçınma yolunu tercih eden yöneticiler ise eğitim düzeyleri, tecrübeleri ve kültürleri gibi benzer özellikleri taşıyan bireyleri örgütlerine kabul etmektedir. Böylece örgütte uyumlu bir çalışma ortamı yaratılmaktadır. Ancak bu strateji ile ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar da mevcuttur. Farklılıkların getirdiği yeniliklerden ve yaratıcılıktan fayda sağlayamama ve çalışma ortamında dinamikliği yakalayamama bu olumsuzluklara örnek olarak verilebilir (Toksa, 2012: 79-80).

Farklılıklardan kaçınmanın çeşitli boyutları olabilmektedir. Bu boyutlardan biri de işe alma aşamasıdır. Örgütte daha sonra sorun oluşturabileceğini düşünen yöneticiler bu sebeple benzer özelliklere sahip bireyleri örgütlerine almakta, kadrolarını güvenli bir şekilde oluşturmaktadır. Yöneticiler bunun dışında astların ilişkilerini gözlemleyerek aralarındaki farklılıklardan kaçınma yoluna gidebilmektedir. Farklılıkları sorun yaratabilecek kişileri farklı mekanlara ve pozisyonlara atayabilmektedir (Schmidt ve Tannebaum, 2000: 21).

1.10.2.2. Farklılıkları Bastırmak

Örgütte yer alan bireylerin sahip olduğu farklılıkların farkında olan ve kabullenen birtakım yöneticiler bu konuların ifade edilmesinin taraftarı olmamaktadır. Örgütün atmosferini bozabileceğini düşünmekte, uyum ve yaratıcılık bakımından olumsuz etkilerin olabileceğine inanmaktadırlar. Farklılıkları gündeme getirmemek için takım çalışmasının, ortak değerlerin ve işbirliklerinin önemine vurgu yapmaktadırlar. Örgütün hedefleri var olan farklılıklar ile uyuşmadığı zaman ve farklılıkların yarattığı sorunların çözümünde yeterli zaman yok ise bu strateji yöneticiler tarafından çözüm olarak görülmektedir (Toksa, 2012: 80).

1.10.2.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Yöneticiler farklılıkların çatışmalara dönüştürülmesi stratejisinde, kabullendikleri farklılıkların ortaya çıkardığı problemlerde, aralarında çatışma durumu yaşayan bireyler için uygun bir ortam yaratmaktadır. Ancak farklılıkları çatışmalara dönüştürme stratejisi örgütteki bireyleri eğitmeyi ve problemlere çeşitli çözüm önerileri sunabilmeyi gerçekleştirecekse uygulanmalıdır. Tam tersi bir durumda ise çalışanlar, örgütün ekonomik yapısı ve diğer çeşitli alanlarda oldukça olumsuz sonuçlar meydana getirebilmektedir (Toksa, 2012: 80-81). Farklılıkları çatışmalara dönüştürmek, akılcı bir avantaj ile birlikte rekabet avantajı, örgütteki bireyler arasında yarış başlangıcına ortam sağlayabilmektedir. Bu çatışma durumun yönetimi etkin bir şekilde yapılmadığında ise krizin kendini göstermesi kaçınılmaz olacaktır. Böylece örgütün etkinliği de negatif yönde etkilenecektir (Tatlı, 2014: 36).

Çatışma durumu dikkatlice denetlenmeli ve yıkıcı olmaması açısından gerekli tedbirler alınmalıdır. Gerekli tedbirlere önem verildiğinde potansiyel maliyet de azalacaktır. Yöneticilerin çatışma durumlarında aşağıdaki soruları dikkatli bir şekilde değerlendirmesi gerekmektedir (Schmidt ve Tannebaum, 2000: 12).

- Neyin başarılmasını beklemekteyiz?
- Çatışma durumunun tahmini sonuçları neler olacaktır?
- Çatışmanın örgüt perspektifi içerisinde kalması için ne tür adımların atılması gerekmektedir?
- Çatışmanın taraflara ve ilişkilerine verebileceği zararın minimuma indirilmesi için çatışma sonrasında tarafların bağlarını güçlendirmek için neler yapılabilir?

Yöneticiler bu sorulara uygun cevapları buldukları zaman çatışma verimli bir hale gelecektir.

1.10.2.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

Farklılıkların yönetiminde uygulanması gereken ve en doğru olan strateji olarak farklılıkları yaratıcı kılma stratejisi kabul edilebilmektedir. Farklılıkları yaratıcı kılma stratejisinde; yaratıcılık ve yenilik getiren, farklılıkların olumlu özelliklerine odaklanılmakta ve tüm bireylerin fikirlerinden yararlanılarak ortaklaşa bir sinerjiyle akıl yaratılmaktadır. Bütün bireyler aynı sorunun çeşitli noktalarına vurgu yapar,

çeşitli çözümler geliştirir ve farklı fikirler beyan eder. Bu nedenle örgüt için geliştirici olmaktadır. Farklılıkları yaratıcı kılma stratejisinin riski ise hızlı kararların alınması gereken durumlarda herkesin fikrini alırken oluşan zaman kayıplarıdır (Toksa, 2012: 81).

Farklılıkları yaratıcı kılma stratejisinde farklılıklar olumsuzluk olarak değil avantaj olarak görülür. Farklılıklara teşvik edilen ve değer verilen bir ortam yaratılır. Bu şekilde farklı düşüncelerin bütünü oluşturacağı düşünülür. Farklılıkların mevcut olduğu örgütlerde bütün süreçler tam anlamıyla planlanmadığında ise farklılıklar dezavantaja dönüşebilmektedir (Tatlı, 2014: 36).

1.10.3. Farklılıkların Etkin Yönetimi

Bireyler arasındaki farklılıkların örgütün amaçlarıyla uyumlu olması ve çalışma ortamında bir sorun yaratmaması için mevcut farklılıkların plan ve programlarla yönetilmesi gerekmektedir. Yönetim geliştirilmediği takdirde, farklılık durumu ortaya çıkınca yöneticilerin başı derde girebilir. Tehdit altına giren egolarla birlikte yoğun duygular kendini göstermeye başlar ve nesnellik ortadan kaybolur. Bu durumda ise bireysel ilişkiler tehlikeli bir hale gelmektedir (Schmidt ve Tannenbaum, 2000: 12). Farklılıkların kriz olarak görülmemesi ve fırsata dönüştürülmesi ise etkin bir yönetimin geliştirilmesiyle sağlanacaktır.

Örgütlerin etkili olması belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri ile bağlantılıdır. Hedeflere ulaşılmışsa örgüt etkili olmuştur. Örgütün tüm kaynaklarını belirlenen hedefler doğrultusunda kullanarak başarıya ulaşan yöneticiler ise yönetsel anlamda etkili olduklarını göstermektedir (Pfeffer, 1995: 85). Örgüt hedefleri doğrultusunda farklılıkları yönetebilen yöneticiler etkili bir yönetim sağlamış olacaktırlar. Yöneticilerin farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmesi için aşağıda yer alan birtakım yetenek ve becerilere sahip olması gerekmektedir (Schmidt ve Tannenbaum, 2000: 12):

- Farklılıkları tanımlayabilme ve anlayabilme becerisi,
- Çeşitli davranış türlerinin farkında olabilme, içlerinden uygun olanı seçme yeteneği,
- Kişisel duygularının farkına varabilme ve bu duygularla başa çıkabilme yeteneği.

Schmidt ve Tannenbaum (2000: 13), farklılıkların yönetimi sorununun çözümünde iki ana varsayımın olduğunu vurgulamaktadır. Bu varsayımlardan ilki, bireyler arasındaki farklılıkların iyi veya kötü olarak görülmemesidir. Sahip olunan farklılıklar örgüte yarar sağlayabildiği gibi yıkıcı etkiler de gösterebilir. Bu sebeple iyi ya da kötü olarak bir ayırım yapmak örgütü hedeflerine ulaştırmayacaktır. İkinci varsayım ise, farklılıkların üstesinden gelebilmek için sadece bir doğru yol olmadığıdır. Farklılıkları bir çatışma durumuna dönüştürme, kaçınma, bastırma ya da sorunların çözümünde farklılıkları kullanma gibi yolları tercih etmek oldukça yararlı olabilmektedir. İşbirliği ve takım çalışmasını göz ardı ederek kişiselliğe ve farklılıklara odaklanan yöneticinin mutlak başarı sağlayamayacağı gibi çalışma ortamındaki gerginliği her zaman yumuşatan yönetici de etkili bir yönetici olamayabilir. Farklılıklara çeşitli bakış açılarıyla yaklaşabilen ve anlayış göstererek seçim yapabilen kişiler etkin bir yönetici olabilmektedir.

Günümüzde iletişim odaklı ve daha karmaşık bir yapıda olan örgütlerde yer alan, farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek isteyen yöneticilerin bireysel ilişkilerde problemleri çözebilen, anlayışlı ve çok yönlü olmaları gerekmektedir diyebiliriz.

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken birtakım aşamalar bulunmaktadır. Bunlar; uyuşmazlıkları teşhis etme, uyuşmazlıkların çözümünde farklılığın niteliği, temeldeki etmenler ve evrim aşamasıdır (Schmidt ve Tannenbaum, 2000: 12-15).

❶ *Uyuşmazlıkları Teşhis Etme:* Bireylerin sahip olduğu farklılıklar çalışma ortamında uyuşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Uyuşmazlıkların belirlenememesi durumunda yapılan tartışmalar tek taraflı gerçekleşebilir. Çalışanlar arasındaki tartışmaları yararlı hale getirmeyi ve çözüm önerileri çıkarmayı isteyen yöneticilerin ilk olarak uyuşmazlıkların tespitini yapmaları gerekmektedir. Uyuşmazlıkların teşhisinde; bireyler arasındaki farklılıkların niteliği, bu farklılıkların altında hangi etmenlerin ve hangi aşamada olduğu sorularına cevaplar aranmalıdır.

❷ *Uyuşmazlıkları Çözmede Farklılıkların Niteliği:* Uyuşmazlıkların çözümündeki sorunlardan ilki farklılıkların niteliğidir. Farklılıkların niteliği bireyler arasındaki uyuşmazlığa sebep olan konuya bağlı olarak değişebilmektedir. Niteliği oluşturan olgu, amaç, yöntem ve değer olmak üzere dört temel konu bulunmaktadır. Bireyler tartışılan konunun niteliği hakkında kesin bir görüşe varamadıklarında

tartışmalar da uzun sürebilir. Bu durumda ise yöneticilerin, uyuşmazlıkların kaynağını bulmaları gerekmektedir.

• *Temeldeki Etmenler:* Farklılıkların niteliğini kavrayan yöneticiler daha sonra farklılıkların temelinde yer alan etmenleri ortaya çıkarmalıdır. Uyuşmazlık yaşayan bireylerin aynı enformasyona sahip olup olmadığı, enformasyonları farklı bir şekilde algılayıp algılamadıkları ve örgütteki rollerinden ne kadar etkilendikleri sorularına cevaplar aranmalıdır. Bu sorular örgütte ortaya çıkan uyuşmazlıkların nedeninin enformasyon, rol ve algı etmenleriyle ilgili olduğunu anlatmaktadır.

• *Evrin Aşaması:* Uyuşmazlıkların teşhisinde yapılacak uygulamalardan biriside hangi evrede olunduğunun anlaşılmasıdır. Uyuşmazlıklar farklı aşamalar sonucu meydana gelmekte ve tedbir alınması gerekmektedir. Bireylerin beş farklı aşama arasından hangi aşamada olduğunu belirlenmesi ile uyuşmazlıklar teşhis edilmektedir. İlk aşama olan tahmin evresinde, örgütteki olaylar bireyler tarafından farklı yorumlar ve değerler kazanabilmektedir. Bu nedenle aralarında oluşabilecek uyuşmazlıkların tahmini bu evrede yapılmaktadır. İkinci aşama farkında olunan ancak ifade edilmeyen farklılıkların evresidir. Örgüt içerisinde ortaya çıkan değişimler sonucu oluşan uyuşmazlıklar kendini göstermeye başlar. Üçüncü aşama olan tartışma evresinde, kendini göstermeye başlayan uyuşmazlıklar bireyler tarafından tartışılmaya başlanır. Tartışmadaki bireyler birbirlerini anlamaya çalışmaktadır. Dördüncü aşama açık uyuşmazlık evresidir. Tartışan bireyler birbirlerini anlayarak aynı düşünce içinde olmadıklarının farkına varmışlardır. Bu noktada uyuşmazlık artık fiilen başlangıç göstermiştir. Son aşama ise açık tartışma evresidir. Bireyler uyuşmazlıkları tartışmakta ve birbirlerini ikna etmeye çalışmaktadır. Tartışma yıkıcı olabileceği için kontrol edilmesi gereken önemli bir aşamadır. Yıkıcı ya da yararlı sonuçlar alabilmek yönetimin ne kadar başarılı olduğuna bağlıdır. Bütün evrelerin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi yapılmalıdır. Değerlendirmelerin örgüt amaçlarına uyacak konuma getirilmesi etkin bir yönetim için gerekli görülmektedir.

1.10.4. Farklılıkların Yönetimi Uygulaması

Farklılıkların yönetiminin süreçleri örgütler için oldukça önem taşımakta, kurumsal öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Farklılıkların yönetimi uygulaması; farklılıkların yönetimi icra kurulu, gelecek senaryoları, vizyon ve strateji,

farklılıkların denetimi, şirket hedefleri ve yürütme görevi şeklindeki aşamalardan oluşur (Keil vd., 2007: 14-15):

• *Farklılıkların Yönetimi İcra Kurulu:* Örgütlerin birçoğu günümüzde homojen bir yapıya sahiptir. Üst yönetimdeki bireyler genelde ülkenin vatandaşlarından ve 30-40 yaşındaki erkeklerden oluşmaktadır. Genellikle benzer bireyler tarafından yönetilen örgütlerde değerlendirmeler kısıtlı bir biçimde yürütülmekte ve değişim gerekliliklerine küçük perspektiflerden bakılmaktadır. Bu durumun değişmesine yönelik üst yönetimce yeni bir bakış açısı geliştirilmesi için işlerde deneyim shibi ve uzman farklı kişilerin oluşturduğu bir ekip oluşturulur. Bu ekip farklılıkların yönetimi icra kuruludur. Üst yönetim kurulun yapacağı çalışmalar için sözleşme temelli vekalet vermektedir.

• *Gelecek Senaryoları:* Üst yönetim, farklılıkların yönetimi icra kurulu, ilgili birimler ve ilgili bölümlerin temsilcileri gelecek ile ilgili senaryoları oluşturmak üzere toplantı yaparlar. Bu toplantıda çalışma dünyasının 10-20 sene sonra nasıl olması beklendiği ve farklılık etmenlerindeki etkilere dair üç senaryo oluşturulmalıdır. Amaçları ise örgütün çeşitli alternatiflere hazır bulundurulmasıdır. Oluşturulan senaryolardan biri seçilir ve bu senaryoya yoğunlaşılır.

• *Vizyon ve Strateji:* Gelecek senaryosu oluştururken seçilmiş olan senaryoya dair vizyon ve misyonun oluşturulmasıdır. Üst yönetimle birlikte ilgili bölümlerin katılması gerekir. Senaryoya göre swot analizi yapılarak örgütün zayıf ve güçlü yönleri ile tehlikeler ve fırsatlar değerlendirilmelidir. Analiz sonrası vizyon ve misyonlar yazılarak örgütün farklılıkların yönetimi uygulamasına göre stratejisi belirlenmelidir.

• *Farklılıkların Denetimi:* Farklılıkların denetimi aşamasında örgüte şu sorular sorulmaktadır;

-Örgütün bugünkü kültürü nedir?

-Üst yönetim ve işgücünün bu konudaki tutumları nelerdir?

-Süreç ve yapılar katılıma ne derece açıktır?

Bütün ilgili birimler ile bireysel görüşmeler yapılarak farklılıkların denetimi gerçekleştirilir. Görüşmelerde farklılık tutumlarının ölçülmesi için anket yönteminden yararlanılabilir. Farklılıkların yönetimi icra kurulu tarafından denetim sonuçlarına göre hangi yönlerin geliştirilmesi gerektiği konusunda taslak çıkarılmalıdır.

• *Şirket Hedefleri:* Üst yönetim ve farklılıkların yönetimi icra kurulu tarafından farklılıkların yönetimi uygulaması için hedefler belirlenmektedir. Daha önce yapılan aşamalardaki stratejiler ile ilişkilendirilen hedefler, örgütün tüm birimlerinin katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Birimlerin belirlenen hedefleri kendi birimlerine uyarlaması ve çalışmalara başlaması gerekmektedir.

• *Yürütme Görevi:* Sürecin son aşamasıdır ve farklılıkların yönetimi icra kurulunun önemli bir rolü bulunmaktadır. Kurul farklı etkinlikler tasarlayarak bunları yönetmekte ve katılım sağlamaktadır. İletişimde önemli bir konumu bulunmaktadır. İcra kurulunun görevlerinden bazıları ise şu şekildedir:

- Örgüt bölümlerinde farklılıkların yönetimi ekibi oluşturma,
- Farklılıkların yönetiminin teşviki için değerlendirme yönteminin değiştirilmesi,
- Farklılıkların yönetimi açısından orta ve üst düzey liderlik geliştirme,
- Çalışanların farklılıkların yönetimini değerlendirmesi için toplantılar,
- Farklılıkları bulunan işgücünün alınması ve çalışmaya devamı için insan kaynakları yöntemlerinin değiştirilmesidir.

1.10.5. Farklılıkların Yönetiminde Yönetici Yeterlilikleri ve Karşılaşılan Engeller

Yöneticiler, örgüt içindeki farklılıklara yönelik çeşitli uygulama ve yaklaşımlarda bulunabilirler. Örgütün tüm çalışanlarını aynı olmaya zorlayabilir veya herkese aynı şekilde davranabilirler. Bununla birlikte farklılıklara fırsat olarak da yaklaşabilirler. Bu durumda örgütler rakiplerinden öne geçebilir böylece stratejik avantaj sağlayabilir ya da zor duruma düşebilirler (R. Thomas, 1996: 19).

Örgüt yöneticileri, farklılıkların yönetiminin uygulanması aşamasında en önemli sorumlulukları üstlenirler. Çalışanlara rol model olmaları nedeni ile yöneticilere olan bağlılık ve destek olmadan yürütülen farklılık uygulamaları, çalışanların farklılığa yönelik hareketlerini desteklemediği için büyük bir etki göstermemektedir. Yöneticilerin desteği ve farklılıklara yönelik girişimleri, onların farklılıklar ile ilgili yeterlilikleriyle yakın bir ilişki içinde bulunmaktadır (Carnevale ve Stone, 1994: 27).

Günümüzde durağan bir yapıda olmayan ve sürekli değişkenlik gösteren sosyal çevrede yer alan örgütlerde, yöneticiler farklı iş gücü ile uğraşmaktadır. Farklılıkların etkili yönetilmesi için ise yöneticiler ek yeterliliklere gerek duymaktadır (Dalton ve D’Netto, 2014: 1). Bu sebepler neticesi ile farklılıkların yönetimi sürecinde, yönetici uygulamaları ve yeterlilikleri oldukça önemli bir yere sahiptir.

Yeterlilik, bireylere kaliteli hizmet sunulması için gerekli olan bilgi ve beceriler ile değer ve tutumlar şeklinde tanımlanmaktadır (Coursey, Curtis, Marsh ve Campbell, 2000: 380). Yeterlilik örgütlere üç önemli yarar sağlamaktadır. Bunlar bağlanılabilirlik, tutarlılık ve netliktir. Aynı zamanda yönetim kademelerine model olarak, örgüt liderlik gelişme planı iletilme ve uygulayabilme için ortak bir dil ve çerçeve sağlamaktadır (Conger ve Ready, 2004: 43).

Dalton ve D’Netto (2014: 2), farklılıkların etkili yönetiminde yöneticilerin öz ve kültürel farkındalık, farklılık yönetimi bilinci ve uygulaması özelliklerine sahip olmanın önemini, bu yeterliliklerin örgütsel ve bireysel düzeydeki gerekliliğini ileri sürmüştür. Dalton ve D’Netto (2014: 15)’e göre farklılıkların yönetilmesi için gereken yönetici yeterlilikleri şu şekildedir:

Tablo 2.
Farklılıkların Yönetimi Yeterliliği Modeli

	Farklılık Yönetimi Bilinci	Farklılık Yönetimi Uygulaması
Örgütsel Düzey	- İş gücündeki farklılıklara değer verme ve bunlardan yararlanma yeteneği. - Bireysel farklılıklara dayalı eşitsizlikleri ele alabilmek. - İşyerindeki farklılıkların olumlu ve olumsuz yönlerinin farkında olmak. - Adaletsizliğin üstesinden gelmek için işe alma, seçme, eğitim ve geliştirme. - Farklılıklardan yararlanmak.	- Aktif bir şekilde dinleyerek, açık kapı politikasına sahip olarak, net ifadeler kullanarak ve sözlü olmayan nüanslardan kaçınarak çok kültürlü çalışanlarla iletişim kurmak. - Farklılık üzerinden çatışmayı yönetmek. - Kültürler arası çatışmanın kaynaklarını belirlemek ve işyerinde çatışmayı yönetmek için kültürel olarak uygun yöntemleri kullanmak. - Aktif işe almak için işe alımda farklılık stratejileri uygulamak. - Farklılık bilinci oluşturmak için işgücüne farklılık eğitimi vermek. - Farklı çalışanları değerlendirirken önyargıyı ortadan kaldırmak için etkili performans değerlendirme uygulamalarını kullanmak.

	Öz Farkındalık	Kültürlerarası Farkındalık
Bireysel Düzey	- Kişinin kendi inançlarını ve bunların yaşamı ile işini nasıl etkilediğini anlama yeteneği. - Kişinin kendi çeşitlilik duyarlılığını ve bunun diğerleri üzerindeki etkisini izleme yeteneği. - Farklı olanları öğrenmek için bilinçli çaba göstermek. - Kişinin kendini bir dizi deneyime maruz bırakmasında proaktif olmak. - Kişinin kendi çeşitlilik bilincini geliştirmek için adımlar atmak. - Esnek ve açık olmak. - Bir öğrenme yönelimine sahip olmak, kişinin stratejilerini gözden geçirmesi.	- Kültürel bilgi edinme beceresi - Kültürel varsayımları tanımak. - Kültürel normları anlamak. - Etkileşimler öncesinde ve sırasında başkalarının kültürel tercihlerini algılamak. - Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken duruma uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergilemek. - Kültürel empati kurmak. - Etkileşim ve değer vermek. - Farklı alt kültürlerin ekonomik, yasal, değerler ve sosyal sistemler bilgisi. - Farklı dillerde yeterlilik.

Kaynak: Dalton ve D'Netto, 2014: 15.

Farklılıkların yönetimi sürecinde, yöneticide olması gereken yeterlilikleri Chang ve Tharenou (2004), iş öğrenme, kültürel empati, genel yönetim becerileri, kişisel stil ve iletişim yetkinliği şeklinde beş temel tema altında belirlemiştir. Belirlenen bu özellik ve göstergeler Tablo 3'te sunulmaktadır (Chang ve Tharenou, 2004: 57-74).

Tablo 3.

Farklılıkların Yönetimi İçin Yöneticide Bulunması Gereken Özellikler ve Göstergeleri

Özellikler	Göstergeler
Kültürel empati	1. Kültürel farkındalık 2. Kültürel anlayış 3. Diğer değerlere saygı göstermek. 4. İnsanları bir kültürün üyesi olarak değil öncelikle birey olarak görmek. Bireyin kendisine kökeni itibarıyla davranılmasından ziyade iş yerine getirdiği becerileri ve özellikleri bağlamında davranıldığını hissetmesini sağlamak. 5. Farklı bakış açılarını kullanmak 6. Başka kültürlerle etkileşim deneyimi.
İş öğrenme	1. Bağlam / esnekliğe uyum sağlamak 2. Merak 3. Öğrenmeye istekli olmak 4. Belirsizlik toleransı 5. Dikkatli olmak
İletişim yetkinliği	1. Dinleme 2. Açık kapı politikası (açık olmak) 3. Net ifadeler kullanmak. 4. Sözel olmayan ince ayrıntıları kullanmak. 5. Başka dilleri bilmek
Genel yönetim becerileri	1. Motive edici olmak 2. Danışmanlık 3. Uyuşmazlık çözümü 4. Planlama 5. Hedef / görev odağı 6. Bütçeleme
Kişisel stil	1. Duygusal tutarlılık 2. Ortak noktalara odaklanmak 3. Samimi / dürüst olmak

Kaynak: Chang ve Tharenou, 2004: 64.

Tablo 3'te görüldüğü gibi farklılık yönetiminde farklı bireylerle iletişimde sözlü ve sözsüz iletişim becerilerini iyi kullanma, farklı kültürlerle empati, anlaşmazlıkları çözümüleme, örgütteki çalışanları motive edebilme, dürüst olma, rehberlik edebilme gibi yöneticilerin özelliklerinin önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Oyewunmi (2018) ise, farklılıkların yönetimi sürecinin başarılı olması için yönetici özelliklerini belirtmekte ve farklılık yönetimini yeterlilik olarak ele almaktadır (Oyewunmi, 2018: 433). Farklılıkların yönetiminde gereken, farklılıklara ilişkin farkındalık, uyum, fayda sağlama ve kapsayıcılık yeterlilikleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4.
Farklılıkların Yönetimi için Yeterlilikler

Farklılık Yönetimi Yetkinliği	Göstergesi
Farkındalık	Farklılıklara yönelik hem bireysel hem de kültürlerarası bilinci kapsamaktadır. Bireyin, farklılıklara ilişkin duyarlılığının ve davranışlarının başkaları üzerindeki etkisini izleyebilme, kendini farklı olanla deneyime maruz bırakmada cesur olma, farklı olanı öğrenmek için bilinçli çaba gösterme yetkinliğidir (öz farkındalığıdır). Farkındalık diğer kültürleri ve farklı olanı anlamak ve nasıl davranacağını bilmekle ilgilidir (Dalton ve D'Netto, 2014: 6).
Uyum	Farklılıklara yönelik esneklik, açıklık ve farklı kimliklere uygun davranışı sergileyebilme, pratik çözümler elde etmek için farklı görüşleri dengeleyebilme ve farklılıklar arasında etkili hareket edebilmektir (Oyewunmi, 2018: 433).
Kapsayıcılık	Kişilerarası değerlendirme becerileri, çalışanlar tarafından algılanan yasallık, yukarı yönlü etki ve sosyal değişimlerde adalet süreçlerini kapsamaktadır. Çalışanlara fikirlerini ve sorunlarını paylaşabileceği güvenli bir ortam yaratma, katkıları adil yorumlayabilme ve değer verme, net ve ulaşılabilir hedefler koyabilme vb. örgüt geneline yayılabilen dahil edici becerileri içermektedir (Hollander, 2008: 7).
Fayda Sağlama	Farklı insanların bakış açılarından ve özgün becerilerinden iş verimliliğini ve yönetsel etkililiği artırma amacıyla yararlanabilme kapasitesidir. Farklılıkların örgüt yararına kullanılabilmesi farklılıkları görme, anlama, değer verme süreçlerinin sonucudur (Davidson, 2003: 4).

Kaynak: Oyewunmi, 2018: 433.

Farklılıkları kapsayan, kabullenen, adil ve duyarlı, farklılıklar hakkında bilgili olan, bilgilerini çeşitli çevrelere uyarlayabilen, örgütteki farklılıkları öğrenmeye istekli, farklılıklara ilişkin strateji girişimleri olan ve bu girişimleri örgütün geneline

yayabilen ve farklı bireylerin beklentilerine de cevap verebilen yönetici özelliklerine dayalı yeterliliklerin önemli olduğu görülmektedir.

Farklılıkların yönetimi süreci içerisinde karşı karşıya gelinen birçok engel bulunmaktadır. Bu engellerin en önemlisi olarak farklılıkların, amaç ve faaliyetleri etkileyebileceği varsayımıyla kontrol altına alınmasının gerekliliği yer almaktadır (Özan ve Polat, 2013: 60). Diğer önemli bir engel ise dil konusundaki farklılıklardır. Dil üzerine ortak bir noktanın olmayışı ve bireylerin bir dile aynı seviyede hakim olamamaları iletişim problemlerine sebep olmaktadır (Balay ve Sağlam, 2004: 38). Bununla birlikte farklılıklara ilişkin olumsuz yöndeki perspektiflerin, örgüt hedeflerine yönelik değerlendirilmeleri de önemli engeller meydana getirmektedir (Ergül ve Kurtulmuş, 2014: 299).

Farklılıkların yönetiminde ortaya çıkabilecek birtakım zorluklar ve belirsizlikler de farklılık yönetim sürecini engelleyebilmektedir. Bu belirsizlik ve zorluklar aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Görün ve Meriç, 2014: 585-586):

- Olanakların bütün bireyler için maksimum düzeye nasıl çıkarılacağı
- Bağlılık ve etkili iletişimin nasıl sağlanacağı
- Farklılıklara değerin ne şekilde verileceği
- Değerli çalışanların elde nasıl tutulacağı
- Değişime dirençle nasıl mücadele edileceği.

Farklılıkların yönetiminde karşılaşılan engeller genel olarak aşağıdaki gibi altı başlık altında açıklanmaktadır (Öncer, 2004: 15):

- *Benlik Koruma Arzusu*: Farklılıkların yönetimi uygulamaları genellikle örgüt yöneticisinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Yetenekli, zeki ve eğitimli yöneticiler öğrenme becerilerini engelleyerek ayrımcılık konularında benlik koruma mekanizması geliştirmektedir.

- *Farklılığın Anlaşmazlıkla Özdeşleştirilmesi*: Farklılığın anlam itibarıyla yanlış bir şekilde anlaşılmasını ifade etmektedir. Sayısal hedefler, azınlıkların ve kadınların terfilerinde kota ve istihdam farklılıkları olarak algılanmaktadır.

- *Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması:* Farklılıkların yönetimi temel olarak yönetici amaçlarının arasında yer almaktadır. Dolayısıyla problem çözmedeki modeller neticesinde olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

- *Reaktif (Tepkisel) Öğrenme Stratejilerine Güven:* Örgütler genellikle sorunları araştırmayı, kaynağına ulaşmayı değil sorunları çözmeye yönelik eğilimler göstererek dış çevre beklentilerine uymaktadır.

- *Savunmacı Gelenek:* Örgüt itibarına ilişkin tehdit oluşturan bir sorunla karşılaşıldığında, yöneticiler bu sorunları kabullenmeyerek inkarcı davranışlar sergilemektedir.

- *Hafıza Açıkları:* Farklılıkların yönetimi sürecinde etkili bir iletişimle birlikte bilgi paylaşımı yapılmalıdır. Buna rağmen örgütlerin genelinde bir bilgi ayrımcılığı yapılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI

Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık kavramı ve ilgili kavramlar, özellikleri ve öncülleri, kavramı temel alan araştırmalar, boyutları, türleri, sonuçlar ve eleştiriler üzerinde durulmaktadır.

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

İnsan unsurunun, örgütlerdeki en değerli kaynak olarak kabul edilmesi ile birlikte modern yönetim yaklaşımlarında da insana verilen önem artmıştır. Hedeflerine ulaşmaya çalışan, gelişime ve değişime açık, küresel pazarlarda rekabet avantajı kazanmak isteyen örgütler yüksek performanslı personellere ihtiyaç duymaya başlamıştır. İnsan kaynağının diğer kaynaklara göre farklılık göstermesi, kendisinden beklenen görevlerin üstüne ek olarak, karşılıksız ve gönüllü bir şekilde daha fazla çalışması sebebiyle örgütlerde artık çalışanların sadece görev tanımlarına göre davranış göstermeleri beklenmemektedir (Ergun Özler, 2012: 101; Demiröz, 2014: 13).

Günümüz şartlarında başarılı olmak isteyen örgütlerin hedeflerine ulaşması gönüllülük ve ekstra rol davranışları sergilemelerine bağlıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışları da bu doğrultuda yer alan davranışları içermektedir. Literatürde önem verilen ve sıkça araştırmalara konu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli yönleri ile ele alınarak örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkileri değerlendirmektedir (Gürbüz, 2006: 49).

Örgütsel vatandaşlık kavramı 1930’lu yıllara dayanan bir felsefe olmakla birlikte Organ vd. tarafından 1980’li yıllarda alan yazına girişi sağlanmıştır. “Functions of the Executive” isimindeki kitabında kavrama ilk olarak değinen Chester Barnard, çalışanların bir ödül beklemeden örgüt çıkarlarına uygun olarak ortaya koydukları nitelikli rol davranışlarından söz etmiştir (Bolat, 2008: 120).

1982 yılında yapılan 42. Ulusal Yönetim Konferansında bildiri sunan Organ ve Bateman 1983 yılında yayınladıkları “Job Satisfaction and the Good Soldier: The

Relationship Between Affect and Employee Citizenship” makalesi ile ÖVD’nin doğuşunu sağlamışlardır. Aynı yıl içerisinde Smith, Organ ve Near’ın “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents” makalesini yayınlaması ile kavram işletme literatürüne girmiştir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513).

Organ (1988) ÖVD kavramını, örgütün ödül sisteminde bulunmayan, arzuya dayalı olan ve örgüte katkılar sağlayan bireysel davranışlar olarak belirtmiştir (Eisenberg, Davidova, Ignatjeva ve Rauckiene-Michaelsson, 2018: 88). Van Dyne (1994) ise bu kavramı, politik, rol içi ve rol dışı davranışlar ile bunlar gibi pek çok davranışın içerisinde bulunduğu daha kapsamlı bir perspektif ile kavramlaştırmıştır (Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994: 765).

George ve Brief (1992: 310) tarafından, bir yarar beklenilmeden, çalışanların örgütsel çalışmalara bilinçli bir şekilde katılmaları olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışını, MacKenzie vd. (1993: 70) yine kişisel çıkar ve fayda gözetilmeden örgüt etkinliğinin artırılmasına yönelik gerçekleştirilen isteğe bağlı faaliyetler bütünü şeklinde ifade etmişlerdir.

Schanke (1991) örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin olarak örgütsel, takım ve bireysel seviyeler için pratik ve çok yönlü girişimler şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Bu davranış biçimi, ihtiyacı olan bireylere yardım etme şeklinde onlara katkı sağlamak, takım ve bireysel seviyelerdeki performansta iyileştirmelere ilişkin girişimler yapmak ve görevler dışında ilave olarak çaba sarf etmek gibi örgütsel refaha ilişkin önemli unsurlar yolu ile etki yaratmaktadır (Schanke, 1991: 735; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998: 351).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, çalışanların gönüllü olarak örgütün amaçları ve vizyonunu desteklediği, bununla birlikte örgütün çıkarlarını gözettiği davranışları içermektedir. Biçimsel roller dışında tamamen gönüllülük esasıyla yapılan bu davranışlar örgüt başarısına katkı sağlamaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 36). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki çalışanlara baskı kurma ya da zorlama yoluyla yapılmamakta, örgütte yer alan bireyler o an kendi istekleri doğrultusunda bu davranışları gerçekleştirmektedir (Samancı, 2017: 5). Gönüllü bir şekilde sergilenen bu davranışlara, örgüt yöneticileri ve diğer çalışanlar tarafından olumlu yönde tepkiler veriliyorsa bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak değerlendirilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2013: 118).

Örgütsel vatandaşlık kavramına yönelik literatürdeki tanımlar da incelendiğinde bu davranış, bireylerin çalışma ortamındaki davranışlarını kendi arzuları ile gerçekleştirdiği, biçimsel rol davranışları içinde yer almayan, yapıldığı zaman ödüllendirilmeyen ve ceza unsurunun yer almadığı tamamen örgüte destek sağlama amacı ile ortaya çıkan davranışlar olarak ifade edilebilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren pek çok kavram olduğu görülmektedir.

• *Biçimsel Rol Davranışı:* Belirli politika ve stratejiler ile belirlenen davranışlar biçimsel rol davranışdır. Çalışanlardan yapılması beklenen bu davranış biçimi gerçekleştirildiğinde ödül, gerçekleştirilmediğinde ise çalışanın işini kaybetmesi durumu ile sonuçlanmaktadır. Biçimsel rol davranışı Organ'a göre; yerine getirilmesi mecburi olan ve örgütün etkili bir şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmesi için yönetim tarafından ortaya konulan davranışlardır. Örgüt içinde düzen bu davranışlar ile sağlanmaktadır. Kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarını gerçekleştirmeyen çalışanlar ceza alabilmekte ve işlerini kaybetmektedirler (Organ, 1997: 88; Van Dyne ve LePine, 1998: 108).

• *Örgütsel Adanmışlık:* Bireylerin çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri bağlılığın gücünü gösteren davranış örgütsel adanmışlık olarak ifade edilmektedir. Örgütsel verimliliği ve performansın artmasını sağlayan örgütsel adanmışlık aynı zamanda işe devamsızlık ve geç kalma, iş bırakma gibi eylemleri de minimum düzeye indirmektedir. Örgütsel başarı sağlamada önemli görülen örgütsel adanmışlık, çalışan bireylerin sorunları çözmesini sağladığı için örgütler örgütsel adanmışlığı arttırabilme çabasını göstermektedir (Altunel, 2015: 63-66).

• *Prososyal Davranışlar:* Örgütteki çalışanların görevlerini yaparken iletişim kurduğu grup, birey veya örgütün huzurunun artmasına ilişkin ortaya koyduğu davranışlar prososyal davranış olarak tanımlanmaktadır. Prososyal davranışlar temel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711- 716):

- İş arkadaşlarına bireysel konularda yardımcı olmak,
- İş arkadaşlarına işe ilişkin konularda yardım etmek,
- Personel alım sürecinde esnek davranmak,
- Müşterilere kurumsal olarak örgüt çıkarlarını gözeterek hizmet sağlamak,

-Örgütsel hizmet ya da ürünleri içermeyen kişisel konularda müşterilere yardım etmek.

Prososyal davranışlar, örgütsel role ek olarak belirlenen davranışlardan olmaları, işlevsellik gösterip göstermemeleri ve örgütsel ya da bireysel hedeflere ilişkin olmalarına yönelik farklılıklar göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasındaki temel fark ise, organizasyonun etkinliği için hizmet göstermemeleridir. Örgütte çalışma arkadaşına bireysel bir hedef için yardımcı olmak sosyal davranış olsa dahi işlevsiz sayılmaktadır. Bununla birlikte, ekstra rol ve belirlenen roller prososyal davranışlardan olabilmektedir. Birçok davranışı kapsamaması, doğrudan ya da özel örgütsel ilgi barındıran davranışlar ile kendini kısıtlamaması nedeniyle prososyal davranışlar eleştirilmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 56).

• *Örgütsel Spontanlık:* Örgütsel spontanlık George ve Brief (1992: 329) tarafından, gönüllü bir biçimde ortaya koyulan ve örgütün etkinliğine katkı sağlayan ek davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram gönüllü olarak ve örgütsel etkinliği arttıran davranışlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel spontanlık beş şekilde gösterilmektedir. Bunlar:

- Organizasyonu koruma,
- Yapıcı öneriler sunma,
- İş arkadaşlarına yardımcı olma,
- İyi niyet yayma ve
- Kendini geliştirmedir.

Örgütsel olarak belirlenen ödüllendirme açısından örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzerlik gösteren örgütsel spontanlık, farklı bir yönü ile vatandaşlık davranışından ayrılmaktadır. Resmi ödüllendirme sisteminde örgütsel spontanlık tanınmakta, ancak örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan tanınmamaktadır (Moorman ve Blakely, 1995: 127).

2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ ÖZELLİKLERİ VE ÖNCÜLLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışını diğer davranışlardan ayıran birtakım özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları aşağıdaki şekilde sırayla ele alınmaktadır.

- *İsteğe Bağlı Bir Davranış Olması*: Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için çalışan kendisi karar vermektedir. Örgüt çalışanları kendi istekleri doğrultusunda bazı davranışları gerçekleştirmektedir. Yöneticilerin istekleri ile yapılan davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışına dahil olmamaktadır. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların karşılığını beklemeksizin kendi iradeleri ile yaptıkları davranışlardır. Baskı sonucunda gösterilen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul görmemektedir. Görevleri dışında tamamen gönüllü bir şekilde gerçekleştirilen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (Çelik, 2007: 123).

- *Örgütün İşleyişi İçin Önemli Olması*: Örgütün verimliliği, örgüt çalışanları arasında yardımlaşma, karar alma sürecinde yönetime katılım ve aidiyet ile bağlılık hissi geliştirme gibi konularda örgütsel vatandaşlık davranışı oldukça önemlidir. Örgütte sürecin iyi değerlendirilmesi, çalışanların örgüte sahip çıkması ve gönüllü olarak sorumluluk almaları örgüt gelişiminde faydası olan davranışlardır (Çelik, 2007: 125; Doğrul, 2013: 63).

- *İş Tanımının Ötesinde Olması*: Biçimsel rol davranışı örgüt yönetimi tarafından belirlenen, yönetim politika ve kurallarını içeren davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise biçimsel rol davranışının dışında kalmakta, gönüllü bir şekilde yapıldığı için resmi iş tanımlarında bulunmamaktadır. Bununla birlikte örgütlerin işleyişi bakımından değişiklik göstererek, bu duruma göre şekil almaktadır (Gök, 2007: 16).

- *İsteğe Bağlı Olarak Sergilenmesi*: Biçimsel rol davranışının dışında kalan örgütsel vatandaşlık davranışı ekstra rol davranışları olarak beklentilerin üzerindedir. Örgüt yönetimi tarafından herhangi bir ödül ve ceza sistemine dahil edilmeyen vatandaşlık davranışında gönüllülük esas alınmakta ve çalışanlar kendi istekleri doğrultusunda bu davranışları sergilemektedir (Gök, 2007: 16-17; Doğrul, 2013: 63).

- *İş Tanımlarının Bir Parçası Olmaması*: Örgütte yer alan çalışanlar, işyerinde kalmayı sağlamak için sözleşmelerinde tanımlı olan işleri yerine getirmek durumundadır. Örgütün iş tanımlarında belirtilen işler dışında, çalışanların örgüt yararına ve kendi iradeleriyle sergilediği davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışını meydana getirmektedir. Örgüte katkı sağlayan, seminerlere katılım sağlama veya yeni başlayanlara işi öğretme gibi davranışlar sözleşmelerde yer almamakta ve vatandaşlık davranışı olarak sayılmaktadır (Çelik, 2007: 121; Doğrul, 2013: 63).

Yukarıda yer alan özelliklere ek olarak, dinamik çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli özelliklerinden biri olduğu belirtilmektedir. Dinamik çalışanlar, üretken ve çalışkan olarak kabul edilmektedir. Örgütün huzuru açısından, dinamik çalışanlar daha fazla çaba sarf etmektedirler (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışının öncül grupları vurgulanmaktadır. Bu öncül gruplar, çalışanların özellikleri, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2009: 122). Araştırmacılar bazıları (Bateman ve Organ, 1983; O'Reilly ve Chatman, 1986: 493; Organ, 1994: 46; Neuman ve Kickul, 1998: 263) örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarına, örgütsel vatandaşlık davranışının öncüleri olarak lider destekçiliğine dikkat çekmiştir. Örgüt ve görev özellikleri literatürde genellikle liderlik şeklinde incelenmiştir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351; Wang vd., 2005: 420).

Örgüt üyelerinin tutumları duygusal moral faktörleri, görev özellikleri ise özerklik, geri bildirim sağlama, sorumlulukların yerine getirilmesi, farklı becerilerin uygulanmasına dayalı olarak içsel memnuniyet yaratabilme olarak işin özelliklerini tanımlamaktadır.

2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINI TEMEL ALAN ARAŞTIRMALAR

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan çalışmalar, oldukça ilgi görmüş ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsal olarak gelişmesinde katkı sağlamıştır. Bu bölümde kurama katkı sağlayan bilimcilerin çalışmaları incelenmektedir.

2.3.1. Chester Barnard'ın Çalışmaları

Yirminci yüzyılın en önemli eserlerinden biri olan ‘Yönetim İşlevleri’ (The Functions of the Executive) (1938) kitabının yazarı olan Barnard 1886-1961 yılları arasında Amerika’da yaşamıştır. Barnard’ın sistem yaklaşımına vurgu yapan bu eseri birçok araştırmacı tarafından yönetim ve organizasyon üzerine yazılmış en düşündürücü kitap olarak kabul edilmiş ve ilham kaynağı olmuştur (Gabor ve Mahoney, 2010: 1).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ilk olarak Barnard tarafından 1930 yılında ele alınmıştır. 1938’de ise ekstra rol davranışları kavramını ilk defa kullanmıştır. Barnard örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgüt ile olan işbirliği şeklinde tanımlamış, biçimsel rol davranışlarından ayrı olarak gönüllü bir şekilde destekte bulunulan, bireylerin işbirliği temelli geliştirdikleri ekstra rol davranışı olarak ifade etmiştir (Argon ve Algan, 2013: 143). Gönüllülüğü, çeşitli olumlu hareketlerden oluşan zihinsel eğilimler olarak tanımlayan Barnard, gönüllülüğün aynı zamanda yetenek, etkinlik veya bireysel katılımlardan farklı olduğuna vurgu yapmıştır. Yaptığı olumlu-olumsuz gönüllülük önerisi ise örgütsel vatandaşlık davranışları açısından yapılan çalışmalara temel oluşturmuştur (Çıtak, 2010: 68; Bolat, 2008: 120).

Barnard yaptığı çalışmalarda önemli tespitler ortaya koymuş ve birçok çalışmanın öncüsü olmuştur. Biçimsel olmayan örgütlere dikkat çekerek onları biçimsel otoritenin emniyet ve teminatı olarak görmüştür. Örgüt üyeleri arasındaki dayanışma ile işbirliğinin sinerji yaratacağını fakat, bu uyumluluğun aşırı derecede olması durumunda bir statükoya neden olacağını böylece değişime engel oluşturacağına vurgu yapmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yaptığı çalışmalarda Barnard’ın çalışmalarını örgütsel vatandaşlık davranışlarının temeli olarak kabul etmiştir (Çelik, 2007: 105).

2.3.2. Alvin W. Gouldner’in Çalışmaları

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına Barnard’tan sonra Gouldner’in çalışmaları katkı sağlamıştır. Örgütsel işbirliğinin gelişiminde, karşılıklı ilişkilerin içerisindeki sosyal etkileşim ana unsur olarak kabul edilir. Gouldner’in karşılıklılık normuna da sosyal değişim ilişkisi içerisinde oluşan sosyal ilişkiler temel olmuştur. 1960 yılında yayınladığı makalesinde karşılıklılık normuyla ilgili düşüncelerine yer veren

Gouldner'e göre normun olması için ilk olarak bireylerin onlara yardımcı olanlara yardımcı olmaları, zarar vermemeleri gerekmektedir. Karşılıklılık normuna göre bireyler başkaları tarafınca gelire bağlı olan veya gelire bağlı bir şekilde belirli sorumlulukları kabul ederler. Gelirin değeri ise bireyin o an ne kadar ihtiyacı olduğuna ve verenin kaynaklarına göre değişmektedir. Gouldner bunu karşılıklılık normunun evrensel özelliğiyle açıklamıştır. Bireye yardım yapılması ile elde edilen kazanç değeri yardıma o an ne kadar ihtiyaç duyduğu ile bağlantılıdır. Karşılıklılık normunu etkileyen diğer unsur da yardım edenin güdüler ve kaynaklarıdır (Gouldner, 1960: 171).

Özetle, iki durumun ortaya çıkması karşılıklılık normunu oluşturmaktadır. Bu durumlardan ilki bireylerin kendilerine yardım edenlere yardım etmeleri, ikincisi bu yardımı edenlere zarar vermemeleridir. Kültürlerarası belli farklılıklara rağmen karşılıklılık normu Gouldner'e göre evrensel özelliktedir. Bu normdan yola çıkıldığında, örgüt çalışanları iki sebeple örgütsel vatandaşlık davranışları göstermektedir. İlk olarak, bireyler örgütü kendilerine olanaklar sunduğu için bunun karşılığını verme zorunluluğunda hissedebilmekte ve bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilmektedir. İkincisi ise, bireyler örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediğinde örgütün bu duruma karşılık vereceğini düşünebilmekte, davranışlarının karşılıksız kalmayacağına inanmaktadırlar (Bolat, 2008: 124-125).

2.3.3. Peter Blau'nun Çalışmaları

Blau (1964) sosyal mübadele kuramını ilk olarak kullanan yazardır. Bu terimi sosyal ilişkinin tanımlamasının yapılması için bir mübadele süreci şeklinde kullanmıştır (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009: 219). Blau'nun geliştirdiği kuramda karşılıklı ilişkiler için belli bir zorunluluk dayatılmamıştır. Taraflardan biri kaynak sağladığı zaman öteki tarafta aynı biçimde karşılık vermelidir. Yapılan karşılık nitelik ve zamanlama bakımından gönüllülük esasına dayanmaktadır. Gönüllülük esasına dayanan bu davranışların gerçekleştirilmesinde bir zorunluluk bulunmamaktadır. Sosyal değişim kuramında karşılıklı elde edilecek kazançlarda pazarlık olmamakta, bireylerin kendi isteğine bırakılmaktadır. Söz konusu kazanımlar parayla ifade edilmemektedir. Bu nedenle, kuramın ileri bir süreçte belirli olmayan yükümlülükler ortaya çıkarması ekonomik değişim ile arasındaki en büyük fark olarak görülmektedir.

Değişim ile meydana gelen sonuçlar ise arkadaşlık ve karşılıklı olan güvenin bir ifadesidir (Gürbüz, 2006: 52).

Sosyal değişim kuramında taraflar arasında oluşan ilişkilerde karşılıklı bir beklenti varken, ilişkilerin oluşma zamanı ve niteliği tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır (Bolat vd., 2009: 219). Örgütsel vatandaşlık davranışları da isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayanan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Koberg, Boss, Goodman, Boss ve Monsen, 2005: 419). Bu kavramlardaki ortak nokta gönüllülük esasıyla gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları, sosyal değişim kuramı çerçevesinde ifade edilmeye çalışılmıştır.

2.3.4. Katz ve Kahn'ın Çalışmaları

ÖVD'ye katkısı olan araştırmacılardan Katz ve Kahn, 1966 yılında yayınladıkları 'Örgütlerin Sosyal Psikolojisi' adlı kitapta örgütteki iç ilişkilerin analizini gerçekleştirerek kişisel davranış türlerini üç başlıkta toplamışlardır. İlk olarak birey örgüte katılım sağlamalı ve üyeliğini devam ettirmelidir. İkincisi, birey kendinden beklenen rolü başarılı bir şekilde gerçekleştirmeli ve performans standartlarını karşılayabilmelidir. Üçüncüsü ise, birey biçimsel rol gerekliliğini aşarak kendiliğinden gelişen ve yaratıcı davranışlar sergilemelidir. Bu üç davranışta örgütsel vatandaşlık davranışları ile benzerlik göstermektedir (Bolat, 2008: 120-121).

Katz ve Kahn biçimsel rol davranışlarının da ötesinde, organizasyonel uyuma örnek olan, etkin çeşitli faaliyetlere de dikkat çekmişlerdir. Organizasyon etkinliğinin gelişmesini sağlayan ekstra rol davranışlarının tanımını yapmışlardır. Kavram sıradan davranışları içermekte, iş performanslarıyla doğrudan ilgisi bulunmamaktadır. Ekstra rol davranışları, iş ile alakalı sorunlarda çalışma arkadaşlarına yardım etme, bütün çalışma arkadaşlarını itirazsız kabul etme, çatışmaları sonlandırma ve örgütün kaynaklarını koruma olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2006: 19-20).

2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI TÜRLERİ

Örgütsel vatandaşlık davranışları hedefe yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, davranış şekline göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve diğer örgütsel vatandaşlık davranışları olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

• *Hedefe Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:* Hedefe yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı kendi içerisinde ikiye ayrılmaktadır. Bunlar, örgüt hedefli ve iş gören hedefli davranışlardır (Markoczy ve Xin, 2004: 45). Örgüt hedefli davranışlarda çalışanlar, çalıştıkları yere karşı duygusal bağlılık duymaktadır. Bu sebeple örgütün devamlılığının sağlanması için çeşitli özveride bulunmaktadırlar. Ayrıca bütün etkinlik ve faaliyetlere katılarak, problem yaratmadan, şikayet etmeksizin çalışma ortamına katkı sağlamaktadırlar. Bunlar örgütsel davranış boyutlarında yer alan vicdanlılık ve sivil erdemi içermektedir. İş gören hedefli davranışlar ise, çalışanların etkileşim içerisinde birbirlerine destek olmaları, geç gelen veya devamsızlık yapan çalışanların sorumluluklarını üstlenmeleri gibi davranışlardır. Bu davranışların temelinde de nezaket ve özgecilik boyutları bulunmaktadır (Kaya, 2013: 272-273).

• *Davranış Şekline Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:* Bu davranış türü, davranış şekline bağlı olarak pozitif aktif ve pozitif sakınma şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004: 45). Pozitif aktif davranış, örgütün yapısı ve işleyişiyle ilgili konularda çalışanların aktif olarak destek sağlaması ile kendisinden beklenilenin ötesinde davranışlar sergilemesi şeklinde ifade edilmektedir (Kaya, 2013: 273; Kalkan, 2013: 76). Pozitif sakınma davranışı ise, pozitif aktif davranışların tam tersi olarak örgüte katkı sağlamaktan çok zarar verebilecek davranışlardan kaçınma ve bu duruma uygun olarak davranış göstermeyi kapsamaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

• *Diğer Örgütsel Vatandaşlık Davranışları:* Davranış şekillerine göre ve hedefe yönelik vatandaşlık davranışları dışındaki diğer davranışlar, sahte, karşı ve olumsuz yardımlaşma davranışı olarak yer almaktadır. Sahte örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiler ve üstler tarafından değer görmek için yakın davranış gösterme, sorumluluklarını tam anlamıyla yerine getiriyormuş gibi görünme ile kendinden üst olanların bireysel işlerini yapma davranışlarıdır. Bu davranış türü “yağcılık” olarak da ifade edilebilmektedir (Kalkan, 2013: 76).

Örgütün devamlılığına olumsuz şekilde etkisi olan davranışların sergilenmesinde kararsızlık yerine içten davranış göstermek ise karşı örgütsel vatandaşlık davranışdır (Kayan, 2008: 23). Bu davranışlar, kuralları saymama, üstlerine karşı gelme, örgütün bilgilerini açıklama, sorumluluklarını yerine

getiriyormuş gibi görünüm sergilemedir. Aynı zamanda örgüt verimliliğine kötü yönlü etkileri bulunmaktadır (Podsakoff ve McKenzie, 1997: 146).

Olumsuz yardımlaşma davranışı, çalışanların kendi çıkarlarını koruyabilmek için örgütün yararını görmezden gelmesi ve örgüte zararı olabilecek davranışlar sergilemesidir. Bu davranışlar, zam isterken görevlerini aksatmaları, hak elde edebilmek için birlik olmaları gibi davranışlardır (Kalkan, 2013: 77).

2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ BOYUTLARI

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili çeşitli kavramlar ve boyutların farklı şekillerde sınıflandırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı hedefler yerine davranışlara odaklanmış, bir kısmı ise bu boyutları bireysel ve örgütsel hedeflere yönelik olarak sınıflandırmıştır. Literatür incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının anlaşılabilmesi için temel kaynakların değerlendirilmesi gerekmektedir (Farh, Zhong ve Organ, 2004: 241).

İlk kaynağın kökleri Katz (1964: 132) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmadan alınmaktadır. Katz'a göre beş farklı boyut bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgüt çalışanlarının, örgütün huzuruna katkıda bulunma isteğini korumak,
- Örgütsel gelişim amacı ile yenilikçi fikirler üretmek,
- Bireyler arası işbirliğine yönelik ortam oluşturulması,
- Örgütsel mekanizmaların korunmasına yönelik güçlü bir zihniyet,
- Bireyleri kendi kendine eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik etmektir.

İkinci kaynak olarak Smith, Organ ve Near (1983: 655) tarafından iki temel sınıflandırma yer almaktadır. Bunlar özgecilik ve genelleştirilmiş uyumdur. Bireyin fazla olan iş yükünün azaltılması ya da belli sorunların çözülmesi için iş arkadaşlarına yardım etmek özgecilik olarak tanımlanmaktadır. Uyumluluk ise, çalışanın örgütsel faaliyetlere uymasını gerektiren gönüllü uygulamalar göstermesidir.

Organ (1988: 99), ÖVD'yi beş farklı boyutta değerlendirmiştir. Bunlar; özgecilik, nezaket, centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılıktır.

♦ *Özgecilik*: çalışma ortamında yardıma gereksinim duyan bireylere isteğe bağlı olarak şekilde yardım etmektir. Örgüte yeni giren bir çalışana, deneyim sahibi

Çalışanlar tarafından görevlerinin nasıl yapılacağına yönelik yardım edilmelidir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351). Örgüte katılan yeni üyeler, işlerin düzenini öğrenebilmek için belirli bir süreye ihtiyaç duymaktadır. Bu süre ise örgüt tarafından para ve zaman kaybı olarak değerlendirilmektedir. Örgüt giren yeni çalışanlara iş yükü fazla gelebilmektedir. Bu nedenle yardıma ihtiyaç olan çalışana, diğer çalışma arkadaşlarının kendi görevleri olmasa dahi iş düzenin devamlılığı açısından yardım etmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde kabul edilmektedir (Samancı, 2017: 18).

Özgecilik boyutu, çalışanların örgüte fayda sağlayabileceği bir biçimde gönüllülük esasıyla birbirlerine yardım etmeleri, iş ile sorunların çözülmesi ve işbirliği yapmaları gibi unsurları kapsamaktadır (şehitoğlu, 2010: 88).

♦ *Nezaket*: Organ (1988) nezaketi, karşılıklı iletişim halinde olan çalışanların yaptığı iş ve kararları nedeniyle etkilenen bireylere karşı gösterilen olumlu davranış olarak tanımlamıştır. Nezaket boyutu, formal ve informal özellikler taşıdığı için birtakım nezaket davranışları politikalar ve yazılı kurallar tarafından yönetilebilmektedir (Organ, 1988: 12; George ve Brief, 1992: 312).

Podsakoff ve Mackenzie (1994) nezaketi, diğer bireylerle iş ortamında sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yardımcı gönüllü faaliyetler olarak tanımlamıştır. Nezaket boyutunun temelini, diğer bireylerin iş ile ilgili olan sorunlarını nleme çabası ve nazik bir biçimde bu davranışı sergilemek oluşturmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 352; Allison, Voss ve Dryer, 2001: 283).

Nezaket boyutu Shcnake ve Dumler (2003) tarafından, kendi fikir ve kararlarınızı etkileyecek eylemler ile ilgili başkalarını bilgilendirme, faydası olabilecek bireylerle iletişim kurarak sorunları engellemeyi içeren boyut şeklinde ifade edilmektedir. Özgecilik davranışıyla benzer olarak değerlendirilmektedir. Bunun sebebi ise iki davranışın da yardım temelinde yer almasıdır. Ancak zgecilik boyutunda olay yaşandıktan sonra yardım edilmekte, nezaket boyutunda ise herhangi bir sorun oluşmadan önce nleme amaçlı yardımcı olunmaktadır (Shcnake ve Dumler, 2003: 285; Sudak, 2011: 38).

♦ *Vicdanlılık*: Vicdanlılık boyutuna yönelik ilk alışma Smith vd. (1983) tarafından yapılmıştır. Kavram, yapılan çalışmada genelleştirilmiş uyum şeklinde

tanımlanmış, örgütteki diğer bireylere dolaylı bir şekilde yardımcı olma davranışı olarak ifade edilmiştir. Birey ya da grup olarak değil, örgüte fayda sağlayan davranışları içermektedir (Shcnake ve Dumler, 2003: 284).

Vicdanlılık boyutu, örgütte yer alan bireyin görevlerine ek olarak katılım sağlaması, mola vermesi ya da yönetmelik ve kurallara uymasını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1990: 115). Vicdanlılık boyutundaki davranışlara örnek olarak; uzun ve gereksiz molalardan kaçınma, işe erken gelip geç ayrılma, görevleri süresinden önce bitirme, toplantılara zamanında katılma gibi davranışlar gösterilebilmektedir (Allison, Voss ve Dryer, 2001: 283).

♦ *Centilmenlik*: Organ (1988: 11) centilmenliği, örgütte yer alan çalışanların yaptığı işlerden ve bulundukları örgütten şikayetçi olmamaları, meydana gelen sorunlara yaklaşımlarının olumsuz olmaması şeklinde tanımlamaktadır. Allison, Voss ve Dryer (2001) ise centilmenlik boyutu için, örgüt içinde gerçekleşmesi kaçınılmaz olan sorunlara yönelik şikayet etmeme ve ortaya çıkan sonuçları olumlu bir tutum ile tolere etmek şeklinde bir tanımlama yapmışlardır. Centilmenlik boyutu çerçevesinde; çalışma koşullarından veya yetişmesi gereken işler için yapılan fazla mesaiden şikayetçi olmama gibi davranışlara yer vermişlerdir (Shcnake ve Dumler, 2003: 284; Allison, Voss ve Dryer 2001: 283).

Centilmenlik boyutu, örgüt ortamında refahın sağlanması ve bireylerin performanslarına etki eden hoşgörülü davranışlardan oluşmaktadır. Bu boyut ile örgüt içi çatışma ve sorunlar azaltılarak rahat bir çalışma ortamı meydana getirilebilmektedir. Bu ortamın oluşturulmasını sağlayan bireyler centilmen bireylerdir (Çelik, 2007: 134; Özler, 2010: 110).

♦ *Sivil Erdem*: İlk olarak Graham (1986) tarafından tanımlanan sivil erdem boyutu son halini Organ (1988) tarafından almıştır. Sivil erdem; örgütün siyasal süreçlerine sorumlu olarak katılma, toplumsal ve profesyonel özelliklerdeki örgüt faaliyetlerine katılımın gönüllü olarak yapılması ve destek gösterilmesiyle örgüt çıkarlarına yönelik davranışlar olarak ifade edilmektedir (George ve Brief, 1992: 312; Shcnake ve Dumler, 2003: 284; Allison, Voss ve Dryer, 2001: 283).

Sivil erdem boyutu ile birlikte, çalışan bireylerin örgüte olan katılımları artmaktadır. Aynı zamanda değişim ve gelişme gibi süreçlerde uyum sağlamaları da daha hızlı gerçekleşmektedir (Özler, 2010: 112). Bu boyut içerisinde, örgüt

faaliyetlerine katılımın dışında çalışan bireylerin beyin fırtınası yapabilmesi, örgüt faaliyetlerini takip edebilmeleri yer almakta, katılım sağlama ise çalışanların kendi istekleri doğrultusunda olmaktadır. Çalışan bireylerin sorumluluk almayarak yalnızca yönetimin dikkatini çekebilmek için sergilediği davranışlar sivil erdem boyutuna dahil edilmemektedir. Kendi enerji ve zamanlarını harcayarak sorumluluk almaları gerekmektedir (Çelik, 2007: 135; Samancı, 2017: 23).

2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

ÖVD sergileyen çalışanlar çeşitli nedenlerden dolayı bu davranışları gerçekleştirmekte, çalışanları görevlerine ek olarak iyi davranışlar göstermelerine iten birçok faktör olabilmektedir. Bu faktörlere ilişkin bir model geliştiren Van Dyne ve arkadaşları (1994: 771) örgütsel vatandaşlık davranışlarının belirleyicilerini üç kategoride toplamıştır. Bunlar kişisel faktörler, örgütteki durumsal faktörler ve konumsal faktörlerdir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olan faktörler ile ilgili yapılan bütün çalışmaları toplayarak tekrar inceleyen Podsakoff vd. (2000: 526), kişisel faktörler, örgütsel faktörler, görev faktörleri ve liderlik davranışları olmak üzere dört kategori belirlemişlerdir. Kişisel faktörler; demografik özellikler, çalışanların yetenek farklılıkları, rol algıları ve iş tutumlarıdır. Örgütsel faktörler; örgütün esnekliği ve biçimselliği, örgütsel destek ve danışma desteğidir. Görev faktörleri; görev tatmini, görevde geri besleme ve rutinleşmedir. Liderlik davranışları ise; destekleyici ve dönüşümcü liderlik, vizyon belirlenmesi ve yüksek performans unsurları altında incelenmektedir. Bu unsurlardan sadece bir kısmının örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirgin bir oranda etkilediği belirtilmiştir.

Söz konusu araştırmalara ilişkin olarak örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde en fazla etkisi olan faktörler aşağıdaki başlıklarda açıklanmaktadır.

2.6.1. İş Tutumları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tutumları arasında olan ilişkilere yönelik inceleme yapıldığında, iş tutumlarından örgütsel bağlılık ve adalet ile iş tatmini üzerinde durulmakta, bununla birlikte bireylerin genel olan davranışları ve özel olan

örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki eden çeşitli iş tutumlarının olduğu görülmektedir.

Bireylerin çalışmalarına ilişkin inanç, düşünce ve duygularıyla ilgili genel değerlendirmeleri iş tutumları olarak ifade edilmektedir (Matteson ve Kennedy, 2016: 813). Bazı davranışlara etkisi olduğu için davranış bilimlerinde ilgi gören iş tutumlarında, olumlu davranışların olumlu tutumlara neden olabileceği düşünülmektedir (Bilgiç, 2010: 68).

Podsakoff vd. (2000: 526) yaptıkları araştırmada, kişisel faktörler altında inceledikleri iş tutumlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif ilişkide olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini üzerine yapılan birçok araştırmanın sonucuna göre, iş tatmini en önemli belirleyici olarak görülmektedir. Organ (1997: 94) iş tutumlarını davranışsal ve duygusal kökenler şeklinde belirtmiştir. Bireylerin örgüt ve çalışanlara yönelik olumlu değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışlarına sebep olabilmektedir.

ÖVD ile iş tatmini arasında olan ilişkileri inceleyen araştırmalar, iyimser bireylerde ÖVD ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğunu daha az iyimser olan bireylerde ise farklılık olduğunu ortaya koymuştur. ÖVD ve iş tatmini arasında olan ilişki belli bir seviyeye kadar pozitif iken daha sonra negatif duruma gelmektedir (Bolino vd., 2013: 546). İş tatmini kavramı, çalışma hayatında yer alan bireylerin davranışlarında önemli görülmekte ve genellikle iş tutumu kavramı yerine kullanılabilmektedir. Bunun sebebi ise iş tatmininin, çalışma hayatındaki bireylerin çeşitli davranışlarının ağırlıklı toplamı şeklinde tanımlanmasıdır (Organ vd., 2006: 65).

Örgüt uygulama ve programları, terfi, ödül sistemi, iletişim konularında çalışanların algılamış olduğu adalet ve eşitlik duygusu ise örgütsel adalettir. Örgütün prosedür ve uygulamalarıyla elde edilen kazanımlar, çalışanlar tarafından adil bulunduğu değer gördüklerini düşünen çalışanlar işbirliği ve gönüllü davranışlar ile örgütsel vatandaşlık davranışları gösterebilmekte, memnuniyeti yüksek olan çalışanlar bu durumu sağlayanlara ise pozitif karşılık vermektedir (Gürbüz, 2008: 55-57). Çalışanların bu şekilde olumlu tepki vermeleri, yapılan rol içi davranışlara ekstra olarak örgütsel vatandaşlık davranışları ile sağlanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olan iş tutumlarından bir diğeri de örgütsel destektir. Örgütsel destek, çalışanların mutluluğunu arttıran bir özellik ve örgüt değerlerinin bireylerin sağlık ve mutluluğunu dikkate almasıdır (Eisenberger vd., 1986: 501). Örgütsel destek arttığında bireyler de daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Siddiqi, 2013: 106). Konu üzerine yapılan bir araştırmada, nezaket ve yardım etme boyutlarına vurgu yapılarak, anaerkil toplumlarda örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin anaerkil toplumlara göre daha sınırlı olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel destek ile ÖVD arasında olan ilişki anaerkil toplumlarda daha yüksek bulunmuştur (Chiaburu vd., 2015: 722).

2.6.2. Kişisel Faktörler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Kişisel faktörler ilk olarak kişilik özelliklerini akla getirmekte, bu özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etki edeceği düşünülmektedir. Genel bir kabul gören Beş Faktör Kuramı da, kişilik özelliklerinin gruplandırılması ve açıklanmasında kullanılmakta, örgütsel vatandaşlık davranışları ile kişilik özellikleri arasında olan ilişki kurama göre incelenmektedir (Phipps vd., 2015: 178). Beş Faktör Kuramında yer alan özellikler ise; açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uyumluluk ve duygusal dengedir.

Başarı ihtiyacı, duyarlılık, bağlılık, sadakat, pasiflik ve proktiflik gibi kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları için yordama nedeni olabileceğini düşünen Organ vd. (2006: 77) kuramdaki kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına olan etkilerini incelemişlerdir. Yapılan bu araştırmaya göre kişilik özelliklerinden hiçbirisi örgütsel vatandaşlık davranışlarını iş tutumları kadar etkilememektedir. Kişilik özelliklerinin doğrudan değil davranış aracılığı ile dolaylı etkisini de değerlendiren Organ vd. (2006: 79) kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koyan çeşitli araştırmaları örnek göstererek bu duruma ispat oluşturmuştur.

Kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesinde, sorumluluk ve uyumluluk boyutlarına odaklanılmış, diğer boyutlar ile ilgili pek fazla inceleme ve araştırma yapılmamıştır. Yapılan araştırmalarda ise anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Bütün araştırmalar incelendiği takdirde, örgütsel vatandaşlık davranışları ve kişilik özellikleri arasında bulunan en kuvvetli ilişkinin sorumluluk boyutu çerçevesinde olduğu görülmektedir (Phipps vd., 2015: 190).

Kişisel faktörlerde yer alan diğer bir unsur da kişilerin moral durumlarıdır. Moral, psikolojik iyi hal olarak ifade edilmekte, iş tatmini ile adalete yönelik olarak örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenmesinde yüksek bir motivasyon sağlamaktadır (Organ vd., 2006: 76). Fakat bireylerin genel moral durumları, örgütsel vatandaşlık davranışlarında belirleyici değil, genellikle aracılık rolü ile ilgili olmaktadır.

İş tutumlarının yanı sıra kişileri örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunmaya iten birçok neden olabileceğini belirten Organ vd. (2006: 93) bireylerin yalnızca nazik görünmek, özsaygılarını yükseltmek, dinlenilmek ve kişilerin üzerinde etkide bulunabilmek için de örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini belirtmişlerdir. Kişiler ile ilgili olan özelliklerden çalışma süresi, kıdem, yaş vb. faktörlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine bir etkisinin bulunmadığı da araştırmacılar tarafından ortaya konmaktadır (Organ ve Ryan, 1995: 775; Podsakoff vd., 2000: 530; Smith vd., 1983: 659).

2.6.3. Cinsiyet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Kişisel özellikler içerisinde yer alan cinsiyet unsurunun, birinci bölümle olan bağlantısı ve büyük bir öneme sahip olması sebebiyle ayrı başlık altında incelenmesi uygun bulunmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, erkekler ve kadınlar arasında farklılık gösterip göstermediği yapılan çalışmalar ile araştırılmıştır. Erkeklerin vicdanlılık, kadınların ise yardım ve nezaket davranışlarına eğilimi olabileceği belirtilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 531). Araştırma sonuçlarına göre, yardımlaşma davranışında cinsiyet nedeniyle farklılaşmanın meydana geldiği ve kadınların daha çok özgecilik davranışı gösterdiği belirtilmektedir (Organ ve Ryan, 1995: 778).

Cinsiyetin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla onun belirleyicileri arasında olan ilişkilerde farklılık yaratabileceğini belirten Organ ve Ryan (1995: 784), bazı çalışmalarında da cinsiyet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Podsakoff vd. (2000: 530) ise cinsiyet ve diğer demografik özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkisinin olmadığını belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde cinsiyetin etkisi araştırılırken, aracılık rolü de incelenmiştir. Cinsiyet unsuru iş tutumları, iş ile ilgili düşünce ve duyguları etkileyerek vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı etki yaratabilmektedir. Yapılan araştırmalarda aracılık rolleri bulunsa da cinsiyetin birebir şekilde etkisi bulunmamakta, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde cinsiyetin etkisi belirsiz görülmektedir.

2.6.4. Örgüt ile İlgili Özellikler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütün sahip olduğu bazı özellikler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinde doğrudan bir etki yaratabilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi olan faktörlerden biri çalışma ve iş ortamıdır. Biçimsel olmayan bir örgütte, bu özelliklerin vatandaşlık davranışlarını olumsuz bir şekilde etkileyebildiği belirtilmektedir. Örgütün kurallarında esneklik bulunmaması çalışma ortamında yardımlaşmaya engel oluşturabilmektedir. Ancak olumsuz sonuçlar ve olumlu sonuçlar birlikte değerlendirilmelidir. Örgüt kuralları rol çatışmalarını ve belirsizlikleri azaltırken, bağlılığı, iş tatmini ve adaleti artırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu olan iş tutumları pozitif bir şekilde etki etmektedir. Örgütün esnekliği ve biçimselliğinin vatandaşlık davranışı üzerine olan etkileri karmaşık bir yapıda olması nedeniyle dikkatli bir biçimde değerlendirme yapılmalıdır (Organ vd., 2006: 93-113).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarına malzeme ve ekipman, araç, eğitim, bütçe ve zaman gibi örgütsel kısıtlar da etki edebilmektedir. Çalışanlar bu durumda yalnızca rol içi görevlerini yapmaktadır. Ancak duygusal bağlılık burada önemli görülen bir aracılık rolü üstlenmektedir. Duygusal bağlılık düşük olduğunda örgütsel kısıtlar olumsuz etkilere yol açarken yüksek olduğunda örgütsel kısıtlara rağmen bağlılıkları yüksek olan bireyler özgecilik davranışını yüksek derecede sergilemektedir (Jex vd., 2003: 171).

2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARININ SONUÇLARI

ÖVD sonuçları üzerine araştırmalar yapan MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne (1998) tarafından belirlenen personel yönetim uygulamalarına etkisi olan üç alan belirlenmiştir. İlk olarak, çalışanın performans seviyesinin ekstra rol davranışlarının sonuçlarına yönelik değerlendirilmesinin en önemli sonuçlardan olduğu ifade

edilmektedir. Çalışanların örgütten beklentileri olmadan ekstra davranışlarda bulunmaları ve yöneticilerin çalışanları bu davranışlara yönelik baskı ve zorlama yetkileri olmasa dahi, örgütsel vatandaşlık davranışının daha yüksek maaş ya da terfi almalarında önemli bir unsur olarak kabul edildiği araştırmacılar tarafından doğrulanmıştır (MacKenzie vd., 1998: 87; Gürbüz, 2006: 67).

İkinci olarak, Podsakoff ve Mackenzie (1994: 351) ÖVD'nin satış üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt performansına katkı sağlamasından dolayı, satış yöneticilerinin çalışanları değerlendirirken örgütsel vatandaşlık davranışı puanlarını da dikkate almalarının gerekliliğini vurgulamıştır. Yalnızca iyi olan satış elemanlarının değil, daha çok ekstra rol davranışlarında bulunan çalışanların performanslarının da dikkate alınması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Sonuncusu ise, örgütsel vatandaşlık davranışının değerlendirmedeki etkisinin farkında olamayan çalışanlarda, vatandaşlık davranışının maaşta artış ya da terfi gibi konularda olumsuz sonuçlar meydana getirmesiyle iş tatminsizliğinin ortaya çıkmasıdır. Çalışanlar, motivasyon ve iş tatmininde azalma ya da örgütsel adalet açısından güven kaybı yaşayabilmektedir. Ayrıca çalışanların, eşit olmayan ve haksız davranımlarla karşılaştıklarını düşünmesi yöneticilere olan güven ve bağlılıklarında azalmaya neden olabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1994: 351).

2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI HAKKINDA ELEŞTİRİLER

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel unsurlarından üçü; gönüllülük esasına dayalı olması, karşılığında resmi ödülün bulunmaması ve örgütsel etkinliğe katkılarının olmasıdır. Ancak bireyin arzusuna bağlı ve resmi olmayan ödüller eleştirmenlerin hedefi haline gelmiştir (Morrison, 1994: 1543; MacKenzie vd., 1991: 123).

Organ'ın ÖVD tanımındaki isteğe bağlı özellikleri vurgulayarak eleştiren Morrison (1994: 1543), çalışanların sorumluluklarıyla ilgili düşüncelerinin, var olan görev ve ekstra rol davranışları arasındaki sınırlamaları farklı olarak tanımladığını belirtmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılım sağlayanların büyük bir çoğunluğunun, örgütsel vatandaşlık davranışındaki 20 maddeden 18'inin rol içi

davranış olarak algılandığı ifade edilmiştir. Morrison'a göre, örgütsel vatandaşlık davranışı kötü tanımlanmıştır. Morrison'un eleştirisini değerlendiren Organ (1997: 88), işlerin ve rollerin küçülmesi, grup çalışmasına bağlı olması, örgütlerin esnekliğinin olması vb. nedenler ile değişebildiğini bu sebeple iş tanımlarının da işyeri gerekleri doğrultusunda değişebildiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte ekstra rol davranışlarına da referans vermekten kaçınmıştır.

Yapılan diğer bir eleştiride ise ödül unsuru ele alınmaktadır. MacKenzie vd.'ne (1991: 123) göre örgütsel vatandaşlık davranışlarından bazıları, rolün içinde yer alan performans unsuruymuş gibi maddi olarak ödüllendirilebilmektedir. Yapılan bu eleştirinin doğruluğunu kabul eden Organ (1997: 88-89) ÖVD'yi ekstra role atıfta bulunmayarak "görev rolünü destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesi ve güçlendirilmesine katkı olarak, işin ötesinde ve sistem tarafından ödüllendirilmeyen" olarak yeniden tanımlamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME

Bu bölümde, örgütsel özdeşleşme kavramı ve önemi, temel teorileri, özdeşleşmenin belirleyicileri, ilgili kavramlardan farkı, modelleri, ölçümü, boyutları ve sonuçları üzerinde durulmaktadır.

3.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Örgütsel özdeşleşme kavramı 1980’li yıllarda, birçok araştırmacının örgütsel davranış, iletişim ve sosyal psikoloji gibi bilim dalları içerisinde ele alarak geliştirdiği bir kavramdır (Riketta, 2005: 359). 1990 yılı itibariyle psikologlar tarafından da yoğun bir ilgi görmüştür. Kavrama gösterilen ilgideki artışın nedeni olarak, iş çıktılarında pozitif etkiler sağlaması gösterilmektedir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202). Literatüre bakıldığında örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik yapılan ilk çalışmanın Edward Tolman tarafından 1943 yılında yapıldığı ve birbirinden farklı ancak bir ilişki içerisinde bulunan üç özdeşleşme şekline bahsedildiği görülmektedir (Köse, 2009: 6). Bunlar:

- Kişinin kendinden daha çok güven duyduğu, olgun ya da kısılandırdığı bir kişiyi rol model alması veya taklit etmesi,
- Bireyin kendisini ait olarak hissettiği bir gruba bağlı olması,
- Özdeşleşmenin, bireyi harekete geçiren bir faktör olması olarak belirtilmektedir.

Örgütsel özdeşleşme kavramına ilişkin araştırmacılar tarafından yapılan çok fazla tanım bulunmaktadır. Ancak bütün tanımlarda örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin örgüte olan üyeliğini kişiliğiyle beraber duygusal, bilişsel ya da her iki durumla birlikte ilişkilendirilerek ifade edilmeye çalışılmaktadır (Riketta, 2005: 361). Uzun bir süre boyunca örgütsel hayatı anlayabilmenin anahtar yapısı olarak görülen örgütsel özdeşleşme; yönetimsel, iletişimsel, sosyolojik ya da sosyal psikolojik sınırlar ile bakılsa dahi, üyesi olunan örgütleri ve bireyleri pozitif çıktılar ile bütünleştiren bir yapıdır (Reardon, 2003: 10).

Kavram Ashforth ve Mael (1989: 34) tarafından, “ bilişsel bir yapılanma şeklinde, birey ve örgütün değerlerinin örtüşmesi ya da bireyin örgütün bir parçası olması, aidiyet algısı” şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin performanslarını en yüksek seviyeye çıkarabilmektedir. Örgütsel özdeşleme sahibi olmayan örgüt üyeleri, yapılacak işler için fazla çaba göstermeyi gereksiz bulmakta ve yeterli başarıya motivasyonuna sahip olamamaktadırlar (Mael ve Ashforth, 2001: 201).

Tompkins ve Cheney’e (1985: 179-210) göre örgütsel özdeşleşme kavramı, birey ve örgüt arasında olan ilişkiyi açıklamaya yardımcı olmakta, bireylerin örgütsel ilgi ve fikirlerini ifade etmesinde yönetimin nasıl yönlendirdiğini tanımlamaktadır. Örgütsel özdeşleşme, bireylerin üye oldukları kurum ve örgütleri ifade ederken kullandıkları kavramlar ile kendilerini nasıl tanımladıklarının göstergesidir. Çalışanların kendilerini örgütün özellikleri ile aynı olarak tanımlamaları şeklinde ifade edilebilmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239- 240).

Örgütsel özdeşleşme, kişinin kendisini özel bir gruba ait olarak kabul ettiği sosyal kimlik teorisinin özel bir biçimidir. Grupla özdeşleşen kişiler kendilerinin bu gruba ait olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle kişinin benlik kavramıyla örgütün özellikleri benzerlik göstermektedir. Örgütsel özdeşleşme ile örgüt ve birey arasındaki bilişsel ilişkiler şekillendirilmektedir (Chen vd., 2015: 11-12). Genel bir ifade ile örgütsel özdeşleşme, örgütün hedefleri ile bireylerin kendi hedeflerinin uyumunu kapsar (Buchanan, 1974: 533).

Literatürde farklı yönlerden incelenen örgütsel özdeşleşme kavramı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ifade edilmiştir. Bu sebeple örgütsel özdeşleşme kavramının ortak bir tanımı bulunmamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu tanımlardan bazıları ve özellikleri yer almaktadır.

Tablo 5.*Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Literatürde Yer Alan Tanımlar*

Yazar	Tanım	Anahtar Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve örgüt arasındaki ilişki ile ortaya çıkan, bireyin kendini tanımlama tepkisidir.	İlişkinin dört yönü: Organizasyonel çekim, bireyin ve organizasyonun amaçlarında tutarlılık, Sadakat, Bireyin kendisinden, organizasyon üyesi olarak bahsetmesi
Lee (1969, 1971)	Özdeşleşme, bireyin kimliği ile örgüt kimliğinin genişlik derecesi olarak varsayılır.	Ait olma, diğerleri ile paylaşılan ortak amaçların olması ya da çalışanların organizasyondaki işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini hissetmelerinin sonucudur.
Hall (1970)	Örgütsel özdeşleşme, organizasyon amaçları ve bireyin amaçlarının gittikçe bütünleşme ve uyumlu olma sürecidir.	Amaç ve değer kabulü örgüte duygusal bağlılık.
Cheney (1983)	Özdeşleşme organizasyon ya da başka bir şey ile bireylerin kendilerini sosyal sahnedeki olaylar ile birleştirdikleri aktif süreçtir.	Bir insan, bazı hedeflerle (örn. insanlar, aileler, gruplar, ortaklarla) kendisini özdeşleştirir. Böylece bir insan, özel bir gruba ait olduğunu düşünebilir.
Ashforth ve Mael (1989)	Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin bir formudur ve bireyin organizasyona ait olma ve onunla bir olma algısıdır.	Sosyal özdeşleşme bileşenleri; kendini sınıflama, bireyin kendisini psikolojik olarak örgütün kaderi ile sarılma ve örgütün tutum ve değerlerinde işbirliği yapma algısıdır.
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme, bir kişinin üyesi olduğu örgütün kendisini tanımladığını düşündüğünde ortaya çıkar.	Bir kişinin inanışları ile örgütünün bütünleşmesini içerir. Özdeşleşme ise, kişinin kimliğini sosyal bakış açısı ile açıkça ifade etmesidir.
Rousseau (1998)	Özdeşleşme kişinin kendisini bir şeyin parçası olarak tanımladığı psikolojik bir durumdur. Örgütsel özdeşleşme ise kişilerin kendilerini büyük bir örgütün parçası olarak algıladıkları yerdir.	Özdeşleşme, örgütle aradaki bilişsel ve kişisel ilişkidir.
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	Bireyin organizasyonu tanımladığına ve Harquail'in aynı tutumlarla kendisini tanımlama derecesidir.	1. Bireyin organizasyon üyesi olarak kimliği, alternatif kimliklerden daha belirgindir. 2. Bireyin öz kavramının sosyal grup olarak tanımladığı organizasyon ile aynı özelliklere sahiptir.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) gibi örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik teorisine ve kendini sınıflama teorisine bağlamıştır.	<u>Duygusal Bileşen: Gruba duygusal bağlılık</u> <u>Kavramsal Bileşen: Üye olduğunun bilgisi</u> <u>Değerlendiren Bileşen: Organizasyonun olumlu değerlendirmesi</u> <u>Örneğin gurur</u> <u>Davranışsal Bileşen: Gerçek davranışı içerir. Daha belirli biçimde eylemde katılımdır.</u>

Kaynak: Edwards, 2005: 214-215.

Örgütsel özdeşleşme, Sammara ve Biggiero'a (2001: 68) göre psikolojik ve bilişsel mekanizmalardan oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin psikolojik çerçevesi bireyin algılamış olduğu bireysel kimliği kendini gerçekleştirmesi aracılığıyla, bilişsel çerçevesi ise bireyin algıladığı grup kimliği kategorizasyon aracılığıyla oluşmaktadır. Böylece örgütsel özdeşleşme gerçekleşmekte, özdeşleşen birey psikolojik mekanizma

ile örgütün değerlerini paylaşmakta, gruba bağlanma, işbirliği ve ortak davranışlar göstermekte, bilişsel olarak ise yorumlama yapabilmektedir.

Örgütsel özdeşleşme düzeyi bazı şartlarda daha büyük önem kazanmaktadır. Örnek verecek olursak, örgütün devamlılığını sürdürmesinde çevresel koşullar engel oluşturuyor ise özdeşleşmeyi sağlayamamak örgütün başarısızlığını daha çok arttırmaktadır (Rossel 1971: 31). Böyle bir durum oluştuğunda örgütün varlığını sürdürülebilmesi için özdeşleşmiş işgücüne olan gereksinimi artacaktır. Değerlendirmelerini bu çerçevede yapan örgütlerin faaliyetlerini de bu duruma yönelik olarak düzenlemeleri önem kazanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşmenin, örgüt ve örgütte yer alan bireylerin üzerinde yarattığı pozitif etki uzun süredir bilinmekte ve her geçen gün önemi artmaktadır. Günümüzde örgütlerin yeniden yapılanması ve örgüt birleşmeleri sonucu bireylerin örgüte olan sadakatleri zarar görmekte, bu süreçte de örgütsel özdeşleşme kavramı ortaya çıkarak örgütleri bireylerin özdeşleşmelerini etkilemeleri için faaliyete geçirmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 103). Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performanslarıyla olumlu yönde, iş gören devir oranı ve işten ayrılma davranışları ile olumsuz yönde ilişkisinin olduğu belirtilmiştir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2).

Örgütsel özdeşleşme, günümüz örgütleri açısından özellikle daha fazla önem taşımaktadır. Makro düzeyde incelendiğinde, çevresel koşulların daha dinamik ve karmaşık olması ile örgütlerin de değişime uyum sağlayabilmek için daha dinamik ve organik yapılara dönüştüğü görülmektedir. Hiyerarşik seviyelerin azalmasıyla birlikte yukarıdan aşağı emir, komuta ve kontrol mekanizmaları yerini grup çalışmaları ve yatay iletişime bırakmaktadır. Örgütlerin dinamik ve organik yapılara dönüşmesiyle birlikte rekabet avantajı da sağlayabilmeleri için örgüt üyelerinin kalbinde ve zihninde bir yer edinilmesi zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır (Albert, Ashforth ve Dutton, 2000: 13-14). Mikro düzeyde incelendiğinde ise, örgütlerin genellikle küçülmeye gittikleri görülmektedir. Çalışanlar da geçmişteki gibi tek bir örgütte kariyerlerine devam etmek yerine alternatifler içerisinde seçim yapabilmektedir. Bu durumda çalışanların örgütlerine karşı duyduğu sadakat azalmakta ve özdeşleşmek mümkün olmamaktadır (Şimşek, 2002: 26).

Örgütsel özdeşleşmenin örgütler açısından daha ciddi bir duruma gelmesindeki bir diğer sebep çalışma ortamlarında duyguların tekrar keşfedilmiş olmasıdır. Bir bireyin ait olduğu grupların en önemlilerinden biri de, diğer gruplardan daha çok zaman geçirmesi nedeniyle örgütlerdir. Bununla birlikte bireyin geçimini sağlayabilmesi de örgütte başarılı olmasına ve örgütün geleceğine bağlıdır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 555). Birçok birey için örgüt üyeliği ait oldukları ırk, yaş, cinsiyet ya da milliyet gibi unsurlardan daha önemli olabilmektedir (Hogg ve Terry, 2000: 121).

Örgütsel davranış alanında önemli bir kavram haline gelen örgütsel özdeşleşme yönetim bilimlerinin de dikkatini çekmiştir. Bunun sebebi özdeşleşmenin örgüt ve çalışan arasındaki ilişkiyi birebir yansıtması ve iş ortamında önemli görülen davranışları açıklayabilmesidir. Örgüt üyeleri örgüt adına gerçekleştirdikleri faaliyetleri kendi faaliyetleri olarak görebilmektedir. Böylece örgüt amaçları çalışanın amacı haline gelmekte ve yüksek özdeşleşme gerçekleşerek çalışanların motivasyonları artmaktadır (Edward, 2005: 207-208). Belirtilen tüm bu tespitler neticesinde örgütsel özdeşleşmenin örgütlere birçok fayda sağladığı ve kavramın büyük bir öneminin olduğu görülmektedir.

3.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER

Sosyal kimlik, benlik sınıflama ve sosyal özdeşleşme teorileri örgütsel özdeşleşme kavramına temel oluşturmaktadır. Bu teoriler aşağıdaki gibi incelenmektedir.

♦ *Sosyal Kimlik*: Tajfel (1972) tarafından ortaya atılan sosyal kimlik teorisi alan yazında Social Identity Theory (SIT) olarak yer almaktadır (Rhodewalt, 2008: 182). Sosyal kimlik, gruplar arasındaki ayrımcılık ve çatışmayı açıklama amacıyla geliştirilen bir sosyo-psikolojik kuramdır. Ashforth ve Mael (1989)'in teorik bilgileri alana taşınması ile kavram geniş bir yer bulmuştur (Van Dick, 2004: 173).

Teorinin temelini, alt düzey grup örneği kapsamında, gruplar arasında olan farklılık ile ayrımların incelenmesi oluşturur. Örnek, kişilerin belli bir sosyal sınıflama kapsamındaki grup farklılıklarını ele almakta ve grup içinde yer alan kişilerin dışardaki kişileri ayrıştırmalarından oluşur (Turner, 2000: 8). Sosyal kimlik, içsel psikolojik

süreçlerin iç çatışmaya sebep olabileceği fikri üzerine yoğunlaşmaktadır (Operario ve Fiske, 1999: 42). Sosyal kimlik teorisinin temel oluşturduğu örgütsel özdeşleşme hem neden hem de sonuç olmaktadır. Bireylerin özdeşleşme düzeyleri kişisel ve grup faktörlerinden etkilenmektedir. Özdeşleşmenin sonuçları ise durum koşullu olarak değişiklik göstermektedir. Gruplardaki özdeşleşme düzeyi yüksek bireyler gruba zarar verebilirken, farklı bireylerin gruptan dışlanmasına da neden olabilmektedir. Bu durum da grup yeni koşullara uyum sağlayamamaktadır (Hortaçsu, 2007: 99).

♦ *Benlik Sınıflama:* Turner'a göre çeşitli grupların birbirinden farklı olma isteğinin çıkar çatışması nedeniyle olması gerekmemektedir. Bireylerin diğer grupları eleştirmeleri ve ayrıştırmaları kendi belirginliklerini sağlamalarının bir yolu olarak görülmektedir. Yer aldıkları grubu diğerlerinden iyi görmeyi istemeleri, bu durum başarılmadığında ise gruplarından ayrılmaya çalıştıkları söylenmektedir. Turner bireylerin kendi benliklerini hiyerarşik olarak çeşitli şekillerde sınıflandırdıklarını belirtmiştir. Yapılan sınıflamalar geniş ve genel sınıflardan dar ve alt kapsamlı sınıflara doğru sıralanır. Sınıflamalarda birey, grup ve gruptan farklı olarak kendisi şeklinde üç düzey bulunmaktadır. Bireyler kendilerini çeşitli gruplara ait olarak görebilmekte ve her grubun belirlenmesinde farklı bir ölçüt kullanmakta, aynı zamanda ait oldukları gruplara karşıt gruplar yaratmaktadırlar. Bireyler, grup benliği ile düşünmekte ve bu düşünceyle davranış göstermektedir. Grubun üyesi olarak davranış göstermenin kontrol altında tutulmak olmadığı, grubun değerleriyle uyumlu bir şekilde düşünme ve davranma olduğu söylenmektedir. Grup değerlerine uygun davranan birey kendini ve diğer üyeleri bu değerlere göre değerlendirmektedir. Grup içerisindeki konum ve etkinlikleri grup normu ile olan yakınlıklarıyla belirlenen üyeler, kendilerini değerlendirirken ölçüt olarak grup normu ile olan yakınlıkları almaktadır (Yakın, 2017: 53-55).

♦ *Sosyal Özdeşleşme:* Sosyal kimlik teorisinde yer alan sosyal özdeşleşme kavramı üzerinde çok durulmamış ve deneysel çalışmalar yapılmamıştır (Ellemers, Kortekaas ve Ouwerkerk, 1999: 371). Ancak incelemeye değer bir konu olduğu ve çeşitli faktörlerin etkisi altında bulunduğu belirtilmektedir (Van Knippenberg ve Hogg, 2003: 248). Bireyin grup ile özdeşleşmesinin sonucu olarak aidiyet hissetmesi şeklinde ifade edilebilen sosyal özdeşleşmede birey, kendisini grubun sembolik veya gerçek manada üyesi olarak görmektedir. Sosyal özdeşleşme ile bireyler örgüt

kaderiyle çevrelendiklerini hissetmektedir (Bhattacharya, Rao ve Glynn, 1995: 47; Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin özel bir biçimi olarak değerlendirilmektedir (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004: 302). Özdeşleşmenin bir boyutu ile bireyin örgüte olan aidiyet algısına odaklanması sebebiyle özdeşleşme, sosyal özdeşleşmeden ayrılmaktadır (Tüzün, 2008: 1014). Bulundukları örgüt ile yüksek düzeyde özdeşleşme yaşayan bireylerin benlik tanımları örgüt lehine yapılmakta, örgütün başarılarını ve başarısızlıklarını paylaşmakta ve psikolojik olarak örgüt ile bağlı hale gelmektedirler.

3.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BELİRLEYİCİLERİ

Örgütlerde, örgütsel özdeşleşmenin sağlanabilmesi oldukça önem taşımakta, örgüte, yöneticilere ve örgüt çalışanlarına daha fazla görev ve sorumluluk düşmektedir. Bu bölümde örgütsel özdeşleşmenin belirleyicileri açıklanmaktadır.

3.3.1. Bireysel Özelliklere Göre Belirleyiciler

Kişilik, kişinin kendisinden dolayı olan tutarlı davranışlar ile kişilik içi süreçler şeklinde ifade edilmektedir. Kişilik kavramından beklenen tutarlı davranışlardır. Kişilik içi süreç, gösterilen davranışları etkileyen, duygusal, güdüsel ve bilişsel bir süreçtir (Burger, 2006: 23). Kişilik yapısı insanın sosyal hayatını büyük ölçüde etkiler ve örgütte gösterdiği davranışların bir belirleyicisidir. Bu nedenle kişilik özellikleri örgütsel özdeşleşmenin meydana gelmesinde oldukça etkili bir unsurdur. Kişilik ile örgütsel özdeşleşme arasında bulunan ilişkinin belirlenmesi için çok fazla araştırma yapılmamıştır. Kreiner ve Asforth (2004: 2) tarafından yapılan bir araştırmada ise, pozitif bir ruh haline sahip örgüt çalışanlarında olumlu, rol çatışmaları içindeki örgüt çalışanlarında ise olumsuz bir özdeşleşme gerçekleştiği saptanmıştır.

Örgütsel psikolojinin oluşmasında bireylerin çalışma ortamındaki psikolojileri etkili olmaktadır. Ashfort ve Mael (1992: 109), çalışanlar tarafından örgütte geçirilen zaman ve özdeşleşme arasında pozitif ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte, duygusal ve iş tatmini yüksek olan çalışanların örgütsel özdeşleşme eğilimlerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

3.3.2. Liderlik Özelliklerine Göre Belirleyiciler

Lider, belirli şeyleri gerçekleştirme kişiliğine sahip olan, bireyleri peşinden sürükleyen, olumlu fikir ve düşünceleri olan insanlara denmektedir. Liderler, ekibinde yer alan bireyleri bütünleştirir ve koordinasyonlu bir şekilde üretkenlik yapılmasını sağlar (Hogg ve Vaughan, 2007: 448). Liderler aynı zamanda örgütteki bireyleri etkin bir şekilde yönlendirme gücüne sahip kişilerdir. Araştırmacılar, yapısal değişim içerisinde önemli etkileri olan liderlik modelleri öne sürmüşlerdir. Bu modeller arasında yer alan dönüştürücü liderlik modelinde, liderler çalışanların statülerine bakmaksızın hepsinin görüşlerini önemsemektedirler. Aynı zamanda özendirici ve karizmatik model olduğundan çalışanlara ilham vermektedirler. Bu nedenle ekipteki çalışanlarına karşı etkileyicilerdir. Saygı ve güven duygusu ile çalışanlar liderlerine benzemek için çaba göstermektedirler (Coad ve Berry, 1998: 166). Çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda bütünleştirmeye çalışan dönüştürücü liderler, süreç içerisinde başarı ve katılımları arttırmaya çalışmaktadır. Bu şekilde çalışanların örgüt amaçları ile özdeşleşmeleri sağlanmaktadır (Podsakoff vd., 1990: 112).

Sosyal kimlik kuramına göre, kişiler özgüvenlerini sağlayabilmek adına üye oldukları gruplarla kaynaşmaları sonucunda kimlik geliştirmektedirler. Süreç içerisinde çalışanlar bireysellikten uzaklaşır ve grup üyesi olduğunun farkına varır. Gruptaki liderlik modellerinin etkililiği ise kimlik düzeyiyle ilişkilidir. Dönüştürücü liderlik çalışanların örgütle özdeşleşmesini misyon ve amaç ile sağlamaktadır. Liderler örgütte yer alan çalışanları bütünleştirmeye, değişim ve etkileşime yönlendirebildiklerinden dolayı özdeşleşmeyi artırma konusunda da etkileri bulunmaktadır (Knippenberg ve Van Schie, 2000: 138).

3.3.3. Örgütsel Özelliklere Göre Belirleyiciler

Birey ve grup arasında var olan benzerlikler örgütsel özdeşleşmenin önemli belirleyicilerindendir. Araştırmacılar, kişilerin bulundukları grupla benzer bireylerle özdeşleşme sağladıklarını saptamışlardır (Knippenberg ve Van Schie, 2000: 138). Bireyler daima kendisine benzeyeni seçme eğilimleri göstermektedir. Ayrıca örgütlerin, bireylerin kendilerini ifade edebilmesinde sağladığı kolaylık derecesine göre özdeşleşme olumlu olmaktadır. Bireyler kendilerine özgü olan davranışları ve özellikleri gösterebildiği örgütleri daha fazla tercih etmektedirler (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239).

Örgütlerin başka örgütler ile rekabet içinde olması örgütsel özdeşleşmeyi arttırırken, örgütte yer alan gruplar arasındaki rekabet özdeşleşmeyi olumsuz etkilemektedir. Örgütteki etkileşim arttığında örgütsel özdeşleşme yine olumlu olarak ekilenmektedir. Çalışanların örgüte katılım oranları yüksek olduğu zaman özdeşleşme de aynı oranda yükselmektedir (Ashforth ve Mael, 1992: 118).

Örgütlerin çalışanlar ile gerçekleştirdiği iletişimin özdeşleşmeyi etkilediği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Çalışanın katılımı ve karar vermesi etkin bir iletişim ile sağlanmaktadır. Böylece çalışanlar işlerini önemsemeye ve değer vermeye başlamaktadır. Örgütsel iletişim arttıkça örgütsel özdeşleşme de artmaktadır (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1023). Dolayısıyla örgütsel iletişim özdeşleşmenin gerçekleşmesinde önemli bir belirleyici durumda bulunmaktadır.

3.4. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN İLGİLİ KAVRAMLARDAN FARKI

Örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili araştırmalar kavramın örgütsel iletişim ve örgütsel davranış alanında incelenmiş olduğunu göstermektedir. Bu iki alanda ortak olarak vurgulanan nokta örgütler için özdeşleşmenin oldukça öneme sahip olmasıdır. Bireyler ve örgütler açısından olumlu sonuçları olan özdeşleşmenin iş tatmini, performans, motivasyon, işten ayrılma niyeti ve ÖVD gibi üzerinde etkisinin olduğu pek çok çalışma bulunmaktadır (Olkkonen ve Lipponen, 2006; Mael ve Ashforth, 1992; Riketta ve Van Dick, 2005; Mael ve Tetrick, 1992; Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2005). Örgütsel özdeşleşme ile ilişkili olan ve karıştırılan kavramlar bu bölümde ele alınmaktadır.

3.4.1. Örgütsel Özdeşleşme ve İçselleştirme Kavramı

Örgütsel özdeşleşmeyle karıştırılan kavramlardan biri içselleştirme değildir. Ashforth ve Mael (1989: 23) tarafından yapılan çalışmada, özdeşleşmeyle ilgili geleneksel çalışmaların örgütsel özdeşleşmeyi içselleştirmeden ayrı tutulmadığı belirtilmiştir. Hall vd. özdeşleşmeyi, örgütlerin ve bireylerin amaçlarının bütünleşmesi ve uyum sağlama süreci olarak tanımlamakta, amaçların bireyler tarafından içselleştirilmesini bu tanımda ele almaktadır (Hall, Schneider ve Nygren, 1970: 176-177). Ashforth ve Mael ise yine aynı çalışmada içselleştirme ve özdeşleşme kavramlarının birbirinden farklı olduğunu açıklamıştır.

Örgütsel özdeşleşme ile içselleştirmenin farklı kavramlar olduğunu ele alan Mael ve Ashforth (1992), bu farklılığı iki açıdan ele almaktadır. Özdeşleşmenin sosyal sınıflandırmaya göre incelendiğinde ‘ben’, içselleştirmenin varsayım ve değerlere göre incelendiğinde ‘ben inanıyorum’ şeklinde olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte içselleştirme ve özdeşlemenin yakın ilişkili kavramlar olduğunu, kişinin kendisini örgüte göre tanımlarken geçerli olan değerler ile uyuşmayacağını ve bu değerleri algılayamayacağını aynı zamanda kişinin bu değerlere inandığı sırada örgüte ait hissedemeyebileceğini belirtmektedirler (Mael ve Ashforth, 1992: 105).

3.4.2. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık

Bireylerin sosyal kimliklerinin iki bileşeni örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarıdır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 556). Örgütsel davranışta farklı şekilde ele alınan kavramların özdeşleşmeyle aynı şekilde ele alındığı da görülmektedir. Foote (1951) tarafından, “Belli bir kimliği kendisine mal etme ve bağlanma” şeklinde ifade edilmiş olan özdeşleşme tanımında bağlılık ve özdeşleşme kavramları eş kavramlar olarak belirtilmiştir (Foote, 1951: 17).

Yine Ashforth ve Mael (1989: 23)’in çalışmasında, örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramlarının birbirinden farklı kavramlar olduğunu, örgütsel bağlılığın davranışsal niyet ve duygular ile içselleştirmeyi içerdiği fakat özdeşleşmeyi içermediği belirtilmiş, 1992 ve 1995’de yapılan çalışmalarında da bu düşüncelerini savundukları görülmüştür. Özdeşleşme ve bağlılık kavramlarının farkıyla ilgili olarak, özdeşleşmenin belirli bir örgüte özgü olduğunu ancak bağlılığın olmadığını da belirtmişlerdir. Bu durumun sebebi olarak örgütün değer ve amaçlarının diğer örgütler tarafından paylaşılabileceğini ve bireyin örgütle ortak bir kaderi paylaşmasa dahi yüksek seviyede bağlılık gösterebileceğini ifade etmişlerdir.

Özdeşleşme ile bağlılığın farklı olduğunu Ashforth ve Mael’den farklı bir bakış açısı ile Van Dick vd. (2004) kanıtlamıştır. Bu perspektife göre aralarındaki fark iki sebeple açıklanmıştır. Sebeplerden ilki benlik sınıflama ve sosyal kimlik kuramlarına göre ortaya çıkmıştır. Belirli bir sınıfla sosyal özdeşleşmenin süreç içerisinde kalıcı etki gösterdiğini fakat grubun ilgili davranışları üzerinde esnek bir etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel bağlılığın özdeşleşmeden farkı olarak, kişilerin iş ile ilgili davranış ve tutumları üzerine olan bağlılıkların daha sürekli ve kalıcı olduğunu belirtmişlerdir. Diğer bir sebep olarak ise, bağlılığın bireyle örgüt arasındaki maddiyat

ilişkili faktörlerle geliştiğini ancak özdeşleşmenin örgütle algılanan benzerliği ve paylaşılan kader temelli geliştiğini ifade etmişlerdir (Van Dick vd., 2004: 185–186).

3.4.3. Örgütsel Özdeşleşme ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti ve iş tatmini kavramları birbirinden farklı olduğu halde aralarında bir ilişkinin olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından kanıtlanmıştır (Van Dick, 2000; Van Dick ve Wagner, 2002; Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswede vd., 2004; Van Dick, Wagner, Stellmacher ve Christ, 2004; Van Dick, Wagner, Stellmacher vd., 2005; Olkkonen ve Lipponen, 2006).

Bireylerin işleriyle ilgili sahip oldukları tutum iş tatminidir ve işleri hakkındaki algıları, birey-örgüt arasındaki uyumluluk seviyesi ile sonuçlanmaktadır (Lok ve Crawford, 2001: 597). Özdeşleşme kavramında da birey-örgüt arasındaki bütünleşme söz konusudur. Bu durumun da iş tatmini üzerine olumlu etkileri bulunmaktadır. Örgüt ile özdeşleşmek bireyler için yüksek bir tatmin kaynağıdır (Hall, 1970: 177). Örgütün inanç ve değerlerinin, amaçlarının kabullenilmesiyle birlikte bireyler kendilerini geliştirme, aitlik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bunun sonucu olarak iş tatmini gerçekleşmektedir (Van Dick, Christ, Grojean ve Wieseke, 2004: 136).

Özdeşleşmeyle ilgili diğer kavram olan işten ayrılma niyeti ise bireylerin örgütten ayrılması veya örgütte kalma niyetidir. Özdeşleşme ile iş tatminin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararlarına etkisinin olduğu Van Dick vd. (2004) tarafından belirtilmiştir. Yapılan çalışmada bu kavramlar arasındaki ilişki için, özdeşleşmenin birey ve diğer çalışanlar arasında paylaşılan ortak kader hissi olduğu, bu sebeple yüksek özdeşleşme yaşayan bireyin örgütten ayrılma eğiliminin daha az olduğu ve iş durumunun olumlu değerlendirildiği, böylece yüksek iş tatmininin gerçekleştiği belirtilmektedir. Özetle iş tatmini, bireylerin örgütte kalmalarını veya örgütten ayrılmalarını etkilemektedir (Van Dick, Stellmacher, Wagner vd., 2004: 352-353).

3.4.4. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İlişkisi

Örgütsel özdeşleşme, birey-örgüt ilişkisine odaklanan bir kavram olarak, bireyin benlik duygusunun örgütüyle bağlantılı olduğunu ifade eder. Bu sebeple bireyler kendilerine ve örgütlerine fayda sağlayacak davranışlara yönelmektedir

(Karabey, 2005: 15). ÖVD ise Organ (1988: 8) tarafından, gönüllü olarak yapılan, biçimsel ödül sistemi tarafından net ve doğrudan tanımlanamayan, örgütün etkin ve verimli olmasını sağlayan davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine bakıldığında, özdeşleşme birey tarafından örgüt hedef ve amaçlarının özümsemesiyle ortaya çıkan örgüt ile bir olmaktır. Örgüt ile özdeşleşme ise motivasyon ve performans durumlarını doğurmakta bu sebeple de özdeşleşmenin performansa yönelik olumlu sonuçları olarak örgütsel vatandaşlık veya ekstra rol davranışı ortaya çıkmaktadır (Van Dick, Christ, Grojean ve Wieseke, 2004: 136-137). Örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili olarak Rousseau tarafından yapılan çalışmada, özdeşleşmenin birey-örgüt ilişkisinde kendi algısının, vatandaşlığın ise bir davranış olduğu belirtilmiştir. Aynı zamanda özdeşleşmenin vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olduğu da belirtilmektedir (Rousseau, 1998: 218).

Olkkonen ve Lipponen (2006)'ın çalışmasında, özdeşleşme ile işe dayalı olan davranışlar arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile ekstra rol davranışının pozitif ilişkili olduğu ancak iş grubuyla özdeşleşmenin vatandaşlık davranışı ile anlamlı olmadığı belirtilmiştir. Christ vd. (2003)'nin çalışmasında ise, bireyin örgüt ile özdeşleşmesinin derecesi yüksek seviyedeysse bireyin örgütsel vatandaşlık davranışını da yüksek derecede göstermesi gerektiği belirtilmiş, örgütsel özdeşleşmenin vatandaşlık davranışını besleyeceği ileri sürülmüştür.

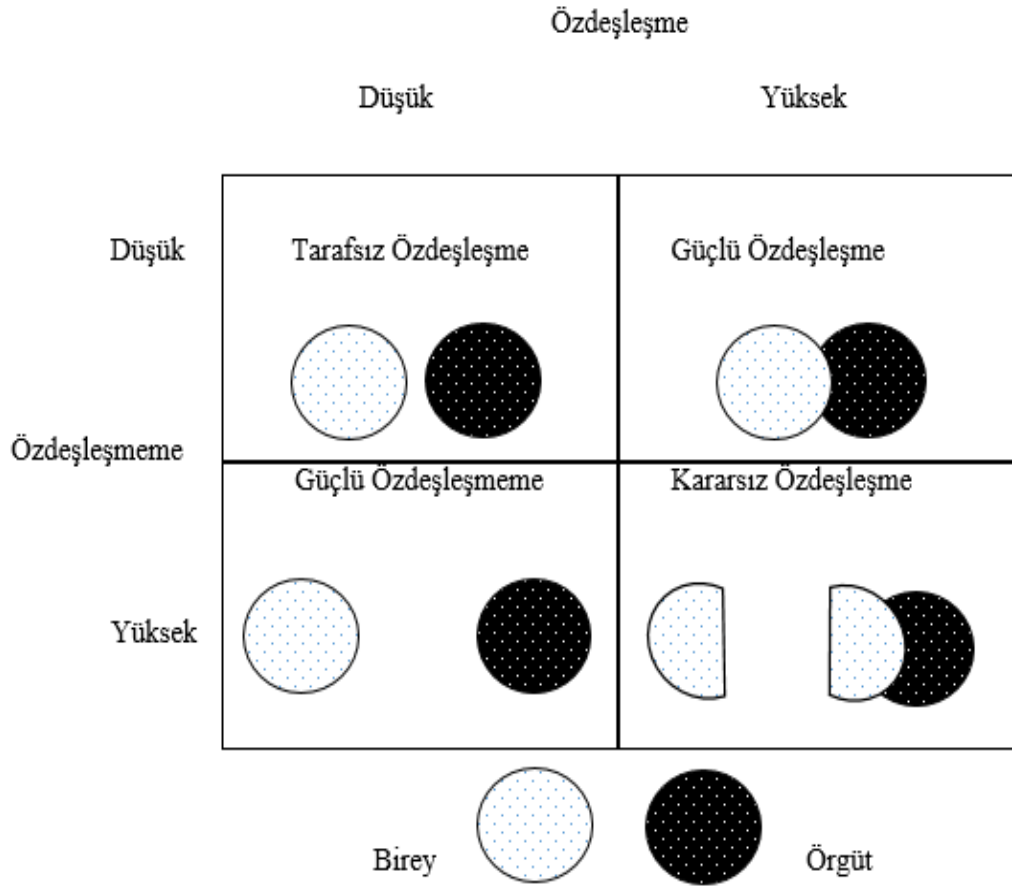
3.5. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ VE ÖLÇÜMÜ

Örgütsel davranış araştırmalarında özdeşleşmenin önemli bir değişken olması nedeniyle son yıllarda örgütsel özdeşleşmeye olan ilgi oldukça artmaktadır. Örgütsel, bireysel ve grup düzeylerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışma yaşamındaki anlamı, aidiyetin ve kontrolün geliştirilmesinde katkı sağlaması bakımından örgütsel özdeşleşme oldukça tartışılmaktadır (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Örgütsel özdeşleşmenin belirtilen bu düzeylerde farklı etkilere sahip olması ve örgüte sağladığı katkılar çeşitli perspektiflerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Literatürde yaygın bir şekilde kullanılan özdeşleşme modelleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.5.1. Kreiner ve Ashforth'un Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli

Kreiner ve Ashforth (2004: 2-5), bireylerin örgüte yönelik benliklerini tanımlayabilmesinin sadece bir yolu olduğunu, fakat gerçekte örgüt bağları aracılığı ile çeşitli şekillerde tanımlayabileceklerini belirtmişlerdir. Görüşlerini açıklamak için geliştirdikleri model dört boyuttan oluşan “Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli”dir.

Şekil 5.
Geliştirilmiş Özdeşleşme Modeli



Kaynak: Kreiner ve Ashforth, 2004: 6.

Geliştirilmiş özdeşleşme modeline göre, özdeşleşme ve özdeşleşmemenin yokluğu durumunda tarafsız özdeşleşme oluşmaktadır. Bu boyuta göre örgütle benlik birleşmesi yaşanmadığı gibi benlik ayrılığı da yaşanmamakta bireyler pozitif veya negatif yönde bir bağlılık göstermemektedir. Kararsız özdeşleşme boyutunda birey örgütü ile aynı anda özdeşleşmekte veya özdeşleşmemektedir. Birey örgütün bazı yönleri ile özdeşleşir bazı yönleri ile özdeşleşme göstermez. Güçlü özdeşleşmeme boyutu, bireyin örgütün amacını ve kültürünü sevmediği durumlarda benliğini bilinçli bir şekilde ayırmasıdır. Güçlü özdeşleşme boyutu ise özdeşleşmenin tam tersi bir

şekilde örgütün amaç ve kültürüyle bireyin benliğini bütünleştirmesidir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 3-5).

3.5.2. Scott, Corman ve Cheney'in Yapısal Özdeşleşme Modeli

Scott, Corman ve Cheney (1998: 298) literatürün, özdeşleşme-kimlik kavramlarını bütünleştirecek, eylem-yapı kavramlarını dahil edecek, örgüt üyelerinin çoğul kimlikleri içerisinde ve çoğul kimlikleri arasındaki ilişkiyi ifade edecek, bununla birlikte eylemlere dayanan çeşitli özdeşleşme modellerini içeren bir örgütsel özdeşleşme modeline ihtiyaç duyduğunu belirtmişlerdir. Bu sebeple, Giddens'in yapısal özdeşleşme kuramını geliştirmiş ve modele durumsal eylem bölümünü eklemişlerdir (Tüzün, 2006: 91).

Yapısal özdeşleşme modeli, yapısal teorinin temeli olan üç faktöre dayanarak oluşturulmuştur. Özdeşleşme süreci; özdeşleşmeyi yaratan ve özdeşleşme ile yaratılan kimliği içeren bir ikilik olarak ele alınmaktadır. Yapısal olarak büyüklük, süre ve pozisyon şeklinde değişen, ön ve arka bölgeleri olan tek ve birbirleriyle uyuşan bölgeler şeklinde kavramsallaştırılarak çoklu olası kimliklerden oluşturulmuştur. Çoklu kimliklerin varlığı adanmışlığa yönelik çoklu hedefler sunmuştur (Scott, Corman ve Cheney, 1998: 298).

Yüksek oranda sembolik olan adanmışlık, birey ve bireyin üyesi olduğu sosyal bağlam ile şekillenmektedir. Adanmışlık bireyin algıladığı sosyal üyeliğe dayanan birey ve sosyal kaynak arasında olan bağ ile ilişkilidir. Özdeşleşme ise başarı ve başarısızlık faktörlerini de içeren gruba ait olma algısıdır (Mael ve Ashforth, 1992: 106).

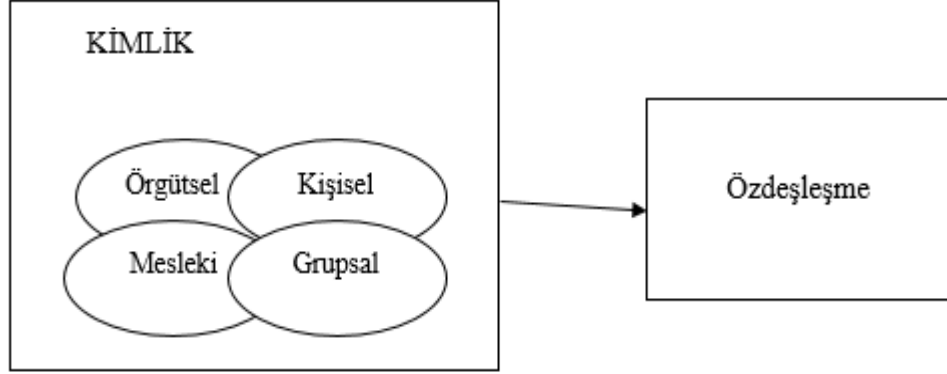
Giddens'in (1984) özdeşleşme kuramının gelişmesi, insan eylemlerinin yapı aracılığıyla üretildiği ve bu tüm bu süreci içeren sistem ile yapı arasındaki ikililiğe odaklanmıştır. Yapılar meydana getirilen kaynak ve kurallar şeklinde görülmekte, bugünkü eylemlerin gelecekteki etkileşimler için yapısal kaynak oluşturacağı belirtilmektedir. Yapıdaki ikililik ile adanmışlık süreci ve bu sürecin ürünü olarak özdeşleşme tanımlanmaktadır. Adanmışlık veya özdeşleşme süreci, kimlik ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi yansıtmaktadır (Scott vd., 1998: 301-303).

Scott vd. (1998: 306-308) çalışmalarında, tüm özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirmişlerdir. Bunlar; yapının ikililiği, durumsal eylem ve yapının

bölgeselliğidir. Aynı zamanda bireysel, örgütsel, grupsal ve mesleki kimlik olmak üzere dört kimlik yapısı belirlemişlerdir.

Şekil 6.

Özdeşleşmenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği



Kaynak: Scott, Corman ve Cheney, 1998: 307.

3.5.3. Mael ve Ashforth'un Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşmenin ölçülmesinde en çok kullanılan ölçeklerden birisi Mael ve Ashforth'un 1988 yılında geliştirdikleri 6 maddeden oluşan tek boyutlu ve likert tipli ölçektir. Araştırmacılardan bazıları ölçek hakkında önemli eleştiriler yapmış ve sakıncalarını belirtmişlerdir. Bergami ve Bagozzi'ye göre ölçek, bireyin örgüte üye olmasının farkındalığından daha fazlasını ölçmektedir. Özdeşleşmenin olası sebeplerini, diğer değişkenlerle arasındaki ilişkileri ve etkilerini kapsamaktadır (Bergami ve Bagozzi, 2000: 559). Van Dick ise ölçekteki dört maddenin sosyal kimlikteki değerleyici özdeşleşmeyi hatırlattığını, diğer iki maddenin de duygusal özdeşleşmeyi anımsattığını öne sürmekte ve benlik sınıflamadaki bilişsel yönün ihmal edildiğini belirtmektedirler (Van Dick vd., 2001: 271).

3.5.4. Cheney'in Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşme ölçeklerinden en fazla kullanılan likert tipindeki ölçek 25 maddeden oluşmakta ve üyelik, benzerlik ve sadakat olmak üzere üç boyut üzerine odaklanmaktadır. Ölçeğe verilen cevaplar kesinlikle katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadeleri arasındaki yedi nokta ile değerlendirilmektedir (Schrodt, 2002: 194). Riketta'nın uyguladığı bir analizde ölçekler arasında karşılaştırma yapılmış, Mael ile Cheney'in ölçeklerinden elde edilen cevapların aynı olmadığı belirlenmiştir.

Bununla birlikte deneysel araştırma yapacakların Cheney'in ölçeği yerine Mael'in ölçeğini kullanmasını önermiştir. Riketta elde ettiği sonuçlarla Mael'in ölçeğinin daha kullanışlı olduğunu belirtmiş ve var olan en iyi özdeşleşme ölçeği olduğunu öne sürmüştür (Riketta, 2005: 374).

3.6. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN BOYUTLARI VE SONUÇLARI

Örgütsel özdeşleşme farklı boyutlara sahip olan bir yapıdır. Aşağıda açıklandığı gibi bilişsel, duygusal, değerlendirme ve davranışsal olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Van vd., 2005: 192).

Özdeşleşmenin bilişsel boyutu, bireyin kendisini sosyal referansa bağlı bir şekilde tanımlama derecesine yönelik düşüncesi şeklinde ifade edilebilir. Örgütsel açıdan ise bilişsel bir şekilde bireyin kendisini bir örgüt üyesi olarak tanımlamasıdır. Duygusal boyut bireyin örgüte olan üyeliğiyle ilgili gurur ve coşku duyması, bağlılık ve aidiyet hissetmesi gibi pozitif duygularla ilişkilidir. Özdeşleşmede yer alan bu boyut, bireylerin örgüte olan üyeliklerini iyi ya da kötü bir şekilde değerlendirmesi ile sosyal kimliğin değerinin önemini göstermektedir. Duygusal özdeşleşmeyi sosyal kimliğin değeri ve sosyal referansa yönelik duygular oluşturmaktadır (Johnson ve Morgeson, 2005: 2).

Davranışsal boyut, örgütsel değer ve geleneklere katılma şeklinde grupların tanımlanmasında yer alan davranışlara katılım olarak ifade edilmektedir (Van Dick ve Wagner, 2002: 132). Örgüt ile özdeşleşen bireyler tarafından, örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler ve gösterilen davranışlardır (Ashforth ve Mael, 1989: 22- 25). Örgütsel özdeşleşmenin değerlendirici boyutu, olumlu veya olumsuz olarak dış çevrenin örgüte ilişkin düşünceleri, örgüte verilen değer şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlarını hayata geçiren bireylerin diğer üyeler için değerlendirmeleri bu kapsamda ifade edilmektedir (Van vd., 2004: 172-173).

Örgütsel özdeşleşmenin sonuçlarını Ashforth ve Mael (1989), çalışanların örgütlerini desteklemesi ve bağlılıklarının artması, takımla ilgili olumlu duygular oluşturmaları, iş birliğinin güçlendirilmesi, yardımlaşmanın gelişmesi, takıma ve faaliyetlere karşı bağlılık ile övünme, değer ve normları özümseme, aynı takımdan olmayanlar ile rekabet eğilimi içinde olma şeklinde sıralamıştır. İş memnuniyeti artan

bireyler örgüt çıkarlarına yönelik ekstra rol davranışlarında bulunmakta böylece müşteri bağlılığı ve tatmini yükselmektedir. Dolayısıyla genel olarak örgüt performansının düzeyi de artmaktadır (Mael ve Ashforth, 2001: 197).

Örgüt içinde aidiyetin hissedilmesi ve kontrol sağlanmasına yardımcı olan özdeşleşmenin olumlu etkilerinin haricinde birtakım olumsuz etkileri de söz konusu olabilmektedir (Kanbur, 2017: 66). Bu duruma örnek verilecek olursa; örgütü ile çok fazla özdeşleşen çalışan işle ilgili bir tükenmişlik yaşayabilir. Bu sebeple örgüte karşı olan bağlılık duygusunu yitirebilir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2). Özdeşleşme, bireyin ruhsal ve zihinsel olarak başka bireyler için özveride bulunması şeklinde ortaya çıkabildiği için de sürekli olumlu sonuçlar vermemektedir (Mael ve Ashforth, 2001: 199).

Bireyin örgütle olan etkileşiminin yüksek derecede olması, bireyi çeken örgütte bulunması ile ilişkilidir. Çalışanın bireysel menfaatlerinin karşılandığı bir örgütte yer alması, yüksek saygınlığı olan örgütte yer alması etkeninin, düşük saygınlığa sahip örgütte çalışmasına oranla çok daha fazla özdeşleşme yaratmaktadır. Çalışanların bulunduğu örgütün çok fazla yüksek statüye sahip bireyleri ve işleri olması, örgüte karşı özdeşleşmeyi de güçlendirmektedir (Nartgün ve Kalay, 2014: 1364).

Aşırı derecede gerçekleşen özdeşleşme durumunda örgüte sadık ve bağlı bireylerin sosyal olmayan tutumlar göstermesi, değişimi kabullenmeme, ırkçılık yaratıcılığın yok olması ve başarılı olamayacak projelerin ısrarla devam ettirilmesi şeklinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Mael ve Ashforth, 1992: 118-119). Kreiner ve Ashforth'a (2004) göre bulunduğu örgütle yüksek özdeşleşme gösteren bireyler kendilerini işe daha fazla vermeleri nedeni ile öz kimliklerini yitirebilir ya da örgütün eksik ve olumsuz yönlerinin farkına varmayabilir. Bununla birlikte örgüt kuralları etik olmadığında bile bireyler tarafından kabul edilebilir ve çalışanlar kurallara sadık kalabilir. Bu durumun sonucu olarak yenilik, çalışanlar için örgütün durumuna yönelik bir tehdit olarak algılanabilecektir (Aliyev, 2014: 78).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

Bu bölümde, farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiler üzerinde durulmakta, daha önce yapılan teorik çalışma ve araştırmalar ele alınmaktadır.

4.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Farklılıkların yönetimi, grupların sahip olduğu özellikleri koruyacağı, örgüt tarafından yönlendirilirken onların da örgütü etkileyebileceği ve ortak bir değerler bütünü oluşacağı yönünde öngörülere sahiptir (Schermerhon, Hunt ve Osborn, 2000: 62). Farklılığın yönetilmesinde örgütün amacı, bütün örgüt üyelerinin sahip olduğu yeteneklerin örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak bir biçimde en yüksek seviyeye çıkarılması, gerçek performanslara ulaşılması, memnuniyetin daha çok artırılması, örgüt içindeki iletişim gelişmesidir. Böylelikle örgütün performansı da daha fazla artacaktır (Mollica, 2003: 415). Örgüt performansının, verimliliğinin ve memnuniyetinin artmasında farklılıkların yönetimi gibi rol oynayan bir diğer önemli kavram da örgütsel vatandaşlık davranışdır. Çalışanların kendilerine tanımlanan rol davranışının daha fazlasını sergilemeleri ve biçimsel rol davranışlarının ötesinde performans göstermeleriyle ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışları ile de örgütlerde refah seviyesinin yükselmesi amaçlanmaktadır. Örgüt üyeleri ekstra performans göstererek örgüt verimliliğine katkı sağlar ve bu katkıyı sağlarken hiçbir beklentide bulunmazlar (Mohammad vd., 2011: 152; Samancı, 2017: 9).

Farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisini incelemek için yapılan yabancı çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Mamman, Kamoche ve Bakuwa (2012) farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında olan ilişkiyi açıklamaya çalışmış, araştırma sonucunda farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Shen, Netto ve Tang (2010) insan kaynakları farklılıkları yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek için 530 kişi ile işletmeler üzerine yaptıkları araştırmada, farklılıkların yönetimi ile ÖVD arasında güçlü bir ilişki olduğunu, bununla birlikte ÖVD'nin güçlü başlatıcısı olarak farklılıkların yönetimi olduğu ortaya konulmuştur.

Khan ve Jabeen (2019) işyeri farklılığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve aracılık rolünün incelenmesi amacıyla 368 kişi ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın bulguları, işyeri farklılığının örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığını göstermektedir. Ancak bu ilişkide örgütsel vatandaşlık aracı rol olduğunda bu durum değişmektedir. Çalışma sonuçları ile yöneticilerin işyerinde farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini anlamalarına yardımcı olması beklenmiştir.

Nurdewati ve Ellywati (2020) yükseköğretim kurumlarında farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinin incelenmesi için bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinde anlamlı ve pozitif sonuç vermiştir. Farklılıkların yönetiminin yükseköğretimdekilerin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmalarında olumlu etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tamunomiebi ve Onah (2019) örgütsel vatandaşlık davranışları ve farklılıkların yönetimi arasındaki bağlantıyı araştırmışlardır. Bulgulara göre farklı nesillerden çalışanların ve farklı kişilik özelliklerinin karışımına sahip olan bir örgütün daha iyi performans gösterme olasılığının ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemelerinin yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Patnaik ve Shukla (2020) farklılık ve eşitlik yönetim sistemi ve algılanan örgütsel performansta örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü incelemişlerdir. Çevrimiçi anket ile insan kaynakları yöneticilerine ve Hindistan'daki firmaların yöneticilerine ulaşılmış ve 220 katılımcının yanıtları analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlığın aracı rolü olduğu saptanmış, bulgular ise çatışmasız, kararlı ve olumlu bir çalışma ortamı için önemli katkı sağlayacağından işletmelerin örgütsel vatandaşlığı teşvik etmesi gerektiğini göstermektedir.

Soi (2021) farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Kenya'da süt üretim işletmeleri çalışanları

üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmasına Süt Ürünleri Kurulu'na kayıtlı 23 firmadan 255 işgören katılım sağlamıştır. Araştırma sonucuna göre işletmelerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkili olarak geliştirmede ve farklılıkların yönetimi konusunda etkili uygulamalar sağlamadığı tespit edilmiştir. Ancak farklılıkların yönetimi ile ÖVD arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Yusuf, Abidi, Zaim, Keçeli ve Dzenopoljac (2020) farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve insan kaynakları yönetiminin aracılık rolünü incelemek amacıyla Kuveyt'te hizmet sektörü çalışanları üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bulguları, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

Noor, Khalid ve Rashid (2014) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları farklılık yönetimi uygulamalarına yönelik algıların ve ÖVD düzeyleri üzerindeki etkisi ve farklılıklara duyarlılığın aracılığı incelenmiştir. Araştırma Malezya'da büyük bir otelin 430 çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim ve gelişim farklılıkları yönetimi, iş güvenliği farklılıkları yönetimi ve etnik köken farklılıkları yönetimi uygulamaları olmak üzere üç insan kaynakları farklılık yönetimi uygulamasının işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla anlamlı ve pozitif bir ilişkide olduğu saptanmıştır.

Moshabaki, Madani ve Ghorbani (2013) İran otomotiv endüstrisinde, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarıyla insan kaynakları farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceleme amacıyla bir çalışma ortaya koymuşlardır. Araştırmanın bulguları, ücretlendirme, işe alım ve seçim alanlarında farklılıkların yönetimi uygulamaları mevcut olduğunda işgörenlerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini göstermiştir.

Bizri (2018) Lübnan'da banka çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışmada farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre farklılıkların yönetimi örgütsel vatandaşlık davranışlarını kısmi olarak etkilemiş ve pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir.

Mousa, Massoud ve Ayoubi (2020) kadınların erkek meslektaşlarına göre farklılık yönetimi ve işyeri mutluluğu algılarının farklı olup olmadığını araştırmış, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışlarının aracılık rolü edip etmediğini

incelemişlerdir. Araştırma Mısır'da bulunan dört kamu hastanesinde görevli doktorlar ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar gönderdikleri 360 adet anketten 270 yanıt alabilmiştir. Kadın doktorların farklılıkların yönetimi politikalarını erkek doktorlara göre daha olumlu algıladıkları belirlenmiştir. Farklılık yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Ülkemizde yapılan farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisine vurgu yapan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Çakır (2011) tarafından farklılıkların yönetimi ile ÖVD arasında olan ilişkinin belirlenmesi amacı ile kamu kurumlarında çalışan 71 kişi üzerine bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın sonucu olarak, farklılıkların yönetimi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kurtulmuş (2014), öğretmenlerin farklılıkların yönetimine yönelik algıları, örgütsel bağlılık ve ÖVD düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini ve FY'nin örgütsel bağlılık ile ÖVD'ye olan etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının, örgütsel bağlılık ve ÖVD düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin FY'ne yönelik algılarının cinsiyet, yaş, medeni durum, coğrafi bölge, okulda çalışma süresi, sendika üyeliği ve okulun yeri değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği aynı zamanda okulda bulunan öğretmen sayısı değişkenine göre de anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu belirtilmiştir.

4.2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Son yıllarda insan kaynağı farklılığı, örgütlerin dikkatini yoğunlaştırdığı bir alan olmakla beraber, yöneticilerin bu farklılıkları anlamaları da zorunlu bir duruma gelmiştir. Çalışma hayatında hareketliliğin artması ve insan kaynağı kompozisyonunda yaşanan değişimler karmaşık bir yapı ortaya çıkarmakta, bu nedenle farklılıkları önemsemeyen örgütlerin başarı sağlayamayacağı kabul edilmektedir (Hatch, 1997: 319-320). Dolayısıyla işletmelerin ihtiyaç duyduğu modern yaklaşımlardan biri de farklılıkların yönetimi olmaktadır. Değişimlerin hızla

yaşandığı çalışma hayatında, örgütlerin varlıklarının devamlılığı için önemli olan diğer bir unsurda çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleridir. Örgüte karşı yabancılaşma duymayan, farklılıkların yönetimi ile örgütle özdeşleşmesi sağlanan bireyler, değişimlere uyum sağlayabilmede önemli bir faktör haline gelmiştir (Gökçen ve Çavuş, 2014: 525). Örgütsel özdeşleşme bireylerin duygu, düşünce, inanç ve tutumları ile birbirlerine yaklaşımlarını, aynı zamanda örgütleriyle bütünleşmelerini sağlamaktadır (Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 94).

Literatürde farklılıkların yönetimi ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemek için yapılan çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Yabancı çalışmalar aşağıdaki gibidir.

Hayashi, Morinaga, Sato ve Shimanuki (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, örgütsel özdeşleşme yüksek olduğunda işyeri farklılıkları ve işbirliğine yönelik motivasyonun olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Örgütsel özdeşleşme düşük olduğunda ise farklılıklara karşı olumsuz yönde etkilenme ve işbirliğine yönelik motivasyonda azalma olduğu ortaya konmuştur.

Rawski ve Conroy (2020) örgütsel özdeşleşmenin farklılıkların yönetimi eğitimleri üzerindeki sonuçlarının incelenmesi amacıyla yükseköğretim kurumlarında çalışan 1700 kişiyle gerçekleştirdikleri çalışmada farklılıkların yönetimi eğitimine gönüllü katılımları incelemişlerdir. Araştırma bulguları, örgütsel özdeşleşmenin farklılıkların yönetimi eğitimine gönüllü katılımı ve farklılıkların yönetimiyle ilgili örgütsel vatandaşlık davranışlarında olumlu sonuçlar göstermektedir.

Marcinko (2020) tarafından yapılan çalışma, örgütlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımı ve farklılıklarla ilgili uygulamaları arasındaki uyumsuzluğun çalışanların duygusal bağlılıklarını, örgütsel özdeşleşmelerini ve işten ayrılma niyetlerini nasıl etkilediğini incelemektedir. Araştırma sonuçları, örgütte daha az demografik farklılıklara sahip olduğunda ve farklılıkların yönetimine dair değerlerin ifade edildiğinde çalışanların örgütsel özdeşleşmelerinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir.

Luijters, Van Der Zee ve Otten (2008) çeşitli kuruluşlarda çalışan 199 kişiyle gerçekleştirilen 2 farklı çalışmada, farklılıklara değer verme ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemişlerdir. İlk çalışmanın sonucu, kültürel benzerliklere sahip çalışanların olumlu yönde özdeşleşme sağladıklarını göstermektedir. İkinci çalışma ise

farklılıkların özdeşleşmeyi engelleyebileceğini göstermiş ve araştırmacılar farklılıkların olumlu algılanmasına odaklanmıştır. Bu şekilde yüksek düzeyde özdeşleşme sağlandığı belirtilmektedir.

Farklılıkların yönetimi ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemek için ülkemizde yapılan çalışmalar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) tarafından Diyarbakır ilinde liselerde görev yapan 326 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada FY'nin ÖÖ değişkenini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmış, cinsiyet değişkenine ilişkin olarak öğretmenlerin FY'ye ilişkin algılamaları ile ÖÖ düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı da tespit edilmiştir.

Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016), farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, Kırıkkale Üniversitesinde görev yapan 151 akademisyen ve 150 idare personeline anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda FY boyutlarının hepsiyle ÖÖ arasında anlamlı pozitif yönlü ilişkinin olduğu ortaya konmuş, olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte FY boyutlarından cinsiyet, yaş, tutum ve davranışlar ile örgütsel değerlere göre örgütsel özdeşleşmenin anlamlı farklılık gösterdiği, ancak evli ve bekar bireylerin farklılıkların yönetimi boyutları ve ÖÖ düzeylerine göre algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır.

Nart, Sarıhan ve Yaprak (2016) farklılıkların yönetimi, hizmetkar liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemek amacıyla 90 yönetici ve 172 çalışan üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada, farklılıkların yönetimi ile ÖÖ arasında yaklaşık %52 düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

4.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarda bazı çalışanların örgütleriyle işbirliği içinde olma istekliliğinin fazla olduğu ortaya konulmuş ve çalışmaların bir kısmı örgütsel vatandaşlık davranışıyla birlikte ele alınmıştır. Bunun nedeni ise örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın örgüt ile yaptığı iş sözleşmesindeki sorumluluklar dışında doğrudan ödül ve ceza sisteminin tanımlamadığı gönüllü davranışlar olmasıdır (Bellou ve Thanopoulos, 2006: 27). Çalışanların verimliliğini ve

performansını yükseltecek ya da örgütün kaynaklarının en etkili biçimde kullanımını sağlayacak, örgüt ile çalışan arasında duygusal bağı oluşturacak bir kavrama gerek duyulmaktadır. Bu ihtiyaç noktasında ise özdeşleşme dahil olmaktadır. Bireyin kendini bir şeyin parçası olarak gördüğü psikolojik bir durum olan özdeşleşme (Edwards, 2005: 215), örgütsel alanda işgörenlerin kendisini bir parçası olarak gördüğü ve karar almalarında örgüt çıkar ve hedeflerini gözettiği örgütsel özdeşleşme olarak ortaya çıkmaktadır (Yi ve Uen, 2006: 363).

Örgütsel özdeşleşme, örgütün ve örgüt üyelerinin bireysel çıkarlarını arttıran davranışlarla örgütün yararlarını esas alan davranışların birleşimine yardımcı olmaktadır. Yüksek derecede örgütleriyle özdeşleşme gösteren çalışanlar sadece bireysel çıkarlara değil bütün örgüt çıkarlarına göre hareket ederler. Böylelikle örgütleri ile özdeşleşen çalışanlar, diğer örgüt üyeleri ile daha fazla işbirliği gayreti içerisine girmektedir (Bell ve Menguc, 2002: 135). Örgüt ile birlik olma, örgüte ait olma algısı olan ÖÖ kavramına yüksek seviyede sahip olan çalışanların örgütlerine karşı olan duyguları da yüksek seviyede gerçekleşir. Bu sebeple çalışanlar örgütün hayatta kalabilmesini kendilerinin de hayatta kalabilmeleri olduğunu düşünmektedirler. Örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanlar, iş sözleşmelerinde yer almadığı halde örgütsel değer ve normlar ile daha fazla kaynaşırlar. Bu duruma da örgütsel vatandaşlık davranışı denmektedir (Ge vd., 2010: 169). Örgütsel vatandaşlık, kendilerinden beklenmese bile çalışanların örgüte üstünlük ve yarar sağlayacak davranışları isteyerek göstermeleri, ekstra rol davranışlarında bulunmalarıdır (Van Dick vd., 2006: 284). Çalışanların bireysel tanımlama ve örgütü tanımlama arasında olan bilişsel bağ ise örgütsel özdeşleşmedir (Dukerich vd., 2002: 508).

ÖÖ ile ÖVD arasında olan ilişki şöyle yorumlanmaktadır. Kişinin, örgütün hedef ve amaçlarını benimsemesiyle sonuca ulaşılan, örgütle bir olma durumu örgütsel özdeşleşmedir. Örgütle özdeşleşme ile birlikte ortaya çıkan motivasyonun sonucunda ise performans meydana gelmektedir. Dolayısıyla özdeşleşmenin performansa olumlu etkileri olmakta, bunun sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışının yaygın bir biçimde gerçekleşmesi beklenmektedir (Van Dick vd., 2007: 136-137).

Bireyler örgütleri ile belirsizlikleri azaltmak ve aidiyet ihtiyacını karşılamak için özdeşleşmektedir. Özdeşleşen bireylerin çalışma performansları olumlu bir şekilde etkilendiği için örgütler de çalışanlarının özdeşleşmelerini güçlendirmek

istemektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). ÖÖ düzeyi yüksek olduğunda, örgütteki bireylerin işe devamsızlığı ve işgücü devir oranı azalmakta, ekstra rol davranışları ve çalışma performansları artmakta, motivasyonları yükselmekte ve iş doyumları artmaktadır (Chughtai ve Buckley, 2009: 577). Bununla birlikte yüksek özdeşleşme seviyesine sahip olan çalışanlar örgütleri için daha fazla çaba harcamakta, örgütsel bakış açısıyla düşünmekte ve buna göre hareket etmektedirler (Christ, Van Dick, Wagner ve Stellmacher, 2003: 331). Bu bağlam içerisinde örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu düşünülebilmektedir.

Araştırmacılar daha önce yapılan çalışmalarda ÖÖ ve ÖVD arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır (Bell ve Menguc, 2002: 140; Van Dick vd., 2006: 288-289; Karabey ve İşcan, 2007: 239; Polat, 2009: 227; Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 271). Bununla birlikte, örgüt ile bireyin özdeşleşmesi yüksek ise bireyin örgütte yüksek derecede örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceğini, örgütsel özdeşleşmenin örgüte karşı vatandaşlık davranışlarına olumlu etkiler sağlayacağını belirtmişlerdir. Rousseau (1998: 218) yapmış olduğu bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşmeyle ilgili, örgütsel vatandaşlık davranışının bir davranış, örgütsel özdeşleşmenin ise kişinin örgütle ilişkili kendi algısının olduğunu belirtmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin olduğunu ve ekstra rol davranışının anlamını da değiştirebileceğini belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini incelemek için yapılan yabancı çalışmalar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel özdeşleşme çalışmalarından ilki Mael ve Ashforth (1992) tarafından yapılmıştır. 297 üniversite mezunu üzerine gerçekleştirilen çalışmada, örgütleriyle özdeşleşen kişilerin daha yoğun bir şekilde özgecilik davranışı sergilediği tespit edilmiş ayrıca örgütsel özdeşleşmenin özgecilik davranışını oluşturan önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Olkkonen ve Lipponen (2006: 214) tarafından, iş grubu özdeşleşmesi ile örgütsel özdeşleşmenin iş ortamındaki davranışlarla ilişkisini artırma amacı ile gerçekleştirilen çalışmada ÖÖ ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Feather ve Rauter (2004: 92) Avustralya’da 101 tam zamanlı, 53 sözleşmeli öğretmen ile yaptıkları araştırmada, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarıyla

özdeşleşme derecesi ile gösterdikleri ÖVD arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Christ ve diğerleri tarafından (2003) Almanya’da 447 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada bireylerin ÖÖ düzeyleriyle ÖVD arasında olan ilişki incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına bakıldığında kişilerin örgütleriyle özdeşleşmelerinin hem örgüte hem de gruba yönelik ÖVD sergilemeleri üzerinde olan güçlü etkisi ortaya konmuştur.

Vondey (2010) tarafından ortaya konulan bir başka çalışma ABD’de farklı sektörlerde çalışan 130 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarında ÖÖ’nin ÖVD üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Trybou vd. (2013) tarafından Belçika’da çalışan 196 uzman hemşire ve hemşire yardımcısı ile yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşme, mesleki özdeşleşme ve rol davranışları ilişkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel ve mesleki özdeşleşmenin, algılanan örgütsel destek ve ekstra rol davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici rolü olduğu belirlenmiştir.

Van Dick vd. (2004) tarafından ise Almanya’da gerçekleştirilen bir çalışmada, araştırma birleşme koşulları çerçevesinde ele alınmıştır. Şirket birleşmesi sonrasında 459 çalışan üzerine gerçekleştirilen çalışmada, ÖÖ düzeyi yüksek olan bireylerin daha fazla ÖVD sergiledikleri ispat edilmiştir.

Qureshi vd. (2011) örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel özdeşleşme konuları üzerine Pakistan’da özel bir üniversitenin akademik ve idari personeli ile yaptıkları bir araştırmada ÖÖ ve özsaygının ÖVD’nin önemli bir belirleyicisi olduğunu saptamışlardır.

Dukerich vd. (2002) ise ÖÖ ile ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmış, çalışmayı 1504 doktor üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonuçları incelendiğinde örgütsel özdeşleşmenin, ÖVD üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ispatlanmıştır.

Bergami ve Bagozzi (2002) tarafından İtalya ve Kore’de yapılan çalışmada yüksek derecede özdeşleşme gösteren çalışanların daha yoğun örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya konulmuştur.

Bell ve Mengüç'ün (2002) 228 sigorta satış elemanı üzerinde yaptıkları çalışmada ise ÖÖ'nün, ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisin olduğu görülmüştür.

Ma vd. (2016) Çin hava taşımacılığında görev yapan 212 ast-üst üzerinde bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmanın amacı, iş güvencesinin rol davranışları ve ekstra rol davranışları üzerine olan etkisinde ÖÖ'nün aracı rolünün belirlenmesidir. Ayrıca çalışmada bu aracılık rolünün cinsiyet kapsamında değişiklik gösterip göstermediği de incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, iş güvencesinin rol davranışlarına olan etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiş ve iş güvencesinin ekstra rol davranışı üzerine olan etkisinde tam aracı role sahip olduğu ortaya koyulmuştur. Bu ilişkide, kadın ile erkek işgörenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Ülkemizde yapılan örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine vurgu yapan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmektedir.

Çetinkaya ve Çimenci (2014) Afyon'da alışveriş merkezinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan 160 kişi ile örgütsel adalet, ÖVD ve ÖÖ arasındaki ilişkileri inceleme amacıyla yaptıkları çalışmada, prosedür adaleti ve etkileşim adaleti ile nezaket ve centilmenlik arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin tam aracılık rolü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tokgöz (2012: 116) örgütsel güven, ÖÖ ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyerek değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mustafeyeva (2007) sosyal sorumluluk, ÖVD ve ÖÖ kavramları arasındaki ilişkiyi açıklama amacıyla Kütahya'da bir kiremit fabrikası çalışanları üzerine araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada sosyal sorumluluk, ÖÖ ve ÖVD'nin diğergamlık alt boyutu ile sivil erdem arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ancak sosyal sorumluluk ve ÖÖ ile ÖVD'nin sportmenlik alt boyutu arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte sosyal sorumluluk ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı da tespit edilmiştir.

Gül Alp (2015) sağlık çalışanları ile ÖÖ, ÖVD ve örgütsel çatışma iletişim algıları arasındaki farklılıklar üzerine yaptığı çalışmada, çalıştıkları kurumu benimseyen çalışanların gönüllü olarak vatandaşlık davranışı gösterdikleri belirtilmiştir. Sağlık alışanları arasında ÖÖ, ÖVD ve çatışma arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Turgut (2015) Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde görev yapmakta olan 325 sağlık çalışanı üzerinde, ÖVD, ÖÖ ve örgütsel sessizlik düzeyleri ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi tespit etme amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonuçlarına göre ÖÖ ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiştir. ÖÖ, alışanların ÖVD düzeylerini pozitif yönde etkilemiştir.

Karabey (2005) tarafından ÖÖ, örgütsel imaj ve ÖVD kavramlarının incelendiği çalışmada da örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu etkilediği görülmektedir.

Karabey ve İşcan (2007) örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla mavi ve beyaz yakadan oluşan 90 kişi üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada en güçlü ilişkiyi özdeşleşmeyle bir bütün olarak örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bulmuşlardır. Araştırmacılar özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların örgütle özdeşleşmesinin, onları güçlü bir şekilde örgüt yararına gönüllü davranışlara yönlendirdiği görülmüştür.

Palalar Alkan ve Arıkboğa (2017) tarafından etik liderlik, ÖÖ ve ÖVD arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği'ne üye İstanbul ilinde faaliyet gösteren mevduat bankalarındaki 424 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonuçları da örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tokgöz ve Seymen (2013) yaptıkları çalışmada diğerlerinden farklı olarak, ÖÖ'nün, örgütsel güven ile ÖVD arasındaki ilişkiye aracılık etkisi yapacağını ileri sürmüştür. Araştırmanın verileri Balıkesir Devlet Hastanesi ve Balıkesir Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'ndeki 220 çalışandan elde edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel güven, ÖÖ ve ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca ÖÖ, örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolü oynamıştır.

Turgut ve Akbolat (2017) çalışanların örgütsel özdeşleşme, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 325 sağlık çalışanı üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın bulgularına göre ÖÖ ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların ÖVD düzeylerini pozitif yönde etkilemiştir.

Fettahlıoğlu ve Koca (2015) yaptıkları çalışmada, ÖÖ ile ÖVD arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide örgütsel desteğin düzenleyici etkisinin olup olmadığına yönelik hipotezleri test etmişlerdir. Bir üniversitenin meslek yüksekokulunda görevli 123 personel üzerinde yapılan çalışmanın bulguları, üç kavram arasında pozitif yönlü olumlu ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, araştırmanın yapılma amacına, kapsamına ve yöntemine yönelik açıklamalar verilmekte, araştırmanın bulguları incelenerek değerlendirmeler yapılmaktadır.

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Günümüzde farklılıkların çalışma hayatını etkilemesi, farklılıkların yönetimi konusundaki farkındalığı ve önemi arttırmıştır. Farklılıkların gittikçe daha çok ön plana çıkmasıyla farkındalık daha fazla yoğunlaşmaktadır. Aynı zamanda farklılıklar ve farklılıkların yönetilmesi teoride ve uygulamada yapılacak araştırmalar ile çeşitlendirilmesi ve sistematikleştirilmesi gereken bir alandır, çeşitlendirmenin önemli yönünü ise ilgili alanda yapılacak olan araştırmalar meydana getirmektedir. Araştırmalar çeşitlendikçe ve sayıları arttıkça ilgili alanın neredeyse bütün tarafları tanınacak ve incelenecek böylece ilgili alanda daha güçlü çıkarımlarda bulunulabilecektir. Mevcut araştırmanın değindiği taraflar itibariyle de farklılıkların yönetimi konusunda önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışma farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve örgütsel özdeşleşmenin bu etkideki aracılık rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Hatay İlinde faaliyet gösteren özel bir işletmedeki çalışanlar üzerinde bir anket uygulaması gerçekleştirilerek, çalışanların farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerine verdikleri cevaplar değerlendirilerek değişkenler arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Özetle bu çalışmada aşağıda belirtilen amaçlar gerçekleştirilmek istenmektedir:

- Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesi,
- Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin tespit edilmesi,
- Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin

ortaya konması,

- Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisinin belirlenmesi,

- Farklılıkların yönetiminin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi,

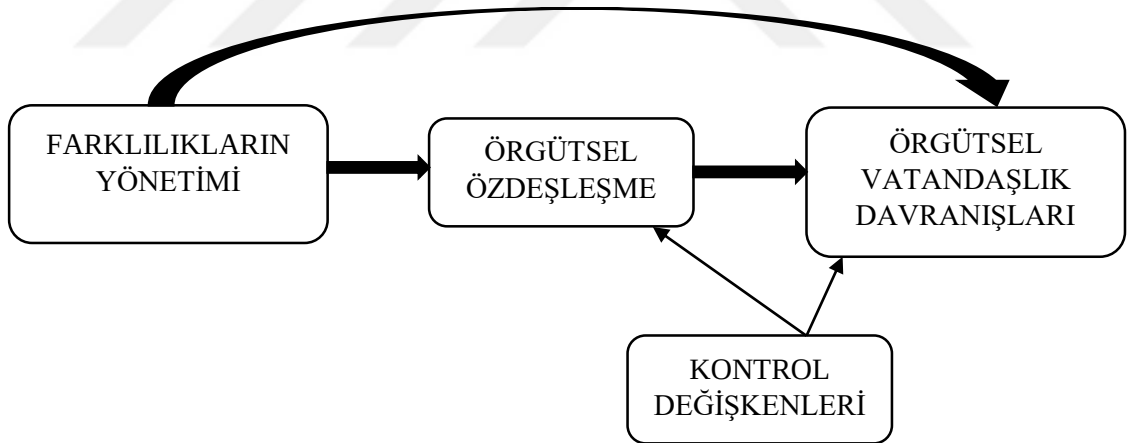
- Örgütsel vatandaşlık davranışlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi,

- Örgütsel özdeşleşmenin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

5.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Bu araştırmada, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü değerlendirmek üzere aşağıdaki model oluşturulmuştur.

Şekil 7.
Araştırma Modeli



Araştırma modeline bağlı olarak geliştirilen ve regresyon analizleriyle test edilecek olan hipotezler şu şekildedir:

H_1 : Farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_2 : Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_3 : Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif

etkisi vardır.

H_4 : Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.

5.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Hatay ilinde metal ve demir üretim faaliyetleri gösteren bir işletmenin işgörenleri oluşturmaktadır. Söz konusu işletmede toplam çalışan sayısının 372 olduğu tespit edilmiştir. Anket çalışması için örneklem büyüklüğünü belirlemede kullanılan yöntemler içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise aşağıda yer alan formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2 (N - 1) + t^2 pq}$$

Bu formülde;

N= Hedef kitledeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenen olayın gerçekleşme sıklığı (gözlenme oranı)

q= İncelenen olayın gerçekleşmeyiş sıklığı (gözlenmeme oranı, q=1-p)

d= Olayın sıklık durumuna göre kabul edilen örnekleme hatası

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri

Formülün uygulanması sonucunda %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde örneklem sayısı 189 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca örneklem büyüklüğü belirlemede faktör analizi çalışmalarında belirli olan genel kuraldan yola çıkılarak ifade sayısının 5 katına ulaşılması hedeflenmiştir (Hair vd., 2005: 113). Buna göre, faktör analizini gerçekleştirebilmek için ifade sayısının en az beş katı (45x5= 225) olma şartı söz konusudur. Bu amaçla, toplam 250 anket uygulanmasına karar verilmiştir. Eksiksiz doldurulan 242 anket değerlendirmeye alınmıştır.

5.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Araştırmanın ülke genelinde yapılması hem maliyet hem de zaman açısından büyük kısıt oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma Hatay ilinde bulunan bir işletmedeki işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar aynı sektörde çalışan

işgörenlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda araştırma hipotezlerinin farklı örneklem gruplarında, farklı koşullarda, farklı illerde ve farklı sektörlerde sınanması ve bulguların birçok yeni araştırmayla desteklenmesi gerekmektedir.

Bu araştırmada anket yöntemi dışında başka bir veri toplama tekniği kullanılmamış bununla birlikte anket tekniğinin araştırma doğrultusunda veri toplamak için yeterli olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, kullanılan ölçeklerin daha önce bilimsel çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ifadelerden oluşması sebebi ile doğru ölçüm ve değerlendirme sunacakları varsayılmıştır.

Anket yöntemi ile toplanan veriler işgörenlerin algılamalarına dayalı olarak elde edilmiştir. Anketi dolduran işgörenlerin soruları yanıtlarken uç cevaplardan kaçması amacı ile merkez cevaplara yönelebileme ihtimalleri de söz konusudur. Bu nedenle işgörenlerin ifadeleri içtenlikle ve dürüst bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır.

5.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmanın veri toplamaya yönelik uygulama aşamasında yüz yüze anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket formu 4 bölümden oluşmaktadır (Ek-1). Anketin ilk bölümünde demografik bilgiler başlığı altında ankete katılım sağlayan işgörenlerin demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu) belirlemeye yönelik olan sorular yer almaktadır. İkinci bölümde farklılıkların yönetimi ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği ve son bölümde örgütsel özdeşleşme ölçeği yer almaktadır.

Anket formunda bölümler öncesinde katılımcılara anketi nasıl doldurmaları gerektiğiyle ilgili bilgiler içeren bir yönerge sunulmuş, anketi ad ve soyad belirtmeden teslim etmeleri istenmiştir. Anket bölümleri ile ilgili detaylı bilgiler aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

5.5.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Farklılıkların yönetimi ölçeği, Ulusal Düzeyde Farklılıkların Yönetimi (Diversity Management At The National Level)” başlığını taşımakta olup, Özbilgin ve Tatlı (2008) tarafından oluşturulmuştur. Ölçek 19 sorudan meydana gelmektedir. İlk altı soru çoklu seçim, geri kalan 13 soru 5’li likert şeklindedir. Ölçekteki sıklık dereceleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4.

Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Ankette yer alan 8, 9 ve 12. maddeler ters ifade içermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçek maddeleri Bulşu (2017) tarafından yapılan çalışmadan alınmıştır. Bulşu (2017) Cronbach's Alpha istatistiği 0,833 olarak ölçeğin ortalaması ise 3,598 olarak hesaplanmış ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Temel Eğinli (2009) çalışmasında cronbach alfa güvenilirlik katsayısını %84,7 olarak saptamış ve yüksek düzeyde güvenilir bir ölçek olduğunu ortaya koymuştur. Tatlı (2014) ise yapmış olduğu analiz sonucunda farklılıkların yönetimi ölçeğinin değerini 0,72 olarak KMO değerini ise 0,799 olarak bulmuştur. Cronbach Alpha katsayılarının hesaplanması ile güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği, Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından oluşturulan ve beş ayrı boyutta toplam 20 ifade içeren beşli Likert ölçeğidir. Ölçek maddeleri Bell ve Mengüç'ün (2002) çalışmasında kullandığı şekilde kullanılacaktır. Beş ayrı boyuttan oluşan ölçekteki 20 ifadenin 4'ü "Özgecilik (Altruism)" boyutunu, 4'ü " Vicdanlılık (Conscientiousness)" boyutunu, 4'ü "nezaket (Courtesy) " boyutunu, 4'ü "Sivil erdem (Civil Virtue)" boyutunu, 4'ü "Centilmenlik (Sportmanship)" boyutunu ölçmektedir. Ankette centilmenlik alt boyutunda yer alan 4 madde ters ifadeye sahiptir. Daha önce yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği ölçülmüş ve güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Can (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Cronbach Alfa katsayılarından (centilmenlik-vicdanlılık-sivil erdem= 0,860; özgecilik-nezaket=0,711) güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bayrakçı (2019) tarafından ölçek üzerine yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucuna göre χ^2 değeri 696,70 olarak hesaplanmıştır. χ^2 /df 4,35, RMSEA değeri 0,098, NFI değeri 0,90 ve CFI değeri 0,92 ile kabul edilebilir düzeyde ve GFI değeri 0,82 ile kötü uyum olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ile ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Caner (2019) çalışmasında Cronbach Alfa değerini 0,796 olarak saptamış ve ölçeğin oldukça güvenilir kabul edildiğini belirtmiştir.

5.5.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

Örgütsel özdeşleşmenin belirlenmesinde, öncü bir çalışma ile alana öncülük

eden Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen altı maddelik tek boyutlu örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır. Mael ve Ashforth (1992) araştırmasında ölçeğin güvenirlik katsayısını 0,87 olarak belirtmiştir. Anket, “Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde kendime hakaret edilmiş gibi hissederim”, “Diğer kişilerin bu işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir”, “Bu işyeri hakkında konuşurken genellikle “biz” ifadesini kullanırım”, “Bu işyerinin başarısını kendi başarıım gibi hissederim”, “Biri bu işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim” ve “Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim” şeklindedir. Ölçekteki sıklık dereceleri: 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde ifade edilmiştir. Söz konusu ölçek, daha önce Polat (2009) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve güvenirliği test edilmiştir. Bu nedenle ölçek maddeleri Polat’ın çalışmasında kullanıldığı şekilde uygulanacaktır. Saydam (2019) Cronbach-alpha güvenirlik katsayılarını 0,94 bularak ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aypar (2018) tarafından örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa Katsayısı 0,834 olarak elde edilmiş ve ölçeğin oldukça güvenilir olduğu belirtilmiştir. Saruhan (2017) yaptığı çalışmada örgütsel özdeşleşme ölçeğinin cronbach alfa katsayısını 0,861 olarak bulmuş ve ölçeğin güvenilir olduğunu belirtmiştir.

5.6. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMLERİ

Araştırma kapsamında anketlerden eksiksiz doldurulan toplam 242 anket değerlendirilmiştir. Çalışmada verilerin analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanması için SPSS 28.0 programı kullanılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve sağlanan veriler frekans tablolarına dönüştürülmüştür. Araştırmada kullanılan değişkenler ile ilgili ölçeklerin yapı geçerliliğinin kontrol edilmesi amacı ile KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Daha sonra ise açıklayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

Ölçeklerin güvenirliğinin tespit edilmesi amacı ile iç tutarlılık katsayıları (Cronbach Alfa katsayıları) hesaplanmıştır. Yapılan güvenirlik analizi sonrası, kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler hesaplanmış ve frekans tablolarına dönüştürülerek verilmiştir.

Araştırmanın değişkenleri olan FY, ÖVD ve ÖÖ arasındaki ilişkiyi test etmek

için öncelikle korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla, değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi belirlemek için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. FY'nin ÖVD üzerindeki etkisinde ÖÖ'nün aracılık rolü olup olmadığı ise hiyerarşik regresyon analizi ile sınanmıştır. Aracılık ilişkisinin test edilmesi için Baron ve Kenny (1986)'nin modeli ve Sobel Testi (Sobel, 1982) kullanılmıştır.

5.7. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmaya katılan çalışanlardan toplanan veriler dikkate alınarak yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgular ve bu bulguların değerlendirilmesi aşağıda sunulmuştur.

5.7.1. Demografik Faktörlere Ait Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede çalışan ve ankete katılım sağlayan çalışanların demografik özelliklerine ait verilerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 6'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 94,6'sı erkek, %82,2'si de evlidir. Katılımcıların %43,0'ı 31 ile 35 yaş arasında, %39,7'i ise 36 ile 40 yaş aralığında yer alarak orta yaş grubunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte katılımcıların %73,6'sı (178) lise mezunudur. İşletme çalışanlarının %34,7'si (84) 6 ile 9 yıl, %39,3'ü ise (95) 10 ile 13 yıl arasında çalışma süresine sahiptirler.

Tablo 6.
Katılımcıların Demografik Verileri

Değişken	Kategori	N(242)	%
Cinsiyet	Erkek	229	94,6
	Kadın	13	5,4
Medeni Durum	Evli	199	82,2
	Bekar	43	17,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	47	19,4
	Lise	178	73,6
	Üniversite	17	7,0
Yaş	-30	20	8,3
	31-35	104	43,0
	36-40	96	39,7
	41-45	22	9,1
Çalışma Süresi	-5	16	6,6
	6-9	84	34,7
	10-13	95	39,3
	14+	47	19,4

5.7.2. Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliklerinin belirlenmesi amacıyla faktör analizleri uygulanmıştır. Comrey (1988) faktör analizleri için 200 kişilik örneklem grubunun yeterli olduğunu belirtmiştir. Veri setinde yer alan örneklem sayısının yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve değişkenlerin arasındaki korelasyon ise Bartlett Küresellik Testi ile incelenmiştir. Bartlett Küresellik Testinin anlamlı sonuç vermesinin ($p<0,05$) yanında KMO değerinin de 0,50'den yüksek olması istenmektedir (Tavşancıl, 2002). Kaiser-Guttman ilkesine göre faktör sayısı için kuramsal temelin de incelenmesi gerekmektedir (Zwick ve Velicer, 1986). Bu sebeple her bir ölçek ve alt boyutu daha önceden planlanmış kuram çerçevesi gözetilerek oluşturulmuş olan faktör sayılarına sınırlandırılarak açımlayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda madde faktör yüklerinin 0.45 üstünde olması beklenmektedir fakat 0.32 ve üzeri de ölçek içerisinde kalması sakınca doğurmamaktadır (Büyüköztürk, 2007; Kline, 2015).

5.7.2.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenerek Tablo 7'de verilmiştir. Yapılan ilk analizler sonucunda, FY2 ve FY9 ifadeleri güvenilirliğe etkisi olması sebebiyle çıkarılarak analizler tekrar yapılmıştır.

Farklılıkların yönetimi ölçeği için incelenen KMO ve Bartlett Katsayıları veri setinin faktörleşme için uygun olduğu elde edilmiştir ($KMO=0,929$, $\chi^2=1771,045$, $p<0.01$). Elde edilen bulgular doğrultusunda faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,929
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	1771,045
	Serbestlik Derecesi	55
	Anlamlılık	0,000***

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Farklılıkların yönetimi ölçeğine ait ortak varyans miktarı Tablo 8’de verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere en yüksek ortak varyansa FY12 (0,825) ifadesi sahiptir.

Tablo 8.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
FY1	1,000	,522
FY3	1,000	,683
FY4	1,000	,747
FY5	1,000	,672
FY6	1,000	,748
FY7	1,000	,624
FY8	1,000	,607
FY10	1,000	,702
FY11	1,000	,790
FY12	1,000	,825
FY13	1,000	,752

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Farklılıkların yönetimi ölçeğine ait ifadelerin faktör analizine uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucu elde edilen açıklanan toplam varyans tablosu Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	6,472	58,841	58,841	6,472	58,841	58,841	4,173	37,940	37,940
2	1,202	10,923	69,764	1,202	10,923	69,764	3,501	31,823	69,764
3	,563	5,115	74,878						
4	,558	5,076	79,954						
5	,467	4,250	84,204						
6	,399	3,623	87,827						
7	,334	3,034	90,861						
8	,329	2,993	93,853						
9	,260	2,359	96,213						
10	,225	2,045	98,258						
11	,192	1,742	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Tablo incelendiğinde farklılıkların yönetimi ölçeğinin özdeğerinin 1'den büyük ve %50'nin üzerinde olan iki faktörden oluştuğu ve bu faktörlerin farklılıkların yönetimi düzeyini %69,764 oranında açıkladığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi düzeyini 1. faktör %58,841'ini, 2. faktör ise %10,923'ünü açıklamaktadır.

Tablo 10'da yer alan döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ölçeğine ait ifadelerin iki faktör altında toplandığı görülmektedir. Ölçeğin, FY1, FY3, FY4, FY5, FY6, FY7, FY8 ifadeleri 1. faktörde FY10, FY11, FY12, FY13 ifadeleri ise 2. faktörde toplanmıştır. Bu sonuçlar farklılıkların yönetiminin iki boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Fakat bu çalışmada FY tek boyut olarak ele alınacaktır.

Tablo 10.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi: Döndürülmüş Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör	
	1	2
FY6	,819	
FY4	,806	
FY3	,795	
FY5	,770	
FY8	,732	
FY7	,641	
FY1	,561	
FY12		,843
FY11		,828
FY13		,826
FY10		,791

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi
Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirme

5.7.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Faktör Analizi

ÖVD ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenerek Tablo 11'de verilmiştir. Yapılan ilk analizler sonucu CNT1, CNT2, CNT3, NZK1 ve VCD1 ifadelerinin uygun faktöre yükleme yapmadığı görülmüş ve bu ifadeler çıkarılarak analiz tekrar yapılmıştır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği için incelenen KMO ve Bartlett Katsayıları veri setinin faktörleşme için uygun olduğu elde edilmiştir ($KMO=0,922$, $\chi^2=2515,550$, $p<0.01$). Elde edilen bulgular doğrultusunda faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 11.*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi*

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,922
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	2515,550
	Serbestlik Derecesi	105
	Anlamlılık	0,000***

*p<0,05; **p<0,01 ve ***p<0,001 düzeyinde anlamlıdır.

ÖVD ölçeğine ait ortak varyans miktarı Tablo 12’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde en yüksek ortak varyansa CNT4 (0,774) ifadesi sahiptir.

Tablo 12.*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu*

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
ÖZG1	1,000	,685
ÖZG2	1,000	,647
ÖZG3	1,000	,685
ÖZG4	1,000	,681
VCD2	1,000	,700
VCD3	1,000	,686
VCD4	1,000	,682
NZK2	1,000	,709
NZK3	1,000	,773
NZK4	1,000	,639
CNT4	1,000	,774
SVL1	1,000	,724
SVL2	1,000	,657
SVL3	1,000	,754
SVL4	1,000	,742

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

ÖVD ölçeğine ait ifadelerin faktör analizine uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucu elde edilen açıklanan toplam varyans tablosu Tablo 13’te verilmiştir. Tablo incelendiğinde ÖVD ölçeğinin 1’den büyük ve %50’nin üzerinde olan üç faktörden oluştuğu görülmektedir. ÖVD düzeyini 1. faktör %54,776 oranında, 2. faktör %8,777 oranında ve 3. faktör %6,708 oranında açıklamaktadır.

Tablo 13.*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu*

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları			Kare Yüklerin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyan s Oranı	Kümülati f Oranı	Toplam	Varyan s Oranı	Kümülati f Oranı	Toplam	Varyan s Oranı	Kümülati f Oranı
1	8,216	54,776	54,776	8,216	54,776	54,776	4,809	32,062	32,062
2	1,317	8,777	63,552	1,317	8,777	63,552	3,117	20,782	52,844
3	1,006	6,708	70,260	1,006	6,708	70,260	2,613	17,417	70,260
4	,702	4,681	74,820						
5	,582	3,878	78,820						
6	,520	3,464	82,284						
7	,437	2,912	85,196						
8	,412	2,748	87,945						
9	,364	2,427	90,371						
10	,336	2,238	92,610						
11	,296	1,974	94,584						
12	,260	1,736	96,320						
13	,239	1,594	97,914						
14	,175	1,169	99,083						
15	,138	,917	100,000						

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Tablo 14.*Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeğinin Faktör Analizi: Döndürülmüş Faktör Matrisi*

İfadeler	Faktör		
	1	2	3
NZK3	,815		
NZK2	,783		
ÖZG1	,769		
ÖZG4	,709		
ÖZG2	,706		
ÖZG3	,692		
NZK4	,635		
SVL4		,755	
SVL1		,746	
SVL3		,688	
CNT4		,681	
SVL2		,628	
VCD2			,766
VCD4			,700
VCD3			,679

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirme.

Tablo 14'te yer alan döndürülmüş faktör matrisi incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine ait ifadelerin üç faktör altında toplandığı görülmektedir.

Ölçeğin ÖZG1, ÖZG2, ÖZG3, ÖZG4, NZK2, NZK3 ve NZK4 ifadeleri 1. faktörde, SVL1, SVL2, SVL3, SVL4 ve CNT4 ifadeleri 2. faktörde, VCD2, VCD3, VCD4 ifadeleri ise 3. faktörde toplanmıştır. Bu sonuçlar örgütsel vatandaşlık davranışının üç boyuttan oluştuğunu göstermektedir. Fakat bu çalışmada ÖVD tek boyut olarak ele alınacaktır.

5.7.2.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi

ÖÖ ölçeğinin faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçları incelenerek Tablo 15’te verilmiştir. Yapılan ilk analizler sonucunda ÖZD2 ifadesi güvenilirliğe etkisi olması sebebiyle çıkarılarak analizler tekrar yapılmıştır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için incelenen KMO ve Bartlett Katsayıları veri setinin faktörleşme için uygun olduğu elde edilmiştir (KMO=0,861, $\chi^2=653,357$, $p<0.01$). Elde edilen bulgular doğrultusunda faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Büyüklüğü Yeterlilik Ölçümü		,861
Bartlett Küresellik Testi	Yaklaşık ki-kare	653,357
	Serbestlik Derecesi	10
	Anlamlılık	0,001***

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ ve *** $p<0,001$ düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait ortak varyans miktarı Tablo 16’da verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere en yüksek ortak varyansa ÖZD6 (0,734) ifadesi sahiptir.

Tablo 16.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Analizi: Ortak Varyanslar Tablosu

İfadeler	Eşkökenlilik	Ortak Varyans Miktarı
ÖZD1	1,000	,677
ÖZD3	1,000	,670
ÖZD4	1,000	,714
ÖZD5	1,000	,691
ÖZD6	1,000	,734

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ait ifadelerin faktör analizine uygunluğunu ölçen toplam varyans analizi sonucu elde edilen açıklanan toplam varyans tablosu Tablo

17’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde ÖÖ ölçeğinin 1’den büyük ve %50’nin üzerinde olan toplam bir faktörden oluştuğu görülmektedir. Bu faktör örgütsel özdeşleşme düzeyini %69,706 oranında açıklamaktadır. Analiz sonucunda tek faktör çıkması nedeniyle döndürülmüş faktör matrisi tablosu oluşmamıştır. ÖÖ faktörünün ölçekte bulunan tüm ifadelerden oluştuğu kabul edilmiştir (Tablo 18). Bu çalışmada ÖÖ tek boyut olarak ele alınmıştır.

Tablo 17.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Analizi: Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Kare Yüklerin Ekstraksiyon Toplamları		
	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı	Toplam	Varyans Oranı	Kümülatif Oranı
1	3,485	69,706	69,706	3,485	69,706	69,706
2	,500	9,992	79,698			
3	,408	8,159	87,857			
4	,338	6,768	94,625			
5	,269	5,375	100,000			

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Tablo 18.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Faktör Analizi: Faktör Matrisi

İfadeler	Faktör 1
ÖZD6	,857
ÖZD4	,845
ÖZD5	,831
ÖZD1	,823
ÖZD3	,819

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi

Rotasyon Yöntemi: Varimax Normalleştirme.

5.7.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmalarda örnekleme meydana getiren birimlerden veri toplama amacı ile geliştirilen ölçek ifadelerinin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini belirleyebilme amacı ile güvenilirlik analizi kullanılmaktadır. Bu çalışmada içsel tutarlılığı ölçmek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ayrıca her bir ölçek için ölçekte yer alan ifadelerin güvenilirlik katsayısına etkisini hesaplamak amacıyla ifade çıkarıldığında Cronbach Alfa değeri

hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Sorular arasındaki katsayı negatif ise Alfa yöntemi ile hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenilirlik modelinin bozulmasına neden olur. Alfa (α) katsayısının 0,60 ile 0,80 arasında olması ölçeğin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanır (Kalaycı, 2010: 405).

Faktör analizleri ile geçerlilikleri kanıtlanmış olan farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile incelenmiştir. Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,80 üzerinde olması maddeler arasındaki iç tutarlılığın yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Karagöz, 2019).

5.7.3.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 19'da verilmiştir. Analiz sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,929 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir. Farklılıkların yönetiminin güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadenin çıkarılmasının güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle toplam FY ölçeğinin yapısı korunmuş ve herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 19.
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
FY1	43,52	25,246	,661	,925
FY3	43,76	24,077	,693	,924
FY4	43,52	24,508	,767	,920
FY5	43,61	24,273	,709	,923
FY6	43,67	24,033	,751	,921
FY7	43,58	24,709	,733	,921
FY8	43,62	24,677	,669	,924
FY10	43,45	25,352	,665	,924
FY11	43,49	24,317	,730	,921
FY12	43,42	24,634	,754	,921
FY13	43,33	25,128	,679	,924

Cronbach Alfa: ,929; N:11; Ortalama: 47,90; Varyans: 29,595; St.Sapma: 5,440.

5.7.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Analiz sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,938 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin çok güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadenin çıkarılmasının güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle toplam ÖVD ölçeğinin yapısı korunmuş ve herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 20.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
ÖZG1	60,98	42,319	,680	,934
ÖZG2	60,99	42,394	,705	,933
ÖZG3	60,99	42,008	,758	,932
ÖZG4	61,05	42,047	,734	,932
VCD2	61,35	41,862	,610	,936
VCD3	61,14	42,312	,692	,934
VCD4	61,13	42,190	,673	,934
NZK2	60,88	42,541	,718	,933
NZK3	60,91	42,378	,746	,932
NZK4	61,04	42,559	,718	,933
CNT4	61,01	43,066	,703	,934
SVL1	61,05	42,624	,684	,934
SVL2	61,17	42,100	,724	,933
SVL3	61,39	41,252	,618	,937
SVL4	61,22	42,465	,618	,936

Cronbach Alfa: ,938; N:15; Ortalama: 65,45; Varyans: 48,315; St.Sapma: 6,951.

5.7.3.3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin güvenilirliğinin ölçülmesi amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir. Analiz sonucunda Cronbach Alfa değeri 0,890 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Örgütsel özdeşleşmenin güvenilirlik analizinde herhangi bir ifadenin

çıkarılmasının güvenilirliğe bir etkisi olmaması nedeniyle toplam ÖÖ ölçeğinin yapısı korunmuş ve herhangi bir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 21.

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Güvenilirlik Analizi

İfadeler	İfade Çıkarıldığında Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarıldığında Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş İfade-Toplam Ölçek Korelasyonu	İfade Çıkarıldığında Cronbach Alfa Değeri
ÖZD1	17,41	4,127	,718	,869
ÖZD3	17,55	3,842	,713	,872
ÖZD4	17,44	4,024	,746	,863
ÖZD5	17,45	3,966	,729	,867
ÖZD6	17,31	4,074	,762	,860

Cronbach Alfa: ,890; N:5; Ortalama: 21,79; Varyans: 6,092; St.Sapma: 2,468.

5.7.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 22’de verilmiştir. Ortalamaların yorumu yapılırken, ortalama aralığı 1,00-1,79 arası çok düşük, 1,80- 2,59 düşük, 2,60-3,39 orta, 3,40-4,19 yüksek, 4,20-5,00 çok yüksek olarak dikkate alınmıştır.

Tablo 22.

Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma
Farklılıkların Yönetimi	4,35	,494
Örgütsel Vatandaşlık	4,36	,463
Örgütsel Özdeşleşme	4,35	,493

Tablo 22’de yer alan tanımlayıcı istatistik tablosu incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ölçeğinin puan ortalaması 4,35 olarak bulunmuştur. Bu sonuç araştırmaya katılım sağlayan çalışanların FY düzeylerinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin puan ortalaması 4,36 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların ÖVD düzeylerinin de çok yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin puan ortalaması ise 4,35 olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların ÖÖ düzeylerinin de çok yüksek olduğu söylenebilir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, ankete katılım sağlayan çalışanların FY, ÖVD ve ÖÖ düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar işletmenin verimliliğinde, etkinliğinde ve başarısında önemli bir geçerliliğe sahip olabileceğini göstermektedir.

5.7.5. Korelasyon Analizi

Farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizinin sonuçları Tablo 23’te verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, ilk olarak araştırmanın değişkenleri ile işletme çalışanlarının demografik özellikleri arasında olan ilişkilere bakılmıştır. Katılımcıların yaşları ile farklılıkların yönetimi ($r=0,131$) ve örgütsel özdeşleşme ($r=0,142$) arasında pozitif yönlü çok zayıf anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Aynı zamanda farklılıkların yönetimi ile katılımcıların çalışma süreleri arasında da pozitif yönlü çok zayıf anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür ($r=0,130$). Bu sonuç, katılımcıların yaşları arttıkça FY ve ÖÖ düzeylerinin artacağını, çalışma süresi arttıkça da FY düzeyinde artış olacağını göstermektedir.

Tablo 23.
Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8
Cinsiyet	1							
Yaş	-,105	1						
Medeni Durum	-,015	-,368**	1					
Eğitim Durumu	,280**	-,066	,029	1				
Çalışma Süresi	-,243**	,623**	-,302**	-,239**	1			
FY	,021	,131*	,045	,084	,130*	1		
ÖVD	,090	,118	-,027	,060	,088	,833**	1	
ÖÖ	,102	,142*	,005	,009	,070	,670**	,795**	1

* $p<0,05$; ** $p<0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmada yer alan değişkenlerin hepsinin birbirleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan farklılıkların yönetimi ile bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki vardır ($r=0,833$). Bununla birlikte örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,795$). Ayrıca farklılıkların yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasında da pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,670$). Analiz sonucuna

göre ankete katılım sağlayan çalışanların FY düzeyleri arttıkça ÖVD ve ÖÖ düzeylerinde artış olacağı, ÖÖ düzeyleri arttıkça ÖVD düzeylerinin artacağı söylenebilir.

5.7.6. Hipotezlerin Test Edilmesi: Regresyon Analizleri

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin gösterilmesi, bağımsız değişkenin (FY), aracı değişken (ÖÖ) ve bağımlı değişken (ÖVD) üzerinde olan etkisinin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi için çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Aynı zamanda farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün belirlenmesi ve aracılıkla ilgili hipotezlerin test edilmesi için hiyerarşik çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan bütün regresyon analizlerinde demografik faktörler kontrol değişken olarak modele dahil edilmiştir.

5.7.6.1. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi

İlk olarak farklılıkların yönetiminin araştırmada aracı değişken olarak yer alan örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 24’te verilen analiz sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşmenin farklılıkların yönetimi ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2 = 0,457$ olarak bulunmuştur. Buna göre farklılıkların yönetimi ve demografik faktörler örgütsel özdeşleşmeye ait toplam varyansın %45’ini açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,033) hatalar arasında otokorelasyon olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 24.

FY’nin ÖÖ’ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,686 ^a	,470	,457	,36385	2,033

a) Bağımsız Değişkenler: Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)

Tablo 25’te verilmiş olan anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 34,769 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 25.*FY'nin ÖÖ'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^a)*

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	27,619	6	4,603	34,769	,001 ^b
	Artık	31,111	235	,132		
	Toplam	58,730	241			

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)

b) Bağımsız Değişkenler: Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

Farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi modelinin katsayıları Tablo 26'da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, demografik faktörlerden yalnızca cinsiyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,104$; $p=0,041$). Diğer demografik faktörlerin ise modele anlamlı bir katkısının olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$). Aynı zamanda farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı büyük bir etkisinin olduğu da görülmektedir ($\beta=0,673$; $p=0,001$). Beta katsayısına bakıldığında, farklılıkların yönetiminin standart sapmasında gerçekleşecek bir birimlik artış örgütsel özdeşleşmenin standart sapmasında 0,673'lük bir artışa neden olacaktır. Regresyon analizi modelinde tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerlerinin incelenmesi sonucu VIF değerlerinin 5'ten küçük olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemine rastlanmamıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre, farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır şeklinde kurulan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 26.*FY'nin ÖÖ'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a*

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	1,329	,272		4,878	,001		
FY	,671	,049	,673	13,833	,001**	,953	1,049
Cinsiyet	,227	,111	,104	2,051	,041*	,881	1,135
Yaş	,069	,040	,108	1,708	,089	,566	1,766
Medeni Durum	-,009	,067	-,007	-,128	,898	,839	1,192
Eğitim Durumu	-,088	,050	-,089	-1,749	,082	,872	1,146
Çalışma Süresi	-,048	,037	-,083	-1,288	,199	,542	1,844

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)

5.7.6.2. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Farklılıkların yönetiminin araştırmada bağımlı değişken olarak yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 27’de verilen analiz sonuçlarına göre, ÖVD’nin FY ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2 = 0,698$ olarak bulunmuştur. Buna göre farklılıkların yönetimi ve demografik faktörler örgütsel vatandaşlık davranışına ait toplam varyansın %69’unu açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (1,807) hatalar arasında otokorelasyon olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 27.
FY’nin ÖVD’ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,840 ^a	,706	,698	,25461	1,807

a) Bağımsız Değişkenler: Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Tablo 28’de verilmiş olan anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 93,886 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 28.
FY’nin ÖVD’ye Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^a)

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	36,517	6	6,086	93,886	,001 ^b
	Artık	15,234	235	,065		
	Toplam	51,751	241			

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

b) Bağımsız Değişkenler: Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi modelinin katsayıları Tablo 29’da verilmiştir. Tablo incelendiğinde, demografik faktörlerin modele anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Modelde, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,842$; $p = 0,001$). Buna göre, farklılıkların yönetiminin standart sapmasında

gerçekleşecek bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışının standart sapmasında 0,842'lik bir artış sağlayacaktır. Regresyon analizi modelinde tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerlerinin incelenmesi sonucu VIF değerlerinin 5'ten küçük olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemine rastlanmamıştır. Elde edilen bu sonuca göre, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır şeklinde oluşturulan H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 29.

FY'nin ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,982	,191		5,149	0,001		
FY	,789	,034	,842	23,227	0,001**	,953	1,049
Cinsiyet	,149	,077	,073	1,925	,055	,881	1,135
Yaş	,008	,028	,013	,287	,775	,566	1,766
Medeni Durum	-,085	,047	-,071	-1,828	,069	,839	1,192
Eğitim Durumu	-,035	,035	-,038	-1,002	,318	,872	1,146
Çalışma Süresi	-,024	,026	-,043	-,903	,367	,542	1,844

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

5.7.6.3. Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi

Araştırmanın aracı değişkeni olan örgütsel özdeşleşmenin bağımlı değişken olarak yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacı ile çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 30'da verilen analiz sonuçlarına göre, ÖVD'nin ÖÖ ve demografik faktörler tarafından açıklanma düzeyi Düzeltilmiş $R^2=0,630$ olarak bulunmuştur. Buna göre örgütsel özdeşleşme ve demografik faktörler örgütsel vatandaşlık davranışına ait toplam varyansın %63'ünü açıklamaktadır. Hesaplanan Durbin-Watson değerine bağlı olarak (2,148) hatalar arasında otokorelasyon olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 30.*ÖÖ'nün ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeli^b*

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,799 ^a	,639	,630	,28194	2,148

a) Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

b) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Tablo 31'de verilmiş olan anlamlılık sonuçlarına göre, F değerinin 69,337 ve anlamlılık düzeyinin $p < 0,05$ olması sebebiyle modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 31.*ÖÖ'nün ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^a)*

Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	33,070	6	5,512	69,337	,001 ^b
	Artık	18,681	235	,079		
	Toplam	51,751	241			

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

b) Bağımsız Değişkenler: Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi modelinin katsayıları Tablo 32'de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, demografik faktörlerin modele anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir ($p > 0,05$). Modelde, örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı büyük bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta = 0,796$; $p = 0,001$). Buna göre, örgütsel özdeşleşmenin standart sapmasında gerçekleşecek bir birimlik artış örgütsel vatandaşlık davranışının standart sapmasında 0,796'lık bir artış sağlayacaktır.

Regresyon analizi modelinde tolerans ve VIF (Varyans Enflasyon Faktörü) değerlerinin incelenmesi sonucu VIF değerlerinin 5'ten küçük olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemine rastlanmamıştır. Elde edilen bu sonuca göre örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi vardır olarak ifade edilen H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 32.*ÖÖ'nün ÖVD'ye Etkisinde Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a*

Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,994	,215		4,618	0,001		
ÖÖ	,747	,038	,796	19,915	0,001**	,961	1,041
Cinsiyet	,003	,086	,001	,033	,974	,869	1,151
Yaş	-,025	,031	-,042	-,796	,427	,559	1,787
Medeni Durum	-,034	,052	-,028	-,663	,508	,846	1,182
Eğitim Durumu	,062	,039	,066	1,593	,112	,882	1,134
Çalışma Süresi	,036	,029	,066	1,239	,216	,548	1,824

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

5.7.6.4. Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü

Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisini ölçmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılmıştır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için aşağıda belirtilen 3 şartın var olması gerekmektedir:

- 1) Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 2) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 3) Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- 4) Aracı değişken ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde;

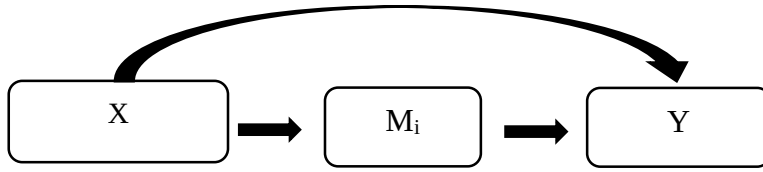
bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki meydana geliyorsa tam aracılık etkisi olduğu, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi olduğu söylenmektedir. Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir.

Yapılan ilk regresyon analizinde, bağımsız değişken FY'nin aracı değişken ÖÖ üzerinde etkisinin olduğu (Tablo26) tespit edilmiş ve birinci şart sağlanmıştır. İkinci regresyon analizinde bağımsız değişken FY'nin bağımlı değişken ÖVD üzerinde etkisinin olduğu (Tablo 29) görülmüş ve ikinci şart sağlanmıştır. Yapılan üçüncü regresyon analizinde ise aracı değişken ÖÖ'nün bağımlı değişken ÖVD üzerindeki etkisi (Tablo 32) belirlenmiş ve üçüncü şartta sağlanmış bulunmaktadır. Son olarak dördüncü şartın sağlanması için farklılıkların yönetimi ile örgütsel vatandaşlık

davranışı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü ölçme amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Sınanan görselin şekilsel olarak gösterimi Şekil 8’de verilmiştir. Sınanan model içerisinde X (Bağımsız Değişken) = Farklılıkların Yönetimi, Y (Bağımlı Değişken) = Örgütsel Vatandaşlık ve M_i (Aracı Değişken) = Örgütsel Özdeşleşme olarak belirlenmiştir.

Şekil 8.

Aracılık Modelinin Şekilsel Gösterimi



Regresyon analizinin modeli Tablo 33’te verilmiştir. Tablo incelendiğinde, Model 1’de farklılıkların yönetimi ve demografik faktörlerin, örgütsel vatandaşlık davranışındaki toplam varyansın % 69’unu açıkladığı (Düzeltilmiş $R^2 = 0,698$) belirlenmiştir. Aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme ikinci adımda analize dahil edildiğinde ortaya çıkan Model 2’de farklılıkların yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve demografik faktörler örgütsel vatandaşlık davranışı toplam varyansının % 79’unu (Düzeltilmiş $R^2 = 0,795$) açıklamaktadır. Modele aracı değişken dahil edildiğinde modelde yer alan değişkenlerin örgütsel vatandaşlık davranışının toplam varyansını açıklama düzeylerinde artış meydana gelmiştir. Aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme modele eklendiğinde, Durbin-Watson değerine bağlı olarak (1,947) regresyon modelinde hatalar arası otokorelasyon olmadığı görülmektedir.

Tablo 33.

FY’nin ÖVD Üzerindeki Etkisinde ÖÖ’nün Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeli^c

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Standart Tahmin Hatası	Durbin-Watson
1	,840 ^a	,706	,698	,25461	1,947
2	,895 ^b	,801	,795	,20956	

a) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi, Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)

c) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Tablo 34'te verilen regresyon modelinin anlamlılık sonuçlarına bakıldığında aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin dahil edildiği ikinci modelde F değeri 134,914 ve anlamlılık düzeyinin $p<0,05$ olması sebebiyle aracılık modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 34.

FY'nin ÖVD Üzerindeki Etkisinde ÖÖ'nün Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modelinin Anlamlılık Sonuçları (ANOVA^a)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Hata Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	36,517	6	6,086	93,886	,001 ^b
	Artık	15,234	235	,065		
	Toplam	51,751	241			
2	Regresyon	41,474	7	5,925	134,914	,001 ^c
	Artık	10,276	234	,044		
	Toplam	51,751	241			

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

b) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi

c) Bağımsız Değişkenler: (Sabit), Farklılıkların Yönetimi (FY), Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Eğitim Durumu, Çalışma Süresi, Örgütsel Özdeşleşme (ÖÖ)

Tablo 35 incelendiğinde, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolünün olduğu düşünülen örgütsel özdeşleşmenin analize dahil edilmesiyle birlikte meydana gelen ikinci modelde medeni durumun negatif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmektedir ($\beta=-0,068$; $p<0,05$). Tabloda yer alan ikinci modele bakıldığında aracı değişken olan örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=0,425$; $p<0,01$) etkisinin olduğu görülmektedir.

Birinci modelde görülen farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin ($\beta=0,842$; $p<0,01$) ikinci modelde de pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu ($\beta=0,556$; $p<0,01$) ancak birinci modelden daha az etki düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme modele dahil edildikten sonra farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde azalma meydana gelmiştir. Tablo 35'te verilen modeldeki tolerans ve VIF değerlerine bakıldığında, VIF değerlerinin 5'ten küçük olduğu, bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık probleminin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 35.*FY'nin ÖVD Üzerindeki Etkisinde ÖÖ'nün Aracılık Rolü: Regresyon Analizi Modeline Ait Katsayılar^a*

MODEL 1							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,982	,191		5,149	,001		
FY	,789	,034	,842	23,227	,001**	,953	1,049
Cinsiyet	,149	,077	,073	1,925	,055	,881	1,135
Yaş	,008	,028	,013	,287	,775	,566	1,766
Medeni Durum	-,085	,047	-,071	-1,828	,069	,839	1,192
Eğitim Durumu	-,035	,035	-,038	-1,002	,318	,872	1,146
Çalışma Süresi	-,024	,026	-,043	-,903	,367	,542	1,844
MODEL 2							
Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			Eş Doğrusallık İstatistiği	
	B	Standart Hata	Beta	T	Sig.	Tolerance	VIF
(Sabit)	,451	,165		2,739	,007		
FY	,521	,038	,556	13,834	,001**	,525	1,903
Cinsiyet	,058	,064	,028	,910	,364	,865	1,156
Yaş	-,019	,023	-,032	-,830	,407	,559	1,788
Medeni Durum	-,082	,038	-,068	-2,132	,034*	,839	1,192
Eğitim Durumu	,000	,029	,000	-,005	,996	,861	1,161
Çalışma Süresi	-,004	,022	-,008	-,204	,839	,538	1,857
ÖÖ	,399	,038	,425	10,625	,001**	,530	1,888

a) Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Elde edilen bu sonuçlara göre, örgütsel özdeşleşmenin, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu aracılık rolünün istatistikî olarak anlamlı olup olmadığının test edilmesinde Sobel testi kullanılmaktadır. Elde edilen analizler doğrultusunda ise aradaki düşüşün istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($z=11.804$, $p<0.001$). Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır şeklinde kurulan H_4 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine ilişkin uygulanan regresyon analizlerinin sonuçlarına göre hipotezler ve kabul/red durumları Tablo 36’da özet olarak verilmiştir.

Tablo 36.

Hipotez Testlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H_1 : Farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_2 : Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_3 : Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif etkisi vardır.	KABUL
H_4 : Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü vardır.	KISMEN KABUL

SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin en önemli amacı, küreselleşen piyasa ve yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek adına yeniliklere uyum sağlayarak karlılıklarını ve pazar paylarını arttırmaktır. Dolayısıyla işletme fonksiyonlarını en etkili şekilde kullanmaları ve insan kaynağından yüksek düzeyde yararlanmaları gerekmektedir. Çünkü örgütlerin elinde olan en önemli ve güçlü silah insan kaynağıdır. Bu noktada örgütlerin en önemli kaynağı olan bireylerin nasıl yönlendirildikleri ve yönetildiklerinin önemi anlam kazanmaktadır. Örgütler için insan kaynaklarının öneminin artmasıyla, bu konuda yapılan çalışmalarda artmıştır. Farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme kavramları günümüz iş hayatının önemli konuları arasındadır.

Örgütlerin günümüzde çeşitli farklılıklara sahip olan bireyleri örgütlerine almalarıyla farklılıkların yönetimi örgütlerin vazgeçilmez bir ilkesi olmuştur. Bireyler farklılıklarıyla ön plana çıkmaktadır. Ancak, birbirlerinden farklı olan ve farklılıklarını ön planda tutan bireyler örgütlerde sorunların kaynağını oluşturabilmektedir. Bu durumun engellenmesi ve farklılıkların avantaja çevirilerek örgüt amaçlarına yönelik fayda sağlaması için farklılıkların yönetimi ilkesinin uygulanması gerekmektedir. Bu şekilde farklılıklara karşı hoşgörü ve saygı sağlanmasıyla birlikte örgütsel fayda da sağlanabilecektir. Farklılıkların kabul edildiği örgütlerde yer alan bireylerin moral ile motivasyonları yüksek olmakta, örgüte olumlu katkılar sağlanmaktadır. Örgütün misyon ve vizyonunu benimseyen bireyler alınan kararlarda aktif rol oynamaktadır. Bireylerin fikir ve kararlarını örgütün kabul etmesi durumunda örgüte karşı bağlılıkları artan bireyler, herhangi bir zorlama olmadan gönüllü bir şekilde ekstra rol davranışlarında bulunmakta ve daha fazla ÖVD sergilemektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki koordinasyon ve işbirliği ÖVD ile kolaylaşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı özellikle hizmet sektörlerinde yer alan işgören ve örgütlere diğerlerine yardımcı etmeye yönelik daha verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütlerin performansını, işgörenlerin etkililiğini ve müşteri memnuniyetini arttırdığı kabul edilmektedir.

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmelerinde en önemli konulardan birisi de örgütleriyle yüksek düzeyde özdeşleşmiş bireylerin olmasıdır. Özdeşleşme düzeyleri yüksek bireyler daha özverili çalışmaktadır. Aynı zamanda daha verimli olmakta, performansları artmakta ve örgütlerinde kalabilmek adına daha istekli olmaktadır.

Bireylerin örgütleriyle özdeşleştirilmelerinin sağlanması, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede önemli bir etkindir. Bütün bu sebepler dolayısıyla bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayacak uygulamalar yenilik ve yaratıcılığın temel şartları arasında yer almaktadır.

Bu tez çalışmasında FY, ÖVD ve ÖÖ düzeyleri ile değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünün araştırılmasıyla literatüre katkı sağlayacak bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın verileri, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları ile anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler analiz edilerek araştırmanın bulguları yorumlanmıştır.

Çalışmada öncelikle FY, ÖVD ve ÖÖ ölçeklerine faktör analizleri yapılmıştır. Bağımsız değişken olan farklılıkların yönetimine ilişkin ölçeğin iki faktörden oluştuğu saptanmış, ancak bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik yapılan faktör analizinde ölçeğin üç faktörde toplandığı belirlenmiştir. Daha önce yapılan araştırmalarda ÖVD boyutlarının beş faktörde (Bayrakçı, 2019; Öğretmenoğlu, 2019; Karabey, 2005; Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2017) ve iki faktörde (Can, 2019) toplandığı görülmektedir. Bu çalışmada ÖVD tek boyut olarak ele alınmıştır. Araştırma modelinde aracı değişken olan örgütsel özdeşleşme literatüre uygun olarak tek faktörde toplanmış ve tek boyut olarak analizlere dâhil edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve ölçeklerin iç tutarlılık katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,929 olarak, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,938 olarak, örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Cronbach Alfa değeri ise 0,890 olarak bulunmuştur. Elde ettiğimiz bu sonuçlar anketin güvenilir olduğunu göstermektedir. Daha önce yapılan araştırmalarda farklılıkların yönetimi için yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerleri, Buluş (2017) tarafından 0,833 olarak, Çakır (2011) tarafından ise 0,724 olarak saptanmıştır. Tek boyut olarak ele aldığımız ÖVD Cronbach Alfa değerleri ise Bitmiş, Sökmen ve Turgut (2014) 0,88 olarak, Şeşen ve Basım (2010) 0,87 ve Naktiyok (2019) tarafından 0,920 olarak bulunmuştur. Örgütsel özdeşleşme ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizlerinde Cronbach Alfa değerleri, Karabey (2005) tarafından 0,77 şeklinde, Tokgöz (2012) 0,918 ve Arıkoğlu (2019) tarafından 0,897 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında

çalışmada elde edilen değerler, ölçeklerin yüksek güvenilirliği olduğunu göstermektedir.

Çalışmamızın anket yanıtlarına yönelik tanımlayıcı istatistikleri hesaplanarak katılımcıların farklılıkların yönetimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri saptanmıştır. FY ölçeği toplam puan ortalaması 4,35; ÖVD ölçeği puan ortalaması 4,36 ve ÖÖ ölçeği puan ortalaması 4,35 olarak elde edilmiştir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre katılımcıların FY, ÖVD ve ÖÖ düzeylerinin çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulgulara göre, FY konusunda katılımcıların çalıştıkları işletmede saygı gördükleri ve kendilerine eşit davranıldığı, herhangi bir taciz ve zorbalığa uğramadıkları, farklılıkları nedeniyle bir sorun yaşamadıkları ve yöneticilerinin kendilerine destek sağladığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların ÖVD düzeylerinin çok yüksek olduğu görülmekte ve dolayısıyla, çalışma ortamında yardımlaşmanın yüksek olduğu, bireylerin işlerine ve çalışma arkadaşlarının haklarına karşı saygılı davranışlar gösterdiği, işletme faaliyetlerine gönüllü katılım sağladıkları, işlerini sevdikleri ve ayrılmayı düşünmedikleri görülmektedir. ÖÖ düzeylerinin de çok yüksek olduğu görülen katılımcıların, çalıştıkları işletmeyi benimsedikleri ve işletme ile bütünleştikleri ifade edilebilir.

Araştırma verileri üzerinden uygulanan korelasyon analizi sonuçlarına göre, katılımcıların yaşları ile FY ve ÖÖ arasında pozitif yönlü zayıf anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Çalışma süresi ile FY arasında, yine pozitif yönlü zayıf anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu durumda, katılımcıların yaşları ve çalışma süreleri arttıkça edindikleri tecrübeler ile farklılıklara ilişkin algılarında ve bakış açılarında olumlu değişimler yaşanabileceği söylenebilir. Ayrıca yaş düzeyinin artmasıyla örgütü daha fazla benimseyen bireylerin örgütleri ile özdeşleşme düzeyleri de artacaktır. Örgütleriyle özdeşleşen bireyler, örgütün tüm değer ve amaçlarını benimseyip özverili davranarak büyük bir çaba harcayacaktır. Böylece örgütsel başarı üst düzeye çıkarılabilecektir.

Korelasyon analizi sonuçları, araştırma değişkenlerinin hepsinin birbirleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan FY ile bağımlı değişken ÖVD arasında pozitif yönlü çok yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre katılımcıların FY algılamaları arttıkça ÖVD düzeylerinin de artacağı görülmektedir. Literatürde, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğunu bulgulayan (Çakır, 2011; Kurtulmuş, 2014; Soi, 2021;

Shen, Netto ve Tang, 2010) araştırmaların sonuçlarıyla çalışmamız arasında tutarlı sonuçlar elde edilmiştir. Khan ve Jabeen (2019) tarafından yapılan bir çalışmada ise FY ile ÖVD arasında negatif anlamlı ilişki olduğu belirtilmiştir. Bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi ile örgütü nasıl algıladıkları arasında bir ilişki vardır. Bireyler kendilerini örgüt üyeliğiyle tanımlayabiliyorsa, yani örgüt ile bütünleşmişlerse örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeleri kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle örgütlerin, farklılıklara sahip olan çalışanlara karşı eşit davranması, ayrımcı tavırlar sergilememesi, onların farklı özelliklerinden yararlanarak etkinliklere aktif katılım sağlamalarına destek olması, özetle farklılıkların yönetimini etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir. Bu sayede çalışanların daha fazla ÖVD sergilemesi sağlanabilir.

Korelasyon analizi katılımcıların örgütsel özdeşleşmeleri ile ÖVD arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarında da artış meydana gelecektir. Çalışmamızda elde edilen bu sonuç, literatürde ÖÖ ile ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu gösteren (Fettahlıoğlu ve Koca, 2015; Turgut ve Akbolat, 2017; Turgut, 2015; etinkaya ve imenci, 2014; Tokgöz ve Seymen, 2013; Palalar Alkan ve Arıkboğa, 2017; Karabey ve Işcan, 2007; Karaalioğlu, 2019; Arıkoğlu, 2019) araştırmalarla örtüşmektedir. Özdeşleşme algısı yüksek olan bireylerin, örgütlerine karşı duydukları güçlü kişisel duygular sebebiyle bireyler örgütün hayatta kalmasının kendilerinin de hayatta kalması demek olduğunu düşünmektedirler. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin performans üzerinde olumlu etkilere sahip olması örgütsel vatandaşlık davranışı olarakta kendini gösterebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, çalışanlarının örgütle özdeşleşme düzeylerini arttırması gerektiği söylenebilir.

Farklılıkların yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu korelasyon analizi ile bulgulanmıştır. Buradan hareketle, bireylerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları arttıkça özdeşleşme düzeylerinin de artacağı söylenebilir. Elde ettiğimiz bu sonuç literatürde yer alan diğer çalışmalardaki (Rawski ve Conroy, 2020; Luijters, Van Der Zee ve Otten, 2008; Taşlıyan, Hırlak ve ifti, 2016; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016) sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir. Örgütlerde farklılıkların hoş karşılanması, kabul görmesi ve farklılıklara karşı saygı duyulmasıyla çalışanların özdeşleşme algıları önemli bir şekilde etkilenmektedir. Bireylerin örgütle özdeşleşmelerini sağlamak için

farklılıkların yönetimi uygulamalarının yapılması gerekmektedir.

Çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin gösterilmesine yönelik, bağımsız değişkenin, bağımlı değişken ile aracı değişken üzerindeki etkilerinin belirlenmesi ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla uygulanan çoklu regresyon analizleri sonuçlarına göre, bütün modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Uygulanan çoklu regresyon analizlerinin sonucuna göre, öncelikle farklılıkların yönetiminin ve cinsiyetin örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyetin örgütsel özdeşleşme üzerindeki pozitif yönlü anlamlı etkisinin, erkek bireylerin özdeşleşme düzeylerinin kadın bireylere oranla daha yüksek olmasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. İşcan (2016) ile Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016) tarafından çalışanlar üzerine yapılan farklı araştırmalarda da erkek katılımcıların kadın katılımcılardan daha fazla özdeşleşmelerinin olduğu belirlenmiştir.

FY'nin ÖÖ üzerindeki pozitif yönlü anlamlı büyük etkisine ilişkin elde ettiğimiz bu sonucun literatürde yer alan geçmiş araştırmalarla örtüştüğü görülmektedir (Hayashi, Morinaga, Sato ve Shimanuki, 2019; Luijters, Van Der Zee ve Otten, 2008; Rawski ve Conroy, 2020; Marcinko, 2020; Kurtulmuş ve Karabıyık, 2016; Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi, 2016; Nart Sarihan ve Yaprak, 2016). Bu bağlamda, farklılıkların yönetimine karşı olumlu yaklaşımların artmasıyla örgütsel özdeşleşme düzeylerinde de artış olacağı söylenebilir. Örgüt içindeki düşünce, davranış, tecrübe ve siyasi görüşlerdeki farklılıklar olumlu olarak yönetildiği takdirde, cinsiyete dayalı bir ayrımcılık söz konusu olmadığında ve dini özgürlük sağlandığında bireylerin örgütleri ile özdeşleşmeleri artacaktır.

Yapılan bir diğer çoklu regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı büyük bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi düzeyi arttıkça bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları artmaktadır. Elde ettiğimiz bu sonuç literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarıyla tutarlıdır (Tamunomiebi ve Onah, 2019; Yusuf, Abidi, Zaim, Keçeli ve Dzenopoljac, 2020; Moshabaki, Madani ve Ghorbani, 2013; Noor, Khalid ve Rashid, 2014; Shen, Netto ve Tang, 2010; Khan ve Jabeen, 2019; Nurdewati ve Ellwati, 2020; Patnaik ve Shukla, 2020; Soi, 2021; Bizri, 2018). Örgütlerin farklı çalışma ortamlarını etkin bir şekilde yönetmeleri ile bireylerin örgüt başarısına yönelik fayda ve katkı sağlayacak gönüllü davranışlarda bulunmalarının önü açılacaktır (Mamman, Kamoche ve Bakuwa, 2012: 285). Bu çerçevede, çalışanların yaş, cinsiyet,

kültür, etnik köken, inanç ve ırk gibi farklılıkları olan bireylerin ötekileştirilmeden ya da dışlanmadan çalışma ortamında yer alabilmesi oldukça önemlidir. Bu tarz çalışma ortamlarının oluşturulmasıyla bireyler de daha istekli, etkili ve özverili olacaktır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışlarını kolayca sergilemeleri ve örgüt performansına katkı sağlamaları mümkün kılınacaktır.

Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yapılan çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir. Analize göre, örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı büyük etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ÖÖ'nün ÖVD üzerindeki pozitif yönlü anlamlı büyük etkisine ilişkin elde ettiğimiz bu sonuç literatürde yer alan geçmiş araştırmalarla da örtüşmektedir (Van Dick, 2004; Bell ve Mengüç, 2002; Dukerich vd., 2002; Bergami ve Bagozzi, 2002; Christ vd., 2003; Vondey, 2010; Feather ve Rauter, 2004; Olkkonen ve Lipponen, 2006; Turgut, 2015; Gül Alp, 2015; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Karabey, 2005; Karabey ve İşcan, 2007).

Çalışanlarda özdeşleşmenin oluşması için bireyin üyelik, benzer olma ve sadakat duygularını barındırması gerekir. Örgütler çalışanlarda bu duyguları ortaya çıkaracak faaliyetlerde bulunmalıdır. Bununla birlikte kariyer fırsatlarının diğer örgütlere oranla daha fazla olacağının vurgulanması da çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerini yükseltecektir. Örgütler sosyalleşmeye yönelik şirket yemekleri, özel programlar gibi faaliyetler düzenleyerek bireylerin örgütsel özdeşleşmelerinin artmasını sağlayabilir. Özdeşleşme düzeyi artan bireyler gönüllü ve istekli bir şekilde örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergileyebilir. Bireylerin ÖÖ ve ÖVD düzeyleri arttıkça örgüte karşı bağlılıkları ve sadakatleri de gelişecek, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha verimli ve daha etkin çalışacaklardır.

Bu çalışmanın ana amaçlarından biri olan farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü olup olmadığının test edilmesine yönelik, Baron ve Kenny (1986)'nin aracılık analizi yöntemi kullanılmıştır. Yöntemde yer alan sıra ile hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış, demografik faktörler analize kontrol değişken olarak eklenmiştir. Araştırma verileri, aracılık modelinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Sobel testi ile bu aracılık rolünün anlamlılığı kanıtlanmıştır.

Elde edilen sonuçlara ilişkin, örgütlerde farklılıkların yönetiminin uygulanmasından sonra, örgütte bireylerin örgütsel özdeşleşmelerini sağlayarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması sağlanabilir. Yöneticilerin, çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini sağlamaları gerekmektedir. Çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak isteyen örgütlerin örgütsel özdeşleşmeye de önem vermesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, çalışanların örgütsel özdeşleşmelerini artıracak farklılıkların yönetimi uygulamaları yapılmalıdır. Yöneticilerin farklılıklar ve farklılıkların yönetimiyle ilgili bilgileri ve yetenekleri geliştirilmeli, bu konuda yöneticilere gerekli eğitimler verilmelidir. Farklı kültürlerden gelen çalışanların çeşitli etkinlikler ile kaynaştırılması sağlanmalıdır. Sorunların çözümünde farklılıklardan yararlanılmalı, farklılıklara dair fikir ve düşüncelerin rahatça söylenebileceği hatta tartışılabileceği ortamlar oluşturulmalıdır. Böylece örgütsel özdeşleşmenin aracılık etkisi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkacaktır. Örgütler bütün çalışanlarına eşit, ayrımcılık olmaksızın, dürüst ve tutarlı davranmalı, onların gereksinimlerini dikkate almalı, olumlu çalışma ortamı yaratacak davranışlar göstermelidir. Bu şekilde örgüt ile çalışan arasında birlik ve aidiyet algısı oluşacak böylece özdeşleşme düzeylerinin artması sağlanacaktır. Bununla birlikte yöneticiler, çalışanlarının daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyebilmeleri için örgütsel bağlılıklarını güçlendirecek şekilde çaba harcamalıdır.

Bu çalışmada, örgütlerin verimliliklerini ve başarılarını arttırmaları, yoğun rekabetin olduğu ortamlarda üstünlük kazanmaları ve varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak olan üç kavram incelenmiştir. Farklılıkların yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif etkilerinin olduğu, aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu belirlenmiş, farklılıkların yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü olduğu ortaya konmuştur. Bu sayede, çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurduğu ve ilgili literatüre istatistiksel olarak katkı sağladığı söylenebilir.

Bu çalışma, her üç konu ile ilgili yapılacak olan yeni araştırmalara da yol gösterici nitelikte olduğundan önemlidir. Konuyla ilgili araştırmaların çeşitlendirilmesi ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin daha fazla araştırma ile doğrulanması sağlıklı değerlendirmeler sunması adına önemli görülmektedir. Örgüt ile yöneticiler için olumlu ve olumsuz yönlerin detaylandırılarak incelenebilmesi adına

farklılıkların yönetimine yönelik nicel araştırmaların yapılması, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel özdeşleşmeye yönelik ise nitel araştırmaların gerçekleştirilmesi, ayrıca çalışmanın kısıtları ve varsayımları dikkate alınarak, farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarında, örgütsel davranış alanındaki farklı kavramların aracı değişken olarak dahil edilerek çalışmalar yapılması önerilmektedir.



KAYNAKÇA

- Agars, M. D. and Kottke, J. L. (2004). Models and practice of diversity management: Historical review and presentation of a new integration theory. Stockdale, M. S. and Crosby, F. J. (Ed.) *The Psychology And Management of Workplace Diversity*. Blackwell Publishing Ltd, USA, 58- 60.
- Aksu, N. (2008). Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Albert, S., Ashforth B. E. and Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 13-14.
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Allison, B. J., Voss, R. S. and Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*. 76/5, 282-288.
- Alp, S. ve Taştan, N. (2011). *Türkiye’de ırk veya etnik köken temelinde ayrımcılığın izlenmesi raporu*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi. (İnsan Hakları Hukuku Uygulama ve Araştırma Merkezi)
- Alpar, R. (2016). *Spor, Sağlık ve eğitim bilimlerinde örneklerle uygulamalı istatistik ve geçerlilik-güvenirlilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alptürker, H. (2019). Yerel kamu hizmetlerinin sunumunda farklılıkların yönetimi: Mersin Büyükşehir Belediyesi örneği. *Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Alpugan, O., Demir, H., Oktav, M. ve Uner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Altunel, A. T. (2015). Örgütsel güven düzeyi ile örgütsel adanmışlık düzeyi arasındaki ilişki: Bir araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Argon, T. ve Algan, Y. (2013). İlköğretim Okulları Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Problem Çözme Becerileri, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13/1, 143.
- Ashforth, B.E. and F. Mael. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14/1, 20-39.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J, & Daus, C. S. (2002). Advances in organizational behavior: Diversity and emotions. *Journal of Management*, 28/3, 307-338.
- Aşkın, M. (2007). Kimlik ve giydirilmiş kimlikler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10/2, 213-220.
- Avrupa Komisyonu Farklılık Yönetimi Uygulamaları Raporu, http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf (Erişim tarihi: 12.09.2020)
- Aypar, S. (2018). Örgütsel Özdeşleşme, Tükenmişlik, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç, S. (2001). Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi. *Bilgi ve Toplum Dergisi*, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 3. İstanbul.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5/8, 31-46.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. 3. Baskı, İstanbul: Avcıol Basın Yayım.
- Barkema, H. G., Baum, J. A. C. and Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45/5, 916-925.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51/6, 1173.
- Barutcugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. 2. Baskı. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bayrakçı, Ç. (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışanın İş Tatminine, İş Performansına Ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Begeç, S. (2004). Farklılıkların yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde yapılan bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bell, S. J. ve B. Menguc. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78, 131-146.
- Bellou, V. and Thanopoulos, J. (2006). Enhancing service quality in a hospital setting. *Review of Business*, 27/1, 26-32.
- Bergami, B. and Bagozzi, R. P. (2000). Self categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-557.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H. ve Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46–57.
- Bilgiç, R. (2010). İşe ilişkin tutumlar, iş rolü algıları ve algılanan performans arasındaki ilişki. *Amme İdaresi Dergisi*, 43/4, 67-86.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşina Kitaplar.

- Billing Y. D. and Sundin, E. (2006). *From managing equality to managing diversity a critical scandinavian perspective on gender and workplace diversity*. Konrad, A. M., Prasad, P. and Pringle, J. (Ed.). *Handbook of Workplace Diversity*. London: Sage Publications.
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37/3.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12/21, 215-239.
- Bolino, M., Klotz, A., Turnley, W. ve Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 34/4, 542–559.
- Borrego, E. and Johnson, R. G. (2012). *Cultural competence for public managers: Managing diversity in today's world*. New York, CRC Press Taylor & Francis Group.
- Brief A. P. and Motowidlo S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11/4, 710-725.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19/4, 533-546.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulşu, Ç. (2017). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman.

- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. (Çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu) İstanbul: Kaknüs Yayınevi.
- Buz, S. (2015). Yaşlı bireylere yönelik yaş ayrımcılığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14/53, 268-278.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademik Yayıncılık.
- Can, A. (2019). Kişi-Örgüt Ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Caner, S. (2019). Duygusal Emek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Carnevale, A. P. ve Stone, S. C. (1994). Diversity beyond the golden rule. *Training and Development*, 48/10, 22-39.
- Carnevale, A. P. And Stone, S. C. (1995). *The American Mosaic*. New York: McGraw-Hill.
- Carr, C. (1993). Diversity and performance: A shotgun marriage?. *Performance Improvement Quarterly*, 6/4, 115-126.
- Caudron, S. (1992). U.S. west finds strenght in diversity. *Personnel Journal*, 71/3, 40-44.
- Chang, S. ve Tharenou, P. (2004). Competencies needed for managing a multicultural workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41/1, 57-74.
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., & S. I. Lee. (2015). Organizational justice, trust and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15/1, 363.

- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J. ve Li, N. (2015). Organizational support and citizenship behaviors: A comparative cross-cultural meta-analysis. *Management International Review*. 55/5, 707-736.
- Choi, S. and Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70/1, 109-121.
- Christ, O., Van Dick, R., Wagner, U. ve Stellmacher, J. (2003). When teachers go the extra mile: Foci of organisational identification as determinants of different forms of organisational citizenship behaviour among schoolteachers. *British Journal of Educational Psychology*, 73.
- Chughtai, A. A. and Buckley, F. (2009). Linking trust in the principal to school outcomes the mediating role of organizational identification and work engagement. *International Journal of Educational Management*, 23/7, 574-589.
- Coad, A. F. and Berry, A. J. (1998). Transformational leadership and learning orientation. *Leadership and Organization Development Journal*, 19/3, 166.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Committee on the Elimination of Discrimination against Women, Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi, <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/committee.htm> (Erişim tarihi: 12.09.2020)
- Condor, S. (1990). Social stereotypes and social identity. Social identity theory: Constructive and critical advances. (Der.) D. Abrams ve M. A. Hogg. London: Harvester Wheat Sheaf. 230-251.
- Conger, J. A. ve Ready, D. A (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to leader*, 32, 41-47.
- Comrey, A. L. (1988). Factor-Analytic Methods of Scale Development in Personality and Clinical Psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56/5, 754-761. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.56.5.754>

- Coursey, R. D., Curtis, L., Marsh, D. T., Campbell, J., Harding, C., Spaniol, L. ve Zahniser, J. (2000). Competencies for direct service staff members who work with adults with severe mental illnesses: Specific knowledge, attitudes, skills, and bibliography. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 23/4, 378-392.
- Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5, 34-47.
- Cox, T. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research & practice. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5/3, 45-56.
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3/1, 89-121.
- Çayır, K. (2012). Gruplararası ilişkiler bağlamında ayrımcılık. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Ed.). *Ayrımcılık, çok boyutlu yaklaşımlar*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çelik, M. (2007). Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir uygulama. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çetinkaya, M. ve S. Çimenci. (2014). Örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12/23, 237-278.
- Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi*. Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Dalton, L. ve D'Netto, B. (2014). Managing diversity effectively through the diversity management competencies model. *27th International Business Research Conference Ryerson University*. Toronto, Canada, ISBN: 978-1-922069-53-5.
- Dass, P. ve Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*. 13/2, 69-72; Montes,

- T. ve Shaw, G. (2003). The Future of Workplace Diversity in the New Millennium. (Ed: Davidson, M. J. ve Fielden, S. L.) Individual Diversity and Psychology in Organizations. John Wiley&Sons Ltd. USA.
- Demiröz, S. (2014). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1/1, 123-144.
- Dobbin, F., Kalev, A. ve Kelly, E. (2007). Diversity Management in Corporate America. *Contexts*, 6/4, 21-27.
- Doğan, N. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışında Oryantasyonun Önemi: Sabancı Üniversitesi'nde Bir Araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğrul, M. A. (2013). Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Doosje, B. ve Ellemers, N. (1997). Stereotyping under threat: The role of group identification. *The social psychology of stereotyping and group life*. (Der.) R. Spears, v. d. Oxford: Blackwell. 257-273.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R. ve Shortell, S. M. (2002). Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity, And Image In The Cooperative Behaviors Of Physicians. *Administrative Science Quarterly*. 47, 507-533.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39/2, 239-263.
- Edward, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Review*,. 7/4, 207-230.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Eisenberg, A., Davidova, J., Ignatjeva, S. and Rauckiene-Michaelsson, I. (2018). Assessing the interrelations between organizational learning culture and organizational citizenship behavior in the public sector. *TILTAI*, 2, 85–98.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve DeBora, S. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 7, 500-507.
- Ellemers, N., Kortekaas, P. ve Ouwerkerk, J. W. (1999). Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity. *European Journal of Social Psychology*, 29, 371- 389.
- Ellis, C. and Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33/11, 79-109.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 298-312.
- Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace diversity: A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. and Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253.
- Faist, T. (2009). Diversity – a new mode of incorporation?. *Ethnic and Racial Studies*, 32/1, 176.
- Feather, N. T. ve K. A. Rauter (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81–94.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7 /2, 117-140.
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Koca, N. (2015). Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisinde Örgütsel Desteğin Düzenleyici Etkisi. *Sobider*, 2/4, 122-137.

- Foot, E. E. (1951). Identification as the basis for a Theory of Motivation. *American Sociological Review*, 16.
- Gabor, A. ve Mahoney, J. T. (2010). Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations.
https://www.researchgate.net/publication/228425904_Chester_Barnard_and_the_Systems_Approach_to_Nurturing_Organizations
- Gautam, T., Van Dick, R., ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7/3, 301–315.
- Ge, J., Su, X. ve Zhou, Y. (2010). Organizational Socialization, Organizational Identification And Organizational Citizenship Behavior An Empirical Research Of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises. *Nankai Business Review International*. (1/2), 166-179.
- George, J. M. and Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 310-329.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity.
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji* (Haz. H. Özel ve C. Güzel). Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A. and Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21/1, 61-76.
- Golembiewski, R. T. (1995). *Managing diversity in organizations*. Tuscaloosa and London: The University of Alabama Press.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25/2, 161-178.
- Gök, E. E. (2007). Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

- Gökçen, A. ve Çavuş, M. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2/1, 525-533.
- Göreci, E. (2019). Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisinin Araştırılması: Otomotiv Sektöründe Bir İnceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Görün, M. ve Meriç, İ. (2011). *Kamu Yönetiminde Farklılıkların Yönetimi*. KAYFOR XII. Kamu Yönetimi Forumu Kamu Yönetiminde Değişim Bildiriler Kitabı, Aydın.
- Gül Alp, A. (2015). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Çatışma İletişim Algıları Arasındaki Farklılıklar: (Bir Alan Araştırması). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. 1. Baskı. Bursa: Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3/1, 48-75.
- Gürbüz, S. (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*. 41/4, 49-77.
- Hall, D. T., Schneider B. ve Nygren H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Newyork.
- Hair, J.F.Jr, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2005). *Multivariate Data Analysis (6th Edition)*. New Jersey: Pearson, Prentice Hall.
- Hayashi, S., Morinaga, Y., Sato, Y. ve Shimanuki, T. (2019) The Effect Of Workplace Diversity On Cooperation-Oriented Motivation *Jstage Journal Of Business Management*, 42, 52-62. DOI https://doi.org/10.24472/keieijournal.42.0_52

- Hays-Thomas, R. and Bendick, M. (2013). Professionalizing diversity and inclusion practice: Should voluntary standards be the Chicken or the Egg?. *Industrial and Organizational Psychology*, 6/3, 193-205.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity. Stockdale M. S. and Crosby, F. J. (Ed.). *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. Malden: Blackwell Publishing.
- Hays-Thomas, R. (2016). *Managing workplace diversity and inclusion: A psychological perspective*. Taylor&Francis.
- Hinkle, S. ve Brown, R. (1990). Intergroup comparisons and social identity: Some links and lacunae. Social identity theory: Constructive and critical advances. (Der.) D. Abrams ve M. A. Hogg London: Harvester Wheat Sheaf. 48-72.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. İbrahim Yıldız ve Aydın Gelmez) Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Hogg, M. A. and Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational context. *The Academy of Management Review*, 25/1, 121-140.
- Hortaçsu, N. (2007). *Ben biz siz hepimiz: Toplumsal kimlik ve gruplar arası ilişkiler*. Ankara: İmge.
- Hubbard, E. E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Hubbard, E. E. (2004). *The diversity scorecard, evaluating the impact of diversity on organizational performance*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 8-10.
- İrkçılık ve Hoşgörüsüzlüğe Karşı Avrupa Komisyonu, İrkçılık ve Hoşgörüsüzlüğe Karşı Avrupa Komisyonu Türkiye Üçüncü Raporu, 25.06.2004. http://www.ihop.org.tr/dosya/coe/ecri/tr3_tr.pdf (Erişim Tarihi: 13.09.2020)
- Ivancevich, J. M. and Gilbert, J. A. (2000). Diversity management time for a new approach. *Public Personel Management*, 29/1, 76–77.
- Jackson, S. E., Joshi , A. and Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: Swot analysis and implications. *Journal of Management*, 29/6, 801-830.

- Jex, S. M., Adams, G. A., Bachrach, D. G. ve Sorenson, S. (2003). The impact of situational constraints, role stressors and commitment on employee altruism. *Journal of Occupational Health Psychology*. 8/3, 171-180.
- Johnson, M. D. and Morgeson, F. P. (2005). Cognitive and effective identification in organizational settings. *Academy of Management Best Conference Paper*. 33/6 <https://doi.org/10.1002/job.1787>
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (5. Baskı), Ankara: Asil Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kurumsal ve görgül bir araştırma. *Yayımlanmış Doktora Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kamp, A. and 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.
- Kanbur, E. (2017). Psikolojik güçlendirme ve örgütsel özdeşleme arasında birey-örgüt uyumunun aracı rolü. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimler Dergisi*, 4/7, 63-82.
- Kara, E. (2016). Üniversite yönetici, akademik ve idari personelinin farklılık yönetimine ilişkin görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Karaalioglu, Z. F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek İle İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Yayımlanmış Doktora Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karabey, C. N. (2005). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21, 231- 241.

- Karagöz, Y. (2019). *SPSS, AMOS, META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Yayıncılık.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/1, 35-48.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*. 9, 131-133.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 270- 271.
- Kayan, M. (2008). Yaşam kalitesi ve örgütsel vatandaşlık. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Khan, K. T. ve Jabeen, S. (2019). Investigating the Impact of Workplace Diversity on OrganizationalCitizenship Behavior: The Mediating Role of Inclusion. *Journal of Management and Research (JMR)*. 6/2.
- Keil, M. vd. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim Elkitabı*. Ayrımcılığın Engellenmesi ve Farklılıkların Yönetimi Eğitimi VT/2006/2009.
- Kızıl, Y. (2011). Örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisi ve bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Kirişçi, N. (2015). Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği ve Nedensellikleri: Yabancı Sermayeli Bir Bankada Araştırma. *Yüksek lisans tezi*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications.
- Knouse, S. B. (2008). *Issues In Diversity Management*. Patrick Air Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute.
- Knippenberg, D. V. and Van Schie, E. C. M. (2000). Foci correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73/2, 138.
- Koberg, C. S., Boss, R. W. Goodman, E. A., Boss, A. D. ve Monsen, E. W. (2005). Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior From The Health Care Industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28, 417–436.

- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D. and Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42/1, 3.
- Kocuk, D. (2019). İşletmelerde farklılıkların yönetiminin çalışan verimliliğine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Basım, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Köse, C. G. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin çalışanların sürekli iyileştirme çabalarına katkısı: Bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kreiner, G. E. and Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 1-27.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34/2, 101–120.
- Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Kurtulmuş, M. ve Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13/1, 1324-1341.
- Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the workforce diversity questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 9, 296-337.
- Lattimer, R. L. (1998). The case for diversity in global business, and the impact of diversity on team performance. *Competitiveness Review*, 8/2, 4–5.
- Lawson, G. (2001). *Diversity management for the 21st century*. Des Moines: Gary Lawson & Associates.
- Linnehan, F. and Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: Implications for intergroup inequality in organizations. *Journal Of Management Inquiry*, 8/4, 399-340.
- Linton, Ralph (1936). *The Study of Man*. New York: Appleton Century Company, Inc.

- Loden, M. and Rosener, J. B. (1991). *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*. Homewood, IL: Business One Irwin.
- Lok, P. ve Crawford, J. (2001). Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*. 16/8, 597.
- Luijters, K., Van Der Zee, K. Ve Otten, S. (2008). Cultural diversity in organizations: Enhancing identification by valuing differences. *Internaional Journal of Intercultural Relations*, 32/2, 154-163.
- Luthans, F. (2010). *Organizational behaviour an evidence based approach*. Mcgrow Hill, N.Y.
- Ma, B., Liu, S., Liu, D., & Wang, H. (2016). Job security and work performance in Chinese employees: The mediating role of organisational identification. *International Journal of Psychology*. (51/2), 123-129.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performances. *Journal of Marketing*, 62, 87-98.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13/2, 103-123.
- Mael, F. A. and Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31/2, 197-222.

- Mael, F. A. ve Tetrick, L. E. (1992). Identifying organizational identification. *Educational and Psychological Measurement*, 52/4, 813–824.
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G D. and Gatto, M. (2002). Racial/Ethnic diversity management and cultural competency: The case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47/2.
- Mamman, A., Kamoche, K. and Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*. 22.
- Mannix, E. and M. A. Neale. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6/2, 31-55.
- Marcinko, A. (2020). Diversity As I Say, Not As I Do: Organizational Authenticity and Diversity Management Effectiveness. *Academy of Management Proceedings*. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.189>
- Markoczy, L. ve Xin, K. (2004). The virtues of mission in organizational citizenship behavior, <http://www.goldmark.org/livia/papers/ocb/> (Erişim tarihi 15.02.2021)
- Marshall, G. (1999). *Sosyoloji s zl   *. ( ev. O. Akınbay ve D. K m rc ). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Matteson, M. L. ve Kennedy, S. (2016). The relationship between trait affect and job attitudes in library employees. *Journal of Library Administration*. 56/7, 810-822.
- McGrath, J. E., Berdahl, J. L. and Arrow, H. (1995). *Traits, expectations, culture and clout: The dynamics of diversity in work groups*. Washington DC: American Psychological Association.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity and international issues. *Human Resource Management Review*, 8/3, 193-214.
- McMahon, Anne M. (2010). Does workplace diversity matter? A survey of empirical studies on diversity and firm performance. *Journal of Diversity Management*, 5/2, 37-48.

- McMillan-Capehart, A. (2003). Hundreds of years of diversity: what took us so long?. *Equal Opportunities International*, 22/8, 20- 37, <https://doi.org/10.1108/02610150310787513>
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetmek*. Ankara: Pegem Akademi.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7/2, 37-53.
- Meşe, G. (1999). Sosyal kimlik ve yaşam stilleri. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Mohammad, J. vd. (2011). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, 16/2, 149-165.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men’s and racial minorities’ reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*, 14/4, 415-431.
- Montes, T. ve Shaw, G. (2003). The Future of Workplace Diversity in the New Millennium. Individual Diversity and Psychology in Organizations. (Ed: Davidson, M. J. ve Fielden, S. L.) *John Wiley&Sons*, 385-402.
- Moorman, R. H. and Blakely, G. L. (1995). Individualism collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. and Niehoff, B. P. (1998). Does organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? A group value model explanation. *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.

- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Moshabaki, A., Madani, F. ve Ghorbani, H. (2013). An investigation of the role of human resource diversity management on organisational citizenship behavior from organisational justice and commitment point view in automotive industry in İran. *International Journal Management and Enterprise Development*. 12/4-6, 331-348.
- Mousa, M., Massoud H. ve Ayoubi R. (2020) Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. Semantic Scholar DOI: [10.1108/er-10-2019-0385](https://doi.org/10.1108/er-10-2019-0385)
- Miller, G. E. and Rowney, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*, 14/8, 307-315.
- Mummendey, A.ve Schreiber, H. J. (1983). Better or just different? Positive social identity by discrimination against, or by differentiation from outgroups. *European Journal of Social Psychology*, 13, 389-397.
- Mustafayeva, L. (2007). Sosyal Sorumluluk ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Nakip, Mahir (2013). Pazarlamada Araştırma Teknikleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nart, S., Sarıhan, A. Y. ve Yaprak, B. (2016). Farklılıkları Yönetmede Hizmetkar Liderliğin Rolü Ve Bu Liderlik Modelinin Örgütsel Özdeşleşme Ve Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi. 4. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. 90-97.
- Narin, A. (2015). Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algılarına ve tutumlarına etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Nartgün, Ş.S. ve Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Turkish Studies*, 9/2, 1361-1376.

- Nasır, A. (1997). İş hayatında ve yönetimde kadınlar: Banka sektöründe çalışan kadınlar üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Neuman, G. ve Kickul, J. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13(2), 263-279.
- Ngema, J. A. (2009). An investigation of the role of the primary schools principals in managing diversity. *Unpublished Master's Dissertation*. University of Zululand.
- Nışancı, Ş. ve Işık, C. (2015). Etnisite kavramının ideolojik serüveni. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6/9, 197-224.
- Noor, A. N. M., Khalid, S. A ve Rashid, N. R. N. A. (2014). Clarifying the Effects of Human Resource Diversity Management Practices on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Diversity Receptiveness. *Journal of Arts and Humanities (JAH)*, 3/5, 25-38.
- Nurdewati, M. R. ve Ellyawati, J. (2020). Pengaruh Diversity Management Pada Ocb (Organizational Citizenship Behavior) Karyawan Di Institut Pendidikan Tinggi. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Semarang*. 12/2. 84-105. DOI: <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v12i2.417>
- Okat, B. (2010). Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kuramsal bir yaklaşım. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Olkkonen, M. and Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Operario, D., and Fiske, S. T. (1999). Integrating social identity and social cognition: A framework for bridging diverse perspectives. D. Abrahams and Hogg, M., A (Eds.). *Social identity and social cognition*. (pp. 26–54). Cornwall: Blackwell Publishers.

- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20, 465-478.
- Organ, D. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10/2, 85-97.
- Organ, D. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48/4, 775-802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: It's nature, antecedent and consequences*. California: Sage Publications.
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14/3, 429-444.
- Öncer, A. Z. (2004). İşletmelerde bireysel, örgütsel, yönetsel farklılık kaynakları ve farklılaşma stratejisi: Unilever Unity Projesi kapsamında bir araştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özan, M. B. ve Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıklarının Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *e- International Journal Of Educational Research*, 4/4, 55-77.
- Özbilgin, M. ve Tatlı, A. (2008). *Global diversity management: An evidence-based approach*. London, England: Palgrave.
- Özdemir, L. ve Demirci, D. (2018). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel kimliğe etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü*. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 117-135.
- Özer, P. S. (2007). Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi. M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu (Ed.). *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2009). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Değiştirilmiş ve Genişletilmiş 4.Baskı, Adana: Nobel Kitapevleri.
- Özler, D. E. (2010). *Örgütsel davranışta güncel konular*. Bursa: Beta Yayınları.
- Özler, D. E. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. E. Özler (Ed.), Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 167-193.
- Özlü, Ö. (2016). Irk nedir? <https://ekstrebilgi.com/bilim/irk-nedir/>
- Öztürk, N. (2005). İktisadi kalkınmada eğitimin rolü. *Sosyo Ekonomi*, 1/1, 27-44.
- Palalar Alkan, D. ve Arıkboğa, F. Ş. (2017). Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 24/2, 349-369.
- Patnaik, B. ve Shukla M. K. (2020) Diversity and Equality Management System and Perceived Organisational Performance: A Mediating Role of Organisational Citizenship Behaviour. *Sage Journals* 9/2, 2021. <https://doi.org/10.1177%2F2278533720963515>
- Patrick, H. A. and Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2/2, 1-15.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. B. Staw and L. Cummings (Ed.) *Research in Organizational Behavior*. 5, 299-357.
- Phipps, S., Prieto, L. ve Deis, M. (2015). The role of personality in organizational citizenship behavior: Introducing counterproductive work behavior and integrating impression management as a moderating factor. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 19/1, 176-196.

- Pitts, D. M. (2006). Modeling the impact of diversity. *Review of Public Personnel Administration*, 26/3, 245-268.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*. 69/2.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31/3, 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers; Trust and in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1/2, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26/3, 513-563.
- Podsakoff, P. N., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A metaanalysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Point, S. and Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*, 21/6, 750- 776.
- Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması. *Doktora Tezi*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pynes, J. E (2009). *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rawski, S. L. ve Conroy, S. A. (2020). Beyond demographic identities and motivation to learn: The effect of organizational identification on diversity training outcomes. *Journal Of Organizational Behavior*, 41/5, 461-478.
- Reardon, M. E. (2003). A comparative analysis of the development of organizational and group identification in virtual and face-to-face groups. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Purdue University, Indiana.

- Rhodewalt, F. (2008). *Frontiers Of Social Psychology: Personality and Social Behavior*. USA: Psychology Press, Taylor & Francis Group.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358–384.
- Riketta, M. ve Van Dick R. (2005). Foci of Attachment in Organizations: A Meta-Analysis Comparison of the Strength and Correlates of Work-Group Versus Organizational Commitment and Identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67/3, 490-510.
- Riordan, C.M. (2000). Reational demography within groups: Past developments, contradictions and new directions. *Research in Personel and Human Resources Management*. 19, 131-173.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. 14. Basımdan Çeviri. Ed. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group Organization Management*, 31/2, 212-236.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by Managing diversity? *Workforce Diversity*. 3.
- Rossel, R. D. (1971). Required labor commitment, organizational adaptation and leadership orientation. *Administrative Science Quarterly*, 16/3, 316-320.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19.
- Samancı, S. (2017). Örgütsel ve kişisel öncülleri bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir model testi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sammara, A. and Lucio, B. (2001). Identity and identification in industrial ditriacts. *Journal of Management and Governance*, 5, 61-82.
- Saruhan, S. (2017). Örgütsel Sosyalleşmenin Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

- Saydam, S. (2019). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Özdeşleşme Algılarının Akademik Entelektüel Liderlik Davranışlarına Etkisi: İstanbul Üniversitesi Ve İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sears, D. O., Freedman, J. L. and Peplau, L. A. (1981). *Social Psychology* (ss.76-94). (5.B.'dan. çev: Koç, N. ve Dönmez, A.). Prentice-Hall, Inc.
- Schanke, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human Relations*, 44, 735-759.
- Schneider, S. and Northcraft, G. B. (1999). Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective. *Human Relations*, 52/11, 1445-1967.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior* 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Schmidt, H. W. ve Tannenbaum, R. (2000). *Farklılıkları Yönetmek*. Müzakere ve Anlaşmazlık Çözümü. (Çev. Bingöl, İ.) İstanbul: Mess Yayınları, 11-34.
- Schnake, M. E. and Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behavior research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 283-301.
- Schrodt, P. (2002). The Relationship Between Organizational Identification and Organizational Culture: Employeeperceptions Of Culture and Identification in a Retail Sales Organization, *Communication Studies* 53/2, 189-202.
- Scott, S. G., Corman, S. R. and Cheney, G. (1998). Development of structional model identification in the organization. *Communication Theory*, 8/3, 298-336.
- Scott, K. and J. Gruman. (2007). Diversity Management Practices: Comparing Cox and Blake's Recommendations To Current Research And Practice. *Administrative Sciences Association of Canada*. Ottawa: Ontario. 19-34.
- Shen, J., D'Netto, B. and Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 21/12.

- Siddiqi, M. A. (2013). Job resources as organisational support, organisational citizenship behaviour and customer satisfaction: Some evidences of linkage. *Journal of Services Research*. 13/2, 95-115.
- Soi, J. C. (2021). The Influence of Workplace Diversity Management on Organizational Citizenship Behavior Among Employees of Registered Dairy Firms in Kenya. *Unpublished Master's Thesis*. University of Nairobi.
- Soyşekerci, S. (2006). Cinsiyet ayrımcılığı olarak üstün erillik olgusunun aile işletmelerindeki etkisi: Kuramsal bir bakış. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3/2, 1-26.
- Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. 299-316. (Ed: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Sudak, K. M. (2011). Kişilik tipleri, duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Süral Özer, P. (2007). *Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler*. 97-122. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetiminde analitik bir yaklaşım. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. 1. Baskı. Nobel Yayınları.
- Smith, A. D. (1986). *Ulusların Etnik Kökeni*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Stahl, G. K. and Björkman, I. (2006). *Handbook of Research in International Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.

- Steger, M. and Erwee, R. (2001). Managing diversity in the public sector: A case study of a small city council. *International Journal of Organisational Behaviour*, 4/1, 77-95.
- Stevens, F. G., Plaut, V. C. and Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity: All inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 4/1, 116-133.
- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şekerbay, H. (2009). Kimlik politikası, milliyetçilik, etnisite bağlamında Avrupa’da ayrılıkçı hareketler ve Avrupa Birliği’ne olan etkileri. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şimşek, Ş. (2002). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- Tamunomiebi, M. D., & Onah, G. O. (2019). Organizational citizenship behaviour: A critical review of its development in a diversity driven workplace. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6/1, 41 – 60.
- Tan, Ş. (2016). *SPSS ve Excel Uygulamalı Temel İstatistik-1*. Pegem Akademi.
- 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.
- Tatlı, H. S. (2014). Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Nobel Yayınevi.
- Temel Eğinli, A. (2009). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde farklılıkların yönetimi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Teközel, İ. M. (2007). Gerçekliği inşa etkinliği olarak sosyal karşılaştırma: Sosyal karşılaştırma süreçlerinde gerçekçi ve kurgusal karşılaştırma enformasyonu

- kullanma eğilimlerinin incelenmesi. *Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68.
- Thomas, R. (1991). *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York: AMACOM.
- Thomas, R. R. (1992). *Managing diversity: A conceptual framework*. Diversity in the workplace, by S. E. Jackson and Associates, New York: Guilford Press.
- Thomas, R. R. J. (1996). *Redifining diversity* (1st ed.). Newyork: AMACOM Books.
- Thomas, R. R. (2005). *Building on the promise of diversity*. American Management Association (Amacom), USA.
- Thomas, K. M., Mack, D. A. and Montagliani, A. (2004). The arguments against diversity: Are they valid?. *The Psychology And Management of Workplace Diversity*, USA, 31-51.
- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tokgöz, E. ve Seymen, O. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10/39, 61-76.
- Toksa, H. (2012). Farklılıkların Yönetiminde Liderin Hareket Seçeneklerinin, Grup Performansı Üzerindeki Etkileri. *Yüksek lisans tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tompkins, P. K. and Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control in contemporary organizations. *Organizational Communication – Traditional Themes and New Directions*. 179–210.
- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetiminin insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 89-109.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill.

- Trybou, J., Gemmel P., Pauwels Y., Henninck C. and Clays E. (2013). The Impact of Organizational Support and Leader–Member Exchange on the Work- Related Behaviour of Nursing Professionals: The Moderating Effect of Professional and Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*, 70/2, 373-382.
- Tsui, A., & O'Reilly, C. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Turgut, M. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20/3, 357-384.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: A self categorization theory*. Oxford: Basil Blackwell.
- Turner, J. ve Brown, R. (1978). Social status, cognitive alternatives and intergroup relations. Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. (Der.) H. Tajfel. London: Academic Press. 201-300.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2018.pdf (Erişim Tarihi: 12.09.2020)
- Türkiye Cumhuriyeti Aile, Çalışma ve sosyal güvenlik Bakanlığı, <https://www.csgeb.gov.tr/> (Erişim tarihi: 12.09.2020)
- Türkiye Büyük Millet Meclisi, 5237 Sayılı Türk Ceza Kanunu, www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5237.html (Erişim tarihi: 12.09.2020)
- Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2820 sayılı Siyasi Partiler Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.2820.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2020)

- Türkiye Büyük Millet Meclisi, 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4721.pdf> (Erişim Tarihi: 12.09.2020)
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Türkiye Nüfusu. <http://www.tuik.gov.tr/#> (Erişim Tarihi: 13.09.2020)
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: Uygulamalı bir çalışma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal Of Yasar University*. 3/9, 1011-1027.
- Uluslararası Çalışma Örgütü, 111 Sayılı Sözleşme Ayrımcılık (İş ve Meslek) Sözleşmesi, <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/sozlesme/soz111.htm> (Erişim tarihi: 13.09.2020)
- Usta, Ö. Ç. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Soydaş, U. A. (2007). *Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak, İşgücünde Farklılıkların Yönetimi*. B. Dereli (Ed.) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 31-59.
- Ünalp, A. T. (2007). Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Dü.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. içinde 19, 171-203. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*. 3/4. 265-283.

- Van Dick, R. ve Wagner, U. (2002). Social identification among school teachers: Dimensions, foci, and correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11 /2, 129-149.
- Van Dick, R. Wagner, U. Stellmacher, R. ve Christ, O. (2004). The Utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?'. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77/2, 171-191.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O. vd. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*. 15, 352–353.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131/3, 189-218.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. ve J. Wieseke. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17/4, 283-301.
- Van Dick, R., Hirst, G., Grojean, M. W. and Wieseke, J. (2007). Relationships between leader and follower organizational identification and implications for follower attitudes and behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychological Society*, 80.
- Van Dyne, L., Graham, J. G. and Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, operationalization, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Dyne, L. and Le Pine, J. A. (1998), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41/1, 108-119.
- Van Knippenberg, D., ve Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.

- Vecchio, R. P. (1988). *Organizational behaviour*. The Dryden Press International Edition, ABD.
- Vonday, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, personorganization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies*, 6/1.
- Yakın, B. (2017). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yanaşma, G. (2011). Farklılıklar yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları: Çorumda kamu kurumu örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Yetgin, S. (2016). İşletmelerde farklılıkların yönetimi: Giresun ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerine bir inceleme. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Yi, X. and Uen, J. F. (2006). Relationship between organizational socialization and organization identification of professionals: Moderating effects of personal work experience and growth need strength. *Journal of American Academy of Business*, 10/ 1, 362-371.
- Yusuf, D., Abidi, O., Zaim, H., Keçeli Y. ve Dzenopoljac, V. (2020). Impact of diversity management on citizenship behaviour: the mediating role of human resources management. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*. 17/4, 384-409.
- Zwick, W. R. ve Velicer, W. F. (1986). Comparison of Five Rules for Determining the Number of Components to Retain. *Psychological Bulletin*, 99/3, 432-442. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.99.3.432>
- Zenger, T. R. ve Lawrance, B. S. (1989). Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*. 32/2, 353-376.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X. ve Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational

- leadership and followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Weaver, P., Wilborn, L., McCleary, K. And Lekagul, A. (2003). Diversity training management initiatives the lodging industry: An exploratory analysis of underlying dimensions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27/2, 237-253.
- Webber, S. S. and Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of management*, 27/2, 141-162.
- Wegge, J., Dick, V. R., Fisher, G. K., Wecking, C. ve Moltzen, K. (2006). Work motivation, organizational identification, and well-being in call centre work. *Work and Stress*, 20/1, 60-83.
- Wheeler, M. L. (1995). *Diversity: Business rationale and strategies*. New York: Conference Borad.
- Williams, K. and O'Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20, 77-140.
- Qureshi, J. A., Shahjehan A., Zeb F. ve Saifullah K. (2011). The effect of self-esteem and organizational identification on organizational citizenship behavior: A case of Pakistani Public Sector University. *African Journal of Business Management*, 5/9, 3448-3456.

EKLER

EK-1: Anket Formu

SAYIN KATILIMCI,

Bu anket, **Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı’nda, Prof. Dr. Ferit Ölçer’in** danışmanlığında yürütülen “**Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hatay İlinde Bir Araştırma**” başlıklı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için hazırlanmıştır. Ankette açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru **bulunmamaktadır.** Kişisel bilgileriniz ve ankete vermiş olduğunuz **cevaplar gizli tutulacaktır.** Veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup yöneticileriniz de dahil olmak üzere **kimse ile kesinlikle paylaşılmayacaktır.** Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Araştırmanın başarısı sorulara vereceğiniz içten ve samimi cevaplara bağlıdır. Katılım **gönüllülük** esasına göredir. Bu nedenle anketi cevaplamaya başlamadan önce veya başladıktan sonra istediğiniz zaman araştırmadan çıkma hakkına sahipsiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Ferit ÖLÇER
(Öğretim Üyesi-Danışman)

Seda TOPAL
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

1. BÖLÜM

Demografik Bilgiler

- 1) Cinsiyet : () Kadın () Erkek
- 2) Yaşınız (belirtiniz) :
- 3) Medeni Durumunuz : () Bekar () Evli
- 4) Eğitim Durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü
- 5) Bu işyerindeki toplam hizmet süreniz:

2. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “**Farklılıkların Yönetimi**” ile ilgili algılarınızı yansıtan ifadeler yer almaktadır. İlk 6 soruda birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz. Diğer ifadelerle ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, **X** işareti koyarak belirtiniz.

1. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri bir insanı diğer insandan farklı yapar? ☐ Cinsiyeti ☐ Etnik Kökeni ☐ Yaşı ☐ Bedensel Engeli ☐ Dini Sembol Kullanması ☐ Eğitimi ☐ Kültürü ☐ Dini ☐ Bölge ve Şehri ☐ Ülkesi ☐ Kişiliği ☐ Cinsel Tercih ☐ Medeni Durumu
2. Hangi yönleri sizden farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz? ☐ Cinsiyeti ☐ Etnik Kökeni ☐ Yaşı ☐ Bedensel Engeli ☐ Dini Sembol Kullanması ☐ Eğitimi ☐ Kültürü ☐ Dini ☐ Bölge ve Şehri ☐ Ülkesi ☐ Kişiliği ☐ Cinsel Tercih ☐ Medeni Durumu
3. İş dışındaki hayatınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız? ☐ Cinsiyeti ☐ Etnik Kökeni ☐ Yaşı ☐ Bedensel Engeli ☐ Dini Sembol Kullanması ☐ Eğitimi ☐ Kültürü ☐ Dini ☐ Bölge ve Şehri ☐ Ülkesi ☐ Kişiliği ☐ Cinsel Tercih ☐ Medeni Durumu
4. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi sorunlar ortaya çıkabilir? ☐ İletişimsizlik/Anlaşmazlık ☐ Çatışma ☐ Kararsızlık ☐ Sorun çözmemesi ☐ Ekip ruhunun oluşmaması ☐ İş bırakma ☐ İş verimsizliği ☐ Performans düşüklüğü ☐ Örgütsel imaj zedelenmesi
5. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte hangi avantajlar olabilir? ☐ Düşünce zenginliği ☐ Esneklik kazanılması ☐ İş tatmini ☐ Kolay sorun çözme ☐ Hoşgörü düzeyinin artması ☐ Yaratıcılığın artması ☐ Performans artması ☐ İş veriminin artması ☐ Örgütsel bağlılık ☐ Ekip ruhu oluşması ☐ Örgütsel imaj
6. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir? ☐ İletişimin/Anlaşmanın sorunsuz olması ☐ Sorun çözmede kolaylık ☐ Karar vermede kolaylık ☐ Ekip ruhunun oluşması ☐ Esneklik kazanılması ☐ Düşünce zenginliği ☐ Yaratıcılığın artması ☐ Hoşgörü düzeyinin artması ☐ İş tatmini ☐ Örgütsel bağlılık ☐ Performans artması

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7. Bu iş yerinde saygı ve itibar görüyorum.	()	()	()	()	()
8. İş yerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli vb. farklılıkları ile hoş olmayan şakalar duyuyorum.	()	()	()	()	()
9. Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	()	()	()	()	()
10. Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	()	()	()	()	()
11. İş ortamındaki farklılıkları olumlu buluyorum.	()	()	()	()	()
12. Farklılıklarımdan (cinsiyet, bölge, kültür) dolayı sorun yaşıyorum.	()	()	()	()	()
13. Farklılıklarıma saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı etkiler.	()	()	()	()	()

14. Farklılıklarına saygı duyulup duyulmaması çalışma performansını etkiler.	()	()	()	()	()
15. Yöneticiler, farklılıklara bakmaksızın herkese eşit davranır.	()	()	()	()	()
16. Problemleri çözmede yöneticilerim ve önderlerim grubun tüm üyelerini dâhil ederler.	()	()	()	()	()
17. Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı engelleme ve farklılıkları yönetme politikalarına açıkça destek verir.	()	()	()	()	()
18. Farklılıkla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	()	()	()	()	()
19. Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, hemşerici vb.) engel olur.	()	()	()	()	()

3. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, X işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A. ÖZGECİLİK					
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim.	()	()	()	()	()
2. İşiyile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırırım.	()	()	()	()	()
3. İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	()	()	()	()	()
4. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardım ederim	()	()	()	()	()
B. VICDANLILIK					
5. Her zaman dakik biriyimdir.	()	()	()	()	()
6. İşyerindeki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	()	()	()	()	()
7. Çay, kahve, yemek aralarını asla uzatmam.	()	()	()	()	()
8. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	()	()	()	()	()
C. NEZAKET					
9. İş arkadaşlarıma haklarını çiğnemem.	()	()	()	()	()

10. İşimle ilgili önemli kararları üstümle birlikte alırım.	()	()	()	()	()
11. Çalışma arkadaşlarım için problem yaratmamaya gayret gösteririm.	()	()	()	()	()
12. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebilecek kişilerin görüşlerini alırım.	()	()	()	()	()
D. CENTİLMENLİK					
13. Küçük sorunları bile genelde büyütürüm.	()	()	()	()	()
14. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerini vurgulamayı tercih ederim.	()	()	()	()	()
15. Basit sorunların çözümüyle uğraşmak bile çok fazla zamanımı alır.	()	()	()	()	()
16. Sürekli olarak işimden ayrılmaktan söz ederim.	()	()	()	()	()
E. SİVİL ERDEM					
17. Şirketin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	()	()	()	()	()
18. Kimsenin görmediği bir ortamda bile, çalıştığım kurumun kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uyarım.	()	()	()	()	()
19. Şirketteki toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif olarak katılırım.	()	()	()	()	()
20. Şirketteki değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarım tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım.	()	()	()	()	()

4. BÖLÜM

Aşağıdaki ölçekte, “Örgütsel Özdeşleşme” ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelere ne ölçüde katılıp katılmadığınızı, X işareti koyarak belirtiniz.

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size en uygun gelen cevapları yan tarafa işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Biri çalıştığım işyerini eleştirdiğinde, kendime hakaret edilmiş gibi hissederim.	()	()	()	()	()
2. Diğer kişilerin çalıştığım işyeri hakkında ne düşündükleri benim için çok önemlidir.	()	()	()	()	()
3. Çalıştığım işyeri hakkında konuşurken genellikle “biz” ifadesini kullanırım.	()	()	()	()	()

4. Çalıştığım işyerinin başarısını kendi başarımlarım gibi hissederim.	()	()	()	()	()
5. Biri çalıştığım işyeri için övgü dolu sözler söylediğinde kendime iltifat edilmiş gibi hissederim.	()	()	()	()	()
6. Medyada çalıştığım işyerine yönelik bir eleştiri yer aldığında kendimi kötü hissederim.	()	()	()	()	()

Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz... (Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, SBE)



EK-2: Etik Kurul Değerlendirmesi

Çerinde doküman numarası bulunmayan dokümanlar kontrolsüz dokümandır.			
	HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU KARARLARI		
TOPLANTI TARİHİ	TOPLANTI SAYISI	KARAR NO	SAYFA NO
01.02.2022	02	16	2/5
Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 01.02.2022 tarihinde Başkan V. Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ başkanlığında toplanarak aşağıdaki kararları almıştır. KARAR-16: Prof. Dr. Ferit ÖLÇER koordinatörlüğünde Seda TOPAL tarafından gerçekleştirilecek "Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü: Hatay İlinde Bir Araştırma" başlıklı tez için hazırlanan materyaller Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında değerlendirilmiş olup uygulanmasının uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.			
İZİMLİ Prof. Dr. Seval YAVUZ Başkan			
İMZA Prof. Dr. Mehmet ÖZBİRECİKLİ Başkan V.	İMZA Prof. Dr. Bülent ARI ÜYE	İMZA Prof. Dr. Gökhan ÖZDEMİR ÜYE	
İMZA Prof. Dr. Melis MINİSKER ÜYE	İMZA Prof. Dr. Murat TEK ÜYE	İMZA Prof. Dr. Nizam ÖNEN ÜYE	