T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

DOKTORA

Emine YILMAZ ATİK

EYLÜL-2022
GÜMÜŞHANE

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

THE MODERATING EFFECT OF SOCIAL CAPITAL ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF DIFFERENCE MANAGEMENT AND AFFECTIVE COMMITMENT

DOKTORA

Emine YILMAZ ATİK

EYLÜL-2022
GÜMÜŞHANE

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE SOSYAL SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

THE MODERATING EFFECT OF SOCIAL CAPITAL ON THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTION OF DIFFERENCE MANAGEMENT AND AFFECTIVE COMMITMENT

DOKTORA

Emine YILMAZ ATİK

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK

EYLÜL-2022
GÜMÜŞHANE

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Doktora Tezi olarak hazırlamış olduğum "**Farklılık Yönetimi Algısı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Düzenleyici Etkisi"** isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirtiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi'nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

15/09/2022

…….

Emine YILMAZ ATİK

TEŞEKKÜR

Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında doktora tezi olarak yürütülen bu çalışmanın hazırlanmasında, bana her zaman destek olan, çıktığım akademisyenlik yolcuğunda bana hep güvenen, kıymetli hocam ve tez danışmanın Prof. Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK'e şükranlarımı sunuyorum. Başarılı bir akademisyen olmak için bana çalışmayı, emek vermeyi, işini en güzel şekilde yapmayı ve vazgeçmemeyi öğütleyen kıymetli hocam, Doç. Dr. Tarhan OKAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Doktora eğitimim sürecinde akademik duruşları, bilgileri ve çalışkanlıkları ile yoluma ışık olan Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS, Prof. Dr. Kader TAN ŞAHİN, Doç. Dr. İskender PEKER'e ve tez izleme komitesinde yer alan Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI, Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ, Dr. Öğretim Üyesi Selcen SARI AYTEKİN hocalarıma şükranlarımı sunuyorum. İhtiyaç duyduğum her anda değerli görüşleri ile bana yol gösteren, destek olan değerli hocalarım Dr. Öğretim Üyesi. Hilal KUŞÇU KARATEPE, Dr. Öğretim Üyesi Demet ÖZTÜRK ÇELİK, Öğr. Gör. Salim KÖKSAL ve Bilim Uzmanı Zehra KÖKSAL, Öğr. Gör. Elif ACAR, Arş. Gör. Nimet ÖZCAN, Dr. Buket SEZER, Arş. Gör. Şeyma GEÇİOĞLU, Dr. Öğretim Üyesi Ahmet Rıfat GEÇİOĞLU ve Öğr. Gör. Funda YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunuyorum. Kimi zaman sevinçle, kimi zaman zorluklara karşı sabırla yürüdüğüm bu yolda bana yoldaş olan Dr. Aydan TOPAL, Lütfiye YILMAZ, Semine YOLCU, Zübeyde KILIÇER, Şefika TOKGÖZ, Fatma KARACA, Zeynep ATİK ve Meryem ATİK GENİŞ'e gönülden şükranlarımı sunuyorum. Hayatıma değer katan, huzur ve mutluluk kaynağım Sevgili Eşim Komiser Yardımcısı Saim ATİK ve biricik oğlumuz Muhammed Salih ATİK'e ve tüm başarılarımın ve hayallerimin mimarı olan annem Nuran YILMAZ, babam Ferhat YILMAZ ve ağabeyim Samet YILMAZ'a şükranlarımı sunuyorum.

Emine YILMAZ ATİK

GÜMÜŞHANE-2022

ÖZET

Bu tezde, çalışanların farklılık yönetimi algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisi araştırılmaktadır. Bu çalışma, farklılık yönetimi algısı ve sosyal sermaye değişkenlerinin doğrudan etkilerinin yanı sıra bu değişkenler arasındaki etkileşimin, duygusal bağlılık üzerindeki düzenleyici etkisine odaklanmaktadır. Burada ele alınan ilişkiler, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde görev yapan 317 akademik personelden oluşan örneklem üzerinden analize tabi tutulmuştur.

Çalışmada öncelikle sosyal kimlik teorisinden hareketle, farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. İkinci aşamada, Bourdieu'nun sosyal sermaye teorisinden yola çıkılarak, sosyal sermayenin boyutlarının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yaşam değeri boyutunun, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi tespit edilirken, diğer boyutlar ile duygusal bağlılık arasında istatiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Çalışmada sosyal kimlik teorisi ve sosyal sermaye teorisinin birlikte ele alındığı üçüncü aşamada, bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans ve iş ilişkilerinin negatif yönde düzenleyici etkisi ortaya konulmuştur. Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ise güven ve yaşam değerinin pozitif yönde düzenleyici etkisi belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal bağlılık, Farklılık yönetimi algısı, Sosyal sermaye

SUMMARY

In this thesis, the moderating effect of social capital on the relationship between employees' perceptions of diversity management and their affective commitment is investigated. This study focuses on the direct effects of difference management perception and social capital variables, as well as the moderator effect of the interaction between these variables on affective commitment. The relationships discussed here were analyzed through a sample of 317 academic staff working at Osmaniye Korkut Ata University, Kahramanmaraş Sütçü Imam University and Hatay Mustafa Kemal University.

In this study, first of all, based on social identity theory, it was determined that the perception of difference management has a positive effect on emotional commitment. In the second stage, starting from Bourdieu's theory of social capital, the effect of the dimensions of social capital on affective commitment was investigated. While the value of life dimension had a significant and negative effect on affective commitment, no statistically significant relationship was found between other dimensions and affective commitment. In the third stage, in which social identity theory and social capital theory were discussed together in the study, the negative regulatory effect of socio-proactivity, family and friendship relations, tolerance and work relations on the relationship between individual difference management perception and affective commitment was revealed. On the other hand, the positive regulatory effect of trust and life value was determined in the relationship between organizational difference management perception and affective commitment.

Keywords: Affective commitment, Diversity management perception, Social capital

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY VI
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI VII
TEŞEKKÜR V
ÖZET VI
SUMMARY VII
İÇİNDEKİLER VIII
TABLOLAR DİZİNİ XII
ŞEKİLLER DİZİNİ XIII
EKLER DİZİNİ XIV
1. GİRİŞ 1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE 8
2.1. Farklılık Kavramına Genel Bakış 8
2.2. Farklılık Kavramının Boyutları 9
2.3. Çalışan Farklılıkları ile İlgili Teoriler 10
2.3.1. Benzerlik Çekim Yaklaşımı 11
2.3.2. Bilgi İşleme Yaklaşımı 12
2.3.3. Sosyal Kategorileştirme/ Sosyal Kimlik Yaklaşımı 12
2.4. Farklılık Yönetimi Kavramı 14
2.5. Farklılık Yönetimi Algısı Kavramı 17
2.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları 19
2.6.1. Davranışsal Yaklaşım 19
2.6.2. Normatif Yaklaşım 20
2.6.3. Tutumsal Yaklaşım 21
2.6.3.1. Devam Bağlılığı 23
2.6.3.2. Duygusal Bağlılık 24
2.6.3.3. Normatif bağlılık 25
2.6.4. Çalışmada Benimsenen Yaklaşım 26
2.7. Sosyal Sermaye Yazını 27
2.7.1. Sosyal Sermayenin Boyutları 28
2.7.1.1. İçsel Sosyal Sermayenin Öncüleri 29
2.7.1.1.1. James Coleman 29
2.7.1.1.2. Robert Putnam 31

2.7.1.1.3. Francis Fukuyama 32
2.7.1.2. Dışsal Sosyal Sermayenin Öncüleri 33
2.7.1.2.1. Ronal S.Burt 34
2.7.1.2.2. Pierre Bourdieu 37
2.7.2. Sosyal Sermayenin Bileşenleri 38
2.7.2.1. Güven 38
2.7.2.2. Normlar 39
2.7.2.3. Ağlar 39
2.7.2.3.1. Bağlayıcı, Köprü Kurucu ve Birleştirici Sosyal Sermaye 40
2.7.2.3.1.1. Bağlayıcı Sosyal Sermaye 40
2.7.2.3.1.2. Köprü Kurucu Sosyal Sermaye 41
2.7.2.3.1.3. Birleştirici Sosyal Sermaye 41
2.7.2.3.2. Güç ve Nitelik Düzeyine Göre Sosyal Ağlar 41
2.7.3. Sosyal Sermaye Elde Etme Süreçleri 43
2.7.3.1. Yapısal Sosyal Sermaye 43
2.7.3.2. İlişkisel Sosyal Sermaye 44
2.7.3.3. Bilişsel Sosyal Sermaye 45
2.7.4. Sosyal Sermayenin Olumlu Yönleri 45
2.7.5. Sosyal Sermayenin Karanlık Yönleri 46
3. TEORİ VE HİPOTEZLER 50
3.1. Farklılık Yönetimi Algısı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Sosyal Kimlik Teorisi Bakış Açısı 50
3.2. Sosyal Sermaye ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki 52
3.3. Çalışmada Benimsenen Teori 54
3.3.1. Yerel Topluluğa Katılım ve Duygusal Bağlılık 59
3.3.2. Sosyo Proaktivite ve Duygusal Bağlılık 61
3.3.3. Güven ve Duygusal Bağlılık 62
3.3.4. Aile ve Arkadaşlık İlişkileri ve Duygusal Bağlılık 63
3.3.5. Tolerans ve Duygusal Bağlılık 65
3.3.6. Yaşam Değeri ve Duygusal Bağlılık 66
3.3.7. İş İlişkileri ve Duygusal Bağlılık 68
3.4. Farklılık Yönetimi Algısı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Düzenleyici Etkisi 69
3.4.1. Yerel Topluluğa Katılım Boyutunun Düzenleyici Etkisi 70
3.4.2. Sosyo Proaktivite Boyutunun Düzenleyici Etkisi 72

3.4.3. Aile ve Arkadaşlık İlişkileri Boyutunun Düzenleyici Etkisi 74
3.4.4. Tolerans Boyutunun Düzenleyici Etkisi 75
3.4.5. İş İlişkileri Boyutunun Düzenleyici Etkisi 77
3.4.6. Yaşam Değeri Boyutunun Düzenleyici Etkisi 79
3.4.7. Güven Boyutunun Düzenleyici Etkisi 80
4. ARAŞTIRMA TASARIMI 83
4.1. Araştırmanın Bağlamı 84
4.2. Araştırma Modeli 87
4.3. Araştırmanın Örneklemi 88
4.4. Değişkenler ve Ölçümleme 89
4.4.1. Bağımlı Değişken 89
4.4.2. Bağımsız Değişken ve Düzenleyici Değişken 89
4.4.2.1. Farklılık Yöntemi Algısı Değişkeni 89
4.4.2.2. Sosyal Sermaye Değişkeni 90
4.4.3. Kontrol Değişkenleri 92
4.5. Verilerin Analizi 92
4.5.1. Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi 92
4.5.1.1. Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 93
3.5.1.2. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 95
4.5.1.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 97
4.5.2. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri 98
4.5.3. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri 99
4.5.4. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri 103
4.5.5. Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 106
4.5.5.1. Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi için Araştırma Modeli 106
4.5.5.2. Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Analiz Bulguları 106
4.5.6. Sosyal Sermayenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 108
4.5.6.1. Sosyal Sermayenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Araştırma Modeli 108
4.5.6.2. Sosyal Sermayenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları 109
4.5.7. Farklılık Yönetimi Algısı ile Sosyal Sermaye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi 110

4.5.7.1. Farklılık Yönetimi Algısı ile Sosyal Sermaye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Düzenleyici Analiz Modeli 110
4.5.7.2. Farklılık Yönetimi Algısı ile Sosyal Sermaye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Analiz Bulguları 111
4.6. Tartışma 128
4.6.1. Araştırmanın Teorik Katkıları 129
4.6.2. Araştırmanın Pratik Katkıları 138
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME 141
KAYNAKÇA 145
EKLER 172
ETİK KURULU KARARI 179
ÖZGEÇMİŞ 181

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Farklılık türleri ve kategoriler. 10
Tablo 2. Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık bileşenleri 22
Tablo 3. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları arasındaki farklılıklar 28
Tablo 4. Düzey, güç ve niteliğine göre sosyal ağlar 42
Tablo 5. Farklılık yönetimi algısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi 94
Tablo 6. Farklılık yönetimi algısı ölçeğine ait uyum indeksleri kriter değerleri ve ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerleri (N=317) 95
Tablo 7. Sosyal sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları 95
Tablo 8.Sosyal sermaye ölçeğine ait uyum indeksleri kriter değerleri ve ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerleri (N=317) 97
Tablo 9. Duygusal bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları 97
Tablo 10. Duygusal bağlılık ölçeğine ait uyum indeksleri kriter değerleri ve ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerleri (N=317) 98
Tablo 11. Değişkenlere ait güvenilirlik analizi sonuçları 98
Tablo 12. Akademisyenlerin kişisel bilgilerine ait değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri 100
Tablo 13. Farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye, duygusal bağlılık değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler 101
Tablo 14. Farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye, duygusal bağlılık ve kontrol değişkenleri arasındaki pearson koralasyon katsayıları 105
Tablo 15. Regresyon analizi sonuçları 108
Tablo 16. Sosyal sermaye ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları 110
Tablo 17. Bireysel farklılık yönetimi algısı, duygusal bağlılık ve sosyal sermaye arasındaki düzenleyici analiz sonuçları 114
Tablo 18. Örgütsel farklılık yönetimi algısı, duygusal bağlılık ve sosyal sermaye arasındaki düzenleyici analiz sonuçları 118
Tablo 19. Araştırma hipotezleri ve sonuçlarının özeti 127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı. 20
Şekil 2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı 22
Şekil 3. Normların ortaya çıkmasını sağlayan aktörler arasındaki ilişki yapısı 31
Şekil 4. İki ağ mekanizması. 35
Şekil 5. Bir sosyal ağ görünümü 40
Şekil 6. Araştırma modeli 88
Şekil 7. Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık ilişkisi için araştırma modeli .. 106
Şekil 8. Sosyal sermaye ve duygusal bağlılık ilişkisi için araştırma modeli 109
Şekil 9. Düzenleyici model 111
Şekil 10. Sosyo proaktivite ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim . 121
Şekil 11. Aile ve arkadaşlık ilişkileri ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim 122
Şekil 12. Tolerans ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim 123
Şekil 13. İş ilişkileri ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim 123
Şekil 14. Güven ve örgütsel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim 125
Şekil 15. Yaşam değeri ve örgütsel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim 126

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları 172

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte, kültürel, dini ve tarihi yönden farklılık gösteren çalışanların, her zamankinden daha fazla etkileşim içerisine girdikleri görülmektedir (Mazur, 2010: 5). Farklı özelliklere sahip çalışanların olduğu bu tarz örgütlerde, farklılıkların tanınması, değer görmesi ve saygıyla karşılanması gibi konuların, çalışanlar açısından önem taşıdığına inanılmaktadır. Örgüt yöneticileri, bu tür konulara önem verdikleri zaman (Deepak ve Perwez, 2019: 909), çalışanlar nezdinde örgüt adına olumlu bir algının oluşacağı düşünülmektedir. Bu algıya sahip olan çalışanların, işlerini severek ve gerekenden fazla özen göstererek yapacaklarına inanılmaktadır. Bu durumun, örgütün başarılı olmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında olumlu katkılar sağlayacağı düşünüldüğünde (Yadav ve Sharma, 2021: 11), farklılık yönetimi algısı konusunun, örgütler ve bu alanda çalışan araştırmacılar için dikkate değer bir konu olduğu söylenebilmektedir (Köksalan, 2019: 52).

Çalışan farklılıklarını ele alan literatüre bakıldığında, farklılık algısı, farklılık yönetimi ve farklılık yönetimi algısı gibi kavramlar üzerinde durulduğu görülmektedir. Farklılık, çalışanlar arasındaki farklı bir dizi insan özelliklerini ifade ederken (Loden ve Rosener, 2000) farklılık algısı kavramı, çalışanların birbirlerinin farklılıklarına dair düşüncelerini, görüşlerini ve algılarını ifade etmektedir. Farklılık yönetimi, örgütsel bağlam içerisinde çalışanların farklılıklarının ele alınmasını içermektedir. Sadece etnik ve dini kimlik gibi farklılıkların değerlendirilmesi dışında, çalışanların yaş, cinsel eğilim, cinsiyet gibi her toplumda görülebilecek farklılıklarının nasıl yönetileceği sorunu ile ilgilenilmektedir (Sezerel ve Tonus, 2016: 3). Farklılık yönetimi kavramı, farklılıklara önem vererek, farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda kullanmayı ifade etmektedir. Burada farklılıkları yok saymak yerine, farklılıkları tanıyarak örgütün refah düzeyinin artırılması amaçlanmaktadır (Özkan ve Kaygusuz, 2020: 2). Farklılık yönetimi algısı kavramı ise, çalışanların örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına dair bakış açılarını, düşüncelerini ve görüşlerini ifade etmektedir. Burada örgütün, farklılık yönetimi ile ilgili yürüttüğü uygulamaların çalışanlar nezdinde ifade ettiği anlam üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmada, örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına dair çalışanların görüşlerini ve düşüncelerini ifade eden farklılık yönetimi algısı kavramı ele alınmaktadır.

Örgütlerde, bireysel ve örgütsel anlamda çalışan farklılıklarını yönetmek üzere çeşitli uygulamalar hayata geçirilmektedir. Bu uygulamalara dair çalışanların

beklentileri, farklılıklarının tanınması, değer görmesi ve farklılıklarına karşı saygı gösterilmesini içermektedir (Pless ve Maak, 2004: 130). Çalışanların bu beklentileri karşılandığında, çalıştıkları örgütü daha çok sevdikleri ve verilen işi kendi işi gibi görüp yaptıkları, bu yolla örgütle bağ kurdukları görülmektedir (Usta ve Bayraktar, 2017: 78). Örgüt ile kurulan bu bağ, üç farklı yaklaşım çerçevesinde gerekçelendirilmektedir. Bunlar; normatif örgütsel bağlılık yaklaşımı (Wiener, 1982), davranışsal örgütsel bağlılık yaklaşımı (Becker, 1960) ve tutumsal örgütsel bağlılık yaklaşımıdır (Porter vd., 1974).

Bu yaklaşımlardan tutumsal örgütsel bağlılık yaklaşımında, Allen ve Meyer (1990)'in, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin kullanıldığı görülmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu modele göre, örgütsel bağlılığın boyutları, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılıktır. Normatif bağlılık boyutu, örgütsel bağlılığı örgüte yönelik hissedilen ahlaki yükümlülükler ile ilişkilendirirken devam bağlılığı, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılma durumunda katlanacakları maliyeler ile açıklamaktadır. Son olarak duygusal bağlılık boyutu ise örgütsel bağlılığın, örgütün uygulamalarına yönelik gösterilen duygusal tepkiler olduğunu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık boyutunda, örgüt yöneticileri ve çalışanların arasındaki ilişkinin önemli olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9). Çalışma ortamından memnun olan çalışanların, örgüte olan duygusal bağlılık düzeylerinin artabileceği ifade edilmektedir (Wasti, 2000: 19-20). Bu çalışmada, örgütün uygulayacağı farklılık yönetimi uygulamalarına göre çalışanların algılarının oluştuğu varsayıldığı için, örgütün uygulamaları neticesinde şekillendiği görülen duygusal bağlılık boyutunun bu çalışmada kullanılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda, sosyal mübadele teorisinin sunduğu bakış açısından yararlanıldığı görülmektedir (Magoshi ve Chang, 2009; Kundu ve Mor, 2016). Bu çalışmada ise farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklanmaya çalışılırken, sosyal kimlik teorisinin sunduğu bakış açısından faydalanmanın konuya aydınlatıcı bir perspektif sunacağı düşünülmektedir. Sosyal kimlik teorisi, çalışanların kimliklerinin örgüt tarafından desteklenmesinin, çalışanlar nezdinde çok değerli olduğunu iddia etmektedir. Teoriye göre, çalışanlar, kimliklerinin değerli olduğunu düşündükleri uygulamalarla karşılaştıklarında, örgütü destekleme eğilimleri artmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 35). Buna göre, çalışanların algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda verdikleri tepkinin güçlü olmasının altında yatan

etmenin, çalışanların kimliklerinin korunması, geliştirilmeye çalışılması ve önemsenmesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların, kimliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalarla karşılaştıklarında, farklılık yönetimi algılarının olumlu yönde şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu durum, çalışanların duygusal bağlılığının artmasında etkili olmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklama noktasında, sosyal kimlik teorisinin ortaya koyduğu görüşlerin değerli olduğu düşünülmektedir (Miles, 2016: 291). Buna göre, çalışmanın birinci varsayımı, sosyal kimlik teorisi çerçevesinde, farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif yönde olacağına dairdir.

Çalışanların, örgüte olan duygusal bağlılıklarının artmasında, farklılık yönetimi uygulamaları haricinde, sosyal sermayenin de önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çalışanların sosyal sermaye potansiyelinin belirlenmesinde, toplumun sahip olduğu kültür yapısının etkili olduğuna inanılmaktadır. Bu noktada, Türk toplumunun kolektivist kültür yapısına sahip olması (Sargut, 2001: 185) ve dışsal sosyal sermayenin özelliklerini taşıyor olmasının (Özen ve Aslan, 2006: 157) sosyal sermayenin gelişimini açıklama noktasında önemli ipuçları verdiği düşünülmektedir.

Sosyal sermaye, sosyal ağlara, güvene ve karşılıklılığa dayalı (Yurtsever, 2013: 2) olarak, insanlar arasında etkileşimin ve işbirliğinin gelişmesini sağlayan bir platformdur (Zahiri vd., 2020: 124). Sosyal sermayesinin gelişmesi, çalışanların dijitalleşen çalışma ortamından uzaklaşarak, sosyal bir varlık olduğunu hatırlamalarına imkân sağlamaktadır (Petek ve Tunçay, 2021: 392). Sosyal sermaye ile gelişen ilişkiler neticesinde çalışanlar arasındaki bağın kuvvetlendiği görülmektedir. Kuvvetlenen bu bağlar, çalışanlar arasında güven duygusunun gelişmesine yol açmaktadır (Petek ve Tunçay, 2021: 412).

Çalışanların, örgüt içinde olduğu kadar örgüt dışında dâhil oldukları sosyal ortamlarda, güven oluşturarak, sosyal ağlarını geliştirdikleri ve sosyal sermayelerinin zenginleşmesine katkıda bulundukları düşünülmektedir (Özdemir ve Yayık, 2022: 30). Çalışanların örgüt dışında edindikleri sosyal sermayeyi, örgüte taşıyarak sosyal ortamlarını genişletebildikleri gibi, örgüt içerisinde edindikleri sosyal sermayeyi de örgüt dışında farklı ağlara ulaşmak için kullanabilmektedirler. Çalışanların sosyal ağlarının gelişmesi neticesinde sosyal sermayelerinin zenginleşmesinin, sosyal ortama ait oluşan kimlik bilincinin güçlenmesine katkısının olacağına inanılmaktadır. Bu durumun, örgüte yönelik hissedilen duygusal bağlılık düzeyinde artışa yol açması beklenmektedir (Petek ve Tunçay, 2021: 412)

Sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarla ilgili literatür araştırması yapıldığında, çalışmalarda sosyal değişim teorisi (Watson ve Papamarcos, 2002: 539) ve Becker's insan sermayesi teorisinden (Dehghanian ve Rastegar, 2016: 312; Watson ve Papamarcos, 2002: 539) faydalanıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada ise, sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için dışsal sosyal sermaye yaklaşımının öncülerinden Bourdieu'nun ortaya koyduğu sosyal sermaye teorisinden faydalanılmaktadır. Bourdieu'nun, refleksive (düşünümsellik) yoluyla açıklamayı amaçladığı, habitus ve alan kavramlarının (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 614) çalışanların sosyal sermaye elde etme sürecinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanların alan içerisinde sahip oldukları habitusları ile sosyal sermayelerini, yapısal, bilişsel ve ilişkisel sosyal sermaye şeklinde geliştirebilecekleri düşünülmektedir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 464).

Yapısal sosyal sermaye, çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi için gerekli olan etkileşim alanlarını sunmaktadır (Uphoff ve Wijayarana, 2000: 1876). Bağlayıcı, köprü kurucu ve birleştirici sosyal sermaye türlerini içermektedir. Bağlayıcı sosyal sermaye homojen gruplar arasında oluşan sosyal sermayeyi, köprü kurucu sosyal sermaye heterojen yapıdaki kişisel ağlar arasında oluşan sosyal sermayeyi, birleştirici sosyal sermaye ise, gönüllü kuruluşların faaliyetlerine katılarak elde edilen sosyal sermayeyi içermektedir. Buna göre aile ve arkadaşlık ilişkileri bağlayıcı sosyal sermaye, sosyo proaktivite birleştirici sosyal sermaye, yerel topluluğa katılım ise, köprü kurucu sosyal sermaye kapsamında değerlendirilmektedir. Buna göre, yapısal sosyal sermayenin içerisinde değerlendirilen, ***yerel topluluğa katılım*** (Uğuz vd., 2011; Devamoğlu 2008; Triandis 1988), ***sosyo proaktivite*** (Yang vd., 2011; Messara ve Dagher 2010)**,** ***aile ve arkadaşlık ilişkileri*** (Erdil vd., 2004; Alpaslan vd., 2015; Mercan vd., 2012) boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bilişsel sosyal sermaye elde etme sürecinde, çalışanların ortak bir dil oluşturarak, ortak amaç etrafında hareket ettikleri ifade edilmektedir. Burada, her çalışanın farklı olduğu kabul edilmektedir ve çalışanlar ortak bir paydada buluşmaya çalışmaktadırlar (Nahapiet ve Ghoshall, 1998). Bilişsel sosyal sermayenin sahip olduğu özelliklerin, tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri boyutlarının nitelikleri ile örtüştüğü düşünülmektedir. Bu nedenle, ***tolerans*** (Das vd., 2008; Hjerm vd., 2020; Côté ve Erickson, 2009; Matt vd., 2006; John ve Shepherd 2004)**,** ***yaşam değeri*** (Erdogan vd., 2012; Arif ve Farooqi, 2014; Aşık, 2017; Vanaki ve Vagharseyyedin, 2009; Akar, 2018; Yılmaz, 2008) *ve* ***iş ilişkileri*** (Fapohunda, 2013) boyutlarının bilişsel sosyal sermaye kapsamında değerlendirilerek, duygusal bağlılık üzerinde etkili olması beklenmektedir.

İlişkisel sosyal sermaye temelinde güven duygusunun yattığı görülmektedir. Çalışanlar, katıldıkları sosyal ağlar aracılığıyla birbirleri ile etkileşime girmektedirler. Bunun sonucunda çalışanlar arasında güven duygusunun zamanla geliştiği görülmektedir. Buna göre ilişkisel sosyal sermaye kapsamında değerlendirilen ***güvenin*** duygusal bağlılık üzerinde olumlu yönde etkili olması beklenmektedir (Gerşil ve Aracı, 2011; Halis vd., 2007; Asunakutlu, 2002).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, sosyal sermayenin boyutları olarak kullanılan, *yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans, yaşam değeri, iş ilişkileri ve güven* boyutlarının (Onyx ve Bullen, 2000) duygusal bağlılık üzerinde etkili olması beklenmektedir. Buna göre, çalışmanın ikinci varsayımı, sosyal sermayenin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olacağına dairdir.

Bu çalışmada, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada kullanılan, sosyal kimlik teorisi ile sosyal sermaye teorisinin birbirleriyle ilişkili olduğu düşüncesinden yola çıkarak araştırma yapılmıştır. Sosyal kimlik, çalışanların sosyal sermayelerinin gelişimi için bir kaynak niteliği taşırken, sosyal sermaye sosyal kimliğin gelişmesi adına çalışanlara bir alan açmaktadır (Jiang ve Carroll, 2009: 56). Çalışanlar, bu alana sosyal ağlarının gelişmesi neticesinde girdikleri sosyal ortamlar vasıtasıyla dâhil olmaktadırlar. Bu ortamın çalışanlara sosyal destek verdiği, güven ve ait olma duygusu hissettirdiği ve üyelerine biz olma bilinci kazandırdığı düşünülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışmada kullanılan sosyal kimlik teorisi ile sosyal sermaye teorisinin birbirleriyle uyumlu olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada, sosyal sermayenin, sosyal kimlik teorisi ile etkileşime girerek, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin şiddetini ve yönünü etkilemesi beklenmektedir. Çünkü sosyal sermayesi gelişmeyen bir çalışanın, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına kendi görüş ve düşüncelerine göre tepki verdiği görülmektedir. Buna karşı, sosyal sermayesi gelişmiş bir çalışan ise, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına tepki verirken, ait olduğu sosyal ortamın görüş ve bakış açılarından etkilenmektedir. Çünkü Türkiye gibi kolektivist kültüre sahip ülkelerde çalışanların sosyal davranışını belirleyen etmen, içerisinde bulundukları grup veya birlikte olduğu kişilerce paylaşılan değerlere ve tutumlara göre şekillenmektedir (Triandis, 1988: 60). Bu nedenle, sosyal sermaye kavramı, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici (moderator) bir değişken olarak ele alınmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Bu minvalde, çalışmanın üçüncü

varsayımı, sosyal sermayenin farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici (moderator) bir rol üstlenebileceğine dairdir. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde düzenleyici (moderator) kavramı yerine, "düzenleyici" kavramı kullanılacaktır.

Literatür incelemesi doğrultusunda çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1-Farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

2-Sosyal sermaye duygusal bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

3-Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermaye nasıl bir etkiye sahip olacaktır?

Bu araştırma sorularının Türkiye bağlamında araştırılıyor olmasının literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Bunlardan ilki, Türk toplumunun sahip olduğu kolektivist kültür yapısının (Sargut, 2001: 185), sosyal sermaye elde etme sürecinde etkili olup olmadığı araştırılarak, toplum yapısının çalışanların örgüte yönelik sergiledikleri davranışlara etkisinin belirlenmesine yardımcı olacak sonuçları ortaya koymasıdır. İkinci katkı, Türkiye'deki dışsal sosyal sermaye potansiyelinin yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmaların (Buğra, 1998; Oba ve Semercioöz, 2004, Özen ve Aslan, 2006) sonuçları ile karşılaştırma yapmaya imkân vermesidir. Üçüncü katkı, literatürde sosyal sermayenin karanlık yönü olarak ifade edilen negatif etkileri ile ilgili ortaya konulan sonuçların (Gordon, 2020: 487; Lo ve Fan, 2020: 27; Alcorta vd., 2020: 445) Türkiye bağlamında geçerliliğinin tespitinin sağlanacak olmasıdır. Yukarıda sayılan katkılar dışında, sosyal sermaye, sosyal ağ olgusu ve sosyal kimlik teorisi ile ilişkilendirildiğinde (Davis, 2014: 4), sosyal sermaye, sosyal ağlar ve diğer sosyal ilişki biçimleri arasındaki ilişki üzerine yeniden düşünmenin gerekliliğinin fark edilmesi ve sosyal sermayenin kişilerarası ilişkilerden ziyade kimlik bağları tarafından yaratılabileceği olgusuna dikkat çekilmesi (Jiang ve Carroll, 2009: 56) çalışmanın alana sağlayacağı faydalar arasındadır.

Bu çalışma, yönetim ve örgüt teorisi alanı içerisinde yer edinen sosyal kimlik teorisi ile sosyal sermaye teorisinin görüşlerini bir arada değerlendiren bir perspektifle ele alınmaktadır. Bu çalışmanın açıklık getirmek istediği sorunsal, farklılık yönetimi uygulamalarının yürütüldüğü bir örgütte çalışanların, farklılık yönetimi algılarının örgüte yönelik hissettikleri duygusal bağlılık düzeylerini etkileyip etkilemeyeceği ve buradaki ilişkinin sosyal sermayeye göre farklılaşıp farklılaşmayacağıdır. Buna göre, çalışmanın temel iddiası, akademik personelin farklılık yönetimi algılarının duygusal

bağlılık düzeyine yansıyacağı ve bu ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisinin olacağıdır. Çalışmanın özgün değeri, bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün, sosyal sermayenin boyutlarına göre şekilleneceğinin düşünülmesidir. Bu ilişkide, sosyal sermayenin boyutlarından yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans ve iş ilişkileri boyutlarının düşük düzeyde olması halinde, algılanan bireysel farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin, devreye başka bir duygusal değişkenin girmemesi sebebiyle daha güçlü bir şekilde ortaya çıkması beklenmektedir. Sosyal sermayenin boyutlarından yaşam değeri ve güven boyutlarının ise yüksek olması halinde, algılanan örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin daha güçlü bir şekilde ortaya çıkacağı düşünülmektedir.

Araştırma sorularını test etmek için araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelin testine yönelik Osmaniye, Kahramanmaraş ve Hatay illerinde görev yapan akademik personelden elde edilen veriler kullanılmıştır. Burada, örneklemin farklı bölge, şehir ve ülkelerden gelerek aynı çalışma ortamında iş yaşamlarını sürdüren akademisyenlerden seçilmesinin, örgütte yürütülen farklılıkların yönetimi uygulamalarına yönelik algıların değerlendirilmesine imkân tanıması açısından çalışmanın ruhuyla örtüştüğü düşünülmektedir.

İlk araştırma sorusunda, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasında ilişki kuran hipotezler için sosyal kimlik teorisinden yararlanılmıştır. İkinci araştırma sorusu için, sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasında ilişki kuran hipotezler, Bourdieu' nun sosyal sermaye teorisinden hareketle oluşturulmuştur. Üçüncü araştırma sorusu için, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisini belirlemek için kurulan hipotezlere, sosyal kimlik teorisi ile sosyal sermaye teorisinin etkileşimi rehberlik etmektedir.

Beş bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde girişe yer verilmiştir. İkinci bölümde kavramsal çerçeve yer almaktadır. Üçüncü bölümde, literatür taranarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde, hipotezleri test etmek için araştırma tasarımı yapılmıştır. Bu bölümde, verilerin analizi yapıldıktan sonra, elde edilen analiz bulgularına ve bulgulara yönelik tartışma kısmına yer verilmiştir. Çalışmanın beşinci bölümünde, sonuç kısmına yer verilmiştir. Bu bölümde, bulgular bütünsel olarak değerlendirilerek, gelecek araştırmalara yönelik önerilere yer verildikten sonra çalışma sonlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Farklılık Kavramına Genel Bakış

Farklılık kavramı, içerisinde çeşitli yorumları barındıran bir kavramdır (Hubbard, 2004: 27). Farklılık kavramına ilişkin, araştırmacılar tarafından çeşitli tanımların yapıldığı görülmektedir. Farklılık kavramının tanımında görülen bu değişikliğin sebebi, araştırmacıların farklılığın anlaşılması ve farklılıkla ilgili yaklaşımların çerçevesinin belirlenmesi için farklı yollar sunmaya çalışmalarından kaynaklanmaktadır (Özbilgin vd., 2015: 3). Literatürde yer alan bazı farklılık tanımlarına aşağıda yer verilmektedir (Sürgevil, 2010: 5).

Farklılık kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre "farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık" şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı, "doğa, toplumsal ve bilince dayalı her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" şeklinde ifade edilmektedir (URL-1, 2021). Farklılık kavramı, örgüt ortamında çalışan bireyler arasındaki özelliklerin dağılımı şeklinde tanımlanmaktadır (Jackson vd., 2003: 802). Bunun yanında, farklılık kavramı çalışanların eğitim, yaşam tarzı, çalışma biçimi, düşünce tarz çeşitliliği şeklinde de ifade edilmektedir (Pless ve Maak, 2004: 130).

Sosyal açıdan farklılık terimi, yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, din, dil, kültür, cinsel yönelim, fiziksel ve zihinsel yetenek, sosyo ekonomik geçmiş ve diğer istisnai durumlar gibi birçok özelliğe sahip bir popülasyondaki varlığı ifade etmektedir. İşyerindeki farklılık ise, farklı kimlik gruplarının görev süresi, beceri düzeyi, eğitim ve teknik becerisini ve rol statüsünden kaynaklanan farklılıkları içermektedir (Sulman vd., 2007: 146).

Farklılık kavramı, içerisinde kabul etme ve saygı gösterme davranışlarını içermektedir. Her bir bireyin eşsiz olduğunu ve tanınması gerektiğini ifade eden bu kavram, insanlığın, kültürlerin ve doğal çevrenin karşılıklı bağımlılığının anlaşılması ve takdir edilmesini içeren bir dizi bilinçli uygulamadır. Basit gibi görünen farklılık kavramı içeriğinde, ırk, cinsiyet, etnik grup, kişilik, bilişsel stil, görev süresi, örgütsel işlev, eğitim, geçmiş ve daha fazlasını ifade etmektedir (Patrick ve Kumar, 2012: 1).

Çalışanların farklılıkları ile ilgili literatür incelendiğinde, konu üzerinde çalışan araştırmacıların, *çalışanların engelli olma durumu* (Matt vd., 2006), *etnik kökeni* (Richard, 2000) *cinsiyeti* (Özbilgin ve Woodward, 2004; Healy vd., 2005; Küskü vd.,

2007; Özbilgin vd., 2010), *eğitim seviyesi, yaşı* (Hentschel vd., 2013), *kültürel farklılık düzeyi* (Seymen, 2006; Rahmani, 2014; Martin 2014; Qian, 2020) gibi bireysel farklılık boyutuna ilişkin farklılıkları araştırma konusu yaptıkları görülmektedir.

Aynı zamanda çalışan farklılıkları konusunun, *örgütün performansı* (Richard, 2000; Ellemers vd., 2004; Homan vd., 2008), *işbirlikçi davranışları* (Chatman ve Flynn, 2001; Chatman ve Sparato, 2005; Leonardelli ve M. Toh, 2011), *güven algısı* (Desmarais, 2009) *çatışma durumu* (Hentschel vd., 2013; Gomez ve Taylor, 2018; Koyuncu ve Chipindu, 2019), *örgütsel bağlılık tutumu* (Kurtulmuş, 2016; Gider ve Şencan, 2016; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Taşlıyan ve Pekkan, 2017; Belloda vd., 2017; Quablan ve Farmanesh, 2019) gibi çeşitli çıktılara olan etkileri de araştırılmaktadır.

2.2. Farklılık Kavramının Boyutları

Farklılığa boyutlarına ayırarak bakıldığında, birincil boyuttaki farklılıklar, ya doğuştan gelen ya da sosyalleşme sürecinin ilk aşamalarında bireyi etkileyen ve yaşamı boyunca da devam eden değişmeyen nitelikteki farklılıklardır. Bunlar, yaş, etnisite, cinsiyet, fiziksel yetenek ve özellikler, ırk ve cinsel eğilimdir. İkincil boyuttaki farklılıklar ise yaşam boyunca değişebilir nitelikte olan farklılıklardır. Bunlar, eğitim, coğrafik mekân, gelir, medeni durum, askeri deneyim, ailevi statü, dini inançlar ve iş deneyimidir. Her iki boyut birlikte değerlendirildiğinde farklılıkların bireylerin değerlerini, algılarını ve önceki deneyimlerini anlamlı bir şekilde etkilediği ve bireye çevresine karşı eşsiz bir perspektif sunduğu ifade edilmektedir (Loden ve Rosener, 1991: 2). Örgüt ile ilgili boyuttaki farklılıklar ise bireyin işyerindeki hiyerarşik pozisyonu, hizmet süresi, yeterlilikleri yarı zamanlı veya tam zamanlı çalışma türüyle ilgilidir (Bean vd., 2001: 9).

Bu ayrımın yanında farklılıklar, yüzeysel farklılıklar ve derin düzey farklılıklar şeklinde ele alınabilmektedir. Yüzeysel farklılıklar, demografik farklılıklar olarak ifade edilen cinsiyet, yaş vb. farklılıkları, derin düzey farklılıkları ise tutum ve değerlerdeki farklılıkları ifade etmektedir (Harrison vd., 1998: 96).

Farklılık konusu, üç farklı kategoriye ayrılarak değerlendirildiğinde, birinci kategoriyi, cinsiyet, etnik köken/ırk, engellilik, cinsel yönelim, dini inanç, yaş, sosyo-ekonomik durum gibi demografik farklılıklar oluşturmaktadır. İkinci kategoriyi, eğitim, görev süresi ve işle ilgili özelliklere (uzmanlık) dayalı olan farklılıklar, üçüncü kategoriyi, aksan, görünüm, politik ideolojik görüş, milliyet gibi yerel ortamlardan kaynaklanan farklılıklar oluşturmaktadır (Özbilgin vd., 2014: 11).

Araştırmacılar farklılıkların derecesine ve doğasına bağlı olarak, insanlar ve çalışma grupları için farklı sonuçlar öne sürerek, demografik farklılıkları sınıflandırmak için çok sayıda boyut oluşturmuşlardır. Bu boyutlar arasında demografik değişkenlerden ırk, köken, cinsiyet, sosyal sınıf, din, milliyet, cinsel kimlik en çok kullanılanlardandır (Ely ve Thomas, 2001: 230).

Mannix ve Neale (2005) farklılık türlerini ve kategorilerini Tablo 1 'de görüldüğü gibi ele almaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 36):

Tablo 1. Farklılık türleri ve kategoriler (Mannix ve Neale, 2005: 36).

	Irk
	Etnik köken
	Cinsiyet
Sosyal kategori farklılıkları	Yaş
	Din
	Cinsel yönelim
	Fiziksel yeterlilik
	Eğitim
	İşlevsel bilgi
Bilgi ve beceri farklılıkları	Bilgi ya da uzmanlık
	Gelişim
	Deneyim
	Yetenekler
Değer ve inanç farklılıkları	Kültürel geçmiş
	İdeolojik inançlar
	Biliş tarzı
Kişilik farklılıkları	Duygusal yapı
	Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü ve konum farklılıkları	Hizmet süresi
	Unvan
	İşle ilgili bağlar
Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar	Aile ve arkadaşlık bağları
	Sosyal topluluk bağları
	Grup içi üyelikler

2.3. Çalışan Farklılıkları ile İlgili Teoriler

Çalışanların farklılıkları ile ilgili yapılan çalışmalarda, çeşitli teorilerin kullanıldığı görülmektedir. Bu teoriler, farklı özelliklere sahip çalışanların olduğu bir ortamda bireylerin davranışlarını açıklamayı amaçlamaktadırlar. Teorilerin, farklılıkları olan çalışanların davranışları hakkında tamamlayıcı, güçlendirici ve kapsamlı bir anlayış sunduğu düşünülmektedir (Ho, 2007: 75).

Mannix ve Neale (2005) çalışmasında, farklılığın anlaşılması için üç temel yaklaşım olduğunu ifade etmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 32). Bu yaklaşımlardan ilki, ***benzerlik çekim yaklaşımı*** (Kacmar vd., 2009; Miteness vd., 2016; Vegth, 2002; Wells ve Aicher, 2013; Smith, 1998); ikincisi, ***bilgi işleme yaklaşımı*** (Salancik ve Pfeffer 1978; Gabaldon vd., 2008) ve son olarak ***sosyal kategorileştirme yaklaşımı-*** (Goar, 2007; Chatman vd., 1998; Chatman ve Spataro, 2005) ***sosyal kimlik yaklaşımı*** (Ashforth ve Mael, 1989; Ellemers ve Quwerkerk, 1999; Stets ve Burke, 2000; Brewer, 2001; Hofhuis vd., 2002; George, 2004; Tajfel ve Turner, 2004) şeklinde ele alınmaktadır.

2.3.1. Benzerlik Çekim Yaklaşımı

Bu yaklaşımlardan ilki olan ***benzerlik çekim yaklaşımında***, insanların benzer kişilerle neden ilişki kurduğu açıklanmaya çalışılmaktadır (Mitteness vd., 2014: 627). Bu teori, bireylerin psikolojik özelliklerine vurgu yapmaktadır (Jakson vd., 1991: 687). Bireyler arasında sosyal karşılaştırma yaparken, bireylerin görüş, inanç, tutum, değer, yetenek, zevk, gelir gibi farklılıklarından çok benzerlikleri değerlendirilmektedir (Bryne, 1996: 223). Çünkü tutum, değer, inanç gibi nitelikler üzerindeki benzerliğin, kişiler arasındaki etkileşimin ve bağın gerçekleşmesini kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 32).

Aynı zamanda bu yaklaşım, ikili ilişkileri anlamak için de kullanılmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 32). İşyerindeki çalışanlara bakıldığında, çalışanların kendilerine benzeyen çalışanlarla yakın ilişki içerisinde olma olasılıklarının diğer kişilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (George, 1990: 108). Kişilik özellikleri benzer olan kişilerle iletişim kurmak kolay olduğundan, bilgi alışverişi daha fazla gerçekleşmektedir. Bilgi çeşitliliğinin fazla olması ise çalışanların arkadaşlık ilişkilerini (Mitteness vd., 2014: 631) ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (George, 1990: 108).

Bazı araştırmacılar tarafından, farklılıkları olan çalışanların aynı grupta çalıştığı bir örgütte, daha kısa süreli çalışıldığı ve bu çalışanların başka bir örgütte iş arama olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir (George, 1990: 108; Jakson vd., 1991: 685). Bu değerlendirme grup heterojenliği ile grup devir hızı arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Jakson vd., 1991: 678).

2.3.2. Bilgi İşleme Yaklaşımı

Farklılıkların anlaşılmasında kullanılan diğer bir yaklaşım, ***bilgi işleme yaklaşımıdır***. Bilgi işleme yaklaşımına göre bireyin mevcut çevresi, önemli bir bilgi kaynağıdır (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Sosyal bağlamda bilgi süreçlerine vurgu yapan bu anlayışa, (Salancik ve Pfeffer, 1978: 223) sosyal bilgi işleme yaklaşımı da denilmektedir. Buna göre, sosyal çevre, bize olayları yorumlama ve inşa etmek için ipuçları sağlamaktadır. Ayrıca tutum ve görüşümüzün de ne olması gerektiği hakkında bize bilgi vermektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226).

Bilgi işleme yaklaşımının, örgütteki farklılıklarla ilgili iyimser bir görüş sunduğu görülmektedir. Bu görüşe göre, bir örgütte çalışanlar arasında görülen farklılıklar, örgütün problem çözme yaklaşımlarının çeşitlenmesine, yaratıcılığının artmasına ve çalışma gruplarının zenginleşmesine katkı sağlamaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 31). Bu yaklaşım, takım heterojenliğine önem vermektedir (Hambrick vd., 1996: 659). Böyle bir örgütte, farklı yeteneğe, bilgiye, ağa ve geçmişe sahip bireyler farklı gruplardaki çalışanlarla iletişim halinde olmaktadırlar. Bu durumun, örgütte koordinasyonla ilgili bir problemle karşılaşıldığında sorunun çözümünü kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 31-32).

Bu yaklaşımın, yönetim kurullarının stratejik karar alma süreçlerine katkı sağladığı da görülmektedir. Farklı özelliklere sahip yönetim kurulu üyelerinin katıldığı yönetim kurulu toplantısından çıkan kararların daha kaliteli ve stratejik olduğu savunulmaktadır (Gabaldon vd., 2008: 947).

Son 50 yılda yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, ırk, cinsiyet, yaş gibi sosyal kategori farklılıklarının grupların yetenekleri üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğu iddia edilse de, farklılıklara sahip çalışanların olduğu grupların iyi kontrol edildiğinde, farklılığın altında yatan eğitim, kişilik gibi fonksiyonel arka planın grup problemini çözmede ve yaratıcılığını kolaylaştırmada yardımcı olduğu görülmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 32).

2.3.3. Sosyal Kategorileştirme/ Sosyal Kimlik Yaklaşımı

Farklılıkların anlaşılmasında kullanılan son yaklaşım, ***sosyal kategorileştirme/sosyal kimlik yaklaşımıdır.*** Bu yaklaşıma göre, aynı sosyal kategorinin içerisinde yer alan bireyler benzer duyguları paylaşan ve ortak görüşleri olan grupları oluşturmaktadır. Grup üyeleri diğer grup üyelerine göre kendilerini benzer ya da farklı iyi ya da kötü olarak tanımlamaktadır (Tajfel ve Turner, 2004: 283). İnsan doğasına yönelik bir bakış açısı sunan bu teori, birbirine bağımlı kategorilerden oluşan

sosyal bir bağlamı tanımlamakta ve bireyin kategori merkezli olduğunu savunmaktadır (Knapp vd., 2011: 304). Kişinin kendi kategorisindeki üyelerle etkileşiminin özü, sıklığı, yeniliği ve diğer kategorilere ait üyelerle olan etkileşimi kategorinin öneminin ve belirginliğinin göze çarpmasını etkilemektedir. Göze çarpan kategoriler, tutarlı ve anlamlı göründüğünde, grup üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendirerek (Knapp vd., 2011: 298) bireylerin sosyal kategorilerle ilişkilerini gösterecek şekillerde davranma eğilimini artırmaktadır (Knapp vd., 2011: 304).

Grup üyeleri arasındaki sosyal kategorileştirmenin, biz-onlar ya da iç grup-dış grup şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. İç grup-dış grup şeklinde yapılan kategorileştirmeye göre, bu kavramlar birbirlerinin zıttı olarak kullanılmaktadır. İç grubun varlığı ancak dış grubun varlığı ile mümkün gözükmektedir (Bauman, 2014: 51-53). Bireyler, iç grup ve dış grup sınıflandırması yaptıktan sonra iç grubu diğerine tercih etme eğilime girmektedirler (Goar, 2007: 548). Çünkü dış gruba karşı beslenilen olumsuz düşüncelerin varlığı ile bireylerin iç grupta kendilerini mutlu ve güvende hissetmesi anlam kazanmaktadır (Bauman, 2014: 51-53). Bu kavramlar arasında zıtlık olmasaydı, bireylerin kendilerini konumlandırabileceği bir yerin olamayacağı varsayılmaktadır. Bu sebeple bu kelimelerin ancak birbirilerinin tersi olarak kullanıldığında anlam kazanacağı düşünülmektedir (Bauman, 2014: 65).

Biz ve onlar şeklinde yapılan kategorileştirmeye bakıldığında, bireylerin, birlikte olmaktan mutlu oldukları, birbirlerini anladıkları ve birbirlerine güven duydukları grubu tanımlarken biz kavramını kullandıkları görülmektedir. Aynı bireylerin, içerisinde bulunmak istemedikleri ve kendileri hakkında iyi düşünceler beslemediğine inandıkları grubu temsil ederken de onlar kavramını tercih ettikleri düşünülmektedir (Bauman, 2014: 65).

Sosyal kategorileştirme bakış açısının, bu tür bir sınıflandırmaya başvururken, çalışanlar arasındaki farklılık algısına odaklandığı görülmektedir Çalışanlar arasındaki farklılık algısına göre oluşan bu kategorilerin (Goar, 2007: 547) çalışanların sosyal çevresini bölen, sınıflandıran ve düzenleyen bilişsel araçlar olduğu ifade edilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 32). Bu kategoriler ile sadece sosyal dünya sistemleştirilmiş olmamakta, aynı zamanda bireyin toplumdaki yeri de yaratılmakta ve tanımlanmaktadır (Tajfel ve Turner, 2004: 283).

Bu teoriye göre, bireyler sınıflandırıldıklarında kendilerinin ve diğer kişilerin hayatlarının daha mantıklı ve kolay olduğunu düşünmektedirler. Sosyal kategorileştirme bakış açısı, örgütleri tanımlamak için tasarlanmış olsa da kurumsal ortamdaki etkileşimleri anlamak için faydalı bir rehber niteliğindedir (Knapp vd., 2011: 298).

Şöyle ki, çalışanlar kendilerini diğer çalışanlarla karşılaştırmaları neticesinde, ait olduklarını hissettikleri gruba dair kimliklerini ifade ederken sosyal kategorileri kullandıkları görülmektedir (Tajfel ve Turner, 2004: 283). Bu nedenle sosyal kimlik bakış açısının sosyal kategorileştirme bakış açısı ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Sosyal kimlik kavramına değinilecek olunursa, sosyal kimlik kavramı, bireyin psikolojisi ile sosyal grupların yapısı ve işlevleri arasında önemli bir bağ kurmak isteyen sosyal ve davranış bilimleri disiplinlerince ortaya konulmuş bir kavram olduğu görülmektedir (Brewer, 2001: 115).

Sosyal kimliğin temelinde, grup üyeleri arasındaki algılama ve eylem tekdüzeliği vardır (Stets ve Burke, 2000: 226). Sosyal kimlik kavramının kaynağı, grup farklılıklarından ve geleneksel olarak grup oluşumuna bağlı faktörlerden oluşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20). Bu nedenle birey, kendisini grup üyeliği açısından tanımlamaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 35).

Sosyal kimlik kavramının içeriğini belirli bir gruba veya kategoriye ait olmakla ilişkilendirilen inançlar, ideolojiler, gelenekler, beklentiler ve psikolojik özellikler oluşturmaktadır (Brewer, 2001: 118). Birey bu özellikleri içselleştirdikçe grubun özellikleri bireyin benliğinin bir parçası haline gelmektedir (Hofhuis vd., 2002: 3). Sosyal kimlik teorisi tarafından grupla özdeşleşme süreci olarak tanımlanan bu durum bireylerin grup üyelikleri açısından davranma eğilimlerini belirlemektedir (Ellemers ve Quwerkerk, 1999: 386).

Belirli bir sosyal kimliğe sahip olmak, bir kategori veya grubun üyeleri ile benzer duyguları paylaşmak (Tajfel ve Turner, 2004: 283) onlarla ortak görüşlere sahip olmak ve her şeyi aynı bakış açısı değerlendirmek anlamına gelmektedir (Stets ve Burke, 2014: 69-70). Bireyin diğer grup üyeleri ile yaşadıkları benzerlik duygusu, ortak görüşleri paylaşma hissi (Stets ve Burke, 2000: 227; Tajfel ve Turner: 2004: 283; Stets ve Burke, 2014: 69-70) grup üyelerinin birbirlerine güven duymalarına ve sosyal çevrelerini anlamlandırmalarına yardımcı olmaktadır (Hofhuis vd., 2002: 3).

Sosyal kimlik teorisi, bireyin benlik kavramının sosyal ilişkiler ve sosyal gruplardan türetildiği fikrine atıfta bulunmaktadır (Brewer, 2001: 118). Bireylerin, sosyal kimlik vasıtasıyla olumlu bir grup içi üyelik kazanarak, benlik saygılarını geliştirdikleri ve sürdürmeye çalıştıkları görülmektedir (George, 2004: 893).

2.4. Farklılık Yönetimi Kavramı

Günümüzde çalışanların, izole edilmiş bir ortamda çalışmak yerine sürekli etkileşime gereksinim duyulan bir alanda çalıştıkları görülmektedir (Tüz ve Gümüş,

2010: 220; Mazur, 2010: 5; Sudha ve Sornaganesh, 2020: 131). Farklı kültürleri yansıtan çalışanların bir arada olduğu bu tarz örgütlerde (Akkirman, 1998: 2; Köksalan, 2019: 52), farklılık yönetimi kavramının önemli olduğu düşünülmektedir (Kevser, 2019: 87).

Farklılık yönetimi kavramının tarihi temellerine bakıldığında, bu kavramın çıkış noktalarının 1950, 1960 ve 1970'lerdeki özgürlük hareketleri, sivil haklar ve toplumsal protestolar, 1980 ve 1990'lardaki demografik ve ekonomik değişimler olduğu görülmektedir (Brazzel, 2003: 6). ABD ve diğer ülkelerin işgücü demografisindeki farklılıklar sebebiyle 90'lar boyunca farklılığı yönetme konusu liderlerin gündemine gelerek (Cox ve Blake, 1991: 45), bu tarihten itibaren konu ile ilgili çalışmaların ortaya konulmaya başlandığı görülmektedir (Brazzel, 2003: 3).

Farklılık yönetimi kavramını tanımlamanın ve yorumlamanın uzun bir süreci gerektirdiği görülmüştür. Farklılık yönetimi, örgütlerdeki heterojenliği tanımaya ve değer vermeye çalışan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilse de temel zorluk, bu tanımı yorumlamaktan ileri gelmektedir. Bunun sebebinin, farklılık yönetiminin amaçları, süreçleri, sonuçları üzerinde birden çok paydaş grubun kazanılmış çıkarlarının olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Özbilgin vd., 2015: 3).

Farklılık yönetimi kavramı, dinamik bir işgücünün var olduğu bir örgütte farklı insanlardan oluşan bir ağın bir araya getirilmesi için stratejilerin, politikaların uygulanmasını ifade etmektedir (Köksalan, 2019: 57; Sudha ve Sornaganesh, 2020: 131).

Farklılık yönetimi çalışanlara, örgüt ile yetenekleri, geçmişleri ve ihtiyaçları ile uygun olacak şekilde ilişki kurma fırsatı sunmayı ve optimum çalışma ortamı yaratarak, başarılı olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 131). Farklılık yönetimi kavramı, genellikle inanlar arasındaki yaş, sınıf, etnik köken, cinsiyet, yetenek, fiziksel veya zihinsel durum, ırk, cinsel yönelim, ruhsal durum bakımından çalışanların performanslarının daha iyi olması için onların farklılıklarının tanınması, anlaşılması, kabul edilmesi, değer görülmesi ve takdir edilmesi olarak görülmektedir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 131).

Farklılığın kültürel normlar ve değerlerle ilgili olduğunu (Pless ve Maak, 2004: 129) kavrayan bir yöneticinin, farklı kültürlere sahip çalışanlara değer verildiğini, onlara saygı gösterildiğini ve takdir edildiğini hissettiren (Oyewunmi, 2018: 433) bir çalışma ortamı sunması gerekmektedir. Farklılık yönetimi uygulamalarında bu hususlara önem veren örgütlerin, olumlu sonuçlarla karşılaşacakları düşünülmektedir (Usta ve

Bayraktar, 2017: 68; Kevser, 2019: 86). Farklılık yönetiminin etkin olması halinde örgüte sağlayabileceği düşünülen avantajlara aşağıda yer verilmektedir:

✓ Çalışanlar arasında fark gözetmeden, eşit ve adil bir şekilde davranıldığında, çalışanların yaratıcı, yenilikçi ve başarılı olmasını sağlayacak özelliklerin ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Özkan ve Kaygısız, 2020: 2).

✓ Farklılıklar zenginlik olarak görüldüğü zaman (Özkan ve Kaygısız, 2020: 16), çalışanların kültürel sınırlar arasında köprü oluşturmaları, sorunlara çözüm bulma noktasında yenilikçi fikirler sunmaları mümkün hale gelebilecektir (Pless ve Maak, 2004: 130).

✓ Farklılığın iyi yönetilmesi, bir örgütte çalışanlar arasında sinerji yaratacağı için örgütte performansın artırması sağlanabilecektir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 135).

✓ Yöneticiler, farklılığın güçlü bir strateji olduğuna inandıkları takdirde, farklılık yönetimi ile işyerindeki belirli kişilerin güçlü yönleri geliştirilerek, diğerlerinin olumsuz yönlerinden doğacak zarar minimize edilebilecektir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 135).

✓ Bu yönüyle, farklılık yönetiminin olumsuz düşünceleri körüklemeye engel, yetkinliği artırmaya yardımcı, pratik ve stratejik bir yaklaşım olarak benimsenebileceği düşünülmektedir (Oyewunmi, 2018: 440).

Farklılık yönetiminin etkin olmadığı örgütlere bakıldığında, çalışanlar arasında sorunların yaşanabileceği düşünülmektedir (Usta ve Bayraktar, 2017: 78). Farklılıkların iyi yönetilemediği bir örgütte karşılaşılan temel sorunlardan bir tanesini iletişim problemi oluşturmaktadır. Farklı gruplar bir arada çalıştığında dil ve iletişim problemi olabilmektedir. Farklı zihniyetler nedeniyle meslektaşlar arasında çatışmalar mümkün gözükmektedir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 133). Çalışanlar, ırk, millet, cinsiyet, yaş, din, sosyal sınıf açısından kendisinden farklı olan kişiler arasında güven eksikliği hissedebilmektedirler (Oyewunmi, 2018: 440). Bu durum, çalışanların mutsuz, isteksiz çalışmalarına yol açabilmektedir (Usta ve Bayraktar, 2017: 78). Farklılıkların iyi yönetilmediği böyle bir ortamda, bireyler arası çatışmanın yol açtığı duyulmama, tanınmama, değer görmeme duygusunun kişiye yaşattığı duygular çalışanların bilgi ve deneyimlerini gösterememelerine, sahip oldukları potansiyellerini sergileyememelerine yol açabilmektedir. (Pless ve Maak, 2004: 130).

Bu noktada, farklılık yönetimini etkin bir şekilde yürütebilmek adına hayata geçirilecek uygulamaların önemli olduğu düşünülmektedir. Farklılık yönetimi ile ilgili yapılabilecek kötü bir program, çalışanlar arasında, önyargı ve ayrımcılık yapıldığının düşünülmesine sebebiyet verebilir. Çalışanların morali bozulduğu için bu grubu yönetmenin maliyeti artabilir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 133). Bu sebeple, farklılık

yönetiminin etkin bir şekilde yürütülebilmesi adına, yöneticilerin başarılı olması için bazı temel ilkelerin uygulanması gerekmektedir. Bunlara aşağıda yer verilmektedir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 132):

✓ Farklı kültürden gelen çalışanların yeteneklerinin gelişip, zenginleşmesi için uygun bir çalışma ortamı oluşturmak.

✓ Herkesin, birbiriyle iletişim kurabilmesi için dil ve iletişim engellerini ortadan kaldırmak.

✓ Cinsiyet, yaş, milliyet ile ilgili olarak işgücündeki her bir kişinin farklı bakış açılarını yönetmeye çalışmak.

Ayrıca, yöneticilerin etkin bir farklılık yönetimi programı uygulayabilmesi için gerekli olan adımlara aşağıda yer verilmektedir (Sudha ve Sornaganesh, 2020: 135):

- *İyi iletişim:* Örgütün politikaları, prosedürleri, kuralları, düzenlemeleri herkesin anlayabileceği açıklıkta olmalıdır. Uygulamada kültürel ve dilsel sorunlar varsa, bunlar ortak sembollerle, resimlerle aşılmaya çalışılmalıdır.
- *Çalışanları bireysel olarak analiz etmek:* Çalışanlar arasında ayrımcılıktan, basmakalıp yargılardan kaçınılmalıdır. Her çalışanın başarı ve başarısızlığı ayrı analiz edilmelidir. Grupta çalışanlar cesaretlendirilmelidir ve kültürel konular değil işle ilgili konular tartışılmalıdır.
- *Çalışanları farklı grupta çalışmaya teşvik etmek:* Deneyimi ve yeteneği farklı olan çalışanların farklı gruplarda çalışması sağlanmalıdır. Böylece, yeni fikirlerin ve yenilikçi düşüncelerin paylaşılması için ortam oluşturulabileceği düşünülmektedir. Bu ortamda çalışanlar, birbirlerini bireysel olarak tanıma imkânı bulabilirler. Böylece, oluşan gruplar farklı bakış açılarını ve deneyimlerini ortaya koyarak bir araya geldiklerinde oluşan gücü fark edebilirler.
- *Objektif kriterlere dayalı kararlar almak:* Tüm çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmaları beklenmelidir ve gerekli standartları karşılamaları istenmelidir. Disiplin dâhil tüm istihdam eylemleri performansla ilgili kriterlere dayandırılmalıdır. Çalışanlarla ilgilenirken kişisel konularla ilgili değil işle ilgili konulara odaklanılmalıdır.
- *Açık fikirli olmak:* Kültürleri birbirinden farklı olan çalışanların birbirleriyle ilişki kurarken görüşlerini rahat bir şekilde ifade etmeleri sağlanmalıdır.

2.5. Farklılık Yönetimi Algısı Kavramı

Örgütün bireysel ve örgütsel anlamda çalışan farklılıklarını yönetmek üzere hayat geçirdiği adımlar, çalışanların farklılık yönetimi algısını şekillendirmektedir. Bir

örgütten, çalışanlarının başarılarını ödüllendirmesi, davranışlarını onurlandırması, herkes ile eşit muamele ve saygı görmelerini sağlayacak uygulamalara yer vermesi beklenmektedir. Bir örgütte, çalışanı onaylamanın en temel göstergesinin o kişiyi tanımak olduğu düşünülmektedir. Örgütsel anlamda tanınmak, çalışanların çalıştıkları örgütte iş ahlakına uygun ilkeler çerçevesinde görev yapacaklarından emin olmaları anlamına gelmektedir. Bu örgütte, çalışanların yasal anlamda herkesin eşit haklara sahip olduğunu, eşit derecede örgütün bir üyesi olarak görüldüklerini bilmeleri gerekmektedir. Çünkü farklılıklara değer vermek, herkes için aynı hakları garanti etmekle başlamaktadır ve bu durum bireyi örgüt üyesi olmaya teşvik etmektedir (Pless ve Maak, 2004: 132).

Farklı ama eşit olarak tanındığını hisseden çalışanlar, sadece özel yaşamında değil, işyerinde de gerçek benlikleri ile davranabileceğini bilmektedirler. Bu kişiler, ellerinden gelenin en iyisini yapmak için motive olmakta ve kendilerine güvenerek işlerini yapmaktadırlar. Aynı zamanda örgütün diğer üyeleriyle dayanışma içerisinde çalışmaktadırlar (Pless ve Maak, 2004: 132).

Örgütün, çalışanlarının farklılıklarını tanımadığı durumda ise, çalışanların duygusal anlamda zarar göreceği düşünülmektedir. Böyle bir ortamda, çalışanların benlik saygılarını geliştirmelerinin ve nihayetinde sağlıklı ve sürdürebilir ilişkiler kurmalarının önüne geçilecektir (Pless ve Maak, 2004: 132).

Yukarıdaki bilgiler ışığında bireysel ve örgütsel anlamda yürüten farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanlar açısından büyük önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmada Barak vd., (1998)'nin çalışmasında bireysel farklılıklar ve örgütsel farklılıklar şeklinde ele aldığı farklılıklara ilişkin uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı tespit edilmeye çalışılacaktır.

Bireysel farklılık yönetimi algısında, bireysel farklılıklar olarak ifade edilebilecek (Barak vd., 1998: 85) cinsiyet, cinsel eğilim, yaş, engel durumu, etnik kimlik ile ilgili farklılıklara (Özbilgin ve Tatlı, 2007) karşı örgütteki uygulamalara yönelik çalışanların algısı belirlemeye çalışılacaktır. Örgütsel farklılık yönetimi algısında, çalışanların kariyer gelişimi, yönetim pozisyonlarındaki istihdam imkânı, farklılıkları ile ilgili yasal prosedürlerin varlığı, farklılıklarının teşvik edilmesi, farklılıklara önem, değer verilmesi ve desteklenmesi (Özbilgin ve Tatlı, 2007) gibi konularda yapılan uygulamalara yönelik çalışanların algılarını belirlenmeye çalışılacaktır. Burada yönetimle ilgili politika ve prosedürlerin farklı işgücünün (azınlıklar, kadınlar vs.) işe alım, terfi etme, örgütsel kaynaklara ve güce erişim gibi alanlarda etkili olduğu düşünülmektedir (Barak vd., 1998: 85).

2.6. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgüte yönelik ilgisini ve bağlılık duygusunu ifade eden bir tutum olarak görülmektedir (Cohen, 2014: 526). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, kendi hedefleri ile örgütün hedeflerini uyumlu gördüğü (Cohen, 2014: 526) ve örgütsel hedeflere ulaşmak için işbirliği içinde çalışmaya istekli davrandıkları belirtilmektedir (Halis vd., 2007: 188).

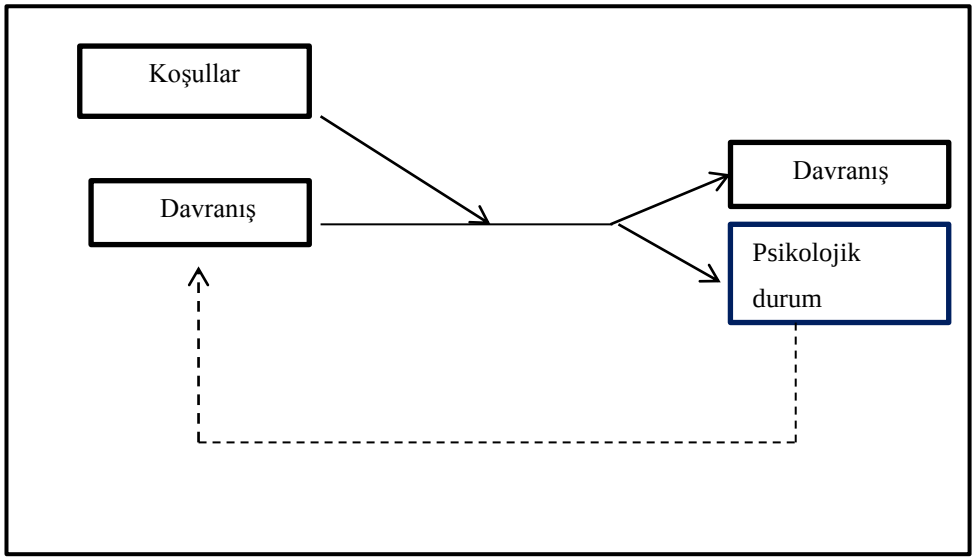
Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve felsefesini benimseyen çalışanların psikolojik durumlarını ifade etmektedir. Örgüte güçlü bir bağ ile bağlı olan çalışanların, örgüt ile bağlarını sürdürmeyi istedikleri söylenebilmektedir (Cohen, 2014: 526). Bu yönüyle örgütsel bağlılık kavramının, çalışanların örgütle olan ilişkisine göre şekillenen ve onların örgütte çalışmaya devam edip etmeme kararı almalarını etkileyen bir davranış olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık konusu ile ilgili üç temel yaklaşımın olduğu görülmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel bağlılığın maliyetlerle ilgili olduğunu ifade eden davranışsal yaklaşımdır. İkincisi, örgütsel bağlılığın ahlaki bir sorumluluk olduğunu ifade eden normatif yaklaşımdır. Son yaklaşım ise, örgütsel bağlılığın örgüte karşı gösterilen duygusal bir tepki olduğunu belirten tutumsal yaklaşımdır (Tolay, 2003: 4).

2.6.1. Davranışsal Yaklaşım

Becker (1960), örgütsel bağlılık konusunda ilk çalışmayı yaparak, davranışsal bağlılık yaklaşımını ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, yan faydalar teorisi olarak ifade edilmektedir ve bağlılığın davranışsal tarafı üzerinde durmaktadır. Becker (1960)'e göre bağlılık, bir örgütte çalışan bireylerin yan faydalar elde etmesi sonucu örgütte birbirleriyle tutarlı davranışlarda bulunması ile ortaya çıkmaktadır. Bu ortamda bulunan bireyler, yan faydalar kazanmak için ya da yan faydaları kaybetme korkusu ile örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Becker, 1960: 32).

Örneğin, örgütten ayrılmayı düşünen bir çalışanın, emeklilik fonundaki yatırımlarını, kıdemini, sosyal ilişkilerini, örgütte edindiği çevreyi, örgüte sağladığı uyumu kaybetmek istememesi, bunun yanında ücret, terfi yapma fırsatları gibi beklentilerini gerçekleştirmek istemesi, çalışanların örgütün kendilerinden beklediği davranışları inandığı, yapmak istediği için değil, yapmak zorunda olduklarını düşündükleri için yerine getirdiklerini göstermektedir (Tolay, 2003: 4).



Şekil 1. Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Şekle 1'e göre, çalışanların davranışları bazı koşullardan etkilenerek, sürekli hale gelmektedir. Bu durum, çalışanları örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları bu ortam, geri beslemeye sebep olarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Davranışsal bağlılık örgütten ziyade, çalışanların davranışlarına olan bağlılığını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Davranışsal bağlılık, çalışanların belli bir örgütte, uzun süre kalma sorunu ve bu sorunla nasıl başa çıktıkları ile ilgili bir kavramdır. Davranışsal bağlılık, örgütten çok çalışanların yaptıkları belirli bir faaliyete odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 9). Çalışanlar belirli bir davranışta bulunduklarında, bazı etmenler nedeniyle davranışını tekrar etmekte ve bir süre sonra bu davranışlarına bağlanmaktadırlar (Bayram, 2005: 129). Zaman geçtikçe, bu davranışı sürdürmeleri için haklı gerekçeler bulmakta ve davranışı sürekli hale getirmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 62). Bu nedenle davranışsal bağlılığın, örgütten çok çalışanların yaptıkları belirli bir faaliyete odaklandığı görülmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9).

2.6.2. Normatif Yaklaşım

Örgütsel bağlılık tutumuna ilişkin ikinci yaklaşım, Wiener (1982) tarafından ortaya konulmuştur. Wiener (1982), bağlılığı örgütün çıkarları ve amaçları doğrultusunda davranmayı sağlayan "içselleştirilmiş normatif inançlar bütünü" şeklinde ifade etmiştir. Yazara göre, bireysel davranışların oluşmasında sosyal normatif inançlar ve bireysel normatif inançlar şeklinde iki tür inanç bulunmaktadır. Bireysel normatif inançlar, bireyin davranışlarını yönlendiren bireysel ahlaki standartları ifade etmektedir. Sosyal normatif inançlar ise, bireylerin insanların kendilerinden nasıl davranmalarını

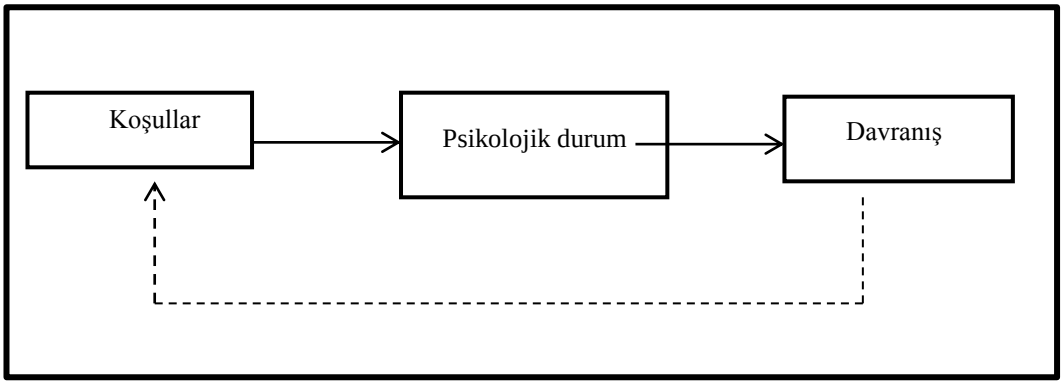
beklediklerine ilişkin inançları oluşturmaktadır. Bağlılığı yüksek olan bireyler, bir davranışı kişisel çıkarlarına uygun olduğu için değil, bu davranışın "doğru" ve "ahlaklı" olduğuna inandıkları için yapmaktadırlar. Normatif inançların, birey üzerindeki etkisinin ödül ve cezadan daha uzun süreli olduğu görülmektedir (Wiener, 1982: 421).

Wiener (1982)'e göre bağlılık, içselleştirilen normatif inançların fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır ve iki unsurdan oluşmaktadır. Birincisi, genelleştirilmiş sadakat ve sorumluluk değeridir. Burada birey, örgüte karşı sadakat ve sorumluluklarını yerine getirme konularında ahlaki sorumluluk hissetmektedir. Çalıştığı örgüte dair sorumluluk hisseden birey, çalıştığı örgüte bağlılık göstermesinin doğu ve ahlaklı olduğuna inanmaktadır. İkinci unsur ise örgütsel özdeşleşmedir. Burada birey, örgütün misyonuna, amacına ve politikalarına yönelik içselleştirilmiş inançlar hissetmektedir. Örgütsel özdeşleşme, bireyin değer ve amaçları ile örgütün amaç ve değerlerinin uyumlaştırılması anlamına gelmektedir (Hall vd., 1970: 170'den aktaran Wiener, 1982: 422-423). Buna göre genelleştirilmiş sadakat ve sorumluluk değeri ile özdeşleşme bağlılığın temel belirleyicileri olmaktadır (Wiener, 1982: 423).

2.6.3. Tutumsal Yaklaşım

Örgütsel bağlılık tutumuna ilişkin üçüncü yaklaşım, Porter, Steers ve Mowday tarafından geliştirilmiştir. Porter ve arkadaşları (1974), örgütsel bağlılığı bireyin belli bir örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte olan katılımının gücü olarak ifade etmektedirler. Yazarlara göre örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerine inanmayı, bunları kabul etmeyi, örgütün amaçlarına ulaşması için büyük bir çaba göstermeye hazır olmayı ve örgütte çalışmaya devam etmeye dair büyük bir istek duymayı ifade etmektedir (Porter vd., 1974: 604).

Bu yaklaşıma göre bağlılık, çalışanların iş ortamlarını değerlendirmeleri neticesinde ortaya çıkan ve çalışanları örgüte bağlayan duygusal bir bağdır (Doğan ve Kılıç, 2017: 40). Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesi, örgütün faaliyetlerine yüksek düzeyde katılım göstermesi ve örgüte karşı sevgi ve sadakat duygusu hissederek bağlanması şeklinde üç bileşenli bir yönelim olarak görülmektedir (Buchanan, 1974: 533). Meyer ve Allen (1997)'e göre tutumsal bağlılık ise, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 9). Çalışanların örgütle bütünleşmek ve örgüte katılım sağlamak için istekle çalıştıkları görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2017: 40). Bu durum, çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin uyumlu olmasını sağladığı için bağlılığın artmasında son derece önem taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1997: 9).



Şekil 2. Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı (Meyer ve Allen,1991: 63).

Şekil 2'de örgütsel bağlılıkta, tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Düz çizgiler bağlılığın ortaya çıkmasına neden olan unsurları ifade etmektedir. Kesik çizgiler ise bağlılığın sürekli hale gelmesini sağlayan değişkenleri göstermektedir. Çalışanların içerisinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumlarını etkilemektedir. Bu durumun çalışanların davranışlarını sürekli hale getirdiği, böylece örgüte olan bağlılığın arttığı görülmektedir.

Tutumsal yaklaşımda, örgütün amaç ve değerleri ile bireylerin amaç ve değerlerinin uyuşması sonucunda, çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için görevini yerine getirmeye devam etmesi anlatılmaktadır. Bu yaklaşımın üç unsuru vardır. Bunlardan ilk olan bilişsel unsurda, çalışanlara veya örgüte dair bilgi ve inançlara yer verilmektedir. Duygusal unsurda, çalışanların tutumlarının duygusal anlamda nasıl tepkilere yol açtığı ifade edilmektedir. Davranışsal unsurda ise, çalışanların tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal tepkiler anlatılmaktadır (Gider, 2016: 42).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımından yararlanıldığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde üç boyuta ayrılmaktadır. Tablo 2'de üç boyutun açıklamasına yer verilmektedir.

Tablo 2. Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık bileşenleri (Arbak ve Kesken, 2005: 68).

Bağlılık	**Gerekçe**	**Tanım**
Duygusal bağlılık	Çalışanın bunu istemesi	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımda bulunması
Devam bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetlerin farkındalığı
Normatif bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması	Çalışanın örgütsel üyeliği sürdürmesi yönünde hissettiği yükümlülük

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın farklı şekillerde gerçekleşebileceğini belirterek, Becker'in, Porter'ın ve Wiener'in bakış açılarını sırasıyla devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık şeklinde ifade etmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67). Yazarlar, daha önce tek boyut olarak ele alınan örgütsel bağlılık kavramını, "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli" şeklinde sunarak, çok boyutlu bir kavram olarak ortaya koymuşlardır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu boyutları daha ayrıntılı incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.6.3.1. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, çalışanların örgütten ayrılmaları halinde katlanacakları maliyetleri düşünerek, çalışmaya devam etmek istemelerini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3). Bu bağlılık türünde, çalışanlar örgütün kendilerinden beklediği davranışları yapmak istedikleri için değil (Tolay, 2003: 4), yapmak zorunda olduklarına inandıkları için yerine getirmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Bunun sebebinin iki faktöre dayandığı belirtilmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanların beklentisidir. Burada çalışanlar, görev yaptıkları örgütte edindikleri deneyim ve birikimin, başka örgütlerde kullanılamama ihtimalini düşünmektedirler. Bu durum onların, görev süresince kendileri için yaptıkları bireysel yatırımın, kazanca dönüşmesi için çalışmaya devam etmeyi tercih etmelerine sebep olmaktadır. İkincisi ise, seçeneklerin yetersizliğidir. Burada, çalışanlar sahip oldukları özelliklere göre yeni bir iş bulmalarının ve örgütten ayrılmalarının maliyetli olacaklarını düşünmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu nedenle, görevleri boyunca elde ettikleri kazançları kaybetmemek ya da başka faydalar kazanmak için çalışmaya devam etmektedirler (Becker, 1960: 32).

Devam bağlılığının sağlanmasında etkili olan bireysel ve örgütsel faktörler aşağıda özetlenmeye çalışılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 18).

Yetenekler: Çalışanların, görevine devam ettikleri örgütte kazandıkları deneyim ve kabiliyetlerin ne kadarını farklı örgütlerde kullanabilecekleri ve bunlarının ne kadarının farklı örgütlere aktarılabileceğine dair duyulan endişe.

Eğitim: Çalışanların, formel eğitimlerinin örgüt dışında onlara fayda sağlayıp sağlamayacağını düşünmeleri.

Yer değiştirmek: Çalışanların, örgütten ayrılmaları halinde farklı bir yere taşınmayı istememeleri.

Bireysel yatırım: Çalışanların, görev yaptıkları örgütte zamanların ve emeklerini harcamaları sebebiyle kendileri için yatırım yaptıklarını düşünmeleri.

Emeklilik primi: Çalışanların, örgütten ayrılmaları halinde, çalışıyor olsalardı alabilecekleri emeklilik primini kaybetme korkuları.

Toplum: Çalışanların, uzun süredir aynı yerleşim yerinde ikamet ediyor olmaları ve yaşı.

Alternatifler: Çalışanların, örgütten ayrılmaları halinde mevcut çalıştıkları örgütün benzeri veya daha iyisini bulmada zorluk çekeceklerini düşünmeleri.

Devam bağlılığını etkileyen etmenlerin, bireysel yatırım, yetenek, eğitim, maddi beklentiler ve çalışanların algıladığı iş durumları ile ilgili olduğu görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 46).

2.6.3.2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık boyutunda, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanması, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı ifade edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 1). Çalışanların örgüte ait olma duygularının bir göstergesi olan bu boyut (Bergman, 2006: 45), çalışanların örgütün çıkarları ve başarısı için gönüllü olarak gayret sarf etmesi ve çalışmasını içermektedir (Güney vd., 2007: 191)**.**

Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan bir bireyin, yapması gerekenden daha fazla işi, severek ve gönüllü olarak yaptığı ve örgütün başarısına katkı sağladığı görülmektedir (Gürbüz, 2006: 70; Çöl ve Gül, 2005: 293). Yine bireyler işe dâhil olduklarında ve örgüt içi ilişkileri geliştiğinde kendilerini değerli hissetmektedirler (Rego ve Cunha, 2008: 59). Çalışanlar, yöneticiler tarafından değer gördüklerini düşündüklerinde, takdir edildiklerinde ya da yöneticilerin kendilerine karşı sergiledikleri davranışlarına dair algılarına göre bağlılık düzeyleri de değişmektedir (Güney vd., 2007: 191). Örgütte kendilerine adil, saygılı ve destekleyici bir tavırla davranıldığını düşünmek onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artırmaktadır (Rego ve Cunha, 2008: 59). Çalışanların duygusal bağlılıkları arttıkça örgütün amaçlarını kabul etmeleri ve örgüte uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır. Çalışanlar gönüllü olarak örgüte katılımlarını sürdürmekte ve rollerini etkin oynamaktadırlar (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 3).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının artırılmasında birçok faktörün etkili olduğu düşünülmektedir. Bağlılıkla ilgili yapılan birçok araştırmada kullanılan, Allen ve Meyer (1990)'ın ortaya koyduğu, çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyen faktörler aşağıdaki gibi özetlenmektedir (Allen ve Meyer, 2000: 17-17).

İşin çekiciliği: Örgütte çalışanların yerine getirdikleri görevlerin ilgi çekici ve heyecan verici olması

Rol açıklığı: Örgütün, çalışanlardan beklentilerini açıkça ifade etmesi

Amaç açıklığı: Çalışanların, örgütte yaptığı işi ne amaçla yaptığını açıkça kavrayabilmesi

Amaç güçlüğü: Çalışanlardan yapılması istenen görevlerin zorlayıcı olmaması

Önerilere açıklık: Üst yönetimin, örgütteki diğer çalışanlardan gelen görüşleri dikkate alması

Çalışanlar arasında uyum: Örgütte çalışanlar arasında uyumun olması

Örgütsel güvenirlik: Çalışanların, örgütün yapacağını söylediği her şeyi gerçekleştireceğine dair inancının olması

Eşitlik: Örgütte çalışan herkesin eşit bir şekilde hak ettiklerine sahip olması..

Bireye önem: Örgütün amaçlarına ulaşmasında çalışanların görevlerini yerine getirmelerinin etkili olduğu çalışanlara hissettirilmeli.

Geri besleme: Çalışanların, performansları konusunda onlara geri bildirimde bulunmak.

Katılım: Çalışanların, performans standartları ve görev alanları ile ilgili konulardaki kararlara katılmaları.

Yukarıda yer verilen duygusal bağlılık etmenlerine bakıldığında, bu faktörlerin çalışanların bağlılığının artırılmasında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu şekilde bir örgütsel yapının oluşması için, örgüt kültürü ve liderlik rolünün de gerekli olduğu belirtilmektedir.

2.6.3.3. Normatif bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların örgüte karşı besledikleri yükümlülük duygularını (Bergman, 2006: 647) ve bu yükümlülükleri sonucu örgüte bağlı olma derecelerini ifade etmektedir (Şekerli, 2017: 63). Normatif bağlılıkta, çalışanlar örgüte karşı sadakatle davranmaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bu şekilde davranmalarının doğru ve ahlaklı bir davranış şekli olduğunu düşünmektedirler (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). Bu nedenle, normatif bağlılığın belirleyicisinin ahlaki standartlar olduğu ifade edilmektedir (Wiener, 1982: 421).

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı bir görev olarak görmesi ve sergiledikleri davranışların doğru olduğuna inanması nedeniyle duygusal bağlılıktan, görevden ayrılmaları halinde bir maliyetle karşılaşacaklarına dair bir endişe hissetmemeleri yönüyle devam bağlılığından farklıdır (Wasti, 2000: 2).

Çalışanların normatif bağlılığının gelişiminde sosyalizasyon sürecinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu süreç, çalışanların hem örgüte katılmadan önceki bireysel

ve kültürel yaşantısını hem de örgüte katıldıktan sonraki çalışma hayatını içermektedir. Bu sürecin geliştirilmesine yönelik yapılacak faaliyetlerin çalışanların normatif bağlılığının gelişmesine büyük katkısının olacağı düşünülmektedir (Özutku, 2008: 95). Çünkü normatif bağlılık, çalışanların örgütün normlarını sosyalleşme yoluyla içselleştirdikleri zaman gelişmektedir (Rego ve Cunha, 2008: 59).

2.6.4. Çalışmada Benimsenen Yaklaşım

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili ortaya konulan tanımlara bakıldığında, araştırmacıların, bu kavramın psikolojik ve duygusal yönüne vurgu yaptıkları görülmektedir. Ülkemizde, Meyer ve Allen (1991)'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımının ve bu yaklaşımın çalışanlara uygunluğunu ölçmek amacıyla geliştirilen ölçme aracının, örgütsel bağlılık konusunu ele alan çalışmalarda kullanıldığı görülmektedir (Tolay, 2003: 15).

Türk kültüründe, örgütsel bağlılığın ne anlam ifade ettiğinin, bu modelin Batı literatüründe geliştirilen modellerle ortak taraflarının ve farklı yönlerinin ortaya konulmaya çalışıldığı bir araştırmada, Meyer ve Allen (1991)'in örgütsel bağlılık modelinin, ana hatlarıyla Türk toplumunda ve kültüründe geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Wasti, 2000: 17).

Bu çalışmaya göre, Türkiye'de çalışan bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik duygusal, normatif ve devam bağlılıkları bulunmaktadır (Wasti, 2000: 17). Devam bağlılığının zorunluluktan, normatif bağlılığın ahlaki standartlardan, duygusal bağlılığın ise, daha çok örgütsel değişkenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir (Wasti, 2000: 17-19).

Duygusal bağlılık boyutunda, çalışanların örgütteki çalışma ortamlarını değerlendirerek, örgütten memnun olmaları halinde örgüte olan duygusal yönelimlerinin olumlu yönde geliştiği gözlenmektedir (Wasti, 2000: 19-20).

Duygusal bağlılık boyutunda, örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasındaki ilişkinin önemli olduğu düşünülmektedir (Meyer ve Allen, 1997: 9). Yöneticiler işin yapısı, terfi imkânları, kariyer olanakları gibi uygulamalara gereken değer ve önemi vermeleri halinde çalışanların duygusal bağlılıklarına yön verebildikleri görülmektedir. Bu nedenle duygusal bağlılığın sağlanmasında yöneticilere büyük görev düştüğü vurgulanmaktadır (Wasti, 2000: 19-20).

Bu çalışmada, yöneticilerin yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına göre çalışanların algılarının ve gösterecekleri tepkilerin şekillendiği varsayıldığı için, örgütün uygulamalarına ve ortamına göre oluştuğu düşünülen duygusal bağlılık boyutunun

burada kullanılmasının anlamlı olacağı düşünülmektedir. Bu boyutun örgütsel bağlılığın diğer boyutlarından olan devam bağlılığı ve normatif bağlılığa (Allen ve Meyer, 2000) göre örgüt başarısına daha fazla katkıda bulunması (Bozkurt ve Yurt, 2013: 138), örgüt için daha fazla faydasının dokunması (Gürbüz, 2006) ve örgütün gerçekleşmesini en fazla istediği bağlılık türü olarak ifade (Çöl ve Gül, 2005) edilmesi gibi nedenlerin de bu çalışmada duygusal bağlılık boyutunun kullanılmasında etkili olduğu söylenebilmektedir (Gürbüz, 2006; Çöl ve Gül, 2005; Triana vd., 2010; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Bulşu ve Gümüş, 2018).

2.7. Sosyal Sermaye Yazını

Sosyal bilimler, paradigma farklılıklarının (Burrell ve Morgan, 1979) olduğu ve disiplinler arasında görüş alışverişinin yapıldığı bir alandır. Sosyal sermaye kavramının, son yıllarda, iktisat, siyaset bilimi, sosyoloji ve işletme bilimi gibi alanlarda yürütülen çalışmalara konu olduğu görülmektedir (Burt, 1997: 346). Bu özelliği ile sosyal sermaye kavramının, disiplinler arası paylaşımı göstermesi açısından önemli bir kavram olduğu düşünülmektedir.

Sosyal sermaye yazınına bakıldığında, sosyal sermaye kavramına dair genel itibariyle iki farklı bakış açısının olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye, birincil bağlara yerleşik (Coleman, 1988; Fukuyama, 1995; Putnam, 1995) ve ikincil bağlara yerleşik (Bourdieu ve Wacquant, 1992; Burt, 1997; Özen ve Aslan, 2006) bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, sosyal sermaye mikro ve makro bakış açıları ile de açıklanabilmektedir. Mikro bakış açısının, bireysel ağ düzeneğine yoğunlaştığı ve bu ağ düzeneğinin yerleşik olduğu geniş alanların getireceği sınırlamaların değerlendirme dışında tutulduğu ifade edilmektedir. Makro bakış açısında ise, ağ düzeneğindeki ilişkilerin yapısı ve bireysel eylemden ziyade örgütsel eylemin etkisi üzerinde durulduğu görülmektedir (Ibarra vd., 2005: 359).

Sosyal sermaye kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında, bu kavramın ilk kez Lyda Judson Hanifan tarafından 1916 yılında Batı Virginia'daki kırsal okul aile birliği merkezlerini değerlendirmek amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Hanifan (1916)'ın, okul başarısında toplum desteğinin ne denli önemli olduğunu vurgulamak için sosyal sermaye kavramına başvurduğu ifade edilmektedir (Putnam, 2000: 29). Tarihsel kökeni 19. yüzyıla dayanan sosyal sermaye kavramının, bugünkü bilinirliğine kavuşmasında, 80'li yıllardan sonra yayınlanan Bourdieu, Coleman, Putnam ve Fukuyama'nın çalışmalarının etkili olduğu düşünülmektedir (Kahraman, 2016: 17).

2.7.1. Sosyal Sermayenin Boyutları

Adler ve Kwon (2002) sosyal sermaye yazınındaki tanımların birbirlerine benzerlik gösterdiğini belirttikten sonra, bu tanımlarda yer alan nüans farklılıklarından yola çıkarak sosyal sermayenin içsel sosyal sermaye ve dışsal sosyal sermaye olmak üzere ikiye ayrılabileceğini ifade etmişlerdir. Özen ve Aslan (2006), yaptıkları çalışmada bu sınıflandırmayı detaylandırarak (Tablo 3) içsel sosyal sermaye çalışmalarında Coleman (1988), Fukuyama (1995), Putnam (1995); dışsal sosyal sermaye çalışmalarında ise Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992) ve Burt (1992)'ün öncü isimler olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 3. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları arasındaki farklılıklar (Özen ve Aslan, 2006: 134).

Farklılık Boyutları	**İçsel**	**Dışsal**
Öncüleri	Putnam (1995), Coleman (1990) ve Fukuyama (1995)	Burt (1992), Baker (1990), Bourdieu ve Wacquant (1992)
Tanımlardaki vurgu	Bir topluluğun işbirliği içinde ortak amaçlara ulaşabilmesini sağlayan sosyal yapı özellikleri	Bir aktörün sosyal ilişkilerinden doğan ve ona çeşitli avantajlar sağlayan kaynaklar, fırsatlar bütünü
Sosyal sermayenin sahipliği	Topluluğun ortak malı	Aktörün özel malı
Sosyal sermayenin oluştuğu yer	Topluluğun içinde	Sosyal aktörün diğer sosyal aktörlerle arasındaki yapısal boşluklarda
Sosyal ağ anlayışı	Topluluk içinde yer alan diğer aktörlerle biçimsel olmayan ilişkiler	Aktörün, topluluğun içinde ve dışındakilerle farklı nitelik ve konfigürasyonlardaki bağlar
Sosyal sermayenin kaynağı	Topluluktaki sosyal ilişkileri biçimleyen egemen değerler, inançlar, normlar	Sosyal ilişkilerin yapısı (doğrudan, dolaylı, frekans, yoğunluk vb)
Sosyal sermayenin oluşumu	Verili bir varlık	Sonradan edinilebilir, geliştirilebilir
Güven kavramının statüsü	Güven, sosyal sermayenin kendisi ya da bir türü	Güven, sosyal sermayenin oluşmasını sağlayan bir etmen

İçsel sosyal sermaye yaklaşımına göre, sosyal sermaye bir toplulukta bulunan bireylerin işbirliği yaparak ortak bir amaç etrafında bir araya gelmelerine katkı sağlayan sosyal yapının unsurlarını ifade etmektedir. Dışsal sosyal sermaye yaklaşıma göre,

sosyal sermaye ise bireylerin ve örgütlerin bulundukları ortamda sosyal ilişkilerini geliştirmeleri neticesinde elde ettikleri faydaları, değerleri, kaynakları ifade etmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 133). İçsel sosyal sermayeye göre, sosyal sermaye bireylerin sahip oldukları özel bir mal olarak değerlendirilirken, dışsal sosyal sermayeye göre, sosyal sermaye kamu malı olarak ifade edilmektedir (Inkpen ve Tsang, 2005: 150). İçsel sosyal sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan sözcüklerin "sosyal yapı", "işbirliği" ve "ortak fayda"; dışsal sosyal sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan sözcüklerin "sosyal ilişkiler", "kaynak" ve "bireysel çıkar" olduğu tespit edilmiştir (Özen ve Aslan, 2006: 133-134).

2.7.1.1. İçsel Sosyal Sermayenin Öncüleri

İçsel sosyal sermaye kavramını anlayabilmek için Coleman (1988), Putnam (1993, 1995, 2000) ve Fukuyama (1995, 1997, 2001)'nın görüşlerine değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.7.1.1.1. James Coleman

Sosyal sermaye kavramı, günümüzdeki anlamıyla ilk defa Bourdieu tarafından kullanılmasına rağmen, kavramın gelişiminin Coleman ile sağlandığı düşünülmektedir (Vermaak, 2006: 19). Coleman'ı diğer yazarlardan ayıran özelliklerinden birinin sosyal sermayeyi açıklarken, Bourdieu' da olduğu gibi sosyal sermayeyi belirli bir gruba atfedip açıklamamasıdır. Ona göre sosyal sermayeden, onun gelişimi noktasında çaba harcayanlar ve ona katkıda bulunan herkes faydalanabilecektir (Altun ve Hira, 2011: 113).

Coleman (1994)'a göre sosyal sermaye, insanlar arasındaki ilişkiler, eylemleri kolaylaştıracak düzeye geldiğinde oluşmaktadır. Örneğin, birbirlerine güvenen insanların güvenmeyen insanların olduğu bir gruptaki kişilere göre daha başarılı işler yapacağı düşünülmektedir. Burada, insanlar arasındaki ilişkiler onların eylemlerini kolaylaştıracak düzeye geldiği için sosyal sermayenin oluştuğu söylenebilmektedir. Coleman (1994) bu bağlamda sosyal sermayeyi, yokluğunda başarılamayan veya daha yüksek maliyetlerle başarılabilecek olan amaçları gerçekleştirebilecek sosyal organizasyonlar olarak ifade etmektedir (Coleman, 1994: 304).

Coleman (1988) sosyal sermaye tanımına, sosyal eylemin açıklanmasında ve tanımlanmasında öne çıkan iki özelliği ifade ederek başlamaktadır. İlk özellik, sosyal eylemin toplumsallaşmış olması, ikinci özellik ise, bu eylemin sosyal normlar, kurullar, yükümlülükler tarafından yönetiliyor olmasıdır (Coleman, 1998: 95). Coleman (1988)'a

göre sosyal sermaye, aktörler arasındaki yapının içerisinde yer almaktadır (Coleman, 1998: 98) ve ilişkilerin değişmesiyle ortaya çıkmaktadır (Coleman, 1998: 100).

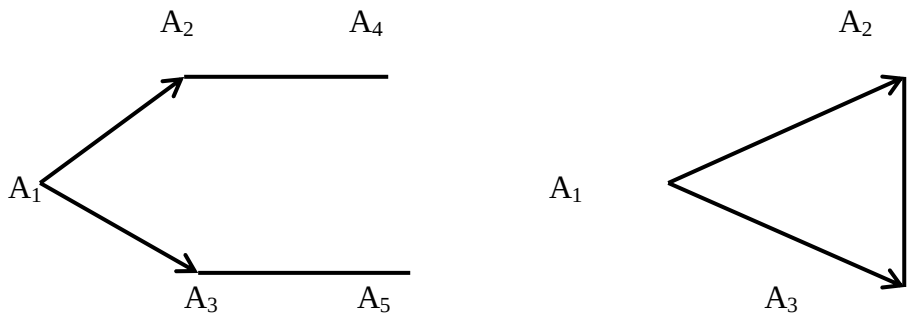
Ona göre, fiziksel sermaye tamamen maddi ve gözlemlenebilir iken, beşeri sermeye fiziksel sermayeye göre daha az somut olup bilgi, beceri ve yeteneğe göre şekillenmektedir. Sosyal sermaye ise fiziksel ve beşeri sermayeye göre daha az somut olup, bireyler arası ilişkilerden oluşmakta (Coleman, 1998: 100) ve sosyal faaliyetler sonucu elde edilmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan sosyal sermaye, kullanılmaması durumunda saklanması mümkün değildir (Karagül, 2005: 40). Sosyal sermayenin fiziksel sermaye ve beşeri sermaye ile ortak özelliği ise, sosyal sermayenin de diğer sermaye türleri gibi üretkenliğe yol açması (Coleman, 1998: 100) ve maliyet gerektirmesidir (Karagül, 2005: 40).

Coleman (1988), sosyal sermayenin üç unsurundan bahsetmektedir. Bunlar: beklentiler ve yükümlülükler, bilgi kanalları, normlar ve etkili yaptırımlardır. İlk unsur ile bir kişinin başka bir kişiye gelecekte kendisine karşılığını ödeyeceğini düşünerek bir şeyler yapması, bu davranışı yapan kişinin beklenti, karşı tarafın ise yapılan davranışa karşılık vermek için bir yükümlülük içerisine girmesi anlatılmaktadır. Yükümlülüklerin geri ödeneceğinin ifade edildiği bir sosyal çevrenin güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Coleman, 1998: 102). İkinci unsurda, sosyal ilişkilerimizde bilgi kanalları ile içsel olarak oluşan bilgi potansiyelinin önemi anlatılmaktadır. Davranışlarımızı yönlendirmede etkili olan bilginin, maliyetli olabileceğini ifade eden Coleman (1988), bilgi elde etmek için sosyal ilişkilerin ne derece etkili olduğunu ifade etmektedir. Üçüncü unsur olan normlar ve etkili yaptırımların sosyal sermayenin oluşumunda ve kullanılmasında etkili olduğu belirtilmektedir. Normların geçerliliği ile suçların önlenmesi, bireylerin özgürce davranabilmesi ve güvenliğin sağlanması mümkün olmaktadır (Coleman, 1998: 104).

Coleman (1988), sosyal sermayenin kaynağını ağ temelli bir yaklaşımla yorumlamaktadır. Sosyal ağların yapısındaki sosyal sermayenin kaynağının belirlenmesinde, etkili yaptırımlar, normlar, güven, bilgi kanalları ve kurullar gibi sosyal sermayenin çeşitli formlarının ortaya çıkmasını kolaylaştıran kapalı ve çoklu bağlar aracılığıyla karakterize edilen ağ yollarının etkili olduğunu vurgulamaktadır (Adler ve Kwon, 2009: 95).

Coleman, sosyal ağların kapalı olması halinde işbirliğinin ve sıkı ilişkilerinin daha kolay oluşacağını, bu durumun bireyler arasındaki güvenin artırılmasına pozitif katkı sağlayacağını savunmaktadır (Coleman, 1990: 318-321'den aktaran Özdemir, 2008:

84). Coleman, sosyal kapalılığın normların oluşmasına katkı sağladığına dair görüşünü Şekil 3 ile şu şekilde anlatmaktadır (Coleman, 1990: 269).



Şekil (a) Şekil (b)

Şekil 3**.** Normların ortaya çıkmasını sağlayan aktörler arasındaki ilişki yapısı (Coleman, 1990: 269).

Şekil 3'de iki durum görülmektedir. Birinci durumda, A_1'in eylemleri, A_2 ve A_3 üzerinde etkili olurken, A_3'ün A_2 ile herhangi bir ilişkisi bulunmamaktadır. A_3 ve A_2'nin A_4 ve A_5 ile sosyal ilişkisinin olduğu belirtilmektedir. İkinci durumda ise, A_1'in eylemlerinin A_2 ve A_3 üzerinde etkisi olmakla beraber, A_2 ve A_3'ün de birbirleriyle sosyal ilişkisi bulunmaktadır.

Birinci durumda, A_1'in, A_2 ve A_3 üzerindeki yaptırımının onların çıkarlarına zarar vermemesi için, aktörlerden bağımsız bir şekilde hareket etmesi gerekmektedir. İkinci durumda ise, A_2 ve A_3 arasında sosyal bir ilişki olduğu için, A_1'in üzerinde tek başlarına uygulayamayacakları bir yaptırımı birlikte uygulamalarının mümkün olduğu görülmektedir. Benzer şekilde A_1 ve A_2 arasındaki ilişki A_3 üzerinde, A_1 ve A_3 arasındaki ilişki de A_2 üzerinde yaptırımın gerçekleşmesine imkân tanımaktadır (Coleman, 1990: 269-270).

2.7.1.1.2. Robert Putnam

Sosyal sermaye kavramı ilk defa 20.yüzyılın başlarında kullanılmasına rağmen kavramın popülaritesine kavuşmasında, Putnam'ın 1990'ların ikinci yarısında yayınladığı "Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italya" çalışması ve 1995 yılında yayınladığı "Bowling Alone: America's Declining Social Capital" ve 2000 yılında yayınladığı "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" adlı çalışmaların etkili olduğu düşünülmektedir (Aslan, 2012: 48-49).

Putnam (1993)' göre sosyal sermaye, sosyal örgütlerin davranışların eşgüdümlü bir şekilde gerçekleşmesine katkı sunarak, toplumda etkinliği artıracak güven, normlar

ve iletişim ağları gibi yapıların tamamıdır (Putnam, 1993: 167). Sosyal ağlar, bireylerin arasındaki güvenin geçişine ve yayılmasına imkân tanımaktadır (Putnam, 1993: 169). Putnam, sosyal sermayenin bireyler arası faydayı artırmasının yanında koordinasyon ve işbirliğine yardımcı olduğunu da ifade etmektedir (Bakan ve Karaaslan, 2017: 80). Putnam çalışmasında, örgütleri dikey ve yatay olarak ikiye ayırmaktadır. Dikey ağlarda, ilişkilerin asimetrik hiyerarşi ve bağımlılık ilişkisi içerisinde olduğu görülmektedir. Burada bilgi çıkışlarının, yatay ağlara göre daha az güvenilir olduğu belirtilmektedir (Putnam, 1993: 174). Yatay ağlarda ise işbirliğinin sürdürülmesi daha kolay bir hal almaktadır. Sivil katılımın sağlandığı örgütlerde yatay ağlar yoluyla sosyal sermayenin daha kolay artırabileceği söylenebilmektedir. Putnam dikey ağların yatay ağlardan daha az yararlı olacağını belirtmektedir. Bunun sebebini, dikey ağların kolektif eylemlere önem vermemesi ile açıklamaktadır (Putnam, 1993: 175).

Putnam (2000)'a göre sosyal iletişim ağlarının taşıdığı değer, sosyal sermaye teorisinin temel fikrini oluşturmaktadır. Bu teoriye göre sosyal iletişim ağları, bireylerin ve grupların verimliklerini artırmaktadır. Aynı zamanda, karşılıklılık ve güvenirlik bu ağlar aracılığı ile oluşmaktadır (Putnam, 2000: 28).

2.7.1.1.3. Francis Fukuyama

Fukuyama sosyal sermayeyi, bireylerin birbirleri arasında işbirliği yapmalarını teşvik eden somutlaştırılmış gayri resmi normalar olarak ifade etmektedir (Fukuyama, 2001: 7). Fukuyama, sosyal sermayeyi bir toplumda veya toplumun belli bölümlerinde güvenin yaygın olmasından kaynaklanan bir kapasite olarak değerlendirmektedir. Sosyal sermayenin din, gelenek veya tarihi özellikler gibi kültürel mekanizmalar aracılığı ile yaratıldığı ve aktarıldığı için beşeri sermayeden farklı olduğunu belirtmektedir (Fukuyama, 1995: 26).

Fukuyama da Coleman ve Putnam gibi güven kavramına önem vermektedir. Çalışmalarında sosyal sermayenin temel unsurunun güven olduğunu ifade etmektedir. Sosyal sermaye ile ilişkilendirilen güven, ağlar, sivil toplum gibi kavramların sosyal sermayenin sonucu olarak ortaya çıktığını ancak sosyal sermayenin kendisini oluşturmadığı belirtilmektedir (Fukuyama, 2001: 7). Bununla birlikte sosyal sermayenin verimli olmasını sağlamak adına ahlaki normlara önem verilmesi gerektiğini söylemektedir. Aksi durumda, sosyal sermayenin gelişimi adına istenilen başarının yakalanamayacağını ifade etmektedir (Fukuyama, 2001: 7).

Sosyal sermayenin birçok alanda faydalı olduğunu ifade eden Fukuyama (2001), ekonomik alanda sunduğu katkılara değinmektedir. Sosyal sermayenin ekonomik

anlamda işlem maliyetlerini azalttığını, bireylere ekonomik anlamda kazanç sağlama imkânı sunduğu belirtmektedir. Bunun yanında küçük gruplarda dayanışma duygusunun artması ile birlikte diğer gruplara karşı kayırmacılık gibi olumsuz davranışların görülmesi noktasında olumsuz etkisinin de olabileceğini vurgulanmaktadır (Fukuyama, 2001: 8).

Fukuyama sosyal sermayenin ölçülebilirliği konusunda ortak bir görüşün olmadığını ifade ederek, bu konunun sosyal sermayenin önemli bir sınırlılığı olduğunu ifade etmektedir (Fukuyama, 2001: 12).

İçsel sosyal sermaye yaklaşımına göre topluluk içerisindeki aktörlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin şekillenmesinde güvenin önemli bir yer tutuğu görülmektedir. Bu yaklaşımda ifade edilen güven anlayışının toplumsal düzende yer alan kurumsal temelli "verili" bir güven anlayışını ifade ettiği anlaşılmaktadır (Rousseau vd., 1998: 400). Bu yaklaşımın öncü isimlerinden Fukuyama (1995, 1997) güveni, sosyal sermaye kavramı ile eş anlamda kullanırken, Coleman (1988) ve Putnam (1993) güveni, sosyal sermayenin bir göstergesi ve türü olarak değerlendirmektedir (Adler ve Kwon, 2002: 28).

2.7.1.2. Dışsal Sosyal Sermayenin Öncüleri

Dışsal sosyal sermaye kavramını anlayabilmek için Burt (1992)'ün ve Bourdieu ve Wacquant (1992)'ın çalışmalarına değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan sosyal sermayeyi tanımlayan listede yer almamakla birlikte Granovetter (1973)'in dışsal sosyal sermaye çalışmalarına kaynaklık ettiği görülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 133).

Granovetter bağları niteliklerine göre üçe ayırmaktadır: Güçlü bağlar, zayıf bağlar ve var olmayan (değer yoksunu) bağlar. Bağların güçlü veya zayıf olmasında belirleyici olan değişkenler birlikte geçirilen zaman, taraflar arasında paylaşılan duygusal yoğunluk, samimiyet ve karşılıklılıktır. Bu değişkenler yüksek düzeyde ise, güçlü bağlardan, düşük düzeyde ise, zayıf bağlardan söz edilebilmektedir. Değer yoksunu bağlar ise, tarfaların birbirinden haberdar olduğu, fakat isimlerinin bile bilinmediği durumlarda kullanılmaktadır. (Granovetter bu durum için bir örnek vermektedir; örneğin kapınıza süt bırakan çocuğu bilirsiniz, fakat adını bilmezsiniz). Bu bağa, değerli bir anlamı olmayan bağ denilmektedir (Garnovetter, 1973).

Granovetter (1973)'in çalışmasında, güçlü bağlardan ziyade zayıf bağlara vurgu yaptığı görülmektedir (Granovetter, 1973: 1376). Ona göre, zayıf bağların, birbirleri ile ilişkisi olmayan birey ve gruplar arasında köprü kurabilme özelliği bulunmaktadır

(Davidson, 2010: 12). Bu durumun, sosyal uyumun gerçekleşmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir (Granovetter, 1973: 1373). Granovetter'e göre, zayıf bağlara sahip olan bireylerin, birbirinden farklı küçük grupların üyeleri ile bağlantı kurma olasılığı, belirli gruplar içerisinde yoğunlaşma eğilimi yüksek olan güçlü bağlardaki üyelere göre daha yüksektir (Granovetter, 1973: 1376). Bu nedenle, zayıf bağları bulunan bireyler güçlü bağlara sahip bireylere göre daha farklı ve ulaşılması zor nitelikteki bilgi ve haberlere erişebilmektedir (Sözen ve Gürbüz, 2012: 313; Davidson, 2010: 12).

Rademacher ve Wang (2014) ise Granovetter'in aksine güçlü bağlar ve zayıf bağlar arasında tarihsel süreç içerisinde yapılan karşılaştırmalar neticesinde güçlü bağların zayıf bağlara göre bireyleri daha faydalı sosyal ve psikolojik kaynaklara ulaştırdığını ifade etmektedir. Rademacher ve Wang'a göre yakın arkadaş çevresi ve aile üyeleri arasında güçlü bağlar bulunmaktayken belirli zamanlarda bir araya gelen ve ortak bir mekânı uzun süre paylaşma imkânı olmayan bireyler arasında zayıf bağlar bulunmaktadır (Rademacher ve Wang, 2014: 1214). Zayıf bağlar, resmi organizasyonlarda ve iş ortamlarında oluşan düşük duygusal yoğunluğun olduğu seyrek görüşülen ilişkilerle karakterize edilirken, güçlü bağlar yüksek duygusal yoğunluğun olduğu ilişkileri ifade etmektedir (Davidson, 2010: 11). Güçlü bağlar bireyler arası ilişkileri güçlendirdiği için güven düzeyini artırmakta bu durum ise sosyal dayanışma duygularının ve uyumun artmasına (Rademacher ve Wang, 2014: 1214), bireylerin birbirlerini kolay motive etmesine ve bilgi alışverişinde bulunabilmelerine yol açmaktadır (Davidson, 2010: 11). Güçlü bağlar bu özelliklerinin yanında Putnam'ın da belirttiği gibi anti-sosyalleşmeye ve dışlayıcı özellikler taşıması durumunda da sosyal izolasyona yol açabilmektedir (Rademacher ve Wang, 2014: 1214).

2.7.1.2.1. Ronal S.Burt

Burt (1997), 1970'lerde sosyolojide ortaya çıkan çeşitli ağ teorilerinden esinlenerek, yapısal boşluk teorisini ortaya koymuştur. Burt (1997), beşeri sermayeyi bireyin becerisi olarak tanımlarken, sosyal sermayeyi bireyin fırsatı şeklinde ifade etmektedir. Burt (1997)'ün, yapısal boşluk kavramını ortaya koyarak sosyal sermaye kavramına somut bir anlam verdiği düşünülmektedir (Burt, 1997: 339).

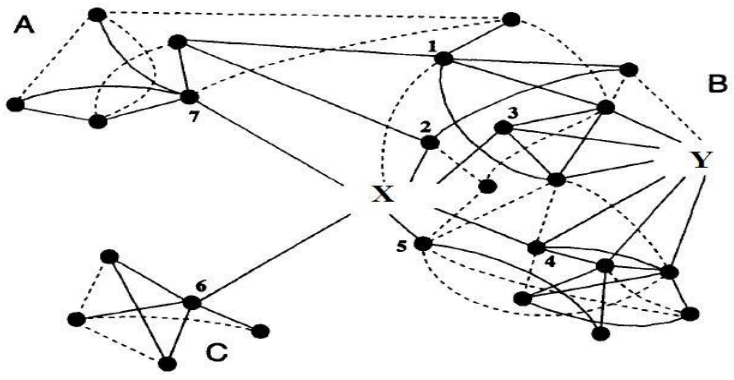
Burt (2000a)'e göre yapısal boşluk, sosyal aktörler arasındaki boşlukları ifade etmektedir (Burt, 2000a: 353). Raider (1988)'e göre yapısal boşluk ise, aktörler arasındaki bağlantının kesilmesi sonucunda oluşan sosyal yapının üzerindeki boşluklardır (Raider, 1998: 5). Bu boşluklar arasında köprü kurarak, aralarında ilişki

olmayan aktörlerin birbirlerine bağlanmasını sağlayan aktörlerin olduğu ifade edilmektedir. Bu aktörlere aracılık rolü verilmektedir (Köker, 2020: 67). Buna göre, "yapısal boşluk" kavramına göre sosyal sermayenin, bir ağ düzeninde yer alan aracılık fırsatlarının bir çıktısı olarak ifade edilebileceği belirtilmektedir (Burt, 1997: 340).

Sosyal yapının üzerindeki yapısal boşlukların, ilişkileri boşluklara yayılan aktörler için rekabet avantajı sağlayan bir pozisyon halini alacağı söylenebilmektedir. İki grup arasında bulunan bu yapısal boşluk, grupta yer alan aktörlerin, birbirinden habersiz olduğu anlamına gelmemektedir. Bu durum söz konusu aktörlerin kendi faaliyetlerine odaklandıkları ve diğer gruptaki aktörlerin faaliyetlerine katılmadıkları anlamına gelmektedir. Yapısal boşluğun her iki tarafındaki insanların, farklı bilgi akışı elde edebilecekleri yerlerde dolaştıkları düşünülmektedir. Bu nedenle yapısal boşluğun, aktörler arasındaki bilgi akışına aracılık etme ve yapısal boşluğun tarafları projelerde bir araya geldiklerinde onları kontrol etme gibi fırsatlar taşıdığı görülmektedir (Burt, 2000a: 353). Bununla birlikte, yapısal boşluklar açısından zengin bir iletişim ağına sahip olan yöneticilerin, iş ile ilgili fırsatlara erişim imkânlarının daha fazla olması beklenmektedir (Burt, 1997: 343).

Burt (1997)'e göre, sosyal sermayenin beşeri sermayenin tamamlayıcısı olduğu düşünülmektedir. Sosyal sermaye, insanlar arasındaki bağlantıların iyi olmasını gerekli kılmaktadır. Daha iyi bağlantılara sahip olan insanların sosyal sermayelerini daha fazla geliştirecekleri düşünülmektedir. Sosyal sermaye insanlar arasında müştereken kurulmaktadır. Taraflardan birisinin bağlantıyı sonlandırması halinde kurulan ilişkinin sona ermesi beklenmektedir (Burt, 1997: 347).

Burt (2000b) eserinde Şekil 4. ile iki ağ mekanizmasını betimlemektedir. Burada, ağın genel bir sosyogramı ve yoğunluğu ifade edilmektedir.



Şekil 4. İki ağ mekanizması (Burt, 2000b: 28).

Burt (2000b)'e göre, insanların nokta ile ifade edilebilecekleri bir durumda insanların arasındaki ilişkiler de satırları meydana getirmektedir. Satırlar, güçlü ve zayıf ilişkilere sahip insanların bir araya gelmesi sonucu oluşan çizgiler tarafından oluşturulmaktadır.

Burt (2000b)'e göre, gruplar arası ilişkiden çok gruplar içerisindeki ilişki daha güçlüdür. Şekil 4'te grup arasındaki zayıf ilişkiler, pazarın sosyal yapısındaki boşlukları göstermektedir. Sosyal yapı içerisinde bu tür yapısal boşluklara sahip olan bireyler diğerlerine göre rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İki grup arasında var olan bu yapısal boşluklar, bireylerin birbirlerinden habersiz oldukları anlamına gelmemektedir. Bu durum, bireylerin diğer gruptaki insanların aktivitelerine katılmak yerine kendi aktivitelerine odaklandıkları anlamına gelmektedir. Boşluğun her iki tarafındaki bireyler farklı bilgi akışında bulundukları için, bu boşluklar bireyler arasındaki bilgi akışını yönlendirmek ve boşluğun diğer tarafındaki bireyleri bir araya getiren projeleri kontrol etmek için bir fırsat oluşturmaktadır.

Yapısal boşluklar, gereksiz bilgi kaynaklarından gerekli olan kaynakların ayırılmasında yardımcı olmaktadır. Gereksiz bilginin iki göstergesi bulunmaktadır. Bunlar yakınlık ve yapısal denklik kavramları ile ifade edilmektedir. Yakınlık, birbiriyle sıkı iletişimde olanların birbirlerine benzer bilgiye sahip olacaklarından birbirlerine karşı gereksiz bilgi sunacakları düşünülmektedir. Yapısal denklik ise, yapısal olarak birbirine eşdeğer kontaklar sağlayan bireylerin bilgilerinin de bu tarzda olacağı söylenmektedir. Bir bireyin aynı üçüncü kişiye bağlanmasını sağlamak için kurulan kontak gibi düşünülmektedir (Burt, 2000b: 3-5).

Şekil 4'te X ve Y altı güçlü bağa ve bir tane de zayıf bağa sahiptir. Fakat X daha fazla bağa sahip görünmektedir. Y, B grubunun içerisindeki bireylere, bu yolla da B grubunun içerisindeki tüm bireylerin arkadaşlarının arkadaşlarına bağlanabilmektedir. Bu sebeple Y, B grubunun bilgilerine ulaşma imkânı elde etmektedir. X de B grubunun içindeki herkesin arkadaşlarına bağlanabilmektedir. Bunun yanında onun 7 numaralı kişi ile kurduğu güçlü ilişki, A grubundan bilgi elde edebilmesi için bir kanal görevi görmektedir. Bu ağ köprüsü niteliğindeki ilişki, X için A grubuna girebileceği tek doğrudan bağlantı imkânı sunmaktadır. 6 numaralı kişi ile kurduğu güçlü ilişki ise C grubundan bilgi almasına olanak sağlayan bir kanaldır. 6 numaralı kişi ile kurulan ilişki kırılırsa B ve C grubu arasındaki bağlantı da yok olabilmektedir. Genelde X'in bu ağda aracı görevi üstlendiği ifade edilebilmektedir (Burt, 1992'den aktaran Burt, 2000b: 5).

Özetle Şekil 4'te X ve Y gibi benzer insanlar arasındaki ilişkilerdeki boşlukların karşılaştırmasını yapmaktadır. X daha fazla sosyal sermayeye sahiptir. Onun ağı,

yapısal boşluklar karşısında kendisine geniş erken erişim ve bilgi kontrolü sağlamaktadır (Burt, 2000b: 7).

2.7.1.2.2. Pierre Bourdieu

Dışsal sosyal sermaye çalışmalarında öncü isimlerden olan Bourdieu, sosyal bilim dünyasında görüşleri ile önemli yer edinmiş bir sosyologdur (Palabıyık, 2011: 122). Toplum içerisindeki güç dengeleri konusuna eğilen sosyolog, bu dengenin sağlanmasında baskı haricinde başka dinamiklerin olabileceğine dikkat çekmiştir. Bourdieu, sermaye kavramına parasal bir değer atfederek bu kavramı açıklamak yerine sermaye kavramına, sosyal bir anlam yükleyerek tanımlamaya çalışmıştır. Sosyal sermaye, insanların yaşadıkları toplumsal alana katılmaları neticesinde bir arada yaşadığı diğer insanlarla giriştiği rekabet sonucunda elde edecekleri imkânlara ve faydalara ulaşmalarını sağlayan kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bourdieu, sosyal sermayenin gelişmesi neticesinde fayda ve çıkar elde etme imkânlarının artacağını belirtmektedir (Palabıyık, 2011: 132).

Bourdieu sosyal bilimlerde varlığı kabul edilmiş olan genellemeleri eleştirerek tartışma yoluna gitmiştir (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 614). Hayatın öznel ve nesnel boyutlarını birbirinden ayırmadan klasik sosyologların söylemlerinden farklı olarak bilimsel ilerlemeye odaklanmaktadır. Teorisinin en önemli özelliğinin ortaya koyduğu habitus, alan, sermaye gibi kavramların tek başına bir anlam taşımasının yanı sıra bu kavramların karşılıklı ilişki içerisinde olmalarıdır (Palabıyık, 2011: 132). Bourdieu bu kavramlara yönelik tanımlamalar getirerek toplumsal anlamda gerçekliğe bu kavramlar üzerinden gitmeye çalışmaktadır. Toplumsal sınıf yapılarını bu şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 622).

Bourdieu sermayeyi, kültürel sermaye, sosyal sermaye, ekonomik sermaye ve simgesel sermaye olarak ifade etmiştir. Kültürel sermaye, insanların eğitim yoluyla kazandıkları birikimleri, sosyal sermaye, toplumda yer alan aktörler arasındaki ilişkileri, ekonomik sermaye, ekonomik anlamda değerlendirilen kaynakları, simgesel sermaye ise simgelerle ifade edilen değerleri ortaya koymaktadır (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 622).

Bourdieu ve Wacquant (1992) birlikte yapmış oldukları çalışmalarında sosyal sermaye tanımını farklılaştırarak, sosyal sermayeyi gerçekte ve uygulamada karşılıklı tanıma ve tanışıklığa dayalı olarak az ya da çok kurumsallaşmış, kalıcı bir iletişim ağına sahip olması nedeniyle, bireylerin veya grup üyelerinin payına düşen kaynakların toplamı şeklinde tanımlamışlardır (Bourdieu ve Wacquant, 1992: 119).

Dışsal sosyal sermayede, güvenin sosyal sermayenin oluşumunda önemli bir unsur olduğu, fakat sosyal sermayenin kendisini ifade etmediği belirtilmektedir. Bu yaklaşıma göre sosyal sermaye ve güven, zamanla aktörlerin karşılıklı ilişkileri sonucunda oluşmaktadır. Güven toplumda "verili" bir şekilde bulunmamaktadır (Özen ve Aslan, 2006: 137).

Sosyal sermaye kavramının, içsel sosyal sermaye ve dışsal sosyal sermaye şeklinde ayrılmasında, yapı-aktör ikileminde farklı alanlarda yer alan sosyoloji geleneklerinin söylemlerinin etkili olduğu düşünülmektedir. İçsel sosyal sermayenin, sosyal sermaye ve güven kavramlarını, sosyal yapının verili bir özelliği olarak değerlendirmesi ve bu yapıdaki aktörlerin pasif bir şekilde davranarak ve inanarak bu niteliği gösterecekleri için, (Parsoncu (1951) yapısal belirlenimciliği ifade ettiği düşünülmektedir. Aynı zamanda bu kavramların varlığını toplumsal işlevlerle (toplumsal düzen, ahenk, işbirliği) ifade etmeye katkı sağlaması nedeniyle işlevselci gelenek (Bureell ve Morgan, 1979) içerisinde değerlendirilebileceği belirtilmektedir, Dışsal sosyal sermayede yaklaşımında ise, yapısal belirlenimciliğin karşısında duran, aktörün içinde yer aldığı yerleşik sosyal ilişkilere önem verilmektedir. Bu yaklaşımda, yapı ve aktörün karşılıklı ilişki içerinde olduğu görülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 138).

Sosyal sermayenin tanımlarından hareketle, sosyal sermayenin üç temel bileşeni olduğu söylenebilmektedir. Bunlar, güven, normlar ve sosyal ağlardır.

2.7.2. Sosyal Sermayenin Bileşenleri

2.7.2.1. Güven

Birçok araştırmacı tarafından birey ve grup davranışlarını, yönetim etkinliğini, ekonomik değişimi ve sosyal ve politik istikrarı anlamak için güven kavramının anlaşılması gerektiği ileri sürülmesine rağmen kavramın net bir tanımı yapılamamıştır. Güven kavramının felsefi ve örgütsel alanlarındaki anlamları sentezlenerek, kavramın ahlaki bir ödev ve etik ilkelere uygun olma yönlerine vurgu yapılmaktadır (Hosmer, 1995: 379).

Güven kavramı içerisinde, dürüstlük, tutarlılık, sadakat ve açık olma davranışlarını barındırmaktadır (Hosmer, 1995: 384). Güven içerisinde ilişkilerini sürdüren bir toplumun örgütlerinin, amaçlarına ulaşmalarının ve büyümelerinin daha kolay olacağı ifade edilmektedir (Sargut, 2003: 89). Birbirleri arasında güven duygusunun geliştiği bir grupta, güven duygusunun olmadığı bir gruba göre daha fazla

işin başarılabildiği görülmektedir (Coleman, 1998: 101). Çünkü güven, aktörler arası hizmetin ve varlıkların değişiminde gönüllülüğü teşvik eden, eşsiz bir yönetişim mekanizmasıdır. Güven örgütün kaynaklara ulaşmasını hızlandırır. Başarılması zor sorunlara karşı kurduğu bağlarla bireylerin zorluklara karşı uyum sağlama yeteneğini güçlendirir. Sosyal ilişkiler, sahip olduğu değer ve niteliği ile bilginin güvenilir ve yorumlanabilir olmasını sağlamaktadır (Uzzi, 1996: 678).

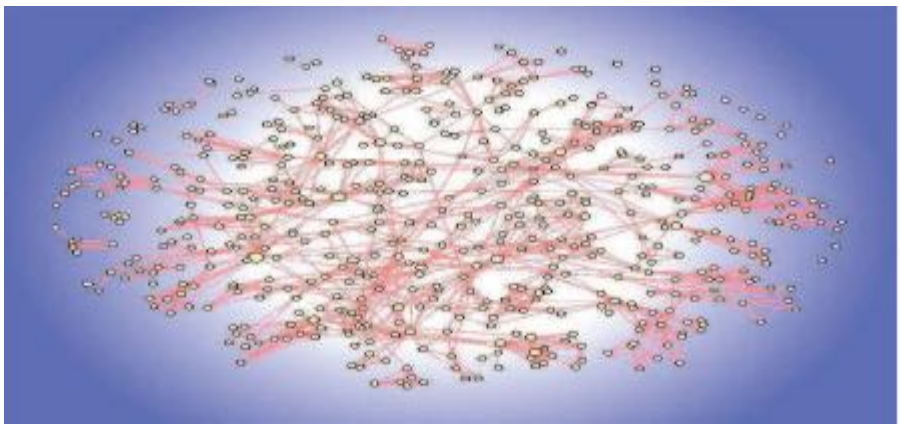
2.7.2.2. Normlar

Bir kişiye güvenip güvenmeme noktasında sosyal sermayenin önemli bir parçasını normlar oluşturmaktadır (Lyon, 2000: 677). Çünkü normlar, hangi eylemin kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğunu tanımlamaktadır. Normlar sosyal sermayeyi oluşturan diğer unsurlarla ilişki içerisindedir. Bu ilişkiyi anlamanın, bireylerin sosyal ağlar yoluyla geliştirdikleri ilişkilerin daha sağlıklı olmasında etkili olacağı düşünülmektedir (Lyon, 2000: 676).

2.7.2.3. Ağlar

Sosyal sermayenin diğer bir unsuru, sosyal ağlardır. Sosyal ağlar, bireylerin içerisinde bulunduğu sosyal yapıyı ifade etmektedir (Özdemir, 2008: 85). Sosyal ağlar, sosyal sermayenin oluşumu için gerekli bir unsur niteliği taşımaktadırlar. Ağlara katılım, sosyal sermayenin olmazsa olmaz şartı olarak görülmektedir (Çetin, 2006: 2-3).

Ağ, aktörlerin diğer aktörlerle olan ilişkilerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Ağ, her seferinde farklı bir yapılanma ile kurulmaktadır. Bu yapı, içerisinde farklı amaç ve ihtiyaçlara hizmet edecek nitelikte birbirlerine bağlanan bağlar bulunmaktadır. Bağların oluşturduğu bütüne bakıldığında, bir harita gibi resmedildiğinde "örümcek ağına" benzer bir şekil ortaya çıkmaktadır. Örümcek ağına olan bu benzerlik, bağları temsil ederken ağ metaforu kullanımını açıklamaktadır. Bu metafora göre bağlar ağları, ağlar da genel sosyal yapıyı oluşturmaktadır. Yapılar ağlardan, ağlar ise bağların oluşmasını sağlayan aktörlerin değişkenliğinden dolayı farklılık göstermektedir (Çiftçi, 2011: 66).



Şekil 5. Bir sosyal ağ görünümü (Çiftçi, 2011: 66**).**

Sosyal sermaye kavramını tanımlayan Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın, sosyal ağ kavramının üzerinde önemle durdukları görülmektedir (İnce, 2014: 64). Sosyal sermaye kavramının tanımına yönelik ortak bir görüşte bulunamayan araştırmacıların, sosyal ağ kavramının sosyal sermaye için önemli bir husus olması hususunda hem fikir oldukları görülmektedir. Literatür araştırması yapıldığında, sosyal ağ ile ilgili yapılan çalışmaların ikiye ayrıldığı görülmektedir. Birinci yaklaşım, ağın yapısına odaklamaktadır. İkinci yaklaşım ise, sosyal ağı tanımlayan bağların içeriğine vurgu yapmaktadır (Özdemir, 2007: 45).

Bu bağlamda ilk olarak Putnam'ın bağlayıcı ve köprü kurucu ve birleştirici sosyal sermaye kavramları, daha sonra dayanışmacı ağlar, bağlantı kuran ağlar, güçlü ağlar ve zayıf ağlar kavramları incelenmektedir.

2.7.2.3.1. Bağlayıcı, Köprü Kurucu ve Birleştirici Sosyal Sermaye

Putnam, "Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community" (2000) adlı eserinde sosyal sermayeyi, bireylerin girdikleri ağın niteliğine göre "bağlayıcı" ve "köprü kurucu" sosyal sermaye şeklinde ayırmıştır. Woolcock (2001) ise, ağlara göre yapılan bu sosyal sermaye tipine, birleştirici sosyal sermayeyi ekleyerek, sosyal sermayeyi, bağlayıcı sosyal sermaye, köprü kurucu sosyal sermaye ve birleştirici sosyal sermaye şeklinde üçe ayırarak incelemiştir (Woolcock, 2001: 11).

2.7.2.3.1.1. Bağlayıcı Sosyal Sermaye

Bağlayıcı sosyal sermaye, homojen grupları ve dar nitelikteki kimlikleri güçlendirmektedir (Putnam, 2000: 39). Bu sermaye türünde, homojen yapıdaki kişisel ağlar, etnik olarak dışlayıcı bir eğilim göstermektedir (Lubberse vd., 2007: 721). Örnek olarak, etnik örgütler, dini temelli gruplar gibi. Bağlayıcı sosyal sermaye, sosyal

sermaye kurmanın potansiyel biçimi olarak aileye odaklanmaktadır. Bu sosyal sermaye türünde, güçlü aile bağları bireyin sosyal sermayesinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Sabatini, 2008: 432). Bununla birlikte, aile gibi sıkı ilişkileri ifade ettiği düşünülen yakın arkadaşlık ilişkilerinin de çalışanların bağlayıcı sosyal sermayelerinin gelişiminde etkili olacağı düşünülmektedir (Keleş vd., 2015: 103).

2.7.2.3.1.2. Köprü Kurucu Sosyal Sermaye

Köprü kurucu sosyal sermayede ise bireyler dışa dönüktür ve burada farklı sosyal bölünmeler içerisinde bireyler vardır. Köprü kurucu sosyal sermaye bağlayıcı sosyal sermayeye göre daha geniş kimlikler yaratabilmektedir (Putnam, 2000: 39). Köprü kurucu sosyal sermaye, zayıf bağları temsil etmektedir. Bireyler, zayıf bağlarla yeni bilgiler ve faydalı kaynaklar elde etmektedirler. Burada bireyler heterojen gruplarda geçici ve yüzeysel ilişkiler kurmaktadırlar (Yoon ve Lee, 2019: 16). Heterojen bir yapıda olan kişisel ağların daha çoğulcu aidiyet yapılarına sahip olduğu görülmektedir (Lubberse vd., 2007: 721). Köprü kurucu sosyal sermayenin, sosyal sermayenin gelişmesinde modern karmaşık toplumlarda artan meslek ve rol farklılaşmasında özel bir önem taşıdığı düşünülmektedir (Davis, 2014: 4). Örnek olarak, sivil halk hareketleri, gençlik hizmet grupları, dini örgütler sayılabilmektedir (Putnam, 2000: 37).

2.7.2.3.1.3. Birleştirici Sosyal Sermaye

Birleştirici sosyal sermaye, farklı sosyo-ekonomik alt yapıya sahip bireylerin, gönüllü kuruluşların faaliyetleri içerisinde görev almaları neticesinde elde ettikleri sosyal sermayeyi ifade etmektedir (Sabatini, 2008: 439). Bu sermaye türü ile bireyler ve gruplar, finansal veya siyasi güce sahip kişi ve gruplarla bağlantı kurabilmektedir. Örneğin, sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla vatandaşlar sesini hükümete duyurabilmektedir (Sabatini, 2008: 430). Çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerini toplumsal projelerde kullanarak (UNV, 2013: 16), sosyal ağlarının geliştirebilirler. Sivil toplum kuruluşlarında aktif görev almalarını neticesinde köprü kurucu sosyal sermayelerini geliştirebilirler (Ruiter ve Graaf, 2006: 195).

2.7.2.3.2. Güç ve Nitelik Düzeyine Göre Sosyal Ağlar

Sosyal sermayenin unsurlarından biri olan sosyal ağ kavramı, güç ve nitelik düzeyine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Güç ve nitelik düzeyine göre sınıflandırılması yapılan sosyal ağlar ile ilgili tabloya aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 4**.** Düzey, güç ve niteliğine göre sosyal ağlar (Ferlander, 2007: 118).

Düzey	Güçlü ağlar	Zayıf Ağlar
Bağlayıcı Ağlar (yatay)	Benzer özelliklere sahip olduğumuz yakın arkadaşlar ve akrabalar (Sosyal sınıflar ve dini örgütler)	Gönüllü örgütlerdeki benzer çıkar veya sosyal niteliklere sahip üyeler
Köprü kurucu ağlar (yatay)	Farklı özelliklere sahip olduğumuz yakın arkadaşlar ve akrabalar(Yaş, cinsiyet, etnisite)	Gönüllü örgütlerdeki farklı sosyal niteliklere sahip üyeler ve tanışıklıklar
Birleştirici Ağlar (dikey)	Farklı özelliklere ve hiyerarşik pozisyonlara sahip yakın iş arkadaşları	Farklı hiyerarşik pozisyonlardaki uzak meslektaşlar ve vatandaşlar ile kamu çalışanları arasındaki bağlar

Sosyal ağların sınıflandırılması konusunda Lin (2001)'in, Putnam ve Woolcock'tan farklı bir sınıflandırmaya gittiği görülmektedir. Lin (1999b) sosyal ağları, zayıf ağlar ve güçlü ağlar şeklinde ikiye ayırmaktadır.

Güçlü ağlar, birbirine benzeyen özelliklerdeki bireylerin bir araya gelmesini ve aynı amaca yönelmelerini sağlamaktadır. Zayıf ağlar ise, ortak özellikleri daha az olan bireyleri bir araya getirerek farklı kaynaklara ulaşmayı hedeflemektedir (Granovetter, 1973: 1376).

Lin'e göre, hem güçlü hem zayıf bağlara sahip olmak ağları zenginleştirebilir. Zayıf bağların gücü, sosyal hiyerarşide dikey olarak daha yüksek pozisyondaki kişilere erişime imkân sağlamaktadır. Bu araçsal eylemi kolaylaştırmak adına bir avantajdır. Zayıf bağlar, güçlü bağlara göre iş bulmada da daha avantajlıdır (Lin, 1999b: 195). İş arayan bireyler için sosyal ağı geniş olan bireylerin belirli bir iş hakkında bilgi toplaması daha mümkündür (Lin, 1999b: 394). Geniş ağlar sayesinde kendilerine fayda sağlayacak kaynakları bulma imkânına erişebilirler. Bu ağlara sahip olmak onlar için bir fırsat niteliğindedir. Bu nedenle bireylerin, geniş ağlara ulaşmak için çaba harcaması önerilir. Ağlar ne kadar geniş olursa erişilebilecek ve harekete geçirilebilecek kaynakların da daha iyi olduğu belirtilmektedir (Lin, 1999b: 483).

Lin'e göre sosyal kaynaklar, bireylerin ağ kaynaklarının fazlalığında ve iletişim imkânlarında yatmaktadır (Lin 1999a: 36). Lin'e göre, sosyal bir ağdaki kaynakların etkisi ise dört boyutta değerlendirilmektedir. Bunlar, bilgi akışını kolaylaştırması, stratejik bir rol oynayarak karar verme sürecine etkide bulunması, bireyler arasındaki ilişkileri etkilemesi ve nihayet oluşan bu ilişkilerin bireyin tanınmasını ve kimliğini güçlendirmesidir. Bu dört unsur aynı zamanda sosyal sermayenin işlerliğini de açıklamaktadır (Lin, 1999a: 31).

Lin (1999)'e göre, sosyal sermaye 3 bileşen içermektedir. Bunlar, sosyal yapıya gömülü kaynaklar, kaynaklara erişilebilirlik, sosyal kaynakların bireyler tarafından amaçlanan eylemlerde kullanılması ve harekete geçirilmesidir. Bu bileşenler, yapı (gömülü olma), fırsat (erişilebilirlik) ve eylem odaklı (kullanım) yönleri ifade eden unsurlar şeklinde ifade edilmektedir (Lin, 1999a: 35).

Teori alanında çalışan her araştırmacı, sosyal sermayenin farklı bir yönünü ele alarak tartışılan teoriye katkı sağlamaktadır. Bu sebeple bu alanda çalışan araştırmacıların görüşlerinde karşılaştırmaya gitmek yerine sunulan tüm perspektiflerden faydalanmanın yerinde olacağı düşünülmektedir (Özdemir, 2008: 85).

2.7.3. Sosyal Sermaye Elde Etme Süreçleri

İnsanlar arasındaki etkileşimin, ortak değerler, normlar, davranışlar, kurumlar, ilişkiler ve sosyal ağlar yoluyla gerçekleştirildiği (Çetin, 2006: 1) düşünüldüğünde, son yıllarda sosyal bilimlerde en çok göze çarpan (Lin, 1999: 28) ve popularitesi sürekli artan sosyal sermaye kavramının (Adler ve Kwon, 2002: 17) önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Sosyal sermaye ile ilgili çalışmalara bakıldığında, sosyal sermaye kavramının boyutları ele alınırken, farklı boyutlarla çalışıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda ele alınan boyutlar şu şekildedir. Y*önetime olan güven, iletişim, normatif çerçeve* (Watson ve Papamarcos, 2002: 539), *güven, grup ve ağlar, paylaşılan değerler ve normlar ve kolektif eylemler* (Aboyasin vd., 2015: 1), *güven ve iletişim* (Alikhani vd., 2014: 374). Yine farklı çalışmalarda, *yapısal sosyal sermaye, bilişsel sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye* (Mesbahi, 2017: 60; Emhan vd., 2016: 55), *yapısal sosyal sermaye, bilişsel sosyal sermaye ve iletişimsel sosyal sermaye* (Dehghanian ve Rastegar, 2016: 308; Esmeili vd., 2014; 1742) boyutları da kullanılmıştır. Ayrıca, *sosyal güven, sosyal katılım, sosyal dayanışma ve sosyal farkındalık* (Zahiri vd., 2020: 128) boyutlarının da kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise çalışanların sosyal sermaye elde etme süreçleri, sosyal sermayenin boyutları olarak ifade edilen yapısal sosyal sermaye, ilişkisel sosyal sermaye ve bilişsel sosyal sermaye (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 464) çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.7.3.1. Yapısal Sosyal Sermaye

İnsanlar arasındaki iletişim ve etkileşimde önemli bir rol oynayan sosyal sermaye kavramının (Aydıntan vd., 2010: 1) boyutlarından olan yapısal sosyal sermayede, çalışanlar arasındaki ilişkilerin sürdürülmesi için oluşturulan ağ yapısına

odaklanılmaktadır (Kitapçı, 2016: 115). Bu yapı, birbirinden farklı niteliklere sahip bireylerin, birbirleri arasında kurdukları resmi ve gayri resmi ağ bağlantılarının varlığı ve yokluğu ile ilgilenmektedir. Sosyal sermayenin bu boyutu, örgütün hiyerarşik yapısı içerisindeki ağın yapılandırılmasını ve ilişkilerin yoğunluğunu ifade etmektedir (Muniady vd., 2015: 4). Yapısal sosyal sermayenin en temel özelliklerinden biri, bu sermaye türünün diğer sosyal sermaye türlerine nispeten dışsal ve nesnelleştirilmiş görünümde olmasıdır (Gomez Limon vd., 2014: 385). Yapısal sosyal sermaye, insanları işbirliğine yatkın hale getiren normlar, değerler, tutumlar ve inançları içeren sosyal etkileşim alanları ile ilgilidir (Uphoff ve Wijayaratna, 2000: 1876).

Yapısal sosyal sermaye bağlayıcı sosyal sermaye, köprü kurucu sosyal sermaye ve birleştirici sosyal sermayeyi içermektedir (Woolcock, 2001: 11). Bağlayıcı sosyal sermaye, homojen gruplar arasındaki ilişki sonucunda gerçekleşmektedir (Putnam, 2000: 39). Bu nedenle, akademisyenlerin yakın arkadaş ve aile üyeleri ile ilişki kurarak elde ettikleri sosyal sermaye bağlayıcı sosyal sermayeye örnek gösterilebilir. Köprü kurucu sosyal sermaye, heterojen gruplar arasındaki yüzeysel ilişkiler sonucunda gerçekleşmektedir (Yoon ve Lee, 2019: 16). Akademisyenlerin alanları ile ilgili duayenlerden, meslektaşlarından bilgi alabilmek adına, farklı bölüm, alan ve fakültelerden gelen akademisyenlerin katılımıyla gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası konferanslara, organizasyonlara katılmaları neticesinde elde ettikleri sosyal sermaye birleştirici sosyal sermayeye örnek gösterilebilir. Birleştirici sosyal sermaye ise, bireylerin gönüllü kuruluşlara katılmaları sonucunda gerçekleşmektedir (Sabatini, 2008: 439). Akademisyenlerin katıldığı sendika, dernek ve gönüllü kuruluşlar aracılığıyla elde ettiği sermaye, birleştirici sosyal sermayeye örnek gösterilebileceği düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler çerçevesinde, çalışmada yapısal sosyal sermaye kapsamında, yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutları değerlendirilmektedir.

2.7.3.2. İlişkisel Sosyal Sermaye

İlişkisel sosyal sermayeleri gelişmiş olan bireylerin, güven ve işbirliği temelinde birbirlerine olan saygılarının, paylaştıkları değerlerin ve kurdukları arkadaşlık bağlarının güçlü olduğu görülmektedir (Muniady vd., 2015: 4). İlişkisel sosyal sermayenin unsurları güven, ortak normlar, algılanan yükümlülükler ve karşılıklı tanımlama hissi ile karakterize edilmektedir (Mahajan ve Benson, 2013: 725; Aydıntan vd., 2010: 1). Bireylerin sosyal ağlara katılımıyla birlikte karşılıklı ilişkilerin, bireyler arasında güvenin (Bakan ve Karaaslan, 2017: 80) artmasını sağladığı, bu durumun

sosyal sermayenin oluşmasına ve gelişmesine katkısının olduğu düşünülmektedir (Çetin, 2006: 2). Sosyal çevresi gelişmiş olan bir bireyin ilişkisel ağları da genişlemektedir. Bu durum ise farklı bireylerin etkileşime girmesini kolaylaştırmakta ve örgütsel başarıyı artırmaktadır (Bilgin ve Kaynak, 2008: 37). Akademisyenlerin, çalışma arkadaşları ile aralarındaki ilişki sonucu oluşan güven duygusu neticesinde ortak projelerde görev almaları, ortak çalışmalar yürütmeleri vasıtasıyla elde ettkleri sosyal sermayenin ilişkisel sosyal sermayeye örnek gösterilebileceği düşünülmektedir.

Buna göre, çalışmada ilişkisel sosyal sermaye kapsamında güven boyutu değerlendirilmektedir.

2.7.3.3. Bilişsel Sosyal Sermaye

Bilişsel sosyal sermaye, ortak dil, paylaşılan anlatılar ve kolektif zihin ile karakterize edilmektedir. Paylaşılan anlatılar ve ortak dilin varlığı, fikirlerin aktarılmasında, problemleri tartışmada, bilgiyi paylaşmada ve çalışanların birbirine yardımcı olmasında, kolektif zihin ise çalışanların örgütsel sorunlara karşı benzer örgütsel davranışlar geliştirmesinde etkilidir (Aydıntan vd., 2010: 1). Bilişsel sosyal sermaye, çalışanların ortak bir paydada buluşmasını sağlayan motivasyonel bir güç olarak görülebilmektedir (Kitapçı, 2016: 114). Akademisyenlerin, farklılığa karşı toleranslı olarak, yaşamdan zevk alarak ve iş ilişkilerini geliştirerek bilişsel sosyal sermayelerini geliştirecekleri düşünülmektedir. Buna göre bilişsel sosyal sermaye kapsamında, tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri boyutları değerlendirilmektedir.

2.7.4. Sosyal Sermayenin Olumlu Yönleri

Sosyal sermaye, bireylerin çevresiyle girdiği ilişkiler sonucu oluşan sosyal ağlarının tamamını ifade etmektedir (Büyükbeşe ve Demirağ, 2018: 54). Sosyal sermaye, bireylerin ve grupların ortak bir amaca ulaşmak için işbirliği yapmasına yardımcı olan faktörlere atıfta bulunduğundan, grup üyeleri için olumlu etkilere yol açması beklenmektedir (Field, 2008: 71). Çalışanların görev yaptığı örgütte, sosyal ağlarını genişleterek sosyal sermaye birikimlerini artırmalarının, çalışanlara birçok yönden katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında, sosyal sermayenin etkileri ile ilgili birçok çalışmanın olduğu görülmektedir (Eser ve Gülcan, 2016: 261).

Sosyal sermayenin olumlu yönü olarak ifade edilen bu görüşlere aşağıda yer verilmeye çalışılacaktır.

✓ Sosyal sermayenin gelişmesi sonucu çalışanların, birbirlerine karşı nazik, kibar davrandıkları, saygı gösterdikleri ve güven duydukları görülmektedir. Birbirlerine

güvenen çalışanlar, bilgi paylaşma konusunda esnek davranmaktadırlar. Bilginin kolay yayılabilmesi sonucunda, örgütte işlem maliyetleri azaldığı için gereksiz idari işlerin yapılmasının önüne geçilmektedir (Şavkar, 2011: 72).

✓ Sosyal sermaye örgütler ve toplum içerisindeki grupların ve insanların arasındaki ilişkilerin düzenlenmesine katkı sağlamaktadır (Yiyit, 2017: 1516). Çalıştığı örgütte dışlanan, ötekileştirilen, sorunlar yaşayan bireyler için sosyal ağlara dâhil olmak ve sosyal sermayelerini geliştirmek büyük önem taşımaktadır Bu yönüyle sosyal sermaye, insanlar için yararlı bir kaynak olarak görülmektedir (Field, 2008: 87).

✓ Sosyal sermaye, çalışanlar arasında takım ruhunun oluşmasına katkı sağlamaktadır. Çalışanlar işlerini severek yaptıklarında, işten ayrılma oranları azalmaktadır. Bu durum, örgütteki personel istihdamını sağlamaya yönelik yürütülen uygulamalara istikrar kazandırmaktadır (Şavkar, 2011: 72).

✓ Sosyal sermayesi gelişmiş çalışanlarla iletişim kurma imkânı daha kolay olmaktadır. Böyle bir ortamda, sorunlar kolaylıkla çözüme kavuşmakta, yeni fikirler rahatlıkla tartışılmaktadır (Şavkar, 2011: 74).

✓ Sosyal sermaye sayesinde örgüt içerisinde oluşan dayanışma kültürü ile çalışanlar arasında uyum artmakta (Yiyit, 2017: 1510) ve örgütteki çatışma en az düzeye inmektedir (Şavkar, 2011: 74). Arkadaş çevresi genişleyen çalışanlar, bir araya gelerek örgütteki güçlerini artırabilmektedirler. Örgütte çalışmaktan memnun olan çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri de artmaktadır (Yiyit, 2017: 1510).

✓ Sosyal sermaye çalışanların motivasyonu üzerinde olumlu yönde etkilidir (Petek ve Tuncay, 2021). Bu durum performanslarının artmasına da katkı sağlamaktadır (Erten ve Türkmen, 2022: 271).

2.7.5. Sosyal Sermayenin Karanlık Yönleri

Sosyologların, iktisatçıların ve siyaset bilimcilerin sosyal sermaye kavramı üzerinde önemle durduğu görülmektedir. Sosyal sermaye kavramını, farklı düşünürler, farklı anlamlar yükleyerek tanımlamaya çalışmaktadırlar. Fakat genel olarak, literatürde sosyal sermaye kavramının, güven, karşılıklık, ağlar, birlikler, normlar ve ortak faaliyetlere dayalı olarak oluştuğuna dair ortak bir görüş bulunmaktadır (Tüylüoğlu, 2006: 16).

Sosyal sermayenin olumlu etkilerinin yanında, istenmeyen etkilere yol açabileceğine dair görüşler bulunmaktadır (Tüylüoğlu, 2006: 14; Field, 2008: 86). Bourdieu, görüşlerinde sosyal sermayenin olumsuz sonuçlarının faydaları kadar olduğunu ifade ederken, Fukuyama, sosyal sermayenin dezavantaj sağlayan yönünün

güven dağılımından kaynaklandığını iddia etmektedir. Putnam, sosyal sermayenin yararlarının çoğunlukta olduğunu ifade etmekle birlikte, karanlık yönünün olduğunu dile getirmektedir. Coleman, sosyal sermayenin olumlu yönlerinin fazla olduğunu sürekli ifade etmesinin yanında, dezavantajlı yönlerinin olduğunu da belirtmektedir. Sosyal sermayenin karanlık yönünün olabileceği hususundaki ortak görüşün dayanağının, bireylerin rasyonel seçim yapmaları sonucunda, bir tarafın zararına sonuçlanabilecek durumlarla karşı karşıya kalınmasının muhtemel olduğu görüşüyle açıklanabileceği düşünülmektedir. Çünkü insanlar kendi çıkarları için, hedeflerine ulaşma yolunda bireylerle işbirliği yaptığında, bu durumun başkasının zararına dokunması olası bir durumdur (Field, 2008: 73-74). Literatüre bakıldığında, sosyal sermayenin eleştirilen yönünü ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Edwards ve Foley, 1997; Solow, 2000; Cohen ve Prusak, 2001; Tüylüoğlu, 2006; Field, 2008; Duman ve Alacahan, 2011; Gordon, 2020; Lo ve Fan, 2020; Alcorta vd., 2020).

Sosyal sermayenin karanlık yönü olarak ifade edilen bu görüşlere aşağıda yer verilmeye çalışacaktır.

✓ Sosyal sermaye kavramının ölçülebilirliği konusu eleştirilmektedir. Kavramın tanımında ortak bir görüş olmaması, kavramın sosyal bir olguyu ifade etmesi ve tek bir yaklaşıma göre açıklanamaması sosyal sermayenin ölçülmesini zorlaştırmaktadır (Çalışkan, 2010: 40).

✓ Sosyal bağların, güçlü bağlara dayalı olmasının bazı sorunlara yol açtığı düşünülmektedir. Bireylerin bir araya geldiklerinde, başarılı işler yapmalarına destek olan yakın bağlar, yetenekli kadınları önemli pozisyondaki görevlerden uzak tutan erkekler arasındaki ağların, belirli dinsel veya etnik gruba karşı olan örgütlerin özellikleri arasındadır (Cohen ve Prusak, 2001: 34). Güçlü bağlarla birbirine bağlı olan üyelerin arasında, biz-onlar şeklinde kategorileştirmenin gerçekleştiği görülmektedir. "Biz", olarak kendilerini tanımlayan grup üyelerinin, "onlar" şeklinde tanımladıkları gruba karşı olumsuz düşünceler besledikleri (Bauman, 2014: 51-53), şüpheci davrandıkları, onları ötekileştirdikleri ve dışladıkları görülmektedir (Adler ve Kwon, 2002: 30). Bu durum, destekleyen bağların körleştiren bağlara dönüşmesi anlamına gelebilmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 34). Böylece, faydalı işler yapmak için grup üyelerini bir araya getiren sosyal sermayenin, grupları klikleştirdiği soyutladığı ve yabancılara karşı nefrete varan düşüncelere yönlendirdiği görülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 34). Bunun sonucunda, sosyal sermaye amacının dışına çıkarak, bulunduğu ortamda bireyler arasında bütünleşmeyi sağlamak yerine toplumsal çözülmeye, ayrışmaya sebebiyet verebilmektedir (Özgören, 2014: 48).

❖ Buna örnek olarak, aile, yakın akraba ve arkadaşlarla kurulan ilişkiler yoluyla elde edilen bağlayıcı sosyal sermayenin yol açtığı sonuçlar gösterilebilir. Bağlayıcı sosyal sermayede, yakın arkadaş ve akrabalara olan güven, yüksek düzeyde olduğu için diğer kişiler dışlanabilmekte, onlara karşı şüpheyle yaklaşılabilmektedir.

✓ Bağlayıcı sosyal sermayenin diğer bir istenmeyen etkisi, buradaki ilişkilerde, bireyler birbirleriyle bağ kurmakla kalmayıp, grubun ortak değerlerini içselleştirmektedir. Grup içerisinde, bağların çok güçlü ve yakın olması, bazı üyelerin baskı altında olduklarına dair bir hissiyata kapılmalarına ve gruptan ayrılmalarına dahi neden olabilmektedir (Field, 2008: 86).

✓ Sosyal sermaye ile ilgili diğer bir eleştiri konusu, güçlü bağların ve bağlayıcı sosyal sermayenin sayesinde, bireylerin işe yerleştirmede yetkisini kullanırken kayırmacılık yapma ihtimalinin olmasıdır. Bir patronun çocuğunu, yakın akrabasını, arkadaşlarını kayırmasının örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Fukuyama, 1998:172-173'den aktaran Çalışkan, 2010: 29).

✓ Sosyal sermaye ile ilgili diğer bir olumsuz yön, sosyal sermayenin içerisinde güç ilişkilerinin olmasıdır (Adler ve Kwon, 2002: 30). Bireylerin farklı ağ türlerine erişim imkânları eşitsiz bir şekilde dağılmıştır. Burada, her bireyin bağlantılarını kendi çıkarlarına ulaşmanın bir yolu olarak görmesi ve kullanması sonucunda, bazı insanların bağlantılarının diğerlerine göre daha değerli olması sonucunda eşitsizlik meydana gelmektedir (Field, 2008: 74).

❖ Buna örnek olarak, yatay ve dikey sosyal sermayeye sahip bireylerin farklı ağlara sahip olması sonucunda farklı sermayeye türlerine ulaşmalarıdır. Yatay sosyal sermaye, eşit özelliklere sahip bireyler arasındaki bağları, dikey sosyal sermaye ise, hiyerarşik olarak farklı pozisyondaki bireylerin kurduğu bağları ifade etmektedir. Yatay sosyal sermaye de ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki olan bağlayıcı sosyal sermaye, aile üyeleri ve yakın arkadaşlar arasındaki bağları, ikincisi olan köprü kurucu sosyal sermaye, heterojen gruplardaki ilişkilerle elde edilen bağları ifade etmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda herkesin her istediği ağa aynı yolla ve aynı gruplarda bulunarak erişemedikleri görülmektedir (Duman ve Alacan, 2011: 184-185).

✓ Sosyal sermayenin eleştirilen diğer bir özelliği, bireylerin ve grupların sosyal sermayeye erişirken sosyal konumlarını kullanmalarıdır (Edwards ve Foley, 1997: 677). Ekonomik ve kültürel sermayesi yüksek olan bireylerin, sosyal sermayelerinin yüksek olma ihtimali fazladır. Çünkü çok fazla bağlantıya sahip olan bireylerin, bu bağlantıları kullanarak, daha yeni ve farklı bağlantılara ulaşma imkânları bulunmaktadır. Bunun yanında, güçlü olan grupların, kendilerinden düşük sosyal sermayeye sahip bireylerin

yeni ağlara ulaşmalarını engelledikleri görülmektedir. Bu yönüyle sosyal sermayenin eşitsizliğin sürdürülmesine katkı sağladığı söylenebilmektedir (Field, 2008: 75).

✓ Solow (2000), sosyal sermaye kavramının *sermaye* kısmına eleştiride bulunmaktadır. Ona göre, sosyal sermaye kavramı altında ifade edilen unsurlar, sermayeyi oluşturan nitelikleri taşımadığı için bunlara sermaye denilmemesi gerekmektedir. Sermaye, genellikle belirli bir zamanda üretken hizmetler vermesi beklenen, üretilmiş veya doğal üretim faktörlerinin stokunu ifade etmektedir. Sermaye denilince akla gelen binalar, makinalar ve envanterler gibi dokunulabilir, katı ve çoğunlukla dayanıklı şeylerdir. Sosyal sermaye kavramında kastedilen sermaye ise sosyal bir norm olan, yaptırımları bulunan ve bireylerin davranışlarında içselleştirilen bir kavramı anlattığı için, sosyal sermaye kavramındaki sermaye yerine davranış kalıbı kavramının kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır (Solow, 2000: 6-8).

✓ Fukuyama (2005), sosyal sermayenin olumsuz etkilerini, güvenin yarıçapı, fikriyle açıklamaktadır. Ona göre, güvenin yarıçapı, grup üyeleri ile sınırlı kaldığında olumsuz etkilere yol açarken, güvenin yarıçapı, grup üyeliğinin sınırlarını aştığında tehlike ortadan kalkmakta, olumlu sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Field, 2008: 104).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, sosyal sermayenin karanlık yönünün oluşmasında bağlayıcı sosyal sermayenin belirli bir güven çerçevesinde içselleştirilmesinin büyük bir etkisinin olduğu düşünülmektedir (Field, 2008: 86). Bununun yanında, sosyal sermayenin olumlu ya da olumsuz etkilere yol açmasının, daha çok bulunduğu örgütteki çalışanların ilişkilerinin gücüne ve niteliğine bağlı olarak ortaya çıktığı ve ortaya çıkan bu etkinin, sosyal sermayenin kullanış amacı ile doğru yönlü olduğu da unutulmamalıdır (Özgören, 2016: 50). Burada da örgüt yöneticilerine sosyal sermayeden olumlu şeklide yararlanmak konusunda büyük görevler düştüğü düşünülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001).

3. TEORİ VE HİPOTEZLER

3.1. Farklılık Yönetimi Algısı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Sosyal Kimlik Teorisi Bakış Açısı

Günümüzde örgütlerde, her geçen gün çalışan farklılıklarının arttığı görülmektedir (Koyuncu ve Chipindu, 2019: 39). Örgüt yöneticileri, bu farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak için farklılıkları tanıyan ve farklılıklara karşı saygı duyulan uygulamaları hayata geçirmelidirler (Ashikali ve Groeneveld, 2015: 759). Çalışanların bu uygulamalara dair algıları olumlu olduğunda, örgüte yönelik sergiledikleri tutum ve davranışların da olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Farklılıkların etkin yönetilmediği örgütlerde ise, çalışanlar arasında iletişimsizliğin ve stresin artması, çalışanların örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına yönelik olumsuz düşünceler beslemesine yol açmaktadır (Neck vd., 1997: 192). Böyle bir ortamda, çalışanlar kendilerini dışlanmış ve ötekileştirilmiş hissettikleri için (Bergman, 2006: 45), örgüte dair görevlerini severek ve gönüllü olarak yapamamaktadırlar. Bu durum duygusal bağlılıklarının azalmasına sebebiyet vermektedir (Gürbüz, 2006: 70; Çöl ve Gül, 2005: 293; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Bulşu ve Gümüş, 2018: 322).

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar tespit edilmiştir (Magoshi ve Chang, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Karademir vd., 2012; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Kurtulmuş, 2016; Gider ve Şencan, 2016; Kundu ve Mor, 2016; Belloda vd., 2017).

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda (Magoshi ve Chang, 2009; Kundu ve Mor, 2016) sosyal mübadele teorisinin sunduğu bakış açısından yararlanıldığı görülmektedir. Bu teorinin, ekonomik mübadeleden farkı, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal anlamda değiş tokuş yaşandığını ifade etmesidir. Bu teoriye göre, sosyal mübadelenin yoğun olduğu bir örgüt, çalışanları için olumlu uygulamalarda bulunduğunda, çalışanlar da örgüte güven duyarak ve bağlılıklarını ifade ederek karşılık vermektedirler (Blau, 1964).

Bu çalışmada ise farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklarken sosyal kimlik teorisinin sunduğu bakış açısından yararlanılmaya çalışılacaktır. Sosyal kimlik teorisi, bireyin benlik kavramının sosyal ilişkiler ve sosyal

gruplardan türetildiği fikrine atıfta bulunmaktadır. Sosyal kimlik kavramının içeriğini belirli bir gruba veya kategoriye ait olmakla ilişkilendirilen inançlar, ideolojiler, gelenekler, beklentiler ve psikolojik özellikler oluşturmaktadır (Brewer, 2001: 118). Teori, bireyin grup ve sosyal kategorilerden aldığı değer tutum ve özelliklerin benlik kavramına entegre edildiğini varsaymaktadır (Brewer, 2001: 121).

Sosyal kimlik teorisinin varsayımlarının aşağıdaki gibi ifade edilebileceği düşünülmektedir (Tajfel ve Turner, 1986: 284):

✓ Bireyler özsaygılarını korumaya ve geliştirmeye çalışmaktadırlar.

✓ Sosyal gruplara ve kategorilere olan üyelikler olumlu/olumsuz değer çağrışımlarıyla ilişkilendirilmektedir. Grupların değerlendirmelerine göre bireyin sosyal kimliği hakkında olumlu ya da olumsuz değerlendirmeler yapılmaktadır.

✓ Bireyler kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırma yaparak belirlemektedirler.

Bu varsayımlardan teori ile ilgili bazı ilkelerin belirlenebileceği ifade edilmektedir (Tajfel ve Turner, 1986: 284):

✓ Bireyler pozitif sosyal kimliğe ulaşmak ve bunu sürdürmek için çaba harcamaktadırlar.

✓ Pozitif sosyal kimlik büyük ölçüde bireyin içinde bulunduğu (iç grup) ve içinde yer almadığı (dış grup) arasında yapılabilecek olumlu karşılaştırmalara dayanmaktadır.

✓ Sosyal kimlik tatmin edici değilse bireyler ya mevcut grupları bırakmayı ya başka gruba katılmayı ya da mevcut grubun daha tatmin edici olması için çaba harcamaktadırlar (Tajfel ve Turner, 1986: 284).

Sosyal kimlik teorisine göre sosyal kategorilerin, bireyin kim olduğuna dair tanımlayıcı bir rol üstlendiği ifade edilmektedir. Bireylerin etnik köken, siyasi görüş, spor takımına olan bağlılık gibi sosyal kategorileri içeren repertuvarlarının olduğu ve bunları daima zihinlerinde taşıdıkları görülmektedir. Bu kategorilere olan üyeliklerden her biri, grubun niteliklerini tanımlamakta, bireylerin nasıl düşünmeleri, nasıl hissetmeleri ve nasıl davranmaları gerektiği şeklinde bireyi yönlendirmektedir (Hogg vd., 1995: 259-260).

Sosyal kimlik teorisi literatürü örgütle ilgili üç genel sonuca varmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 35).

✓ Bireyler sosyal kimlikleri ile ilişkili faaliyetlere yönelme eğilimindedir. Sosyal kimliklerinin desteklendiği örgütleri destekleme eğilimindedirler.

✓ Sosyal kimlik kavramı, gruba ve grubun faaliyetlerine olan bağlılık ve sadakat kavramları ile ilişkilendirilmektedir.

✓ Çalışanlar örgütün uygulamalarını beğenip benimseyerek içselleştirdikçe, örgütü diğer örgütlerden üstün görmekte ve bunun sonucunda örgüte olan aidiyet duyguları gelişmektedir (Miles, 2016: 291).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmaya, sosyal kimlik teorisinin varsayımlarının kaynaklık edebileceği düşünülmektedir. Çünkü sosyal kimlik teorisi, çalışanların, kimliklerinin desteklenmesine, düşüncelerine saygı duyulmasına önem vermektedir. Çalışanların böyle bir ortamda, örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına karşı pozitif duygular hissedeceği ve kimliklerine uygun şekilde yaşayabilmelerinden kaynaklanan mutluluğun, farklılık yönetimi algılarını olumlu yönde şekillendireceği düşünülmektedir. Çalışanların, örgüte yönelik hissettiği duygusal bağlılık hissini, farklılık yönetimi uygulamalarının tetiklediği düşünüldüğünde (Oyewunmi, 2018: 440), farklılık yönetimi algısı olumlu olan çalışanların, duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir.

H_1: *Farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır***.**

H_{1a}: *Bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

H_{1b}: *Örgütsel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.2. Sosyal Sermaye ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki

Bir örgütte, güvenilir, saygılı, işbirlikçi, dürüst ve erdemli özelliklere sahip çalışanlarla bir arada çalışmak, çalışanların yaptıkları işten büyük bir keyif almalarına, kabiliyetlerini ve performanslarını en iyi şekilde gösterebilmek için çaba harcamalarına yol açmaktadır. Yine örgüt yöneticilerinin sadece örgütün çıkarlarına odaklanmak yerine, herkese adil, eşit saygılı bir şekilde davranarak, onların istek ve taleplerini yerine getirmeleri, çalışanların bu uygulamalara karşı olumlu tepkiler vermesine sebep olmaktadır. Çalışanlar böyle bir ortamda sadece maaş karşılığını vermek için mekanik bir şekilde çalışmaktansa, işlerini en güzel şekilde özverili bir şekilde yapmaya çalışmaktadırlar.

Çalışanların, iş arkadaşları ile birlikte yemek yerken ya da işle ilgili çıktıkları seyahatlerde boş kaldıkları birkaç saati dahi iş konularını konuşarak geçirdikleri, deneyimlerini birbirleriyle paylaştıkları ve alanları ile ilgili bilgi alışverişinde

bulundukları görülmektedir. İş arkadaşları ile zaman içerisinde, güven ve anlayış temelinde oluşan bu tür ilişkilerin, önemli olduğu düşünülmektedir. İş dışında birey olarak çalışanların ihtiyacı olan sosyal ihtiyaçlar ve olaylar karşısında verilen tepkilerin örgüt içerisinde de çalışanlarla birlikte var olmaya devam ettiği görülmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde bağlantılar kurmaya, işbirliği yapmaya, güven duymaya, bir yere ait olmaya ihtiyaç duymaktadırlar (Cohen ve Prusak, 2001: 11).

Çalışanların sosyal sermayelerini geliştirmeleri halinde bu tür ihtiyaçlarının karşılanabileceği düşünülmektedir. Çünkü sosyal sermaye, insanların güven temelinde oluşturdukları bağlantılar ve işbirliği içerisinde faaliyetlerini sürdürmelerini sağlayan şebeke ve toplulukları ifade etmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 12). Bir örgütte, sosyal sermayenin gelişmesi ile çalışanlar arasında bağlılığın, sadakatin, bilgiye erişimin kolaylaşacağı düşünülmektedir. Sosyal sermayenin çalışanlar arasında köprü kurucu nitelikler taşıdığı ifade edilmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 20).

Bir örgütte sosyal sermayenin yüksek olmasının örgüt için olumlu katkılar sunacağı düşünülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 30). Örgütte sosyal sermayenin yüksek ya da düşük olduğunu, örgütün çalışanlarda bıraktığı duygulara bakarak anlaşılabileceği söylenebilmektedir (Ghoshal ve Bartlett, 1997'den aktaran Cohen ve Prusak, 2001: 30). Örneğin, örgütte koridorda karşılaşan çalışanların birbirlerini selamlamaları, asansörde konuşulan bir konu hakkında yapılan yorumlar, çalışanların duygusal durumları (öfkeli, mutlu, enerjik) örgütün nasıl bir ortama sahip olduğuna dair fikir verebilmektedir.

Örgütün çalışanlarda meydana getirdiği etkileri anlamlandırmak için, sosyal sermayenin incelenmesinin anlamlı olacağı düşünülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 13). Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında, akademisyenlerin sosyal sermayeleri ile örgüte olan duygusal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin ele alınması amaçlanmaktadır.

Konu ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında, sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların olduğu görülmektedir (Watson ve Papamarcos, 2002; Alikhani vd., 2014; Esmeili vd., 2014; Aboyasin vd., 2015; Dehghanian ve Rastegar, 2016; Emhan vd., 2016; Nemati vd., 2016; Mesbahi, 2017; Zahiri vd., 2020). Bu çalışmalarda, sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki ele alınırken, Robert Putnam, James Kelman ve Francis Fukuyama (Zahiri vd., 2020: 135) ile Putnam, Fukuyama, Bourdieu'nun sunduğu bakış açılarından yararlanılmaktadır (Aboyasin vd., 2015: 4).

Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, sosyal değişim teorisi (Watson ve Papamarcos, 2002: 539) ve Becker's insan sermayesi teorisinden (Dehghanian ve Rastegar, 2016: 312; Watson ve Papamarcos, 2002: 539) faydalanıldığı görülmektedir. İnsan sermayesi teorisine göre (Becker, 1964), çalışanlar kendileri için fazla yatırım yapıldığına ve bu yatırımların yapılmayacağına dair korku hissettiklerinde örgüte olan bağlılık düzeyleri artmaktadır (Dehghanian ve Rastegar, 2016: 312). Sosyal değişim teorisi ise (Blau, 1964), çalışanların örgütten elde ettikleri bir faydayı aynı şekilde örgüte iade etme yükümlülüğü hissettiklerini ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt adına bir fayda sağlarken kendileri de beklenti içerisine girerek örgüte olan bağlılık düzeylerini artırmaktadırlar (Watson ve Papamarcos, 2002: 539).

3.3. Çalışmada Benimsenen Teori

Bu çalışmada, sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi Bourdieu'nun ortaya koymuş olduğu düşünümsellik, habitus, alan ve sermaye kavramları üzerinden tartışmanın, çalışmaya değer katacağı düşünülmektedir. Bu nedenle öncelikle Bourdieu'nun konu ile ilgili görüşlerine yer verilecek, daha sonra sosyal sermaye boyutlarının (Onyx ve Bullen, 2000) duygusal bağlılığa olan etkisini belirlemek adına hipotezler oluşturulacaktır.

Bourdieu'nun düşünümsellik, habitus, alan ve sermaye kavramlarına yönelik görüşleri üzerine tartışmadan önce sosyal bilimlerdeki yerine kısaca değinmek gerekirse, Bourdieu'nun otuzdan fazla kitap ve üç yüzden fazla makalenin yazarı olarak 20. yüzyılın en üretken ve yaratıcı düşünürlerinden birisi olduğu ifade edilebilir. Çeşitli sosyal bilimciler tarafından çalışmaları övülen Bourdieu' nun teorisinin, dinamik olan ancak sürekli değişim akışında olmayan bir sosyal dünyaya işaret ettiği görülmektedir (Tatlı ve Özbilgin, 2012: 190).

Bourdieu ortaya koyduğu görüşleri, araştırmaları, kariyeri ve edindiği konum itibariyle sosyal bilimler alanında çok önemli bir yere sahiptir (Calhoun, 2007). Onu diğer sosyologlardan ayıran en temel özelliği, metodolojisinin sosyal bilimlerde var olan genel geçer ilkeleri irdelemesi, düalizme karşı çıkarak bu karşıtlıkları gidermeye ve kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmasında yatmaktadır (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 614; Wacquant, 2007: 61) .

Geçmişten günümüze sosyologların ortaya koydukları kavramlar sosyal bilimlere bir temel oluşturmaktadır (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 614). Bourdieu, nesnelci ve öznelci bakış açıları gibi sosyal bilimlerde süregelen karşıtlıklara çözüm bulmak adına (Wacquant, 2007: 61) habitus, alan ve sosyal sermaye kavramlarını refleksive

(düşünümsellik) yoluyla açıklamayı amaçlamaktadır (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 614). Refleksive, metodolojik bir kavram olarak bilgi yaratmanın fenomolojik sorgulamasına dayanan eleştirel bir teoriye dayanmaktadır. Bu kavram, bilimsel bir yöntem ve eleştirel bir söylem olarak iki alanla ilişkilendirilerek açıklanmaktadır (Deer, 2008: 200). Refleksive (düşünümsellik) ile Bourdieu, bilimin olumsuz yönlerini irdelemekten ziyade onu geliştirilmeye çalışmış, bilim insanlarını eleştirerek onların bakış açılarını yargılamaktan ziyade daha geniş bir bakış açısı ile bu kişilerin görüşlerinin gelişmesinde etkili olan yapıları ortaya koymaya çalışmıştır (Calhoun, 2007: 115).

Bourdieu'nun refleksive yoluyla açıklamaya çalıştığı habitus kavramına bakıldığında, bu kavramın sosyal kimliğin kişisel ve sosyal yönleri için kilit rol oynayacak bağlantılar içerdiği görülmektedir (Conde, 2011: 3). Habitus kavramının, bireyin isteklerini temellendiren yatkınlıklarını, (Palabıyık, 2011: 129) yaşam tarzlarını etkileyen algılarını ve düşünce kalıplarını ifade ettiği (Ambrasat vd., 2016: 1) düşünüldüğünde, bu kavramın bireyin sosyal kimliğin oluşmasına katkı sağladığı söylenebilmektedir (Palabıyık, 2011: 129). Bireyin, bulunduğu konuma göre yenilenmesi ve farklılaşması söz konusu olan habitusu, bireyin sahip olduğu özelliklerden çok bireyin kendisini ve yaşam şeklini anlatmaktadır (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 617). Bu kavrama, akademisyenler bağlamında bakıldığında, akademisyenlerin kendilerine özgü yaşam stillerinin, hayata bakış açılarının ve görüşlerinin simgeleştirilmesinde habitus kavramının kullanılabileceği düşünülmektedir. Buna göre, akademisyenlerin habitusunun onların alışkanlıklarını, eğilimlerini, değerlerini, tutumlarını ve davranış kalıplarını içerdiği görülmektedir (Akgün, 2019: 143).

Bourdieu'nun refleksive yoluyla açıklamaya çalıştığı diğer bir kavram ise habitus kavramı ile ilişkili olduğunu ifade ettiği alan kavramıdır. Alan, bireylerin birbirlerine karşı olan ilişkilerinin konumunu belirlemektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 83). Habitus ve alan arasındaki ilişkide alan, habitusu şekillendirirken habitus da alanın oluşmasına katkı sağlamakta ve onun somutlaşmış halini yansıtmaktadır (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 118). Bireyin içerisinde yaşadığı ekonomik ve sosyal koşulları ifade eden alan, bireyin habitusunun şekillenmesinde etkili olmaktadır. Bourdieu göre topluma ait olanların bedenlerde somutlaşmasıyla ortaya çıkan habitus, bireye ait olan öznelleşmiş kişiselleşmiş şeylerin dahi toplumsallaştığını ifade etmektedir (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 116-117). Bourdieu bunu toplumsallaşmış öznellik veya yapısal

koşullara göre şartlandırılmış öznellik olarak isimlendirmektedir (Edgerton ve Roberts, 2014: 3).

Habitus ve alan kavramları arasındaki etkileşime akademisyenler açısından bakıldığında, akademik alanı, akademisyenler, üniversite personeli, eğitimciler, akademik birim yöneticileri oluşturmaktadır. Bu alan akademisyenlerin habitusunun oluşmasında etkili olurken, akademisyenlerin kimliklerinin oluşturduğu habituslarının da bulundukları akademik alana katkı sağladığı görülmektedir.

Bourdieu'ya göre refleksive yoluyla ifade edilebilen ve alan kavramı ile yakın ilişki içerisinde olan başka bir kavram da sermaye kavramıdır (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 83). Sermayenin hayat bulduğu yer olarak tanımlanan alanda (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 615) var olan her şey sermaye ile ifade edilir ve alanla ilişki içerisinde bulunmayan bir sermayenin varlığından da bahsedilememektedir (Kaplan ve Yardımcıoğlu, 2018: 618).

Sermaye, alanda yer alan bireylerin birbirlerine karşı olan ilişkilerini belirleyen bir unsurdur (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 83). Burada alanın içindeki aktörlerin birbirlerine göre pozisyonunu oluşturan güç yapısını ortaya koymak önemlidir (Özbilgin ve Tatlı, 2011: 1233). Sermaye teorisi temelde bir güç ve imtiyaz teorisi (Tatlı ve Özbilgin, 2012: 196) olduğu için alanların hepsinde ortak olan unsurun süregelen bir mücadele hususu (Wacquant, 2007: 63; Palabıyık, 2011: 137) olduğu görülmektedir. Alanda daha önceden var olan bireyler, sahip oldukları sermayenin onlara sağladığı iktidarlarını sürdürmeyi amaçlarken, yeni girenler ise var olan düzenin kendi aleyhlerine değişimini sağlamak için yeni yollar bulmaya çalışırlar (Wacquant, 2007: 63; Palabıyık, 2011: 137). Bu süreç alanın, sürekliliğine de katkı sağlamaktadır (Palabıyık, 2011: 137). Çünkü sermaye bir alan içerisinde fonksiyona sahip olduğu zaman sürekliliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 86). Kadın akademisyenlerin, akademik camiada varlıklarını sürdürmek, kariyerlerini geliştirmek ve sosyal sermaye elde etmek için giriştikleri mücadele hususunun, yukarıda ifade edilen alan ile sermaye ilişkisine örnek olarak verilebileceği düşünülmektedir. Akademik camianın alan olarak ifade edildiği bu çalışmada, alanda yer alan oyuncuların alanın ilke ve kuralarına uygun hareket ederek, (Bourdieu ve Wacquant, 2003: 87) alanda yer edinmeye çalıştıkları görülmektedir. Burada kadın akademisyenlerin kendilerine tanınan imkânlar neticesinde alanda yer edinme süreçlerine ilişkin genel bir değerlendirme yapmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Kadınlar dünya genelinde Sanayi Devrimiyle birlikte iş hayatına adım atarken (Çakır ve Arslan, 2018: 266) bu süreç ülkemizde Cumhuriyet sonrası döneme tekabül

etmektedir (Öztürk, 2017: 204). Kadınların en fazla çalıştığı alanların başında üniversiteler gelmektedir (Şentürk, 2015: 16). Türkiye'de akademik camiada kadınların istihdamına bakıldığında, erkeklerle yakın oranda istihdam edildikleri görülmektedir. Bu durum üniversitelerde cinsiyet ayrımcılığının yapılmadığını düşündürse de akademik personelin ilerlemesini gösteren istatistiklere göz atıldığında (Şentürk, 2015: 1) kadın akademisyenlerin aleyhine bir sonuçla karşılaşılmaktadır (Karakuş, 2016: 534). YÖK'ün 2020 verilerine bakıldığında (https://istatistik.yok.gov.tr) öğretim görevlisi kadrosunda bulunan kadın sayısının erkek sayısından fazla, araştırma görevlisi kadrosunda bulunan kadın ve erkek sayılarının ise birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek akademisyen sayıları arasındaki bu yakınlık, Dr. Öğretim Üyesi kadrosunda bulunan personel sayılarına bakıldığında değişmektedir (Karakuş, 2016: 534). Üniversitelerde üst düzey unvanlarda erkek akademisyenlerin ağırlıkta olduğu görülmektedir (Çalışkan-Maya, 2012: 210). Dr. Öğretim Üyesi kadrosunda erkek akademisyenlerin kadınlardan fazla olduğu, profesörlük kadrosunda erkek ve kadın akademisyen sayıları arasındaki uçurumun giderek açıldığı göze çarpmaktadır (Karakuş, 2016: 534).

Kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre fazla olduğu pozisyonlara yakından bakıldığında, bu kadroların ilerlemeye dönük olmayan, güvencesi yetersiz ve hiyerarşik olarak alt kademelerde olduğu görülmektedir (Şentürk, 2015: 9). Bu veriler, akademik pozisyonlar yükseldikçe kadın sayısının azaldığını (Şentürk, 2015: 10) ve bu durumun kadın akademisyenlerin yönetim kademesinde istenilen düzeyde söz sahibi olamamalarını etkilediğini göstermektedir (Şentürk, 2015: 16). Akademide idareci olarak ilerleyebilmek için akademik yeterliliğin olması gerektiği için kadınların hiyerarşik olarak alt kademelerde görev yapması ve ilerleyememesi üst pozisyonlara çıkmasını da engellenmektedir (Öztürk, 2017: 207). Bu durum literatürde cam tavan olarak nitelendirilmektedir (Şentürk, 2015: 16; Öztan ve Doğan, 2015: 195). Cam tavan, kadınların üst kademede görev yapabilmesinin önündeki engelleri ifade etmektedir (Öztürk, 2017: 202). Bu konu ile ilgili verilere bakıldığında, ülkemizde 100 kadından 13'ünün üst düzey bir yönetim pozisyonunda görev yaptığı (Öztürk, 2017: 204), 197 rektörden sadece 17'sinin kadın olması dikkate değerdir (URL-2, 02.10.2021).

Yukarıdaki bilgiler ışığında akademide yer alan kadın sayısındaki artışa rağmen, kadınların kariyer gelişimi, ücret ve statü düzeyinde halen erkeklerin gerisinde kalmaya devam ettikleri görülmektedir (Timberlake, 2005: 34). Kariyerlerini devam ettirmek, sosyal sermayelerini geliştirmek isteyen kadın akademisyenlerin akademik camia olarak ifade edilen alanda gösterdikleri mücadelenin devam ettiği görülmektedir. Kadın

akademisyenlerin mücadele içerisinde oldukları diğer bir hususun, akademik camiada cinsiyet farklılığına dair var olan algının olduğu düşünülmektedir. Bu algının, kadınların akademik olarak ilerlemelerinde etkisi olduğu düşünülen sosyal sermayeyi şekillendiren önemli bir husus olduğu görülmektedir.

Toplumumuzda, kadınların erkelerden daha az etkili bireyler olduğuna dair basmakalıp klişeleşmiş düşünceler mevcuttur (Brass, 1985: 330). Bu düşünceler doğrultusunda kadınların gayri resmi ağ oluşumunda erkekler kadar yetenekli olmadığı öne sürülmektedir (Durbin, 2011: 97) Kadınların hem resmi hem gayri resmi ağlara katıldıkları fakat resmi ağlara katılımının daha baskın, hemcinsleri ile etkileşimlerinin daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Durbin, 2011: 100).

Erkeklerin proje vb. faaliyetlerde ağırlıklı olarak hemcinsleriyle iletişim halinde olması, ağlar kurması, bu ağların neredeyse çoğunun erkelerden oluşması, ağa yeni bireyler dâhil edilmek istendiğinde eski bağlarda yer alan kişilerden seçim yapılması hususu da kadınların sosyal sermayelerinin gelişmesinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Çünkü eski bağların bu şekilde kullanılması ve güçlendirilmesi, kadınların bağlara girmesine izin vermeyerek yeni bağların oluşumunu engellemekte ve erkek egemenliğinin bağlarda devam etmesine yol açmaktadır (Berger vd., 2015: 567). Bu durum kadınların, gayrı resmi ağ kurma olasılığının düşüklüğüne ve yakın arkadaş gruplarının dışındaki kişilerle iletişim sağlama imkânının kısıtlanmasına (Brass, 1985: 330) böylece erkeklerin gayri resmi ve örgütsel ağlarından elde ettikleri değerli bilgi, kaynak ve desteklerden yararlanamamalarına yol açmaktadır (Timberkale, 2005: 41).

Yine üst düzey yönetici pozisyonundaki erkelerin profesyonel ve sosyal ağlarını, aralarında kadın yöneticilerin yaygın olarak bulunmadığı bir şekilde oluşturmaları (Timberkale, 2005: 42) bununla bağlantılı olarak üst düzey pozisyonlarda kadın çalışan sayısının az olması nedeniyle kadınların iletişim kurmasının zorlaşması da sosyal sermayenin gelişmesinin önündeki engellerdendir (Durbin, 2011: 100). Bu bilgiler çerçevesinde akademisyenlerin kariyer, bilgi ve kaynak elde etme noktasında devamlı bir mücadele halinde oldukları ifade edilebilir.

Bu süreçte, akademisyenlerin habitusları ile akademik alanda faaliyet gösterirken, yapısal sosyal sermayeyi *yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri* ile ilişkisel sosyal sermayeyi, *güven* ile bilişsel sosyal sermayeyi, *tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri* yolu ile elde ettikleri düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında sosyal sermayenin duygusal bağlılığa olan etkisi, sosyal sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda daha önce kullanıldığı tespit edilen (Aloğlu,

2017; Aydemir, 2011; Özbilen, 2019) sosyal sermaye boyutları (Onyx ve Bullen, 2000) çerçevesinde tartışılmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Yerel Topluluğa Katılım ve Duygusal Bağlılık

Gönüllülük ilkesine göre hareket eden vakıf, dernek ve kulüpler, toplumsal sorunlara ışık tutan, insanların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik toplumsal projeler üreten (Güngör, 2016: 22), devletin müdahale etmediği (Yeğen vd. 2009: 9), karşılık beklemeden kamu yararına çalışan kuruluşlardır (Çelik, 2020: 3819).

Bireylerin, hiçbir karşılık beklemeden toplumun veya bireylerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik yürüttükleri bu gönüllülük faaliyetleri (UNV, 2013: 33), sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla 1980'lerde başlamış, 2000'li yıllarda demokratikleşme ve modernleşmenin etkisiyle canlılık kazanmıştır (TÜSEV, 2006: 35).

Gönüllülüğün kişisel anlamda bireylere olan katkılarının şu şekilde ifade edilebileceği düşünülmektedir. Gönüllü çalışmak, topluma faydalı olma duygusu yaşatacağı için bireylerin yaşamdan zevk almalarına yardımcı olur. Gönüllü olanlar, zamanlarını kaliteli ve verimli kullanmayı, sorunlara çözüm üretmeyi öğrenirler (Güder ve OSGD, 2005: 4). Bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve tecrübelerini toplumsal projelerde halkın yararına kullanabildikleri ölçüde, başkalarına faydalı olma güdülerini tatmin etmekte ve bu duygunun verdiği hazla da mutlu olmakta ve yaşamdan zevk alabilmektedirler (UNV, 2013: 16). Bu tatmin duygusu, onların kendilerine olan güvenlerini artırmakta, çalıştıkları kuruluşa katkı sundukları ve sorunların çözümü noktasında rol aldıkları için, kendilerini değerli bir kişi olarak hissetmelerine yol açmaktadır (Güngör, 2016: 22).

Gönüllülük, insanlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesine, sosyalleşmeye, bireyin karşısındaki kişilere değer vermesine, yardımlaşmaya, anlayışlı olmaya, bir kuruma bağlılık hissetmeye yardımcı olmaktadır (Güngör, 2016: 24). Bireyler, gönüllü kuruşlarda yer alarak başkalarının düşüncelerine saygı gösterme, farklılıklara karşı hoşgörülü olma (UNDP, 2008: 81), konularında kendilerini geliştirerek, farklı alanlardaki bireylerin bir araya gelmesinde birleştirici bir rol oynamaktadırlar (Palabıyık, 2010: 104; TÜSEV, 2006: 80). Sivil toplum kuruluşlarına katılım ile çalışanlar yeni çevre ve arkadaş edinme imkânı bulmaktadırlar (Güder ve OSGD, 2005: 4-5).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak, bireylerin gönüllü olarak bir sivil toplum kuruluşunda görev almak istemelerinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (AFL Club Management Program, 2004: 8) :

- Hoş vakit geçirmek
- Sosyalleşmek
- Becerilerin gelişmesi
- Yeni çevre ve arkadaşlar edinmek
- Kariyer fırsatlarını geliştirme
- Kendi imajını oluşturma
- Özgüven gelişimi
- İhtiyaç duyulduğunu, takdir edildiğini ve faydalı biri olduğunu hissetme ihtiyacı (AFL Club Management Program, 2004: 8)
- Yalnızlıkta kurtulma
- Örnek bir kişi olma (Özmutaf, 2007: 205).

Bu kuruluşların, sosyal sermayenin inşası ve sosyal örgütlenme gibi daha geniş sosyolojik süreçler üzerinde etkileri bulunan faaliyetlere de öncülük ettiği görülmektedir (Abom, 2004: 343). Bireyler, eğlence, hobi, kişisel gelişim ve benzeri konularla ilgili gönüllü kuruluşlara katılmaktadırlar (Campbell ve McLean, 2002: 649). Bu kuruluşlara olan üyelik, gönüllüler için geniş bir çevrede kullanılabilecek sosyal sermaye yaratmaktadır (Jaysawal, 2017: 349). Bireyler, gönüllü kuruluşlar aracılığıyla yeni sosyal ağlara erişim imkân elde etmektedirler (Wollebaela ve Selle, 2002: 40). Gönüllü kuruluşlarda aktif olan gönüllülerin, olmayanlara göre sosyal sermaye elde etme ve biriktirme avantajlarının daha yüksek olduğu söylenmektedir (Hauberer, 2014: 572).

Bu kuruluşlar, insanların karşılıklı koordinasyon ve fikir alışverişi yapmaları için önemli bir alan açmaktadır (Jaysawal, 2017: 348). Gönüllüler, bu alan sayesinde, sosyal kaynaklara daha kolay erişebilmektedirler (Hauberer, 2014: 572). Bu alanda sağlanan sosyal etkileşim sayesinde, sosyal sermayenin inşası ve gelişimi artmaktadır (İslam, 2015: 167). İnsanların bu kuruluşların çalışmalarına gönüllü katılımı, toplulukta dayanışma yaratılmasını teşvik etmektedir. Bu kuruluşlar, karşılıklı koordinasyonu geliştirmek için topluluklar arası ve etnik gruplar arası ilişki kurmaktadırlar (Jaysawal, 2017: 349). Bu yönüyle gönüllü kuruluşların sosyalleştirici etkisinin, sosyal sermayenin yaratılmasında büyük bir rol oynadığı düşünülmektedir (Rothstein, Bo and Dietlind Solle, 2002: 3; Wollebaela ve Selle, 2002: 32; Hooghe, 2003: 65; Abom, 2004: 342; (Jaysawal, 2017: 349).

Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H2: Yerel topluluğa katılım, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.

3.3.2. Sosyo Proaktivite ve Duygusal Bağlılık

Günümüzde örgütlerde kilit rol oynayan çalışanların kapasitelerini değerlendirmek büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar, bireylerin kişiliklerinin davranışlarını şekillendirdiğini ifade etmektedir. Belirli özelliğe sahip bireylerin örgütlere uyum sağlama konusunda başarılı oldukları ve bu konuda başkalarına da yardımcı oldukları görülmektedir. Bu özelliklerden birisi de proaktif kişilik özelliğidir (Messara ve Dagher, 2010: 1). Proaktif kişiliğe sahip bireylerin temel özellikleri: çevresel şartlar tarafından kısıtlanmamış, değişimleri etkileyen, fırsatlar arayan, inisiyatif alan, hedefine ulaşana kadar ısrarcı (Bateman ve Crant, 1993: 105), başkalarına yardım etmeye eğilimli (Yang vd., 2011: 739), örgütün yararına olacak şekilde değişim ve dönüşüm yapabilme kararlılığına sahip, aktif olarak faaliyet gösteren, yeri geldiğinde uygulayıcı pozisyona gelebilen (Yolcu ve Çakmak, 2017: 427) kişiler olmalarıdır. Örgütler günümüzde yerinde sayan, sadece verilen görevi yerine getiren, pasif çalışanlardan çok sosyo proaktif kişiliğe sahip bireylerle çalışmayı tercih etmektedir (Yolcu ve Çakmak, 2017: 426; Nayır ve Taşkın, 2017: 320). Çünkü sosyo proaktif kişilik özelliği çalışanın yaratıcılığını pozitif bir şekilde etkileyerek işe karşı tutumlarının olumlu olmasını ve en yüksek çıktı düzeyinin örgüte ulaşmasını sağlamaktadır (Kim vd., 2009: 94). Proaktif bir kişiliğin proaktif çalışma davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu görülmektedir (Yolcu ve Çakmak, 2017: 435).

Proaktif kişileri işe almak, onları motive ederek yardımcı olmak, kariyer yolculuğunda onlara destek olmak, diğer çalışanlar ile ilişkilerini iyileştirmek ve güven ortamı oluşturmak bu kişilerin örgüte olan devamlılıklarının sağlamasında önemlidir (Yang vd., 2011: 739). Bu yolla bu tür kişilerin etkileşimlerini aktive edebileceği, iş yerindeki ilişkilerini güçlendirebileceği, işle ilgili tutum ve davranışlarına olumlu yön verebileceği bir ortam sağlanmış olur (Yang vd., 2011: 740). Böyle bir ortamda sosyo proaktif kişiler, bilgi alışverişinde bulunarak sosyal sermayelerine katkıda bulurlar (Yang vd., 2011: 741). Proaktif bireyler, faydalarına olacak bilgi kaynaklarına ulaşabilecekleri kişilerle ilişki ağı oluşturmaya çalışırlar (Yang vd., 2011: 742). Bu durum proaktif kişilik ile sosyal sermaye arasındaki teorik altyapıyı da işaret etmektedir. Çünkü bir örgütte bilgi alışverişi, güven ortamı sosyal sermaye birikiminin olduğunu göstermektedir (Yang vd., 2011: 741).

Literatüre bakıldığında; proaktif kişiliğin sosyal sermayenin etkili unsurlarından biri olabileceği ifade edilmektedir (Yang vd., 2011: 753). Örgütlerin başarılı olmak için, çalışanları inisiyatif kullanmaya teşvik etmeleri gerektiği, sosyal sermaye oluşturacak

faaliyetlerde bulunma yollarını geliştirerek bu kişilerin örgüte katkı sağlamasını kolaylaştırmaları gerekmektedir. Bu yolla çalışanların ilişkileri ve karşılıklı güven düzeylerinin güçlenebileceği ifade edilmektedir (Yang vd., 2011: 754).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, sosyo proaktif kişilik özelliklerinin, duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu görülmektedir (Messara ve Dagher, 2010: 5). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütü için inisiyatif alması, istekli ve özverili bir şekilde çalışması anlamına geldiği için, sosyo proaktif kişilik özelliklerine sahip çalışanların kişilik özellikleri itibariyle örgütlerine kolay bir şekilde duygusal yönden bağlanacakları varsayılmaktadır (Messara ve Dagher, 2010: 3). Bu kişilerin örgüte olan duygusal bağlılıklarının artırılması adına, örgütte karar alma mekanizmalarına dahil edilerek personel güçlendirme yoluna gidilmesi (Messara ve Dagher, 2010: 5), yöneticiler tarafından desteklenerek inisiyatif almalarının kolaylaştırılması (McCormick, 2019: 36), çalışma ortamını yaratıcı davranışlarla şekillendirebilmelerine imkân tanınması örgütle olan bağlarını güçlendirmeleri adına önem taşımaktadır (Kim vd., 2009: 93).

Farklılıkları ile çalışma hayatını başarılı bir şeklide sürdürmeye çalışan bireylerin, sosyo proaktif kişilik özelliklerini taşıyor olmalarının örgüte olan duygusal bağlılık düzeylerini etkileyeceği varsayılmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H3: *Sosyo proaktivite, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.3.3. Güven ve Duygusal Bağlılık

İşletme yönetimi alanında örgüt için değerli bir kaynak olarak görülen güven kavramını araştıran birçok çalışma bulunmaktadır (Cho ve Park, 2011: 551). Örgütün başarılı olmasında ve bu başarıyı sürdürmesinde, hedeflere ulaşmasında ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılmasında güven unsuruna önem verilmektedir. Güven, çalışanlara yetki vererek, onları karar mekanizmalarına dahil ederek ve sosyal alanlarını genişleterek sağlanmaktadır (Halis vd., 2007: 188).

Güven unsuru örgütü ve çalışanları birçok şekilde etkilemektedir (Demir, 2011: 216). Kişinin kendisine, çalışma arkadaşlarına ve örgütüne güvenmesi kendisinin ve kurumunun başarısı için önemli bir husustur (Asunakutlu, 2002: 1). Güven unsuru sayesinde çalışanlar arasında yaşanılabilecek olası tartışma ve problem düzeyi azaltılarak (Halis vd., 2007: 188) sorunlar önlenmekte, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artırılmakta ve hedeflerin daha kolay ulaşılabilirliği sağlanmaktadır (Gerşil ve Aracı, 2011: 41).

Güvenin örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir (Halis vd., 2007: 188). Güven unsurunun içselleştirildiği bir ortamda çalışanlar işlerini severek ve isteyerek yapmakta, örgütün hedeflerini kendi idealleri gibi görerek çaba ve gayretlerini en üst seviyede göstermektedirler (Halis vd., 2007: 195). İşyerinde yöneticiler ve çalışanlar arasında güven düzeyi yüksek olduğunda çalışanlarda yüksek düzeyde iş tatmini, yaşamdan memnuniyet, işyerinde kalma isteği kuruluşa bağlı olma duyguları ve geleceğe yönelik olumlu beklentiler oluşmaktadır (Demir, 2011: 216-2017). Çalışanların güven duyulan bir örgütte faaliyetlerine devam etmeleri örgütsel çıktıların yüksek olmasını, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Asunakutlu, 2002: 13). Örgüte karşı geliştirilen güven duygusu sayesinde çalışanlar huzurlu bir ortamda çalışmakta, kararlarını ifade edebilmektedir. Bireysel amaçlardan çok ortak hedeflere yönelmekte böylece çalışanların örgüte karşı bağlılıkları da artmaktadır (Asunakutlu, 2002: 10). Örgütsel güven örgüte duyulan genel güven duygusudur. Bağlılık ise örgütsel güven oluştuktan sonra çalışanlarca sergilenen davranışlar serisidir (Chen vd., 2015: 5). Örgütsel güven düşük olduğunda ise çatışma, istikrarsızlık, huzursuz bir çalışma ortamı ve çalışanlar arasında olumsuz davranışlar ortaya çıkmaktadır (Demir, 2011: 217). Bu nedenle örgütlerde duygusal bağlılık artırılmak isteniyorsa çalışanlar arasında güven duygusunun tesis edilmesine önem verilmelidir. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H4: *Güven, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.3.4. Aile ve Arkadaşlık İlişkileri ve Duygusal Bağlılık

Aile, üyelerine psikolojik anlamda güven sağlayan, sevgi ve şefkate dayalı duygusal bir birim olarak tanımlanmaktadır (Greenhause ve Singh, 2015: 5). Çalışanların eşleri, çocukları ve akrabaları onların duygusal anlamda destekçileri olabilmektedir (Greenhause ve Singh, 2015: 18). Çalışanlara aileleri tarafından sağlanan bu desteğin, önemli katkılarının olduğu görülmektedir (Leung vd., 2020: 153). Bu katkılar şu şekilde ifade edilebilmektedir: Çalışanların, duygusal anlamda kendilerine destek sağlayan aile üyeleri olduğunda, iş yerinde duygusal, zihinsel ve fiziksel anlamda daha enerjik ve stressiz hareket edebildikleri görülmektedir. Aile ilişkileri iyi olan çalışanların, iç huzura sahip oldukları ve aile hayatındaki memnuniyet düzeylerinin iş ortamına yansıdığı ifade edilmektedir. Çalışanların aile ilişkilerinde edindikleri aktif dinleme, endişeyi ifade etme, geri bildirim sağlama gibi becerilerin bakış açılarının çalışma hayatına aktarabildikleri zaman çalışma hayatı zenginleşebilmekte ve gelişebilmektedir (Greenhause ve Singh, 2015: 18-19).

Aile hayatı gibi arkadaşlık ilişkileri de çalışanların hayatlarında önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir (Akila ve Priyadarshini, 2018: 2). Bu ilişki türünün, örgütlerin ve çalışanların işlerini kolaylaştıracak nitelikte olduğu görülmektedir (Akila ve Priyadarshini, 2018: 2). Örgütlerdeki arkadaşlık ağları, karar verme, kaynakları seferber etme, örgütle ilgili bilgileri gizleme veya iletme, çalışanlar arasındaki etkileşimi sağlama gibi işlevleri yerine getirme sistemidir (Lincoln ve Miller, 1979: 196). Arkadaşlar birbirlerinin ihtiyaçlarını gidermekte, birbirlerine destek olmakta ve bir arada hoş vakit geçirmektedir. Arkadaşlık zaman, duygusal destek ve güven gerektirmektedir (Green ve Brock, 1998: 533). Yine arkadaşlık bağı sayesinde, çalışanlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlanmakta, başka birimlerdeki kişilerle tanışılarak sosyal ağ genişletilebilmektedir (Yang vd., 2012: 1099). Sosyal ağın genişlemesiyle fırsatlara erişim kolaylaşmakta örgüte olan bağlılık artmaktadır (Yang vd., 2012: 1103). Örgütsel bağlılık çalışanların örgütle olan bağlantısının derecesini ifade etmektedir. Genel olarak örgüte kendini adayan çalışanlar örgütün hedeflerini kendi amaçları olarak görmekte ve örgütle uyum içinde davranmaktadır (Akila ve Priyadarshini, 2018: 2).

Türk toplumu, kolektivist kültür yapısı gereği grup ve arkadaşlıklara önem vermektedir. Türk toplumunda toplumcu kültür yapısı gereği, bireyci toplumlarda görülen yalnızlığın yerini, gruplar ve arkadaşlıkların aldığı görülmektedir. Bu durumun, arkadaşlık bağları güçlü olan çalışanların sosyal ve duygusal yönden yalnızlık düzeylerinin düşük olmasına yol açtığı düşünülmektedir (Mercan vd., 2012: 224).

Literatür incelendiğinde, iş arkadaşlığının boyutlarından olan alınan destek, duyulan tatmin ve kollamanın birey-örgüt uyumuna anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmektedir. Çalışanların işyerinde kurdukları arkadaşlık ilişkileri, birey-örgüt uyumu sürecini kolaylaştırıcı bir unsur olmaktadır (Aplarslan vd., 2015: 188). Çalışma ortamı, birey için sosyal bir yaşam alanı sunmaktadır. Bireyler burada, sosyal ilişkilerini geliştirerek işlerine olan bağlılıklarını artabilmekte, bu yolla görev ve sorumluluklarını daha çok severek gerçekleştirebilmektedir (Alparslan vd., 2015: 189). Bireylerin çalıştıkları ortamda kurdukları arkadaşlık ilişkileri ile sosyal ağlarını genişleterek farklı kişilerle bağlantı kurabilmeleri sosyal sermayelerinin gelişmesine katkı sunmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların arasında aile ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesi durumunda sosyal sermayelerinin gelişeceği, çalışanların örgütte keyif ile işlerini severek yapacakları, hoş vakit geçirecekleri varsayılmaktadır. Buna göre aile ve arkadaşlık ilişkileri gelişmiş olan çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilebilir.

H5: *Aile ve arkadaşlık ilişkileri, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.3.5. Tolerans ve Duygusal Bağlılık

Toplumların, grupların birbirlerine karşı olumsuz duygu ve düşünceler beslediği, işbirliği ve uzlaşmanın anlamını kaybettiği görülmektedir. Buna bağlı olarak ortaya birçok sorun ve problemin çıktığı görülmektedir. Bu tablo ile örgütlerde de karşılaşılmaktadır. Bu tür sorunlar karşısında ötekileştirme, dışlama gibi davranışlardan ziyade toleranslı olmanın daha olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir (Yılmaz, 2017: 579-580).

Farklılıkların takdir edilmesini ve farklılıklara saygı gösterilmesini teşvik etmek, hoşgörülü bir topluma ulaşmanın yollarındandır. Toleransın olduğu bir toplumun inşası ve sürdürülebilmesi, bireylerin birbirlerine karşı sergilediği hoşgörüsüz davranışlarını en aza indirebilmesi ile mümkün gözükmektedir (Balint, 2010: 129). Toleranslı olmak, hem ahlaki bir ödev hem de politik ve yasal bir gereklilik olduğu için (UNESCO, 1995: 71) bireylerin inançları, yaşam stilleri, davranışları farklılık gösterse de bu kişilere karşı ahlaki ve politik olarak saygı gösterilmesi gerekmektedir (Hjerm vd., 2020: 914). Farklılıkların olduğu toplumlarda, bireylerin birbirini sevmesi şart olmamasına rağmen birbirlerine karşı hoşgörülü olmaları bir gerekliliktir. Toleranslı olmak, her zaman bir sınırlama içermektedir ve tam anlamıyla karşı tarafın davranış ve düşüncelerini kabul etmek anlamına gelmemektedir (Verkuyten ve Slooter, 2007: 476). Toplumsal hoşgörü, bireylerin kendi dışındaki gruplara karşı olumsuz olmayan genel bir yönelimidir. Hoşgörü, göçmenler, farklı ırktan olan bireyler, eşcinseller gibi dış gruba yönelik kişilere karşı olan tutumları içermektedir (Dunn vd., 2009: 284).

Literatüre bakıldığında, tolerans kavramı, insanlara, dünya kültürünün zengin çeşitliliğine ve insanların ifade biçimlerine karşı takdir, kabul etme ve saygı gösterme biçimi olarak ifade edilmektedir. Tolerans kavramı, bilgi, iletişim, inanç, vicdan ve düşünce özgürlüğü kavramlarınca desteklenmektedir (UNESCO, 1995: 71). Tolerans kavramı, farklılıklara karşı bir değer yönelimi olarak kavramsallaştırıldığında üç farklı anlamı içerdiği görülmektedir. Bunlar, farklılıkların kabulü, farklılıklara karşı saygı göstermek ve onları takdir etmektir (Hjerm vd., 2020: 914). Yine toleransın bileşenleri, ayrımcılık yapmamak, uyum sağlamak, birbirine yapıcı katkıda bulunmak ve destek vermek şeklinde ifade edilmektedir (Cote ve Erickson, 2009: 1664).

Tolerans kavramının, bireylerin karakteristik özellikleri, bulunduğu farklı ağlar ve gönüllü derneklere katılımı ile ilişkilendirilmesi (Cote ve Erickson, 2009: 1663), sosyal

sermayenin bir unsuru (Das vd., 2008: 194) ya da bir biçimi şeklinde tanımlanmasını (John ve Shepherd, 2004: 160) anlamlı kılmaktadır. Sosyal sermayenin değerli sonuçlar üreten bir sosyal ağ deneyimi olduğu düşünüldüğünde, tolerans ve hoşgörünün genellikle bu tür bir sonucun ürünü olduğu görülmektedir. Birçok kişinin ağında yer alan diğer kişilerle etkileşime girerek, ilgi alanlarını kendi gruplarının dışındaki kişilerle paylaştıkları ve birbirlerine bu yolla katkı sundukları görülmektedir (Cote ve Erickson, 2009: 1665).

Bu bilgiler doğrultusunda sosyal sermayenin unsurlarından biri olarak ele alınan farklılıklara karşı toleransın, örgütlerde çalışanlar tarafından içselleştirildiği ve davranışlara yansıtıldığı ölçüde, çalışanlar arasında huzurun tesis edilmesine katkı sağlayacağı, böylece farklılıklara karşı toleranslı olunmasının çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artıracağı varsayılmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulacaktır.

H6: *Tolerans, duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.3.6. Yaşam Değeri ve Duygusal Bağlılık

İnsanlar, bir şeye anlam yüklemenin ne demek olduğunu deneyimledikleri zaman, kendilerini ve dünyayı kavramaya başlarlar. Yaşamlarına dair farkındalık düzeyi artan bireyler, yaşamda neyi başarmak istediklerini sorgulamaya başlarlar ve hedefler belirlerler. Böylece insanlar yaşamlarının anlam ve değerini bulmak için motive olurlar. Fakat her insanın yaşama atfettiği değere göre yaşamdaki anlam arayışının derecesi değişiklik göstermektedir (Steger vd., 2008: 200).

Yaşamda anlam arayışı, insanların yaşamlarının anlamı, önemi ve amacına dair anlayışlarını oluşturmaları ve/veya geliştirmeleri yönündeki istek ve çabalarının gücü, yoğunluğu ve etkinliği olarak tanımlanmaktadır (Steger vd., 2008: 200).

Yaşam değeri, bireylerin yaşadıkları süre içerisinde kendilerini ve hayatlarını ne kadar değerli gördüklerini ifade etmektedir. Yaşam değerini sorgulayan bir bireyin, toplumun kendisine gereken değeri verip vermediğini ve yarın öleceğini bilse, geriye dönüp baktığında yaşadığı hayattan ne kadar tatmin olduğunu düşündüğü görülmektedir (Onyx ve Bullen, 2008).

Yaşamının değerli olduğunu düşünen bireyler, yaşamlarına dair anlam arayışına girmektedirler. Yaşamda anlam arayışına giren bireylerin, yaşam amacını belirlemek, bu amacı şekillendirmek, yaşamlarına önem vermek ve yaşam anlamına dair bir anlayış oluşturmak ve geliştirmek için istekli oldukları ve çabalarını bu alanda yoğunlaştırdıkları görülmektedir (Steger vd., 2008: 200).

Yaşamının değerli ve anlamlı olduğunu düşünen bireylerin, psikolojik ve öznel olarak kendilerini iyi hissettikleri görülmektedir. Bu bireyler, dışa dönük, sosyal, çevresiyle uyumlu ve iyi ilişkiler kurabilen kişilerdir (Proctor vd., 2017: 8). Hayattan zevk aldıkları (Taş ve İskender, 2018: 27) ve hayatta esenlik içerisinde oldukları görülmektedir (Steger vd., 2009: 43). Bu bireyler genel anlamda olumlu duygulara sahipken, yaşamdan keyif almayan bireylerin ise hayata dair olumsuz duygular taşıdıkları görülmektedir (Taş ve İskender, 2018: 22). Bu duygulara sahip bireyler, şiddet ve saldırganlık gibi davranış problemlerinin görüldüğü kişilerdir. Bu kişilerin zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklarının da tehdit altında olabileceği düşünülmektedir (Proctor vd., 2017: 8).

İnsanların hayatının nasıl gittiğine dair algıları, yaşamlarına atfettikleri anlam ve kendilerinin toplum tarafından ne kadar değerli görüldüğüne dair düşünceleri ile oluşan yaşam değeri düşüncesinin, çalışanların örgütsel yaşamlarını etkilediği düşünülmektedir. Çünkü çalışanların, yaşamları iş yerinde geçirdikleri zaman ve iş dışında geçirdikleri zamanın bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İş dışında ve iş yerinde edinilen duyguların, bireylerin özel yaşamlarını etkilediği gibi örgütsel yaşamlarını da etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle, çalışanların yaşamlarına atfettikleri anlamın ve ondan duydukları hazzın örgüte olan bağlılığı etkileyeceği düşünülmektedir (Şener ve Ballı, 2019: 487).

Modern örgütlerde örgüt yöneticileri, çalışanların örgütün kurumsal hedeflere ulaşmasında önemli bir rol oynadığını düşünmektedirler. Bu örgütlerde, çalışanların üretkenliğinden ve zekâsından faydalanabilmek için çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi artırılmaya çalışılmaktadır (Yılmaz, 2008: 1086). Bunun için çalışanlarının mutlu ve huzurlu olduğu, stressiz bir yaşam sürdüğü, sorumluluklarını yerine getirmekten memnuniyet duyduğu, örgüt içerisinde karar alma süreçlerine katıldığı ve tüm iş alanlarına entegre olabildikleri çalışma ortamları oluşturmaya çalışmaktadırlar (Akar, 2016: 102).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, bireyin yaşamı hakkında olumlu bir değerlendirmede bulunması, yaşamına değer verdiğini ve yaşamından memnun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Kumari ve Afroz, 2013: 1). Yaşamına değer veren ve hayatından memnun olan bir çalışanın bu hissiyatla iş yerinde de memnuniyetle çalışacağı (Iverson ve Maguire, 2000: 807) ve örgütüne dair duygusal anlamda bir bağlılık hissedeceği düşünülmektedir (Kumari ve Afroz, 2013: 1).

Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulacaktır.

H7: *Yaşam değeri, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.3.7. İş İlişkileri ve Duygusal Bağlılık

Bir örgütte çalışan bireyler, sürekli bir arada olan, belirli görev ve amaçları yerine getirmek için sorumluluklar alan, birbirlerini tamamlayıcı özellikleri bulunan kişilerdir (Anuja ve Arulrajah, 2013: 51). Örgüt çalışanları, ortak bir hedefi paylaştıkları zaman, kendilerini bir takımın üyesi olarak görebilmektedirler. Takım çalışması ve ruhu birlikte çalışma duygusunu ifade etmektedir (Sharma vd., 2012: 154).

Bugünün iş dünyasında takım çalışmasının hayati bir rol oynadığı görülmektedir. Birçok işletme, amaç ve hedeflerine ulaşmak için başarılı bir takım çalışmasına ihtiyaç duymaktadır (Sharma vd., 2012: 154). Takım çalışması örgütsel yapının temel bir çalışma birimidir (Anuja ve Arulrajah, 2013: 50).

Örgütlerde takım oluşturmadaki amaç, çalışanların kendini geliştirmesini, pozitif iletişim kurmasını, liderlik becerileri kazanmasını, problem çözmek için işbirliği içinde çalışabilme yeteneğine sahip olmasını sağlamaktır (Fapohunda, 2013: 1). Takım çalışmasının yokluğunda çalışanlar sadece bireysel çabalarla hedeflere ulaşmaya çalışırken, takım oluşturulduğunda uyumla, geleceğe yönelik beklentileri paylaşarak, bireysel farklılıklara saygı duyarak, birbirlerini teşvik ederek ve heyecanla işlerini yapmaya odaklanmaktadırlar (Fapohunda, 2013: 2).

Takım içerisinde farklılıkları bulunan çalışanlar ortak hedeflere ulaşmak için diğer çalışanlarla bir arada olmak durumunda kalırlar. Bu süreçte herkes büyük resme odaklandığında, çalışanların görevini en iyi şekilde yapması sonucunda oluşan sinerji sayesinde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının güçlendiği görülmektedir (Fapohunda, 2013: 2). Takım üyeleri arasında bulunan çalışanlar arasında örgütsel bağlılık oluşturmak, örgütsel etkinliğin sağlanması için de önemli bir husustur (Hanaysha, 2016: 298). Bu nedenle yöneticiler ve çalışanlar, küreselleşen dünyada iş yerinde bireysel başarıya önem verip, takım çalışması kavramını göz ardı etmemelidir (Ibrahim vd., 2019: 853).

Buna göre çalışanların kendilerini bir takımın üyesi gibi hissetmelerinin, iş ilişkilerinin iyi olmasının duygusal bağlılık üzerinde etkili olacağı varsayılmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulacaktır:

H8: *İş ilişkileri duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*

3.4. Farklılık Yönetimi Algısı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Düzenleyici Etkisi

Çalışan farklılıklarının olduğu bir örgütte, bireysel ve örgütsel anlamda yürütülen farklılık yönetimi uygulamalarının, çalışanlar için büyük önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu tarz örgütlerdeki çalışanlar, farklılık yönetimi uygulamalarının başarılı olduğuna ve gerektiği şekilde yürütüldüğüne inandıklarında, farklılıklarının tanındığını ve değer gördüklerini düşünmektedirler (Pless ve Maak, 2004). Bu durum, onların farklılık yönetimi algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tam tersi bir durumda ise, çalışanlar bireysel ve örgütsel anlamda farklılıkların yönetimine dair yapılan uygulamaların, başarısız veya yetersiz olduğunu düşündüklerinde, kendilerini bulundukları ortamdan dışlanmış ve ötekileştirilmiş hissetmektedirler (Bergman, 2006: 45). Böyle bir ortamda ise, farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumsuz bir algıya sahip olabilmektedirler.

Farklılık yönetimi algısı olumlu olan çalışanlar, kimliklerinin korunduğunu düşündükleri için örgüte yönelik duygusal bağlılıkları artarken, olumsuz bir farklılık yönetimi algısına sahip olan çalışanlar, kendilerini ötekileştirilmiş hissettikleri için duygusal bağlılık düzeylerinin azaldığı görülmektedir (Gürbüz, 2006; Çöl ve Gül, 2005; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Bulşu ve Gümüş, 2018).

Bu noktada, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin etkili olabileceği düşünülmektedir. Burada sosyal sermayenin boyutları olarak yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans, iş ilişkileri, yaşam değeri ve güven boyutları kullanılmaktadır (Onyx ve Bullen, 2000).

Genel olarak farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, sosyal sermayenin, yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans ve iş ilişkileri boyutlarının düşük düzeyde olması durumunda daha kuvvetli olacaktır. Çünkü bu boyutların düşük olması halinde, çalışanlar kendilerini destekleyen, tanıyan, koruyan ve gelişimine katkı sağlayan sosyal bir ortama dâhil olamayacaklardır. Bu durum, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına tepki verirken, başkalarının görüşlerinden etkilenmeden, kendi algılarına göre tepki vermelerine yol açacaktır. Böylece, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, çalışanların algılarını etkileyecek başka bir unsur devreye girmediği için daha güçlü bir şekilde gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

Ayrıca, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, sosyal sermayenin, yaşam değeri ve güven boyutunun yüksek düzeyde olması durumunda daha

kuvvetli olacaktır. Bunun sebebi ise, yaşam değeri ve güven boyutlarının çalışanların kişisel düşüncelerine dayalı olarak oluştuğu için, örgüt içerinde sosyal bir ortamın oluşmasına katkı sağlamayacağı düşünülmektedir. Bu boyutların, yüksek olması çalışanların farkındalık düzeyinin artmasına yol açacağı için, örgütteki algılanan farklılık yönetimi uygulamalarından doğrudan etkilenecekleri ve verdikleri duygusal tepkinin daha güçlü bir şekilde gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

Aşağıda sosyal sermayenin boyutları tek tek ele alınarak, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisi ayrıntılı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır.

3.4.1. Yerel Topluluğa Katılım Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Hiçbir karşılık beklemeden, toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak (UNV, 2013: 33) ve toplumsal sorunlara çözüm üretmek amacıyla projeler üreten kuruluşların yürüttüğü faaliyetlere gönüllülük faaliyetleri denilmektedir. Bu faaliyetlerin, dernek, vakıf ve kulüpler aracılığıyla yapıldığı görülmektedir (Güngör, 2016: 22). Bu çalışmada, gönüllülük faaliyetleri yerel topluluğa katılım (Onyx ve Bullen, 2000) şeklinde ifade edilmektedir.

Sosyal sermayenin boyutlarından biri olarak ifade edilen yerel topluluğa katılım boyutu ile ilgili çalışmada ortaya konulan varsayım, yerel topluluğa katılım boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada yerel topluluğa katılımın, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun temel sebebinin, gönüllülük faaliyetlerine katılmanın, yerel topluluktaki üyeler arasındaki ilişkilerin gelişmesine, sosyalleşmeye, yardımlaşmaya ve işbirliğine katkı sağlayan fonksiyonlarından kaynaklandığı düşünülmektedir (Güngör, 2006: 24).

Çalışanlar, yerel topluluklarda çalışarak işlerinden arta kalan zamanlarını değerlendirme imkânı bulmaktadırlar (Erdoğmuş, 2020: 236). Bu topluluklarda görev yapan gönüllülerin, sosyal sermayeyi elde etme ve biriktirme avantajları yüksek olmaktadır (Hauberer, 2014: 572). Çünkü bireyler gönüllü kuruluşlar aracılığıyla, yeni sosyal ağlara erişim imkân elde etmektedirler (Wollebaela ve Selle, 2002: 40). Bu kuruluşlara olan üyelikleri sayesinde geniş bir çevrede kullanabilecekleri sosyal sermayeleri olmaktadır (Jaysawal, 2017: 349).

Farklılık yönetimi algısı olumsuz olan bir çalışan için, bu tür faaliyetlere katılmak, hoş vakit geçirmenin ötesinde çok daha geniş bir anlam içermektedir. Çünkü çalışanlar, bu topluluklarda çalışarak, hem bireysel hem de örgütsel kimliklerini ifade

edebilecekleri bir faaliyete katılmaktadırlar (Erdoğmuş, 2020: 236). Onlar için gönüllülük, hayatlarına anlam katan bir amacının olmasını sağlayan ve topluluk içinde kendini değerli hissettiren bir olgudur (Erdoğmuş, 2020: 245). Bu yönüyle gönüllülüğün, çalışanların psikolojilerine katkı sağlayan önemli bir motivasyon kaynağı olduğu düşünülmektedir (Erdoğmuş, 2020: 245).

Yerel topluluklar, faaliyetlerinin tanıtımını yapmak ve projelerini gerçekleştirmek için gönüllülerin çalıştığı örgütleri bir alan olarak kullanabilmektedirler. Gönüllü olarak çalışan bireyler, toplumsal projelerin örgütlerinde uygulanmasına önayak olarak, örgütlerindeki diğer çalışanlara örnek oluşturabilmektedirler. Çalışanlar, örgütteki arkadaşlarının, yerel toplulukların hizmetlerine dair bilgi sahibi olmasını sağlayarak (Güder ve OSGD, 2005: 4-5), yerel topluluğa olan gönüllü sayısında artışın yaşanmasını sağlanabilmektedirler. Örnek: TEMA gönüllüsü bir çalışan, çalıştığı örgütte ağaçlandırma yapılmasına öncü olabilmektedir. Böylece gönüllüsü olduğu topluluğun örgütte tanıtımını yaparak, sosyal sorumluluk içeren bir faaliyet yaptığı için kolaylıkla TEMA adına üye kazanabilmektedir. Bununla birlikte kendisi de bu faaliyeti yerine getirirken, birçok kişiyle muhatap olacağı için sosyal sermayesini geliştirebilmektedir.

Çalışanların, katıldıkları yerel topluluğun üyeleriyle aynı örgütte çalışmaları halinde, örgüt içerisinde birbirlerine destek olabilecekleri, dayanışma içerisine girebilecekleri ve birbirlerinin sosyal ağlarına dâhil olacakları için sosyal sermayelerini zenginleştirebilecekleri düşünülmektedir. Böylece, sosyal kaynaklara erişim noktasında birbirlerine yardımcı olabilecekleri öngörülmektedir (Güngör, 2016: 24). Bu yönüyle gönüllü kuruluşların sosyalleştirici etkisinin, sosyal sermayenin yaratılmasında büyük bir rol oynadığı düşünülmektedir (Rothstein, Bo and Dietlind Solle, 2002: 3; Wollebaela ve Selle, 2002: 32; Hooghe, 2003: TÜSEV, 2006: 8065; Palabıyık, 2010: 104; Abom, 2004: 342; Jaysawal, 2017: 349).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların örgütte yürütülen bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişmesinde yerel topluluğa olan üyeliklerinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Yerel topluluğa üye olan bir çalışanın, edindiği sosyal ortam, dâhil olduğu sosyal ağlar, kazandığı sosyal kaynaklar göz önüne alınırsa, yerel topluluğa katılım düzeyinin yüksek olduğu bir örgütte, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin düşük düzeyde olacağı düşünülmektedir. Çünkü çalışanlar örgütte edinemedikleri sosyal sermayeyi örgüt dışında yerel bir topluluğa katılarak elde etmiş olmaktadırlar. Böylece çalışanlar algıladıkları farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda tepki verirken, yerel

topluluğa katılımın sağladığı bu sosyal ortamın kazanımları bu tepkinin şiddetini ve yönünü etkileyebilecektir.

Buna göre, yerel topluluğa katılımın yüksek olması halinde, çalışanların içerisinde bulundukları sosyal ortamın onlara sağladığı desteğin etkisiyle algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verecekleri tepkinin, daha düşük düzeyde olacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, yerel topluluğa katılım yüksek olduğunda farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artış, yerel topluluğa katılımın olmadığı duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleşeceği savunulmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_9: *Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermaye düzenleyici rol oynayacaktır.*

H_{9a}: *Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yerel topluluğa katılım düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki yerel topluluğa katılımın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

H_{9b}: *Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yerel topluluğa katılım düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki yerel topluluğa katılımın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

3.4.2. Sosyo Proaktivite Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Sosyal sermayenin diğer bir boyutu olan sosyo proaktivite, sosyo proaktif kişiliğe sahip çalışanların davranışlarını ifade etmektedir. Bu kişilerin özellikleri, çevrenin önyargılarına göre hareket etmemeleri, hedefine ulaşmak için gayret göstermeleri (Bateman ve Crant, 1993: 105), yardımsever olmaları (Yang vd., 2011: 739), aktif bir şeklide örgütün yararı için faaliyette bulunmaları, değişimi sevmeleri ve değişim yapılmasını desteklemeleridir (Yolcu ve Çakmak, 2017: 429).

Sosyo proaktivite boyutu ile ilgili çalışmada ortaya konulan temel varsayım, sosyo proaktivite boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada sosyo proaktivite boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun temel nedeninin, sosyo proaktif kişiliğe sahip çalışanların, proaktif çalışma davranışı gösterdiklerinde elde edeceği kazanımlardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sosyo proaktif çalışanlar, herhangi bir konuda önemli bir karar vermek için bilgiye ihtiyaçları olduğunda, bilgiyi nereden bulacaklarını bilmektedirler. Bu kişilerin, herkesin hem fikir olduğu bir konuya katılmadıklarında, katılmama nedenlerini açıkça

söyleyebildikleri görülmektedir. Bu kişiler, çalıştıkları ortamda, kendilerine sorulmasa veya söylenmese bile gerektiğinde yapılması gerekenler için inisiyatif almaktan geri durmamaktadırlar. Ayrıca, iş arkadaşlarına iş tanımında yer almayan (sorumluluğunda olmayan) bir konu ile ilgili yardım etmekten memnuniyet duymaktadırlar (Onyx ve Bullen, 2000).

Sosyo proaktivitenin yüksek olduğu bir örgütte çalışmanın, çalışanlar açısından önemli sonuçlar doğurduğu düşünülmektedir. Çalışanların, ihtiyaç duydukları andan yardıma koşacak arkadaşlarının olduğunu bilmeleri, kendilerini değerli hissetmelerine yol açmaktadır. Yine çalışanlar arasında güven ortamının oluşması, birlikte daha mutlu ve daha hevesli çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Ellerinden gelenin fazlasını yaptıklarında mutluluk duymaları, makine gibi çalışmak yerine sorumluluk alarak çalışmalarına devam etmelerine sebep olmaktadır. Böyle bir ortamın, çalışanlar arasındaki bağlantıların değerini ortaya koyması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Sosyal sermayenin, güven, sorumluluk ve ilişkiye dayalı olarak gelişeceği düşünüldüğünde (Cohen ve Prusak, 2001: 33), sosyo proaktivitenin sosyal sermayenin gelişmesinde önemli olduğu söylenebilmektedir (Yang vd., 2011: 741).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların örgütte yürütülen bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişmesinde sosyo proaktivitenin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Sosyo proaktif özelliklere sahip bir çalışanın, aktif, hedeflerinde kararlı, sorumluluk almayı seven kişilik özellikleri sayesinde dâhil oldukları sosyal ortamdan aldıkları destek, güven ve dayanışma göz önüne alınırsa, sosyo proaktivitenin yüksek olduğu bir örgütte, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin düşük düzeyde olacağı düşünülmektedir. Çünkü çalışanlar örgütün uygulamaları ile edinemedikleri sosyal sermayeyi sosyo proaktif özellikleri ile edinmiş olmaktadırlar (Yolcu ve Çakmak, 2017: 435). Böylece çalışanlar algıladıkları farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda tepki verirken, sosyo proaktivitenin sağladığı sosyal ortamın kazanımları bu tepkinin şiddetini ve yönünü etkileyebilecektir.

Buna göre, sosyo proaktivitenin yüksek olması halinde, çalışanların içerisinde bulundukları sosyal ortamın onlara sağladığı desteğin etkisiyle algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verecekleri tepkinin, daha düşük düzeyde olacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, sosyo proaktivite yüksek olduğunda farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artış, sosyo proaktivitenin olmadığı duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleşeceği savunulmaktadır.

Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H_{9c}= *Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyo proaktivite düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki sosyo proaktivitenin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

H_{9d}= *Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyo proaktivite düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki sosyo proaktivitenin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

3.4.3. Aile ve Arkadaşlık İlişkileri Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Sosyal sermayenin diğer bir boyutu olan aile ve arkadaşlık ilişkileri, çalışanların aile ve iş ortamındaki kişilerle olan ilişkilerini ifade etmektedir (Onyx ve Bullen, 2000). Aile ilişkileri iyi olan çalışanların, iş ortamında huzurlu, stressiz ve mutlu oldukları görülmektedir (Greenhause ve Singh, 2015: 18-19). Aile ilişkileri kadar çalışanların iş ortamındaki mutluluğunu etkileyen diğer bir unsurun arkadaşlık ilişkileri olduğu belirtilmektedir (Akila ve Priyadarshini, 2018: 2).

Bu boyut ile ilgili çalışmada ortaya konulan temel varsayım, aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun temel nedeninin, aile ve arkadaşlık ilişkileri iyi olan çalışanların sosyal bir ortama kavuştuklarında kendilerini değerli hissedecekleri çok değerli kazanımlara sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Arkadaşlık ilişkilerinin, çalışanlar arasındaki sosyal ağları geliştirmesi, etkileşimi sağlaması (Lincoln ve Miller, 1979: 196), çalışanların birbirlerine destek olması ve hoş vakit geçirmesi gibi işlevlere sahip olduğu görülmektedir (Green ve Brock, 1998: 533). Aile ve arkadaşlık ilişkilerinin gelişmesi, çalışanlara farklı kişilerle tanışma imkânı sunmaktadır. Sosyal ağları genişleyen çalışanlar (Yang vd., 2012: 1099), bu yolla sosyal sermayelerini zenginleştirebilmektedirler (Aytaç ve Tan, 2019: 345).

Aile ve arkadaşlık ilişkileri, yakın ve güçlü ilişkileri barındırması nedeniyle sosyal sermaye elde etme türlerinden bağlayıcı sosyal sermaye kategorisine girmektedir. Bağlayıcı sosyal sermayede, yakın arkadaş ve aile üyeleri arasındaki ilişkiler çok güçlü olduğu için bu ortamda güven düzeyi de çok yüksektir (Field, 2008: 86). Bu tür ilişkileri iyi olan çalışanlar, kendi aralarında çok samimi iken, örgütte kendisi gibi düşünmeyenlere karşı olumsuz tepkide bulunabilirler, onları dışlayabilirler ve onlara

karşı şüpheyle yaklaşabilirler (Field, 2008: 86). Bu durum sadece diğer çalışanlara karşı gösterilen bir tutum olmanın dışında, yönetimin politika ve uygulamalarına karşıda gerçekleşebilmektedir. Örneğin, çalışanlardan birinin farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumsuz bir algısı olduğunda, bu düşüncesini yakın arkadaşları ile paylaşması muhtemeldir. Böyle bir durumda, bu konu arkadaş ortamlarında sürekli gündeme gelecektir. Böylece çalışanlardan birisinin problem olarak gördüğü husus hakkında herkes yorum yapacak, konu hakkında herkesin bilgisi olacak ve çalışanlar birbirlerini olumlu olabileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilecektir (Akar, 2021: 3). Sonuçta, çalışanlardan birinde oluşan olumsuz algı, diğer çalışanlarca da destek gördüğünde yönetime karşı gösterilen ortak bir olumsuz algıya dönüşebilecektir (Akar, 2021: 16).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların örgütte yürütülen bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişmesinde aile ve arkadaşlık ilişkileri gibi duygusal bir etkenin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Çalışanların, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verecekleri tepkinin, aile ve arkadaşlık gibi başka bir duygusal etkenin devreye girmesiyle daha az şiddette ortaya çıkması mümkün gözükmektedir. Aile ve arkadaşlık ilişkilerinin zayıf olduğu durumda ise, çalışanların daha bağımsız düşünerek hareket edecekleri ve algıladıkları farklılık yönetimi uygulamalarına tepkisel olarak duygusal anlamda daha güçlü şekilde karşılık verebilecekleri düşünülmektedir. Dolayısıyla, aile ve arkadaşlık ilişkileri güçlü olduğunda, farklılık yönetimi uygulamalarına dair algı duygusal bağlılığı artırsa da bu artışın arkadaşlığın olmadığı duruma göre daha düşük düzeyde kalacağı iddia edilmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{9e}: *Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aile ve arkadaşlık ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki aile ve arkadaşlığın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

H_{9f}: *Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aile ve arkadaşlık düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki arkadaşlığın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

3.4.4. Tolerans Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Sosyal sermayenin diğer bir boyutu olarak ele alınan tolerans kavramı, çalışanların gönül rızası göstermemelerine rağmen bir inanca, eyleme veya uygulamaya katlanması veya koşullu olarak onay vermesi anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2021: 151). Tolerans, hoşa gitmeyen bir davranış, farklı bir görüş, kişisel bir özellik veya

yaşam tarzı karşısında tahammül gösterilmesi anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2017: 580).

Bu boyut ile ilgili çalışmada ortaya konulan temel varsayım, tolerans boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada tolerans boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun nedeni, toleransın içerik itibariyle örgütte çalışanların farklılıklarının değerli olduğunu, önemsendiğini, fark edildiğini ve kabul edildiğini hissetmelerini sağlayan fonksiyonlara sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Cote ve Erickson, 2009: 1665).

Toleranslı olan çalışanlar, farklı kültürlerden gelen çalışanların iş ortamlarını zenginleştirdiklerini düşünmektedirler. Bu kişiler, farklı yaşam biçimleri olan kişiler arasında yaşamaktan hoşlandıklarını dile getirmektedirler (Onyx ve Bullen, 2000).

Tolerans, farklılıkları görmezden gelmek değil, tam tersine onları tanımayı, kabul etmeyi ve önemsemeyi ifade etmektedir (Yılmaz, 2021: 166). Toleranslı olmak, örgüt içerisinde farklı inanç, eylem ve görüşlerin var olmasına ve varlığını sürdürmesine onay vermek anlamına gelmektedir (Yılmaz, 2021: 152). Tolerans kavramının içeriğinde, saygı ve özgürlük unsurlarının olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2021: 157). Burada anlatılmak istenen, toleranslı olmanın çalışanların kimliklerine, inançlarına, yaşam şekillerine, aidiyetlerine saygı göstermekten geçtiğidir (Verkuyten vd., 2019: 5-6). Ayrıca, örgüt içerisinde çalışanların farklılıkları ile kabul edilmesi, özgürlük alanlarına saygı gösterilmesi ve bu alanlara karışılmamasının gerektiği de ifade edilmektedir (Sönmez ve Aksan, 2019: 30). Bu anlamda toleranslı olmanın günümüzde bir ihtiyaçtan ziyade zorunluluk halini aldığı görülmektedir (Yılmaz, 2017: 579-580).

Tolerans, çalışanların farklılıklarından dolayı, başka çalışanlar tarafından baskıyla karşılaşmamalarını içermektedir. Örneğin, örgütte bir çalışan, dini bir inancından dolayı diğer çalışanlar tarafından ya da örgütün uygulamalarından dolayı baskı ve zorlamaya maruz kalıyorsa, o çalışanın farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumsuz bir algısı oluşabilmektedir. Bu noktada, çalışanların kendilerine toleranslı davranan çalışma arkadaşlarıyla bir arada olmalarının, çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların, kendilerini güvende, huzurlu ve mutlu hissedecekleri düşünülmektedir (Yılmaz, 2017: 580). Girecekleri sosyal ağlar vasıtasıyla farklı kişilerle tanışma imkânı bulan çalışanların toleransın yaygın olduğu bu sosyal ortamı daha da genişletme imkanı bulabileceklerine inanılmaktadır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların örgütte yürütülen bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki

ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişmesinde toleransın önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Toleransın yüksek olduğu bir örgütte, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin düşük düzeyde olacağı düşünülmektedir. Çünkü çalışanlar örgütün uygulamaları ile göremedikleri değer, takdir ve desteği, toleransın yaygın olduğu sosyal ortamlarda görebilmektedirler. Böylece çalışanlar algıladıkları farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda tepki verirken, toleransın sunduğu kazanımlar bu tepkinin şiddetini ve yönünü etkileyebilecektir.

Buna göre, toleransın yüksek olması halinde, çalışanların içerisinde bulundukları sosyal ortamın onlara sağladığı desteğin etkisiyle, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verecekleri tepkinin, daha düşük düzeyde olacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, tolerans yüksek olduğunda farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artış, toleransın olmadığı duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleşeceği savunulmaktadır.

Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{9g}= *Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tolerans düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki toleransın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

H_{9h}= *Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tolerans düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki toleransın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

3.4.5. İş İlişkileri Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Sosyal sermayenin boyutlarından bir diğeri olan iş ilişkileri boyutu, çalışanların iş arkadaşları ile olan ilişkilerinin iyi olması nedeniyle bu kişilerle iş dışında da görüştüklerini, iş yerinde çalışırken kendilerini yaşadıkları toplumun bir parçası ve bir takımın üyesi olarak hissettiklerini ifade etmektedir (Onyx ve Bullen, 2000).

İş ilişkileri iyi olan çalışanların, takım ruhu içerisinde görevlerini yürütmeleri halinde, diğer çalışanlarla işbirliği içerisine girecekleri için çalışma yeteneklerini geliştirecekleri, pozitif iletişim kurma becerileri kazanabilecekleri, liderlik becerisine sahip olabilecekleri ve problem çözme konusunda daha başarılı olabilecekleri düşünülmektedir (Fapohunda, 2013: 1).

Bu boyut ile ilgili çalışmada ortaya konulan temel varsayım, iş ilişkileri boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada iş ilişkileri boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği

düşünülmektedir. Çünkü çalışanların, iş ilişkilerinin gelişmiş olması, sosyal ağlarının zenginleşmesine katkı sağlayarak, sosyal sermayelerinin artmasına neden olabilecektir. Bunun sonucunda çalışanlar çok değerli kazanımlar elde edebileceklerdir.

Çalışanların iş ilişkilerinin gelişmesinde, iletişim ağlarının çok önemli olduğu düşünülmektedir. Bu önemi, bir İngiliz atasözü olan "Ne bildiğin değil kimi tanıdığın önemlidir" sözünün güzel bir şekilde ifade ettiği düşünülmektedir. Bireylerin sahip olduğu bilgilerin ve tanıdığı kişilerin çokluğunun onlar için fayda sağlayacağı anlatılmak istenmektedir Fakat burada esas olan unsur, tanıdık olarak görülen kişilerle ortak değerleri, görüşleri paylaşıyor olmaktan geçmektedir. Kendisinde karşı tarafa yardım etmek için bir zorunluluk hissetmeyen, ortak hedefi olmayan kişilerin beraber yürüme ihtimallerinin oldukça zor olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle iletişim ağlarına üye olmak ve ortak değerlere sahip olmak sosyal sermaye için merkezi bir konumdadır (Field, 2008: 3).

Bir örgütte çalışanların ortak bir amaç etrafında, ortak değerleri paylaşarak çalıştıkları düşünüldüğünde, iletişim ağlarının örgütte yaygın olabileceği düşünülmektedir. İletişim ağları gelişmiş çalışanların, farklı çalışanlarla işbirliği yapması, takım çalışması yürütmesi ve liderlik becerilerini geliştirmesinin kolaylaşacağına inanılmaktadır (Fapohunda, 2013: 1).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların örgütte yürütülen bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişmesinde iş ilişkilerinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. İş ilişkileri iyi olan çalışanların, arkadaş ortamı gelişmiş olduğu için sosyal bir çevre edinmesi kolaylaşmaktadır. Örgüt içerisinde görüştüğü kişilerle örgüt dışında da görüşmesi, iletişim ağlarının güçlenmesine ve sosyal ortamının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların, bu sosyal ortamdan aldıkları sosyal destek ve kaynaklar göz önüne alındığında, iş ilişkilerinin yüksek olduğu bir örgütte, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin düşük düzeyde olacağı düşünülmektedir.

Buna göre, iş ilişkilerinin yüksek olması halinde, çalışanların içerisinde bulundukları sosyal ortamın onlara sağladığı desteğin etkisiyle algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verecekleri tepkinin, daha düşük düzeyde olacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, iş ilişkileri yüksek olduğunda farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artış, iş ilişkilerinin olmadığı duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleşeceği savunulmaktadır.

H_{9t}= Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide iş ilişkilerinin düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki iş ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.

H_{9i}= Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide iş ilişkilerinin düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki iş ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.

3.4.6. Yaşam Değeri Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Sosyal sermayenin boyutlarından bir diğeri olan yaşam değeri boyutu, çalışanların mutlu ve huzurlu olmasını, stressiz bir yaşam sürmesini ve hayatlarından memnun kalmasını ifade etmektedir (Akar, 2018: 102).

Yaşam değeri boyutu ile ilgili çalışmada ortaya konulan varsayım, yaşam değeri boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada yaşam değeri boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun temel nedeni, bireylerin yaşamları, örgüt içi ve örgüt dışında geçirilen zamanın tamamı olarak değerlendirildiğinde, çalışanların yaşamlarını anlamlı görüp ona değer vermeleri neticesinde oluşan duygu durumlarının, örgüt yaşamlarına da yansıyacak olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir (Ballı ve Şener, 2019: 487).

Yaşam değeri, çalışanların hayatlarına atfettikleri anlamı ifade etmektedir. Yaşamının anlamlı olduğunu düşünen çalışanların, psikolojik olarak kendilerini iyi hissettikleri görülmektedir (Proctor vd., 2017: 8). Çalışanların öznel olarak hissettikleri bu iyilik halinin, çalışma hayatını da etkilemesi beklenmektedir (Ballı ve Şener, 2019: 487).

Yaşam değeri boyutu, çalışanların toplum nezdinde ne kadar değerli olduklarını ve yarın öleceklerini bilseler, dönüp baktıklarında yaşadıkları hayattan kendilerini ne kadar tatmin olmuş hissettiklerini sorgulamalarına ve toplumun kendilerine gereken değeri verip vermediğini düşünmelerine yol açmaktadır (Onyx ve Bullen, 2000).

Yaşam değeri yüksek olan bireylerin, psikolojilerinin iyi olduğu görülmektedir. Yaşamlarının değerli olduğunu hisseden bireylerin bir hayat amacı bulunmaktadır. Bu amaca ulaşmak için gösterdikleri çabanın yaşamın anlamlılığını artırdığı düşünülmektedir (Kansu ve Sayar, 2018: 84). Yaşamının anlamlı olduğunu düşünen bireylerin, yaşamlarına dair memnuniyet düzeyleri de yüksek olmaktadır. Bu hal, onların enerjik, iletişimi kuvvetli, sosyalleşmeyi seven bireyler olmalarını sağlamaktadır. Yaşam değeri düşük olan bireylerin ise hayatlarındaki güzel yada farklı

gelişmelere karşı farkındalık düzeyi düşük olan kişiler oldukları ve ruh hallerinin sağlıklı olmadıkları düşünülmektedir (Proctor vd., 2017: 8).

Bu bilgiler ışığında, yaşam değeri boyutunun kişinin yaşamına atfettiği anlamla, değerle ifade edilen bir boyut olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanların yaşam değeri yüksek olduğunda, örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına dair verdikleri duygusal tepkinin daha güçlü olacağı varsayılmaktadır. Çünkü bu kişiler, hayat amacı olan, yaşamının değerli olduğunu düşünen bireyler oldukları için farkındalık düzeylerinin yüksek olması, örgütün uygulamalarına dair algılarının açık olmasına ve duygusal anlamda tepki vermelerine yol açabilmektedir. Yaşam değerinin düşük olması halinde ise, hayatının anlamsız olduğunu düşünmeleri, toplum tarafından değerli görülmediklerini hissetmeleri neticesinde farkındalık düzeylerinin düşük olması, mutsuz ve çekingen olmaları beklenmektedir. Bu ruh haline sahip çalışanların, örgütün uygulayacağı farklılık yönetimi uygulamalarına karşı duyarsız olacakları ve kendileri için yapılanları algılayamayacakları düşünülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, çalışanların örgütte yürütülen bireysel ve örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişmesinde yaşam değerinin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Yaşam değeri yüksek olan çalışanların, hayatlarının anlamlı olduğunu düşünmeleri nedeniyle algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verdikleri duygusal tepkinin güçlü olacağı düşünülmektedir.

Buna göre, yaşam değerinin yüksek olması halinde, çalışanların içerisinde bulundukları olumlu ruh halinin, örgütteki çalışma hayatına yansıyacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla, yaşam değeri yüksek olduğunda, farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek düzeyde gerçekleşeceği savunulmaktadır. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{9j}= *Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yasam değeri düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki yasam değerinin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

H_{9k}= *Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yasam değeri düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki yasam değerinin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

3.4.7. Güven Boyutunun Düzenleyici Etkisi

Sosyal sermayenin boyutlarından güven boyutuna bakıldığında; bu boyutun örgütün başarılı olmasında, bu başarıyı sürdürmesinde, hedeflere ulaşmasında ve

çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttırılmasında önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Örgütün, çalışanlarına yetki vererek, onları karar mekanizmalarına dahil ederek ve sosyal alanlarını genişleterek onlara bu duygunun içselleştirilmesi noktasında destek olabilecekleri düşünülmektedir (Halis vd., 2007: 188).

Bu boyut ile ilgili çalışmada ortaya konulan temel varsayım, güven boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayacağıdır. Burada güven boyutunun, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Bunun nedeninin, güven duygusu yüksek olan bir ortamda çalışmanın sağlayacağı kazanımlardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sosyal sermayenin güvene dayandığı ve gerçekleşmesindeki temel şartın güven olduğu düşünülmektedir. Bireyler arasındaki ilişkilerin, yapılan işbirliklerinin ve ortaya çıkan bağlılık hissinin güven temelinde oluştuğu zaman daha uzun vadeli olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye, tükettiğinden çok yakıt üretimi yapan bir reaktöre benzetilmektedir. Burada, güven üreten koşulları oluşturmak amacıyla tekrar güvenin kullanıldığı görülmektedir. Yani, güven üreten bir sosyal sermayenin yakıtı yine güven olmaktadır (Cohen ve Prusak, 2001: 51).

Güven, insanların birbirleriyle kurduğu etkileşime dayalı olarak kişinin yaptıklarıyla söylediklerinin birbirini tutup tutmamasına göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, uzun bir süre yapıldıktan sonra kişinin güvenilir olup olmadığı konusunda bir yargıya gidilebileceği düşünülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 53).

Güvenin, büyük oranda durumsal olduğu gözlenmektedir. Çünkü bir insan bazı durumlarda güvenilirken, bazı durumlarda (stres, öfke, baskı, korku) güvenilmez biri olabilmektedir. Bazı işlerde kendilerine güvenilen kişilere, bazı durumlarda güvenilememektedir. Örneğin, çalışma arkadaşına iş stratejisi ile ilgili görüşü konusunda güvenen bir çalışan, otomobilini emanet etme konusunda güvenemeyebilir. Çalışanın, bir işi yapabilme kabiliyeti için uzmanlık kadar samimiyet, iyi niyet ve dürüstlük de gerekli olmaktadır. Bu nedenle çalışanların, örgütte birbirlerine gözü kapalı güvendikleri kişi sayısının az olduğu ifade edilmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 53). Bu durumun, çalışanların birbirlerine olan güven duygusunun sınırlı düzeyde kalmasına ve örgütün uygulamalarının çalışanların davranışlarının şekillenmesinde daha fazla etkili olmasına yol açtığı düşünülmektedir.

Örgütün, çalışanların terfi edilmelerine, kariyer olanaklarının artırılmasına, yönetimde söz sahibi olabilmelerine dair güven vermeleri, çalışanların algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda daha güçlü tepki vermelerine sebep

olmaktadır. Örgütsel uygulamaların, çalışanlarda güvenin artmasına sebep olduğu görülmektedir (Cohen ve Prusak, 2001: 53). Çalışanların güven düzeyi yüksek olduğunda, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin daha güçlü olacağına inanılmaktadır. Tam tersi durumda ise, örgütteki güven düzeyinin düşük olması çalışanların iş güvencelerinin olmadığını düşünmelerine yol açmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonunun düşmesine, stres ve huzursuzluk yaşamalarına sebebiyet vermektedir. İş güvencesi olmayan çalışanların, farkındalık düzeylerinin düşük olacağı buna bağlı olarak örgütün uygulamaları ile ilgilenmeyecekleri ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda zayıf tepki verecekleri düşünülmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{9l}: *Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki güvenin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

H_{9m}: *Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki güvenin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*

4. ARAŞTIRMA TASARIMI

Bu bölümde, çalışmada yer alan araştırma sorularına göre geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla oluşturulan araştırma tasarımına yer verilmektedir. Çalışmada ele alınan araştırma sorularının, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Burada özgün olması beklenen katkının, bu ilişkiye sosyal sermaye dâhil olduğunda algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin ne yönde ve nasıl değişeceği ve sosyal sermayenin hangi boyutlarının bu ilişkide nasıl bir rol oynayacağına dairdir. Ayrıca, Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyelinin araştırıldığı çalışmalara bakıldığında, Buğra (1998)'nın dayanıklı tüketim malı piyasasını, Oba ve Semercioöz (2005)'ün Merter Tekstil Bölgesini, Özen ve Aslan (2006)'ın OSTİM Sanayi Bölgesini ele aldıkları çalışmalarında Türkiye'nin dışsal sosyal sermaye potansiyeline sahip olabilecek ilişkileri içerisinde barındırdığını tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise, üniversitede çalışan akademisyenler örneğinde sosyal sermayenin araştırılıyor olmasının, Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyelini araştıran literatür için değerli sonuçlar ortaya koyacağı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırma tasarımı bölümünde, öncelikle araştırmanın bağlamına yer verilmektedir. Burada, araştırmanın yapıldığı Türkiye bağlamında üniversitelerin yerine değinildikten sonra toplumun kültür yapısının üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin sosyal sermaye potansiyeline olan etkileri ele alınacaktır.

Araştırma modeli başlığında, çalışmada farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisini ve bir dizi kontrol değişkenini gösteren bir modele yer verilmektedir. Söz konusu model, (Şekil 6) ilk olarak farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki direkt etkisini (a), ikinci olarak sosyal sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini (b), üçüncü olarak örgütte çalışan akademisyenlerin sosyal sermayelerinin, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini (c) ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Baron ve Kenny (1986) düzenleyici değişkeni, "bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönü ve/veya gücünü etkileyen nitel veya nicel değişken olarak tanımlamaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Buna göre modelde düzenleyici etkinin oluşabilmesi için, farklılık yönetimi algısı değişkeni ile duygusal bağlılık değişkeni arasındaki ilişkinin yönleri veya büyüklüklerinin sosyal sermaye değişkenine göre

değişmesi beklenmektedir. Birçok araştırmacının (Okan vd., 2013; Okan vd., 2016), düzenleyici hipotezin testi için bağımsız değişken (X) ve düzenleyici değişken (Z) etkileşiminden elde edilen üçüncü bir değişkenin (XZ) modele dâhil edilerek testin anlamlılığını test etmektedirler (Baron ve Kenny, 1986).

Buna göre araştırma modelinin temel varsayımı, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkide bulunacağı varsayımına dayanmaktadır.

4.1. Araştırmanın Bağlamı

Akademik camiada çalışan bireylerin, farklı ülke ve bölgelerden geldikleri için birçok kültürel ve kişisel farklılıklara sahip olduğu görülmektedir. Her çalışan gibi, akademisyenler de bu farklılıklarının göstergesi olan kimliklerinin tanınmasını, değer verilmesini ve saygıyla karşılanmasını talep etmektedirler. Bu nedenle, örgütün farklılık yönetimi uygulamalarını gerçekleştirirken, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumlu bir algıya sahip olmalarını sağlayacak özveride bulunmalarının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu şekilde davranıldığında, çalışanların örgütün uygulamalarına dair vereceği tepkinin örgüte duygusal anlamda bir bağlanma ve aidiyet hissetme şeklinde gerçekleşebileceği varsayılmaktadır. Öte yandan, akademisyenlerin alanlarına katkı sağlamak amacıyla katıldıkları kongrelerde, eğitimlerde ve etkinliklerde sosyal ağlarını geliştirmeleri neticesinde edindikleri sosyal sermayenin, örgüte olan duygusal bağlılık düzeylerinin artması noktasında önem taşıdığı düşünülmektedir.

Akademisyenlerin farklılık yönetimine dair algılarının açıklanması noktasında, Türkiye'deki üniversitelerin kurulma süreci ve üniversitelerin farklılıklara dair bakış açıları hakkında fikir sahibi olmanın, çalışmanın bağlamının anlaşılması noktasında önemli olduğu düşünülmektedir.

Türkiye'de üniversitelerin kuruluş sürecine bakıldığında, Türkiye'nin üniversite ile tanışma sürecinin Batı'ya göre yeni olduğu görülmektedir. Batı'da ilk üniversite, 1088 yılında kurulan Bologna Üniversitesi'dir (Sargın, 2007: 134). Türkiye'de ilk üniversitenin, Darülfünun'un kapatılması ile birlikte 1933'te Üniversite Devrimi kapsamında Cumhuriyet Projesi kapsamında hayata geçirildiği görülmektedir (Sargın, 2007: 136). Her devrimde olduğu gibi üniversitelerin kurulmasında politik izlerin görüldüğünü (Akcan vd., 2017: 44), üniversitelerin kuruluşunda ve işleyişinde iktidarın kararlarının etkili olduğunu, bu durumun üniversitelerin politik bir kuruluş olarak ifade edilmesine yol açtığını ifade eden araştırmacıların olduğu görülmektedir (Arslan, 2013:

31). Bu araştırmacılara göre, Türkiye'deki üniversitelerin, toplum tarafından şekillenmeyen, yurt dışındaki üniversitelere bakılarak ülkemize aktarılan bir kurum olduğu (Arslan, 2013: 26) ve üniversitelerin kurulmasındaki temel amacın, emsalleri ile yarışmak, belirli bir misyon için çalışmak (Akcan vd., 2017: 44) ve bilimsel bilgiye ulaşmaktan çok toplumu, modernleşme sürecinde yeniden dizayn etmek olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2013: 26). Türkiye'de üniversitelerin köklü bir gelenekten uzak olduğunu, benimsenen bir bilim felsefesinin olmadığını ve kurumsallaşma yerine bireye dayalı yönetim politikasına ağırlık verildiğini ve üniversitelerde din, ideoloji ve siyasetin önemli bir rolünün olduğu ifade eden araştırmacılar bu durumun, üniversitelerde akademik kültürün oluşumuna zarar verdiğini ifade etmektedirler (Akcan vd., 2017: 58).

Akademik camiadaki farklılıklara bakıldığında dikkat çeken farklılıkların şu şekilde ifade edilebileceği düşünülmektedir. Öncelikle kadınların akademik hayatta yer edinmeye başlamasıyla (Şentürk, 2015: 16) birlikte cinsiyet farklılıklarının artmaya başladığı görülmektedir. Yine üniversitelerin kuruluşunda ve işleyişinde iktidarın kararlarının etkili olması sebebiyle üniversitelerin politik bir kuruluş olarak ifade edilmesinin (Arslan, 2013: 31) beraberinde getirdiği siyasi görüş farklılıkları bulunmaktadır. Ayrıca akademik camiada, üniversitelere gerek kendi çalışanları gerekse dışarıdan gelen kişiler aracılığı ile girmiş ve kurumun hayata geçiriliş amacını dahi unutturacak şekilde kurumda yer edinmeyi başarmış olan ideolojik farklılıklar (Barnett, 2008: 2) görülebilmektedir. Bu çalışmada ise bireysel farklılıklar kapsamında cinsiyet, yaş, dini inanış, cinsel eğilim, etnik kimlik ve engel durumunu içeren farklılıklar incelenmektedir (Özbilgin ve Tatlı, 2017).

Akademisyenlerin sosyal sermayelerinin farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye dâhil olduğunda, var olan mekanizmanın nasıl değiştiğinin ve sosyal sermayenin bu ilişkide nasıl bir rol oynadığının ortaya konması için çalışanların sosyal sermayelerini şekillendiren bağlamın ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu anlamda, Türk toplumunun sosyal sermaye potansiyelinin, bireylerin sosyal sermaye elde etme süreci hakkında bilgi verici nitelikte olduğu düşünülmektedir. Türk toplumunun sosyal sermayesinin içsel sosyal sermaye yaklaşımına göre değerlendirdiğinde, düşük, dışsal sosyal sermaye yaklaşımına göre değerlendirdiğinde ise yüksek sosyal sermayeye sahip olabileceği ifade edilmektedir. İçsel sosyal sermaye yaklaşımına göre güven, toplumda verili bir kaynak olarak ele alındığı için toplumda düşük seviyede güven duygusunun hâkim olması, bu oranın düşük çıkmasına yol

açmaktadır. Dışsal sosyal sermaye yaklaşımına göre ise güven ilişkiseldir, arkadaşlık yoluyla oluşmaktadır. Dışsal sosyal sermayede, güven bireylerin birbirleri ile olan ilişkisinin iyi olup olmamasına göre artıp azalabilir (Adler ve Kwon, 2002: 29). Dışsal sosyal sermayede, bireysel ilişkiler yoluyla elde edilen bilginin daha ucuz ve güvenilir olduğu görülmektedir. Bu durum, bireylerin birbirlerine daha çabuk güvenebilmelerine yol açmaktadır (Granovetter, 1985: 40). Burada gözlemlenen ilişki türünün, genel anlamda kabul gören akrabalık ve hemşehrilik ilişkilerinden ziyade, arkadaşlık tanıdıklık gibi ikincil ilişki türüne dayandığı söylenebilmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 157).

Türkiye'nin sosyal sermaye potansiyelini belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda sosyal sermayenin, akrabalık ve hemşehrilik ilişkileri yerine arkadaşlık yoluyla oluşması Türkiye'de dışsal sosyal sermaye potansiyelinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Özen ve Aslan, 2006: 157).

Akademik camiada çalışan bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri, hemşehrilik ve akrabalık gibi birincil ilişki türünden çok çalıştıkları örgütte zamanla oluşan arkadaşlık ilişkilerini içeren ikincil ilişki türüne dayandığı düşünülmektedir. Bunun sonucunda, akademisyenlerin dışsal sosyal sermaye potansiyellerinin yüksek olduğu varsayılmaktadır.

Bu bağlamda, dışsal sosyal sermayenin öncüllerinden Borudieu'nun sosyal sermaye hakkındaki görüşleri çerçevesinde sosyal sermaye konusuna yer vermenin önemli katkılarının olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanında Türk toplumunun sahip olduğu kolektivist kültürün, sosyal sermayenin şekillenmesinde önemli bir yerinin olduğuna inanılmaktadır (Sargut, 2001: 185).

Kolektivizmin ana teması, bireyin kendisini içerisinde bulunduğu grubun bir parçası olarak tanımlaması, iç grubun amaçlarını kendi kişisel amaçları ile özdeşleştirmesi, gruba duygusal bir şekilde bağlanması ve grup için endişelenmesidir (Triandis vd., 1988: 335). Bireyciliğin ana teması ise bireyin kendini gruplardan ayrı ve farklı olarak tanımlaması, kendi amaçlarını gerçekleştirmeye yönelmesi, iç grup için daha az endişelenmesi ve iç gruba karşı daha az bağlılık hissetmesidir (Triandis vd., 1988: 335).

Kolektivist kültür ile bireyci kültür boyutlarının taşıdığı özelliklere bakıldığında, bireyci kültürde bireyin sosyal davranışı, kişinin kişisel hedefleri, tutumları ve birlikte çalıştığı iş arkadaşları ve ailesinin sahip olduğu değerlere göre belirlenmektedir (Triandis, 1988: 60). Bireyci kültürde, ilişkilerin mesafeli olduğu, daha küçük grupların geçici olmakla birlikte gönüllülük esasına göre faaliyetlerini yürüttükleri görülmektedir

(Triandis vd., 1988: 325). Bireysel kültürde, denetim kişinin vicdanı ile sağlanmaktadır (Sargut, 2001: 185).

Bireyci kültürdeki insanların yeni grup kurma ve yeni arkadaşlar edinme konusunda kolektivist kültürde bulunanlara göre daha iyi oldukları görülmektedir (Triandis vd., 1988: 325). Fakat bireyci kültüre sahip kişilerin, arkadaş bulma noktasında kolektivist kültüre göre daha girişken olmalarına rağmen bu arkadaşlığın samimiyet düzeyi ve süresinin kolektivist kültüre göre farklılık gösterdiği bilinmektedir. Kolektivist kültürde arkadaşlıklar ömürlük ve son derece samimi bir şekilde yürütülmektedir. Bireyci kültürde ise arkadaş, yakın olmayan tanıdık anlamına gelmektedir. Buna göre, bireyci kültürde yaşayanların kolektivist kültürdekilere göre daha sosyal gözükmelerine rağmen aslında samimi olmayan ilişkilerle çevrili sosyal bir alanda yaşadıkları yorumu yapılabilmektedir (Triandis vd., 1988: 325).

Kolektivist kültürde, bireyin sosyal davranışları, bireyin mensubu olduğu grup veya birlikte olduğu kişilerce paylaşılan değerlere ve tutumlara göre belirlenmektedir (Triandis, 1988: 60). Sosyal ilişkilerde gücün dağılması noktasında var olan eşitsizliğin kolektivist kültürde bireyci kültüre göre daha fazla olduğu belirtilmektedir (Triandis vd., 1988: 325).

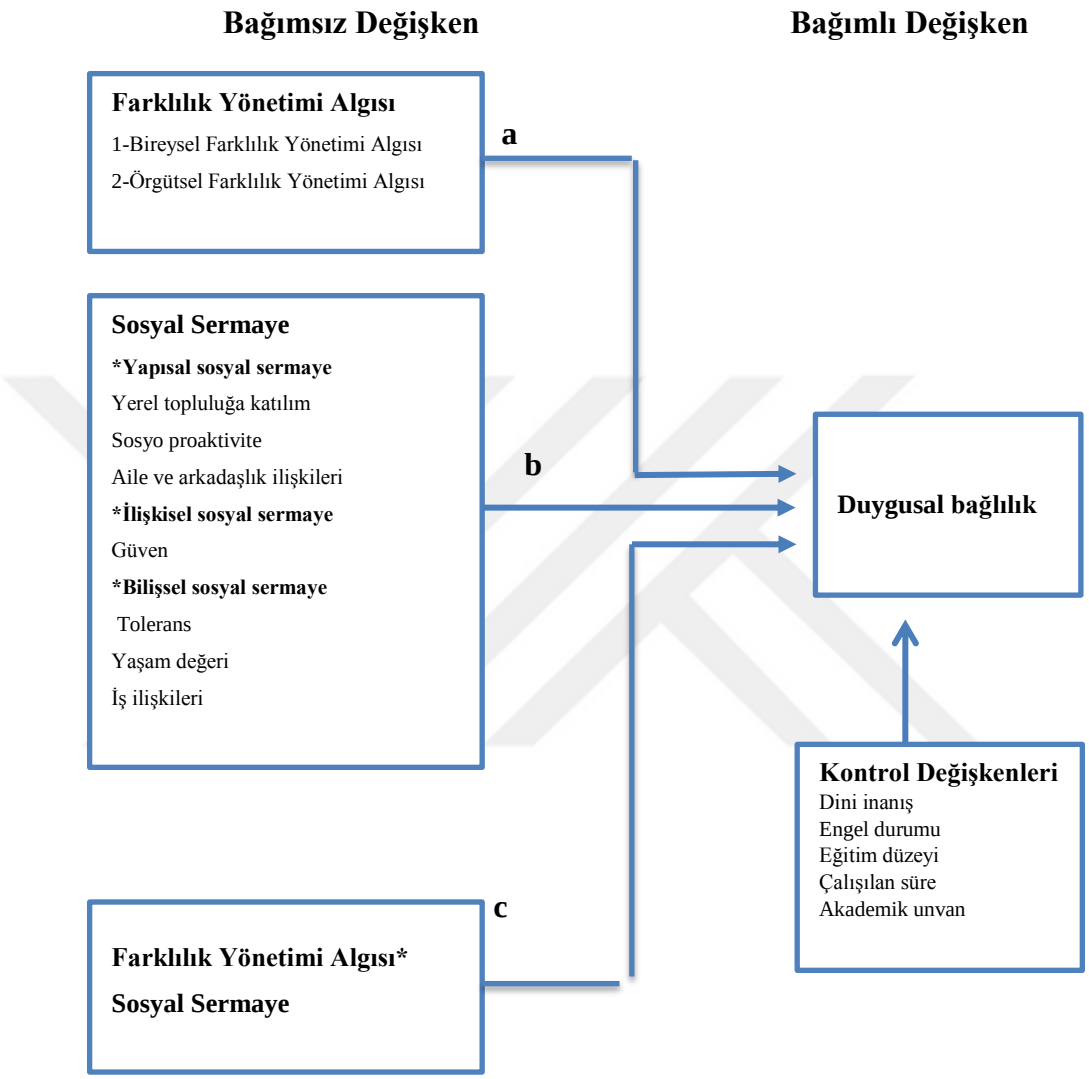
Kolektivist kültürde ilişkilerin dikey olduğu, kişilerin birbirlerine karşı bağımlılık durumunun en üst düzeyde, buna bağlı olarak da ilişkilerin yoğun, istikrarlı, grupların büyük ve kalıcı olduğu fakat gönüllülük faaliyetlerine önem vermedikleri, görülmektedir (Triandis vd., 1988: 325).Kolektivist kültürde yaşayanların birbirlerini sahiplendikleri ve burada denetimin toplumsal bir baskı ile gerçekleştiği görülmektedir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında, kolektivist kültürün özellikleri ile sosyal sermayenin boyutları olan ***yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, güven, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri*** boyutlarının özelliklerinin, anlam bakımından birbirleriyle uyumlu olduğu görülmektedir. Kolektivist kültürün sahip olduğu bu özelliklerin, sosyal sermayeyi şekillendirecek nitelikte olmasının, bu çalışmanın Türkiye bağlamında yürütülmesini değerli ve anlamlı kıldığına inanılmaktadır.

4.2. Araştırma Modeli

Çalışmanın araştırma modeli (Şekil 6), farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini ve sosyal sermayenin farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkideki düzenleyici etkisini belirlemek üzere tasarlanmıştır. Buna göre modelde (Yol a) farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisine

odaklanmaktadır. İkinci olarak (Yol b) sosyal sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Üçüncü olarak ise (Yol c) farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal sermayeye göre nasıl farklılaşacağını belirlemek üzere sosyal sermaye düzenleyici değişken olarak analize dâhil edilmektedir.



Şekil 6. Araştırma modeli

4.3. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın analiz düzeyi mikro, analiz birimini birey oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni, TR63 kapsamındaki Osmaniye, Kahramanmaraş ve Hatay illerinde yer alan, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarıdır. Örneklem seçim yöntemi, kolayda örnekleme yöntemidir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde faktör ve regresyon analizlerinin yapılması için ifade sayısının en az beş katı ve üstü olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair vd., 1995: 373). Bu kurala

göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam ifade sayısı 44 olup, örneklemin en az 220 (44*5) kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Araştırma örneklemi toplam 317 akademik personelden oluşmaktadır. Bu kurala göre yeterli örneklem sayısı sağlanmıştır.

4.4. Değişkenler ve Ölçümleme

4.4.1. Bağımlı Değişken

Çalışmada örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak kullanılmaktadır. Duygusal bağlılığın ölçülmesi için Allen ve Meyer (1999) tarafından oluşturulan ve sekiz ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmaktadır. Ölçekte, "Kariyerimin geri kalanını çalıştığım kurumda geçirmeyi çok isterim.", "Çalıştığım kurumla ilgili, kurum dışındakilerle görüş alış verişi yaparım.", "Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi görürüm.", "Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim.", "Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parça gibi hissederim.", "Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı hissederim.", "Çalıştığım kurum benim için kişisel bir önem ifade eder.", "Çalıştığım kuruma ait 'güçlü' bir his beslerim." gibi maddeler yer almaktadır. Duygusal bağlılık ölçeğindeki maddeler 5'li likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. (1=Kesinlikle katılmıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum) (Bakınız Ek 1: Çalışma Anket Formu).

4.4.2. Bağımsız Değişken ve Düzenleyici Değişken

4.4.2.1. Farklılık Yöntemi Algısı Değişkeni

Çalışmada farklılık yönetimi algısı, bağımsız değişken olarak kullanılmaktadır. Farklılık yönetimi algısının ölçülmesi için, Özbilgin ve Tatlı (2007) tarafından oluşturulan Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçekte yer alan sorular, Barak vd., (1998)'nin çalışmasından yola çıkılarak bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı şeklinde ikiye ayrılarak oluşturulmuştur. Bireysel farklılık yönetimi algısı ölçeğinde yer alan maddeler şunlardır: "Meslektaşlarım, hem erkek hem kadın çalışanların terfilerini destekler.", "Meslektaşlarım, farklı cinsel eğilimi olan çalışanların terfilerini destekler.", "Meslektaşlarım, farklı etnik kimliğe sahip çalışanların terfilerini destekler.", "Meslektaşlarım, farklı yaş grubundan olan çalışanların terfilerini destekler.", "Meslektaşlarım, engelli çalışanların terfilerini destekler.", "Çalıştığım kurum, farklı

cinsel eğilimi olan çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.", "Çalıştığım kurum, her yaştan insanın kariyer gelişimini teşvik eder.", "Çalıştığım kurum, engelli çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.", "Çalıştığım kurum, farklı etnik kimliğe sahip çalışanların kariyer gelişimlerini teşvik eder.", "Çalıştığım kurum, hem erkek hem de kadın çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder."

Örgütsel farklılık yönetimi algısı ölçeğine ait maddeler şunlardır: "Çalıştığım kurumda yönetim, kadınların ve erkeklerin tüm yönetim pozisyonlarında eşit sayıda olmalarını teşvik eder.", "Farklı cinsel eğilimi olan çalışanlar, bu kurumda cinsellikleri konusunda kendilerini rahat hissederler.", "Çalıştığım kurumda, tüm çalışanlar eşitlik ve çeşitlilik politikasını içeren bir taahhütname ile bilgilendirilir.", "Çalıştığım kurumda, tüm çalışanların kariyer gelişimleri için kendilerine birçok fırsat sunulur.", "Çalıştığım kurumda yönetim, çeşitliliği teşvik eder.", "Çalıştığım kurumun amacı, tüm faaliyetlerinde çeşitlilik ve eşitliği sağlamaktır.", "Çalıştığım kurumda çalışanlar, yerel nüfusun çeşitliliğini yansıtır.", "Çalıştığım kurum, çalışanlarının farklılığını daha iyi hizmet sunmanın bir yolu olarak görür.", "Çalıştığım kurum, tüm birimlerini eşitlik ve çeşitlilik sağlamaları konusunda destekler.", "Çalıştığım kurum, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeyi önemser." Farklılık yönetimi algısı ölçeğindeki maddeler 5'li likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. (1=Kesinlikle katılmıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum) (Bakınız Ek 1: Çalışma Anket Formu).

4.4.2.2. Sosyal Sermaye Değişkeni

Çalışmada sosyal sermaye, düzenleyici değişken olarak kullanılmaktadır. Sosyal sermayenin ölçülmesi için, Onyx ve Bullen (2000) tarafından oluşturulan ve yedi boyut içeren sosyal sermaye ölçeği kullanılmaktadır. Sosyal sermaye ölçeğinde yer alan yerel topluluğa katılım boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Gönüllü olarak yerel bir dernek veya kulüpte görev alırım.", "Yerel bir toplumsal etkinlik düzenlendiğinde (tiyatro, konser, el sanatları sergisi vb.) katılırım.", "Spor, el sanatları, sosyal kulüp ve dernek gibi yerel bir kulüpte veya dernekte aktif rol oynarım.", "Yerel bir kulübün veya derneğin yönetim veya organizasyon komitesinde aktif olarak üyeliğim vardır.", "Acil bir durum olduğunda yerel bir dernek veya kulübün (toplum/cemiyet) eylemine katılırım.", "Yakın çevremde toplumsal bir proje yapıldığında gönüllü olarak görev alırım ya da çalışmaya destek olurum.", "Gençlik merkezleri, izci merkezleri, çocuk bakımı ve engellilerin eğlendirilmesi gibi bir organizasyonda, yeni bir hizmeti yerine getirmek için kendi alanımla ilgili bir proje olursa gönüllü olarak görev alırım".

Sosyo proaktivite boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Herhangi bir konuda önemli bir karar vermek için bilgiye ihtiyacım olduğunda, bilgiyi nereden bulacağımı bilirim.", "Herkesin hem fikir olduğu bir konuya katılmadığımda, katılmama nedenimi açıkça söylerim., "Çalıştığım ortamda, bana sorulmasa veya söylenmese bile gerektiğinde yapılması gerekenler için insiyatif alırım.", "İş arkadaşıma (veya hayatımdaki herhangi bir kişiye) iş tanımımda yer almayan (benim sorumluluğumda olmayan) bir konuda yardım ederim."

Güven boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Hava karardıktan sonra oturduğum mahallede yürürken kendimi güvende hissederim.", "Çoğu insanın güvenilir olduğuna inanırım.", "Eğer birilerinin arabası evimin önünde bozulursa, onu telefonu kullanmak için evime davet ederim.", "Yaşadığım mahallenin, bölgenin güvenilir bir yer olduğunu düşünürüm.", "İçinde olduğum toplumu ailem gibi güvenli hissederim."

Aile ve Arkadaşlık ilişkileri boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Arkadaşlarım veya ailemden birileri ile sık sık telefon görüşmesi yaparım.", "Dün arkadaşlarım veya ailemden birileri ile konuştum.", "Arkadaşlarımla hafta sonu öğlen/akşam yemeğini dışarıda yeriz."

Tolerans boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Farklı kültürlerden gelenlerin yaşadığım yeri zenginleştirdiğini düşünürüm.", "Farklı yaşam biçimleri olan kişiler arasında yaşıyor olmak hoşuma gider."

Yaşam değeri boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Toplumun bana gereken değeri verdiğine inanırım.", "Eğer yarın öleceğimi bilsem, dönüp baktığımda yaşadığım hayattan kendimi tatmin olmuş hissederim."

İş ilişkileri boyutunda yer alan maddeler şunlardır: "Çalıştığım işyerinde kendimi yaşadığım toplumun bir parçası olarak hissederim.", "İş arkadaşlarım aynı zamanda iş dışında görüştüğüm arkadaşlarımdır.", "İş yerinde kendimi bir takımın üyesi olarak görürüm." Sosyal sermaye ölçeğindeki maddeler 5'li likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. (1=Kesinlikle Hayır 5=Kesinlikle Evet) (Bakınız Ek 1: Çalışma Anket Formu).

Çalışmada kullanılan anket sorularının tamamı, İngilizce' den Türkçe' ye çevrilirken çeviri-geri çeviri (back-translation) yöntemine başvurulmuştur (Brislin, 1970). Ölçeklerin kontrolü, konu ile ilgili alanında uzman akademisyenlerce yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçekler önce Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra İngilizce' ye geri çevrilerek anketin orijinal halleri ile hem anlam hem de biçim yönünden karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan çevirilerine uygunluğuna kanaat getirildikten sonra anketlerin son haline karar verilerek uygulamaya geçilmiştir.

4.4.3. Kontrol Değişkenleri

Çalışmada kontrol değişkenleri olarak, akademisyenlerin dini inanış, engel durumu, eğitim düzeyi, çalışılan süre ve akademik unvan bilgileri kullanılmıştır. Dini inanış ile ilgili soru, 1=Müslüman, 2=Diğer şeklinde kodlanmıştır. Engel durumu ile ilgili soru, 1=Evet, 2=Hayır şeklinde kodlanmıştır. Eğitim düzeyi ile ilgili soru, 1=Lisans, 2=Yüksek lisans, 3=Doktora ve 4=Doktora ve üzeri şeklinde kodlanmıştır. Süre ile ilgili soru, 1=5'in altında, 2=5-10 arası, 3=11-15 arası, 4=16 ve üzeri şeklinde kodlanmıştır. Unvan ile ilgili soru, 1=Araştırma görevlisi, 2=Öğretim görevlisi, 3=Dr. Öğretim Üyesi, 4=Doçent veya Profesör şeklinde kodlanmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde akademisyenlerden elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 20 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Verilerin analizi bölümünde, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi, hipotezlerin testi için regresyon analizi yapıldıktan sonra analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.5.1. Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Sosyal bilimlerde davranış bilimi alanında çalışan araştırmacıların, ilgilendiği değişkenlerin gözlenemeyen, doğrudan ölçülemeyen ve gizil yapıları temsil eden özellikler taşıdığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi modelleri araştırmacıların gizil değişkenlerin yapı geçerliliğini temsil etmelerine olanak tanıdığı için (Pituch ve Steven, 2016: 689), bu özelliği itibariye örgüt çalışmalarında birçok alanda sıklıkla kullanılmaktadır (Nye ve Drasgow, 2011: 548).

Doğrulayıcı faktör analizi, hipotezlerin ve modellerin test edilmesiyle ilgili bir faktör analiz biçimidir. Verilerin altında yatan yapıya ilişkin teorik kavramların gerçekte verilerle ne kadar uyum içerisinde olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi modelleri teorik kavramlar üzerine kurulu olan (Cramer ve Howitt, 2004: 35) daha önce ortaya konulmuş bir yapının (Karagöz, 2016: 964) doğrulanması amacıyla yapılan bir analizdir (Floyd ve Widaman, 1995: 286). Açımlayıcı faktör analizi, teori oluşturmada kullanılırken, doğrulayıcı faktör analizinin bir teoriyi test etmede kullanıldığı görülmektedir (Floyd ve Widaman, 1995). Bunun yanında doğrulayıcı faktör analizinin, daha önceden yapı Geçerliliği sınanan bir ölçeğin yapısını uyarlanmak istenilen kültürde

de muhafaza edip etmediğini ölçmek için de kullanıldığı ifade edilmektedir (Terzi, 2019: 183).

Doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması istenmektedir. Bu değerin altında kalan faktör yüklerinin analizden çıkarılmasının uygun olacağı belirtilmektedir (Çokluk vd., 2010).

Analiz sonucu elde edilen uyum indeksleri, veri ile modelin uygunluğunu göstermektedir (Karagöz, 2016: 968). Bu çalışmada Ki-kare (Chi-Square/Degree of Freedom); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi), RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); RMR=Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü) IFI =Incremental Fit Index (Artan Uyum İndeksi) (Karagöz, 2016: 975), CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (Meydan ve Şeşen, 2015: 37) değerleri kullanılmıştır.

4.5.1.1. Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada, farklılık yönetimi algısı ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yükleri Tablo 5'de verilmiştir. Farklılık yönetimi algısı ölçeğinin, bireysel farklılık yönetimi algısını ölçen kısmında yer alan ikinci maddedeki "Meslektaşlarım, farklı cinsel eğilimi olan çalışanların terfilerini destekler." (0.562) ve altıncı maddede yer alan "Çalıştığım kurum farklı cinsel eğilimi olan çalışanların kariyer gelişimini destekler" (0.595) ifadelerinin faktör yükleri 0.50'ye yakın değerler olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2010).

Örgütsel farklılık yönetimi algısını ölçen kısımda yer alan ikinci maddedeki "Farklı cinsel eğilimi olan çalışanlar, bu kurumda cinsellikleri konusunda kendilerini rahat hissederler" (0.597) ifadesinin faktör yükü 0.50'ye yakın bir değer olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2010).

Tablo 5. Farklılık yönetimi algısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi

	Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	Doğrulayıcı Faktör Analizi
1	Meslektaşlarım, hem erkek hem kadın çalışanların terfilerini destekler.	0.763
3	Meslektaşlarım, farklı etnik kimliğe sahip çalışanların terfilerini destekler.	0.756
4	Meslektaşlarım, farklı yaş grubundan olan çalışanların terfilerini destekler.	0.788
5	Meslektaşlarım, engelli çalışanların terfilerini destekler.	0.785
7	Çalıştığım kurum, her yaştan insanın kariyer gelişimini teşvik eder.	0.827
8	Çalıştığım kurum, engelli çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.	0.848
9	Çalıştığım kurum, farklı etnik kimliğe sahip çalışanların kariyer gelişimlerini teşvik eder.	0.824
10	Çalıştığım kurum, hem erkek hem de kadın çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.	0.832
	Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	
1	Çalıştığım kurumda yönetim, kadınların ve erkeklerin tüm yönetim pozisyonlarında eşit sayıda olmalarını teşvik eder.	0.701
3	Çalıştığım kurumda, tüm çalışanlar eşitlik ve çeşitlilik politikasını içeren bir taahhütname ile bilgilendirilir.	0.669
4	Çalıştığım kurumda, tüm çalışanların kariyer gelişimleri için kendilerine birçok fırsat sunulur.	0.802
5	Çalıştığım kurumda yönetim, çeşitliliği teşvik eder.	0.896
6	Çalıştığım kurumun amacı, tüm faaliyetlerinde çeşitlilik ve eşitliği sağlamaktır.	0.905
7	Çalıştığım kurumda çalışanlar, yerel nüfusun çeşitliliğini yansıtır.	0.659
8	Çalıştığım kurum, çalışanlarının farklılığını daha iyi hizmet sunmanın bir yolu olarak görür.	0.873
9	Çalıştığım kurum, tüm birimlerini eşitlik ve çeşitlilik sağlamaları konusunda destekler.	0.888
10	Çalıştığım kurum, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeyi önemser.	0.825

Araştırmada kullanılan farklılık yönetimi algısı ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre χ^2/sd:3,30 RMSEA: 0.08 RMR:0.05 IFI:0.94 CFI:0.94 GFI:0.88' dir. Uyum iyiliği indeksi değerlerinin RMR ve χ^2/sd iyi uyum, diğerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi, uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında model ile veri arasındaki uyumun yeterli olduğu görülmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ölçeğinin, yapı geçerliliğini test etmek için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Farklılık yönetimi algısı ölçeğine ait uyum indeksleri kriter değerleri ve ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerleri (N=317)

Uyum İndeksleri	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçekten elde edilen değerler
χ^2/sd	χ^2/sd≤3	χ^2/sd≤5	**3.30**
RMSEA	RMSEA≤0.05	RMSEA≤0.08	**0.08**
RMR	0≤RMR≤0.05	0<RMR≤0.08	**0.05**
IFI	0.95≤IFI	0.90≤IFI	**0.94**
CFI	0.95≤CFI<1.00	0.90≤CFI	**0.94**
GFI	0.90≤GFI	0.85≤GFI	**0.88**

3.5.1.2. Sosyal Sermaye Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada, sosyal sermaye ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yükleri Tablo 7'de verilmiştir. Sosyal sermaye ölçeğinin yerel topluluğa katılım boyutunda yer alan dördüncü maddedeki "Yerel bir kulübün veya derneğin yönetim veya organizasyon komitesinde aktif olarak üyeliğim vardır" (0.449), beşinci maddedeki "Acil bir durum olduğunda yerel bir dernek veya kulübün (toplum/cemiyet) eylemine katılırım". (0.162) ifadelerinin faktör yükleri 0.50'den düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2010).

Güven boyutunda yer alan "Çoğu insanın güvenilir olduğuna inanırım."(0.447) "Eğer birilerinin arabası evimin önünde bozulursa, onu telefonu kullanmak için evime davet ederim." (0.315) ifadelerinin faktör yükleri 0.50'den düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2010).

Tablo 7. Sosyal sermaye ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

	Sosyal Sermaye Ölçeği	**Doğrulayıcı Faktör Analizi**
	Yerel topluluğa katılım	
1	Gönüllü olarak yerel bir dernek veya kulüpte görev alırım.	0.605
2	Yerel bir toplumsal etkinlik düzenlendiğinde (tiyatro, konser, el sanatları sergisi vb.) katılırım.	0.773
3	Spor, el sanatları, sosyal kulüp ve dernek gibi yerel bir kulüpte veya dernekte aktif rol oynarım.	0.573
6	Yakın çevremde toplumsal bir proje yapıldığında gönüllü olarak görev alırım ya da çalışmaya destek olurum.	0.905
7	Gençlik merkezleri, izci merkezleri, çocuk bakımı ve engellilerin eğlendirilmesi gibi bir organizasyonda, yeni bir hizmeti yerine getirmek için kendi alanımla ilgili bir proje olursa gönüllü olarak görev alırım.	0.896

Tablo 7. (Devamı)

	Sosyal Sermaye Ölçeği	Doğrulayıcı Faktör Analizi
	Sosyo proaktivite	
8	Herhangi bir konuda önemli bir karar vermek için bilgiye ihtiyacım olduğunda, bilgiyi nereden bulacağımı bilirim.	0.926
9	Herkesin hem fikir olduğu bir konuya katılmadığımda, katılmama nedenimi açıkça söylerim.	0.879
10	Çalıştığım ortamda, bana sorulmasa veya söylenmese bile gerektiğinde yapılması gerekenler için insiyatif alırım.	0.831
11	İş arkadaşıma (veya hayatımdaki herhangi bir kişiye) iş tanımımda yer almayan (benim sorumluluğumda olmayan) bir konuda yardım ederim.	0.927
	Güven	
12	Hava karardıktan sonra oturduğum mahallede yürürken kendimi güvende hissederim.	0.938
15	Yaşadığım mahallenin, bölgenin güvenilir bir yer olduğunu düşünürüm.	0.854
16	İçinde olduğum toplumu ailem gibi güvenli hissederim.	0.518
	Aile ve Arkadaşlık ilişkileri	
17	Arkadaşlarım veya ailemden birileri ile sık sık telefon görüşmesi yaparım.	0.888
18	Dün arkadaşlarım veya ailemden birileri ile konuştum.	0.952
19	Arkadaşlarımla hafta sonu öğlen/akşam yemeğini dışarıda yeriz.	0.607
	Tolerans	
20	Farklı kültürlerden gelenlerin yaşadığım yeri zenginleştirdiğini düşünürüm.	0.954
21	Farklı yaşam biçimleri olan kişiler arasında yaşıyor olmak hoşuma gider.	0.946
	Yaşam değeri	
22	Toplumun bana gereken değeri verdiğine inanırım.	0.830
23	Eğer yarın öleceğimi bilsem, dönüp baktığımda yaşadığım hayattan kendimi tatmin olmuş hissederim.	0.750
	İş ilişkileri	
24	Çalıştığım işyerinde kendimi yaşadığım toplumun bir parçası olarak hissederim.	0.911
25	İş arkadaşlarım aynı zamanda iş dışında görüştüğüm arkadaşlarımdır.	0.691
26	İş yerinde kendimi bir takımın üyesi olarak görürüm.	0.894

Araştırmada sosyal sermaye ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre χ^2/sd: 2.81 RMSEA:0.07 RMR:0.08 IFI:0.95 CFI:0.94 GFI:0.87' dir. Uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında χ^2/sd ve IFI'nın iyi uyum diğerlerinin kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında model ile veri arasındaki uyumun yeterli olduğu görülmektedir.

Sosyal sermaye ölçeğinin, yapı geçerliliğini test etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin elde edilen veriler Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8**.** Sosyal sermaye ölçeğine ait uyum indeksleri kriter değerleri ve ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerleri (N=317)

Uyum İndeksleri	**İyi uyum**	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Ölçekten elde edilen değerler**
χ^2/sd	χ^2/sd≤3	χ^2/sd≤5	**2.81**
RMSEA	RMSEA≤0.05	RMSEA≤0.08	**0.07**
RMR	0≤RMR≤0.05	0<RMR≤0.08	**0.08**
IFI	0.95≤IFI	0.90≤IFI	**0.95**
CFI	0.95≤CFI<1.00	0.90≤CFI	**0.94**
GFI	0.90≤GFI	0.85≤GFI	**0.87**

4.5.1.3. Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada duygusal bağlılık ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan maddelere ait faktör yükleri Tablo 9'da verilmiştir. Duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan ikinci maddedeki "Çalıştığım kuruma ilgili, kurum dışındakilerle görüş alışverişi yaparım." (0.491) ve dördüncü maddedeki "Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim" (0.142) ifadelerinin faktör yükleri 0.50'den düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2010).

Tablo 9**.** Duygusal bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

	Duygusal Bağlılık Ölçeği	**Doğrulayıcı Faktör Analizi**
1	Kariyerimin geri kalanını çalıştığım kurumda geçirmeyi çok isterim.	**0.731**
3	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi görürüm.	**0.714**
5	Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parça gibi hissederim.	**0.828**
6	Çalıştığım kuruma kendimi "duygusal olarak bağlı hissederim.	**0.908**
7	Çalıştığım kurum benim için kişisel bir önem ifade eder.	**0.911**
8	Çalıştığım kuruma ait 'güçlü' bir his beslerim.	**0.905**

Araştırmada duygusal bağlılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre χ^2/sd: 1.92 RMSEA: 0.05 RMR:0.01 IFI:0.99 CFI:0.99 GFI:0.98'dir. Uyum iyiliği indeks değerlerinin tamamının iyi uyum aralığında olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında model ile veri arasındaki uyumun yeterli olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık ölçeğinin, yapı geçerliliğini test etmek için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin elde edilen veriler Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10**.** Duygusal bağlılık ölçeğine ait uyum indeksleri kriter değerleri ve ölçeğe ilişkin uyum indeksi değerleri (N=317)

Uyum İndeksleri	İyi uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçekten elde edilen değerler
χ^2/sd	χ^2/sd≤3	χ^2/sd≤5	**1.92**
RMSEA	RMSEA≤0.05	RMSEA≤0.08	**0.05**
RMR	0≤RMR≤0.05	0<RMR≤0.08	**0.01**
IFI	0.95≤IFI	0.90≤IFI	**0.99**
CFI	0.95≤CFI<1.00	0.90≤CFI<0.95	**0.99**
GFI	0.90≤GFI	0.85≤GFI	**0.98**

4.5.2. Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri

Sosyal bilimler alanında ölçülmek istenen kavramların muğlak, soyut ifadeler içermesi ölçülme aşamasında zorluk yaşanmasına yol açmaktadır. Araştırmalarda en çok kullanılan yöntemlerden biri Cronbach a katsayısıdır. Bu katsayı ile ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 282-283).

0.00<a<0.40 ise ölçeğin güvenilir olmadığı söylenebilir.

0.41<a<0.60 ise ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu söylenebilir.

0.61<a<0.80 ise ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilebilir seviyede olduğu söylenebilir.

0.81<a<1.00 ise ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçeklere güvenilirlik analizi yapıldığında, yukarıdaki bilgilere göre tüm değişkenlerin güvenilirliğinin yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Değişkenlerin, güvenilirliklerini ölçmek amacıyla yapılan güvenilirlik analizi sonucuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 11'de gösterilmektedir.

Tablo 11**.** Değişkenlere ait güvenilirlik analizi sonuçları

Bağımsız Değişken			
Farklılık Yönetimi Algısı Faktörleri	Soru Adedi	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı

Tablo 11. (Devamı)

Bağımsız Değişken			
Farklılık Yönetimi Algısı Faktörleri	Soru Adedi	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	8	0	0.936
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	9	0	0.941
Düzenleyici Değişken			
Sosyal Sermaye	Soru Adedi	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Yerel Topluluğa Katılım	5	0	0.897
Sosyal Proaktivite	4	0	0.942
Güven	3	0	0.832
Aile ve arkadaşlık ilişkileri	3	0	0.848
Tolerans	2	0	0.948
Yaşam Değeri	2	0	0.765
İş İlişkileri	3	0	0.867
Duygusal Bağlılık	Soru Adedi	Çıkarılan Soru Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Duygusal bağlılık	6	0	0.929

4.5.3. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Araştırmanın bu bölümünde, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin, demografik özelliklerine yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, dini inanış, etnik köken, engel durumu, eğitim düzeyi, görev süresi, unvan, gelir düzeyi ve kurum adı bilgilerinin bulunduğu anket verilerine ilişkin yapılan frekans analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

Tablo 12'de akademisyenlerin kişisel verilerinin dağılımında, %61.8'inin erkek, %41.3'ünün 33-42 yaş arasında, %65.6'sının evli, %96.8'inin Müslüman, %88.3'ünün Türk, %98.7'sinin herhangi bir engel durumumun bulunmadığı, %36.6'sının doktora eğitimini tamamladığı, %47.9'unun kurumunda çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu, %34.7'sinin öğretim görevlisi olduğu, %50.5'inin gelir düzeyinin 6001-8000 arasında olduğu, %32.2'sinin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, %32.2'sinin Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, %35.6'sının Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nin mensubu olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin (n=317) demografik özelliklerine ait değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerini belirlemek için yapılan frekans analizine ilişkin elde edilen veriler Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12**.** Akademisyenlerin kişisel bilgilerine ait değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri

		N (317)	%
Cinsiyet	Kadın	121	38.2
	Erkek	196	61.8
Yaşınız	22-32	104	32.8
	33-42	131	41.3
	43-52	64	20.2
	53 +	18	5.7
Medeni Durum	Evli	208	65.6
	Bekar	107	33.8
	Dul	2	0.6
Dini inanış	Müslüman	307	96.8
	Diğer	10	3.2
Etnik köken	Türk	280	88.3
	Çerkez	5	1.6
	Laz	2	0.6
	Kürt	14	4.4
	Boşnak	0	0
	Göçmen	2	0.6
	Diğer	14	4.4
Fiziksel bir engeliniz durumu	Evet	4	1.3
	Hayır	313	98.7
Eğitim düzeyi	Lisans eğitimi	16	5.0
	Yüksek Lisans eğitimi	76	24.0
	Doktora eğitimi	116	36.6
	Doktora ve üzeri	109	34.4
Görev süresi	5 in altında	152	47.9
	5-10 yıl	93	29.3
	11-15 yıl	25	7.9
	16 + yıl	47	14.8
Akademik Unvan	Araştırma görevlisi	73	23.0
	Öğretim görevlisi	110	34.7
	Dr. Öğretim üyesi	96	30.3
	Doçent veya Profesör	38	12.0
Gelir	3000-4500	3	0.9
	45001-6000	108	34.1
	6001-8000	160	50.5
	8000+	46	14.5
Çalışılan Kurumun Adı	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi	102	32.2
	Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi	102	32.2
	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi	113	35.6

Tablo 13'te farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye ve duygusal bağlılık değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin veriler gösterilmektedir. Bu bulgular incelendiğinde, farklılık yönetimi algısı boyutlarından "bireysel farklılık yönetimi algısı" düzeyi ortalama 3.84, standart sapma 0.82, "örgütsel farklılık yönetimi algısı" düzeyi ortalama 3.25, standart sapma 0.93; "farklılık yönetimi genel algısı" ortalama 3.55, standart sapma 0.80 olarak tespit edilmiştir.

Duygusal bağlılık değişkeni düzeyine bakıldığında, ortalama 3.73, standart sapma 0,88 olarak tespit edilmiştir. Akademisyenlerin çalıştıkları örgüte karşı kendilerini duygusal anlamda tatmin hissettikleri için bağlı oldukları görülmektedir.

Sosyal sermaye değişkeninin unsurlarından olan "yerel topluluğa katılım" düzeyine ait ortalama 3.09, standart sapma 1.04; "sosyo proaktivite" düzeyine ait ortalama 3.15, standart sapma 1.26; "güven" düzeyine ait ortalama 3.10, standart sapma 1.02; "aile ve arkadaşlık bağları" düzeyine ait ortala 3.18, standart sapma 1.21; "tolerans" düzeyine ait ortalama 3.20, standart sapma 1.39; yaşam değeri düzeyine ait 3.06, standart sapma 1.06; "iş ilişkileri" düzeyine ait ortalama 3.09, standart sapma 1.10; "sosyal sermaye genel" düzeyine ait ortalama 3.12 standart sapma 0.96 olarak tespit edilmiştir.

Farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye ve duygusal bağlılık değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin veriler Tablo 13'te gösterilmektedir.

Tablo 13**.** Farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye, duygusal bağlılık değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler

	Ort.	s. d.	min.	max.
Farklılık Yönetimi Algısı (Bağımsız Değişken)	3.55	0.80	1.00	5.00
Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	3.84	0.82	1.00	5.00
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	3.25	0.93	1.00	5.00
Sosyal Sermaye (Düzenleyici Değişken)	3.12	0.96	1.00	5.00
Yerel Topluluğa Katılım	3.09	1.04	1.00	5.00
Sosyal Proaktivite	3.15	1.26	1.00	5.00
Güven	3.10	1.02	1.00	5.00
Aile ve Arkadaşlık İlişkileri	3.18	1.21	1.00	5.00
Tolerans	3.20	1.39	1.00	5.00
Yaşam Değeri	3.06	1.06	1.00	5.00
İş İlişkileri	3.09	1.10	1.00	5.00
Duygusal Bağlılık (Bağımlı Değişken)	3.73	0.88	1.00	5.00

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen tanımlayıcı istatistik sonuçlarına bakıldığında; bu analiz bulgularının örneklemde yer alan akademisyenlerin farklılık yönetimine dair algılarını yansıtması açısından değerli olduğu düşünülmektedir. Farklılık yönetimi algısı değişkeninin, bireysel farklılık yönetimi algısı boyutunda, akademisyenlerin farklı cinsiyet, cinsel eğilim, etnik kimlik, yaş, engelli olma gibi durumlarda birbirlerinin terfi ve kariyer gelişimlerini destekleyip desteklemediğine yönelik algıları ölçülmektedir. Örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutunda, akademisyenlerin örgütün çalışanların farklılıklarını rahat yaşamasına imkân sağlayıp sağlamadığı, yönetim pozisyonlarında eşit şekilde istihdam edilme durumları, yönetimin farklılıkları teşvik etme durumu, eşitlik ve farklılık konusunda bilgilendirilmeleri, kariyer gelişimi için fırsat sunulup sunulmadığı yönündeki algıları ölçülmek istenmektedir. Analiz sonuçlarına göre, akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelerde farklılık yönetimine değer verildiğini düşündükleri görülmektedir. Çalışanlar farklılıklarının terfi olmalarında, kendilerini geliştirmelerinde olumsuz olarak algılanmadığı görülmektedir. Yine analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütün farklılık yönetimi politikalarını önemsediğini ve uyguladığını düşündükleri tespit edilmektedir.

Sosyal sermaye değişkenine ait betimleyici analiz bulgularına göre, sosyal sermaye boyutlarının ortalama değerlerinin birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. En düşük ortalama "yaşam değeri" düzeyine aittir. Çalışanların yaşama atfettikleri anlama dair algılarının düşük olduğu ifade edilmektedir. En yüksek ortalamaya sahip sosyal sermaye boyutuna ait düzey ise toleransa ait düzeydir. Çalışanların farklı yaşam biçimleri olan meslektaşları ile bir arada çalışıyor olmaktan memnuniyet duydukları, farklı kültürden gelenlerin yaşadıkları yeri zenginleştirdiğine dair algılarının olumlu yönde olduğu görülmektedir.

Duygusal bağlılık düzeyine ait ortalama tüm değişkenler ve unsurları arasında en yüksek değeri göstermektedir. Çalışanların işe devam etmek istedikleri, örgütün sorunlarını benimsedikleri, örgüte karşı aidiyet hissettikleri ve örgüte duygusal anlamda bağlı oldukları anlaşılmaktadır.

Kontrol değişkenleri ile ilgili verilere bakıldığında; dini inanış düzeyinin Müslüman ağırlıkta olduğu, engel durumunun hemen hemen hiç olmadığı, eğitim düzeyinde, doktora eğitimi almış akademisyenlerin ağırlıkta olduğu; çalışılan sürenin çoğunlukla 5 yıldan az olduğu ve akademik unvan düzeyinde, öğretim görevlisinin ağırlıkta olduğu ortaya konulmaktadır.

4.5.4. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri

Çalışmada kullanılan veri setindeki (n=317) değişkenlerin basit korelasyon katsayıları Tablo 14' te gösterilmektedir. Tablo 14'e göre; bağımsız değişkenin alt boyutlarından bireysel farklılık yönetimi algısı boyutu (r=0.41; P<0.01) ile örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutunun (r=0.57; P<0.01) bağımlı değişken olan duygusal bağlılık değişkeni ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Düzenleyici değişken olan sosyal sermayenin alt boyutlarından yerel topluluğa katılma boyutu ile farklılık yönetimi algısı değişkenin alt boyutlarından olan bireysel farklılık yönetimi algısı boyutu (r=-0.21; P<0.01) arasında ve örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutu (r=-0.16; P<0.01) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Sosyal sermayenin diğer bir boyutu olan, sosyal proaktivite boyutu ile yerel topluluğa katılma boyutu (r=0.65; P<0.01) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Güven boyutu ile yerel topluluğa katılma boyutu (r=0.49; P<0.01) arasında pozitif yönlü, sosyal proaktivite boyutu (r=0.55; P<0.01) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutu ile yerel topluluğa katılma boyutu (r=0.59; P<0.01) arasında pozitif önlü, sosyal proaktivite boyutu (r=0.81; P<0.01) ile pozitif yönlü, güven boyutu (r=0.53; P<0.01) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Tolerans boyutu yerel topluluğa katılım boyutu (r=0.60; P<0.01) ile pozitif yönlü, sosyal proaktivite boyutu (r=0.80; P<0.01) ile pozitif yönlü, güven boyutu (r=0.56; P<0. 01) ile pozitif yönlü, aile ve arkadaşlık ilişkileri (r=0.79; P<0.01) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Yaşam değeri boyutu yerel topluluğa katılma boyutu arasında (r=0.52; P<0.01) pozitif yönlü, sosyal proaktivite boyutu (r=0.56; P<0.01) ile pozitif yönlü, güven boyutu (r=0. 62; P<0.01) ile pozitif yönlü, aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutu (r=0.63; P<0.01) ile pozitif yönlü, tolerans boyutu (r=0.58;P<0.01) ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

İş ilişkileri ve yerel topluluğa katılma boyutu arasında (r=0.58;P<0.01) pozitif yönlü, sosyal proaktivite boyutu (r=0.71;P<0.01) ile pozitif yönlü, güven boyutu (r=0.59; P<0.01) ile pozitif yönlü, aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutu (r=0.71; P<0.01)

ile pozitif yönlü, tolerans boyutu (r=0.63; P<0.01) ile pozitif yönlü, yaşam değeri boyutu (r=0.75; P<0.01) ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki gözlenmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı boyutu ile sosyal sermayenin boyutlarından, sosyal proaktivite boyutu, güven boyutu, aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutu, tolerans boyutu, yaşam değeri boyutu ve iş ilişkileri boyutu arasındaki katsayıların işaretleri negatif olmakla birlikte, bu katsayılar istatistiksel olarak anlamlı değildir (P>0.10).

Duygusal bağlılık değişkeni ile sosyal sermayenin boyutlarından yaşam değeri boyutu arasında (r= -0.110; P<0.05) zıt yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

Dini inanışın duygusal bağlılıkla (r=-0.126; P<0.05) negatif yönlü ilişkisi vardır. Engelli olma durumunun bireysel farklılık yönetimi algısı arasında (r=0.129; P<0.05) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyinin bireysel farklılık yönetimi algısı ile arasında (r=0.135; P<0.05); akademik unvanla (r=0.602; P<0.05) ilişki vardır. Akademik unvanın bireysel farklılık yönetimi algısı ile (r=0.117; P<0.05); aile ve arkadaşlık ile (r=-0.121; P<0.05); yaşam değeri ile (r= -0.113; P<0.05); iş ilişkileri ile (r= -0.165; P<0.01) ilişkisi vardır. Çalışılan sürenin akademik unvan ile (r=0.316; P<0.01) ilişkisi vardır.

Farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye, duygusal bağlılık ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 14’ de gösterilmektedir.

Tablo 14**.** Farklılık yönetimi algısı, sosyal sermaye, duygusal bağlılık ve kontrol değişkenleri arasındaki pearson koralasyon katsayıları

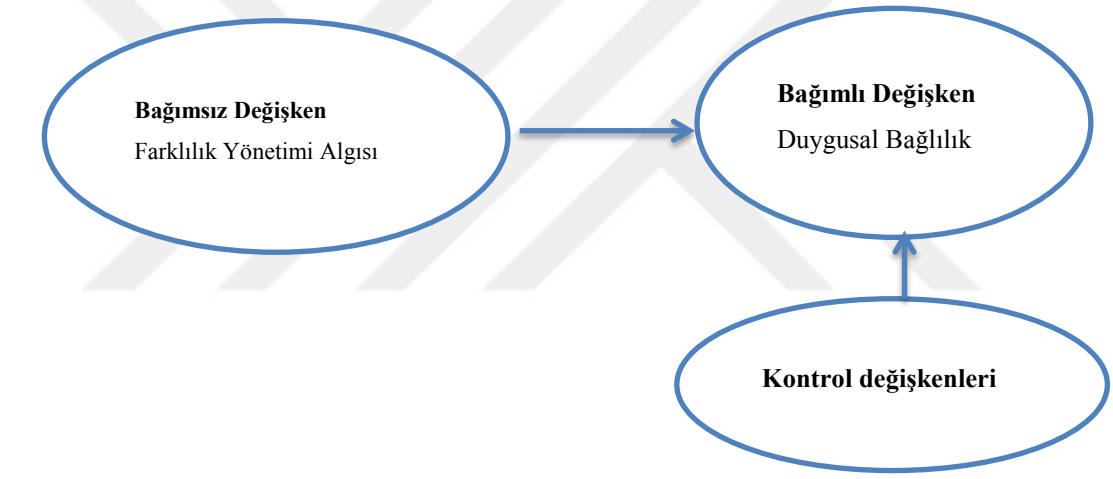
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
1-Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	1														
2-Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	0.687**	1													
3-Yereltopluğa katılma	-0.212**	-0.169**	1	,						-					
4-Sosyoproaktivite	-0.073	-0.099	0.658**	1											
5-Güven	-0.024	-0.050	0.491**	0.552**	1										
6- Aile ve arkadaşlık ilişkileri	-0.045	-0.088	0.599**	0.812**	0.539**	1									
7-Tolerans	-0.077	-0.066	0.603**	0.803**	0.566**	0.793**	1								
8-Yaşam Değeri	-0.063	-0.104	0.523**	0.562**	0.625**	0.631**	0.583**	1							
9-İş ilişkileri	-0.054	-0.074	0.581**	0.712**	0.594**	0.714**	0.638**	0.756**	1						
10-Duygusal bağlılık	0.417**	0.578**	-0.094	-0.013	-0.059	-0.030	-0.058	-0.110*	-0.040	1					
Kontrol değişkenleri															
11-Dini inanış	0.048	-0.095	-0.034	-0.022	-0.048	0.003	-0.040	-0.037	-0.021	-0.126*	1				
12-Engel durumu	0.129*	0.106	-0.022	0.058	-0.025	0.039	0.037	0.007	0.018	-0.023	0.020	1			
13-Eğitim düzeyi	0.135*	0.019	0.048	0.068	0.035	0.013	0.061	-0.039	-0.052	-0.099	0.081	-0.063	1		
14-Çalışılan süre	-0.031	-0.042	0.027	0.043	0.036	-0.039	0.015	0.020	0.051	0.006	-0.033	-0.064	0.050	1	
15-Akademik unvan	0.117*	0.089	-0.083	-0.086	-0.062	-0.121*	-0.099	-0.113*	-0.165**	0.016	-0.002	-0.022	0.602**	0.316**	1

[a] Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir. $^{+}$P<0.10, *P<0.05, **P<0.01

4.5.5. Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

4.5.5.1. Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi için Araştırma Modeli

Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek için tasarlanılan araştırma modeli Şekil 7'de görülmektedir. Araştırma modelini test etmek için çoklu doğrusal regresyon kullanılmıştır. Analizlerde bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı bağımsız değişken olarak ele alınarak farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Kontrol değişkenleri olarak, dini inanış, engelli olma durumu, eğitim düzeyi, çalışılan süre ve akademik unvan kullanılmıştır. Model örnekleme dâhil edilen 317 akademisyen üzerinde test edilmiştir.



Şekil 7. Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık ilişkisi için araştırma modeli

4.5.5.2. Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Analiz Bulguları

Farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bireysel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde (β=0.41; $p < 0.01$) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı değişkeni düzeyindeki analizler için, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 15) eğitim değişkeninin ($p<0.01$) dini inanış değişkeninin ($p<0.05$); engelli olma durumu değişkeninin ($p<0.10$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve zıt yönde bir etkiye sahip

oldukları görülmektedir. Kontrol değişkenleri analize dâhil edildiğinde, bireysel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcılık gücü artmaktadır (β=0.44; p <0.01) Akademisyenlerin kurumlarındaki çalışma sürelerinin, sahip oldukları unvanlarının bireysel farklılık yönetimi algısı ile birlikte duygusal bağlılıklarında anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı düzeyinde elde edilen analiz sonuçları (Tablo 15) değerlendirildiğinde; örgütsel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β= 0.57; P<0.01). Örgütsel farklılık yönetimi algısı değişkeni düzeyindeki analizler için, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 15) eğitim değişkeninin (p < 0.05) ve engelli olma durumu değişkeninin (p < 0.10) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve zıt yönde bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Kontrol değişkenleri analize dâhil edildiğinde, bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcılar gücü artmaktadır (β = 0.58; p<0.01) Akademisyenlerin kurumlarındaki çalışma sürelerinin, sahip oldukları unvanlarının örgütsel farklılık yönetimi algısı ile birlikte örgüte olan bağlılıklarında anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, VIF değerleri, çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda; Buna göre "Bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır" şeklinde ifade edilen H_{1a} hipotezi ile "Örgütsel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır" şeklinde ifade edilen H_{1b} hipotezi desteklenmiştir.

Farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bilgiler Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15. Regresyon analizi sonuçları

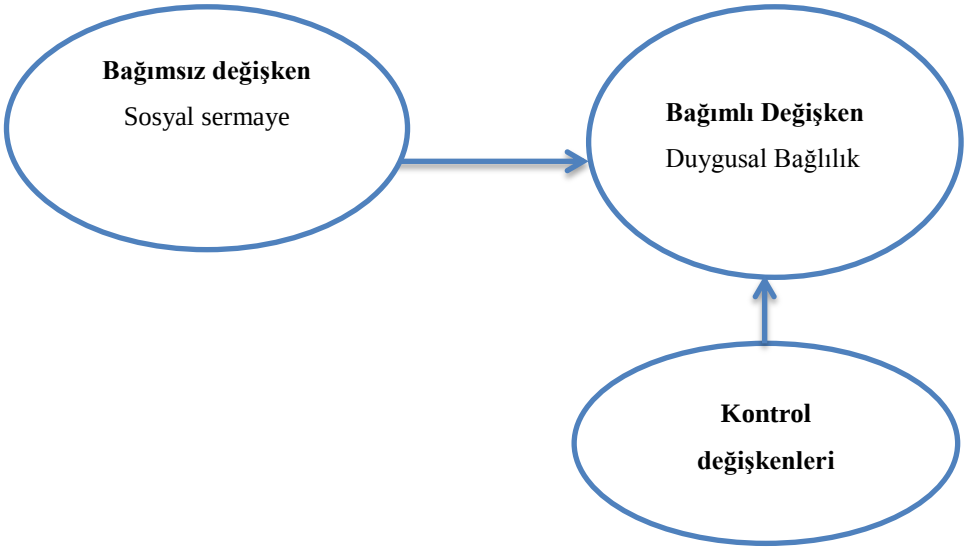
	Duygusal Bağlılık			
	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d
Bağımsız değişken Farklılık Yönetimi Algısı				
Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	0.41**	0.44**		
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı			0.57**	0.58**
Kontrol değişkenleri				
Dini inanış		-0.128*		-0.058
Engel durumu		-0.087+		-0.090+
Eğitim düzeyi		-0.208**		-0.134*
Çalışılan süre		-0.009		0.018
Akademik Unvan		088		0.037
Analiz Değerleri				
F model değeri	66.36	13.767	157.707	28.966
Düzeltilmiş R^2	0.171	0.220	0.332	0.347
VIF aralığı	1.00	1.04 1.81	1.00	1.03 1.83

a Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir. $^{+}$P<0.10, *P<0.05, **P<0.01

4.5.6. Sosyal Sermayenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

4.5.6.1. Sosyal Sermayenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Araştırma Modeli

Sosyal sermayenin, duygusal bağlılık üzerinde etkisinin olup olmayacağını test etmek üzere tasarlanan araştırma modeli Şekil 8'de gösterilmiştir. Modelin testi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Sosyal sermaye değişkenleri bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu değişkenlerin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Modele dini inanış, engel durumu, eğitim düzeyi, çalışılan süre ve akademik unvan kontrol değişkeni olarak dâhil edilmiştir. Model, 317 akademisyen üzerinde elde edilen veri setinde test edilmiştir.



Şekil 8. Sosyal sermaye ve duygusal bağlılık ilişkisi için araştırma modeli

4.5.6.2. Sosyal Sermayenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Analiz Bulguları

Sosyal sermayenin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Sosyal sermaye değişkenleri ve bu değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 16' da gösterilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, sosyal sermaye değişkenlerinden sadece yaşam değeri (β= -0.64; P<0.10) değişkeninin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir. Sosyal sermaye değişkenlerine kontrol değişkenleri dâhil edildiğinde, dini inanış değişkeninin ve eğitim değişkeninin ($p<0.05$) bağımlı değişken üzerinde anlamlı ve zıt yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Kontrol değişkenleri modellere dâhil edildiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcılık gücünde artış gözlemlenmemiştir. Modeller ait VIF değerlerinin çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açmayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

Buna göre, çalışmanın hiçbir hipotezinin desteklenmediği tespit edilmiştir.

Sosyal sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına ait bilgiler Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16. Sosyal sermaye ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Değişkenler*	**Bağımlı Değişken**	
	Model 1	**Model 1**
Yerel topluluğa katılım	-0.118	-0.117
Sosyo proaktivite	0.125	0.149
Güven	0.007	0.005
Aile ve Arkadaşlık ilişkileri	0.052	0.055
Tolerans	-0.086	-0.078
Yaşam değeri	-0.164+	-0.178+
İş ilişkileri	0.077	0.075
Dini inanış		-0.122*
Engel durumu		-0.041
Eğitim düzeyi		-0.164**
Çalışılan süre		-0.030
Akademik unvan		0.117
Düzeltilmiş R^2	**0.005**	**0.026**
F Model değeri	**1.249**	**1.693+**
VIF değerleri aralığı	**1.92** **2.78**	**1.94** **1.90**

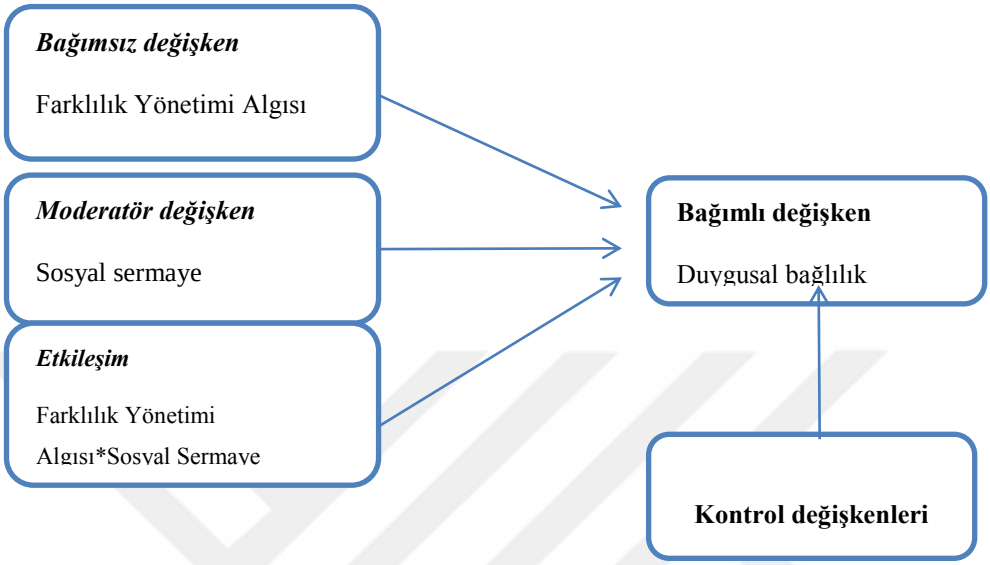
[a] Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir. +P<0.10, *P<0.05, **P<0.01

4.5.7. Farklılık Yönetimi Algısı ile Sosyal Sermaye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

4.5.7.1. Farklılık Yönetimi Algısı ile Sosyal Sermaye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi İçin Düzenleyici Analiz Modeli

Farklılık yönetimi algısı ve sosyal sermaye etkileşiminin duygusal bağlılığı etkileyip etkilemeyeceğini tespit etmek için tasarlanan araştırma modeli Şekil 9'da görülmektedir. Test için düzenleyici analiz tekniği kullanılacaktır. Düzenleyici modelin testi için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmaktadır. Analizler kapsamında kontrol değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine sonra kontrol değişkenleri, bağımsız değişken, düzenleyici değişkenlerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine ve son olarak kontrol değişkenleri, bağımsız değişken, düzenleyici değişken ve etkileşim değişkenlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Son modelde ise düzenleyici değişkenlerin bütüncül bir şekilde etkisini görmek adına, düzenleyici değişkenlerin tamamı bir arada analize dâhil edilmiştir. Değişkenlerin düzenleyici etkilerini daha açık bir şekilde yorumlayabilmek için bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutları değişkenleri ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz için kullanılan farklılık yönetimi algısı değişkeni, bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı şeklinde, sosyal sermaye boyutları ise yerel

topluluğa katılım, sosyo proaktivite, güven, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans, yaşam değeri, iş ilişkileri şeklinde belirlenmiştir. Kontrol değişkenleri ise akademik unvan, çalışma süresi, eğitim düzeyi, dini inanış, engel durumudur. Model 317 akademisyen üzerinde test edilmiştir.



Şekil 9. Düzenleyici model

Temel model: Duygusal bağlılık= β0 + β1 Farklılık yönetimi algısı+ β2 Sosyal sermaye

Düzenleyici model: Duygusal bağlılık= β0 + β1 Farklılık yönetimi algısı+ β2 Sosyal sermaye+ β3 Farklılık yönetimi algısı*Sosyal sermaye

4.5.7.2. Farklılık Yönetimi Algısı ile Sosyal Sermaye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Analiz Bulguları

Bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı değişkenlerinin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini test etmek ve düzenleyici hipotezlerin testini yapmak üzere çoklu regresyon analiz tekniğinden yararlanılmıştır.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ve sosyal sermaye boyutları arasındaki etkileşimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 17'de gösterilmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ile diğer değişkenler arasındaki etkileşimi değerlendirmek için dört regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 17). İlk üç regresyon analizi birer etkileşim terimi içerirken, son modelde ana etkilerin yorumunu geliştirmek

adına (Aiken ve West, 1991) aynı anda yedi etkileşim terimi analize dâhil edilmiştir (McClean vd., 2013: 537).

İlk olarak kontrol değişkenleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Model 1'de dini inanış (β=-0.113; P<0.05); eğitim düzeyi (β=-0.164; P<0.05) değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir.

İkinci olarak, bireysel farklılık yönetimi algısı ile sosyal sermayenin yedi boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre sadece bireysel farklılık yönetimi algısı ile yaşam değeri değişkeninin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β= -0.098; P<0.10). Diğer değişkenlerin bireysel farklılık yönetimi algısı ile birlikte duygusal bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında anlamlı bir etki bulunamamıştır (P>10).

Düzenleyici değişken (sosyal sermaye) ve bağımsız değişkenin (farklılık yönetimi algısı) bağımlı değişken (duygusal bağlılık) üzerinde doğrudan etkisinin olması düzenleyici hipotezlerin testi için yeterli gözükmemektedir. Önemli olan bu değişkenlerin karşılıklı etkileşimlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisidir (Baron ve Kenny, 1986: 1174). Farklılık yönetiminin algısının boyutlarını ifade den bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısının sosyal sermayenin unsurları arasındaki etkileşimlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin test edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle son olarak bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin unsurlarından yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, güven, aile ve arkadaşlık, tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri boyutlarının düzenleyici etkisi Tablo 17'de (3.5.7.9.10 modellerde), Tablo 17'nin devamında (3.5.7.8. modellerde) incelenmektedir. Tabloya göre bireysel farklılık yönetimi algısı ile sosyo proaktivite (β= -0.226; P<0.01); aile ve arkadaşlık ilişkileri (β= -0.217; P<0.01); tolerans (β= -0.218; P<0.05); iş ilişkileri (β= -0.215; P<0.01) arasındaki etkileşimin etkisi, duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve ters yönlü bir etkiye sahiptir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı düzeyinde yapılan analizler için, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında; (Tablo 17) eğitim düzeyi değişkeninin tüm düzenleyici değişkenlerinde bağımlı değişken üzerinde anlamlı (p< 0.01) ve zıt yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dini inanış değişkeninin (p< 0.05); engelli olma durumu değişkeninin (p< 0.10), eğitim düzeyi değişkenine göre (p< 0.01) daha az anlamlı ve zıt yönde bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı boyutunda ele alınan bulgular değerlendirildiğinde; "bireysel farklılık yönetimi algısı ile sosyal sermaye boyutları etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olacağını" iddia eden H9a hipotezinin büyük ölçüde desteklendiği görülmektedir. Ayrıca bu bulgu, sosyal sermayenin bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıkladığını ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, VIF değerlerinin çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açmayacak değerleri içerdiği görülmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasında sosyal sermayenin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına ait veriler Tablo 17'de gösterilmektedir.

Tablo 17**.** Bireysel farklılık yönetimi algısı, duygusal bağlılık ve sosyal sermaye arasındaki düzenleyici analiz sonuçları

Değişkenler	**Duygusal Bağlılık**									
	Model1	**Model2**	**Model3**	**Model4**	**Model5**	**Model6**	**Model7**	**Model8**	**Model9**	**Model 10**
Bağımsız değişken										
Bireysel farklılık yönetimi algısı		0.456**	0.479**	0.457**	0.497**	0.45**	0.445**	0.45**	0.474**	0.486**
Düzenleyici Değişken ve Etkileşim Değişkenleri										
Yerel topluluğa katılım		0.013	0.020							0.60
Yerel topluluğa katılım*Farklılık Yönetimi			-0.071							-0.050
Sosyo proaktivite				0.047	0.068					0.50
Sosyo proaktivite *Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı					-0.226**					-0.225*
Güven						0.045	-0.054			-0.007
Güven * Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı							0.059			0.078
Arkadaş								0.007	0.024	-0.104
Arkadaş * Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı									-0.217**	-0.191+
Kontrol değişkenleri										
Dini inanış	-0.113*	-0.129*	-0.127*	-0.128*	-0.129**	-0.132**	-0.132**	-0.130*	-0.127*	-0.113*
Engel durumu	-0.030	-0.091+	-0.089+	-0.095+	-0.129*	-0.091+	-0.092+	-0.091+	-0.111*	-0.132**
Eğitim düzeyi	-0.164*	-0.211**	-0.217**	-0.219**	-0.215**	-0.202**	-0.202**	-0.209**	-0.201**	-0.209**
Çalışılan süre	-0.030	-0.008	-0.014	-0.013	-0.016	-0.004	-0.003	-0.008	-0.018	-0.011
Akademik unvan	0.123	0.090	0.092	0.099	0.081	0.080	0.081	0.089	0.054	0.59
Düzeltilmiş R^2	0.17	0.212	0.214	0.214	0.261	0.214	0.215	0.212	0.255	0.284
F model değeri	2.126+	13.143**	11.750**	13.286**	14.936**	13.279**	11.798**	13.134**	14.55**	7.265***
VIF değerleri aralığı	1.01 1.80	1.09 1.08	1.01 1.13	1.05 1.05	1.01 1.05	1.04 1.02	1.04 1.02	1.04 1.03	1.01 1.05	1.23 1.96

[a]Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir.[+] P<0.10, *P<0.05, ** P<0.01

Tablo 17. (Devamı)

Değişkenler	Duygusal Bağlılık							
	Model 1	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**	**Model 6**	**Model 7**	**Model 8**
Bağımsız değişken								
Bireysel farklılık yönetimi algısı		0.452**	0.476**	0.448**	0.440**	0.452**	0.468**	0.486
Düzenleyici Değişkenler ve Etkileşim Değişkenleri								
Tolerans		0.004	0.012					0.011
Tolerans* Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı			-0.128*					0.162+
Yaşam değeri				-0.086+	-0.098+			-0.023
Yaşam değeri * Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı					0.064			0.221*
İş ilişkileri						-0.014	0.015	004
İş ilişkileri * Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı							-0.125*	-1.00
Kontrol değişkenleri								
Dini inanış	-0.113*	-0.130*	-0.134**	-0.133**	-0.133**	-0.130*	-0.125*	-0.113*
Engel durumu	-0.030	-0.091+	-0.101*	-0.089+	-0.087+	-0.090+	-0.101*	-0.132**
Eğitim düzeyi	-0.164*	-0.209**	-0.213**	-0.202**	-0.206**	-0.206**	-0.197**	-0.209**
Çalışılan süre	-0.030	-0.008	-0.013	-0.001	0.002	-0.006	-0.010	-0.011
Akademik unvan	0.123	0.089	0.083	0.073	0.079	0.084	0.073	0.59
Düzeltilmiş R^2	0.17	0.212	0.255	0.219	0.221	0.212	0.224	0.284
F model değeri	2.126+	13.131**	12.472**	13.673**	12.183**	13.143**	12.402**	7.265***
VIF değerleri aralığı	1.01 1.80	1.04 1.03	1.01 1.05	1.04 1.02	1.01 1.06	1.04 1.05	1.01 1.09	1.23 1.96

[a] Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir. + P<0.10, *P <0.05; **P<0.01

Örgütsel farklılık yönetimi algısı değişkeni ve sosyal sermaye boyutları arasındaki etkileşimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları (Tablo 18) gösterilmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile diğer değişkenler arasındaki etkileşimi değerlendirmek için dört regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 18). İlk üç regresyon analizi birer etkileşim terimi içerirken son modelde ana etkilerin yorumunu geliştirmek adına (Aiken ve West, 1991) aynı anda yedi etkileşim terimi analize dâhil edilmiştir (McClean vd., 2013: 537).

İlk olarak kontrol değişkenleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yer verilmiştir. Model 1'de dini inanış (β=-0.113; P<0.05) eğitim düzeyi (β=-0.164; P<0.05) değişkenlerinin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir.

İkinci olarak. örgütsel farklılık yönetimi algısı ile sosyal sermayenin yedi boyutunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu analiz sonuçlarına göre sadece bireysel farklılık yönetimi algısı ile iş ilişkileri değişkeninin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (β =0.001; P<0.05). Diğer değişkenlerin örgütsel farklılık yönetimi algısı ile birlikte duygusal bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında anlamlı bir etki bulunamamıştır (P>0.10).

Son olarak farklılık yönetimi algısı değişkeninin boyutlarından örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin unsurlarından yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, güven, aile ve arkadaşlık, tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri boyutlarının düzenleyici etkileri Tablo 18'de (3.5.7.9.10 modellerde) Tablo 18'in devamında (3.5.7.8. modellerde) gösterilmektedir. Tabloya göre örgütsel farklılık yönetimi algısı ile yaşam değeri (β= 0.141; P<0.01) ve güven (β= 0.102; P<0.10) arasındaki etkileşimin etkisi, duygusal bağlılık üzerine anlamlı ve aynı yönlü bir etkiye sahiptir. Bu bulguya göre örgütsel farklılık yönetimi algısı ile yaşam değeri ve güven unsurlarının etkileşiminin duygusal bağlılığın artmasına yol açtığı görülmektedir. Örgütsel farklılık yönetimi algısı düzeyinde yapılan analizler için, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında; (Tablo 18) eğitim düzeyi değişkeninin tüm düzenleyici değişkenlerinde bağımlı değişken üzerinde genel olarak anlamlı ($p < 0.05$) ve zıt yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Engelli olma durumu değişkeninin ($p < 0.10$), eğitim düzeyi değişkenine göre daha az anlamlı ve zıt yönde; dini inanış değişkeni ise tüm modellerde bağımlı değişken üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğu öngörülmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutunda ele alınan bulgular değerlendirildiğinde, "Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile sosyal sermayenin boyutları

arasındaki etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisinin olacağını" iddia eden H_{9b} hipotezinin kısmen desteklendiği görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin belirli ölçüde sosyal sermaye tarafından belirlendiği göstermektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, VIF değerlerinin çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açmayacak düzeyde olduğu görülmektedir.

Sosyal sermayenin unsurlarından, yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans ve iş ilişkilerinin örgütsel farklılık yönetimi uygulamaları ile olan etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri anlamsız çıkmıştır. Bu durum sosyal sermayenin bu boyutlarının örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide biçimlendirici etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonuçlarına ait bilgiler Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18**.** Örgütsel farklılık yönetimi algısı, duygusal bağlılık ve sosyal sermaye arasındaki düzenleyici analiz sonuçları

Değişkenler	**Duygusal Bağlılık**									
	Model 1	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**	**Model 6**	**Model 7**	**Model 8**	**Model 9**	**Model 10**
Bağımsız değişken										
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı		0.583**	0.579**	0.587**	0.587**	0.580**	0.572**	0.584**	0.582**	0.566**
Düzenleyici Değişken ve Etkileşim Değişkenleri										
Yerel topluluğa katılım		0.009	0.004							-0.006
Yerel topluluğa katılım* Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı			0.032							-0.003
Sosyo proaktivite				0.063	0.070					0.140
Sosyo proaktivite * Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı					-0.059					-0.059
Güven						-0.030	-0.047			-0.029
Güven * Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı							0.102*			0.064
Arkadaş								0.032	0.035	-0.001
Arkadaş * Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı									-0.045	-0.139
Kontrol değişkenleri										
Dini inanış	-0.113*	-0.057	-0.058	-0.055	-0.054	-0.059	-0.064	-0.057	-0.057	-0.064
Engel durumu	-0.030	-0.090+	-0.091*	-0.095*	-0.102*	-0.090+	-0.092*	-0.092*	-0.095*	-0.104*
Eğitim düzeyi	-0.164*	-0.135*	-0.134*	-0.148*	-0.148*	-0.130*	-0.130*	-0.138*	-0.137*	-0.139*
Çalışılan süre	-0.030	0.017	0.017	0.011	0.013	0.020	0.016	0.018	0.019	0.010
Akademik unvan	0.123	0.038	0.039	0.052	0.048	0.032	0.035	0.043	0.037	0.044
Düzeltilmiş R^2	0.17	0.345	0.344	0.34	0.350	0.34	0.354	0.346	0.346	0.369
F model değeri	2.126+	24.75	21.68**	25.15**	22.263*	24.84**	22.630*	24.85**	21.86**	10.23**
VIF değerleri aralığı	1.01 1.80	1.06 1.05	1.02 1.04	1.04 1.05	1.02 1.03	1.03 1.02	1.02 1.03	1.04 1.03	1.02 1.03	1.13

[a]Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir.[+] P<0.10, *P<0.05, **P<0.01

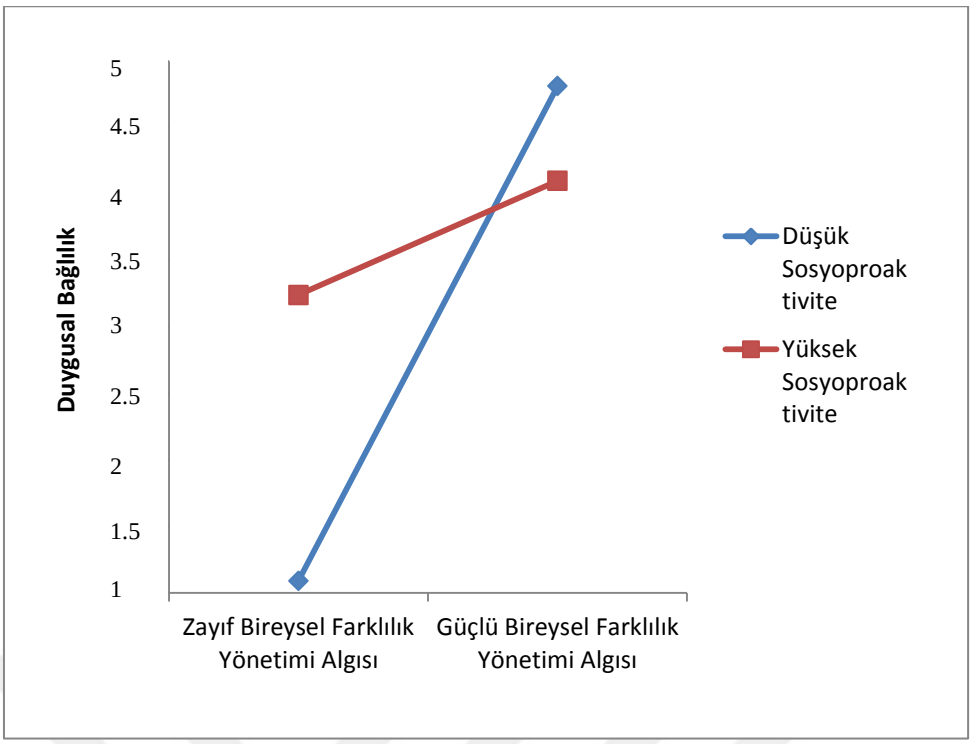
Tablo 18. (Devamı)

Değişkenler	Duygusal Bağlılık							
	Model 1	**Model 2**	**Model 3**	**Model 4**	**Model 5**	**Model 6**	**Model 7**	**Model 8**
Bağımsız değişken								
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı		0.581**	0.582**	0.576**	0.572**	0.582	0.583**	0.566**
Düzenleyici Değişken ve Etkileşim Değişkenleri								
Tolerans		-0.008	-0.008					-0.122
Tolerans* Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı			0.008					0.034
Yaşam değeri				-0.055	-0.076			-0.029
Yaşam değeri * Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı					0.141**			0.181*
İş ilişkileri						0.001*	-0.008	-0.007
İş ilişkileri * Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı							0.039	0.007
Kontrol değişkenleri								
Dini inanış	-0.113*	-0.058	-0.058	-0.060	-0.062	-0.060	-0.058	-0.064
Engel durumu	-0.030	-0.090+	-0.089+	-0.089+	-0.085+	-0.089+	-0.088+	-0.104*
Eğitim düzeyi	-0.164*	-0.132*	-0.132*	-0.130**	-0.138*	-0.130*	-0.137*	-0.139*
Çalışılan süre	-0.030	0.019	0.018	0.022	0.016	0.022	0.016	0.010
Akademik unvan	0.123	0.035	0.035	0.028	0.054	0.028	0.042	0.044
Düzeltilmiş R^2	0.17	0.345	0.343	0.34	0.365	0.34	0.344	0.369
F model değeri	2.126+	24.75**	21.596**	25.06**	23.694**	24.74**	21.714**	10.232**
VIF değerleri aralığı	1.01 1.80	1.04 1.05	1.02 1.01	1.04 1.03	1.02 1.05	1.04 1.03	1.02 1.09	1.13 1.98

[a] Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler β katsayılarını göstermektedir.+ P<0.10, *P<0.05, ** P<.01

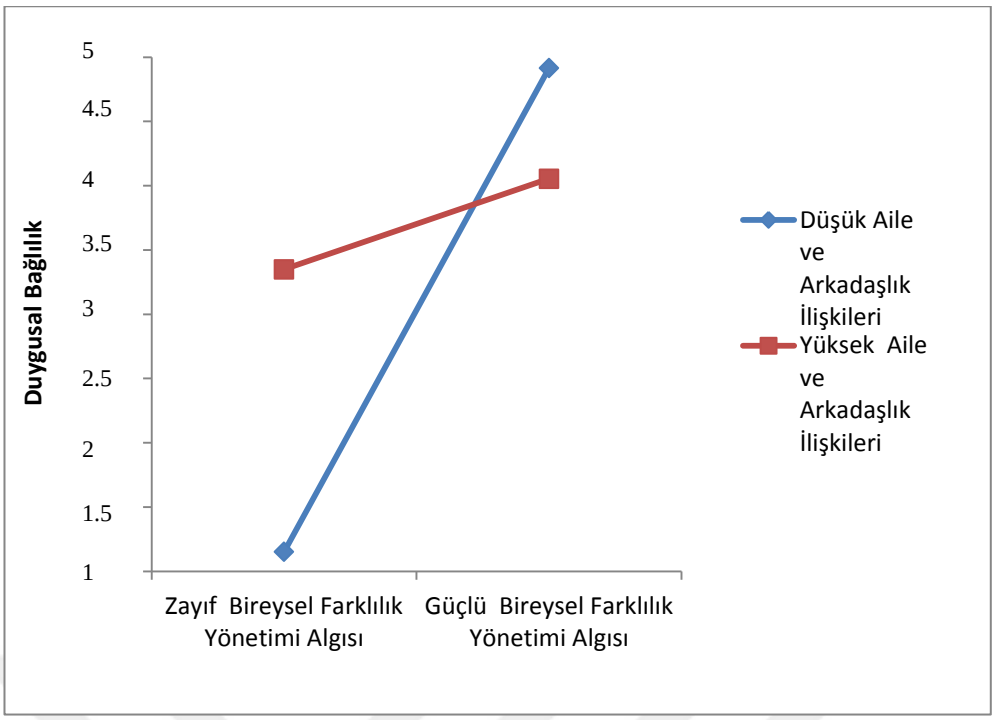
Analiz sonucu elde edilen bulgular, değişkenler arasındaki ilişki katsayılarının ve işaretlerinin bağımsız değişkenin (farklılık yönetimi algısı) düşük ve yüksek düzeyleri ile düzenleyici değişkenin (sosyal sermaye) düşük ve yüksek düzeyleri için ne anlam ifade ettiği ile ilgili tam bilgi vermediği düşünülmektedir. Bu nedenle düzenleyici analiz sonucu anlamlı ilişki bulunan modellere ait grafikler oluşturularak tespit edilen düzenleyici etkilerin hipotezlerle tutarlı olup olmadığı göstermek için grafikler oluşturulmuştur (Aiken ve West, 1991).

Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılığa etkisinde sosyo proaktivite boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 1'de verilen basit eğim analizinde, sosyo proaktivite boyutunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında, sosyo proaktivite boyutunun düşük (B=0.768; t= 7.744; p= 0.000) ve yüksek (B=0.177; t= 2.280; p= 0.023) olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Sosyo proaktivite boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa; sosyo proaktivite boyutunun düzeyine göre, bu etkinin farklılaştığı görülmektedir. Grafik 1'de sosyo proaktivite düzeyi yüksek olduğunda, farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artışın sosyo proaktivitenin zayıf olduğu duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, "H9c= Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyo proaktivite düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki sosyo proaktivitenin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır" hipotezi kabul edilmiştir.



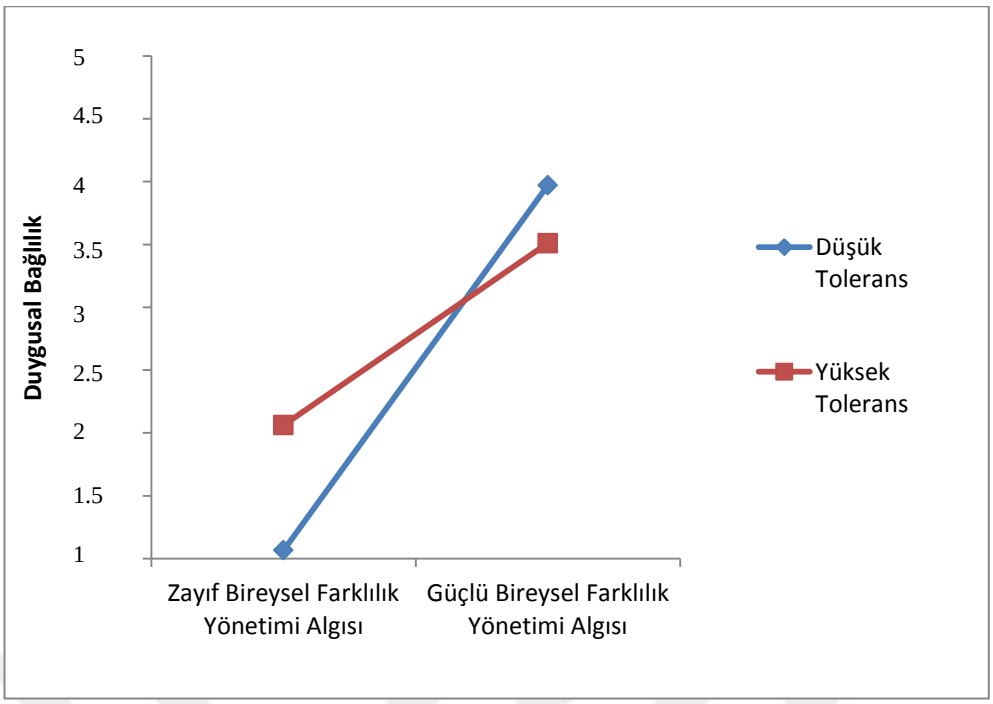
Şekil 10. Sosyo proaktivite ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim

Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılığa olan etkisinde aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 2'de verilen basit eğim analizinde, aile ve arkadaşlık ilişkileri boyutunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında, arkadaşlığın düşük (B=0.774; t=7.659; p=0.000) ve yüksek (B=0.145; t=1.740; p=0.083) olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Aile ve arkadaşlık boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa, aile ve arkadaşlık boyutunun düzeyine göre, bu etkinin farklılaştığı görülmektedir. Grafik 2'de aile ve arkadaşlık ilişkileri yüksek olduğunda, farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artışın aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düşük olduğu duruma göre daha zayıf şiddette gerçekleştiği şeklinde görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, H_{9e}: "Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aile ve arkadaşlık ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır, aralarındaki ilişki arkadaşlığın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır" hipotezi kabul edilmiştir.



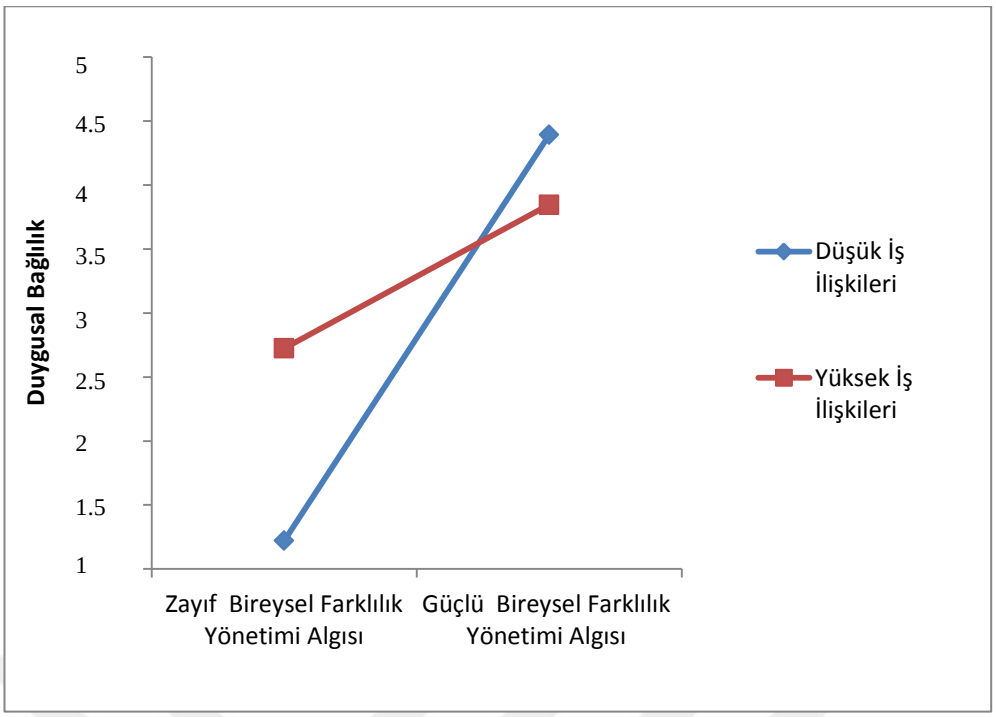
Şekil 11. Aile ve arkadaşlık ilişkileri ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim

Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılığa etkisinde tolerans boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 3'de verilen basit eğim analizinde, tolerans boyutunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklılık yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında, toleransın düşük (B=0.599; t=5.813; p= 0.000) ve yüksek olduğu (B= 0.298; t= 3.887; p= 0.000) durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Tolerans boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa, tolerans boyutunun düzeyine göre, bu etkinin farklılaştığı görülmektedir. Grafik 3'de tolerans güçlü olduğunda, farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığı artırsa da bu artışın toleransın zayıf olduğu duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleştiği şeklinde görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, "H_{9g}: Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tolerans düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki toleransın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır" hipotezi kabul edilmiştir.



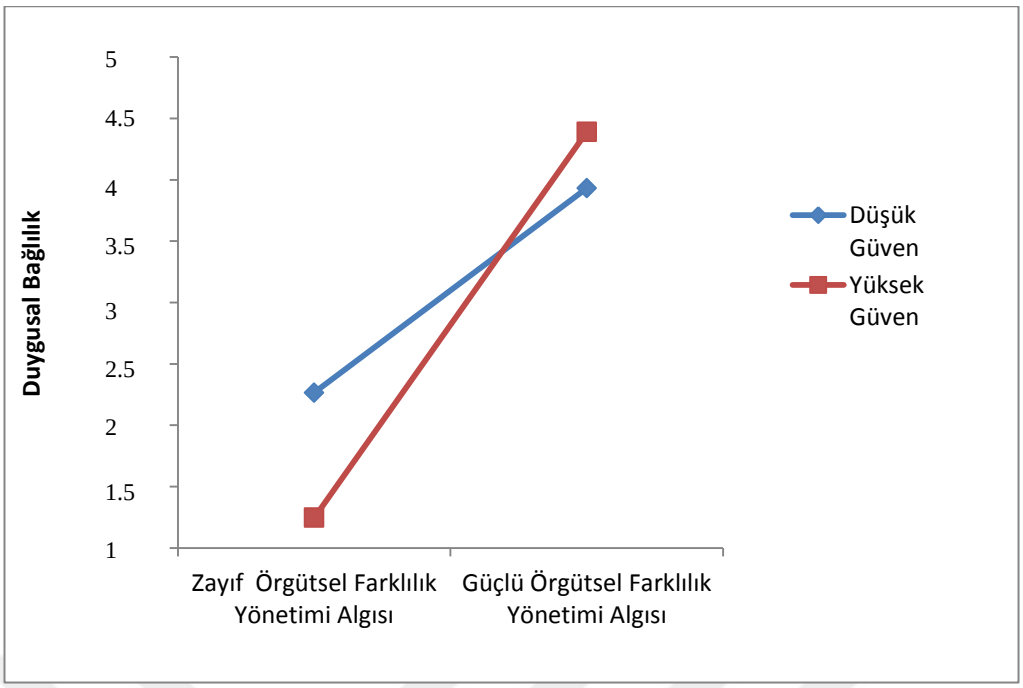
Şekil 12. Tolerans ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim

Farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılığa etkisinde iş ilişkileri boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 4'de verilen basit eğim analizinde, iş ilişkileri boyutunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında, iş ilişkilerinin düşük (B=0.653; t= 6.053; p= 0.000) ve yüksek olduğu (B=0.231; t=2.571; p= 0.011) durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilir. İş ilişkileri boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa, iş ilişkileri boyutunun düzeyine göre, bu etkinin farklılaştığı görülmektedir. Grafik 4'de iş ilişkileri güçlü olduğunda, farklılık yönetimi uygulamaları duygusal bağlılığı artırsa da bu artışın iş ilişkilerinin zayıf olduğu duruma göre daha düşük düzeyde gerçekleştiği şeklinde görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, "H_{9l}: Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide iş ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki iş ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır" hipotezi kabul edilmiştir.



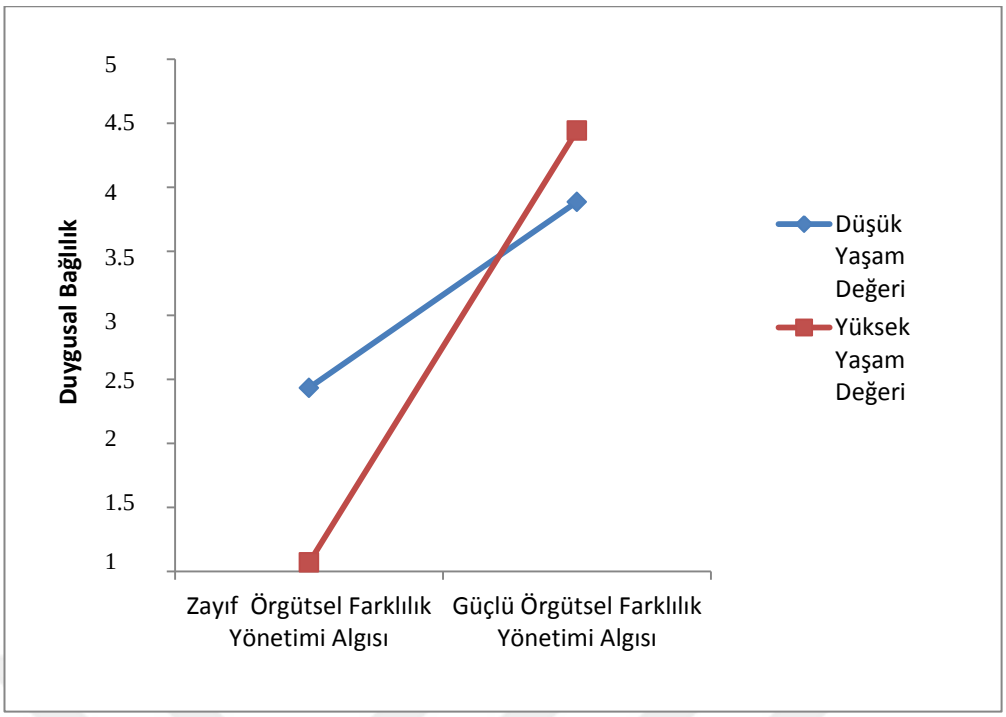
Şekil 13. İş ilişkileri ve bireysel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim

Örgütsel farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılığa olan etkisinde güven boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 5'de verilen basit eğim analizinde, güven boyutunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında, güven boyutunun düşük (B= 0.388; t= 3.924; p= 0.000) ve yüksek olduğu (B= 0.732; t=8.528; p=0.000) durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Güven boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa; güven boyutunun düzeyine göre, bu etkinin farklılaştığı görülmektedir. Grafik 5'de güven duygusu yüksek olduğunda, farklılık yönetimi uygulamalarına dair algının duygusal bağlılığı güven duygusunun düşük olduğu duruma göre daha güçlü düzeyde gerçekleştiği şeklinde görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, "H_{9m}: Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven duygusu düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki güvenin duygusunun yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır" hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 14. Güven ve örgütsel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim

Örgütsel farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılığa etkisinde yaşam değeri boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 5'de verilen basit eğim analizinde, yaşam değeri boyutunun düşük ve yüksek olduğu durumlarda farklılık yönetiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığına dair iki farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında, yaşam değeri boyutunun düşük (B= 0.338; t=3.808; p=0.000) ve yüksek düzeyleri için anlamlıdır (B=0.786; t=9.436; p= 0.000) durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Yaşam değeri boyutunun, düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa, yaşam değeri boyutunun düzeyine göre, bu etkinin farklılaştığı görülmektedir. Grafik 6'de yaşam değeri duygusu yüksek olduğunda, farklılık yönetimi uygulamalarına dair algının, duygusal bağlılığı yaşam değeri duygusunun düşük olduğu duruma göre daha güçlü şekilde gerçekleştiği şeklinde görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, "H_{9k}: Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yaşam değeri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki yaşam değeri yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır" hipotezi kabul edilmiştir.



Şekil 15. Yaşam değeri ve örgütsel farklılık yönetimi algısı arasındaki etkileşim

Bu çalışmada, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi, sosyal sermaye ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ve nihayetinde farklılık yönetimi algısı ile sosyal sermaye etkileşimin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik hipotezler oluşturulmuştur. Çalışma kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri ve bu hipotezlerin sınanmasına yönelik yapılan analizlere ait elde edilen sonuçların özeti Tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19. Araştırma hipotezleri ve sonuçlarının özeti

	HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H1	*Farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmiştir.
H1a	*Bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmiştir.
H1b	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmiştir.
H2	*Yerel topluluğa katılım duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H3	*Sosyo proaktivite duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H4	*Aile ve arkadaşlık ilişkileri duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H5	*Güven duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H6	*Tolerans duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.

Tablo 19. (Devamı)

	HİPOTEZLER	SONUÇLAR
H7	*Yaşam değeri duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H8	*İş ilişkileri duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H9	*Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermaye düzenleyici rol oynayacaktır.*	Kısmen Desteklenmiştir.
H_{9a}	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yerel topluluğa katılım düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki yerel topluluğa katılımın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9b}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yerel topluluğa katılım düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki yerel topluluğa katılımın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9c}	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sos yo proaktivite düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki sosyo proaktivitenin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmiştir.
H_{9d}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyo proaktivite düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki sosyo proaktivitenin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9e}	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aile ve arkadaşlık ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmiştir.
H_{9f}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide aile ve arkadaşlık ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9g}	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tolerans düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki toleransın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmiştir
H_{9h}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tolerans düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki toleransın düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
$H_{9ı}$	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide iş ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki iş ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmiştir
H_{9i}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide iş ilişkileri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki iş ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9j}	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yaşam değeri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki yaşam değerinin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9k}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yaşam değeri düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki yaşam değerinin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmiştir
H_{9l}	*Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki güvenin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmemiştir.
H_{9m}	*Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven düzenleyici rol oynayacaktır: aralarındaki ilişki güvenin yüksek düzeyi için daha güçlü olacaktır.*	Desteklenmiştir

4.6. Tartışma

Bu kısımda, hipotezlere dair elde edilen sonuçlarının bütüncül bir bakış açısı ile değerlendirilmesi, çalışmanın teoriye olan katkısı ve çalışmanın kısıtlarının ifade edilmesi hedeflenmektedir.

Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin analizine dair elde edilen bulgulara bakıldığında, çalışanların bireysel ve örgütsel anlamda yürütülen farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarının, duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olacağına dair oluşturulan hipotezlerin destek bulunduğu görülmektedir.

Sosyal sermayenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin analizine dair elde edilen bulgulara bakıldığında, sosyal sermayenin boyutlarından sadece yaşam değeri boyutunun ($P<0.10$) duygusal bağlılık üzerinde düşük düzeyde anlamlı ve negatif yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutun etkisinin çok düşük düzeyde kaldığı, diğer boyutların ise hiç birinin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye yol açmadığı belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, güven, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans, yaşam değeri ve iş ilişkileri şeklinde ele alınan boyutların (Onyx ve Bullen, 2000), duygusal bağlılık üzerinde etkili olacağına dair kurulan hipotezlerin hiçbirinin destek bulmadığı görülmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisinin analizine dair elde edilen bulgulara bakıldığında, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkide bulanacağına dair oluşturulan hipotezler için sosyal sermayenin bazı boyutları adına destek bulunduğu görülmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi anlamlı çıkan boyutların yüksek ve düşük düzeyleri için farklılık yönetimi algısının zayıf ve güçlü düzeylerinin ne anlam ifade ettiği ile ilgili daha açıklayıcı yorum yapabilmek adına basit eğim analizi yapılmıştır.

Basit eğim analizi sonucu elde edilen bulgulara bakıldığında, sosyal sermayenin boyutlarının düzeyine göre farklılık yönetimi uygulamalarına dair oluşan algı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün değişebildiği görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, sosyal sermayenin, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans ve iş ilişkileri boyutlarının düşük düzeyde olması durumunda daha kuvvetli olduğu görülmektedir. Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, sosyal

sermayenin, yaşam değeri ve güven boyutunun yüksek düzeyde olması durumunda daha kuvvetli olduğu görülmektedir.

4.6.1. Araştırmanın Teorik Katkıları

Çalışmada ele alınan araştırma sorularının, Türkiye bağlamında araştırılıyor olmasının literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir. Çalışmada ilk olarak farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde nasıl bir etkiye sahip olacağı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, önceki araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010; Karademir vd., 2012; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Kurtulmuş, 2016; Gider ve Şencan, 2016; Kundu ve Mor, 2016; Taşlıyan ve Pekkan, 2017; Belloda vd., 2017; Bulşu ve Gümüş, 2018). Literatür araştırması yapıldığında, farklılık yönetimi algısı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi, sosyal kimlik teorisine dayandırarak açıklayan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmanın bu yönüyle sosyal kimlik teorisi alanına katkıda bulunması beklenmektedir.

Sosyal sermayenin yaşam değeri boyutu ile ilgili kurulan hipotezin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlam düzeylerinin düşüklüğü ve etkisinin negatif olması ile sosyal sermayenin diğer boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin görülmemesinin sosyal sermayenin negatif anlamlı veya anlamsız sonuçlara yol açabileceğine dair literatürde yer alan görüşle (İglic, 2010: 717) uyumlu olduğu görülmektedir.

Bu sonuçların alana iki yönden katkı sağladığı düşünülmektedir. Birinci katkısı, çalışma sonucunda elde edilen bulguların, sosyal sermayenin olumlu dışsallıklarının yanında (Negura ve Asiminei, 2021: 7) anlamlı ve negatif yönlü veya anlamsız sonuçlara yol açabileceğine dair literatürde yer alan görüşle (İglic, 2010: 717) uyumlı olmasıdır. İkinci katkısı ise farklı ülkelerde elde edilen bu tür sonuçların (Gordon, 2020: 487; Lo ve Fan, 2020: 27; Alcorta vd., 2020: 445) Türkiye bağlamında da geçerli olduğunun tespit edilmiş olmasıdır. Çalışmanın bu yönüyle, sosyal sermaye teorisi alanına katkı sağlaması beklenmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide, sosyal sermayenin düzenleyici etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara bakıldığında sosyal sermayenin boyutlarından sosyo proaktivitenin, bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir. Sosyo proaktivitenin düşük düzeyinde, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve

algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verdiği görülmektedir. Sosyo proaktivitenin yüksek düzeyinde ise, çalışanların bilgiye erişme konusunda yaşadıkları kolaylık, görüşlerini açıkça ifade edebilme özellikleri, iş tanımında yer almayan bir konuda inisiyatif alabilmeleri, sosyo proaktif kişilik özelliklerini ifade ettiği düşünüldüğünde, çalışanların bu özellikleri sayesinde kurdukları sosyal ilişkiler sonucunda içerisinde bulundukları ortamın, onlara sağladığı desteğin etkisiyle algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verdikleri tepkinin daha az şiddetle ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında çalışmada, çalışanların bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide sosyo proaktivitenin düzenleyici rol oynadığı ve buradaki ilişkinin sosyo proaktivitenin düşük düzeyi için daha güçlü şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin boyutlarından aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düzenleyici etkisine bakıldığında, aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düşük düzeyinde, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verildiği görülmektedir. Aile ve arkadaşlık ilişkilerinin yüksek düzeyde olduğu durumda ise, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilecek tepkinin, aile ve arkadaşlık gibi başka bir duygusal etkenin devreye girmesiyle daha az şiddette ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmada, çalışanların bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düzenleyici rol oynadığı ve buradaki ilişkinin aile ve arkadaşlık ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin boyutlarından toleransın düzenleyici etkisine bakıldığında, toleransın düşük düzeyinde, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verildiği görülmektedir. Toleransın yüksek düzeyde olduğu durumda ise bakıldığında ise, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilecek tepkinin, çalışanların farklılıkları diğer çalışanlarca hoş görülüp, kabul edildiği için kendilerini değerli hissedecekleri destek bulacakları bir ortamda olmalarının sağlayacağı desteğin etkisiyle daha az şiddetle ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmada, çalışanların bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide toleransın düzenleyici rol oynadığı ve buradaki ilişkinin toleransın düşük düzeyi için daha güçlü şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılığa etkisinde iş ilişkileri boyutunun düzenleyici etkisine bakıldığında, iş ilişkilerinin düşük düzeyinde, farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verdiği görülmektedir. İş ilişkilerinin yüksek olduğu düzeye bakıldığında ise, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilecek tepkinin, farklı çalışanlarla işbirliği yapma, takım çalışması yürütme, liderlik becerilerini geliştirme (Fapohunda, 2013: 1) gibi çalışanların kendilerini başarılı hissedecekleri bir ortamda olmalarının sağlayacağı desteğin etkisiyle daha az şiddette ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmada, çalışanların bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide iş ilişkilerinin düzenleyici rol oynadığı ve buradaki ilişkinin iş ilişkilerinin düşük düzeyi için daha güçlü şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyo proaktivite, arkadaşlık ilişkileri, tolerans, iş ilişkileri boyutlarının düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebinin, bu boyutların çalışanların diğer çalışanlarla ilişki kurarak sosyal ortamlarının gelişmesine katkı sağlayacak özellikler içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çalışanlar sosyo proaktif özelliklerinin kabul gördüğü, aile ve arkadaşlık ilişikilerinin güçlü olduğu, farklılıklarına karşı toleranslı davranıldığı, iş ilişkilerini geliştirebildikleri sosyal bir ortam içerisinde olduklarında, algılanan bireysel farklılık yönetimi uygulamalarına verdikleri tepkinin farklılaşabildiği görülmektedir. Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yaşam değeri ve güven boyutunun düzenleyici rolünün olmamasının sebebinin, çalışanların yaşama atfettikleri değer ve başkalarına güven duyma hissinin çalışanların kişisel görüşlerini içermesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Bunun yanında, bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven boyutunun düzenleyici etkisinin olmamasının, Türkiye'de güven unsurunun toplumsal bağlamda çok düşük seviyelerde (Aslan, 2016: 199) olduğunu gösteren verilerle açıklanabileceği düşünülmektedir. Dünya Değerler Anketi'nde "Sizce genelde insanların çoğu güvenilir mi? Yoksa başkalarıyla ilişki kurarken veya iş yaparken çok dikkatli olmak mı gerekir?" sorusuna göre bireylerarası güven düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır (Ekmekçi, 2010: 238). İlgili soruya evet cevabını veren ülkelerin sosyal sermayelerinin yüksek olduğu tam tersi cevap veren ülkelerin ise sosyal sermayelerinin düşük olduğu yorumu yapılmaktadır (Yıldız ve Topuz, 2011: 217). Buna göre, Türkiye'de bireyler arasında güven düzeyinin, Dünya genelinde yapılan sıralama

içerisinde en düşük puanı alan ülkeler arasında olduğu (Aytaç vd., 2017: 2) bu nedenle de anket verilerine göre Türkiye'de güven unsurunun toplumsal bağlamda çok düşük seviyede olduğu ifade edilmektedir (Aslan, 2016: 199). Bu bilgiler ışığında, Türk toplumunun "düşük güvenli toplum" kategorisinde yer almasının bireylerin sadece aile ve akrabalara olan güven düzeyi yüksekken, (Sargut, 2001: 142; Uğuz vd., 2011: 34) birbirlerine karşı olan güven (Devamoğlu, 2008: 78) ve hoşgörü düzeyinin düşük olmasına yol açtığı görülmektedir. Akademik camiada görev yapan akademisyenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin düzeyi aile ve akrabalara dayalı olmayan daha çok arkadaşlık ilişkilerini ifade eden ikincil düzey ilişki kategorisinde ye aldığı düşünülmektedir. Bu bilgilere göre, bireyler arası güven düzeyinin düşük olması ve farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin güven boyutunun düzenleyici bir role sahip olmaması anlamlı hale gelmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide güven boyutunun düzenleyici etkisine bakıldığında, güven yüksek düzeyde olduğunda, farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verdiği görülmektedir. Bunun altında yatan etmenin, çalışanların örgüte olan güven düzeyleri yüksek olduğunda, kendilerini güvencede hissetmeleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Böyle bir ortamda çalışanların, örgütü severek, gayret göstererek, örgütün hedeflerini kendi idealleri gibi görerek çaba ve gayret göstermeleri beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmada, çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide güvenin düzenleyici rol oynadığı ve buradaki ilişkinin güvenin yüksek düzeyi için daha güçlü şekilde gerçekleştiği görülmektedir

Güvenin düşük düzeyine bakıldığında ise, bu düzeyde çalışanlar yaşamlarından memnun olmadıkları, tartışma ve problem çıkarmaya meyilli kişiler oldukları için örgütün yaptığı farklılık yönetimi uygulamaları ile ilgilenmedikleri hatta bu uygulamaları algılamadıkları, bu nedenle farklılık yönetimi uygulamalarına karşı verdikleri duygusal tepkinin, güven duygusunun yüksek olduğu düzeye göre daha az olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarının duygusal bağlılığa etkisinde yaşam değeri boyutunun düzenleyici etkisine bakıldığında, yaşam değerinin yüksek düzeyinde, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verdiği görülmektedir. Bu düzeydeki çalışanların, çalışma ortamında

huzuru mutluluğu arayan, yaşamlarının değerli olduğuna olan inanan ve farkındalık düzeyi yüksek olan bireyler oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle, farklılık yönetimi uygulamalarına tepki verecekleri varsayılmaktadır. Yaşam değerinin düşük düzeyine bakıldığında ise, bu düzeyde olan çalışanlardan yaşamdan bir beklentilerinin olmaması, mutsuz ve çekingen kişiler olmaları beklenmektedir. Bu ruh haline sahip kişilerin, örgütün uygulayacağı farklılık yönetimi uygulamalarına duyarsız olacakları ve yaşam kaliteleri düşük olduğu için kendileri için yapılanları algılayamayacakları düşünülmektedir. Bu nedenle farklılık yönetimi uygulamalarına karşı verdikleri duygusal tepkinin, yaşam değeri duygusunun yüksek olduğu düzeye göre daha az olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmada, çalışanların örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkide yaşam değerinin düzenleyici rol oynadığı ve buradaki ilişkinin yaşam değerinin yüksek düzeyi için daha güçlü şekilde gerçekleştiği görülmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin boyutlarından sadece yaşam değeri ve güven boyutunun düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Sosyal sermayenin diğer boyutları olan yerel topluluğa katılım, sosyo proaktivite, arkadaşlık ilişkileri, tolerans, iş ilişkileri boyutlarının örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olmadığı görülmektedir. Bunun sebebinin, bu boyutların çalışanların örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarını etkileyebilecek nitelikte olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Örgütsel farklılık yönetimi uygulamaları, çalışanların yönetimde söz sahibi olmalarının sağlanması, farklılık politikaları hakkında bilgilendirilmesi, ihtiyaçlarının karşılanması gibi yönetimin örgütsel düzeydeki uygulamalarını içermektedir. Çalışanların yaşamlarından memnun olmaları, onu değerli görmeleri ve örgüte güven duymaları halinde örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda daha güçlü şekilde tepki verecekleri ve bu boyutların örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide farklılaştırıcı bir rol üstlendiği düşünülmektedir.

Sosyal sermayenin boyutlarından yerel topluluğa katılım boyutunun ise, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisine rastlanılamamıştır. Yerel topluluğa katılım boyutunun, algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepki üzerinde düzenleyici bir etkisinin olmamasının, Türkiye'de yerel topluluğa katılım düzeyinin düşük olması ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Türkiye'de yerel topluluğa katılım ile ilgili istatistiklere yer vermek gerekirse, 2019 yılı itibariyle Türkiye'deki derneklerle ilgili verilere bakıldığında,

dernek üyelerinin %82.37'si erkek 3461270 kişinin üyesi olduğu toplam 309259 dernek bulunmaktadır. Ülkemizde dernek üyelerinin toplam nüfusa oranı % 4.24 olurken faal dernekler arasında en çok üyeye sahip olan mesleki ve dayanışma dernekleridir (37321). Ardından spor ve sporla ilgili dernekler (26649) ve dini hizmetlerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet gösteren dernekler (18300) gelmektedir. Derneklerin %34.71'i Marmara Bölgesi'nde bulunmaktadır. Toplam hemşeri dernek sayısı 1.548.114'dür (URL-3, 04.05.2020).

2010-2014 yılları arasında en son yapılan Dünya Değerler Araştırması raporuna bakıldığında sosyal faaliyetlere katılım ile ilgili bazı veriler bulunmaktadır. Buna göre, Türk toplumunun %97.3'ünün bir dini inanca veya dini bir gruba aktif olarak katılmaktadır. Bu durum toplumun genel olarak dini yönlerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Türk halkının %95.5'i hiçbir spor faaliyetine kulüp etkinliklerine katılmamaktadır. Yine Türk toplumunun %96.6'sı sanat grubuna ya da etkinliklerine iştirak etmemektedir. Halkın %97.4'ünün sendika üyeliği bulunmamaktadır (URL-4, 04.05.2020). Konu ile ilgili literatür incelendiğinde; Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarına katılım oranlarının düşüklüğünün yanında bireylerin, bireysel olarak sosyal projelere ya da siyasi faaliyetlere katılımlarının da düşük olduğu görülmektedir (Uğuz vd., 2011: 34). Bu veriler çerçevesinde, Türkiye bağlamında yerel topluluğa katılım düzeyinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Buna göre, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki üzerinde yerel topluluğa katılımın düzenleyici bir etkisinin olmamasının arkasında yatan etmenin araştırmanın yapıldığı ülkenin bağlamı ile ilgili olduğu sonucuna varılmaktadır.

Bu bilgiler ışığında farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün sosyal sermayeye göre değişebileceğine dair geliştirdiğimiz hipotezlerin kısmen desteklendiği görülmektedir. Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisine yönelik elde edilen bu bulgular, bütüncül bir şekilde değerlendirildiğinde, aşağıda ifade edilen çıkarımlarda bulunulabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların duygusal bağlılıklarının açıklanmasında sadece farklılık yönetimi uygulamalarının etkisine bakıldığında, bu uygulamaların başarılı yürütüldüğüne dair çalışanlarda oluşan algının, duygusal bağlılık düzeyini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeye çalışanların sosyal sermayeleri dâhil edildiğinde ise, farklılık yönetimi algısı ile sosyal sermaye etkileşiminin, duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif yönde gerçekleştiği görülmektedir. Bu sonucun, sosyal sermayenin düzenleyici etkisinin, farklılık yönetimi algısı ile duygusal

bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü değiştirici bir rol üstlendiğini göstermesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu sonuca göre, çalışanların duygusal bağlılıklarının belirlenmesinde farklılık yönetimi uygulamalarının tek başına belirleyici olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların habitusları ile akademik alanda elde ettikleri sosyal sermayenin çalışanlara, onları destekleyen, cesaretlendiren, motive eden, teşvik eden bir sosyal ortam sunduğu görülmektedir. Türk toplumunun kolektivist kültüre sahip olduğu göz önüne alındığında (Sargut, 2001: 185), bu kültürde yetişen bireylerin arasında oluşan ortak kader hissi ve benzerlik duygusunun, çalışanların aynı sosyal ortamın bir parçası olduklarını düşünmeleri noktasında etkili olduğu düşünülmektedir (Chatman vd., 1998: 753). Çalışanlar, örgüt içerisinde bu tarz bir sosyal ortama dâhil olduklarında, çalışanlardan birinde örgüte dair oluşan olumsuz bir algının kelebek etkisi misali diğer çalışanlarca da benimsendiği ve çalışanların birbirlerine karşı olan bağlılıklarının güçlenirken, örgüte dair hissettikleri aidiyet duygularının zayıfladığı anlaşılmaktadır.

Sosyal sermayenin, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünü etkilediği gibi büyüklüğünü de etkilediğine dair sonuçlar tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, çalışanların sosyal sermayelerinin gelişmişliğine göre algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepkinin şiddetinin de değiştiği anlaşılmaktadır. Sosyal sermaye düzeyi yüksek olduğunda, çalışanların sosyal ilişkiler sonucu oluşturduğu ortamın, onlara sağladığı desteğin etkisiyle algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına verilen duygusal tepki daha az şiddetle ortaya çıktığı görülmektedir. Sosyal sermayenin düzeyi düşük olduğunda ise, çalışanlar kendilerini, değerli, saygın, huzurlu, bilgili, güvende hissedecekleri bir ortama dâhil olmadıkları için farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların davranışlarında daha çok belirleyici olduğu ve algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına çalışanların duygusal anlamda daha güçlü tepki verdiği anlaşılmaktadır.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin kısmen düzenleyici etkisinin olduğunu ortaya koyan bu sonuçların teorik alana katkılarının olduğu düşünülmektedir. Bunlardan ilki, Türk toplumunun sahip olduğu kolektivist kültür yapısının (Sargut, 2001: 185), sosyal sermaye elde etme sürecinde etkili olduğu ortaya konularak, toplum yapısının çalışanların örgüte yönelik sergiledikleri davranışlara üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. İkinci katkı ise, elde edilen sonuçların Türkiye'nin sosyal sermaye potansiyeli ile ilgili yapılan çalışmalara katkı sağlamasıdır. Buğra (1998)'nın dayanıklı tüketim malı piyasasını, Oba ve Semercioöz (2004)'ün Merter Tekstil Bölgesini, Özen ve Aslan (2006)'nın OSTİM

Sanayi Bölgesini ele aldıkları çalışmalarda, sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin dışsal sosyal sermaye potansiyelinin yüksek olduğu görülmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 157). Bu çalışmada ise, akademisyenlerin sosyal sermayelerinin, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kısmen düzenleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Sosyal sermayenin arkadaşlık ilişkileri, sosyo proaktivite, iş ilişkileri ve tolerans boyutlarının farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye dâhil olduğunda var olan ilişkinin yönü ve büyüklüğü değişmektedir. Bu sonuçlara göre, akademisyenlerin hemşehrilik ve akrabalık ilişkisi içerinde çalışmadıkları düşünüldüğünde, sosyal sermayeleri arkadaşlık, tanıdıklık gibi ikincil ilişki türüne dayalı olarak oluştuğu için, dışsal sosyal sermaye potansiyeline sahip oldukları söylenebilmektedir. Çalışmanın, bu yönüyle, Türkiye'nin dışsal sosyal sermaye portansiyelinin yüksek olduğunu ortaya koyan çalışmaların (Buğra, 1998; Oba ve Semercioöz, 2004; Özen ve Aslan, 2006) yer aldığı literatüre katkı yaptığı düşünülmektedir.

Çalışmanın en önemli kısıtı veri toplama sürecinde örneklem için seçilen akademisyenlerin, farklılıklarla ilgili bir çalışmaya katılma konusunda istekli olmamalarıdır. Akademisyenlerin bir kısmı, örgüt içerisinde çalışanların farklılıklarını hoş görmediklerini ifade etmelerinin yanında bu ifadeleri ölçmeye yönelik soruları da cevaplamak istenmemişlerdir. Bu nedenle çalışmada örneklem sayısına ulaşmak zor olmuştur.

Öte yandan, anket verilerinin analizi yapıldıktan sonra, katılımcıların farklılık yönetimi algıları ile ilgili olumlu görüşlerinin olduğuna dair sonuçların ortaya çıktığı görülmüştür. Çalışanların, resmi bir muhatap karşısında farklılık yönetimi algıları ile ilgili görüşleri sorulduğunda, genel anlamda olumlu değerlendirmelerde bulunurken, samimi bir arkadaş ortamında ya da yüz yüze sohbet havasında yapılan bir görüşmede, örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumsuz ifadelerde bulunmaları, örgütlerde örtük bir farklılık yönetimi algısının olabileceğini düşündürmektedir.

Çalışanların, farklılık yönetimi algılarının belirlenmesinde, ulusal kültür boyutları arasında yer alan güç mesafesi boyutunun etkili olabileceği düşünülmektedir. Türkiye'nin, güç mesafe düzeyi yüksek ülkeler arasında olduğu belirtilmektedir (Sargut, 2001). Güç mesafesi boyutu, bir toplumun, yerleşik kurumlarında, gücün eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından kabul edilme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 1980). Güç mesafesi boyutunun, özellikle yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyle bağlantılı olduğu görülmektedir (Biatas, 2009: 106). Çalışanların, örgütün güç

mesafesine yönelik algısı, yöneticilerin sahip olduğu yetki ve gücü kullanış şekline göre şekillenmektedir (Atalay vd., 2022: 141). Güç mesafesi yüksek olan örgütlerde, çalışanlarla yöneticilerin iletişim kurma imkanlarının kısıtlı olduğu görülmektedir (Atalay vd., 2022: 141). Düşük güç mesafesi olan toplumlarda, çalışanlarının görüş ve düşüncelerine önem verilirken, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda, çalışanlara yönetimle ilgili konularda danışmaya veya onlarla fikir alışverişinde bulunmaya önem verilmediği görülmektedir (Christopher ve Hassan, 2005: 3). Yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda yöneticiler, çalışanlarına yetki verdiklerinde, ellerindeki gücü kaybedeceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının yönetimde söz sahibi olmalarını sağlayacak uygulamalardan kaçınmaktadırlar (Yaman ve Irmak, 2010: 171). Bu durum, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel farklılık yönetimi uygulamalarına dair beklenti, görüş ve taleplerini yöneticilere iletememelerine yol açmaktadır. Yöneticilerin bu tür davranışlarda bulunması, çalışanların örgütün farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Çalışanların, farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumsuz bir algıya sahip olmalarına rağmen, farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarını ifade eden sonuçların olumlu yönde çıkmasının altında yatan etmenin, çalışanların örgütün kurumsal itibarını korumak istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü zamanında örgütlerde, farklılıklar asimile edilmesi gereken bir problem olarak nitelendirilirken (Mannix ve Neale, 2005: 33), günümüzde farklılıklar, örgütün başarısına katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 33). İnsanlar, farklılıklara karşı olumsuz görüşlerin rahatça söylenilebildiği, farklılıkları ezmenin, değersizleştirmenin normal görüldüğü dönemlerde yaşarken, şuan farklılıklara saygı göstermenin, onları önemsemenin ve tanımanın gerekliliği üzerine uğraş veren oluşumların söz hakkı olabildiği bir dönemde yaşamaktadırlar. Günümüzde, bu konuların sosyal medya ve insan haklarını savunan örgütler aracılığıyla geniş kitlelere duyurulması nedeniyle, örgütlerin ve çalışanların tepki çekmemek için çalışan farklılıklarını ön plana çıkartacak yönde olumlu söylemlerde bulundukları düşünülmektedir.

Buna göre, çalışanların yüksek güç mesafesine sahip bir örgütte çalışmaları neticesinde, farklılık yönetimi algıları olumsuz olsa da, farklılıklara değer veren uygulamaların yapıldığını ve bu uygulamalara dair çalışanların olumlu görüşlerinin olduğunu düşündürtecek şekilde görüşlerini dile getirdikleri görülmektedir. Bu durumun, örgütlerde örtük bir farklılık yönetimi algısının göstergesi olduğuna inanılmaktadır

4.6.2. Araştırmanın Pratik Katkıları

Araştırma kapsamında, çalışanların duygusal bağlılıklarını farklılık yönetimi algısının şekillendirdiği ortaya konulmuştur. Bu bulgudan hareketle örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının duygusal bağlılıklarının artırılması için farklılık yönetimi uygulamalarını hazırlama sürecinde hassasiyet göstermeleri gerektiği düşünülmektedir (Alshaabani ve Rudnak, 2020: 2; Saleem vd., 2021: 1).

Örgütler, bireysel ve örgütsel anlamda farklılık yönetimi uygulamalarını hazırlarken, farklılık yönetimi uygulamalarının yalnızca yasal yönlerine odaklanmamalı, örgüt içinde çalışanların kendilerini farklı ama eşit hissedecekleri uygulamalara (Pless ve Maak, 2004: 132) ağırlık vermeleri gerekmektedir.

Çalışmada, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisi tespit edilmiştir. Bu bulgunun, çalışanların sosyal sermayelerinin örgüte dair besledikleri aidiyet duygularının yönünü ve büyüklüğünü etkileyebilecek derecede önemli bir unsur olduğunu ortaya koyması açısından bu durumun, örgüt yöneticileri açısından dikkatle değerlendirilmesi gereken bir konu olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir (Alshaabani ve Rudnak, 2020: 4). Örgüt yöneticilerinin, çalışanların farklılıklarının iyi yönetilmediğini düşünerek onları anlayan, değer veren, saygı duyan bir sosyal ortam oluşturmalarına göz yummak yerine, tüm çalışanların bir arada huzur ve güven içerisinde çalışabilecekleri olumlu bir farklılık iklimi oluşturmak için çaba göstermesi gerekmektedir (Deepak ve Perwez, 2019: 909). Yöneticilerin örgüt içerisinde olumlu bir farklılık iklimi oluşturmak ve farklılık ikliminin zenginleşmesini sağlamak için çalışanların örgüte dair hissettikleri aidiyet duygularını geliştirebilecek politika ve uygulamalara yer vermesi, çalışanların motive olmasını sağlayacak programlar uygulaması gerekmektedir (Deepak ve Perwez, 2019: 909). Yöneticilerin, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide negatif yönde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilen, sosyal sermaye unsurlarına yönelik üzerinde dikkatle durması gereken hususlar ise aşağıda ifade edilmektedir:

Sosyal sermayenin boyutlarından sosyo proaktivitenin, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide negatif yönde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu etkinin pozitif yönde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yöneticilerin, inisiyatif almayı seven (Bateman ve Crant, 1993: 105), yardımsever (Yang vd., 2011: 739) örgüt yararı için değişime açık, uygulayıcı pozisyona gelebilen çalışanları (Yolcu ve Çakmak, 2017: 427) motive etmesi, gelişimlerini desteklemesi ve kendilerini güvende hissetmelerini sağlamaları gerekmektedir (Yang vd., 2011: 739).

Yöneticilerin bu hususlara dikkat etmesi halinde, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile sosyo proaktivite etkileşime girdiğinde örgüte dair hissettikleri duygusal bağlılık düzeyinin artacağı düşünülmektedir.

Sosyal sermayenin boyutlarından biri olan aile ve arkadaşlık ilişkilerinin farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide negatif yönde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu etkinin pozitif yönde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yöneticilerin, çalışanların aile (Leung vd., 2020: 153) ve aile ve arkadaşlık ilişkilerine verdikleri önemi kavramları gerektiği düşünülmektedir (Akila ve Priyadarshini, 2018: 2). Bununla birlikte, yöneticilerin iş yerinde aile dostu bir iklim yaratması (Lee ve Yang, 2019: 229), aile destek sistemlerini güçlendirmesi ve çalışanların ailesini ve işini dengeleme arzularına saygı göstermesi gerekmektedir (Thompson vd., 2004: 561). Yöneticilerin bu hususlara özen göstermesi halinde, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile aile ve arkadaşlık ilişkileri etkileşime girdiğinde, örgüte dair hissettikleri duygusal bağlılık düzeyinin artacağı düşünülmektedir (Thompson vd., 2004: 561; Hamad, 2015: 3; Lee ve Yang, 2019: 229; Znidarsic ve Bernik, 2021: 13).

Sosyal sermayenin boyutlarından toleransın farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide negatif yönde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu etkinin pozitif yönde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yöneticilerin, tolerans kavramının içeriğini iyi anlamalarının büyük bir önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu kavramın üç farklı anlam taşıdığı bilinmektedir. Bu anlamlar, farklılıkların kabul edilmesi, farklılıklara karşı saygı gösterilmesi ve farklılıkların takdir edilmesini ifade etmektedir (Hjerm vd., 2020: 914).

Örgütte farklılık yönetimine dair uygulamalar yürütülürken toleranslı olunması halinde, çalışanların örgüt içerisinde yakın gördüğü kişilerle sosyal bir ortam oluşturmak yerine, diğer çalışanlarla daha kolay bir şekilde etkileşime girecekleri ve ilgi alanlarını kendi gruplarının dışındaki kişilerle paylaşabilecekleri düşünülmektedir. Çalışanların bu yolla, hem birbirlerine (Cote ve Erickson, 2009: 1665) hem de örgüte olumlu yönde katkı sunmaları beklenmektedir. Böylece, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile tolerans etkileşime girdiğinde çalışanların örgüte dair hissettikleri duygusal bağlılık düzeyinin artacağı düşünülmektedir.

Sosyal sermayenin boyutlarından iş ilişkileri boyutunun farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide negatif yönde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu etkinin pozitif yönde gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yöneticilerin, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair olumsuz bir algıya

sahip olduklarını düşündüklerinde onların ortak bir hedefi paylaşmalarını, kendilerini bir takımın üyesi olarak hissetmelerini (Sharma vd., 2012: 154) sağlayacak programlara dâhil etmelerinin, görevler vermelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Böylece, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair algıları ile iş ilişkileri etkileşime girdiğinde çalışanların örgüte dair hissettikleri duygusal bağlılık düzeyinin artacağı düşünülmektedir.

Yöneticilerin bu uygulamalar yanında, çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel programlar, eğitimler düzenlenmeli, çalışanların örgüte dair görüşlerini, taleplerini, şikâyetlerini ifade edebilecekleri anketler, bireysel görüşmeler yapılmalı, çalışanların görüşleri dinlendikten sonra kendilerine geribildirimlerde bulunarak örgüte dair yerleşen olumsuz algıları gidermeye çalışmalıdır.

Bu yolla, örgütte olumlu bir farklılık iklimi oluşturularak, çalışanların örgüte dair oluşan olumsuz algılarının değiştirilebileceği çalışanlar ve örgütler için kazan kazan durumunun gerçekleşebileceği düşünülmektedir (Yadav ve Sharma, 2021: 14).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırma, çalışanların farklılık yönetimi algıları ile örgüte dair hissettikleri duygusal bağlılıkları arasında nasıl bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkide sosyal sermayenin nasıl bir rol oynadığı soruları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu araştırma sorularına farklı perspektiflerden bakılarak, farklı kavramsal çerçeveler ışığında cevap aranmaya çalışılmaktadır. Bu kısımda, araştırmada elde edilen bulgular üzerinden ulaşılabilecek sonuçlara ve bulguların nasıl yorumlanabileceğine değinilecektir.

Araştırmada ele alınan ilk araştırma sorusunda, sosyal kimlik teorisinin perspektifinden bakılarak, farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığın bir açıklayıcısı olarak değerlendirilmektedir. Burada, çalışanların duygusal bağlılıklarının farklılık yönetimi algılarına göre neden ve nasıl şekillendiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre, çalışanların kimliklerinin değer görmesi, önemsenmesi ve korunması esastır. Bu görüş, aynı zamanda farklılık yönetimi algısının da bir parçasını ifade etmektedir. Çalışanların farklılık yönetimi algılarının, olumlu olması için kimliklerinin değer görmesi ve saygı ile karşılanması gerekmektedir. Bu hususlara dikkat edilen bir örgütte, farklılık yönetimi algılarının olumlu olması beklenmektedir. Örgüte yönelik hissedilen bu olumlu algının, çalışanların duygusal bağlılıklarına da yansıyacağı düşünülmektedir (Miles, 2016: 291). Çalışmada farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgular önceki araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010; Karademir vd., 2012; Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Kurtulmuş, 2016; Gider ve Şencan, 2016; Kundu ve Mor, 2016; Taşlıyan ve Pekkan, 2017; Belloda vd., 2017; Bulşu ve Gümüş, 2018). Literatür araştırması yapıldığında, farklılık yönetimi algısı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi sosyal kimlik teorisine dayandırarak açıklayan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmanın bu yönüyle sosyal kimlik teorisi alanına katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırmada ele alınan ikinci araştırma sorusu, çalışanların sosyal sermayelerinin duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, yaşam değeri boyutunun duygusal bağlılığa olan etkisi düşük düzeyde anlamlı olmakla birlikte negatiftir. Diğer sosyal sermaye boyutlarının, duygusal bağlılığa olan etkisi ise anlamsız çıkmıştır. Analiz sonuçlarında, anlamlı sonuçlar elde edilememiş olması ilgili boyutların bireylerin örgüte olan duygusal bağlılıklarını etkilemediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, sosyal sermayenin negatif

(Gordon, 2020: 487; Lo ve Fan, 2020: 27; Alcorta vd., 2020: 445) ve anlamsız sonuçlara yol açabileceğini ifade eden (İglic, 2010: 717) görüşlerin olduğu literatürü destekler niteliktedir. Bu yönüyle sonuçların, sosyal sermaye literatürüne katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmada ele alınan üçüncü araştırma sorusu ise sosyal kimlik teorisi ile sosyal sermaye teorisinin etkileşiminden yola çıkılarak araştırılmaktadır. Burada ele alınan araştırma sorusu, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin nasıl bir rol oynayacağına dairdir. Burada yer alan temel iddia, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yönünün ve büyüklüğünün, sosyal sermayenin boyutlarından olan, yerel topluluğa katılım, aile ve arkadaşlık ilişkileri, güven, sosyo proaktivite, yaşam değeri, iş ilişkileri ve tolerans boyutları için farklılaşacağına dairdir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, sosyo proaktivite, aile ve arkadaşlık ilişkileri, tolerans ve iş ilişkilerinin düşük düzeyde olması durumunda daha kuvvetli olduğuna dair ortaya çıkan bulgulara göre ulaşılan sonuçların önemli olduğu düşünülmektedir. Bu boyutlar, çalışanların sosyal ilişki kurmalarına ve oluşturdukları sosyal ortamda sosyal sermayelerini geliştirmelerine katkı sağlayacak özelliklere sahiptir. Dolayısıyla farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye bu boyutlar dâhil olduğunda, var olan mekanizmanın değiştiği görülmektedir. Sosyal sermayenin bu boyutları düşük düzeyde olduğunda, çalışanlar örgütten gelecek farklılık yönetimi algılarına daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu durumda, çalışanların algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda daha güçlü tepki verdikleri görülmektedir. Sosyal sermayenin bu boyutları yüksek düzeyde olması durumunda ise, örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına göre oluşan farklılık yönetimi algıları çok fazla anlam ifade etmemektedir. Çünkü çalışanlar, örgütle kuramadığı bağlantıyı, kendi yerleşik olduğu sosyal ilişki bağlamında kurabilmektedirler. Çalışanların sosyal ilişki bağlamları, gerek kendi çalıştıkları örgüt içerisinde zamanla kurdukları ilişkiler neticesinde, gerekse örgüt dışında girdikleri sosyal ortamlarda gelişmektedir. Bu bilgilere göre, insanların hem çalışırken, hem de iş dışında sosyal ilişkiler kurdukları ve bu ilişkiler sayesinde sosyal sermayelerini geliştirdikleri düşünüldüğünde, örgüte dair hissettikleri duygusal bağlılıklarının şekillenmesinde sadece örgütün yürüttüğü uygulamaların etkili olacağını iddia etmenin eksik olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin, sosyal sermayenin, yaşam değeri ve güven boyutunun yüksek düzeyde olması durumunda daha

kuvvetli olacağına dair elde edilen bulgulara göre ulaşılan sonuçların ise şu şekilde yorumlanabileceği düşünülmektedir. Yaşam değeri, çalışanların yaşama dair atfettikleri öznel anlamları içermesi nedeniyle örgüt içerinde sosyal bir ortamın oluşmasına katkı sağlamayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bireysel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamadığı düşünülmektedir. Yaşam değeri yüksek olan çalışanların, farkındalık düzeyleri yüksek olacağı için örgütün uygulamalarından daha fazla etkilenecekleri ve duygusal anlamda güçlü bir şekilde tepki verecekleri anlaşılmaktadır. Öte yandan çalışma ortamında çalışanların işe devam etme noktasında birbirlerinden ziyade örgüte olan güven düzeylerinin daha önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, örgütsel farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide yaşam değeri ve güvenin yüksek düzeyde olması halinde, duygusal tepkinin daha güçlü şekilde verilebileceği yorumu yapılabilmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisinin kısmen görüldüğünü ortaya koyan bulgulara göre elde edilen nihai sonuç ise, üniversitede çalışan akademisyenlerin dışsal sosyal sermaye potansiyeline sahip olabilecek ilişkileri içerisinde barındırdıklarının tespit edilmiş olmasıdır. Bu sonuçlar, (Buğra, 1998; Oba ve Semercioöz, 2005; Özen ve Aslan, 2006) Türkiye'nin dışsal sosyal sermaye potansiyeline sahip olduğunu ortaya koyan sonuçlarla örtüşmektedir.

Literatürde farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisini test eden başka bir çalışmaya rastlanılmadığı için çalışmanın bu yönüyle literatüre teorik anlamda katkısının olacağı düşünülmektedir.

Gelecek araştırmalar için verilebilecek öneriler ise şunlardır:

Çalışanların farklılık yönetimi algılarını belirleyen unsurun, yöneticilerin hayata geçirdiği uygulamalar olduğu düşünüldüğünde, gücün eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından kabul edilme derecesini ifade eden güç mesafesi kavramının (Hofstede, 1980), farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalara güç mesafesi kavramının eklenmesi önerilmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin nasıl bir etkiye sahip olduğunun ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın, nitel yöntemle yapılması önerilmektedir.

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide sosyal sermayenin düzenleyici etkisinin belirlenmesinde kullanılan değişkenlerin daha kozmopolit örneklemlerde ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmada kullanılan kontrol değişkenlerin modelin açıklayıcılık gücüne olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir. Gelecek çalışmalara farklı kontrol değişkenleri dâhil edilerek çalışmaya olan katkıları değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Abom, B. (2004). Social capital, NGOs and development: A Guatemalan case study. *Development in Practice*, *14* (3), 342-353.

Aboyasin, N. A., Ridha, M. B., Yousif, A. H. ve Nsour, J. Y. (2015). The impact of social capital on organizational commitment in Jordanian companies. *International Journal of Business Administration*, *6* (4), 1-10.

Adler, P. S. ve Kwon S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*. 27(1), 17-40.

Adler, P. S. ve Kwon S.W.(2009). *Social capital: The good, the bad, and the ugly*. Edited By: Eric L Lesser. Usc Marshall School of Business Marshall Research Paper Series Working Paper, 03-09, 89-115.

AFL Club Management Program (2004), *Volunteer management for football clubs*, Australian Football League, Australia.

Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions***.** Newbury Park, CA: Sage.

Akar, V. (2016). *Ailenin kişinin iş yaşamına müdahalesinin sonuçları: Bireycilik ve belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkileri,* Yanımlanmamış doktora tezi. Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

Akar, V. (2021). *İstismarci davranışlar ve ayrılma niyeti ilişkisinde güvencesizlik ve yabancılaşmanın aracı arkadaşığın koşulsal etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. Gümüşhane Üniversitesi, Gümüşhane.

Akcan, A. T., Malkoç, S. ve Kızıltan, Ö. (2018). Akademisyenlere göre akademi ve akademik kültür. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 569-591.

Akgün, Bahanur M. (2019). The field of care work and habitus. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 10(2), 143-148.

Akila, A., and R. G. Priyadarshini. (2018). The impact of workplace friendships on organizational commitment and intention to leave. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 9-13 October 2018. Atlanta, 390, 1-6.

Akkirman, A.D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(1), 1-11.

Alcorta, L., Smits, J., Swedlund, H. J. ve De Jong, E. (2020). The 'dark side'of social capital: a cross-national examination of the relationship between social capital and violence in Africa. *Social Indicators Research*, 1-21.

Alikhani, A., Fadavi, A. ve Mohseninia, S. (2014). An empirical investigation on relationship between social capital and organizational commitment. *Management Science Letters*, *4*(2), 373-376.

Allen N.J. ve Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, 1-18.

Aloğlu, N. (2017). Sosyal sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Kahramanmaraş'ta bir alan çalışması. *International Journal of Disciplines Economics &Administrative Science Studies.* 3(4), 328-343.

Alparslan, A.M., Çiçek, H. ve Soydemir S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri Arkadaşlığı. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. 32, 175-194.

Alshaabani, A. ve Rudnák, I. (2020). Impact of diversity management practices on organizational climate--an Egyptian study. *Management (16487974)*, *36*(1), 7-17.

Altun, N. ve Hira, G. (2011). Suçu önlemede sosyal sermaye olarak sosyal kontrolden yararlanmak, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 111-124.

Ambrasat, J., Von Scheve, C., Schauenburg, G., Conrad, M., ve Schröder, T. (2016). Unpacking the habitus: Meaning making across lifestyles. *In Sociological Forum* 31 (4), 994-1017.

Anuja, A. ve Arulrajah, A.A. (2013). Team working practices and team orientation of employee: A comparative study between the state and private banks in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* 4(1), 49-61.

Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). Örgütsel Bağlılık, Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim için Davranışsal Bir Yaklaşım. *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları*.

Arif, B. ve Farooqi, Y.A. (2014). Impact of work life balance on job satisfaction and organizational commitment among university teachers: A case study of university of Gujrat, Pakistan. *Internatıonal Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(9), 24-29.

Arslan, H. (2013). Aydınlanmış devlet patronluğunda bilim: 1933 Türk Üniversite Reformu ve Sürgün Alman Bilimadamları, *Muhafazakar Düşünce Dergisi Akademide Sorun Ne*? 9(35), 25-54.

Ashforth B. E. ve Mael F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Ashikali, T. ve Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.

Aslan, S. (2012). Demokrasi bağlamında sosyal sermaye ve sivil toplum ilişkisi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 9(20), 45-58.

Aslan, S. (2016). Türkiye'de sosyal sermaye bileşenlerinden güven hakkında bir değerlendirme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 181-204.

Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel güvenin oluşturulmasına ilişkin unsurlar ve bir değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,9, 1-13.

Aşık, N.A. (2017). Konaklama işletmelerinde çalışanların örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve yaşam doyumunun iş doyumuna etkisi, *Akademik Bakış Dergisi* 62, 206-215.

Atalay, M. Ö., Aydemir, P. ve Acuner, T. (2022). İşgörenlerin örgütsel güç mesafesi algılarının demografik faktörlere göre incelenmesi: Trabzon İlinde Ampirik Bir Araştırma. *Social Science Development Journal*, 7 (29), 139-162.

Aydemir, M. A. (2011). *Toplumsal ilişkilerin sosyal sermaye değeri topluluk duygusu ve sosyal sermaye üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış doktora tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.

Aydıntan, B., Göksel A ve Bingöl D. (2010). Örtülü bilgi paylaşım niyeti üzerinde sosyal sermaye ve denetim merkezi odaklılığının rolü: Hekimlikte bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 12(1), 1-26.

Aytaç, Ö. ve Tan, M. (2019). Arkadaşlık üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 29(1), 345-359.

Aytaç, S. E., Çarkoglu, A. ve Ertan, G. (2017). Türkiye'de kisilerarasi sosyal güven ve bireysel belirleyicileri. *ODTÜ Gelişim Dergisi*. 44(1), 1-25.

Bakan, U. ve Karaaslan, İ.A. (2017). Bireysel farklılıkların sosyal sermaye oluşumuna etkisi: Facebook ve Lınkedın kullanıcıları üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Intermedia International E-Journal*. 4(6), 77-94.

Balint, P. A. (2010). Avoiding an intolerant society: Why respect of difference may not be the best approach. *Educational Philosophy and Theory*, 42(1), 129–141.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, *32*, 25-43.

Barak, M.E.M., Cherin, D.A. ve Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in Employee Perceptions, *Journal of Applied Behavioral Science.* 34, 82-104.

Barnett, R. (2008). *Üniversitede İdeoloji ile Yaşamak. (*Çev. S. Eren), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6): 1173-1182.

Bateman, T. ve Crant, J.M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.

Bauman, Z. (2014). *Sosyolojik Düşünmek*. (Yılmaz A. Çevr.) 10. Baskı, Ayrıntı Yayınları, İstanbul.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.

Bean, R., Sammartıno, A., O'flynn, J., Lau, K. ve Nicholas, S. (2001). *Usig diversity climate surveys: A toolkit for diversity management*. Programme For The Practice of Diversity Management By Department off Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre For International Business (ACIB).

Becker, G. (1964). *Human capital*. New York: National Bureau of Economic Research.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32-40.

Belloda, B., Güler S.B. ve Oğuzhan A.(2017). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Kosova Prizren devlet okullarında bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (2), 1-19.

Berger, L., Benschop, Y. ve Van Den Brink, M. (2015). Practising gender when networking: The case of university–industry innovation projects. gender, *Work & Organization*, 22(6), 556-578.

Bergman, Mındy E, (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 645–663.

Biatas S. (2009), Power distance as a determinant of relations between managers and employees in the enterprises with foreign capital, *Journal of Intercultural Management*, 1(2): 105-115.

Bilgin N. ve Kaynak R. (2008), Sosyal sermaye faktörlerinin iş başarısına etkisi: Üniversite çalışanları üzerine ampirik bir çalışma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi,* 32(1), 29–38.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Bourdieu, P. ve Wacquant, L. (2003). *Düşünümsel bir antropoloji için cevaplar*. (Çev. Nazlı Öktem). 5.Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.

Bourdieu, P. ve Wacquant, L. J. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. University of Chicago press.

Bozkurt, Ö. ve Yurt İ. (2013). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.

Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28(2), 327-343.

Brazzel, M. (2003). *Historical and Theoretical Roots af Diversity Management, Handbook af Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based.* Learning (Ed.), Lanham, Md: University Press of America, Inc., 51-93.

Brewer, M. B. (2001). The many faces of socialidentity: Implications for political psychology. *Political Psychology*, 22(1), 115-125.

Buchanan II, B. (1972). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Yale University.

Buğra, A. (1998) Non-market mechanisms of market formation: The development of the consumer durables industry in Turkey, *New Perspectives on Turkey*, 19, 1-28.

Bulşu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Effect of Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 322, 344.

Burrell, G. ve Morgan, G. 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.

Burt, R. 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42: 339-365.

Burt, R. S. (1992) *Structural holes,* Cambridge: Harvard University Press.'den aktaran Özen, Ş. ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk Toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) örneği. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6 (12): 130-161.

Burt, R.S. (2000a), The network structure of social capital. *Research in Organizational Behaviour*. 22, 345–423.

Burt, R.S.. (2000b) *Structural holes versus network closure as social capital, pre-print for a chapter in social capital: Theory and research*. lin, n., cook, K.S. ve Burt, R.S. (Edt.) Aldine De Gruyter, 2001, 1-30.

Byrne, D., Clore, G.L., Jr. ve Worche, P. (1966). Effect of economic similarity–dissimilarity on interpersonal attraction. *Joulrnal of Personality and Social Psychology*, 4 (2), 220-224.

Calhoun, C. (2007). *Bourdieu sosyolojisinin ana hatları*. Çeğin G., Göker E., Arlı, A. ve Tatlıcan Ü. (Der.) Ocak ve zanaat Pierre Bourdieu derlemesi içinde (77-130) İstanbul: İletişim Yayınları.

Campbella, C. ve Mclean, C. (2002). Ethnic identities, social capital and health inequalities: Factors shaping african-caribbean participation in local community networks in the UK. *Social Science & Medicine* 55, 643–657.

Chatman, J. A. ve Flynn, F. J. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.

Chatman, J.A. ve Spataro, S.E. (2005). Using self-categorization theory to understand relational demography-based variationsin people's responsiveness to organizational culture. *The Academy of Management Journal,* 48(2), 321-331.

Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade S.G. ve Neale, M.A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcome. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 749-780.

Chen, S.Y., Wu,W.C., Chang, C.S., Lin, C.S., Kung, J.Y.… Lee, S.I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *Bmc Health Services Research*, 15(363), 1-18.

Cho, Y.J. ve Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.

Christopher T. ve Hassan S. (2005), *Cultureand Corporate Governance Statement Disclosure*, Cowan University Yayınları.

Cohen, A. (2014). *Organizational commitment theory, encyclopedia of management theory*. Volume Two, *Erci H.Kessler Edior*. Sage,

Cohen, D. ve Prusack, L. (2001*). Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul, MESS Yayınları.

Coleman, J. 1988. Social capital in the creation of human capital. *The American Journal of Sociology*, 94: 95-120.

Coleman, J. 1994. *Foundations of Social Theory.* Cambridge: Belknap Press.

Coleman, James S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge, Ma: Harvard University Press.

Conde, I. (2011). *Crossed concepts: Identity, habitus and reflexivity* in a revised framework 15.09.2021 tarihinde https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/2975/1/CIES-WP113 html adresinden erişildi.

Côté, R.R. ve Erickson, B.H. (2009). Untangling the roots of tolerance how forms of social capital shape attitudes toward ethnic minorities and immigrants. *American Behavioral Scientist*. 52(129), 1664-1689.

Cox, T.H ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: İmplications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Cramer, D. ve Howitt, D. L. (2004). *The Sage Dictionary of Statistics: A Practical Resource for Students inthe Social Sciences.* Sage publications.

Çakır, İ. ve Arslan, R. (2018). Türkiye'deki üniversitelerde kadın akademisyenlerin karşılaştıkları sorunlar ve Bartın üniversitesi'nde çalışan kadın akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 265-280.

Çalışkan, D. (2010). *Yenilikçi oluşumlarda sosyal sermayenin rolü ve Burdur ili üzerine bir araştırma,* Yayımlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Çalışkan-Maya, İ. (2012). Yükseköğretimin yönetimine kadınların katılımı: Bazı AB ülkeleri tarafından izlenen politika-stratejiler ve Türkiye için öneriler. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 207-226.

Çelik, V. (2020). Gönüllülük, katılım ve yönetim kültürü ilişkisi. *OPUS International Journal of Society Researches, 15*(25), 3819-3850.

Çetin, M. (2006). Bölgesel kalkınmada sosyal ağların rolü: Silikon Vadisi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 1-25.

Çitçi, U. S. (2011). *Örgüt teorilerinde yöneticinin yeniden konumlandırılması için bir araç olarak sosyal ağlar*,Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1), 291-306.

Das, J. Dirienzo, C. ve Tiemann, T. (2008). A global tolerance index, competitiveness review. *An International Business Journal*. 18(3), 192-205.

Davidson, C.M. (2010). *Who you know: Small-town entrepreneurs' perceptions of the value of their social networks.* A Thesis Submitted to the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of The Requirements for the Degree of Master of Sciencei, Owa State University Ames, Iowa.

Davis, J. B. (2014). *Social capital and social identity: Trust and conflict. social capital and economics: Social values, power, and identity*. A. Christoforou and J. Davis, Eds., London: Routledge.

Deepak, S. ve Perwez, K. (2019). Diversity climate, diversity management and diversity leadership influences on organization justice outcomes. In *Proceedings of International Conference on Advancements in Computing & Management (ICACM)*, 904-911.

Deer, C. (2008*). Reflexivity, Pierre Bourdieu Key Concepts*. Edited By Michael Grenfell: Durham.

Dehghanian, E. ve Rastegar, Y. (2016). The study of the relationship between social capital and organizational commitment among teachers in Bandar Abbas. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS) ISSN 2356-5926*, *3*(1), 305-315.

Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22 (2): 204–221.

Demirağ, B. ve Büyükbeşe, T. (2018). Öğretim elemanlarının eğitim ortamı algısının sosyal sermaye boyutları üzerindeki etkisi üzerine nicel bir araştırma: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Örneği. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 53-71.

Desmarais, S. L. (2009). Examining report content and social categorization to understand consistency effects on credibility. *Law and Human Behavior*, 33(6), 470.

Devamoğlu, S. (2008). *Sermaye kuramı açısından Türkiye'de demokrasi kültürü üzerinde bir değerlendirme*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Pamukkale.

Doğan, S. ve KILIÇ, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.

Dunn, K., Orellana, S. ve Singh, S. (2009). Legislative diversity and social tolerance: How multiparty systems lead to tolerant citizens. journal of elections. *Public Opinion and Parties*, 19(3), 283-312.

Durbin, S. (2011). Creating knowledge through networks: A gender perspective. Gender, *Work & Organization*, 18(1), 90-112.

Edgerton, J. D. ve Roberts L.W. (2014). Cultural capital or habitus? Bourdieu and beyond in the explanation of enduring educational inequality. *Theory and Research in Education*, 1–28.

Edwards, B. ve Foley, M. W. (1997). Social capital and the political economy of our discontent. *American Behavioral Scientist*, 40(5), 669-678.

Ekmekci, F. (2010). Marazi bir durum olarak Türkiye'de niyet siyaseti: Türkiye'de toplumsal güven eksikliği ve bunun siyasal sonuçları. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(2), 234-246.

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(2-3), 371-389.

Ely, R. J. ve Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.

Emhan, A., Tongur, A. ve Turkoglu, I. (2016). An analysis of the social capital, organizational commitment and performance in the public sector of southeastern Turkey. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, *12*(47), 49-62.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.

Erdogan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M. ve Mansfield, L.R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literatüre. *Journal of Management*. 38(4), 1038-1083.

Erdoğmuş, N. (2020). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma*. Kurumsal Yönetim Akademisi. İstanbul: İlke Yayınları.

Erten, Ş. ve Türkmen, İ. (2022). The effect of human and social capital on employee performance in public sector. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(1), 261-278.

Eser, M. ve Gülcan, Z. (2016). Akademisyenlerin sosyal sermaye profili üzerine bir çalışma. *Kesit Akademi Dergisi*, (6), 257-273.

Esmeili, M., Vahdati, H. ve Amraei, M. (2014). Investigating the effect of work life quality and social capital on the organizational commitment. *Management Science Letters*, *4*(8), 1741-1750.

Fapohunda, T.M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International Journal of Education and Research*, 1(4), 1-12.

Ferlander, S. (2007). The importance of different forms of social capital for health. *Acta Sociologica, 50(2), 115-128.*

Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Tatlı, H.S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik incelem. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi.*12(2), 119-140.

Field, J. (2008). *Sosyal sermaye*. (Çev. Bilgen, B. ve Şen, B.). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.(Orijinal eserin yayın tarihi 2003).

Floyd, F. J. ve Widaman, K. F. (1995). Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. *Psychological Assessment, 7*(3), 286–299.

Fukuyama, F. 1995. *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*. London: Hamish Hamilton.

Fukuyama, F. 1997. Social capital and the modern capitalist economy: Creating a high trust workplace. *Stern Business Magazin*e, 4 (1), 1-16.

Fukuyama, F. 2001. Social capital, civic society and development. *Third Word Quarterly,* 22 (1): 7-20.

Gabaldon, P., Kanadlı, S.B. ve Bankewitz M. (2018). How does job-related diversity affect boards' strategic participation? An information-processing approach, *Long Range Planning*. 51, 937-952.

Gargiulo, M. ve Benassi, M. (1999). The dark side of social capital. *In Corporate social capital and liability* Springer, Boston, MA, 298-322.

George, J.M. (1990). Personality, affect and behavior in gorup, *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 107-116

Gerşil, G.S. ve Aracı, M. (2011). Sosyal sermayenin güven unsurunun işgörenlerin performansı üzerine etkileri. *Çalışma ve Toplum,* 1, 39-74.

Ghoshal, S., Bartlett, C. A. ve Kovner, P. C. (1997). *The İndividualized Corporation*. Groningen: Harper Audio.'den aktaran, Cohen, D. ve Prusack, L. (2001*). Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*. (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.

Gider, İ. ve Şencan H. (2016). İşletmelerin farklılık yönetimi anlayışı ile işletme üyelerinin örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 15(29), 189-204.

Goar, C. D. (2007). Social identity theory and the reduction of inequality: Can cross-cutting categorization reduce inequality in mixed-race groups? *Social Behavior and Personality*, 35(4), 537-5.

Gomez, C. ve Taylor, K. A. (2018). Cultural differences in conflict resolution strategies: A us–mexico comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 33-51.

Gómez-Limón, J. A., Vera-Toscano, E. ve Garrido-Fernández, F. E. (2014). Farmers' contribution to agricultural social capital: Evidence from Southern Spain. *Rural Sociology*, 79(3), 380-410.

Gordon, I. ve Jack S. (2010). Heı engagement with smes: developing social capital. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(6), 517-539.

Gordon, S. (2020). Associational life and'the dark side'of social capital in south Africa: A quantitative analysis of anti-immigrant behaviour. *Social Indicators Research*, 148(2), 473-490.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.

Green, M.C. ve Brock, T.C. (1998). Trust, mood, and outcomes of friendship determine preferences for real versus ersatz social capital. *Political Psychology*, 19, (3), 527-544.

Greenhause, J.H. ve Singh, R. (2015). *Work- Family Relationship*. University of Wisconsin-Milwaukee.

Güder, N. ve Derneği, Ö. S. G. (2006). STK'lar için gönüllülük ve gönüllü yönetimi rehberi. *Sivil Toplum Geliştirme Merkezi,* Ankara.

Güney, S., Akalın Ç. ve İlsev A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. H.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211.

Güngör, F. (2016). Gönüllü yönetiminin önemli bir aşaması olarak performans değerlendirme. *Strategic Public Management Journal, 2* (4), 21-48.

Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(1), 48-75.

Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R. L, ve Balck, W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*. 4. Baskı, New Jersey: Prentice Hall.

Halis, M., Gökgöz, G.S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi* 17, 187-205.

Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly,* 176-190.

Hamad, O. M. (2019). *Examining the ınteraction between perceived family support and core self-evaluations on quality of work life*. Doctoral dissertation, Cleveland State University, Cleveland.

Hambrick, D. C., Cho, T. S. ve Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 659-684.

Hanaysha, J. (2016). examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Social and Behavioral Sciences* 229, 298 – 306.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. ve Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045.

Häuberer, J. (2014). Social capital in voluntary associations: Localizing social resources. *European Societies*, *16*(4), 570-593.

Healy, G., Özbilgin, M. ve Aliefendioğlu, H. (2005). Academic employment and gender: A Turkish challenge to vertical sex segregation. *European Journal of Industrial Relations,* 11(2), 247-264.

Hentschel, T., Shemia M., Wegge J. ve Kearney E. (2013). Perceived diversity and team functioning: The role of diversity beliefs and affect. *Small Group Research* 44(1), 33–61.

Hjerm, M., Eger, M.A., Bohman, A., Connolly, F.F. (2020). A New approach to the study of tolerance: Conceptualizinand measuring acceptance, respect, and appreciation of difference. *Social Indicators Research.*147, 897–919.

Ho, C. (2007). A Framework of the foundation theories underlying the relationship between ındividuals within a diverse workforce. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(2), 75-91.

Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I. ve Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964-989.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values,* London: Sage Publication.

Hogg, M. A., Terry, D. J. ve White, K. M. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 255-269.

Homan, A. C., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Knippenberg, D. V., Ilgen, D. R. ve Van Kleef, G. A. (2008). Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intragroup differences, and performance of diverse work groups. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1204-1222.

Hooghe, M. (2003). Participation in voluntary associations and value indicators: The effect of current and previous participation experiences. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *32*(1), 47-69.

Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Massachusetts.

Ibarra, H., Kilduff, M. ve Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization Science*, *16*(4), 359-371.

Ibrahim, Z., Rahman, N.R.A. ve Johar, M.G.M. (2019). To understand the team cohesiveness, teamwork quality and team performance in employee performance in university. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 8, 853-858.

Iglič, H. (2010). Voluntary associations and tolerance: An ambiguous relationship. *American Behavioral Scientist*, 53(5), 717-736.

Inkpen, A. C. ve Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, *30*(1), 146-165.

Islam, M. R. (2015). NGOs' social capital development initiatives for social welfare: Bangladesh experience. *Global Social Welfare*, *2*(4), 167-176.

Iverson, R.D. ve Maguire, C. (2000). The relationship between job and life satisfaction evidence from a remote mining community. *Human Relations,* 53(6): 807-839.

İnce, C. (2014). *Sosyal sermaye ve akademik başarı ilişkisinin sosyolojik bir analizi: Şanlıurfa'da bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

İslamoğlu, A.H. ve Alnıaçık Ü. (2014), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (Spss Uygulamalı),* 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Jackson, S. E., Joshi, A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: Swot analysis and implications. *Journal of Management,* 29(6), 801-830.

Jaysawal, N. (2017). Role of non-governmental organization (NGO) in social capital: a review. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, *7*(6), 341-351.

Jiang, H. ve Carroll, J. M. (2009). Social capital, social network and identity bonds: A reconceptualization. In proceedings of the fourth. *International Conference on Communities and Technologies*, 51-60.

John, St. J. ve Shepherd, G.J. (2004). Transcending tolerance: Pragmatism, social capital, and community in communication. *Annals of the International Communication Association*. 28(1), 167-187.

Kacmar, K.M., Harris, K.J., Carlson, D.S. ve Zivnuska, S. (2009). Surface-level actual similarity vs. deep-level perceived similarity: Predicting leader-member exchange agreement. *Institute of Behavioral and Applied Management*, 315-334.

Kahraman, İ. (2016). *Sosyal sermayeyi geliştirmeye yönelik etkinliklerin öğretmenlerin sosyal sermaye düzeyine etkisinin incelenmesi.* Yayımlanmamış doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Kansu, A. F. ve Sayar, G. H. (2018). Öz yeterlik, yaşam anlamı ve yaşam bağlılığı kavramları üzerine bir inceleme. *Üsküdar Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi Etkileşim*, (1), 78-89.

Kaplan M. ve Yardımcıoğlu, M. (2018). Alan, habitus ve sermaye kavramları ile Pierre Bourdieu. *Social Science Studies Journal*, 4, 614-623.

Karademir, T., Coban, B., Devecioglu, S., Karakaya, Y. E. ve Yücel, A. S. (2012). Views of the teachers and administrators of the high school of fine arts and sports on diversity management. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, *6*(1), 62-75.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS Uygulamalı İstatistiksel Analizler*, Güncellenmiş 2. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.

Karagül, M. ve Masca, M. (2005). Sosyal sermaye üzerine bir inceleme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, , 1, 37-52.

Karakuş, H. (2016). Delik boru: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. The *Journal of Academic Social Science* Studies, 53,533-556.

Keleş, Ş., Dilmaç, M. ve Dikmen, A. T. (2015). Sosyal sermayenin kırsal alanda yaşama isteği üzerinde etkisi: Erzurum kırsal alanında bir araştırma. The *International New Issues In Social Sciences*, 1(1), 91-116.

Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 86-95.

Kim, T.Y., Hon, A.H.Y. ve Crant, J.M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.

Kitapcı, İ. (2016), *Ekonomide yenilikçi bir kavram: Bilişsel sosyal sermaye.* Maliye Dergisi, 171, 108-132.

Knapp, J.R., Dalziel, T. ve Lewis, M.W. (2011). Governing top managers: Board control, social categorization, and their unintended ınfluence on discretionary behaviors. *Corporate Governance: An International Review*, 19(4), 295–310.

Koyuncu, A. G. ve Denise Chipindu, R. (2020). How cultural differences influence conflict within an organization: A case study of near east university. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 39-56.

Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi,* 3(6), 51-66.

Kumari, N. ve Afroz, N. (2013). The impact of affective commitment in employees life satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, *13*(7), 25-30.

Kundu, S. C. ve Mor, A. (2016). Effect of diversity management on employees' organisational commitment: A study of ındian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management,* 5(1), 16-22.

Kurtulmuş, M. (2016), The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302.

Küskü, F., Özbilgin, M. ve Özkale, L. (2007). Against the tide: Gendered prejudice and disadvantage in engineering. Gender, *Work & Organization*, 14(2), 109-129.

Lee, W. H. ve Yang, D. N. (2019). Effect of family-friendly corporate culture on organizational commitment and job performance-focus on ıct companies in Korea. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, *24*(11), 229-234.

Leonardelli, G. J., Pickett, C. L. ve Brewer, M. B. (2010). Optimal distinctiveness theory: A framework for social identity, social cognition, and intergroup relations. *In Advances in Experimental Social Psychology* Academic Press.43, 63-113.

Leung, Y. K., Mukerjee, J. ve Thurik, R. (2020). The role of family support in work-family balance and subjective well-being of sme owners. *Journal of Small Business Management*, *58*(1), 130-163.

Lin, N. (1999b). Social networks and status attainment. *Annual Review of Sociology*, 25, 467-487.

Lin, N. (2001). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. USA: Cambridge University Press.

Lin, Nan. (1999a), Building a network theory of social capital. *Connections* 22(1), 28-51.

Lincoln, J.R. ve Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relation networks. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 181-199.

Lo, M. C. ve Fan, Y. (2020). Brightening the dark side of "linking social capital"? Negotiating conflicting visions of post-Morakot reconstruction in Taiwan. *Theory and Society*, 49(1), 23-48.

Loden, M. ve Rosener, J. B. (1991). *Worforce America,* Business One Irwin.

Lubbers, M. J., Molina, J. L. ve Mccarty, C. (2007). Personal networks and ethnic identifications: The case of migrants in Spain. *International Sociology*, 22(6), 721-741.

Lyon, F. (2010). Trust, Networks and Norms: The creation of social capital in agricultural economies in Ghana. *World Development*, 28(4), 663-681.

Magoshi, E. ve Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40.

Mahajan, A. ve Benson P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*. 32(7), 721-736.

Mannix, E. ve Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? *American Psychological Society*. 6(2), 31-55.

Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management* (Jdm), 9(2), 89-92.

Matt, S.B. ve Butterfield, P. (2006). Changing the disability climate promoting tolerance ın the workplace. *Aaohn Journal*. 54(3), 129-135.

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5–15.

McClean, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548.

Mccormick, B.W., Guay, R.P., Colbert, A.E. ve Stewart, G.L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 92, 30–51.

Mehrabi, J., Jadidi, M., Haery, F. A. ve Alemzadeh, M. (2013). The relationship between organizational commitment and organizational learning (Boroojerd Telecommunication Company as case study). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(1), 130.

Mercan N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. ve Bengül S. (2012). İşyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226.

Messara, L. ve Dagher, G.K. (2010). Proactive personality: Organization vs Career Commitment, *Business Studies Journal*, 2(2), 21-34.

Meydan C.H. ve Şeşen H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage.

Miles, J. (2016). *Management of organization theory*. (Ed. M.Polat ve K.Arun.) Yönetim ve organizasyon kuramları içinde sosyal kimlik kuramı (Çev. Mert, İ.Sani) içinde (ss. 289-295), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Mitteness, C.R., Dejordy, R., Ahuja, M.K. ve Sudek, R. (2014). Extending the role of similarity attraction in friendship and advice networks in angel groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 627-655.

Muniady R.L, Mamun A.A., Mohamad M.R., Permarupan P.Y. ve Zainol N.R.B. (2015). The effect of cognitive and relational social capital on structural social capital and micro-enterprise performance. *Sage Open*, 1–9.

Nahapiet, J. ve Ghoshal S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

Nayır, F. ve Taşkın, P. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel destek algısı ile inisiyatif alma davranışı arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.

Neck, C.P, Smith W. J. ve Godwin, J. L. (1997). Thought self-leadership: a self-regulatory approach to diversity management. *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 190-203.

Negura, E. ve Asiminei, R. (2021). The bright and dark sides of the social capital concept. *Social Work Review/Revista de Asistenta Sociala*, (2), 7-19.

Nemati, M. A., Akbarzadeh Safooei, M., Zangiyan, S. ve Baqersad Ranani, M. (2017). The role of social capital, commitment, and organizational citizenship behavior in improving job performance (Case Study: Khoy Municipality). *Journal of Urban Economics and Management*, *5*(17), 115-132.

Nye, C. D. ve Drasgow, F. (2011). Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work. *Organizational Research Methods*, 14(3), 548-570.

Oba, B. ve Semercioöz, F. (2005) Antecedents of trust in industrial districts: An empirical analysis of inter-firm relations in a Turkish industrial district, *Entrepreneurship and Regional Development*, 17: 163-182.

Okan, T., Koparan, E. ve Nas, T.İ. (2016). Yönetim kurulu çeşitliliği ve kurumsal sosyal sorumluluk söylemleri arasındaki ilişki: Kurumsal çevrenin moderatör etkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 71(2), 2016, S. 465-516.

Okan, T., Nas, T.İ. ve Tatoğlu, E. (2013), Yönetim kurulu yapısı ve kurumsal mesafe etkileşiminin çokuluslu işletmelerin uluslararasılaşma stratejileri üzerindeki etkisi. IV. Örgüt Kuramı Çalıştayı Bildirileri, 8-9 Şubat 2013, Ankara, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, s. 95-123.

Onyx, J. ve Bullen, P. (2000). Measuring social capital in five communities. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 23-42.

Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429-444.

Özbilen, F. M. (2019). *Öğretmen adaylarının sosyal sermaye ve girişimcilik düzeylerinin değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış doktora tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.

Özbilgin, M. F. ve Tatlı, A., (2007). *Global Diversity Management, an Evidence-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.

Özbilgin, M. F. ve Woodward, D. (2004). 'Belonging'and 'otherness': Sex equality in banking in Turkey and Britain. *Gender, Work & Organization*, 11(6), 668-688.

Özbilgin, M. ve Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations* 64(9), 1229–1253.

Özbilgin, M., Syed, J. ve Dereli, B. (2010). *Managing gender diversity in Pakistan and Turkey: A historical review*. International Handbook on Diversity Management At Work: Country Perspectives On Diversity and Equal Treatment, Edward Elgar, Cheltenham and Northampton, Ma, 11-26.

Özbilgin, M., Tatlı, A., İpek, G. ve Sameer, M. (2014). *The business case for diversity management.* The Association of Chartered Certified Accountants.

Özbilgin, M., Tatli, A. ve Jonsen, K. (2015). *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*. Macmillan International Higher Education.

Özdemir, A.A. (2008). Sosyal ağ özellikleri bakış açısıyla sosyal sermaye ve bilgi yaratma ilişkisi: Akademisyenler üzerinde yapılan bir alan araştırması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 81–102.

Özdemir, L. ve Yayik, F. (2022). Güç mesafesinin demografik niteliklerle birlikte sosyal sermaye üzerine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(1), 29-49.

Özen, Ş. ve Aslan, Z. 2006. İçsel ve dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk Toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 6 (12): 130-161.

Özgören, Ö. (2014). *Sosyal sermaye, eğitim ve sivil toplum ilişkisi*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Felsefe Grubu Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Özkan, F. ve Kaygısız, E. (2020). Farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *21*(3), 1-19.

Özmutaf, N. M. (2007). *Sivil toplum kuruluşlarının misyonlarını gerçekleştirmede insan kaynaklarının rolünün gönüllü yönetimi yaklaşımları bağlamında incelenmesi*, Yayımlanmamış doktora tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Öztan, E. ve Doğan, S. N. (2015). Akademinin cinsiyeti: Yıldız Teknik Üniversitesi örneği üzerinden üniversite ve toplumsal cinsiyet. *Çalışma ve Toplum*, *46*(3), 191-222.

Öztürk, U. C. (2017). Akademideki topuk sesleri: Cam tavan perspektifinde göller bölgesi üniversitelerinin betimsel analizi. *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 202-213.

Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.

Palabıyık, A, (2011). *Pierre Bourdieu Sosyolojisinde Habitus, Sermaye ve Alan Üzerine*. Liberal Düşünce, 16(61-62), 121 – 141.

Patrick, H. A. ve Kumar, V. R. (2012). *Managing workplace diversity: Issues and challenges. SageOpen, 2*(2),https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/21582440124446 15.15.06.2021.

Petek, E. ve Tunçay, S. S. (2020). Sosyal sermayenin motivasyona etkisi: Kastamonu Üniversitesi örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 391-420.

Pituch, K. A. ve Stevens, J. P. (2016*). Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledge.

Pless, N. ve Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609.

Proctor, C., Linley, P. A. ve Maltby, J. (2017). Life satisfaction. *Encyclopedia of adolescence*, Cham: Springer International Publishing.1-12.

Putnam D.Robert. (1993). *Making Democracy Work, Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, New Jersey.

Putnam, R. D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon and Schuster.

Putnam, R.D. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.

Qian, X. (2020). How executives manage interpersonal conflicts in chinese companies in Germany: Intercultural difference in conflict management styles. *International Journal of Business and Management*, 15(4), 182-200.

Rademacher M. A. ve Wang, K. Y. Wang. (2014). Strong-tie social connections versus weak-tie social connections. *Scholarship and Professional Work - Communication.* 103, 1213-1216.

Rahmani, N. (2014). Cultural differences in organizational commitment. *American Journal of Management*, 14(1-2), 111-125.

Rego, A.N. ve Cunha, M.P. E. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*. 21(1), 53-75.

Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.

Rothstein, B. ve Stolle, D. (2008). The state and social capital: An institutional theory of generalized trust. *Comparative Politics*, *40*(4), 441-459.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. ve Camerer, C. 1998. Not so different after all: Crossdiscipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23 (3): 393.

Ruiter, S. ve Graaf, N.D.D. (2006). National context, religiosity, and volunteering: Results from 53 countries. *American Sociological Review*, 71, 191–210.

Sabatini, F. (2009). Social capital as social networks: A new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. *The Journal of Socio-Economics*, 38(3), 429-442.

Salancik, G.R. ve Pfeffer, J. (1978). A Social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Saleem, H., Mehta, A. M., Jehangiri, R., Ahmad, N. ve Saghir, W. (2021). Workplace experience; understanding the effects of leadership, hr and climate diversity on organizational commitment. *Academy of Entrepreneurship Journal*, *27*, 1-10.

Sargın, S. (2007). Türkiye'de üniversitelerin gelişim süreci ve bölgesel dağılımı. Süleyman Demirel Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 133-150.

Sargut, A. S. (2003). *Kurumsal alanlardaki örgüt yapılarının oluşmasında ve ekonomik işlemlerin yürütülmesinde güvenin rolü*. F. Erdem (Ed.), Sosyal bilimlerde güven içinde (89-124), Ankara: Vadi Yayınları.

Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Genişletilmiş 2.Baskı. Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık.

Seymen, O. A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: A literary review. Cross Cultural Management: *An International Journal*.13(4), 296-315.

Sezerel, H. ve Tonus, Z. H. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında farklılıkların yönetimi: Türkiye yazını. Gümüşhane Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(17), 1-13.

Sharma, R., Kansal, M. ve Palıwal, P. (2012). Effective and efficient team work: Makes things happen more than anything else in organizations. *International Journal of Social Science ve Interdisciplinary Research* 1(8), 154-171.

Smith, J.B. (1998). Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing* 15(1), 3-21.

Solow, R. M. (2000*). Notes on social capital and economic performance*. Dasgupta, I. Seragilden (Ed.) Social capital a multifaceted perspective içinde (6-10) Washington: The World Bank.

Sözen, C. H. ve Gürbüz. S. (2012). *Örgütsel Ağlar*. H.N. ve Sözen, C. (Der.) Örgüt kuramları içinde (301-326), 2.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A. ve Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life: Personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of Personality*, *76*(2), 199-228.

Stets, J. E. ve Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224-237.

Sudha, G ve Sornaganesh, V. (2020). *Diversity management – an overvıe.*, V.Babu (Der.), International journal of multidisciplinary educational research (31-36), Sucharitha Publications Visakhapatnam andhra Prades: India.

Sulman, J., Kanee, M., Stewart, P. ve Savage, D. (2007). Does difference matter? diversity and human rights in a hospital workplace. *Social Work in Health Care*, 44(3), 145-159.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*, 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Şavkar, E. (2011). *Sosyal sermayenin unsurları ve ekonomik kalkınmayla ilişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Şekerli, E.B. (2017), Duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinin meta analiz ile araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 60-77.

Şener, S. ve Ballı, E. (2019). Çalışanların yaşam doyumları ile duygusal bağlılıkları ve iş tatminleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, The Third International Congress on Future of Tourism: Innovation, Entrepreneurship and Sustainability (Futoturizm) Kongreleri Bildirileri, 26-28 Eylül 2019, Erciyes, s. 487-491.

Şentürk, B. (2015). Çokuz ama yokuz: Türkiye'deki akademisyen kadınlar üzerine bir analiz. *Viraverita E-Dergi,* (2), 1-22.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (2004). *The social identity theory of intergroup behavior*. In J. T. Jost and J. Sidanius (Eds.), Key readings in social psychology. Political psychology: Key readings (276-293). New York, NY, US: Psychology Press.

Tas, I. ve İskender, M. (2018). An examination of meaning in life, satisfaction with life, self-concept and locus of control among teachers. *Journal of Education and Training Studies, 6*(1), 21-31.

Taşlıyan, M. ve Pekkan, N.Ü. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: Beş yıldızlı oteller örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 9(1), 30-41.

Tatli, A. and Özbilgin, M. F. (2012). An Emic approach to intersectional study of diversity at work: A Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*. 14, 180–200.

Terzi, Y. (2019). Anket, Güvenilirlik- Geçerlilik Analizi (Power Point Sunumu). 15.01.2021tarihindehttps://personel.omu.edu.tr/docs/ders_dokumanlari/1030_32625_1500.pdf. Html adresinden erişildi.

Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E. ve Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues,* 545-565.

Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development,* 24(1), 34-44.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin örgütsel bağlılığa etkileri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Triana, M.D.C., Garc´Ia, M.F. ve Colella, A. (2010). Managing diversity: How organizational efforts to support diversity moderate the effects of perceived

racial discrimination on affective commitment. *Personnel Psychology*, 63, 817–843.

Triandis, H. (1988). *Collectivism V. Individualism: A Reconceptualisation of a Basic Concept in Cross-Cultural Socialpsychology*. G. K. verma Et Al. (Eds.), Cross-Cultural Studies of Personality, Attitudes and Cognition.

Triandis, H.C., Bontempo, R., Villareal, M.J., Asai, M. ve Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*. 54(2), 323-33.

TÜSEV/CIVICUS, (2006). *Türkiye'de sivil toplum: Bir değişim süreci uluslararası sivil toplum endeksi projesi Türkiye ülke raporu*. TÜSEV Yayınları No. 39.

Tüylüoğlu, Ş. (2006). Sosyal sermaye, iktisadi performans ve kalkınma: Bir yazın taraması. *Akdeniz İİBF Dergisi*, *6*(12), 14-60.

Tüz, M. V. ve Gümüş, M. (2010). The Diversity perception and the attitudes of employees: A study on human resource professionals and hotel workers. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 219-238.

Uguz, H. E. Orselli, E. ve Sipahi, E. B. (2011). Sosyal sermayenin ölçümü: Türkiye deneyimi [measurement of social capital: Turkish experience]. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Akademik İncelemeler Dergisi*, 6(1), 8-40.

UNDP, 2008. *Türkiye'de gençlik: Ulusal insani gelişme raporu,* Ankara.

UNESCO (1995) *Declaration of principles on tolerance*. Paris.

UNV, (2013). *Türkiye'de gönüllülük gönüllülüğün rolünün ve katkılarının keşfedilmesi.* Erdem E. (Çevr.). Türkiye ve Gsm Gençlik Servisleri Merkezi, Bordo Tercüme Bürosu.

Uphoff, N. ve Wijayaratna, C. M. (2000). Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organizations in Gal Oya. Sri Lanka. World Development, 28(11), 1875-1890.

URL 1- www.tdk.gov.tr, 01 Mayıs 2021.

URL 2- www.yok.gov.tr 02. Ekim 2021

URL 3- www.Siviltoplum.Gov.Tr 04 Mayıs 2020.

URL 4- www.Politikaakademisi.Org, 04 Mayıs 2020.

Usta, Ö. Ç. ve Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78.

Uzzi, B. (1996). The Sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The Network Effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.

Vanaki, Z. ve Vagharseyyedin, S.A. (2009). Organizational commitment, work environment conditions, and life satisfaction among ıranian nurses. *Nursing and Health Sciences*, 11, 404–409.

Vegt, G.S.V.D. (2002). Effects of attitude dissimilarity and time on social integration: A longitudinal panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychofogy*, 75, 439-452.

Verkuyten, M., ve Slooter, L. (2007). Tolerance of Muslim beliefs and practices: Age related differences and context effects. *International Journal of Behavioral Development*, 31(5), 467–477.

Verkuyten, M., Yogeeswaran, K. ve Adelman, L. (2019). Intergroup toleration and its implications for culturally diverse societies. *Social Issues and Policy Review, 13*(1), 5–35.

Vermaak, J. N. (2006). *A Reconceptualisation of the concept of social capital: A Study of resources for need satisfaction amongst agricultural producers in vhembe*. Limpopo. Unpublished PhD Thesis. University of South Africa, Pretoria.

Wacquant, L. (2007). *Pierre Bourdieu: Hayatı, eserleri ve entelektüel gelişimi*. Çeğin, G., Göker, E. Arlı A. ve Tatlıcan Ü. (Der.) Ocak ve zanaat: Pierre Bourdieu derlemesi içinde (53-76), İstanbul: İletişim Yayınları.

Wasti, S. A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. *Türkiye'de yönetim, liderlik ve insan kaynakları uygulamaları*, *1*, 2-30.

Watson, G. W. ve Papamarcos, S. D. (2002). Social capital and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, *16*(4), 537-552.

Wells, J.E. ve Aicher, T.J. (2013). Follow the leader: A relational demography, similarity attraction, and social İdentity theory of leadership approach of a team's performance. *Gend. Issues*, 30, 1–14.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review, 7*(3), 418-428.

Wollebaek, D. ve Selle, P. (2002). Does participation in voluntary associations contribute to social capital? The impact of intensity, scope, and type. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 31*(1), 32-61.

Woolcock, M. (2001). *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*. Canadian Journal of Policy Research, 2(1), 11-17.

Yadav, V. ve Sharma, H. (2021). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: Mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 1-16.

Yaman Y. ve Irmak E. (2010), Yöneticiler ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 7(7): 164-172.

Yang, J., Gong, Y. ve Huo, Y. (2011). Proactive personality, social capital, helping and turnover intentions. *Journal of Manegerial Psychology*, 26(8), 739-760.

Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I.G. (2009). The Relationship between organizational justice and commitment: A case study in accommodation establishments. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.

Yeğen, M., Keyman, E. F., Tol, U. U. ve Çalışkan, M. A. (2009). *Türkiye'de gönüllü kuruluşlarda sivil toplum kültürü*, Proje No: 107K219, TUBİTAK 1001 Araştırma Projeleri, Ankara.

Yıldiz, Z. ve Topuz, H. (2011). Sosyal sermaye ve ekonomik kalkınma ilişkisi açısından Türkiye üzerine bir değerlendirme. *In Conference Journal of Social Policy/Sosyal Siyaset Konferanslar Dergisi* (No. 61). 202-226.

Yılmaz, E. (2008). Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals. *Socıal Behavior and Personality*, 36(8): 1085-109.

Yılmaz, F. (2017). Tolerans paradoksu. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 59, 507-606.

Yılmaz, F. (2021). *Tolerans, hoşgörü, müsamaha*. Ceyhun Akın Cengiz (Der.), Değerler üzerine edebi sorgulamalar içinde (ss. 151-194), Ankara: Nobel Yayınevi.

Yiyit, T. (2017). Sosyal sermaye kavramına Türkiye'deki örgütsel davranış çalışmaları açısından bir bakış. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1499-1520.

Yolcu, İ.U. ve Çakmak A.F. (2017). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(2), 425-438.

Yoon, S. ve Lee, E. M. (2019). Social and psychological determinants of value co-creation behavior for south Korean firms. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2-24.*

Yurtsever, Ş. (2013). The Role of social capital in the formation of collective identities: The case of european ıdentification. 7th ECPR General Conference Sciences Po, 4-7 Eylül 2013, Bordeaux, s.1-19.

Zahiri, A. Abbasi Esfajir, A. A. ve Heidarabadi, A. (2020). The Role of social capital in organizational commitment (Case Study of Sepah Bank Employees of Golestan, Gilan and Mazandaran Provinces). *Sociological Studies of Youth*, *11*(36), 123-138.

Žnidaršič, J. ve Bernik, M. (2021). Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: The case of Slovenia. *Plos one*, *16*(1), 1-17.

EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

Değerli Öğretim Elemanı,

Bu anket, ***"Farklılık Algısı ile Örgütsel Bağlılık Tutumu Arasındaki İlişki: Sosyal Sermayenin Moderatör Etkisi***" başlıklı doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Buradaki veriler sadece bilimsel araştırmalar için kullanılacaktır. Katılımınız ve ilginiz için şimdiden teşekkürler.

Danışman

Doç. Dr. Mehmet Ferhat ÖZBEK
Gümüşhane Üniversitesi
(İKY Bölümü)

Öğr. Gör.Emine YILMAZ ATİK
(Osmaniye MYO)
Gümüşhane Üniversitesi
SBE İşletme ABD
Doktora öğrencisi.

Kişisel Bilgiler	**Cinsiyetiniz:**	Kadın (1)	Erkek (2)		
	Yaşınız:	22-32 (1)	33-42 (2)	43-52 (3)	53 + (4)
	Medeni durumunuz:	Evli (1)	Bekar (2)	Diğer (3)	
	Dini inanışınız:	Müslüman (1)	Diğer (2)		
	Etnik kökeniniz:	Türk (1)	Laz (3)	Boşnak (5)	Diğer (Belirtiniz (7)
		Çerkez (2)	Kürt (4)	Göçmen (6)	
	Fiziksel bir engeliniz var mı?	Evet (1)	Hayır (2)		
	Eğitim düzeyiniz	Lisans eğitimi	Yüksek Lisans	Doktora eğitimi (3)	Doktora ve üzeri (4)

		(1)	eğitimi (2)		
	Kaç yıldır bu iş yerinde çalışıyorsunuz ?	5 in altında (1)	5-10 yıl (2)	11-15 yıl (3)	16 + yıl (4)
	Akademik Ünvanınız	Araştırma görevlisi (1)	Öğretim görevlisi (2)	Dr.Öğretim üyesi (3)	Doçent veya Profesör (4)
	Gelir durumunuz	3000-4500 (1)	4501-6000 (2)	6001-8000 (3)	8001 + (4)

	Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği	**1-KESİNLİKLE**	**2-KATILMIYORUM**	**3-KARARSIZIM**	**4-KATILIYORUM**	**5-KESİNLİKLE KATILIYORUM.**
Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı Boyutları						
1	Meslektaşlarım, hem erkek hem kadın çalışanların terfilerini destekler.					
2	Meslektaşlarım, farklı cinsel eğilimi olan çalışanların terfilerini destekler.					
3	Meslektaşlarım, farklı etnik kimliğe sahip çalışanların terfilerini destekler.					
4	Meslektaşlarım, farklı yaş grubundan olan çalışanların terfilerini destekler.					
5	Meslektaşlarım, engelli çalışanların terfilerini destekler.					
6	Çalıştığım kurum, farklı cinsel eğilimi olan çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.					
7	Çalıştığım kurum, her yaştan insanın kariyer gelişimini teşvik eder.					

8	Çalıştığım kurum, engelli çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.					
9	Çalıştığım kurum, farklı etnik kimliğe sahip çalışanların kariyer gelişimlerini teşvik eder.					
10	Çalıştığım kurum, hem erkek hem de kadın çalışanların kariyer gelişimini teşvik eder.					
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı Boyutları						
11	Çalıştığım kurumda yönetim, kadınların ve erkeklerin tüm yönetim pozisyonlarında eşit sayıda olmalarını teşvik eder.					
12	Farklı cinsel eğilimi olan çalışanlar, bu kurumda cinsellikleri konusunda kendilerini rahat hissederler.					
13	Çalıştığım kurumda, tüm çalışanlar eşitlik ve çeşitlilik politikasını içeren bir taahhütname ile bilgilendirilir.					
14	Çalıştığım kurumda, tüm çalışanların kariyer gelişimleri için kendilerine birçok fırsat sunulur.					
15	Çalıştığım kurumda yönetim, çeşitliliği teşvik eder.					
16	Çalıştığım kurumun amacı, tüm faaliyetlerinde çeşitlilik ve eşitliği sağlamaktır.					
17	Çalıştığım kurumda çalışanlar, yerel nüfusun çeşitliliğini yansıtır.					
18	Çalıştığım kurum, çalışanlarının farklılığını daha iyi hizmet sunmanın bir yolu olarak görür.					
19	Çalıştığım kurum, tüm birimlerini eşitlik ve çeşitlilik sağlamaları konusunda destekler.					
20	Çalıştığım kurum, çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarına cevap vermeyi önemser.					

	Sosyal Sermaye Ölçeği	**1-Kesinlike Hayır**	**2-Sıklıkla Hayır**	**3-Kararsızım**	**4-Sıklıkla Evet**	**5-Kesinlikle Evet**
	Yerel topluluğa katılım					
1	Gönüllü olarak yerel bir dernek veya kulüpte görev alırım.					
2	Yerel bir toplumsal etkinlik düzenlendiğinde (tiyatro, konser, el sanatları sergisi vb.) katılırım.					
3	Spor, el sanatları, sosyal kulüp ve dernek gibi yerel bir kulüpte veya dernekte aktif rol oynarım.					
4	Yerel bir kulübün veya derneğin yönetim veya organizasyon komitesinde aktif olarak üyeliğim vardır.					
5	Acil bir durum olduğunda yerel bir dernek veya kulübün (toplum/cemiyet) eylemine katılırım.					
6	Yakın çevremde toplumsal bir proje yapıldığında gönüllü olarak görev alırım ya da çalışmaya destek olurum.					
7	Gençlik merkezleri, izci merkezleri, çocuk bakımı ve engellilerin eğlendirilmesi gibi bir organizasyonda, yeni bir hizmeti yerine getirmek için kendi alanımla ilgili bir proje olursa gönüllü olarak görev alırım.					

	Sosyo proaktivite					
8	Herhangi bir konuda önemli bir karar vermek için bilgiye ihtiyacım olduğunda, bilgiyi nereden bulacağımı bilirim.					
9	Herkesin hem fikir olduğu bir konuya katılmadığımda, katılmama nedenimi açıkça söylerim.					
10	Çalıştığım ortamda, bana sorulmasa veya söylenmese bile gerektiğinde yapılması gerekenler için insiyatif alırım.					
11	İş arkadaşıma (veya hayatımdaki herhangi bir kişiye) iş tanımımda yer almayan (benim sorumluluğumda olmayan) bir konuda yardım ederim.					
	Güven					
12	Hava karardıktan sonra oturduğum mahallede yürürken kendimi güvende hissederim.					
13	Çoğu insanın güvenilir olduğuna inanırım.					
14	Eğer birilerinin arabası evimin önünde bozulursa, onu telefonu kullanmak için evime davet ederim.					
15	Yaşadığım mahallenin, bölgenin güvenilir bir yer olduğunu düşünürüm.					
16	İçinde olduğum toplumu ailem gibi güvenli hissederim.					

	Aile ve Arkadaşlık ilişkileri					
17	Arkadaşlarım veya ailemden birileri ile sık sık telefon görüşmesi yaparım.					
18	Dün arkadaşlarım veya ailemden birileri ile konuştum.					
19	Arkadaşlarımla hafta sonu öğlen/akşam yemeğini dışarıda yeriz.					
	Tolerans					
20	Farklı kültürlerden gelenlerin yaşadığım yeri zenginleştirdiğini düşünürüm.					
21	Farklı yaşam biçimleri olan kişiler arasında yaşıyor olmak hoşuma gider.					
	Yaşam değeri					
22	Toplumun bana gereken değeri verdiğine inanırım.					
23	Eğer yarın öleceğimi bilsem, dönüp baktığımda yaşadığım hayattan kendimi tatmin olmuş hissederim.					
	İş ilişkileri					
24	Çalıştığım işyerinde kendimi yaşadığım toplumun bir parçası olarak hissederim.					
25	İş arkadaşlarım aynı zamanda iş dışında görüştüğüm arkadaşlarımdır.					
26	İş yerinde kendimi bir takımın üyesi olarak görürüm.					

	Örgütsel Bağlılık Tutumu Ölçeği	1-KESİNLİKLE KATILMIYORUM	2-KATILMIYORUM	3-KARARSIZIM	4-KATILIYORUM	5-KESİNLİKLE KATILIYORUM
1	Kariyerimin geri kalanını çalıştığım kurumda geçirmeyi çok isterim.					
2	Çalıştığım kurumla ilgili, kurum dışındakilerle görüş alış verişi yaparım.					
3	Çalıştığım kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunum gibi görürüm.					
4	Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim.					
5	Çalıştığım kurumda kendimi aileden bir parça gibihissederim.					
6	Çalıştığım kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı hissederim.					
7	Çalıştığım kurum benim için kişisel bir önem ifade eder.					
8	Çalıştığım kuruma ait 'güçlü' bir his beslerim.					

ETİK KURULU KARARI

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/04/2019-E.9978

T.C.
OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERSİTESİ
Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu

Sayı : 59754796-050.99/
Konu : Karar

Sayın Öğr. Gör. Emine YILMAZ
Ulaştırma Hizmetleri Bölüm Başkanlığı - Öğretim Görevlisi

İlgi : 10/04/2019 tarihli başvurunuz.

İlgi başvurunuza istinaden alınan 15.04.2019 tarih ve 2019/5/1 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mehmet Emin ÖCAL
KURUL BAŞKANI

Ek:Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Kararı 2019/5/1 (1 sayfa)

OSMANİYE KORKUT ATA ÜNİVERŞİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
TOPLANTI KARARI

Karar Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
15.04.2019	5	2019/5/1

Saat: 14.00
Toplantı Yeri: Mühendislik Fakültesi Toplantı Salonu

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu 15.04.2019 tarihinde toplandı ve aşağıdaki kararı aldı:

ÖZGEÇMİŞ

Emine YILMAZ ATİK, Sakarya Üniversitesi'nden 2011 lisans ve Gümüşhane Üniversitesi'nden 2014 yüksek lisans dereceleri aldı. Şuanda Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Osmaniye Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmaktadır. Yönetim ve organizasyon alanında çalışmaları bulunan YILMAZ ATİK, İngilizce bilmektedir.

Yayınlar:

Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H. İ. ve Küçük, N. (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *International Journal of Academic Social Science Studies, 34,* 53-67.

Peker, İ, Okan, T, Yılmaz, E, and Demirelli, Ş. (2016), *Board structure and financial performance efficiency of turkish business groups with GRA and DEA methods,*23rd International Academic Conference, 27 April 2016,Venice.

Peker, İ., Ar, İ. M. ve Yılmaz, E. (2016). Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören lojistik firmalarının teknolojik yenilik düzeylerinin belirlenmesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *34*(4), 49-70,

Atik, E. Y.(2018), Güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi, *International Conference on Emprical Economics and Social Science,27-28 June 2018,* Bandırma, s. 553.