

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
ÇALIŞANLARIN KURUMSALLAŞMA
ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR
KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ**

Cihan Bilgehan Bayram

2501190479

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Fatih Semerciöz

İSTANBUL – 2022

ÖZ

FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSALLAŞMA ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ CİHAN BİLGEHAN BAYRAM

Bu çalışma, farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri hedef kitle olarak belirlenen; bir katılım bankasının genel müdürlük çalışanlarından alınmıştır. Örneklem büyüklüğü 191 kişidir. Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi açıklanmıştır. Sonrasında ise sözü edilen bu etkide çalışanların kurumsallaşma düzeyi algısının rolü ortaya konmuştur. Bulgular doğrultusunda; farklılık yönetiminin, özellikle yönetsel uygulamalar ve politikalar alt başlığında, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılıklarını olumlu anlamda etkilediği ve bu etkide çalışanların kurumsallaşma algısının düzenleyici bir rolünün bulunduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre çalışanların içinde bulundukları örgütün kurumsallaşma düzeyine ilişkin algıları; işletmelerin farklılık yönetimi ile ilgili uygulamalarının ve politikalarının çalışan bağlılığına etkisinde önemli bir rol oynamaktadır.

Anahtar Kelimeler: (Farklılık Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Kurumsallaşma, Örgüt Çevresi, Katılım Bankası, Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar)

ABSTRACT

THE MODERATING ROLE OF INSTITUTIONALIZATION PERCEPTION IN THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN EXAMPLE OF A PARTICIPATION BANK

CİHAN BİLGEHAN BAYRAM

This study aims to investigate the relationship between diversity management, organizational commitment, and institutionalization. Research data have been collected from the employees of a participation bank who works in the bank's headquarters. The sample size of the study is 191 people. In line with the purpose of the research, firstly, the effect of diversity management on organizational commitment is explained. Afterward, the role of the perception of the level of institutionalization of the employees in this effect was revealed. It has been concluded that diversity management has a positive effect on the commitment of employees to their organizations, especially in the sub-title of managerial practices and policies, and the perception of institutionalization has a regulatory role in this effect. Accordingly, the perceptions of the employees regarding the level of institutionalization of the organization they are in; play an important role in the impact of the managerial practices and policies of the enterprises on diversity management on employee commitment.

Keywords: (Diversity Management, Organizational Commitment, Institutionalization, Organizational Environment, Participation Bank, Managerial Practices and Policies)

ÖNSÖZ

Her bir bireyin farklılıklara sahip olmasının yani biricikliğinin korkulacak bir şey değil hayatın bir gerçekliği olduğunun anlaşıldığı bir dönemde işgücündeki farklılıklar üzerinde yapılan çalışmalar oldukça değerlidir. Bu farklılıkların işletmelerde düzgün bir şekilde yönetildiğinde hem bireysel, hem de örgütsel bağlamda çok sayıda olumlu çıktısının olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı arttırmak da bu olumlu çıktılardan biridir.

Bununla birlikte işletmelerin eylemlerini gerçekleştirirken yakın ve uzak çevrelerinden etkilendikleri bilinen bir gerçektir. İşletmelerin profesyonelleşmesini ve formalleşerek, tutarlı, öngörülebilir hale gelmesini ifade eden kurumsallaşma, bu çevreye uyum sağlama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu tez çalışması, farklılıkların yönetilmesi ve kurumsallaşma bağlamında diğer muadili bankalardan ayrılan bir katılım bankasının genel merkezinde çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem araştırmanın sonucu ve ileride yapılacak çalışmalar için oldukça değerlidir.

Tez sürecinde göstermiş olduğu sabırlı tutumu ve bana bu denli farklı ve özgün olduğunu düşündüğüm bir çalışmayı gerçekleştirme fırsatı verdiği için danışmanım Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e teşekkürlerimi sunmak istiyorum. Bununla birlikte yine tüm süreç boyunca birçok soruma sabırlı bir şekilde yanıt veren Arş. Gör. Burak KÜLLİ'ye desteği için teşekkür ederim. Hem tezimi sunduğum jürinin bir üyesi olarak değerli görüşlerini ileten, hem de tezimin üzerinde çalışmama olanak sağlayan bir ortamın oluşmasına yardımcı olan Prof. Dr. Beliz ÜLGEN'e saygı ve sevgilerimi iletiyorum. Bununla birlikte tüm bu süreçte çok değerli desteklerini her zaman arkamda hissettiğim değerli dostlarım Arş. Gör. Fatih AVCILAR'a ve bu satırların yazıldığı sırada klinik psikolog ünvanını almak üzere olan Psk. Hilal Şentepe'ye özel olarak teşekkür etmek isterim. Ayrıca kullandığım örgütsel bağlılık ölçeğinin çevirisinde tereddütsüz bir şekilde desteğini esirgemeyen Psk. Talya Öztürk'e de teşekkürlerimi iletirim.

Son olarak bu çalışmanın tamamlanmasında büyük bir etken olan, yıllardır hemen her konuda desteklerini arkamda hissettiğim canım ailem Cihat Bayram ve Bedriye Bayram’a sevgi, saygı ve teşekkürlerimi iletiyorum.

Bu tez çalışmasının, sonrasında yapılacak benzer çalışmalara katkı sunmasını diliyorum.

Cihan Bilgehan Bayram
İstanbul, 2022



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM FARKLILIK YÖNETİMİ

1.1. Farklılık Kavramı	3
1.2. Farklılık Boyutları.....	6
1.2.1 Faktör Yaklaşımı.....	7
1.3. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler	13
1.3.1 İşgücü Demografisinde Meydana Gelen Değişimler	13
1.3.2 Çalışma Yaşamı ve Örgütlerdeki Değişimler	15
1.3.3 Tarihsel Süreçte Yaşanan Diğer Gelişmeler	18
1.4. Farklılık Yönetimi Kavramı.....	21
1.5. Farklılıkların Yönetimi ile ilgili Oluşturulmuş Modeller	26
1.5.1 İlk Modeller.....	26
1.5.2 Orta Modeller	29
1.5.3 Süreç Modelleri.....	35
1.6. Farklılıkları Yönetmenin Sağladığı Faydalar.....	37
1.6.1 Farklılıkları Yönetmenin Bireylere Sağladığı Faydalar	37
1.6.2 Farklılıkları Yönetmenin Örgütlere Sağladığı Faydalar	38
1.7. Batı – Dışı Bağlamda Farklılıkların Yönetimi	40
1.7.1 Türkiye’de Yapılan Farklılık Yönetimi Araştırmaları	42

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

2.1.	Kurum Kavramı ve Örgütsel Kurumsallaşmanın Açıklanması	45
2.1.1.	Kurum Kavramı	45
2.1.2.	Örgütsel Kurumsallaşmanın Açıklanması.....	46
2.2.	Kurum Teorisinin Gelişimi ve Örgütsel Kurumsallaşma ile İlişkisi.....	49
2.2.1.	Kurum Teorisinin Tarihsel Gelişimi	49
2.2.2.	Kurum Teorisinin Örgütsel Kurumsallaşma ile İlişkisi	53
2.3.	İşletmelerin Kurumsallaşma Nedenleri.....	54
2.3.1.	Düzenleyici Baskı Mekanizmaları	55
2.3.2.	Normatif Baskı Mekanizmaları.....	57
2.3.3.	Bilişsel Baskı Mekanizmaları	58
2.4.	Örgütsel Kurumsallaşma Süreci.....	59
2.4.1.	Resmîlik Kazanma	59
2.4.2.	Sürekliliğin Sağlanması	60
2.4.3.	Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu	61
2.4.4.	Kurumsal Kimliğin Kazanılması.....	62
2.5.	Örgütsel Kurumsallaşmanın Unsurları.....	62
2.5.1.	Formalleşme	64
2.5.2.	Profesyonelleşme	65
2.5.3.	Şeffaflık(Hesap Verebilirlik)	67
2.5.4.	Kültürel Güç.....	68
2.5.5.	Tutarlılık.....	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1.	Örgütsel Bağlılık Kavramı	73
3.2.	Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Çeşitli Teoriler	77
3.2.1.	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	81
3.2.2.	Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	82
3.2.3.	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	89
3.3.	Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli	90

3.3.1.	Duygusal Bağlılık	92
3.3.2.	Devam Etme Bağlılığı.....	92
3.3.3.	Normatif Bağlılık	93
3.4.	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	94
3.4.1.	Kişisel Faktörler	95
3.4.2.	Örgütsel Faktörler	100
3.5.	Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları	105
3.5.1.	Düşük Düzeyde Bağlılık ve Sonuçları	106
3.5.2.	Orta Düzeyde Bağlılık ve Sonuçları	107
3.5.3.	Yüksek Düzeyde Bağlılık ve Sonuçları	108

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSALLAŞMA ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ

4.1.	Farklılık Yönetimi, Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	110
4.2.	Araştırmanın Problemi	116
4.3.	Araştırmanın Amacı, Önemi ve Literatüre Katkısı	117
4.4.	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	118
4.5.	Araştırma Yöntemi.....	119
4.6.	Araştırmanın Evreni ve Örneklem	119
4.7.	Araştırmada Kullanılan Ölçekler	119
4.8.	Araştırmanın Modeli	121
4.9.	Araştırmanın Hipotezleri.....	122
4.10.	Araştırmanın Bulguları.....	122
4.10.1	Örnekleme Yönelik Tanımlayıcı(Betimsel) İstatistikler	122
4.10.2	Araştırmada Kullanılan Modellerin İstatistiki Uygunluğu	127
4.10.3	Araştırmada Kullanılan Modellerin Varsayımsal Uygunluğu	127
4.10.4	Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	130
4.10.	Araştırmanın Sonuçları	154
SONUÇ.....		156
KAYNAKÇA		158

EKLER.....	173
-------------------	------------



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.: Çok Kategorili Farklılık Sınıflandırması(Mannix, E. & Neale, M.A., 2005.)	12
Tablo 1.4.1.: İşgücündeki Farklılıklara Yönelik 3 Farklı Bakış Açısı (Kelly, E. & Dobbin, F., 1998)	25
Tablo 2.2.1.: Kurum Teorisi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması(Scott, W.R., 1987)	53
Tablo 2.5.1.: Kurumsallaşmanın Unsurları(Apaydın, F., 2009)	64
Tablo 3.1.: Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması/Operasyonelleştirilmesi.....	76
Tablo 3.4.1.: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Sınıflandırmaları	94
Tablo 3.5.1.: Bağlılık Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları(Randall, D.M., 1987)	106
Tablo 4.1.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Araştırmaları	112
Tablo 4.9.1.: Hipotezler Tablosu.....	122
Tablo 4.10.1.: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	122
Tablo 4.10.2.: Katılımcıların Eğitim Durumu.....	123
Tablo 4.10.3.: Katılımcıların Yaş Aralıkları	124
Tablo 4.10.4.: Katılımcıların Sigortalı Çalışma Süreleri	125
Tablo 4.10.5.: Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler	125
Tablo 4.10.6.: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlar	126
Tablo 4.10.7.: Farklılık Yönetimi Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları	128
Tablo 4.10.8.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları.....	129
Tablo 4.10.9.: Kurumsallaşma Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları	129
Tablo 4.10.10.: Farklılık Yönetimi Modeli Ulaşılan İlk Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları	133
Tablo 4.10.11.: Farklılık Yönetimi Modeli Ulaşılan Son Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları	136
Tablo 4.10.12.: Farklılık Yönetimi Modeli Son Uyum Değerleri Tablosu.....	136
Tablo 4.10.13.: Örgütsel Bağlılık Modeli Ulaşılan İlk Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları	138

Tablo 4.10.14.: Örgütsel Bağlılık Modeli Ulaşılan Son Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları	140
Tablo 4.10.15.: Örgütsel Bağlılık Modeli Son Uyum Değerleri Tablosu	140
Tablo 4.10.16.: Kurumsallaşma Modeli Ulaşılan İlk Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları	141
Tablo 4.10.17.: Kurumsallaşma Modeli Ulaşılan Son Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları	143
Tablo 4.10.18.: Kurumsallaşma Modeli Son Uyum Değerleri Tablosu	144
Tablo 4.10.19.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu	145
Tablo 4.10.20.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Korelasyon ve Anlamlılık Değerleri Tablosu	146
Tablo 4.10.21.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Basit Regresyon Analizi ANOVA Değerleri Tablosu.....	146
Tablo 4.10.22.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Basit Regresyon Modeli Özeti.....	147
Tablo 4.10.23.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Alt Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	148
Tablo 4.10.24.: Çoklu Regresyon, Korelasyon ve Anlamlılık Değerleri.....	148
Tablo 4.10.25.: Çoklu Regresyon Modeli Özeti	149
Tablo 4.10.26.: Çoklu Regresyon Modeli ANOVA Tablosu.....	149
Tablo 4.10.27.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Örgütsel Bağlılık.....	146
Tablo 4.10.28.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Duygusal Bağlılık	146
Tablo 4.10.29.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Devam Bağlılığı.....	147
Tablo 4.10.30.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Normatif Bağlılık.....	148
Tablo 4.10.31.: Farklılık Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Kurumsallaşma Modeli Çoklu Regresyon Modeli Özeti.....	151
Tablo 4.10.32.: Farklılık Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Kurumsallaşma Modeli ANOVA Tablosu	152
Tablo 4.10.33.: Çoklu Regresyon Modeli Moderatör Değişken	152
Tablo 4.10.34.: P ve T Değerleri Tablosu	152

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.5.1.: Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli(Agars & Kottke, 2004)	32
Şekil 2.3.1.: Kurumsallaşmanın Nedenleri ve Sonuçları(Apaydın, F., 2009)	55
Şekil 3.2.1.: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması.....	79
Şekil 3.2.2.: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım(Allen & Meyer, 1991)	80
Şekil 3.2.3.: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım(Allen & Meyer, 1991).....	80
Şekil 3.3.1.: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	91
Şekil 3.5.1.:Bağlılık Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları(Randall, D.M., 1987)	106
Şekil 4.8.1.: Araştırmanın Modeli	121
Şekil 4.10.1.: Farklılık Yönetimi Modeli Faktör ve Boyutları	136
Şekil 4.10.2.: Örgütsel Bağlılık Modeli Faktör ve Boyutları	139
Şekil 4.10.3.: Kurumsallaşma Faktör ve Boyutları	143
Şekil 4.10.4.: Kurumsallaşmanın Düzenleyici Rolü.....	153

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
A.G.E:	Adı Geçen Eser
CEO:	Chief Executive Officer
CFI:	Comperative Fit Index
CMIN/df:	Ki-kare/Serbestlik Derecesi
EEO:	Equal Employment Opportunity
GFI:	Goodness-of-Fit Index
NFI:	Non-Normed Fit Index
R₂:	R-square/ R-kare değeri
RMSEA:	Root Mean Square Error of Approximation
Sf.:	Sayfa
TDK:	Türk Dil Kurumu
Vd.:	Ve diğerleri.

GİRİŞ

Farklılık, bir sosyal grup içerisinde bir bireyin sahip olduğu ve onu diğer bireylerden ayırtıran özelliklerdir. Bu özellikler gözle görülebilen demografik özellikler olabileceği gibi(cinsiyet, yaş, ten rengi vb. gibi) gözle görülemeyen(egitim seviyesi, kişinin sahip olduğu değer ve inançlar, kişilik) özellikler de olabilir. Özellikle son yıllarda farklı özelliklere sahip bireylerin örgütler içerisinde daha sık bir araya gelmediği ve birbirleri ile etkileşime girdiği bilinmektedir. Farklılıkların yönetilmesi de bu noktada işletmelerde; çalışanlarının sahip olduğu bu farklılıkları sahiplenici ve bu farklılıklardan fayda sağlayan bir örgüt kültürü dönüşümü için uygulanan prosedür ve politikalar olarak tanımlanabilir. Farklılıkların düzgün bir biçimde yönetilmesinin çalışanların kendilerini rahat ifade edebilecekleri ve dışlanmayacakları daha sağlıklı bir örgüt iklimini oluşturarak örgütsel bağlılığı geliştireceğine yönelik literatürde çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Birey ve kurum arasındaki bu karşılıklı sorumluluk anlaşması genellikle sosyal değişim teorisine dayandırılmaktadır.

Araştırmanın diğer bir boyutunu ise kurumsallaşma oluşturmaktadır. İşletmeler çevrelerinden gelen baskılara yanıt verip, uzun süreli devamlılıklarını sağlamak için örgütsel yapılarını formal hale getirirler. İşgücünde alanında uzman kişilere yetki verir, hesap verebilir ve tutarlı bir örgütsel yapı oluşturmaya çalışırlar. Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyinin yüksek olmasının; güvenilir ve sosyal beklentilere cevap veren bir örgüt iklimi oluşturulmasına yardımcı olacağı düşünülebilir. Bu noktada çalışanların işletmelerinin kurumsallaşma düzeyine ilişkin algıları işletmenin farklılık yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamalardan alınan verimi etkileyebilir.

Bu tez çalışmasında, farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde ve hangi yönleriyle etkilediği irdelenmiştir. Bununla birlikte bu etkide çalışanların örgütlerinin kurumsallaşma düzeyleri ile ilgili algılarının düzenleyici bir rolünün bulunup bulunmadığı ortaya konmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini İstanbul'da faaliyet gösteren bir katılım bankasının genel merkezinde çalışan 191 kişi oluşturmaktadır. Söz konusu katılım bankası farklılıkların yönetilmesi ve kurumsallaşma konularında aynı sektördeki bankalardan ayrıldığı

düşünülen bir bankadır. Bu durum nedeniyle araştırma bu bankanın çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

FARKLILIK YÖNETİMİ

Bu bölümde öncelikle farklılık kavramının ne anlam ifade ettiği açıklanacak ve literatürde yer alan çeşitli farklılık boyutlarına yer verilecektir. Daha sonrasında farklılık yönetimi kavramının ortaya çıkış sürecindeki gelişmeler incelenecek, farklılık yönetimi tanımlanacak ve çeşitli çalışmacılar tarafından farklılıkların yönetilmesi ile ilgili oluşturulan modellere yer verilecektir. Bölümün son kısımlarında ise farklılıkları yönetmenin işletmelere sağladığı faydalara, Türkiye ve çeşitli ülkelerde yapılan farklılık yönetimi araştırmalarına yer verilecektir.

1.1. Farklılık Kavramı

Sözlükteki karşılığı ve çeşitli bilim insanları tarafından yapılan tanımlamalara yer vermeden önce farklılık ve çeşitlilik olgusunun özellikle son yıllarda gündelik hayatın içinde oldukça yer edinmesine rağmen tanımlanmasının çok kolay olmadığını belirtmek gerekir. Öyle ki ABD Ticaret Bakanlığı'nın oluşturduğu “Diversity Task Force” grubu; yapmış olduğu, “Best Practices in Achieving Workforce Diversity” çalışmasında farklılık ve çeşitlilik tartışmalarındaki en büyük engellerden birinin konuyu tanımlamak olduğunu ifade etmektedir.¹ Bu durumun sebebi tanımlama yapılırken, kavrama tanımlamayı yapan her birey tarafından farklı anlamlar atfedilmesidir.

Kavrama yapılan vurgulardan bazıları farklılıkları özel bir gruba mensup olma olarak ele alırken, bazıları ise gruplar arasındaki güç dengesizliklerine odaklanmaktadır. Kavrama atfedilen bir diğer anlam ise çeşitli yasalar tarafından korunan gruplara işaret etmektedir.²

¹ Kapoor, C., Defining Diversity: The Evolution of Diversity, **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 3(4), 284, 2011.

² Sürgevil, O., Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2008.

Kavram çeşitli çalışma alanları tarafından da farklı anlamlarda kullanılabilmektedir. Örneğin biyoloji disiplininde farklılık, ekosistemdeki tüm canlı organizmalar arasındaki değişkenlikleri ifade ederken³; eğitim alanı söz konusu olduğunda ise sınıf ortamında bilgi dağıtma hizmetini farklı özelliklere (ırk, etnik köken, kültürel farklılıklar, sosyoekonomik düzey, cinsiyet vb.) sahip tüm öğrencilere aynı şekilde sunması beklenen öğretmenler için⁴ ayrı bir öneme işaret eder.

Tezimizin konusu ise iş dünyası, örgütler ve yöneticiler için farklılık kavramıdır. İlerleyen kısımlarda işgücündeki farklılıkların tarihine ve farklılıkların işletmeler için ifade ettikleri anlama detaylı olarak değinilecektir. İşgücündeki farklılıklara değinmeden önce kısaca iki sözlük tanımına yer verilecek olursa;

Cambridge Sözlüğü'nde farklılık kavramı genetik/biyolojik ve fikrîsel/düşüncesel ayrımına götürülerek (genetic/biological diversity, a wide diversity of opinion/ideas) “farklı veya çeşitli olma durumu ya da gerçeği; çeşitlilik”(the condition or fact of being different or varied; variety) olarak tanımlamıştır.⁵

Türk Dil Kurumu da Cambridge Sözlüğü'ne benzer şekilde farklılık kavramı için iki farklı tanımlama yapmaktadır. Ancak TDK'nın ayrımı daha farklıdır. TDK'da farklılık ilk olarak; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” olarak, ikinci olarak ise felsefe alanında; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak ifade edilmiştir.

Larkey (1996), farklılığı iki başlık altında tanımlamaktadır. Bunlar; “a) kültürel gruplar arasında potansiyel davranış farklılıklarına yol açan, dünya görüşlerindeki veya öznel kültürdeki farklılıklar ve b) diğer gruplara göre grup üyeleri arasındaki kimlik farklılıkları.”⁶

³ Magurran, A. E., Biological Diversity, **Current Biology**, 15(4), R116-R118, 2008.

⁴ Silverman, S. K., What is Diversity? An Inquiry Into Preservice Teacher Beliefs, **American Educational Research Journal**, 47(2), 292-329, 2010.

⁵ **Cambridge Dictionary**, Diversity(i), 2022, <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/diversity>.

⁶ Larkey, L. K., Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups, **Academy of Management Review**, 21(2), 463-491, 1996.

Hubbard(2004) ise çeşitlilik için; “Örgütsel amaçlar doğrultusunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle karakterize edilen kolektif karışım.” ifadesini kullanmaktadır.⁷ Yine kendisine göre her insan birbirinden farklı olduğundan çeşitlilik tanımlanırken her bireyin sahip olduğu değerler, tutumlar, kendilerine ve başkalarına karşı bakış açıları da dikkate alınmalıdır.

Yukarıdaki örneklerde olduğu gibi, konuyla ilgili çeşitli bütüncül tanımlamalar mevcut olmakla birlikte, özellikle yapılan ilk çalışmalarda farklılık/çeşitlilik kavramı daha çok ırk, etnik köken, cinsiyet, engelli olma, yaş, cinsel yönelim gibi demografik ve biyolojik farklılıklara işaret etmektedir.⁸

İlerleyen dönemlerde ise konunun yalnızca demografik/biyolojik farklılıklar ya da bir azınlık grubuna mensup olma ile sınırlanmaması gerektiği ile ilgili yaklaşımlar dikkat çekmektedir. Farklılıkları, “bir sosyal sistem içerisinde birbirlerinden belirgin şekilde farklı, sosyal olarak birbirleriyle ilgili grup bağlantılarına sahip insanların bir karışımı.” olarak tanımlayan⁹ ve farklılığın dar bir kapsamda ele alındığında kutuplaştırmayı arttıracığını belirten Taylor Cox(1994) farklılıkları yalnızca bir azınlık gruba mensup olmak olarak ele almaktansa toplam işgücünün tanımı olarak görmektedir. Ona göre cinsiyet ve etnik kökenin ötesinde çok çeşitli grup kimlikleri farklılaşmayı sağlamaktadır.

Yine Cox’a göre farklılıkların yalnızca bireysel boyutta ele alınması ve değişimin yükünün yalnızca bireylere yüklenmesi, konuyla ilgili problemlerde bağlamı oluşturan örgütsel(Organizational) ve grup – içi(In-Group) boyutlarının göz ardı edilmesine neden olur.¹

0

⁷ Hubbard, E., **The Manager’s Pocket Guide to Diversity Management**, Amherst: HRD Press, 2004.

⁸ Barak, M. E. M., Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion, **Administration in Social Work**, 23(3-4), 47-68, 1999.

⁹ Cox, T., **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice**, Berrett-Koehler Publishers, 1994.

¹ Cox, T., A Comment on The⁰Language of Diversity, **Organization**, 1(1), 51-58, 1994.

Benzer şekilde, Gill Kirton'un(2003) "Eğer farklılıkları her birimizi insan yapan özelliklerle ifade edersek tanım yapmak anlamsızlaşır." yaklaşımı konunun derin bir şekilde ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir.¹

R. Roosevelt Thomas farklılık kavramını ilk defa kapsamlı ele alan araştırmacılardan bir diğeridir. 1991 yılında yapmış olduğu "Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity" adlı çalışmada Thomas, başlarda demografik özelliklerle sınırlı olan farklılık tanımına; kişisel ve kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel yönelim, coğrafik köken vb. nitelikleri de dahil ederek genişletmiştir.¹

Farklılıkların dar kapsamda ele alınmaması gerektiğini belirten ve konunun kapsamını genişleten bir diğer çalışma da 1995 yılında McGrath, Berdahl ve Arrow tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada farklılıkların içerisine demografik niteliklere ek olarak; kişinin sahip olduğu değerler, bilgi ve becerileri, organizasyonundaki statüsü gibi faktörler de dâhil edilmiştir.¹ İlgili çalışmaya farklılık boyutları kısmında tekrar değinilecektir.

Görüldüğü üzere farklılık/çeşitlilik kavramı tanımlanırken konuyla ilgili yapılan çalışmalardaki genel eğilim, kavramı dar bir açıdan ele almak yerine daha bütüncül bir yaklaşımla kavramın kapsamını genişletmek üzerinedir.

1.2. Farklılık Boyutları

İnsanların birbirlerine benzediği özellikler olduğu gibi onları birbirinden ayıran ve farklılaştıran özellikler de bulunmaktadır. Farklılık boyutları bireylerin karakteristik özelliklerini ifade eder. Her birey kimliğini oluştururken çeşitli farklılık

¹ Kirton, G., "Developing Strategic Approaches to Diversity Policy", in Davidson, M.J. and Fielden, S.L. (Eds), Individual Diversity and Psychology in Organizations , John Wiley & Sons Ltd, Chichester, pp. 3-18, 2003.

¹ Sürgevil, O., Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2008.

¹ McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H., Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), Diversity in Work Teams: Research Paradigms For a Changing Workplace, (pp. 17-45), American Psychological Association. 1995.

boyutlarından yararlanır. Tüm bu ırk, yaş, cinsiyet, sosyoekonomik düzey, eğitim, tecrübe, statü, fiziksel yeterlilik gibi faktörlerin bir araya gelmesiyle insanın kendisi oluşur. İnsan çeşitliliğine meydana getiren de bu fiziksel ve kültürel farklılıklardır.¹

Çalışmanın bu bölümünde yapılan farklılık sınıflandırmalarına değinilecektir. Yapılan birçok çalışma, farklılık boyutlarını sınıflandırırken birbirinden farklı çıkış noktalarından yararlanmıştır.

Bu bölümde yapılan sınıflandırmalardan yalnızca faktör yaklaşımının altında yer alan yaklaşımlara değinilecektir. Faktör yaklaşımları kendi içinde iki kategorili ve çok kategorili faktör yaklaşımları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

1.2.1 Faktör Yaklaşımı

Çeşitliliğin ölçülmesi ve belirlenmesi için çeşitli faktörlere odaklanan faktör yaklaşımları iki kategorili faktör yaklaşımları ve çok kategorili faktör yaklaşımları olarak ikiye ayrılmaktadır.

1.2.1.1. İki Kategorili Faktör Yaklaşımları

Farklılıkların sınıflandırılması ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar bulunsa da genel olarak yapılan çalışmalarda kullanılan yaklaşımlar iki boyutludur. Bu yaklaşımlar aşağıdaki şekildedir.

Birincil ve İkincil Farklılıklar Yaklaşımı: Bu yaklaşımlardan ilkinde göre farklılıklar birincil ve ikincil olarak ikiye ayrılır. Birincil farklılıklar daha çok bireyler arasındaki biyolojik farklılıklardır. Bunlara örnek olarak yaş, ırk, cinsel yönelim, etnik köken, fiziksel yeterlilikler verilebilir. İkincil farklılıklar ise daha çok sosyoekonomik olan ve direkt olarak gözle görülemeyen dil, eğitim, değerler, kültür, öğrenme tarzı gibi farklılıklardır.¹

5

¹ Hubbard, E., A.G.E., 2004. ⁴

¹ Rosado, C., What Do We Mean By “Managing Diversity”, **Workforce Diversity**, 3, 1-15, 2006.

Birincil farklılıklar ana farklılık boyutlarıdır çünkü kişinin erken döneminden itibaren başlayarak hayatının her döneminde sosyalleşmesi üzerinde kalıcı bir iz bırakırlar.¹ Bu farklılıklar biyolojik olarak belirlenmiştir ve kişinin bu özellikler üzerinde herhangi bir kontrolü bulunmamaktadır.¹ Diğer insanlar tarafından direkt olarak gözlemlenebilir ve fark edilebilirler.¹

8

Öte yandan ikincil farklılıkların görünürlüğü daha azdır ve bu özellikleri değiştirme konusunda kişilerin daha fazla kontrolleri bulunmaktadır. Birincil farklılıklara oranla daha kişisel olan ikincil farklılıkların bir kişinin hayatında olup bitenlerle olan bağlantısı daha rahat gözlemlenebilir. Eğitim seviyesinin kişinin organizasyon içerisindeki rolüne etkisi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.¹

Gözlemlenebilen ve Gözlemlenemeyen(Daha az gözlemlenebilen) Farklılıklar Yaklaşımı: Jackson vd. tarafından 1995 yılında yapılan çalışmaya göre farklılıklar gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen(daha zor gözlemlenen) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bu yaklaşım farklılıkları diğer insanlar tarafından kolayca fark edilebilir olup olmadığına göre sınıflandırır.² Irk, cinsiyet, yaş, çekicilik, giyim tarzı, engelli durumu gibi farklılıklar diğer insanlar tarafından daha çabuk fark edilir ve kodlanır.² Bu tür farklılıklar özellikle yeni bir araya gelmiş olan gruplarda insanların ilk dikkatini çeken farklılıklardır.²

2

¹ A.G.E.

6

¹ Treven, S., & Mulej, M., The Systemic Approach to the Encouragement of Innovativeness Through Employee Diversity Management, **Kybernetes**, 36(2), 144-156, 2007.

¹ Süß, S., & Kleiner, M., Diversity Management in Germany: Dissemination and Design of the Concept, **The International Journal of Human Resource Management**, 18(11), 1934-1953, 2007.

¹ Hubbard, E., A.G.E., 2004. ⁹

² Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E., Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams, **Team Effectiveness and Decision-making in Organizations**, 204-261, 1995

² Salomon, M. F., & Schork, J. M., Turn Diversity to Your Advantage, **Research-Technology Management**, 46(4), 37-44, 2003.

² Staples, D. S., & Zhao, L., The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-face Teams, **Group Decision and Negotiation**, 15(4), 389-406, 2006.

Öte yandan eğitim düzeyi, teknik kabiliyetler, sosyoekonomik düzey ya da kişilik özellikleri gibi farklılıkların diğer insanlar tarafından fark edilmesi daha zordur. Yine de bazı durumlarda iki tür birbiriyle iç içe geçebilir. Örneğin insanlar tarafından fark edilmesi daha kolay olan etnik köken fark edilmesi daha zor olan kişinin sosyoekonomik düzeyi üzerinde etkili olabilmektedir.² 3

Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar Yaklaşımı: Farklılık boyutlarıyla ilgili yapılan çalışmalardan bir diğeri yüzeysel ve derin düzeyde farklılık boyutları olduğu yaklaşımıdır. Buna göre kişinin tutumu, görüşleri, benimsediği değerler gibi farklılıklar, daha altta yatan derin özellikler olarak ele alınırken;² yaş, biyolojik cinsiyet gibi genelde gözlemciler tarafından anlaşılması daha kolay olan fiziksel özellikler, yüzeysel özellikler olarak değerlendirilir.² 5

Bir bireyin başka kişilerin yaşı, cinsiyeti veya etnik kökeni hakkında tahminde bulunması ve bu kişilerin kendisine benzeyip benzemediğini anlaması oldukça kolaydır. Bireyler bu şekilde kendilerini ve başkalarını hızlıca sosyal açıdan sınıflandırır.² 6

Derin düzeyde farklılıklar ise daha çok psikolojik özellikler arasındaki farklılıkları ifade eder. Burada zaman faktörü önem arz etmektedir. Bir grup içerisindeki üyelerin başlangıçta birbirlerine karşı oluşturdukları kalıplar zaman geçtikçe yerini daha derin düzeyde bilgilere bırakır. Grup üyelerinin zaman geçtikçe

² Milliken, F. J., & Martins, L.³ L., Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, **Academy of Management Review**, 21(2), 402-433, 1996.

² Phillips, K. W., & Loyd, D. L., When Surface and Deep-level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 99(2), 143-160, 2006.

² Harrison, D. A., Price, K. H.⁵ & Bell, M. P., Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion. **Academy of Management Journal**, 41(1), 96-107, 1998.

² Harrison, D. A., Price, K. H.⁶ Gavin, J. H., & Florey, A. T., Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface and Deep-level Diversity on Group Functioning, **Academy of Management Journal**, 45(5), 1029-1045, 2002.

birbirleriyle sözlü veya sözsüz olarak iletişime geçmesi, bilgi alışverişinde bulunması gibi etkileşimlerle bu derinde bulunan farklılıklar açığa çıkar.²

7

Her ne kadar derin düzeyde farklılıklara eğilmek zor gibi gözükse de örgütlerde farklılık yönetimi çalışmalarından verim alınabilmesi için iki farklılık türüne de önem gösterilmesi gerektiği söylenebilir.

İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar Yaklaşımı: Pelled tarafından yapılan ayrıma göre farklılıklar işle yüksek düzeyde ve düşük düzeyde ilgili olması bakımından ayrılmaktadır. Burada işle ilgili olmak denilirken kastedilen; bir kişinin iş görevleriyle ilgili deneyimleri, becerileri veya bakış açılarını kapsamaktadır.²

8

Yaş, cinsiyet ve ırk gibi farklılıklar işle daha düşük düzeyde ilgili olarak nitelendirilirken; bir iş grubundaki süreç ve çıktılara işle ilgili olan farklılıkların etkisinin daha büyük olduğu düşünülmektedir.

Pelled'in yaptığı bu sınıflandırma, daha sonrasında yapılan çalışmalarda da destek bulmuştur. Buna göre eğitim düzeyi, şirket görev süresi gibi işle ilgili farklılıkların, işle ilgi düzeyi düşük farklılıklara göre üst yönetim üzerindeki etkisi ve örgütsel sonuçları etkileme ihtimali daha fazladır.²

9

1.2.1.2. Çok Kategorili Faktör Yaklaşımları

Farklılıkları tek bir açıdan ele alarak ikili bir sınıflandırmaya götüren ikili faktör yaklaşımının tersine çok kategorili faktör yaklaşımı farklılıkları ikiden fazla

² A.G.E. 7

² Pelled, L. H., Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, **Organization Science**, 7(6), 615-631, 1996.

² Webber, S. S., & Donahue, L. M., Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis, **Journal of Management**, 27(2), 141-162, 2001.

boyutta ele almaktadırlar. Çeşitliliği çok yönlü bir kavram olarak değerlendirmek konuyu ele alırken ortaya çıkan sınırlamaları esnetmektedir.³ 0

Farklılığı tanımlarken belirtmiş olduğumuz McGrath, Berdahl ve Arrow'un 1995 yılında yapmış olduğu çalışma çok kategorili faktör yaklaşımlarına örnek olarak gösterilebilir. Buna göre bir grubun üyeleri aşağıdaki maddeler temel alınarak homojen ya da çeşitli olarak değerlendirilebilirler.³ 1

1. Toplumda sosyal olarak bir anlamı olan demografik nitelikler(örneğin, yaş, ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, fiziksel durum, din ve eğitim).
2. Kişinin göreviyle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler
3. Kişinin sahip olduğu değerler, inançlar ve tutumlar
4. Kişinin kişiliği, bilişsel ve davranışsal stilleri
5. Kişinin organizasyonundaki statüsü (Örneğin organizasyonel rütbe, mesleki uzmanlık, bulunduğu departman bağlantısı ve görev süresi)

Bu çalışmayı “ayrıntılı olsa bile yine de kusurlu” olarak değerlendiren ve geliştirmek için yapmış oldukları çalışmada Mannix ve Neale farklılık boyutlarını Tablo 1.1’de görüldüğü şekilde ele almışlardır:

Sosyal Kategori Farklılıkları	İrk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim
-------------------------------	--

³ Mannix, E., & Neale, M. A.,⁰What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations, **Psychological Science in the Public Interest**, 6(2), 31-55, 2005.

³ McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H., A.G.E., 1995.

	Fiziksel yeterlilik
Bilge ve Beceri Farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ve uzmanlık Gelişim Tecrübe Yetenekler
Değer ve İnanç Farklılıkları	Kültürel geçmiş İdeolojik inanç
Kişilik Farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal eğilim Motivasyon faktörleri
Örgütsel-Statü Farklılıkları	Kıdem süresi Unvan
Sosyal Yapı ve Ağ Bağlantılarındaki Farklılıklar	İşle ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Topluluk bağları Grup içi üyelikler

Tablo 1.1.: Çok Kategorili Farklılık Sınıflandırması

Kaynak: (Mannix, E. & Neale, M.A., 2005.)

1.3. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler

20.yy'ın başlarında yönetim düşüncesine önemli katkılar yapmış ve döneminin ilerisinde fikirleriyle özellikle son yıllarda literatürde kendine yer bulmaya başlayan Mary Parker Follett; örgüt içindeki çatışmaların çözümünde entegrasyonu öneren yaklaşımıyla, işgücü farklılıklarına ilk değinenlerden biri olmuştur.

Ünlü Yunan filozof Herakleitos'la benzer şekilde doğanın benzerliklerden değil zıtlıklar ve farklılıklardan meydana geldiğini ve bunun bir harmoni yarattığını düşünen. Follett; genel olarak düşünülenin aksine çatışmayı yıkıcı değil yapıcı bir kavram olarak ele almıştır.³

Kendi söylemleri olan: “Farklılıktan korkmak yaşamın kendisinden korkmaktır.”³, “Mutluluğumuz başkalarıyla etkileşimimizle doğrudan ilgilidir. Birlik olmanın keyfini hissetmedikçe kaybolmuş, sürgün edilmiş ve kapana kısılmış olmaya devam edeceğiz.”³, ve “Hedefimiz tekdüzelikten ziyade birliktelik olmalıdır. Birlikteliğe ancak çeşitlilik ile sahip olabiliriz. Farklılıklar yok edilmemeli, entegre edilmelidir.”³ cümleleri Follett'ın farklılık kavramı ve işgücündeki farklılıklarla ilgili ilerici düşüncelerini açık bir şekilde göstermektedir.

Bununla birlikte, özellikle akademik çalışmalarda 1980'li yıllara kadar işgücü farklılıklarına ilginin çok fazla olmadığı söylenebilir. Bu tarihlerde yapılan konuyla ilgili ilk çalışmaların ise daha çok iş yerindeki demografik farklılıklara odaklandığı göze çarpmaktadır.

1.3.1 İşgücü Demografisinde Meydana Gelen Değişimler

Özellikle 1980'li yıllarda araştırmacıların ilgisini çeken işgücü demografisinde meydana gelen değişimleri inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak; 1982 yılında yayımlanan ve beyaz olmayan Amerikalıların örgüt

³ Ağlargoğlu, O., Mary Parker Follett'ın Yönetim Düşüncesi, **Amme İdaresi Dergisi**, 51(1), 2018.

³ Follett, M. P., **Creative Experience**, Longmans, Green and Co., 1924.

³ Follett, M. P., **The New State**, 1918.

³ A.G.E.

içerisindeki uyumuna odaklanan çalışma³ , 1988 yılında yapılan ve Beyaz Amerikalılar'ın 2020 yılına gelindiğinde azınlık grubuna dönüşebileceğini öne süren çalışma³ , 1980 yılında yapılan ve iş sahibi olmanın her insan için bir mülkiyet hakkı olduğunu, bu nedenle yöneticilerin 1980'li yıllarda artan farklı demografik özelliklere sahip çalışanlarla ve değişen özgürlük dinamikleriyle karşı karşıya olduğunu belirten çalışma³ gösterilebilir. ⁸

Bu tarihlerde yapılan çalışmalar arasında en önemli olanlardan biri –belki de en önemlisi- demografik farklılıkların işgücünde artan temsiliyetini bir gerçek olarak ortaya koyması açısından 1987 yılında Johnston ve Packer tarafından tamamlanan “Workforce 2000: Work and Workers for the Twenty-First Century” isimli kitap çalışmasıdır.³ ⁹

Çalışmada 2000 yılına doğru giderken ABD içerisindeki değişen demografik eğilimler ortaya konulmuştur. Kadınların işgücüne daha çok katılacakları, işgücüne yeni girenlerin arasında azınlık gruplarının oranının daha fazla olacağı ve göçmenlerin hem işgücünde hem de nüfus artışında Birinci Dünya Savaşı'ndan dönemin tarihine kadarki süreç içerisindeki en yüksek temsiliyete ulaşacağı öne sürülen tahminlerden bazılarıdır.⁴ ⁰

Daha önceki yıllarda konunun çok fazla rağbet görmemesinin ve konuyla ilgili yapılan ilk çalışmaların demografik gruplar odaklı olmasının nedenlerinden biri olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde işgücünün değişen demografisinin daha çok İkinci Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkması gösterilebilir.

³ Fant, O. D., Racial Diversity⁶in Organizations and Its Implications for Managements, **Personnel**, 59(5), 60-68, 1982.

³ Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E., Jackson, B., & Hardiman, R., Workforce, Diversity in Business, **Training & Development Journal**, 42(4), 38-43. 1988.

³ Smith Jr, J. C., **Managing in a Multi-Ethnic, Multi-Racial Workforce in the 1980's: Problems and Promises**, Selected Speeches, Paper 7, 1980.

³ Kurowski, L. L., **Cloaked Culture and Veiled Diversity: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity**, **Management Decision**, 40, 183-191, 2002.

⁴ Johnston, W. B., & Packer, A. E., **Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century**. Hudson Institute, 1987.

Savaş sonrası dönemde ülkedeki Beyaz Amerikalıların ekonomik olarak elverişli konumda olmaları; yüksek hayat standardına ulaşmalarına ve daha az çocuk yapmalarına yol açtı. Bu durum artan farklı demografik grupları işgücünde kullanma ihtiyacını da beraberinde getirdi. 1965 yılında özellikle İspanyolların ve Asyalıların ülkeye giriş yapmasını engelleyen göçmen karşıtı yasalar değiştirildi ve yasanın bu milletlere mensup insanların ülkeye girişini engelleme düzeyi düşürüldü. Yine bu dönemde kadınların evde kalmaları ekonomik olarak sorun yarattığından çalışan kadın sayısı artmaya başladı.⁴

1

1.3.2 Çalışma Yaşamı ve Örgütlerdeki Değişimler

Günümüzde eğitim ve hayat standartlarının yükseldiği, önceki dönemlere kıyasla insanı merkeze alan bir yaklaşımın benimsendiği düşünülmektedir. Her işletme için geçerli olmamakla birlikte, kurumların örgütü oluşturan çalışanlara dair bakışı onların yalnızca bir maliyet unsuru olarak görülmelerinden daha çok bir varlık ve sermaye olarak ele alınması gerektiğidir.⁴

2

Bununla birlikte çalışanlar kadar tüketiciler de bu gelişen eğitim imkanı ve hayat standardı yükselişinden etkilenmiş, kurumlardan sosyal sorumluluk konularındaki beklentileri artmıştır. Markaların insanların gözündeki değeri çalışanlarına gösterdikleri tutuma göre değişebilmektedir.⁴

3

Örgütlerde insan merkezli bakış ve kurumsal sosyal sorumluluk beklentilerinin artmasının yanı sıra farklılıkları yönetmenin farklı getirilerine odaklanılmaya başlanılmıştır. Farklılıkların yönetmenin örgütlere sağladığı faydalara değinen Cox ve Blake yaptıkları çalışmada işletmeler için rekabet avantajı elde etme konusunda sosyal sorumluluk alanına ek olarak ücret, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem-

⁴ Post, C., & DiTomaso, N., Workforce Diversity: Why, When, and How, **Research in The Sociology of Work**, 14, 1–14, 2004.

⁴ Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul Üniversitesi, 1984.

⁴ Taşar Ünalp, A., Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Küresel Farklılıkların Önemi, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

çözme ve örgütsel esneklik alanlarında da farklılıkları yönetmenin örgütler için faydalı olduğunu öne sürmüşlerdir.⁴

4

1960'lerden sonra örgütlerde artan demografik farklılıkların nasıl verimli kullanılabileceğine odaklanan 1980'li yıllardaki eğilim; günümüze doğru gelindikçe, yerini işgücü çeşitliliğinin işletmeler için stratejik anlamda önemine ve organizasyonlar için sağladıkları faydalara bırakmaya başlamıştır.

Günümüzde yapılan işin giderek karmaşıklaşması, karmaşıklaşan işlerde birbirinden farklı çalışanların ekip olarak birlikte daha çok zaman harcaması, yenilikçi ürünlere dolayısıyla birbirinden farklı çalışanların yaratıcılığına olan ihtiyacın artması gibi nedenlerle organizasyonlar çeşitliliğin karlılık, büyüme ve yenilikçilik gibi açılardan da menfaatli olduğunu kabul etmeye başlamıştır.⁴

5

Yapılan çalışmalarda işgücü farklılıklarının yönetiminin çalışanların etnik kökeni, dini, yaşı ve cinsiyetine ek olarak her birinin kişisel inançları ve önyargılarını da kapsadığına odaklanılırken; farklılıkları yönetmek, herkesin benzersizliği ön kabulüyle, her bir çalışanı kapsayacak şekilde genişletilmiş, eşit ve empatik bir çalışma ortamı yaratmaya olanak sağlayan uygulamalar olarak tanımlanmıştır.⁴ Son yıllarda farklılıkları yönetme kavramının yanına kapsayıcılık(inclusion) da dahil olmuştur. Kapsayıcılık kavramı yalnızca kurumların kendi iç süreçlerini değil, çevrelerini de dahil eden bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Mor Barak kapsayıcı iş yerini 4 madde ile tanımlamaktadır. Buna göre kapsayıcı iş yeri⁴ :

6

7

1) İş gücü içindeki bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer verir ve bunları kullanır.

⁴ Cox, T. H., & Blake, S., Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, 5(3), 45-56., 1991.

⁴ Post, C., & DiTomaso, N., A.G.E., 2004.

⁴ Seliverstova, Y., & Pierog, A., A Theoretical Study On Global Workforce Diversity Management, Its Benefits And Challenges, **CrossCultural Management Journal**, (1), 117-124, 2021.

⁴ Mor Barak, M. E., The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management, **Social Work**, 45(4), 339-353, 2000.

- 2) Çevresindeki toplulukla işbirliği yapar ve katkıda bulunur.
- 3) Daha geniş çevrede dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını hafifletir.
- 4) Ulusal ve kültürel sınırları aşan bireyler, gruplar ve kuruluşlarla işbirliği yapar.

Tüm bunlarla beraber çalışan demografisinde değişimlere neden olan küreselleşme, aynı zamanda örgütlerin yapılarını da değiştirmektedir. Gün geçtikçe küresel işletmeler çoğalmakta ve bu işletmelerde çalışan insan sayısı artmaktadır. Bu işletmelerle rekabet etmesi gereken yerel işletmelerin de kendi bünyesindeki çalışanlar için kapsayıcı bir iş ortamı yaratması gerektiği de düşünülebilir.

Küresel işletmelerin sayısının artması; örgütsel yapıları, politikaları sabit olan ve ülkeden ülkeye fazla değişiklik göstermemesi beklenen bu kurumların farklılık yönetimine önem göstermelerini gerektirmektedir. Özellikle bu tip işletmelerde sıklıkla görülebilecek olan kültürel farklılıkların sabit örgütsel yapı ve politikalar içerisinde yönetilmesi ile çalışanlar arası ayrımların engellenmesi konusu önem arz etmektedir.⁴

8

Özetle, çalışma hayatında ve örgütlerde yaşanan değişimler ile artan rekabet baskısına karşı insan sermayesini ve yaratıcılığını kullanma bakış açısı; tüm farklılıkları kapsayan, eşitlikçi, sosyal sorumluluk sahibi ve empatik bir örgüt yapısının gerekliliğini göstererek farklılıkları yönetme inisiyatiflerini olumlu yönde etkilemektedir.

Özellikle göçmenlerin ülkeye gelişinin kolaylaşması, bu kişilerin çoğunlukla iş bulma ve çalışma amacıyla ülkeye geldikleri düşünüldüğünde, işgücündeki çeşitliliğe yüksek düzeyde etki etmiştir denilebilir.⁴

9

⁴ Vural, E., İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2019.

⁴ Kurowski, L. L., A.G.E.

Bir sonraki kısımda detaylı değineceğimiz üzere; son yıllarda her ne kadar işgücü çeşitliliklerinde yalnızca demografik farklılıklara odaklanmayan bir eğilim olsa da, İkinci Dünya Savaşı sonrası ABD’de ortaya çıkan demografik değişimin bir benzerinin günümüzde de yaşanmaya devam ettiği ve örgütleri etkilemekte olduğu söylenebilir. Üstelik bu değişim küreselleşme ve uluslararası göçlerden ötürü tüm dünyayı etkisi altına almaktadır.

Dajnoki, Máté, Fenyves ve Kun 2017 yılında yaptıkları çalışmada artan uluslararası göçlerin toplumdaki çatışma ve karşıtlıkları besleyeceğini ve bu durumun gelecekte farklılıkları daha da önemli hale getireceğini belirtmişlerdir. Onlara göre; uluslararası göç akımından etkilenen ülkeler, hayatın tüm alanlarında olduğu gibi işgücündeki farklılıklardan dolayı yaşayacakları zorluklara da hazırlıklı olmalıdır.⁵

Küreselleşmeyle beraber yaşanan yoğun uluslararası göçler göstermektedir ki işgücündeki farklılıklar ve bu farklılıkların yönetimi önümüzdeki yıllarda da tartışılmaya devam edecektir.

1.3.3 Tarihsel Süreçte Yaşanan Diğer Gelişmeler

Bu kısımda özellikle ABD içerisinde farklılık yönetimi kavramının ortaya çıkmasında etkili olan tarihsel süreçler incelenecektir.

1.3.3.1. Eşit İstihdam Fırsatı

1940’lı yıllardan başlayarak ABD kongrelerinde tartışılmaya başlanan; iş gücündeki çeşitli toplumsal grupların eşitliğini ve sivil haklarını yasalar ile garanti altına almayı başaran Eşit İstihdam Fırsatı(Equal Employment Opportunity yani kısaca EEO) ABD tarihi için oldukça önemli bir sosyal harekettir. Bu toplumsal hareket sayesinde ücret eşitliği ve istihdam edilme konusunda ayrımcılığa uğrayan çeşitli

⁵ Dajnoki, K., Máté, D., Fenyves, V., & Kun, A. I., Deconstructing Attitudes Towards Immigrant Workers Among Hungarian Employees and Higher Education Students, **Sustainability**, 9(9), 16-39. 2017.

toplumsal grupların hakları devlet tarafından hukuk çerçevesinde koruma altına alınmıştır.⁵

1

Eşit istihdam fırsatı politikaları ve uygulamalarının genel amacı, işe alma, işe alma, terfi ve işten çıkarmalar gibi istihdam ile ilgili aşamalarda özellikle cinsiyet, ırk, yaş, renk, din ve ulusal kökene dayanan iş ayrımcılığını önlemektir.

Bu doğrultuda 1964 yılında çıkarılan İnsan Hakları Yasası(Human Rights Law) iş ayrımcılığını iki farklı şekilde ele almaktadır. İlk olarak işletmeler direkt olarak işle ilgili bazı grupları engelleyici şartlar getirilebilir.(Cinsiyet, yaş kısıtlamaları vb.) İkinci olarak ise işletmeler tarafından dolaylı yoldan çalışanların terfisini ya da istihdamını engelleyen ayrımcılıklar bulunmaktadır.(Performans ölçümlerinin farklı demografik grupları düşük gösterecek şekilde oluşturulması vb.)⁵

2

Eşit istihdam fırsatı farklılık yönetimi öncesi farklı demografik grupların haklarını koruma açısından bir öncü olarak görülebilecek olsa da farklılıkların yönetilmesi ile arasında oldukça keskin farklar bulunmaktadır.

Farklılıklar örgüt içerisindeki bireylerin çeşitliliğini sağlamak ve gelişimlerini sürdürmekle ilgili olumlu bir kavrama işaret ederken, eşit istihdam fırsatı bazı şeylerin yapılmaması gerektiğini örgütten bağımsız olarak ifade eder ve olumsuzluğu işaret eden bir kavramdır. Buna göre eşit istihdam fırsatı politikaları ile farklılık yönetimi ayrımı 5 maddede birbirinden ayrılmaktadır.⁵

3

1)Farklılıkların yönetimi, yalnızca ayrımcılıkla ilgili konulara odaklanmakla kalmaz; örgüt içerisindeki her insanın potansiyelini ve örgüte katkısını maksimize etmeye çalışır.

⁵ Burstein, P., & Monaghan, K., Equal Employment Opportunity and the Mobilization of Law, **Law and Society Review**, 355-388. 1986.

⁵ Kossek, E. E., & Pichler, S.,²EEO and the Management of Diversity, **Handbook of Human Resource Management**, 251-272, 2006.

⁵ Mavin, S., & Girling, G., What is Managing Diversity and Why Does It Matter?, **Human Resource Development International**, 3(4), 419-433. 2000.

2)Farklılıkların yönetimi, sadece kadınları, etnik azınlıkları ve engellileri değil tüm insanları dikkate alarak fırsat eşitliği yaklaşımından ayrılır.

3)Farklılıkların yönetimi, örgüte, örgütsel kültüre ve iş hedeflerinin karşılanmasına odaklanır. Bu nedenle konuyla ilgili gerçekleştirilecek eylemlerde bir fayda sağlanmak zorundadır.

4)Fırsat eşitliği genellikle insan kaynakları bölümünü ilgilendiren bir konu olarak görülürken, farklılıkları yönetmek tüm çalışanların, özellikle de kurum içindeki yöneticilerin sorumluluğudur.

5)Farklılıkların yönetimi; “Olumlu eylem”e dayanmayarak eşit fırsat yaklaşımından ayrılmaktadır.

Son maddede yer alan olumlu eyleme bir sonraki bölümde değinilecektir. Görüldüğü üzere eşit istihdam fırsatı politikaları konuyla ilgili daha sonra ortaya çıkan farklılık yönetimi uygulamaları kadar derin bir bakış açısı sunmamakta, daha çok istihdam sürecinde kadınlara ve farklı etnik kökene sahip insanlara eşit şekilde yaklaşılmasını sağlamaya çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi anlayışı ise daha bütüncül bir yaklaşım sunarak örgüt içindeki her çalışanı kapsamaktadır.

1.3.3.1. Olumlu Eylem

Olumlu Eylem kavramı ilk olarak 1964 yılında Başkan Lyndon Johnson'ın 11246 sayılı Yürütme Kararı ile "geçmişteki ayrımcılığın etkilerinin üstesinden gelmek için" olumlu çabalar olarak tanımlandı.⁵

Eşit istihdam fırsatının sağlanması için devlet tarafından ya da gönüllü olarak gerçekleştirilebilen faaliyetlerden oluşan olumlu eylem programı azınlık gruplarına istihdam süreçlerinde çeşitli ayrıcalıklar gösterilmesini sağlar.⁵ Bu bağlamda olumlu

⁵ Kelly, E., & Dobbin, F., How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996. **American Behavioral Scientist**, 41(7), 960-984. 1998.

⁵ Herring, C., & Henderson, L., From Affirmative Action to Diversity: Toward a Critical Diversity Perspective, **Critical Sociology**, 38(5), 629-643. 2012.

eylem, farklılık yönetimi kavramını ortaya çıkmasından önce azınlık gruplarına eşitlikçi yaklaşımı öneren bir politika olarak düşünülebilir.

1964 yılında yürürlüğe giren karar ile özellikle 1960'lı ve 1970'li yıllarda olumlu eylem programları oluşturulmaya başlanmış, azınlık gruplarına mensup çalışanlar korunmaya teşvik edilmiştir. Bu teşvik her ne kadar kadınlara ve farklı etnik kökenden insanlara değişik düzeylerde yardımcı olmuş olsa da; olumlu eylem programlarında bu kişilerin örgüt içerisindeki katkıları ve katılımları fazla göz önünde bulundurulmamıştır.⁵

6

Oysa örgütlerde farklılıklardan kaynaklı sorunlar çoğunlukla çeşitliliğin örgütün her kademesinde bütünleşik bir şekilde bulunamamasından ve katkı alınamamasından kaynaklanmaktadır. Örgüt içerisindeki iletişim ağlarına ve karar alım süreçlerine katılım bu tip kademelere örnek gösterilebilir.⁵

7

Anlaşılabacağı üzere bir sonraki bölümde ele alınacak olan farklılık yönetimi kavramı kendisinden önceki eşit istihdam ve olumlu eylem programlarından daha bütüncül bir yaklaşımı benimsemektedir.

1.4. Farklılık Yönetimi Kavramı

1990'lı yıllarda küreselleşmenin oldukça hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve buna bağlı işletmeler arasındaki rekabetin artması çalışanlar ve örgütler için oldukça ciddi değişimlerin önünü açmıştır. Bu değişimlerden biri de örgüt içindeki demokratik taleplerin artması, farklı çalışanların bir arada çalışabileceği bir örgütsel ortam beklentisinin oluşması ve böyle bir ortamın işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine olumlu bir etkisi olacağı düşüncesinin gelişmesidir. Bu beklenti ve düşüncelerin karşılanmasına yönelik önce ABD'de gelişen daha sonra da diğer ülkelere yayılan

⁵ Barak, M. E. M., *Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion*, *Administration in Social Work*, 23(3-4), 47-68, 1999.

⁵ A.G.E.

farklılık yönetimi kavramı son yıllarda üzerinde fazlaca durulan bir kavram olmuştur.⁵

8

Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda ilk olarak 1987 yılında yayımlanan -işgücü demografisinin değişimi kısmında da değinilmiş olan- “Workforce 2000” raporunda rastlanmaktadır. 1980’li ve 1990’lı yıllar boyunca kavram özellikle örgütsel performansı artırma açısından önemli görülmesi sebebiyle iş dünyası tarafından benimsenmeye başlamıştır.⁵ 1995 yılına gelindiğinde ise Training Journal dergisinin raporuna göre ABD’de, 100 ve 100’den fazla çalışanın bulunduğu işletmelerin yarısında farklılıkların yönetimi ile ilgili uygulamalar görülebilmektedir. 1995 yılından bu yana da işgücündeki farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların sayısı artmaktadır.⁶

0

Akademik anlamda kavramın kullanıldığı ilk önemli eser ise Roosevelt Thomas’ın 1991’de yayınlanan “Beyond Race” isimli kitabıdır. Thomas bu kitapta “managing diversity” terimini kullanmıştır. Farklılıkların dar bir bakış açısı ile ele alınarak demografik özelliklere indirgenmesinin örgütsel kültürde yetersiz bir dönüşüme neden olacağından bahsetmektedir.⁶ Thomas olumlu eylem programlarının çeşitliliğe bakışına karşı çıktığı “From Affirmative Action to Affirming Diversity” adlı makalesinde işyerinde farklı demografik özelliklere sahip çalışanların ilişkilerindeki durum yerine, “biz” denildiğinde bunun herkesi kapsayıp kapsamadığının sorgulanması gerektiğini ifade etmektedir.⁶

2

Taylor Cox da Thomas ile aynı dönemde farklılıkların yönetimi kavramının kapsamını genişletici çalışmalarda bulunmuştur. Cox farklılıkları yönetmenin işletmeler için bir rekabet avantajı getireceğini ve işletmelere ekonomik anlamda fayda

⁵ Okçu, V., Bakaç, N., & Erdem, M. Farklılıkların Yönetimine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri, **AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction**, 7(2), 19-56, 2018.

⁵ Lorbiecki, A., & Jack, G., Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, **British Journal of Management**, 11, S17-S31, 2000.

⁶ Aksu, N., Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008.

⁶ Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A., Diversity Management: Time for a New Approach. **Public Personnel Management**, 29(1), 75-92, 2000.

⁶ Thomas Jr, R. R., To Affirming Diversity, **Harvard Business Review**, 1990.

sağlayacağını ortaya koymuştur. Ona göre sosyal ve yasal nedenler dışında da(çalışan verimliliği, karar alma süreçlerinde kalitenin artması vb.) farklılıkları yönetmek önem arz etmektedir.⁶

3

İlerleyen yıllarda da farklılıkların yönetimi kavramının işletmeler için ifade ettiği anlam genişlemiştir. Farklılıkların yönetilmesi ile ilgili uygulamalar işletmeler tarafından; problem çözme, kurumsal yaratıcılığı artırma ve birbirinden farklı müşteri gruplarına ulaşma gibi açılardan değerlendirilerek faydalı görülmüştür. Bu durum uygulamaların -olumlu eylemin aksine- yasal bir sorumluluk olarak değil, gönüllü bir şekilde gerçekleştirilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte -yine olumlu eylemin aksine- farklılıklara değer veren örgütsel bir kimlik ve kültürün oluşturulma süreci ancak çok uzun, sistematik ve planlı bir değişim çabasının sonucu olabilir. Bu bağlamda farklılık yönetimi Gilbert vd. tarafından “her türlü farklılığın takdir edilmesini teşvik etmek için tasarlanmış eksiksiz bir kurum kültürü değişimi” olarak tanımlanmıştır. Onlara göre bu değişim insan kaynaklarından başlayarak mevcut prosedür ve politikaların değişimini kapsar.⁶

4

Benzer şekilde kurum kültürü değişimini vurgulayan Brazzel’e göre farklılık yönetimi “organizasyonların sağlığını ve etkinliğini iyileştirmek için organizasyonlardaki çeşitliliği destekleyen; ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve diğer insan farklılıklarına dayalı baskıyı ortadan kaldıran organizasyonel değişim ve istikrar süreçlerini yönetmek için uygulamalı davranış bilimi metodolojisi, araştırması ve teorisini kullanır.”⁶

5

Farklılıkları kültürün içine entegre edebilmek yok saymaya göre çok daha fazla çaba gerektirdiğinden bazı şirketler çalışan farklılıklarını kendi kültürleri içerisinde asimile eden bir yaklaşım benimsemektedirler. Bu durum çalışanların potansiyellerini gerçekleştirmelerine karşı büyük bir tehdit oluşturabileceği gibi yaratıcılık, problem çözme ve yüksek performans elde etme gibi konularda da işletmelerin fayda

⁶ Cox, T. H., & Blake, S., A.G.E., 1991.

⁶ Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M., Diversity Management: A New Organizational Paradigm, **Journal of Business Ethics**, 21(1), 61-76, 1999.

⁶ Brazzel, M., **Historical and Theoretical Roots of Diversity Management**, Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning, 2003.

sağlayamamasına neden olmaktadır.⁶ Buna karşı farklılık yönetimi uygulamalarını destekleyici dahil etme(inclusion) kavramı asimile edici politikalara karşı bütүнleştirici bir yaklaşımı ifade eden bir kavram olarak öne çıkmaktadır.

Farklılıkların yönetiminde bir diğer kritik nokta kurum kültürü değişiminin sağlanması açısından örgüt içi dinamiklerin oynadığı roldür. Farklılık yönetiminde başarının sağlanmasında özellikle insan kaynaklarının rolü büyüktür. İlk basamak işe alım sürecinde doğru kişilerin örgüte katılımının sağlanması olmakla birlikte çalışanlara sağlanan eğitimler ile konuyla ilgili farkındalığın arttırılması da oldukça önemlidir.⁶

Sonuç olarak farklılık yönetimi kavramının öncüllerinden ayrımlarına odaklanmak kavramın özünün anlaşılması ve özetleyici olması açısından yardımcı olabilir. Bu doğrultuda Kelly ve Dobbin'in çalışmasında yer alan ve farklılık yönetiminin Olumlu Eylem Planları ve Eşit İstihdam Fırsatlarından ayrımlarını ortaya koyan sınıflandırma Tablo 1.4.1'de yer almaktadır.

⁶ Pless, N., & Maak, T., Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice, **Journal of Business Ethics**, 54(2), 129-147. 2004.

⁶ Özkaya, M. O., Özbilgin, M.⁷ & Şengül, C. M., Türkiyede Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Önerileri, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 359-374, 2008.

	Eşit İstihdam	Olumlu Eylem	Farklılık Yönetimi
Kaynak	Yasa ve Kanunlar	Yürütme Emri ve Federal Düzenlemeler	Akademideki ve Örgütlerdeki İnsan Kaynakları Uzmanları
Benimsenme Gerekçesi	Yasal Uyum	Yasal Uyum	Stratejik Avantajlar
Üstü Kapalı Kültürel Değerler	Eşitlik ve Liyakat	Geçmişteki Hataları Gidermek	Farklılıklara Saygı ve Dahil Etme
Soruna Bakış	Sınırlı Erişim ve Bireysel Bağnazlık	Sınırlı Erişim, Sınırlı Ağlar ve Sınırlı Yetkinlikler	Örgüt çalışanların mevcut sistemde asimile olmasını zorunlu kılarak kaybeder.
Çözüme Bakış	Resmileşme ve ayırım gözetmeme taahhüdü, azınlıkların ve kadınların yükselmesine yol açacaktır.	İşe alım, mentorluk ve eğitim için hedeflenen programlar, azınlıkların ve kadınların ilerlemesine yol açacaktır.	Kültürel değişim çabaları; azınlıkların ve kadınların gelişiminin önündeki sistematik, kurumsallaşmış engelleri kaldıracaktır.
Somut Uygulamalar	Politikalar, Beyanlar, Şikayet Prosedürleri, İç Anlaşmazlık Çözüm Sistemleri	Hedefleri ve Zaman Çizelgelerini İçeren Olumlu Eylem Planları, Performans İnceleme Kriterlerinin Gözden Geçirilmesi, Duyarlılık ve Etkileşim Becerileri Eğitimleri vb.	Politikalar, Beyanlar, Hedefler ve Zaman Çizelgeleri ile Çeşitlilik Eylem Planları, Performans İnceleme Kriterlerinin Gözden Geçirilmesi, Çeşitlilik Farkındalığı ve Becerileri Eğitimleri vb.
Somut Etkiler	Çalışanlar, ayrımcılıkla başa çıkmak için kurum içinde başvuru hakkına sahip olmuştur.	Azınlıklar ve kadınlar planlamalara dahil olmuş ve gelişmiştir.	Belirsiz

Tablo 1.4.1: İşgücündeki Farklılıklara Yönelik 3 Farklı Bakış Açısı

Kaynak: Kelly, E. & Dobbin, F., 1998

Özetlenecek olursa farklılık yönetimi kavramının; stratejik, kültürel değişime işaret eden, farklılıkları dahil edici, uzmanlar tarafından desteklenen bir örgüt içi

harekete işaret ederek öncüllerinden ayrıldığı söylenilebilir. Diğer yandan farklılık yönetimine dair oluşan olumlu algı ile her ne kadar işletmeler tarafından son yıllarda farklılık yönetimi uygulamalarına ve politikalarına daha sık yer veriliyor olsa da bu uygulamaların özellikle azınlık gruplarına mensup çalışanlarda yarattığı etkinin niceliği ve niteliğinin tartışmalı olduğu da söylenebilir.

1.5. Farklılıkların Yönetimi ile ilgili Oluşturulmuş Modeller

Farklılıkların yönetimi yazınında 1990'lı yıllardan bu yana gelen süreç içerisinde çeşitli modeller oluşturulmuştur. Oluşturulan modeller bu bölümde *İlk Modeller*, *Orta Modeller* ve *Süreç Modelleri*⁶ olmak üzere 3 ana başlık altında incelenecektir. İlk iki başlık kronolojik olarak konuyla ilgili çeşitli araştırmacılar tarafından oluşturulan ve işletmelerin artan işgücü farklılıklarına karşı geliştirebilecekleri tepkilere odaklanan modelleri ifade eder. Üçüncü başlık olan süreç modellerinde geliştirilen modellerde ise örgütlerin içinde gelişen farklılık yönetimi süreçlerine ve örgüt içi bileşenlerin rollerine odaklanılmaktadır.

1.5.1 İlk Modeller

Konuyla ilgili oluşturulan ilk modellerin ortak noktası değişen çevresel koşullara ve işgücündeki farklılaşmaya örgütler tarafından verilen tepkiler üzerinedir. Oluşturulan modeller örgütlerin farklılaşmadan nasıl yarar sağlayabileceğine odaklanmaktadır.

1.5.1.1. R.Roosevelt Thomas'ın Modeli

Daha önceki kısımlarda bahsedildiği üzere Roosevelt Thomas, farklılıkların yönetimi ifadesini ilk defa kullanmış olduğu 1991 yılında yayımlanan “Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce By Managing Diversity”

⁶ Agars, M. D., & Kottke, J. L., Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory, **The Psychology and Management of Workplace Diversity**, 55-77, 2004.

kitabında kavramla ilgili ilk modeli oluşturmuştur. Thomas'ın yaptığı sınıflandırmaya göre farklılaşan işgücü yapısına karşı örgütlerin verebileceği üç tepki şu şekildedir⁶ :

1)Olumlu Eylem

2)Farklılıklara Değer Vermek

3)Farklılıkları Yönetmek

Thomas olumlu eylemi kadın ve azınlıkların işgücünde yer alabilmesini ifade eden ancak çeşitli kısıtlara sahip bir kavram olarak ele alırken, farklılıklara değer veren örgütleri ise empatik bir yaklaşımla farklılıklara saygı duyan ve bu sayede çalışanların ilişkilerinin geliştiği yapılar olarak görür. Thomas'a göre farklılıkları düzenleyebilen ve farklılıkların getirebileceği avantajlardan yararlanabilen örgütsel yapılar ise farklılıkları yönetebilenlerdir. Bunun sağlanabilmesi için kültürel ve sistemsel değişiklikler şarttır.⁷ Thomas'a göre ırk ve⁰toplumsal cinsiyetin ötesine geçmeyi başaran farklılıkların yönetimi gelecekte olumlu eylem planlarını gereksiz bırakacaktır.⁷

1

1.5.1.2. Taylor Cox'un İlk Modeli

Taylor Cox'un 1991 yılında oluşturduğu ilk modele göre örgütler farklılıkların yönetilmesi açısından üçe ayrılır. Buna göre örgütler şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

1)Tekil(monolitik) örgütler

2)Çoğunluğa dayalı(plural) örgütler

3)Çok kültürlü (multicultural) örgütler

⁶ Thomas, R., **Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce By Managing Diversity**, Amacom, 1992.

⁷ Eğinli, A. T., Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2009.

⁷ A.G.E.

Cox'a göre geçmişteki genel örgüt tipi tek bir kültürün hakimiyetinin olduğu ve homojen bir örgütsel üyeliğe dayanan tekil örgütlerdi. Çoğunluğa dayalı örgütler ise farklılıklara yer verilen ancak yine de kültürel olarak tek tipin hakim olduğu, farklılıklara değer verilmeyen ve örgüte fayda sağlamak için farklılıklardan yararlanılmayan örgütlerdir. Bu iki örgütsel tipe zıt olarak çok kültürlü örgütler ise farklı çalışanların örgüte katkı sağlayabildiği ve kendi potansiyellerine ulaşabileceği bir örgütsel ortama işaret eder.⁷

2

1.5.1.3. Gary Powell'ın Modeli

1993 yılında Gary Powell tarafından oluşturulan modele göre farklılıkların yönetimi örgütlerin eşit istihdam konusundaki beklentilere verdiği yanıtlarla sınıflandırılabilir. Buna göre örgütler bu beklentilere verdikleri yanıtlara göre a)proaktif, b)reaktif ve c)nötr olarak sınıflandırılır.

Proaktif örgütler herhangi bir yasa ya da zorunluluk olmadan tamamen gönüllü olarak farklılıklara yer vermek ve onlardan yararlanmak isteyen örgütler olarak değerlendirilir ve olumlanır. Proaktifliğin sağlanması için amaçlara uygun hedefler belirlenmeli ve üst yönetimle beraber oluşturulacak yönetim sisteminin rasyonel olması gerekmektedir. Reaktif örgütler ise proaktif örgütlerin tam tersi şekilde farklılıklara yalnızca kanunlara uyma amacı ile örgütlerinde yer verir. Üçüncü örgütsel tip nötr örgütlerdir. Bu örgütler farklılıkları görmezden gelerek tepki çekme pahasına da olsa onlarla ilgili herhangi bir eyleme girmezler. Diğer iki örgütsel tepkiden farklı olarak proaktif örgütler, kalifiye elemanlara ve farklı müşteri beklentilerini karşılayabilecek çalışanlara ulaşabilmek adına avantajlı konumdadır.⁷

3

1.5.1.4. Robert Golembiewski'nin Modeli

Powell'e benzer şekilde örgütlerin işgücündeki değişen demografik dinamiklere verdikleri tepkilere odaklanan ancak bunu güçlü bir tarihsel arka planın

⁷ Cox, T. H., & Blake, S., Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, **Academy of Management Perspectives**, 5(3), 45-56, 1991.

⁷ Sürgevil, O. Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 2008.

üzerine inşa eden Golembiewski 1995 yılında geliştirmiş olduğu modelde örgütleri beş başlık altında ele almıştır. Bunlar; a)baskı altında farklılık, b)eşit fırsatlar, c)artan olumlu eylem, d)farklılıklara değer verme ve e)farklılıkları yönetmedir.

Baskı altında farklılık, farklılıklarla ilgili karşılaşılan zorluk ve sorunlara karşı örgütlerin geliştirdikleri çözümlere odaklanır. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem, daha önce bahsedildiği üzere örgütlerin yasa ve kanunlar karşısında geliştirdikleri tepkilere işaret ederken farklılıklara değer verme ise farklılıkların örgütler tarafından anlaşılacak doğabilecek çatışmaların azaltılması anlamına gelir. Farklılıkları yönetme ise daha büyük, yapısal bir değişime karşılık gelir ve farklılıkların hakim olduğu bir düşüncenin ve politikaların örgütün içinde geliştirilmesidir.⁷

4

1.5.2 Orta Modeller

Orta modelleri oluşturulan ilk modellerden ayıran asıl nokta örgütlerin öğrenme süreçlerinin üzerinde durulmasıdır. Orta modellerde öğrenen organizasyonlar farklılıklarla ilgili değişimlere daha hızlı adapte olabilen ve sürekli gelişen bir yapıya işaret ederek farklılık yönetimi anlayışına uygun yapılar olarak ele alınır.

1.5.2.1. Thomas ve Ely'nin Yeni Paradigma Modeli

Çeşitliliği “farklı bakış açıları ve farklı sosyal kimliklere sahip örgüt üyelerinin işe karşı geliştirdikleri yaklaşımlar” olarak gören Thomas ve Ely, 1996 yılında yaptıkları çalışmada örgütler tarafından farklılıklara karşı geliştirilen bakış açılarından yola çıkarak bir model oluşturmuştur. Buna göre çalışmanın yapıldığı tarihe kadar şirketlerde çeşitliliğe ilişkin iki temel bakış açısı bulunmaktaydı: a)ayrımcılık ve adalet paradigması(discrimination and fairness paradigm) b)erişim ve yasalara uyma paradigması(access and legitimacy paradigm). Thomas ve Ely bu iki yaklaşıma o tarihlerde yaygınlaştığını gözlemledikleri c)öğrenme ve etkinlik(learning and effectiveness) bakış açısını eklemiştir.⁷

5

⁷ Eğinli, A.T., A.G.E., 2009. ⁴

⁷ Thomas, D. A., & Ely, R. J.,⁵Making Differences Matter, **Harvard Business Review**, 74(5). 1996.

Ayrımcılık ve adalet paradigması Thomas ve Ely tarafından o döneme kadarki hakim paradigma olarak ele alınmıştır. Bu paradigmada çeşitlilik fırsat eşitliğine, liyakat ve adalete dayalı bir kavram olarak görülür. Çeşitlilik iş süreçleriyle ilgili bir değişimden ziyade şirketin farklı işgücünü işe alması ve elde tutabilmesi ile ölçülür. Bu paradigmanın hakim olduğu şirketlerde genelde bürokratik bir yapı bulunmaktadır ve çeşitlilikle ilgili insiyatifler liderler yoluyla yukarıdan aşağıya yayılır. Olumlu yanları bulunmakla birlikte herkesi tek ve aynı kişi gibi görmek bu paradigmanın temel sorunudur. Thomas ve Ely'e göre böyle bir çeşitlilik anlayışı birbirinden farklı öğrenme, iş yapış şekilleri ve liderlik yöntemlerini göz ardı etme anlamına gelir.⁷

Erişim ve yasalara uyma paradigması daha çok 1980'li ve 1990'lı yıllardaki hızlı rekabet artışı ile özdeşleştirilmektedir. Buna göre giderek çeşitlenen toplum yapısında farklı tüketici gruplarını daha iyi anlayabilmek ve onların beklentilerini karşılayabilmek adına işgücü çeşitliliğinden yararlanılabilir. Buradaki önemli nokta çeşitliliğin yalnızca adaletle ilgili bir kavram olmaktan çıkıp işin kendisi ile ilgili bir kavram olarak ele alınmasıdır. Bu paradigma da olumlu yanları bulunmakla birlikte çeşitli kısıtlamalara sahiptir. Çalışanların kültürel farklılıklarını derin bir şekilde ele almak, şirketin temeline ve iş yapış şekillerine entegre etmek yerine daha yüzeysel ve belirli alanlarla sınırlanmış bir çeşitlilik anlayışı olması bunlardan en önemlisidir.⁷

Son olarak öğrenme ve etkinlik paradigması ise çeşitliliğe ilk iki paradigmaya oranla daha geniş bir açıdan yaklaşan şirketlerdeki hakim bakış açısını yansıtır. Bu tip örgütlerde çalışanların farklılıkları kendi iş yapışlarına yansıtılır. Karar ve seçimlerinde bu farklılıklardan yararlanmalarına olanak sağlanır. Strateji, misyon, iş geliştirme gibi alanları da kapsayan bu bakış sürekli gelişimi hedefler. Diğer iki paradigma gibi öğrenme ve etkinlik de yasalara uyumu ve farklı kültürlerden çalışanlardan yararlanmayı içerir. Ancak bu bakış açısındaki temel amaç çeşitliliğin asıl faydalarından yararlanmaktır: Farklılıkları tek tipleştirmek yerine onları örgütün özüne ve sistemlerine entegre ederek gelişmenin önünü açmak.⁷

⁷ A.G.E. 6
⁷ A.G.E. 7
⁷ A.G.E. 8

1.5.2.2. Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli

1991 yılında farklılık yönetimi ile ilgili ilk modellerden birini oluşturan Taylor Cox, bundan 10 sene sonra modelini tekrar gözden geçirerek yeni bir model oluşturmuştur. Çeşitliliğin zorluklarına karşı yanıtlar geliştirebilen organizasyonların arayışında olan Cox “Creating the Multicultural Organization” kitabında oluşturduğu bu ikinci modelde şirketlerin çeşitliliğin gerektirdiği organizasyonel değişimlerle başa çıkabilmeleri için beş bileşene yer vermiş ve kitabın her bir bölümünü bu bileşenlerden birini açıklamaya ayırmıştır. Bu beş bileşen şu şekildedir⁷ :

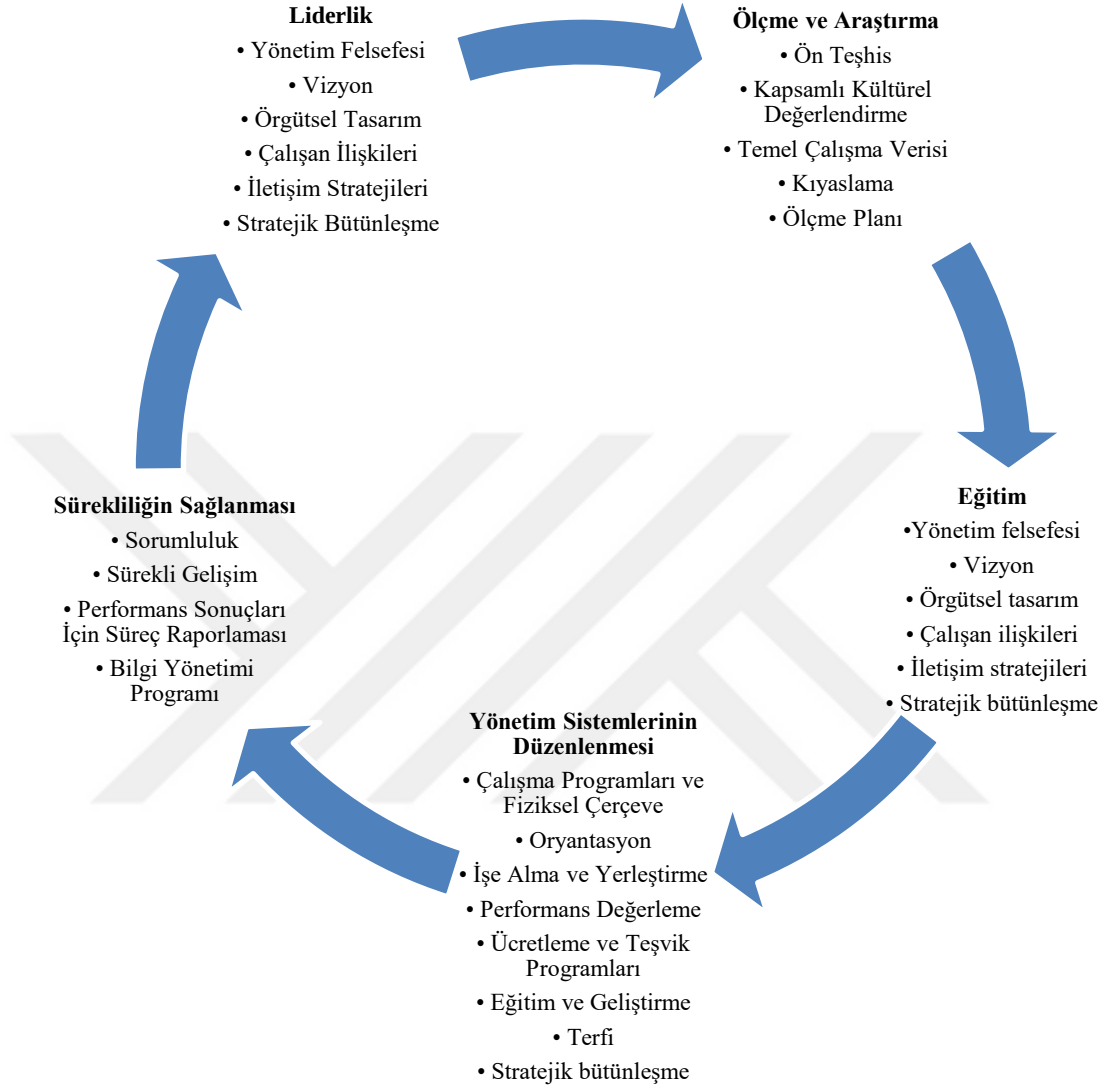
a) Liderlik, b) Araştırma ve Ölçüm, c) Eğitim, d) Yönetim Sistemlerinin Düzenlenmesi, e) Sürekliliğin Sağlanması

Bileşenler kısaca açıklanacak olursa; liderlik bileşeni, çeşitlilikle ilgili bir yönetim felsefesi oluşturmaya ve vizyon belirlemeye işaret eder. Belirlenecek bu vizyona uygun stratejilerin de benimsenmesi yine liderlik bileşeninin içinde yer alır. İkinci kısım olan araştırma ve ölçüm farklılıkların ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Eğitim farklılıklara ilişkin değişim süreçlerinin içeride öğrenilmesi anlamına gelirken, dördüncü bileşen tüm yönetsel sistemlerin yine bu değişime uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesini içerir. Beşinci ve son bileşen başarı ile tüm bu sürecin tamamlanması ve yaratılan örgütsel yapının sürekliliğinin sağlanmasıdır.⁸

Şekil 1.5.1’de Cox’un farklılıkta değişim modeli yer almaktadır.

⁷ Hennessy, D. L., Creating the Multicultural Organization, **Human Resource Management**, 41(2), 279, 2002.

⁸ Eğinli, A.T., A.G.E., 2009



Şekil 1.5.1.: Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli

Kaynak: Agars ve Kottke, 2004 s.62 Akt.Eğinli A.T., 2009

1.5.2.3. Allen ve Montgomery'nin Farklılık Yaratma Modeli

Farklılıklarla ilgili kurumsal değişimin sağlanabilmesi için bir organizasyon içerisindeki çalışanların yalnızca “bulunabilmesi”nin değil aynı zamanda onlara değer de gösterilmesinin gerektiğini savunan Allen ve Montgomery 2001 yılında yaptıkları çalışmada değişim odaklı bir yaklaşım sergilemişlerdir. Oluşturdukları model değişim ve gelişim süreçlerini açıklamakta ve nihai sonuç olarak farklılıklardan rekabet avantajı elde etme üzerinde durulmaktadır. Süreci açıklamak için 4 kavrama yer verilmiştir⁸ ;

1

- Çözme(Freezing)
- Hareket Etme(Moving)
- Yeniden Dondurma(Refreezing)
- Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Farklılık Yaratma Modeli'ne göre farklılıklarla ilgili değişim sürecinde örgütler ilk olarak çözme(unfreezing) aşamasından geçerler. Çözülmenin gerçekleşebilmesi için “değişimi savunan güçlerin, değişime direnen güçlerin üstesinden geldiği noktaya kadar arttırılması” gerekmektedir. Bu nedenle üst yönetimin desteği çözme için oldukça kritik bir role sahiptir. İlk aşamadan sonra hareket etme aşaması gelir. İşe alma ve sosyal yardım programları, işbirliği ve staj programları, eğitim ve öğretim programları, mentorluk ve kariyer geliştirme programları gibi somut uygulamalar bu aşamada yer alır. Hareket aşamasındaki somut uygulamaların kurumsallaşması ve sabitleşmesi üçüncü aşama olan yeniden dondurma aşamasında gerçekleşir. Bu aşamada örgütsel politika, prosedürler ve ücret sistemleri farklılıkları dahil edecek şekilde oluşturulur. Allen ve Montgomery tüm bu aşamaların sonucunda son aşama olarak şirketlerin stratejik rekabet elde etmelerinin olanaklı olduğunu öne sürmektedir. Son aşamayla şirket yaratıcılık ve esneklik kabiliyetleri kazanacak, pazar paylarını da arttıracaktır.⁸

2

⁸ Allen, R. S., & Montgomery, K. A., Applying An Organizational Development Approach to Creating Diversity, **Organizational Dynamics**, 30(2), 149-161, 2001.

⁸ A.G.E.

1.5.2.4. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

Mor Barak 2000 yılında yaptığı çalışma ile farklılık yönetimi yazınına Türkçe'ye kapsayıcı işyeri olarak çevrilebilecek “inclusive workplace” kavramını kazandırmıştır. Ona göre bir işletme farklılık yönetiminden başarı elde etmek istiyorsa yalnızca kendi örgütü içindeki değil çevresindeki daha geniş sistemleri de dahil edecek şekilde yapılanmalıdır. Bu tip yapılanmaya “kapsayıcı işyeri”(inclusive workplace) adını veren Barak kavramı 4 madde ile tanımlamaktadır⁸ :

- İş gücü içinde bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer verir ve bunları kullanır.
- Çevresindeki toplulukla işbirliği yapar ve katkıda bulunur.
- Daha geniş çevrede dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılar.
- Ulusal ve kültürel sınırları aşarak bireyler, gruplar ve kuruluşlarla işbirliği yapar.

Barak kapsayıcı işyerini oluşturmak ve farklılıkları başarılı bir şekilde yönetmek için geliştirdiği “Değer Odaklı” ve “Uygulama Odaklı” iki model geliştirmiştir.

Değer Odaklı Modelde örgütlere ekosistem bakış açısıyla yaklaşılır. Örgüt makro ve mikro düzeyleriyle bir bütün olarak kabul edilir. Bu modele göre örgütteki sistemin devamının sağlanmasında belirli değerler bulunmaktadır ve benimsenen değerlerin her bir düzeyde tanımlanması gerekmektedir. Değer sistemi olarak *kapsama* ve *dışlama* kavramlarını belirten Barak'a göre kapsayıcı bir örgütün özellikleri, örgütün tüm çevresiyle etkileşim halinde olması, çevresiyle yoğun bir bilgi alışverişi içerisine girmesi, uluslararası işbirliklerine gitmesidir. Dışlayıcı örgüt ise finansal konular dışında paydaşlarıyla ve çevresiyle etkileşim kurmaktan kaçınan örgüte işaret eder.

⁸ Mor Barak, M. E., The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management, **Social Work**, 45(4), 339-353, 2000.

Barak tarafından oluşturulan ikinci model olan Uygulama Odaklı Modelde ise kapsayıcı bir örgütün değer odaklı uygulamalar geliştirirken yaşayabileceği problemlere, örgütler için değer odaklı uygulamalar geliştirmenin faydalarına ve genel olarak uygulama sürecine değinilmiştir. Buna göre yalnızca duyarlılık eğitimleri gibi uygulamalar kapsayıcı bir işyerinin oluşmasında yeterli olmaz. Örgüt bünyesindeki temel yapı ve varsayımlar yıkılarak yenileri yerleştirilmelidir. Bununla birlikte bu tip radikal bir değişimin örgütler için faydaları oldukça fazladır. Çalışanı elde tutmak kapsayıcı bir işyerinde iş tatmini artacağından daha kolaydır. Bununla birlikte çalışanın tatmininin artması üretkenliği arttırmakta, işgücü devir oranını düşürmekte ve maliyetleri azaltmaktadır. Böyle bir ortam çeşitli yetenekleri örgüt bünyesine kazandırmakta da etkili olmaktadır. Son olarak Barak kapsayıcı işyerinin şirketin farklı pazarlama segmentlere ulaştırabileceğini ve kurum imajına katkı sağlayacağını öne sürmektedir.⁸

4

1.5.3 Süreç Modelleri

Süreç modellerinin ortak noktası örgütlerdeki farklılıkların yönetilmesi sürecinde farklılıklar ve örgütün öğeleri arasındaki etkileşime odaklanılmasıdır. Süreç modelleri kronolojik olarak aşağıdaki şekilde sıralanmış ve kısaca açıklanmıştır.⁸

1. Cox'un Kültürel Farklılık Yönetimi Modeli(1993): Farklılık yönetimi sürecinde diğer farklılık boyutlarına göre kültürel farklılıkların etkisinin öne çıktığını öne süren model farklılıkların örgüt içerisinde hissedilmesinde insan etkileşimlerine, kişi – çevre etkileşimine ve grup kimliğinin önemine değinmektedir.

2. Wilborn'un Farklılık Yönetimi Etkililik Modeli(1998): Cox'un modeline ek olarak kültürel faktörler dışındaki çalışanların bireysel özellikleri ve örgütsel farklılık iklimi eklenmiştir.

3. Gilbert, Stead ve Ivancevich Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli(1999): Bu modelde farklılıklarla ilgili kültürel değişimde ilk adım insan

⁸ Barak, Ö.E., A.G.E. 2000. ⁴

⁸ Eğinli, A.T., A.G.E. 2009. ⁵

kaynaklarında atılmaktadır. Bu noktada yapısal değişimin sağlanabilmesi için CEO'nun insan kaynakları üzerindeki etkisi önemlidir. Örgütsel politika ve prosedürlerin uygulanması bu ilk aşamadan sonra gelir. Modele göre bütünleşme çalışanların kendilerine değer verildiğini hissetmesini sağlar ve farklılıkları yönetmenin temel amacıdır.

4. *Soni Farklılıkları Kabul Etme Modeli(2000):* Farklılıkları Kabul Etme Modeli; farklılıkların bütünleştirildiği, farklılıklara eşit ve adil yaklaşılan bir model olarak farklılıklarla ilgili farkındalığın geliştirilmesini önermektedir. Bununla bağlantılı olarak modelde üzerinde durulan kavram farklılık iklimidir. Farklılıkları yönetebilmek için farklılık ikliminin önemi büyüktür.

5. *Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky Irksal ve Etnik Farklılıkların Yönetimi Modeli(2004):* Bu modelde farklılık boyutlarından ırk farklılıklarına ve etnik farklılıklara yer verilmiştir. Farklı ırk veya etnik kökene sahip çalışanların örgüt içinde haksızlığa uğradığı düşüncesine daha fazla eğilimlidir ve bu durum örgütsel performansı etkilemektedir. Doğru iletişim ve grup içi etkileşimler bu kişilerin olumsuz algılarının azaltılmasında önemlidir.

6. *Pitts Kapsamlı Farklılık Yönetimi Modeli(2005):* Örgüt misyonunun belirlenmesi ile başlayan farklılık yönetimi süreci ile asıl hedeflenen kültürel farkındalığın geliştirilmesidir. Bunun gerçekleşebilmesi çalışanlar tarafından yaratılan kültürel sinerjiye bağlıdır. Örgütün yapması gereken farklılıklarla ilgili ihtiyaçların tanımlanması ve geliştirilen stratejilerle bu ihtiyaçların karşılanarak çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlamaktır. Bu durum örgütsel performansın da artmasına yol açacaktır.

7. *Bütünsel Farklılık Yönetimi Modeli(2006):* Modelde iki boyut bulunmaktadır. Birinci boyut(yaş, cinsiyet, ırk vb.) daha çok bireyseldir ve kültürel eğitim çalışmalarıyla bireysel düzeydeki farklılıkların çatışma yerine verimi sağlaması hedeflenir. İkincil boyut(değerler, etik, dünya görüşü vb.) ise farklılıkların örgüt kültürüne dahil olması için gereken yapısal ve kültürel değişimler açısından önemlidir.

8. Global Farklılık Yönetimi Modeli(2007): Küresel şirketlerde farklı kültürden çalışanların bir arada bulunabilmesi için geliştirilen modelde Nishi ve Özbilgin bölgesel ve global birimler arasındaki iletişime önem göstermiştir. Ayrıca insan kaynakları uygulamaları planlanırken farklılıkların da gözetilmesi önemlidir. Çok kültürlü örgütsel yapının oluşturulması, liderin desteği ve farklılık takımlarının oluşturulması modelde Nishi ve Özbilgin tarafından yapılan diğer önemli önerilerdir.

1.6. Farklılıkları Yönetmenin Sağladığı Faydalar

Araştırmacıların yapmış olduğu tanımlama ve çalışmalar, oluşturulan modeller ve tarihsel süreçte yaşanan gelişmelerden de anlaşılacağı üzere özellikle son yıllarda farklılıkların iş ve sosyal hayatta artış göstermesi bu farklılıklardan nasıl yararlanılabileceği sorusunu da beraberinde getirmiştir. Nihayetinde farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların nihai amacı bu soruya çeşitli cevaplar üretebilmektir. Çalışmanın bu bölümünde her ne kadar tam anlamıyla birbirinden ayıramayacak da olsa farklılıkları yönetmenin sağladığı faydalar birey ve örgüt bazında incelenecektir.

1.6.1 Farklılıkları Yönetmenin Bireylere Sağladığı Faydalar

Bir sonraki bölümde değinileceği üzere farklılıkları yönetmenin örgütler üzerinde çeşitli faydaları olduğu düşünülmektedir. Her ne kadar farklılık yönetiminin sağlamış olduğu örgütsel faydalar özellikle araştırma anlamında daha göz önünde olsa da örgütlerdeki bireyler de farklılıkların yönetiminden çeşitli anlamlarda faydalanmaktadırlar.

Farklılıklara değer verilen ve örgütteki bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağlanan bir ortamın sağlandığı örgütlerde çalışanların; morallerinin, kendilerine güvenlerinin ve işlerinden aldıkları tatmin düzeyinin artmasına olanak sağlanmış olur. Yapılan araştırmalarda desteklendiği üzere

farklılıkları yöneten örgütlerde çalışanların performanslarının, yaratıcılıklarının, iş tatminlerinin ve problemlere çözüm getirebilmelerinin artması söz konusudur.⁸

Örnek olarak David Pitts tarafından yapılan çalışmada farklılıkların yönetiminin çalışanların iş tatmini ve algıladıkları çalışma grubu performansına güçlü ve olumlu bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Pitts farklılıkları yönetmenin önemini ve çeşitliliğin tüm çalışanlar(özellikle de yöneticiler) tarafından temel bir yetkinlik olarak görülmesi gerektiğini vurgulamıştır.⁸

7

Bununla birlikte farklılıkları yönetmenin bireylere sağladığı faydalar arasında önemli noktalardan biri azınlık gruplarına mensup kişilerin ve kadınların istihdam ve ücret gibi konularda diğer çalışanlarla eşit şartlara sahip olmasının sağlanmasıdır.

Özellikle eşit istihdam fırsatları ve olumlu eylem bakış açısı azınlık gruplarına mensup çalışanların ve kadınların istihdam oranı önemli derecede artmış, bununla birlikte aldıkları ücretlerde ve kariyer olanaklarında iyileşmeler gerçekleşmiştir. Çalışanların iş tatminleri artırılarak işten çıkma oranlarında düşüşler sağlanmıştır. Yapılan araştırmalar eşit istihdam uygulamalarının azınlık gruba mensup çalışanların kariyer tatminleri ve iş performansları üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymuştur.⁸

1.6.2 Farklılıkları Yönetmenin Örgütlere Sağladığı Faydalar

Farklılıkların yönetiminin ile ilgili yapılan çeşitli çalışmalarda örgütler açısından sağlanabilecek faydalar araştırılmıştır ve tartışılmıştır. Bu faydalar genel olarak Cox ve Blake tarafından ortaya konmuş olan altı adet kavram etrafında ele alınmıştır.

⁸ Ordu, A., The Effects of Diversity Management on Job Satisfaction and Individual Performance of Teachers, **Educational Research and Reviews**, 11(3), 105-112, 2016.

⁸ Pitts, D., Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence From US Federal Agencies, **Public Administration Review**, 69(2), 328-338, 2009.

⁸ Ng, E. S., & Stephenson, J., **Individuals, Teams, and Organizational Benefits of Managing Diversity**, in Bendl, R., Bleijenbergh, I., Henttonen, E. and Mills, A.J. (Eds), The Oxford Handbook of Diversity in Organizations, Oxford University Press, Oxford, pp. 235-254.

Bunlar; *insan kaynağı, pazarlama, esneklik, yaratıcılık, çatışma/problem yönetimi ve maliyetlerin azaltılması* olmakla birlikte Özbilgin tarafından aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:⁸

9

- İnsan Kaynağı: Liyakatin örgütte hakim anlayış olması ile yetenekli insan kaynağına ulaşmak ve başarılı işe alımların gerçekleştirilmesi.
- Pazarlama: Hedef pazarların beklentilerinin karşılanması açısından çeşitliliğin hakim olduğu bir işgücünün daha avantajlı olacağı düşüncesi.
- Esneklik: Farklı ihtiyaç ve değişikliklere karşı esnekliğin kazanılması.
- Yaratıcılık: Farklılıkların şirket içerisinde yaratıcılığı arttıracak olması.
- Çatışma/Problem Yönetimi: Çatışma ve problemlerin çözümünde çoğul bakış açılarının geliştirilmesine ve kararların eleştirel olarak değerlendirilebilmesine olanak sağlaması.
- Maliyetlerin Azaltılması: Çeşitliliği yönetememenin çatışmaları arttırma, çalışan devamsızlığına yol açma ve iş yerindeki ilişkilerde sorunlar yaşanmasına neden olabilecek olması.

Hubbard ise farklılıkların efektif bir şekilde yönetildiğinde organizasyonlara sağlayabileceği faydaları aşağıdaki şekilde belirtmiştir⁹ :

0

- Rekabet Avantajı Kazanma: Çeşitliliğin getirdiği geliştirilmiş yöntem ve bakış açıları ile işleri daha hızlı, ucuz yaparak benzersiz rekabet avantajına erişme
- Yeni Pazarlara Girme: Pazarlama açısından çeşitli demografik gruplara ulaşabilme
- Daha Yaratıcı ve Yenilikçi Olma: Farklı ürünlerin üretilmesi

⁸ Özbilgin, M. F., **Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan**, Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT) Working Paper Series. 2005.

⁹ Hubbard, E., A.G.E. 2004. 0

- Çalışan Tatminini Arttırma: Çalışanların arasındaki farkların sorun yaratmayacağı bir ortamın sağlanması çalışanların tatminini arttırması

Literatürde farklılıkları yönetmenin yukarıdaki çeşitli örgütsel çıktılara etkilerini araştıran çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Ancak özellikle son yıllarda daha çok farklılıkları yönetmenin örgütlere sağladığı stratejik faydaları üzerinde durulduğu görülmektedir.

Örgütsel olarak yaratıcılığı yakalayabilen, yetenekli çalışanlara ulaşabilen ve onların yeteneklerinden faydalanabilen bu şekilde farklı pazarların beklentilerine karşılık verebilen şirketlerin daha fazla müşteriye ulaşabilecekleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebileceği düşünülmektedir.⁹ Şirketlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişimlerinde önemli bir rolü olan farklılık yönetimi; bu nedenle günümüzde yalnızca insan kaynaklarının bir işlevi olarak değil; örgütün tüm bünyesinde gerçekleşen, sistematik çabalar olarak ele alınmaktadır.⁹

1.7. Batı – Dışı Bağlamda Farklılıkların Yönetimi

Tez çalışmasında farklılık yönetimi literatürü incelenirken bu bölüme kadar batı ve özellikle ABD bakış açısı ile konular ele alınmış, çoğunlukla o bölgenin araştırmacılarına ve yapılan çalışmalarına yer verilmiştir. Bu kısımda ise kültürleri batıya göre farklılık gösteren Çin, Hindistan, İslam inancının hakim olduğu Orta – Doğu ve Güney Asya ülkelerindeki durumlara kısaca değinilecek, Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusuna bakış ele alınacaktır.

Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde yaşayanlar da tıpkı batı toplumlarında yaşayanlar gibi çeşitli farklılıklara sahiptir. Ancak bu ülkelerde farklılıkların ele alınışı ve yönetilme süreci sosyo-kültürel bağlamda batı ülkelerinden ayrılmaktadır. Çeşitlilik kavramı batıda çok daha geniş farklılık boyutlarını kapsarken,

⁹ Suharnomo, A. Y., Wahyudi¹ S., & Wikaningrum, T., A Systematic Literature Review of Managing Workplace Diversity For Sustaining Organizational Competitive Advantage, **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, 8(12), 398-406. 2017.

⁹ Pattnaik, L., & Tripathy, S. K., Diversity Management: A Tool for Competitive Advantage, **Training & Development Journal**, 5(1), 17-24, 2014.

Çin ve Hindistan için ise daha çok yaş, cinsiyet ve din gibi farklılık boyutlarıyla sınırlıdır.⁹

3

Bununla birlikte bu iki ülke toplumsal yapı olarak da batı ülkelerinden ayrılmaktadır. Hiyerarşik sosyal yapının toplum tarafından oldukça önemli bir konumda olması, demokratik bir uzlaşma kültürünün olmaması ve yine batı toplumlarının aksine bireysel değil kolektivist bir kültürün hakim olması bu ülkeleri farklılık yönetimi konusunda batı ülkelerinden ayıran diğer önemli özelliklerdir. Tüm bu farklara rağmen farklılıkların uyum içinde bir arada bulunduğu bir örgüt arayışı bu ülkeler için de geçerlidir. Çin homojen bir nüfus yapısına sahipmiş gibi gözükebilir ancak özellikle kırsaldan gelen işçiler oldukça dezavantajlı konumdadırlar. Genel olarak farklılıkların yönetilmesi konusunda Hindistan, Çin ile kıyaslandığında çeşitli dezavantajlı gruplara yapılan ayrımcılıklara karşı yasal önlemlerin caydırıcı olması nedeniyle daha ileride gibi gözükebilir ancak hiyerarşinin çok ciddi bir şekilde etkili olması nedeniyle farklılıkların yönetimi konusunda tatmin edici bir yapı sunmaktan uzaktır.⁹

Son 30 yılda aldığı göçlerin etkisi ile nüfus yapısı değişen ve çeşitlenen Birleşik Arap Emirlikleri de batı – dışı bağlamda farklılıkların yönetilmesi açısından önemli bir ülkedir. Buradaki kritik nokta ülkedeki yereller ve göçmenler arasındaki ücret ve iş güvencesi uçurumudur. İşgücünün ulusallaştırılmasına yönelik politikalar nedeniyle ülkedeki göçmenler bu konularda çok daha dezavantajlı konumdadırlar. Ancak ülkedeki bankalar üzerinde yapılan bir araştırmaya göre batıdaki çalışanların aksine bu ülkedeki çalışanların farklılıkların yönetimine daha az değer verdiği görülür. Bunun sebebi ise farklılık yönetiminin -yerel çalışanların özellikle talep edilmediği pozisyonlar için- ülkedeki çalışan yapısı ve çeşitliliği bakımından bir zorunluluk ve norm olarak görülmesidir. Bu araştırmada İslami Bankalar çeşitliliğin en az olduğu bankalar olarak ön plana çıkmaktadırlar.⁹

5

⁹ Cooke, F. L., & Saini, D. S.,³Managing Diversity in Chinese and Indian Organizations: A Qualitative Study, **Journal of Chinese Human Resources Management**, 3, 16–32, 2012.

⁹ A.G.E

4

⁹ Alserhan, B. A., Forstenlechner, I., & Al-Nakeeb, A., Employees' Attitudes Towards Diversity in A Non-western Context, **Employee Relations**, 32, 42–55, 2010.

“Farklılık yönetimi söyleminin, yerel örneğin benzersiz niteliklerini yeterince tanımlamadan ve anlamadan bağlamsallaştırılamayacağını” belirten Syed’e göre İslam inanişinin hakim olduğu ülkeler için çeşitli farklılıklar bulunmaktadır.⁹ İlk olarak Müslüman nüfusun fazla olduğu ülkelerde kadınların işgücüne katılımı diğer ülkelere göre daha düşük seviyededir. Özellikle Orta Doğu ve Güney Asya’daki Müslüman ülkelerde kadınların işgücüne katılım konusunda dezavantajları olduğu gibi okuryazarlık seviyeleri de aşağıdadır. İkinci olarak bazı petrol zengini ülkeler hariç Müslüman ülkeler genellikle düşük ve orta gelir gruplarına girmektedirler. İslam Konferansı Örgütü’ne üye ülkelerin yarısından fazlası bu sınıftadır ve %37’si aşırı yoksulluk yaşamaktadır. Üçüncü olarak ise İslam ülkelerinde dinin kapsam alanının batıdaki ülkere oranla daha fazla olması, kamu ve ticari hayata daha çok sirayet etmesi, farklılıklarla ilgili konularda yapılabilecek eylemlerin dinden etkilenmesi sonucunu doğurur.

1.7.1 Türkiye’de Yapılan Farklılık Yönetimi Araştırmaları

Türkiye; gerek coğrafi konumunun bir getirisi olarak uluslararası göç dalgalarına yatkınlığı ile, gerekse farklı etnik kökenlere, farklı sosyo – kültürel konumlara ve farklı yaşam tarzlarına sahip bireylerin toplum içerisinde birlikte bulunmasıyla farklılık yönetimi konusunda dikkat çekici olabilecek ülkelere biridir. Buna rağmen konu hakkında yapılan araştırma sayısı sınırlılık göstermektedir. Batıda 1990’lı yıllarda konuya eğilimin artması söz konusuysen Türkiye’de ise özellikle 2010’lu yıllarda yapılan araştırmaların arttığı görülmektedir. Bu araştırmaların bir kısmı eğitim alanında lise ve üniversitelerde, önemli bir kısmı da Türkiye’deki şirketler üzerinde yapılan araştırmalardır.

Sürgevil’in 2008 yılında tamamladığı doktora tez çalışması konuyla ilgili Türkiye’de yapılmış kapsamlı çalışmalardan biridir. Ege Bölgesi Sanayi Odası’na (EBSO) kayıtlı 100 işletmede çalışan insan kaynakları görevlileri üzerinde yapılan araştırmada katılımcılara işletmelerin geliştirmiş olduğu farklılık politikaları üzerine

⁹ Syed, J., “Contextualising Diversity Management”, in Ozbilgin, M. (Ed.), Equality, Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion, Edward Elgar, Cheltenham and New York, NY, pp. 101-111, 2009.

sorular sorulmuştur. Araştırma Türkiye’de farklılıkların yönetimi ile ilgili çeşitli akademik çalışmaların bulunmasına rağmen uygulama alanında hala yetersizliklerin ve gelişime muhtaç alanların olduğunu ortaya koymaktadır.⁹ 7

Özbilgin’in araştırmaları da Türkiye’de farklılık yönetimi alanında yapılan çalışmaların arasında ön plana çıkmaktadır. Özkaya, Özbilgin ve Şengül’ün 2008 yılında yapmış olduğu çalışma konuyla ilgili Türkiye’de yapılan ilk çalışmalardan biridir. Çalışmada Türk ve yabancı ortaklı şirketlerdeki farklılıkların bulunması ve yönetilmesi süreci karşılaştırılmış, büyük farklara rastlanılmamıştır. Bununla birlikte araştırmanın yapıldığı Türk şirketlerin konuyu örgütsel ya da finansal olarak bir fayda olarak görmektense daha çok sosyal sorumluluk ve yasalara uyum açısından ele aldığı gözlemlenmiştir.⁹ 8

Benzer şekilde Tozkoparan ve Tansever tarafından 2016 yılında Türkiye’deki çok uluslu şirketlerin insan kaynakları yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada, ilgili yöneticilerin farklılıklara bakışı ve konunun Türkiye’deki uygulanabilirliği değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler farklılıklara karşı bilinçlidir ve onları anlamaya ve saygı duymaya yönelik bir anlayış benimsemişlerdir. Üstelik yöneticiler farklılıkları şirketleri için birer zenginlik olarak görmektedirler. Ancak Özbilgin’in çalışmasına benzer şekilde bu çalışmada da henüz uygulama bazında yurtdışındaki örneklerle göre yetersizlikler ve gelişim alanları bulunduğu vurgulanmıştır. Şirketler yurtdışındaki merkezlerindeki uygulamalarını Türkiye’ye tam anlamıyla yansıtmamaktadır. Özellikle engel durumu ve kuşak/yaş farklılıklarına tahammül düşüktür. Araştırmada dikkat çekilen bir diğer önemli ayrımcılık faktörü olarak ise işe alımlarda İngilizce eğitim veren kurumlardan mezun olanlara öncelik vermesi göze çarpmaktadır.⁹ 9

⁹ Sürgevil, O. A.G.E., 2008. 7

⁹ Özkaya, M. O., Özbilgin, M.Ş. & Şengül, C. M., Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri., **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (19), 359-374, 2008.

⁹ Tozkoparan, G., & Vatansev̇er, Ç., Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, **Akdeniz İİBF Dergisi**, 11(21), 89-109, 2011.

Sezerel ve Tonus ise yaptıkları literatür araştırmasında Türkiye’deki farklılık yönetimi konusunda yapılmış çalışmaları detaylı bir şekilde ele almıştır. Buna göre Türkiye’de araştırmanın yapılmış olduğu 2016 tarihine kadar dokuz adet doktora tezi ve yirmi bir adet hakemli dergilerde yer almış makale çalışmaları bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar ise yerel bir bağlam sunmaktan ziyade genel olarak evrensel geçerlilik varsayımı ile hazırlanmıştır. Dikkat çekici diğer bir nokta ise eğitim alanında konuya ilginin fazla olmasıdır. Çalışmada vurgulandığı üzere Türkiye’deki şirketlerde farklılık yönetimi ile ilgili yapılan uygulamalar genel olarak işlevselci bir yaklaşımla ele alınmakta, konunun yalnızca yasal boyutu ön planda tutulmaktadır.¹

0

Özetlenecek olursa Türkiye toplumsal anlamda birçok farklılık boyutunun rastlanabileceği, hem yurt – dışı hem de yurt – içi göçün fazla olduğu, farklı etnik köken ve sosyo – kültürel geçmişe dayalı bireylerin bir arada yaşadığı bir ülke olarak ön plana çıkmaktadır. Buna rağmen; farklılık yönetimi konusuna son yıllarda ilgi her ne kadar artmış da olsa hem uygulama boyutunda, hem de yapılan araştırmaların nicelik ve niteliği anlamında konu hala daha gelişime açık bir alan olarak gözükmektedir.

¹ Sezerel, H., & Tonus, H. Z.,⁰Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını. **Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science**, 7(17), 1-13, 2016.

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSALLAŞMA

İkinci bölümde ilk olarak kurum ve kurumsallaşma kavramları açıklanacaktır. Sonrasında kurum teorisine ve işletmelerin kurumsallaşması ile ilişkisine değinilecektir. Daha sonraki kısımlarda ise sırasıyla işletmelerin kurumsallaşma nedenleri, süreci ve kurumsallaşmanın unsurları yer almaktadır.

2.1. Kurum Kavramı ve Örgütsel Kurumsallaşmanın Açıklanması

Kurumsallaşmanın anlaşılması için kurum kavramının kökenini anlamak önemli olduğundan çalışmanın bu bölümünde öncelikle kurum kavramı, ardından ise örgütsel kurumsallaşmanın açıklanmasına yer verilecektir.

2.1.1. Kurum Kavramı

Kurum kavramı birbirinden farklı bağlamlar içerisinde değişik şekillerde ele alınabilmektedir. Sözlüklerdeki tanımlamalara bakılacak olursa Türk Dil Kurumu tarafından kavram hukuki bir anlam içerecek şekilde “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmaktadır. Cambridge sözlüğü ise kurumu genel anlamda “Büyük ve önemli organizasyon(Üniversite ya da banka gibi)” olarak tanımlarken aynı zamanda daha sosyolojik bir tanımlamayla “uzun süredir var olan ve bir toplumun önemli bir parçası olarak kabul edilen gelenek” ifadesini kullanmaktadır.¹ Bu anlamda bakıldığında toplumda kültürel ya da ekonomik olarak yerleşmiş ve belirli bir geçerliliği olan prosedürlerin her biri birer kurumdur. Ekonomik anlamda sigorta ve sigortacılık, kültürel anlamda ise el sıkışma(tokalaşma) bu kurumlara örnek olarak verilebilir.¹

¹ Cambridge Dictionary, Institution(i), 2022, <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/Institution>.

¹ Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 18. Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2018, s. 375.

Kurumlar varlıklarının devamını sağlamak adına çeşitli amaç ve kurallarla çevrili, insanların çeşitli ihtiyaçlarına cevap vermesi beklenen, ve tüm bunları bir süreklilik içerisinde gerçekleştiren sosyal birimlerdir.¹ İşletmeler de toplumdaki beklenti ve ihtiyaçları karşılama konusunda yerleşmiş örgütler olarak kurumlara örnek olarak verilebilir.

2.1.2. Örgütsel Kurumsallaşmanın Açıklanması

Örgütsel kurumsallaşma kavramı açıklanmadan önce özellikle ülkemizde kurumsallaşma ile ilgili yapılan çalışmalarda ve bireylerin konuyla ilgili genel algısında bir kavram kargaşasının var olduğu söylenebilir. Bu nedenle kurumsallaşmanın ne olduğu kadar hangi derinlikte ele alındığı da önem kazanmaktadır. Türkiye özelinde iş dünyasında ve literatürde birbirinden farklı kurumsallaşma tanımı ve algıları bulunduğu görülmektedir.

Ulukan (2005), Türkiye’de kurumsallaşmaya dair algıyı araştırmak üzere yapmış olduğu çalışmada kurumsallaşma ile ilgili kavram kargaşasına ve ülkemizde konunun uluslararası literatürden farklı ele alınışına dikkat çekmiştir. Çalışmada ülkemizdeki girişimcilerin ve yöneticilerin kurumsallaşma algısında önemli farklılıklar ve belirsizlikler bulunduğu ortaya konmaktadır. Kurumsallaşma kavramı özellikle kurumsal kültür ve kurumsal yönetim kavramları ile karıştırılmakta, bununla birlikte bir kuramsal çerçeve içerisinde ele alınmaktansa daha çok kişisel hikâyelerle ve bir takım benzetmelerle açıklanmaktadır. Oysa belirgin bir şekilde ifade edilecek olursa işletmelerde kurumsallaşan sistemler; ödül/ceza yöntemleri, karar alma biçimleri ve çalışanların birbirleriyle iletişim kurma biçimleri gibi tekrarlanan ve kalıcılık gösteren eylem ve davranışlar olabilir.¹ Ulukan’la benzer şekilde daha yakın tarihli bir çalışmada Kırklıkçı ve Gedik (2020) tarafından Türkiye’deki mobilya sektöründeki kurumsallaşma algısı araştırılmıştır. Araştırmanın sonunda

¹ Aydın, M., **Kurumlar Sosyolojisi, (2. Baskı)**, Ankara: Vadi Yayınları. Akt. Işık, Ö. Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Konya, 2020.

¹ Ulukan, C., Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2, 29 – 42, 2005.

kurumsallaşmanın sektörde bulunan işletmeler tarafından derin bir şekilde ele alınmadığı ve içselleştirilmediği sonucuna varılmıştır.¹ 0

Derin bir perspektifle ele alınacak olursa, aslında işletmeler kurumsallaşarak meşruluk ve tahmin edilebilirlik kazanırlar. Eylem ve davranışlarını çevrelerine uygun bir biçimde keskinleştirir, düzenli, tutarlı ve kararlı organizasyonlar haline gelirler. Kurumsallaşma bu geçişin çalışanlar ve örgüt tarafından içselleştirilmesi, eylem ve davranışların belirli kalıplara uygun şekilde uygulanmasını ifade eder.¹ 0

Kurum kavramıyla benzer şekilde bir işletmenin kurumsallaşması için de çevre oldukça önemlidir. Örgütlerin, içinde bulundukları çevresel şartlara adapte olabilmesi, değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için bir devamlılık gösterebiliyor olması gerekir. Kurumsallaşma; çevreye uygun standartların oluşturulması, düzenlemelerin yapılması ve uyulması gereken kuralların uygulanmasını ifade ederek bu amaca hizmet eder. Burada kişisel değer ve inançların yerini bu düzenleme ve uygulamaların alması söz konusudur.¹ Bir kurum bünyesinde⁰ gerçekleştirilen faaliyetler böyle bir modele dayandığında işletmenin devamlılığı işletmenin sahibine ya da yöneticilerine bağımlı olmaktan çıkar.¹ Örgütsel kurumsallaşmayla ilgili önemli önemli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalara bakılacak olursa;

Selznick(1996) kurumsallaşmayı; “*düzensiz, iyi bir şekilde organize edilmemiş veya dar teknik faaliyetlerden; düzenli, istikrarlı, sosyal olarak bütünleşen bir yapının ortaya çıkması*” olarak tanımlamaktadır.¹ Bununla birlikte Selznick, örgütün sosyal beklenti ve ihtiyaçlara karşı esnek olma gerekliliğini de vurgulamaktadır. 9

¹ Kırklıkçı, A. B., Gedik, T., Türkiye Mobilya İşletmelerinin Kurumsallaşma Algılarının Analizi, **Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi**, 16(1), 1-16, 2020.

¹ Apaydın F., Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, (10)1, 1-22, 2009.

¹ Halis, M. ve Ay, D., Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 18(2), 43-62, 2017.

¹ Yazıcıoğlu İ., Koç H., Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, 497-507, 2009.

¹ Selznick, P., Institutionalism "Old" and "New", **Administrative Science Quarterly**, 270-277, 1996, s. 271.

March(1996) tarafından da kurumsallaşma çevreye uyum bakış açısıyla ele alınmıştır. Kendi tanımıyla kurumsallaşma: “Çevresel değişme ile birlikte organizasyonel değişimin ve bu değişim doğrultusunda standardizasyonun sağlanması” anlamına gelir.¹

Çevre odaklı bir diğer tanım Meyer ve Rowan(1977) tarafından yapılmıştır. Onlara göre kurumsallaşma: “İşletmenin dış çevresiyle girdiği etkileşim sonucu uyumlu ve kontrollü faaliyetler sistemine geçmesi ve sistemin sonucunda meydana gelen kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin icra edilmesi süreci”dir.¹

Kimberly(1979) kurumsallaşmayı değişimin mevcut yapı içerisinde başarılı bir şekilde bir araya getirildiği bir süreç olarak ele almaktadır. Kendi tanımı ile kurumsallaşma “yeni normların, değerlerin ve yapıların mevcut normlar, değerler ve yapılar çerçevesinde bütünleştiği süreçtir”¹

Apaydın(2009) ise yapılan çoğu tanımı kapsayan, bütüncül bir yaklaşımla kurumsallaşmayı; “örgütsel denge, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve uygunluk kazanmak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş dar teknik eylemler ve yapılardan; düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşp değişik şartlarda ve ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması” şeklinde tanımlamıştır.¹

¹ March, G. J., Continuity and Change in Theories of Organizational Action, **Administrative Science Quarterly**, 1996.

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B., Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, **American Journal of Sociology**, 83(2), 340-363. 1977.

¹ Kimberly, J. R., Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization, **Academy of Management Journal**, 22(3), 437-457, 1979, s. 447.

¹ Apaydın, F., A.G.E.

2.2. Kurum Teorisinin Gelişimi ve Örgütsel Kurumsallaşma ile İlişkisi

Kurum teorisi diğer adıyla kurumsal teori ve çerçevesinde yapılan çalışmalar, örgütlerin kurumsallaşmasını anlamak için önemlidir. Bu kısımda kurum teorisinin tarihsel gelişimi ve teorinin örgütlerin kurumsallaşması ile ilişkisi ele alınacaktır.

2.2.1. Kurum Teorisinin Tarihsel Gelişimi

Kurum teorisinde bir bilgi birikimi ile ilerleme söz konusu olduğundan, teorinin tarihsel gelişimini ve ortaya konan çeşitli yaklaşımları incelemek gerekir.

Yapılan çalışmalara kronolojik olarak bakılacak olursa kurum teorisine dair ilk izlere Weber tarafından geliştirilen rasyonel ve bürokratik örgüt yapısında rastlanmaktadır. 1940'lı yıllarda bürokratik örgüt yapısına ilişkin çalışmalar gerçekleştiren Merton ile daha sonrasında öğrencisi Selznick'in çalışmaları kurumsallaşma literatüründe ilk eserler arasında sayılmaktadır. Bu çalışmaları Meyer ve Rowan ile Zucker'in 1977 yılında yaptıkları çalışma ve DiMaggio ile Powell'ın 1983 tarihli çalışması izlemektedir.

Merton'ın çalışmalarının kurum teorisinin oluşumunda önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir. “Kurumsallaşma” kavramını kullanmamış olsa da 1940 yılında yayınlanan Bürokratik Yapı ve Kişilik çalışmasında bürokratik örgüt yapısından ve bu yapıdaki amaçları gerçekleştirebilmek için kurallara uyma gerekliliğinden bahsetmiştir. Ona göre çalışanlar üzerinde örgüt tarafından belirlenen bu kurallara uyma baskısı oldukça katı, keskin ve zorunludur.¹

1960'lara kadar örgütler üzerine yapılan araştırmalar daha çok iç süreçlere dönük olmuştur. Çevreleri ile etkileşimlerinin üstünde çok fazla durulmayan örgütler, yapılan çalışmalarda genellikle kapalı bir sistem olarak ele alınmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren ortaya çıkan ve örgüt araştırmalarında önemli bir dönüm noktası olan

¹ Bolat, T., & Seymen, O. A.,¹Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 16(1), 223 – 254, 2006.

Durumsallık Yaklaşımı ile çevrenin örgüt için önemi üzerinde daha fazla durulmaya başlanmıştır. Örgütlerin yapı ve işleyişlerinin belirlenmesinde içinde bulundukları ekonomik, politik ve kurumsal çevrenin rolü daha iyi anlaşılmıştır. Bununla birlikte durumsallık yaklaşımı öncesinde de çevreyi örgütlere ilişkin çalışmalarında ön plana çıkartan bazı kurum teorisyenleri bulunmaktadır. Bu teorisyenlere örnek olarak Merton'ın da çalışmalarından etkilenmiş olan Selznick verilebilir.¹

1

Selznick(1996)'e göre kurumsal teori, bir kurumun çevresine karşı geliştirdiği reaksiyon sürecidir. Bu süreç; kuruma özgü form, prosedür ve bakış açılarının oluşmasını içerir. Kurumsallaşma süreçleri ile öncelikle resmi bir yapı oluşturulur. Formal olmayan normlar ortaya konur ve bu normlardan nesnel prosedürler geliştirilir. Kurumsallaşma ile yasallaşmanın ve meşrulaşmanın sağlanması oldukça kritiktir. Sürecin sonunda kurumun özel bir karakter kazanması, ayırt edici ve özgün bir yetkinliğe sahip olması beklenmektedir. Kendi ifadesi ile örgütün *“Eldeki teknik görevleri aşkın şekilde bir değer aşılması”* söz konusudur.¹ Selznick burada örgütler ve kurumlar arasında bir ayrım yapmaktadır. Bu ayrıma göre örgütler, başarı elde etmek adına birtakım faaliyetlerin yürütüldüğü bir araç olarak değerlendirilirken, kurumlar ise belirli sosyal ve toplumsal baskılar sonucu ortaya çıkan doğan ürünler olarak değerlendirilir. Örgütler zamanla yukarıda da bahsedilen formalleşme süreciyle birlikte kurumlara dönüşürler.¹

1

1

7

1970 sonrası ise kurum teorisinde yeni bir dönem olarak değerlendirilmektedir. Yeni kurumsalcılık yaklaşımı, teknik gereklilikler ve kaynak bağımlılıklarına ek olarak eğitim sistemi, kamuoyu ve hukuk gibi daha geniş kurumsal güçlerin de örgütsel yapı üzerinde etkisi olduğunu ileri sürer. Buna göre örgütsel uygulamalar ve yapılar; içinde bulundukları toplumsal ve siyasal çevrenin kurallarını, inançlarını ve geleneklerini yansıtmaktadır.¹

1

8

¹ Bolat, T., & Seymen, O. A.,¹A.G.E., 2006.

5

¹ Selznick, P., A.G.E., 1996.

6

¹ Temelli, E., Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

¹ Fidan, T., Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri, **Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 1-16, 2017.

1970 sonrası dönemde ön plana çıkan 3 araştırmacı yeni kurumsalcılık teorisinin oluşumuna katkı sağlamıştır. Bunlar; Meyer ve Rowan(1977), Zucker(1977), DiMaggio ve Powell(1983) olarak sıralanabilir. Bu üç araştırmacının çalışmalarının da bir noktada Berger ve Luckman'dan etkilendiği söylenebilir. Berger ve Luckman(1967)'a göre kurumsallaşma üç aşamalı bir süreçtir. İlk olarak dışsallaşma(kendimiz ve sosyal çevre içerisinde ilişkide olduğumuz bireylerin eylemleri), ikinci olarak objektifleştirme (gerçekleştirdiğimiz hareketlerin kendimiz ile ilgisi olmayan dışsal gerçeklerden olabileceğini değerlendirmek) ve son aşama olarak içselleştirme (nesnelleştirilen çevrenin kendi tarafımızdan özümsemişi). Bu durum sosyal düzende insanın toplumu, toplumun da insanı oluşturduğu çift taraflı bir etkileşime işaret etmektedir.¹

Zucker de bu bağlamdan yola çıkarak kurumsallaşmayı doğru olan eylem ve davranışların ortak bir anlayış ile üretilmesi olarak yorumlar. Kurumsallaşma işletmelerin eylemlerini gerçekleştirirken uygun şekilde hareket edebilmesi için bir temel oluşturur.¹

Sosyal düşünce ve eylemleri oluşturma konusunda Zucker ile benzer görüşte olan Meyer ve Rowan ise iki noktada Zucker'den ayrılmaktadır¹ :

- İşletmeler sadece ürettiği hizmet ya da mal ile değil ortak bir ruh oluşturarak hayatta kalırlar. Önemli olan ortak değerler sistemini inşa etmektir.
- Odak noktası olarak kurumsallaşma sürecinden çok ortak bir kültür üzerinde yoğunlaşma gereklidir.

Yeni kurumsal yaklaşımın diğer önemli araştırmacıları DiMaggio ve Powell'dır. Onların yaklaşımında çevreye uyum ve meşruluk kazanma ön plana çıkar. Belirsizliklerin yüksek olduğu yeni dönemde çevreden gelen baskılar sonucu örgütler

¹ Scott, W. R., The Adolescence of Institutional Theory, **Administrative Science Quarterly**, 32, 493-511, 1987.

¹ Apaydın, F., A.G.E., 2009. ²

¹ Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. Z., Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme, **Alınleri Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 225-235, 2019.

tarafından birbirini tekrar edilen yapılar oluşur. Daha önceden meşruluk kazanmış olan başarılı örgütler diğer örgütler tarafından -baskılara karşı hayatta kalmalarını ve başarılı bir şekilde devamlılıklarını sağlamak adına- taklit edilir. Bu düşünce örgütlerin giderek birbirine benzediği izomorfizm (eş biçimlilik) kavramına dayandırılmıştır.¹ Bu noktada yapılan çeşitli yasal düzenlemelerden, meslek kuruluşlarından ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumlardan söz etmek gerekir. Bu kurumsal yapılar örgütler üzerinde çeşitli baskılar oluşturur. Bu kurumsal baskılar örgütlerin yapı, strateji ve iş faaliyetlerinin giderek birbirlerine benzemesine yol açmaktadır.¹

Tüm yaklaşımlar özetlenecek olursa özellikle çevrenin örgüt araştırmalarında öneminin anlaşılması kurum teorisinin gelişiminde de önemli bir etken olmuştur. İşletmelerin sosyal düzeni oluşturan ve ondan etkilenen yapılar olduğu düşüncesi oluşmuştur. Örgütlerin yapılanmalarının, faaliyetlerinin, iş süreçlerinin ve stratejilerinin içinde bulundukları çevrenin baskılarından etkilendikleri görülmektedir. İşletmeler bu baskılarla mücadele ederken meşruluklarını kazanmış örgütleri taklit etmekte ve giderek birbirlerine benzedikleri bir süreç yaşamaktadırlar. Tablo 2.2.1’de kurum teorisyenlerinin yaklaşımlarının karşılaştırılması bulunmaktadır.¹

Yıl	Araştırmacı	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları artırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma

Tablo 2.2.1.: Kurum Teorisi Yaklaşımlarının Karşılaştırılması
Kaynak: Scott, W.R., 1987: 493-511 akt. Apaydın, 2009 s.4

¹ Özkoç, A. G., & Kemer, E.,²The Strategic Role of Institutionalization for Accommodation Enterprises in Terms of Organizational Innovation, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**, 16(2), 568-578, 2017.

¹ Bolat, T., & Seymen, O. A.,²A.G.E., 2006.

¹ Apaydın, F. A.G.E., 2009. ²

2.2.2. Kurum Teorisinin Örgütsel Kurumsallaşma ile İlişkisi

Kurum Teorisini, Popülasyon Ekolojisi ya da Şebeke Yaklaşımı gibi diğer çevre ile ilgili örgütsel teorilerden ayıran en önemli husus, kavramın sadece firmaların firmalarla ilişkilerini değil toplumdaki tüm benimsenmiş ve standartlaşmış süreçleri baz alacak şekilde geniş bir anlamı olmasıdır. Teoriye göre bir organizasyonun içindeki tüm öğeler bu benimsenmiş süreçler tarafından şekillenir.¹ Örgütün dışında bulunan toplumsal, kültürel, ekonomik ve benzeri birçok çevre unsuru örgütsel süreçler üzerinde etki sahibidir.

Kurum Teorisi çerçevesinde geliştirilen yaklaşımlar genellikle sosyolojik ve örgüt teorisi bazlı olup örgütsel kurumsallaşmaya dair önemli bilgiler sunmaktadır. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa kurumsal teori, örgütsel kurumsallaşmanın da temellerini oluşturmaktadır.¹

Örgütsel kurumsallaşmanın organizasyonlar için en önemli getirilerinden biri çevreye uyum sağlamadır. Anlaşıldığı üzere Kurum teorisine göre de organizasyonlar çevrelerindeki organizasyonlara benzeme eğilimindedir ve çevrelerine adapte olamayan organizasyonlar elimine olurlar.¹ Bu çevreye uyum sağlama baskısına karşı işletmeler diğer işletmelerin örgütsel yapılarını kendilerine örnek alarak süreçlerini biçimselleştirerek birbirlerine benzerler. Örgütsel kurumsallaşmanın unsurlarından olan biçimselleşme ve profesyonelleşme bu çevresel baskılarla doğrudan ilişkilidir ve örgütlerin kendilerini çevrelerine kabul ettirme çabaları ile de yakından ilgilidir.¹

¹ Sundu M., Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: Kobi'lerde Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.

¹ Apaydın, F. A.G.E., 2009. ²

¹ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, **American Sociological Review**, 147-160, 1983.

¹ Nişancı, Z. N., Oğrak, A., Özçelik, A. K. S., & Düzgün, H⁸ A., **Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme**, Bildiriler Kitabı, 2015.

Apaydın, örgütsel kurumsallaşmanın unsurlarını kurumsal teori ve çevreye uyum bağlamında değerlendirdiği çalışmasında¹ ; biçimselleşmenin işletmenin tahmin edilebilirliğini, profesyonelleşmenin ise uzmanlar aracılığıyla örgütün diğer işletmelerdeki gelişmeleri ve girişimleri takip edebilirliğini arttırarak çevreye uyum sağlama konusunda yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte ilgili çalışma diğer kurumsallaşma unsurlarının da çevreye uyumla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre şeffaflık, işletme bilgilerinin paylaşımına açık olması ile meşruiyetin artması; kültürel güç, değişim için uygun örgütsel iklimi hakim kılma; tutarlılık, ise paydaşlara karşı güvenilir ve adil bir yapı oluşturma işlevleri ile işletmelerin çevreye uyumlarına katkı sağlamaktadır.

2.3. İşletmelerin Kurumsallaşma Nedenleri

İşletmelerin içinde bulundukları kurumsal çevre, işletme üzerinde çeşitli düzenleyici işlevlere sahiptir. İşletmenin uyması gereken çeşitli kurallar, sosyal beklentiler, sahip olması gereken örgütsel yapı ve davranış kalıpları bu kurumsal çevre tarafından işletmeye bir bakıma dayatılır. Ancak bu kurallara ve beklentilere uyan işletmeler çevreleri tarafından benimsenip meşru olarak kabul edilir.¹ Önceki kısımlarda bahsedildiği üzere hayatlarını sürdürmek isteyen işletmeler bu nedenle çevrelerinden gelen bu baskılara ortak yanıtlar geliştirerek giderek birbirine benzer ve bu kurumsal eşbiçimliliğin ortaya çıkmasına neden olur. Eşbiçimliliği meydana getiren kurumsal çevreyi hükümet, meslek kuruluşları, kamuoyu ve medya gibi çeşitli kurumlar oluşturur. İşletmenin çevresindeki bu kurumlar işletmelerin üzerinde kurdukları baskılar açısından 3 mekanizmaya ayrılmaktadır. Bunlar düzenleyici baskılar, normatif baskılar ve bilişsel baskılardır.¹ Yaşamını uzun zaman³ boyunca sürdürmek isteyen işletmelerin çevrelerine uyum sağlamak için bu baskılara tatmin

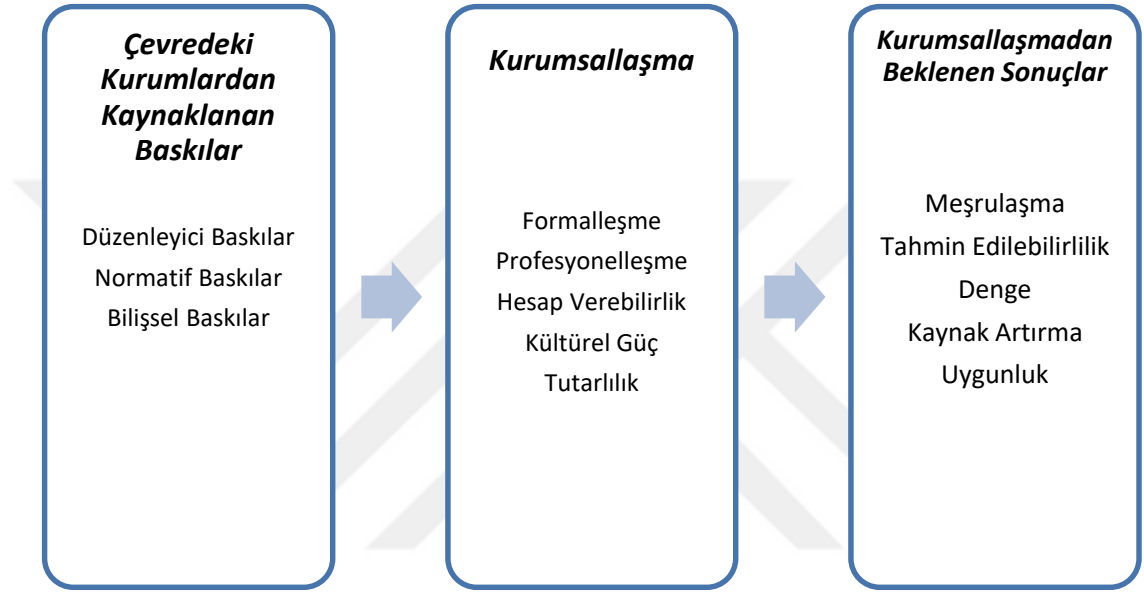
¹ Apaydın, F., A.G.E., 2009. ²

¹ Colwell, S. R., & Joshi, A. W., Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance, **Business Strategy and the Environment**, 22(2), 73-91, 2013.

¹ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., A.G.E., 1983. ¹

edici yanıtlar vermeleri gerekir. Bu nedenle işletmenin içinde yapılan yenilikler ve geliştirmeler; dış çevreden gelen bu baskıların etkisi altında gerçekleştirilmektedir.¹

Şekil 2.3.1’de kurumsallaşmayı ortaya çıkaran baskı mekanizmaları ve işletmelerin kurumsallaşmadan bekledikleri sonuçları yer almaktadır.



Şekil 2.3.1.: Kurumsallaşmanın Nedenleri ve Sonuçları

Kaynak: Apaydın F., A.G.E., 2009, s.3.

2.3.1. Düzenleyici Baskı Mekanizmaları

Düzenleyici baskılar, organizasyonların çevrelerindeki kendilerinden daha güçlü aktörlerden gelen zorlayıcı nitelikteki etkilerdir. Organizasyonlar tutum, uygulama ve davranışlarını sözü edilen aktörlerden gelen baskılarla, onlara benzer şekilde geliştirmektedir. Bu baskılar resmi yollarla olabildiği gibi, resmi olmayan yollarla da gerçekleşebilir.¹

¹ Liao, Z., Institutional Pressure, Knowledge Acquisition and A Firm's Environmental Innovation, **Business Strategy and the Environment**, 27(7), 849-857, 2018.

¹ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., A.G.E., 1983.

İşletmelerin üzerindeki düzenleyici baskılar çeşitli kaynaklardan gelebilmektedir. Ancak genellikle işletmelerle ilgili düzenlemeleri ve yasal çerçeveleri belirleyen devlet kurumları düzenleyici baskıların kaynağını oluşturmaktadır. Örnek verilecek olursa özellikle ham madde kaynaklarının giderek azalması ve çevre ile ilgili artan endişeler; devletlerin işletmelerin üretim süreçleri üzerinde belirli yasal düzenlemeler aracılığıyla kısıtlamalar getirmelerine neden olmuştur.¹ Bu tip düzenlemelerin işletmelerin eylem ve davranışları üzerinde direkt bir etkisi olduğu söylenebilir.

Düzenleyici baskılar işletmenin tedarikçileri gibi doğrudan organizasyonun kaynakları ile ilgili kurumsal yapılardan ya da -eğer varsa- işletmenin bağlı olduğu ana firmadan gelebilir. Devlet kurumlarından gelen yasal baskıların dışında rekabet baskısı da düzenleyici baskılara bir örnektir. Rekabet baskısı, işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetme tehdidinden doğar ve faaliyetlerini düzenleyici etkisi bulunur.¹ Ticaret odaları ya da rekabet kurumları gibi işletmeler arasındaki rekabeti düzenleyici bazı devlet kurumlarının da adil rekabet ortamını sağlamak adına işletmelerin faaliyetleri üzerinde etkileri bulunduğu söylenebilir.

Düzenleyici baskıların oluşma sebebi işletmelerin meşruluk ve devamlılık arayışında da aranabilir. İşletmeler yaşamlarını sürdürmek için bu dış baskıları kabul eder ve kimi zaman onlarla pazarlıklar yapabilirler. Kendilerini düzenleyen bu baskılarla en iyi şekilde pazarlık yapabilen ve adapte olabilen işletmeler meşruluk kazanır ve başarılı olurlar.¹ Türkiye'deki bankacılık sektörü için düzenleyici baskı mekanizmalarına Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu örnek olarak gösterilebilir.

¹ Zhu, Q., & Sarkis, J., The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance, **International Journal of Production Research**, 45(18-19), 4333-4355, 2007.

¹ Jan, P. T., Lu, H. P., & Cho, T. C., The Adoption of E-learning: An Institutional Theory Perspective, **Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET**, 11(3), 326-343, 2012.

¹ Masocha, R., & Fatoki, O., The Impact of Coercive Pressures on Sustainability Practices of Small Businesses in South Africa, **Sustainability**, 10(9), 30-32, 2018.

2.3.2. Normatif Baskı Mekanizmaları

DiMaggio ve Powell tarafından üzerinde en fazla durulan baskı mekanizması olan normatif baskı mekanizmaları işletmelere hangi örgütsel tutumların uygun ve meşru olduğunu dayatan baskı mekanizmalarıdır.¹

3

İşletmelerin kurumsal çevresinde yer alan bir uygulamanın yaygınlığı, normları yaratır ve güçlendirir. Örgütler arasındaki çeşitli kanallar aracılığı ile bu uygulama ile ilgili beklentiler aktarılır. Paylaşılan beklentiler kabul edildiğinde genellikle üstü kapalı ve ortak bir şekilde gerçekleşir. Bu durum firmalar üzerinde normatif baskılar yaratır ve onları mevcut uygulamayı benimsemeye teşvik eder. Oluşturulan normlara uyulması işletmenin paydaşlarına meşruiyetin korunması yönünde sağlamış olduğu bir güvence olarak ele alınabilir.¹

3

Profesyonelleşme sürecinin normatif baskıların oluşmasında oldukça önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Çünkü normatif baskılar; genel olarak, işletmenin çalışanları için uygun davranış ve standartları tanımlayan profesyonel kuruluşlardan gelmektedir.¹ Bu kuruluşlara örnek olarak çeşitli endüstri dernekleri, profesyonel ağlar(meslek odaları vb.) ve akademik kurumlar verilebilir. Bu kurumların benimsediği değerler ve davranışlar kuruluşlar üzerinde normatif baskıları yaratır.¹

Profesyonelleşmenin normatif baskılar üzerindeki etkisi iki açıdan ele alınabilir. İlk olarak, profesyonelleşme bir meslek sahibi olmak için çalışanların benzer eğitim sürecinden geçmesini gerektirir. Benzer akademik süreçlerden geçmeleri çalışanları benzer bir dünya görüşünü benimseme ve ortak normlar belirleme açısından birbirlerine yakınlaştırır ve meşrulaşmayı beraberinde getirir. İkinci olarak ise, profesyonel bir meslek sahibi olarak çalışanlar normların yayılmasını

¹ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., A.G.E., 1983.

7

¹ Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H., The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm's Intention to Adopt Internet-enabled Supply Chain Management Systems, *Journal of Operations Management*, 28(5), 372-384, 2010.

¹ Scott W.R., *Institutional Theory: Contributing to A Theoretical Research Program. In Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Smith KG, Hitt MA (eds). Oxford University Press: New York; 460-484, 2005.

¹ Hoffman, A., Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, *Academy of Management Journal*, 42, 351-371, 1999.

kolaylaştıran büyük ve detaylı bir mesleki ağı içinde yer alırlar.¹ Bu nedenle gerek üniversitelerin ve mesleki eğitim kurumlarının gerek de mesleki ve ticari birlik ve ağların organizasyonların eylem ve davranışları üzerinde önemli etkileri bulunduğu söylenebilir.

2.3.3. Bilişsel Baskı Mekanizmaları

Bilişsel baskı mekanizmaları; işletmelerin içinde bulundukları belirsizlik ortamında başka örgütleri kendilerine örnek alarak yaşamlarını sürdürmek istemelerine yol açar. Başka bir şekilde ifade edilecek olursa, belirsizlik ortamında işletmeler başarılı ve meşru olarak algıladıkları örgütlerin uygulamalarını ve değerlerini sahiplenerek taklit etmek durumunda kalırlar.¹

Belirsizlik durumunda işletmeler, diğer işletmeleri örnek alabildiği gibi genel olarak içinde bulundukları sektörün ya da faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ülkenin de değerlerini benimseyebilirler.¹ Bu noktada kültür de önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bilişsel baskı mekanizmaları bir bakıma kurumsal çevredeki kültürel olarak desteklenen alışkanlıklara da işaret etmektedir. Bu alışkanlıklar toplumdaki karşılıklı etkileşimler sonucunda oluşmakta ve bazıları zamanla elenerek günümüze kadar gelmektedir. Kültürel kalıplar insan davranışları üzerinde etkili olduğu gibi örgütlerin davranış ve tutumlarında da etkilidir. İşletmeler çoğunlukla kendileri farkında bile olmadan kültürel olarak kabul edilip devamlılığı sağlanan bu kalıplara uyum sağlarlar.¹

Kültürün yukarıda sözü edilen etkisi, işletmelerin karşılaşabilecekleri kurumsal baskıların faaliyet gösterdikleri ülkeye göre de değişebileceğini göstermektedir. Birbirinden farklı ülkelerde faaliyet gösterirken bu durumu da göz önüne almak

¹ DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., A.G.E., 1983.

¹ Han, S. K., Mimetic Isomorphism and Its Effect on the Audit Services Market, **Social Forces**, 73(2), 637-664, 1994.

¹ Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M., Coercive, Normative and Mimetic Isomorphism as Determinants of the Voluntary Assurance of Sustainability Reports, **International Business Review**, 26(1), 102-118, 2017.

¹ Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D., The Temporal Dynamics of Institutionalization, **Academy of Management Review**, 26(4), 624-644, 2001.

durumundadır. Hatta zaman zaman bir işletmenin aynı ülke içerisinde farklı bölgelerde bile karşılaştığı kurumsal baskılar aynı olmayabilir.¹ Kurumsallaşma sürecinde⁴ farklı ülke veya bölgelerde ortaya çıkabilecek olan bu durumun işletmeler tarafından önem gösterilmesi gereken bir konu olduğu söylenebilir.

2.4. Örgütsel Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşmanın ne olduğu ile ilgili birbirinden farklı yaklaşım ve tanımlar olsa da genellikle araştırmacılar kurumsallaşmanın bir süreç olduğu konusunda hem fıkirdir. İşletmelerin çevresine odaklı bir kavram olduğundan kurumsallaşma sürecinin dinamik bir yapıya işaret ettiği söylenebilir. Çevresel koşullar değiştikçe işletmeler de örgütsel yapı, hedef, strateji ve iş yapış süreçlerini bu koşullara göre uyarlarlar. Bu dinamik süreç, örgütün bünyesindeki tüm çalışanlara yansıyacak şekilde aşağıda yer verilen unsurlardan oluşmaktadır.

2.4.1. Resmîlik Kazanma

İngilizcede “legalization” ya da “legitimacy” olarak kendine yer bulan resmîlik kazanma kavramı kurumsallaşma sürecinde önemli bir rol oynar. Kurumsallaşma sürecini gerçekleştirebilmek için örgütlerin yasal çerçevelere uyum sağlayacak şekilde yapılanmalarını gerçekleştirmeleri beklenir. Bu çerçevelere yasalar, yönetmelikler ve tüzükler örnek olarak gösterilebilir. Bununla birlikte resmîlik kazanmanın tek şartı yasal çerçeveye uygunluk değildir. İşletmelerin sosyal beklentilere verdikleri cevaplar da resmîlik kazanmalarında kritik bir rol oynar. Bir şirketin kurum olarak kabul edilmesi için tüm paydaşlarının beklentilerini dikkate alması gerekir.¹ Bu beklentiler toplumsal olarak inşa edilmiş bazı norm, değer ve inançlar sistemi olarak düşünülebilir. Bu çerçeve içerisinde paydaşlar tarafından uygun olduğuna inanılan ve yapılması arzu edilen davranışların gerçekleştirilmesi kurumların resmîlik

¹ D'aunno, T., Succi, M., & Alexander, J. A., The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change, **Administrative Science Quarterly**, 45(4), 679-703, 2000.

¹ Selznick, P., A.G.E., 1996. ⁴

kazanmalarını sağlar. Resmîlik kazanan örgütler faaliyetlerini daha istikrarlı ve anlaşılır şekilde gerçekleştirir.¹

4

7

Özetlenecek olursa resmîlik kazanma aslında bir kabul edilme ve uygunluk anlamına gelir. Bir işletmenin resmîlik kazanması o örgütün eylemlerinin genel olarak uygun bulunmasını ifade eder. Bu uygunluğun sağlanması örtük(sosyal sistemdeki etkileşimler sonucu ortaya çıkan) veya açık(dernek ve hükümetler tarafından belirlenen) bir takım norm, değer ve inançlar tarafından belirlenen beklentilerin karşılanmasıdır.¹

4

8

2.4.2. Sürekliliğin Sağlanması

Faaliyetlerinde süreklilik sağlamak işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmelerine olanak sağlar. Çevre koşullarına adapte olmayı başaran işletmeler kendi sürekliliklerini sağlama açısından önemli avantaj elde ederler. Bu nedenle çevreden gelebilecek baskılara uygun şekilde organizasyonel yapılarını oluşturan şirketlerin hedeflerine ulaşması da daha kolay olacaktır. Selznick(1996)'e göre bir işletmenin "kurum" haline gelebilmesi için; tüm paydaşlarının uzun vadeli çıkarlarını düşünmesi ve eylemlerinde süreklilik arz etmesi gerekmektedir.¹

Bu noktada kurum teorisinin sadece örgütlerin değişimini değil benzerliklerini de ele almış olması ve örgütlerin nasıl süreklilik sağladığını açıklaması da önemli bir noktadır. DiMaggio'ya göre bir yapı kurumsallaşma sürecinin ardından kurum haline geldikten sonra değişime direnç gösterir ve değişim için gerekli şartlar oluşana kadar uzun süreler boyunca yaşamlarına devam ederler. Benzer şekilde Zucker de aşınmaz hale gelen kurumların sürekliliklerini sağlayacağını ifade eder.¹

5

¹ Suchman, M. C., Managing⁴Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, **Academy of Management Review**, 20(3), 571-610, 1995.

¹ Deephouse, D. L., & Carter⁴S. M., An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, **Journal of Management Studies**, 42(2), 329-360, 2005.

¹ Selznick, P. A.G.E., 1996. ⁴

¹ Aslanbay, T., Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi İstanbul, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.

Ülkemizde de kurumsallaşmanın işletmelerin sürekliliğine katkıda bulunacağına inanılmaktadır. Kurum sözcüğünün “istikrar” ve “devam” anlamlarını vurgulayan Ulukan, Türkiye’de genel algı olarak kurumsallaşan işletmelerin; kişisellikten uzak iş yapış şekillerini örgüt bünyesine hakim kılarak, sürekliliklerinin devamını sağlayan yönetsel çabalar gösterdiğinin düşünüldüğünü ifade etmektedir. Buna göre kurumsallaşma sürecini başarıyla gerçekleştiren şirketlerin belirsizlikten kurtulup sistematik bir yapı içerisinde daha verimli eylemler göstermesi ve yönetimlerinin devamlılığını mümkün kılması varsayılmaktadır.¹

5

2.4.3. Bireysel – Örgütsel Amaç Uyumu

Örgütleri, bireyler ve gruplar oluşturur. Sosyal bir varlık olan bireylerden meydana gelen örgütler de doğal olarak sosyal birer organizmadırlar. Örgüt içindeki her bir çalışanın kendi çıkarı ve gerçekleştirmek istediği hedefleri bulunurken, örgütlerin de bünyesinde bulundurduğu çalışanlar aracılığıyla ulaşmak istediği, kendine özgü misyon ve hedefleri bulunmaktadır. Örgütlerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için kendilerini meydana getiren bireylerin amaç ve değerleriyle kendi misyonlarını uyumlaştırmaları gerekmektedir. Örgüt içindeki bireylerin çıkarları iler örgütlerin amaçlarının uyumlu olmadığı bir durumda tam anlamıyla bir kazançtan söz edilemeyecektir.¹

5

2

Amaçların uyumlanması, hedeflerin örgüt içinde bütüncül olarak oluşturulmasını gerektirir. Bir örgüt hedeflerini belirlerken çalışanlarının beklentilerini de dikkate aldığına başarılı olma olasılığı doğal olarak artmaktadır. Kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için bu uyum gereklidir ve olmadığı takdirde kurumsallaşma sürecinin sekteye uğrayacağı söylenebilir.¹ Selznick de kurumsallaşma için örgüt içi değer aktarımına dikkat çekmiştir. Yalnızca formal bir

5

¹ Ulukan, C., A.G.E., 2005. ⁵

¹

¹ Karpuzoğlu, E., Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1999.

¹ Işkın, M., Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma Üzerine Etkisi: Sivas Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas, 2017.

yapının kurulması kurumsallaşma için yeterli olmamakta, birey ve gruplar arasındaki etkileşim de belirleyici olmaktadır.¹

5

4

2.4.4. Kurumsal Kimliğin Kazanılması

Kurumsal kimlik bir kuruluşun fiziksel (logo, amblem gibi görsel unsurlar) ve soyut (kurum felsefesi, değerleri vb.) özelliklerini yansıtmaktadır.¹ Kurumun bir bütün olarak kendini nasıl tanımladığı veya tanımlayıp tanımlayamadığı bu noktada önem kazanmaktadır. Daha önceki kısımlarda bahsedildiği üzere; kurumsallaşmış bir örgütün kendine özgü bir yapıya kavuştuğu söylenebilir. Kurum kimliğinin başarılı bir şekilde oluşması, örgütün faaliyetlerini tutarlı ve paydaşlarına güven veren bir şekilde gerçekleştirmesine bağlıdır.¹ Kurumsal kimliğini oluşturmaya başarmış olan örgütler bir yandan bulundukları çevreye uyum sağlarken, diğer yandan kendilerine özgü bir değer sistemini de inşa etmiş olurlar.

5

Kurumsal kimliğin kazanılması şirketin kendini belirli bir şekilde tanımlamasına ve faaliyetlerini yürütmede nasıl yollar izleyeceğine dair topluma kendini tanıtır, toplumla etkileşim kurmasına yol açmaktadır. Köklü organizasyonlarda gelenekselleşmiş ve alışkanlık haline getirilmiş olan faaliyetler yeni organizasyonlara kıyasla daha fazla olduğundan; bu tür işletmelerin ayırt edici bir kimlik kazanma açısından dezavantajlı konumda oldukları düşünülebilir.¹

5

2.5. Örgütsel Kurumsallaşmanın Unsurları

Kurumsallaşma ile ilgili literatür incelendiğinde kurumsallaşmanın çoğu çalışmada farklı unsurları içerecek şekilde ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada konuyla ilgili çalışmaların incelenmesi sonucunda çoğu çalışmada kullanılmış olduğu görülen ve Apaydın'ın çalışmasında da yer alan 5 kurumsallaşma unsuru

¹ Selznick, P. A.G.E., 1996. ⁵

4

¹ Erdal, G., Gücüyener, İ., Erdal, K., Eğitim Kurumlarında Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Eğitime Katkısı, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 3(3), 54-61, 2013.

¹ Uzoğlu, S., Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, **Kurgu Dergisi**, 18, 337, 2001.

¹ Işık, Ö., **Dijital Çağda İşlemlerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2020.

belirlenmiştir.¹ Araştırma kısmında da belirlenen bu unsurların içinde yer aldığı kurumsallaşma ölçeği tercih edilmiştir. Tablo 2.5.1’de bu unsurların tanımları ve işlevleri yer almaktadır.

UNSUR	TANIM	TEMEL İŞLEV
Formalleşme	• Yazılı prosedürlerin varlığı • İşlerin prosedürlere göre yapılması • Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	• Denge kazandırmak • Kontrolü sağlamak • Koordinasyonu sağlamak
Profesyonelleşme	• Profesyonel yöneticilerin istihdamı • Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik • Profesyonellerin otonom olması • Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	• Adaptasyonu kolaylaştırmak • Güvenilirlik kazandırmak • Örgüt kapasitesini artırmak
Hesap Verebilirlik	• Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi • Saydamlık • Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması • Sosyal sorumluluk • Eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmak	• Meşruluk kazandırmak • Güvenilirlik kazandırmak
Kültürel Güç	• Etik kuralların, normların ve	• Kontrolü kolaylaştırmak

¹ Apaydın, F., A.G.E., 2009. ⁵

	değerlerin kabullenilme düzeyi • Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	• Koordinasyonu kolaylaştırmak
Tutarlılık	• Verilen sözün tutulması • Misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum • Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeler benzeme • Benzer durumlarda benzer tepkileri verme	• Güvenilirlik kazandırmak • Meşruluk kazandırmak

Tablo 2.5.1.: Kurumsallaşmanın Unsurları

Kaynak: Apaydın F., 2009, s.12

2.5.1. Formalleşme

Tarihsel olarak bakıldığında Weber'in 19. Yüzyılda yaşanan ekonomik değişim ve bürokratik örgüt yapısı ile ilgili çalışmalarının formalleşme çalışmalarında bir başlangıç noktası olduğu söylenebilir. Serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde pazarların genişlemesi ile örgütlerin ilişki ağlarının giderek daha karmaşıklaştığı bilinmektedir. Bu ilişki ağlarını yönetme gerekliliğinin artması, rasyonel bir şekilde oluşturulan resmi yapıların da artmasına neden olmuştur. Geleneksel olarak formalleşme; bir örgütün, gerçekleştirdiği iş faaliyetlerinde ortaya çıkan bu karmaşık ilişki ağlarını rasyonel yollarla şekillendirilmiş bir yapı içerisinde koordine etmesi ve kontrolünü sağlaması olarak tanımlanabilir.¹

5

9

Formalleşme iş süreçlerinin tanımlanmasını ifade eder. Bir işletmede formalleşme; karar alma, alınan kararların ve talimatların iletilmesi, ve geri bildirimlerin toplanması ile ilgili prosedür, kural ve rollerin açık bir şekilde

¹ Meyer, J. W., & Rowan, B.,⁵A.G.E., 1977.

belirlenmesini içerir. İşletme bünyesindeki iş süreçlerinin tanımlanma oranı o işletmenin formalleşme derecesini göstermektedir. Tanımlanan işler arttıkça formalleşme düzeyi de artar.¹

6

0

Formalleşmenin işletme bünyesinde belirli bir düzen oluşturma işlevi oldukça önemlidir. Alt-üst ilişkilerinin belirlenmesi, rollerin dağılımın sağlanması ve hiyerarşik yapının oluşturulması işletmelerde denetimin ve kontrolün daha rahat bir şekilde yapılmasına yol açar.¹ Formalleşme düzeyinin düşük olduğu işletmelerde iş birimleri arasındaki iletişim daha güçsüz olmaktadır. Bu tür işletmelerde standartlaşmış prosedürler ile belirginleştirilen yapıların yerini yöneticilerin bireysel inisiyatifleri alır. Bu bağlamda yapılan yönetici değişiklikleri çeşitli çatışmalara yol açabilmektedir.¹ Bir çalışandan ne beklenildiği işletme tarafından net bir şekilde belirlenmediği takdirde çalışanın genel tutumu ve performansı bu durumdan olumsuz anlamda etkilenebilir. Öte yandan formalleşmenin abartılı bir düzeyde olduğu durumlarda, çalışanların; can sıkıntısı, işe yabancılaşma, tatminsizlik, devamsızlık ve işten ayrılma gibi tutum ve davranışlar göstermesi beklenebilir.¹ Şüphesiz ki bunlar işletmeler tarafından karşılanması istenmeyen olumsuz çıktılardır.

6

2.5.2. Profesyonelleşme

Literatürde profesyonelleşme kavramının 1960'lı yıllarda ön plana çıktığı söylenebilir. Kavram başlarda özellikle o dönemde çalışanlar arasında artan mesleki uzmanlaşma, lisanslama ve sertifikasyona işaret etmektedir. Bir kişinin belirli bir mesleği yapabilmesi için o mesleği tam anlamıyla gerçekleştirebileceğine dair belirli bir güvence vermesi gerektiği söylenebilir. Profesyonel bir çalışan bu güvenceyi teknik bilgisi ya da onaylayıcı kurumlar(eğitim/yargı yolu) vasıtası ile ispatlamayı

¹ Hall, R. H., Johnson, N. J., & Haas, J. E., Organizational Size, Complexity, and Formalization, **American Sociological Review**, 32, 903-912, 1967.

¹ Adler, P. S., & Borys, B., Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, **Administrative Science Quarterly**, 61-89, 1996.

¹ Apaydın, F., A.G.E., 2009. ⁶

2

¹ Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W., Organization Structure and Performance: A Critical Review, **Academy of Management Review**, 5(1), 49-64, 1980.

başarmış kişi olarak tanımlanabilir. Bir işte ya da meslekte profesyonelleşmeden söz edildiğinde genellikle bu mesleki uzmanlaşmanın sağlanması kastedilmektedir.¹

İşletmelerin profesyonelleşme süreci, profesyonel çalışanların işe alınması kadar onlara uzmanlaştıkları nitelikleri ortaya koyabilecekleri bir örgütsel ortamın yaratılmasını da içerir. Bu bağlamda işletmenin yapısında belirli oranda bir özerkliğin var olmasının profesyonelleşmenin sağlanabilmesi için oldukça önem arz ettiği söylenebilir. İşletmenin içindeki bu örgütsel ortam; istihdam edilerek örgüte katılan profesyonel çalışanın işiyle ilgili kendi yargılarını ve kararlarını kullanmasına olanak sağlamalı, bununla birlikte bu yargı ve kararların yalnızca başka bir profesyonel tarafından değerlendirilmesini de mümkün kılmalıdır.¹ Bu noktada profesyonelleşmenin sağlanabilmesi ve profesyonellerden optimum düzeyde yararlanılabilmesi için işletmenin belirli bir bürokratik yapısının olmasının faydalı olduğu söylenebilir. Kendisine karar alma ve uygulama konusunda otonomi sağlanması ve kararlarının kontrollerinin de yine profesyoneller tarafından yapıyor olması çalışanların örgüt içindeki normlara bağlılığını da arttırmaktadır.¹

Bununla birlikte profesyonelleşmenin örgütler için farklı anlamları da bulunmaktadır. Profesyonelleşme süreci, bir şirketin denetlenebilirliğini ve kontrolünü sağlamak için güçlü bir kurumsal yönetim mekanizmasının geliştirilmesini ve resmi kontrol sistemlerinin oluşturulmasını da kapsamaktadır.¹ Özellikle ülkemizde aile işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalarda profesyonelleşmenin daha çok bu yönüyle ele alındığı görülmektedir.

¹ Wilensky, H. L., The Professionalization of Everyone?, **American Journal of Sociology**, 70(2), 137-158, 1964.

¹ Hall R.H., Professionalization and Bureaucratization, **American Sociological Review**, 33(1), 92-104, 1968.

¹ Wallace, J. E., Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, **Administrative Science Quarterly**, 228-255, 1995.

¹ Dekker, J., Lybaert, N., Steffers, T., & Depaire, B., The Effect of Family Business Professionalization As A Multidimensional Construct on Firm Performance, **Journal of Small Business Management**, 53(2), 516-538, 2015.

2.5.3. Şeffaflık(Hesap Verebilirlik)

İşletmeler özellikle günümüzde toplumdan bağımsız birer kurum olarak düşünülmemektedirler. Her bir işletme; ürünleri, hizmetleri ve faaliyetleri aracılığıyla toplumu etkilemekte ve bu faaliyetlerini oluşturup uygularken yine toplumun kendisinden etkilenmektedir. Bilindiği üzere son yıllarda kurumsal sosyal sorumluluk kavramı hızla yaygınlaşmış, işletmeler tarafından giderek daha fazla önem gösterilen bir konu haline gelmiştir. Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin yalnızca hissedarlarına değil topluma da hesap vermesi gerektiğini işaret eder. Bu açıdan bakıldığında işletmeler için hesap verilebilirlik kavramı sosyal bir kurumsal kontrol mekanizması olarak değerlendirilebilir.¹ Hesap verebilirlik bu noktada işletmeler için sosyal çevrelerinden gelen beklentileri karşılama ve kurumsallaşma sürecini başarılı bir şekilde gerçekleştirme açısından önemli bir boyutu oluşturmaktadır.

8

Başka bir şekilde ifade edilecek olursa hesap verebilirlik boyutu, işletmelerin içinde bulundukları toplumla imzaladıkları bir sözleşme olarak değerlendirilebilir. Bu sözleşme bir işletmenin faaliyetlerine devam ederken gerçekleştirdiği eylemleri belirli kişilere veya kurumlara açıklamasını, gerekli bilgi akışını sağlamasını ve gerçekleştirdiği eylemlerinden sorumlu olduğunu kabul etmesini içerir.¹

6

İşletmeler; topluma ve paydaşlarına karşı hesap verebilirliklerini sağlamak için çeşitli ilkelere ve standartlara sahip olmalı; bu düzenlemeleri işletmenin günlük eylemlerine etki edecek bir şekilde uygulamalıdır. İşletmelerin bu konuda geliştirebilecekleri uygulamalara örnek olarak eylemleri ile ilgili şeffaf raporlamaların yapılması, etik ilkelerin geliştirilmesi ve adil ticaret uygulamaları ile ilgili prosedürlerin benimsenmesi gösterilebilir. Ancak tam anlamıyla şeffaf bir yapının oluşturulabilmesi için oluşturulan bu standartlar, işletmenin geliştireceği temel değerler ile desteklenmelidir.¹ Güvenilir, saygılı, sorumluluk sahibi, adil ve kendi

¹ Valor, C., Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, **Business and Society Review**, 110(2), 191-212, 2005.

¹ Warren, R.C., The Evolution of Business Legitimacy, **European Business Review**, 15(3), 153-163, 2003.

¹ Waddock, S., Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real, **Journal of Business Ethics**, 50(4), 313-327, 2004.

dışında toplumu meydana getiren diğer unsurlara da değer veren işletmeler; gerçekleştirdikleri eylemleri dışarıya daha rahat aktarabilmektedirler. Hesap verilebilirlik konusunda doğru ilkeleri ve değerleri işletmelerine yansıtmayı başaran işletmeler içinde bulundukları topluma adapte olma konusunda da avantaj sağlarlar. Bu tip işletmeler çevresel aktörlerin yaratmış olduğu baskılardan daha az etkilenmektedirler. Bunun nedeni; eylemlerini açık bir şekilde ortaya koyan işletmelerin devlet, mesleki kuruluşlar ve tüketicilerden gelen beklentilere tatmin edici yanıtlar vererek meşruluklarını güçlendirmeleridir.¹

7

Özetle hesap verilebilirlik boyutunun, meşruluk ve güvenilirlik sağlayarak işletme ile bulunduğu çevre arasındaki uyumu sağladığı söylenebilir. Bu durum hesap verebilirliğin kurumsallaşmanın gerçekleşebilmesi için olmazsa olmaz konumda olduğunu göstermektedir. Öte yandan kurumsal mekanizmaların oluşturulmuş olmasının da bir işletmenin eylemlerinde sosyal açıdan hesap verebileceği davranışlar göstermesini olumlu anlamda etkileyeceği söylenebilir. İşletmelerin içinde bulundukları yüksek rekabet koşulları göz önüne alındığında; kurumsal mülkiyet, kontrol ve denetim mekanizmalarının bağımsız bir şekilde oluşturulması önemlidir. Bu mekanizmaların bağımsız ve tarafsız bir şekilde oluşturulması, şirketlerin kısa süreli fayda sağlamak için sosyal çevreye zarar vermelerinin(ürün kalitesi ve güvenliğinden ödün vermek gibi) önüne geçebilmektedir.¹ Bu açıdan değerlendirildiğinde hesap verebilirliğin kurumsallaşma sürecinin gerçekleşebilmesi için hem etken bir konuma sahip olduğu, hem de kurumsal mekanizmaların oluşmasına ihtiyaç duyması nedeniyle edilgen bir konumda olduğu söylenebilir.

7

2.5.4. Kültürel Güç

Kurum kültürü, bir işletmenin sahip olduğu ve temel kimliğini oluşturan çeşitli değerler, inançlar ve davranış kalıpları olarak tanımlanabilir. İşletmenin “güçlü” bir kültüre sahip olduğu söylendiğinde burada tüm üyelerinin katılımını teşvik eden ve bütünleştirici değerlere sahip bir örgütsel iklimin varlığından söz edilmektedir. Böyle

¹ Apaydın F., A.G.E., 2009. ⁷

¹

¹ Campbell, J. L., Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, **Academy of Management Review**, 32(3), 946-967. 2007.

bir örgütsel iklime sahip olmak, bir işletmenin sahip olduğu en önemli varlıklardan biridir.¹

7

3

Örgütler belirli hedefleri olan ve bu hedeflere ulaşmak için insan faktöründen yararlanan kuruluşlardır. Kuşkusuz örgütleri oluşturan her bireyin sahip olduğu kültürel öğeler birbirinden farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü bu farklı kültürel değerlere sahip çalışanlar arasında ortak değerler ve normlar çatısının oluşmasına işaret eder. Başka bir ifade ile örgütsel kültürün oluşması; bütünleştirici bir şekilde bireysel – örgütsel hedef ve değer uyumunun sağlanmasına olanak sağlar.¹

7

Kurum kültürü örgüt bünyesinde herkes tarafından kabul edilen norm ve değerleri gösterdiği için bir işletmeyi anlamak adına önemli ipuçları sunar. İşletmenin ahlaki tutumunu ortaya koyduğundan; çalışanların örgüt içindeki eylem ve davranışlarında etik tutumlar sergilemeyi tercih edip etmemeleri ile de doğrudan ilişkilidir. Bununla birlikte işletmenin içinde bulunduğu genel kültürün de örgütler üzerinde etkisi büyüktür. Bir örgütün kültürel gücünün çevresel koşullardan bağımsız düşünülmesi oldukça zordur. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırma ülkedeki kültürel özelliklerin işletmeler üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre devlet ve şirketler tarafından, yöneticiler ihtiyaç duymamasına rağmen ek resmileştirme(Formalleştirme, kural ve prosedürler) çabaları geliştirilmektedir. Araştırmacılar bunun sebebi olarak ülkedeki belirsizlikten kaçınma kültürünü göstermektedir. Buna göre ek resmileştirme istekleri belirsizliği azaltmak için bir mekanizmadır ve yüksek belirsizlikten kaçınma kültürünün bir getirisiidir.¹

Çalışanların eylem ve davranışlarını etkileyen kültürel güç kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için oldukça önem arz eder. Formal bir örgüt yapısının, prosedür ve kuralların oluşturulması; işletmelerin kurumsallaşması için yalnızca bir boyutu oluşturmaktadır. Örgütlerin kültürel güçleri, oluşturmuş oldukları formal sistemlere

¹ Denison, D. R., Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, **Organizational Dynamics**, 13(2), 5-22, 1984.

¹ Kök, S. B., & Özcan, B., Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, **Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi**, 7(2). 296, 2012.

¹ Jose, A., & Thibodeaux, M.⁷S., Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers, **Journal of Business Ethics**, 22(2), 133-143, 1999.

destek özelliği gösterebilmektedir. Özellikle formal kontrolün yapılamadığı eylemlerin kontrolünde kültürün önemli bir rolü bulunmaktadır.¹ Kültürel gücün insan davranışları üzerindeki etkisinden söz etmiştik. Bu özelliği ile kültür; formal kuralların yanında örgüt üyelerinin benimsediği informal kuralları, normları ve değerleri geliştirerek işletmelerin kurumsallaşma süreçlerine destek olmaktadır.

Kurumsallaşmanın kültürel güç boyutu işletmelerin tüm paydaşları tarafından kabul edilip benimsenen bir örgüt kültürüne sahip olmasını ifade eder. İşletmenin güçlü bir örgütsel kültüre sahip olması, çalışanları tarafından olumlu karşılanır. Bu tip işletmelerde çalışanların örgütsel güvenleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları artmakta; bu durum da işletmenin performansını arttırmasını ve hedeflerini gerçekleştirmesini kolaylaştırmaktadır.¹

2.5.5. Tutarlılık

Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu bir işletmenin misyonu, hedefleri, çalışanları ve faaliyetleri arasındaki uyumun sağlanmasını içerir. İşletmenin hedeflerine uygun nitelikteki çalışanların işe alınması, iş süreçlerinin ve ödüllendirme işlemlerinin profesyonel norm ve standartlara uygun olması tutarlılık gösteren örgütlerin sahip olduğu bazı vasıflardır.¹

Başka bir şekilde ifade edilecek olursa tutarlılık, kurumların kimlik ve değerlerini tanımlamaları ve faaliyetlerini bu kimlik ve değerlere göre gerçekleştirmeleri anlamına gelir. İşletmenin kendini tanımladığı kimlik ve benimsediği değerler ile faaliyetlerinin uyumluluk göstermesi; işletmeye güven, meşruluk ve saygınlık kazandırır. İşletmeler için başarılı olmanın bir ölçütünün de paydaşlarının algısında olumlu bir imaj çizmek olduğu düşünüldüğünde tutarlılık boyutunun önemi daha iyi anlaşılabilir. Tutarlı olmayan işletmeler iş süreçlerinde

¹ Apaydın, F. A.G.E. 2009

7

¹ Aydın, Ç. Ö., & Tan, F. Z. A.G.E., 2019.

7

¹ Wallace, J. E., Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 228-255, 1995.

istikrarlı faaliyetlerde bulunmayarak paydaşları tarafından güvenli bulunmama ve başarısız görölme riskini taşırlar.¹

7

9

İzomorfizm kavramı açıklanırken başarılı olan şirketlerin diğler işletmeler tarafından taklit edildiğinden ve işletmelerin devamlılıklarını sürdürmek için bu şekilde giderek birbirine benzediğinden söz edilmişti. Kurumsallaşmanın tutarlılık boyutu da bu noktada işletmelerin içinde bulundukları pazarda gözlemledikleri gereklilikleri içselleştirmesini ve beklentileri karşılamak için gerekli eylemleri gerçekleştirmesini içerdüğinden oldukça kritiktir.¹

8

Örgütler rutin prosedür ve işleyişleri belirleyip uygularken aynı zamanda çevredeki değişimlerden de etkilenmektedirler. İşletmenin çevresinde meydana gelen değişimlere adapte olabilmesi ve aynı anda tutarlılığı sağlayabilmesi ancak dengeli bir süreç ile mümkün olabilir. Değişimlere uygun rutin ve prosedürlerin belirlenmesi aynı zamanda örgütün belirli bir oranda esnek bir yapıya sahip olması ile de yakından ilişkilidir.¹ İşletmeler tarafından tâkip edilmesi beklenen norm ve değerler de uzun süreçler sonunda işletmenin çevresindeki tüm unsurlar tarafından belirli rasyonel süreçler sonunda ortak noktaya varılarak oluşturulmuştur. Bu normlarda meydana gelen değişimlerin de yine rasyonel bir şekilde olması beklenebilir. Firmalar çevrelerinde değişen koşullara eylemlerini değiştirerek ve geliştirerek veya kendi yetkinliklerini iyileştirerek adapte olurlar. Her değişiklikte tümüyle yenilenmek bir örgüt için oldukça zordur. Bunun yerine rutin ve prosedürlerde yapılan değişim ve iyileştirmeler işletmenin değişen koşullarla başa çıkmasında avantaj sağlar. Daha sade bir şekilde ifade edilecek olursa tutarlılığın sağlanabilmesi için çevrede meydana gelen değişimler; işletmenin mevcut rutinlerine, geleneklerine ve normlarına entegre edilmelidir.¹

8

2

¹ Fredriksson, M., & Edwards, L., Communicating Under the Regimes of Divergent Ideas: How Public Agencies in Sweden Manage Tensions Between Transparency and Consistency, **Management Communication Quarterly**, 33(4), 548-580, 2019.

¹ Kostova, T., Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, **Academy of Management Review**, 24(2), 308-324, 1999.

¹ Turner, S. F., & Rindova, V., A Balancing act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change, **Organization Science**, 23(1), 24-46, 2012.

¹ Schlicht, E., Consistency in Organization, **Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)**, 164, 612-623, 2008.

Görüldüğü üzere kurumsallaşma büyük oranda işletmenin çevresi ile ilişkileri sonucunda, çevreden gelen baskılara karşı eylem ve davranışlarını formal bir biçimde, alanında uzman kişilere gerekli özerklikleri sağlayarak gerçekleştirmesini, bu eylemlerinde tutarlı, hesap verilebilir davranmasını ve gerçekleştirmek istediği uygulamaları örgüt bünyesine hakim kılabilen kültürel bir güce sahip olmasını ifade eder.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Tezin üçüncü bölümünü oluşturan örgütsel bağlılık bölümünde öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanacaktır. Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında ve sınıflandırılmasında çeşitli yaklaşımlara değinilecektir. Daha sonrasında ise bu çalışmada da kullanılan Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli incelenecektir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve çeşitli düzeylerde örgütsel bağlılığın ne gibi sonuçları olacağı bu bölümün diğer konularını oluşturmaktadır.

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Özellikle 1950’li yıllardan itibaren literatürde kendine yer bulan ve 1970’li yıllarla birlikte araştırmacılar tarafından veri olarak da toplanmaya başlanan bağlılık kavramı, yıllar geçtikçe örgütsel değerlerle, etikle, işe katılımı(job involvement), özdeşleşme(identification) ve çeşitli örgütsel kavramlarla ilişkilendirilmiş, çoğunlukla da çalışanların işten ayrılması üzerindeki etkisi araştırma konusu edilmiştir.¹

Bununla birlikte kavram; örgüt içerisinde çalışanların sağlığı, tatmini, esenliği(employee wellbeing) gibi işten ayrılma dışındaki diğer duysal, bilişsel ve tutumsal yapılarla da yakın ilişki içerisinde ele alınmıştır. Tüm bu yapılarla ilişkisi nedeniyle, örgüt araştırmacıları tarafından büyük ilgi görmüştür.¹

Kavramla ilgili bu zamana kadar yapılan çeşitli tanımlamalar mevcut olmakla birlikte bu tanımlamalar üzerine yapılan farklı çalışmalar da bulunmaktadır.

Örneğin Wiener(1982) örgütsel bağlılığı normatif bir bakış açısıyla ele alarak; bireyin bulunduğu örgütün iyiliği için fedakarlıkta bulunmadaki ısrarı, kişisel

¹ Zangaro, G. A., **Organizational Commitment: A Concept Analysis**, In Nursing Forum (Vol. 36, No. 2, p. 14). Blackwell Publishing Ltd.. 2001.

¹ Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P., Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior in A High-unemployment Environment, **Journal of Business Research**, 69(5), 1857-1861, 2016.

zamanından vererek örgütsel faaliyetlerle ilgilenmesi ve eylemlerini gerçekleştirirken ödül ve ceza gibi dış çevre etkisinin minimum düzeyde olmaması ile açıklamaktadır.¹

Meyer ve Allen ise (1991) örgütsel bağlılık kavramının sahip olduğu psikolojik boyuta vurgu yapmış ve örgüt – üye ilişkisi çerçevesinde, bireyin bulunduğu örgütün sürekli bir üyesi olma kararını vermesine yol açan bir davranış olarak tanımlamıştır.¹

Becker 1960 yılında yapmış olduğu çalışmada örgütsel bağlılığı sosyolojik bir bakış açısıyla ele almış, terimin çok çeşitli fikirleri ifade ettiğini belirterek tek bir gerçek anlamının aranmasının yanlış olduğunu ifade etmiştir. Ona göre kavram “tutarlı insan davranışını üreten mekanizmanın örtük bir açıklamasını” ifade eder.¹

Kavrama ilişkin ilk kavramsal çalışmalardan olan diğer bir çalışma Porter vd. 1974 yılında yapılmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık “bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve bu örgüte katılımının gücü” üzerinden tanımlanmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılıktan söz edilebilmesi için 3 faktör gerekmektedir. Bunlar:

- Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabulleniş
- Örgüt adına kayda değer şekilde çaba sarf etmeye olan niyet
- Örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik kesin bir istek

Porter’ın çalışmasıyla birlikte daha önce konuya dair yapılmış olan çeşitli çalışmaları inceleyerek analiz eden Liou¹, örgütsel bağlılığın 6 tanımlayıcı maddesi olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre örgütsel bağlılık:

- 1) Örgüte ve hedeflerine bağlılık içerir.
- 2) Kendini etkileşimli süreçler ile açığa vurur.
- 3) Örgütün ve hedeflerinin kabul edilmesi anlamına gelir.

¹ Wiener, Y., Commitment in Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, 7(3), 418-428, 1982.

¹ Sürücü, L., & Maşlakçı, A., Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, **International Journal of Management and Administration**, 2(3), 49-65, 2018

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

¹ Liou, S. R., **An Analysis of the Concept of Organizational Commitment**, In Nursing Forum (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc, 2008.

- 4) Örgütün iyiliğine ve hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma isteğini gerektirir.
- 5) Örgüte ve örgütün hedeflerine karşı bir tutumu yansıtır.
- 6) Zamana ve mekana bağlıdır.(Zaman içinde yavaş ama tutarlı bir şekilde gelişir.)

Liou bu 6 tanımlayıcı maddeden yola çıkarak örgütsel bağlılığı; *“bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesinden, örgütün işlerine katkıda bulunma isteğinden ve örgütle iyi bir ilişki sürdürmeye yönelik güçlü arzusundan kaynaklanan, zaman ve mekanla sınırlı ve etkileşimli süreçlerle sürdürülen bir tutum”* olarak tanımlamaktadır.

Kavrama dair yapılan çeşitli tanımlamaları 3 başlık altında ele alan Reichers¹ örgütsel bağlılığın yan bahis(side bet), atfetme(attributions) ve bireysel/örgütsel(individual/organizational) açıdan ele alındığında farklı tanımlamaları içerdiğini ortaya koymaktadır. Reichers’ın çalışmasından uyarlanan tablo 3.1’de yer almaktadır.

¹ Reichers, A. E., A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, 10(3), 465-476, 1985.

Yatırımlar(Side Bet)	- Bağlılık, örgütsel üyelik ile ilişkili ödüllerin ve maliyetlerin bir işlevidir. Örgütsel bağlılık genellikle örgüt içerisindeki görev süresi arttıkça artmaktadır. - Bu yaklaşım ve varyasyonları Alutto, Hrebiniak ve Alonso(1973), Becker (1960), Farrell & Rusbult (1981), Grusky (1966), Hrebiniak & Alutto (1972), Rusbult & Farrell(1983) ve Sheldon (1971) tarafından kullanılmıştır.
Davranış ve Özellikler (Attributions)	Bağlılık, bireylerin gönüllü bir şekilde, açık ve geri alınamaz davranışlarda bulunduktan sonra takındıkları bağlılık tutumu sonucu ortaya çıkan davranışsal eylemlere bağlılığını ifade eder. - Bu yaklaşım ve varyasyonları Kiesler & Sakumura (1966), O'Reilly & Caldwell (1980) ve Salancik (1977) tarafından kullanılmıştır.
Bireysel/Örgütsel(Individual/Organizational)	Bağlılık; bireylerle örgütsel amaçlar uyum içerisinde olduğunda, örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleştiğinde ve bireyler bu uyuma yönelik çabayı genişlettiğinde ortaya çıkar. Porter ve diğerleri tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Anketi (OCQ), bu tanımın birincil işlevselleştirilmesidir. - Bu yaklaşım ve varyasyonları Angle & Perry (1981); Bartol (1979); Bateman & Strasser (1984); Hall, Schneider, & Nygren (1970); Morris & Sherman (1981); Mowday, Porter, and Steers (1982); Mowday, Steers, & Porter (1979); Porter, Crampon, & Smith (1976); Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974); Steers (1977); Stevens, Beyer, & Trice (1978); Stumpf & Hartman (1984) ve Welsch & LaVan (1981) tarafından kullanılmıştır.

Tablo 3.1.: Örgütsel Bağlılığın Tanımlanması/Operasyonelleştirilmesi

Kaynak: (Reichers, A. E., A.g.e., 1985)

Görüldüğü üzere yapılan tanımlamalar çoğunlukla örgütsel bağlılığa karşı geliştirilen yaklaşımlara ve bakış açılarına bağlı olarak değişebilmektedir. Bu bölümde genel hatlarıyla kavrama dair yapılmış olan tanımlamalara yer verilmiş olup, oluşturulmuş olan teori ve yaklaşımlar tezin bir sonraki bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır.

3.2. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve Çeşitli Teoriler

Çoğu kavramda olduğu gibi örgütsel bağlılık kavramı için de çeşitli bakış açıları geliştirilmiş, bu bakış açılarına göre sınıflandırmalar yapılmıştır. Genel hatlarıyla bu yaklaşımlar üç sınıf altında toplanmaktadır. Bunlar davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık yaklaşımlarıdır.

İlk olarak 1970’li yıllara kadar örgütsel bağlılığa dair yaklaşımlar çoğunlukla kavramın *davranışsal(behavioral)* boyutuna odaklanmaktadır. Becker’in ve Salancik’in geliştirmiş olduğu bağlılık yaklaşımları bunlara örnek gösterilebilir. Ancak özellikle 1970’li yıllarla birlikte davranışsal boyuta odaklanan ilk yaklaşımın içinden çıkan daha yeni eğilim ise kavramın *tutumsal(attitudinal)* boyutuna odaklanan yaklaşımlardır.¹

Reichers’in 1986 yılında tutumsal bağlılık yaklaşımını geliştirdiği *çoklu bağlılık* yaklaşımı ise örgüt içindeki birbirinden farklı unsurlara ve bu unsurların örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki farklı etkilerine vurgu yaparak diğer iki bağlılık yaklaşımından ayrılmaktadır.¹

Allen ve Meyer(1991) davranışsal ve tutumsal bağlılık arasındaki farkları şu şekilde özetlemiştir¹ : Tutumsal bağlılık, bireylerin kendi değerlerinin ve hedeflerinin

¹ Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, 14(2), 224-247, 1979.

¹ Gül, H., Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, **Ege Academic Review**, 2(1), 37-56, 2002.

¹ Meyer, J. P., & Allen, N. J., A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89, 1991.

bulundukları örgütteki hedef ve değerler ile ne ölçüde uyumlu olduğuna dair geliştirilen bir zihinsel yapı olarak düşünülebilir. Bu yaklaşım baz alınarak yapılan araştırmalar daha çok örgütsel bağlılığın sağlanmasında rol oynayan ön koşullara ve bağlılığın davranışsal sonuçlarına odaklanır. Öte yandan davranışsal bağlılık ise, bireylerin belirli bir organizasyona kilitlenme ve bu durumla başa çıkma süreçleri ile ilgilidir.

Davranışsal bağlılık araştırmalarında ilk olarak bir davranışın sergilendikten sonra tekrarlanma eğiliminde olduğu koşullara ve sonrasında ilgili davranışın tutum değişikliği üzerindeki etkilerine odaklanılır. Burada “düzenli tekrarlar” kritik bir öneme sahiptir.

Tutumsal yaklaşımda, koşulların etkilediği bağlılığın davranışsal sonuçları yine bağlılıktaki değişime katkıda bulunan koşullar üzerinde etkili olabilmektedir. Bu açıdan döngüsel bir durum söz konusudur. Davranışçı yaklaşımda ise insan davranışı sürecin hem başında hem de sonunda yer almaktadır. Bu yaklaşıma göre bir davranıştan kaynaklanan tutumun, o davranışın gelecekte tekrar ortaya çıkma olasılığını etkilemesi beklenebilir.

Mowday vd. tarafından 1982 yılında yapılan ayrıma göre ise;

Tutumsal bağlılıkta örgüt üyesinin kendisini örgüt ile özdeşirmesi ve örgütün amaçlarını kişiselleştirmesi söz konusudur. Bu doğrultuda örgüt üyesi amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleri doğrultusunda oluşturur.

Davranışsal bağlılık yaklaşımı örgütte kalmak isteyen örgüt üyelerinin bu kararı vermelerinde ayrılmaları durumunda kaybedecekleri örgüt imkanları olduğunu öne sürer. Örgütün kendisinin devamından daha çok örgütteki davranışların devamının istenmesi söz konusudur.

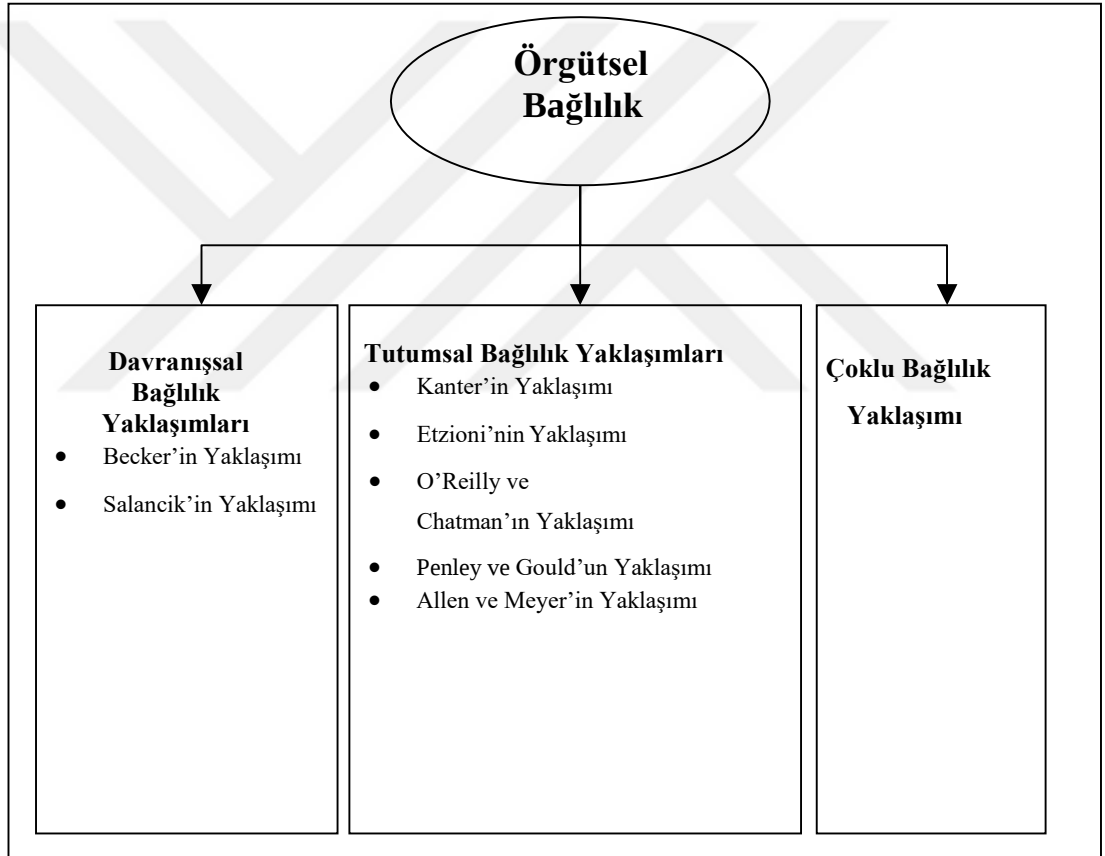
İki bağlılık yaklaşımı da döngüsel bir süreci ifade etmeleri ile ortaklaşırlar. Örgüt üyesi kişi tarafından sergilenen davranışlar, bu davranışlardan alınan keyif ve doygunluğa uygun olarak tekrar edilecek ve bir tutum haline gelecektir. Kişi belirli

davranışların tekrarlanmasıyla yine bu oluşan tutumdan yararlanacak ve süreç döngüselleşecektir.¹

9

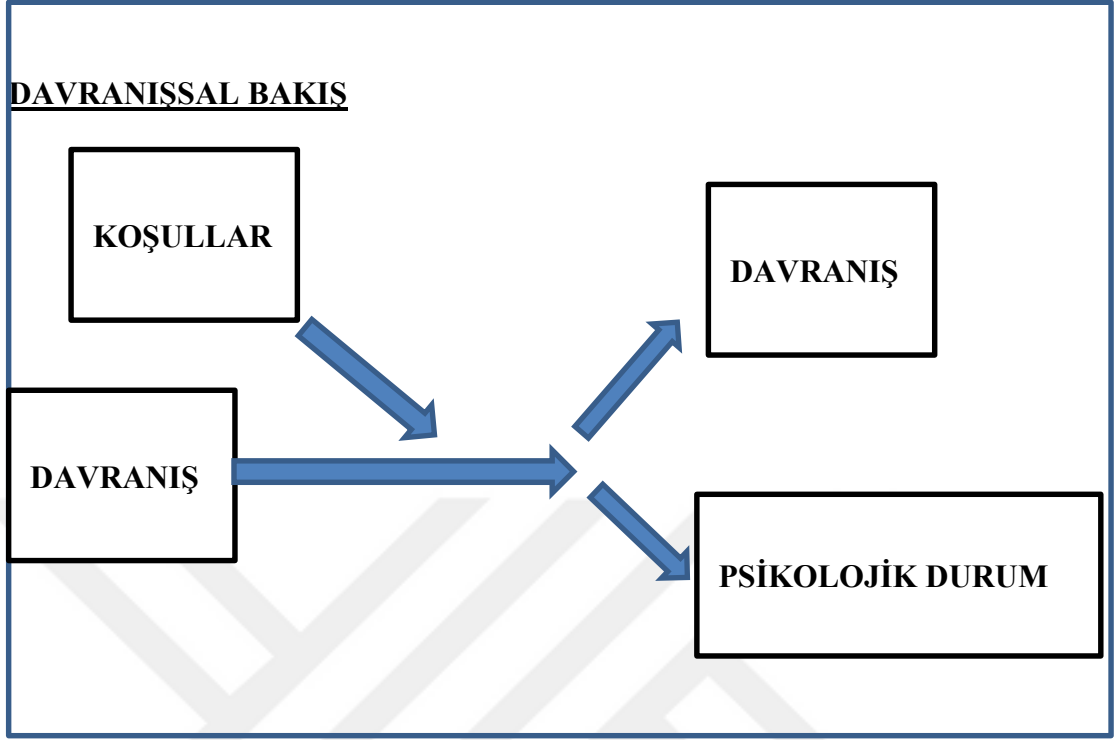
3

Tüm yaklaşımların sınıflandırılması Şekil 3.2.1.'de; tutumsal ve davranışsal yaklaşımların örgütsel bağlılık sürecini ele alış şekli ise Allen ve Meyer'in çalışmasından uyarlanan Şekil 3.2.2. ve Şekil 3.2.3.'de görülmektedir.

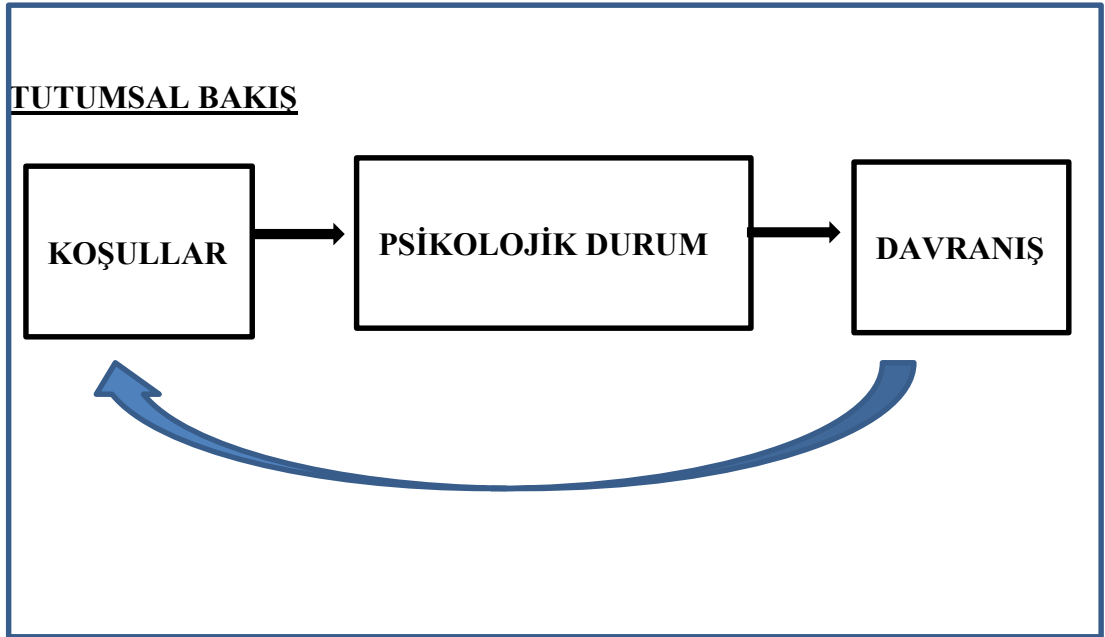


Şekil 3.2.1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Sınıflandırılması

¹ Sürücü, L., & Maşlakçı, A.,⁹A.G.E., 2018.



Şekil 3.2.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım



Şekil 3.2.3: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım

Kaynak: Allen ve Meyer, 1991, s.63

3.2.1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

3.2.1.1 Becker'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker'in örgütsel bağlılık yaklaşımı bağlılığı örgüt üyesinin çıkarları üzerinden değerlendirmektedir. Onun bakış açısına göre bir örgütün üyesinin çeşitli yan bahisler(side bet) aracılığıyla düzenli olarak yaptığı davranışlar dolaylı olarak kendi çıkarları ile ilgilidir. Yani kişinin belirli bir davranış serisini sürdürmesinin sebebi o davranış serisini devam ettirmede kaybedeceği çıkarlarıdır. Bu yaklaşımda bağlılığın duygusal boyutuna odaklanılmamakta, bağlılık olmadığı takdirde algısal olarak çalışanın kaybedeceği çıkarlar ön plana çıkarılmaktadır.¹

Becker yan bahislerin ortaya çıkışını çeşitli nedenlere bağlamıştır. Bu yan bahisler şu şekilde sıralanabilir¹ :

- 1) Genelleştirilmiş kültür beklentileri,
- 2) Bir takım kişisel olmayan bürokratik düzenlemeler(emeklilik ve kıdem hükümleri gibi)
- 3) Kişinin yeni iş veya örgüte uygun olması için, toplumsal kabul edilmesi,
- 4) Kişisel veya toplumsal koşullara uygun yaşama konusundaki endişeler,
- 5) Aile ve toplum katılımı gibi iş dışı endişeler olarak sıralanabilir.

3.2.1.2 Salancik'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Becker sonrası davranışsal yaklaşımları sürdüren bir diğer yaklaşım Salancik tarafından 1977 yılında ortaya konmuştur. Bağlılığın örgüt ve bireyin faydasına olacak şekilde nasıl ele alınabileceğini araştıran Salancik, bağlılığı anlayabilmek için bağlılığa yol açan davranışların üzerinde durur. İnsan davranışları, gelecekte yapılacaklarla ilgili beklentilere yol açar ve bu beklentiler yine davranışları çerçeveleyerek insanların yapıp etmeleri üzerinde etkili olur. Bu şekilde ortada olumlu

¹ Gül, H., A.G.E., 2002. ⁹

¹ Sürücü, L., & Maşlakçı, A.,⁹A.G.E., 2018.

bir pekiştirme veya somut bir ödül olmasa bile bağlılık insan tutumlarını şekillendirir ve yön verir.¹

9

6

Becker gibi Salancik de bağlılığı davranışları devam ettirme eğilimi üzerinden ele almaktadır. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışına karşı bağlılık gösterebilmesinin şartı, davranışı sürdürmeyi bıraktığında kaybedeceği yatırımların farkında olması iken Salancik davranışa yönelik bu bağlılığın birey-örgüt arasındaki psikolojik anlaşmaya bağlı olduğunu, bağlılığın oluşumunda bireyin inanç ve tutumlarının devreye girdiğini öne sürmektedir.¹

9

7

Başka bir şekilde ifade edilirse, bağlılığın temeline bireyin davranışlarındaki tutarlı olma isteğini yerleştirmesiyle Becker ile benzerlik gösteren Salancik tutarlı davranışların temelinde bireysel çıkarlar yerine bireysel tutum ve inançları öne çıkartarak Becker'den ayrılmaktadır. Salancik'e göre örgütsel bağlılık süreci bireyin örgüte dair geliştirdiği algı ile başlar. Bu algı zamanla bireyin inançlarına, inançlar da örgüte yönelik geliştirilen tutumlara(olumlu veya olumsuz) dönüşür. Tutum bir kez geliştirildikten sonra birey hareket ve davranışlarını bu tutuma göre geliştirir. Bireyin gözünde tutum ve davranışın uyumsuzluğu tutarsızlığa, tutarsızlık da gerilim ve strese yol açmaktadır.¹

9

8

3.2.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

3.2.2.1 Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde yer alan Kanter'in bağlılık anlayışına göre bir örgütün başarısı için bağlılık kritik öneme sahiptir ve örgütsel gereklilikler ile kişisel deneyimlerin kesişim noktasına dayanır. Belirli bir örgütte çalışan kişinin bağlılık geliştirmesi; enerjisini ve sadakatini o örgüte vermesi anlamına gelir. Kanter iki farklı sistemde bağlılığın ortaya çıktığını ileri sürer: Sosyal sistem ve kişilik

¹ Salancik, G. R., Commitment Is Too Easy!, **Organizational Dynamics**, 6(1), 62-80, 1977.

¹ Gül, H., A.G.E., 2002.

9

7

¹ Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö., Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, **Business and Economics Research Journal**, 3(3), 49, 2012.

sistemi. Buna göre aktörlerin bağlılığını içeren 3 ana sosyal sistem bulunmaktadır. Bunlar; *sosyal kontrol sistemi(social control)*, *grup bağlılığı sistemi(group cohesiveness)* ve *sistem devamlılığı sistemi(continuation as an action system)*dir. Ona göre bu üç ana sosyal sistem nedensel olarak ilişkili olabilmekte hatta zaman zaman birbirini pekiştirebilmektedir. Ancak yine de bağlılık açısından analitik olarak ayrılmaktadır. Bu sosyal sistemlerle uyumlu olup, onları destekleyebilecek kişilik sistemleri ise 3 ana başlık altında ele alınır: *bilişsel yönelimler*, *duygusal yönelimler* ve *normatif yönelimler*.¹

9

9

Kanter'e göre örgütlerin kişilerden beklentileri doğrultusunda aktörler tarafından geliştirilen üç tür farklı bağlılık tipi bulunmaktadır. Bunlar da *devam bağlılığı*, *kenetlenme(uyum) bağlılığı* ve *kontrol bağlılığı*dır. Kanter örnek olarak aktörün bilişsel yönelimlerinin devam bağlılığı üzerindeki etkisini gösterir: "Karlar ve maliyetler göz önüne alındığında, katılımcılar sistemden ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olacağını bulurlar: "Kâr", katılımın devam etmesini zorunlu kılar."²

0

0

Kanter'in üç farklı tip örgütsel bağlılık kavramı kısaca özetlenecek olursa² ;

Devam Bağlılığı: Kişinin bir örgütteki mevcudiyetini sürdürmesi ve örgütün kalıcılığına kendine adanması olarak değerlendirilebilecek olan devam bağlılığı kişinin bilişsel yönelimi ile yakından ilişkilidir. Kişi örgütten ayrılmasının devam etmesine göre daha dezavantajlı olacağını düşündüğünde devam etmeye yönelik bağlılık geliştirir. Buradaki kritik durum kişinin yalnızca -bilişsel yönelimi ile ilgili olduğundan- çıkarlarını değerlendirmesidir. Devam bağlılığı kişinin örgütü için yaptığı fedakarlıklarla da yakından ilgilidir. Fazla fedakarlık yapan bir kişinin örgütünün ve sistemin sürekliliğine yönelik bağlılık göstermesi daha olasıdır. Eğer bu tip bir bağlılık örgüt içerisinde hakim düzeyde ise örgütteki üyelerin devam işten ayrılmamaları daha olasıdır.

¹ Kanter, R. M., Commitment and Social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, **American Sociological Review**, 499-517, 1968.

² Kanter, R. M., A.G.E., 1968.

² Gül, H., A.G.E., 2002.

0

1

Kenetlenme(Uyum) Bağlılığı: Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kanter tarafından grup içindeki kenetlenmeyi kolaylaştıran çeşitli araçlar(simge, sembol vb.) ile örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlanan kenetlenme bağlılığı kişinin mensubu olduğu gruba karşı geliştirdiği çeşitli olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Gruba karşı aidiyet hissi ve ilişkilerin geliştirilmesi kişiye tatmin verirken, bu tatmin hissi onu örgütüne daha fazla bağlayacaktır. Örgütlerin bu bağlılığı sağlamak adına yaptıkları arasında yeni üyeler için oryantasyon programlarının oluşturulması ve bu üyelerin herkese tanıtılması gibi eylemler sayılabilir.

Kontrol Bağlılığı: Liderin yönlendirmelerinin üyeler tarafından karşılık bulması ve hayata geçirilmesidir. Burada önemli olan kişinin örgütün geliştirmiş olduğu normlara bağlı olması ve üyenin örgütteki hakim olan yapının(norm, amaç ve değerler) kendisi için doğru ve yol gösterici olduğuna inanmasıdır. Bu bağlılığın gelişmiş olması kişilerin kendi normları, amaçları ve değerleri ile örgütünkiler arasında bir uyum olduğunu düşünmesi ile ilişkilendirilir.

3.2.2.2 Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Bir sosyolog olan Etzioni'nin örgütleri makro bir bakış açısıyla ele aldığı örgütsel katılım(organizational involvement) modeli, sahip olduğu makro yaklaşıma rağmen bireysel olarak da çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılığı anlama noktasında önemli bir eserdir. Etzioni'nin oluşturduğu modele göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bu üç boyut şu şekildedir: *Ahlaki açıdan bağlılık(moral commitment)*, *çıkar odaklı bağlılık(calculative commitment)* ve *yabancılaştırıcı bağlılık(alienative commitment)*.²

Bu üç boyut kısaca özetlenecek olursa;²

² Penley, L. E., & Gould, S., Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations, **Journal of Organizational Behavior**, 9(1), 43-59, 1988.

² Gül, H., A.G.E., 2002.

Ahlaki açıdan bağlılık, kişinin bulunduğu örgütün norm, amaç ve değerlerini içselleştirmesiyle gelişir. Başka bir deyişle herhangi bir ödül olmadan da gelişen bir bağlılık boyutudur ve olumlu bir nitelik taşır. Ahlaki açıdan bağlılıkta çalışanın kendisine verilen işi yapmasının arkasındaki temel güdü her şeyden önce o işe değer veriyor olmasıdır.

Çıkar odaklı bağlılıkta ise ahlaki açıdan bağlılığa göre çalışan ile örgüt arasında oluşan bağlılık ilişkisinin daha az yoğun olduğu ve daha çok çıkarların karşılanması sonucu oluşan bir bağlılığın söz konusu olduğu söylenebilir. Çalışanın kazandığı para ölçeğinde iş yapıyor olması bu bağlılık türüne örnektir.

Son olarak yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki açıdan bağlılığın aksine daha çok olumsuz bir niteliktedir. Bireyin sınırlandırıldığı, daha çok zorlayıcı bir yaklaşım olan yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi mental olarak bir bağlılık hissiyatında olmasa bile örgüte üyeliğinin devam ettirilmesi söz konusudur.

Çıkar odaklı bağlılığa örnek olarak kişinin daha çekici bir alternatifin olduğu durumda örgütsel üyeliğini sonlandırma ya da sürdürme niyeti verilebilir. Ancak örneğin duygusal nedenlerle örgütsel üyeliğinden vazgeçmek isteyen bir çalışanın bağlılık durumu ahlaki bağlılığın oluşmaması veya yabancılaşma bağlılığı ile açıklanabilir. Yabancılaşma bağlılığı ise Etzioni tarafından bir hapisane ya da askeri eğitim kampı olarak tanımlanmıştır. Burada kişinin iç organizasyonel çevre üzerindeki kısıtlı etkisi ve alternatiflerin yokluğu düşüncesi etkilidir.²

0

3.2.2.3 O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu psikolojik bağ olarak ele alan O'Reilly ve Chatman (1986), kendilerinden önce yapılan çalışmalarda kavramın tanımlanması ile ilgili tam anlamıyla bir uzlaşının sağlanamamış olmasındaki temel nedenin bu baği ortaya çıkaran değişkenlerin doğru ve tam bir şekilde belirlenememesine bağlamaktadır. Onlara göre ise bağlılığın gelişmesinin temelinde yatan faktörler arasında en önemlilerinden biri bireyin örgüt ile

² Penley, L. E., & Gould, S., A.G.E., 1988.

özdeşleşmesidir.(identification) Bu yaklaşım bağlılığın alt boyutlarının bireyden bireye değişebileceği düşüncesini de beraberinde getirmektedir.

O'Reilly ve Chatman'a göre bir kişinin bir organizasyona karşı geliştirdiği psikolojik bağlılık üç temele dayanabilir. Bunlar; uyum bağlılığı(compliance-based), özdeşleşme(identification) ve içselleştirme(internalization) olarak sıralanır.² Bu alt boyutlar, kısaca şu şekilde özetlenebilir² :

1) Uyum bağlılığı: Bu boyutta bağlılığı değerlerden daha çok belirli ödülleri kazanmak oluşturur. Ödüllerin çekiciliği, cezaların ise iticiliği üzerinden tanımlanan bir bağlılık söz konusudur.

2) Özdeşleşme bağlılığı: Bu boyutta ise bağlılık kurulan ilişki üzerinden tanımlanır. Örgüt ile doyum sağladığı bir ilişki kurmayı başarabilen birey içinde bulunduğu grubun bir parçası olmaktan gurur duymaktadır.

3) İçselleştirme bağlılığı: Uyum bağlılığının aksine bu bağlılık boyutunda birey ve örgüt arasındaki değer uyumları ön plana koyulmaktadır. Bireyin iç dünyası ve örgüte hakim olan değerler uyum gösterdiğinde kişi içselleştirme bağlılığına ilişkin tutum ve davranışları gerçekleştirir.

3.2.2.4 Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Penley ve Gould 1988 yılında yaptıkları çalışmada kendilerinden önceki bağlılık çalışmalarında iki temel yaklaşım olduğunu öne sürmüştür. Bağlılık yapılan çalışmalarda *araç(instrumental)* olarak veya *duygusal(affective)* olarak ele alınabilmektedir. Araç olarak bakıldığında bağlılık bir değiş-tokuş anlaşması olarak ele alınabilir. Buna göre çalışan örgütten alacaklarına karşılık olarak katkılarını sunar. Örgüt ve çalışan arasında geliştirilen ve örgütün beklentileri ile çalışanın davranış niyeti uyumuna dayanan bu bağ Penley ve Gould tarafından Salancik'in yaklaşımına

² O'Reilly, C. A., & Chatman⁰, J., Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 492, 1986.

² Bayram, L., Yönetimde Yerli Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, **Sayıştay Dergisi**, (59), 125-139, 2005.

benzetilmiştir. Bununla birlikte bağlılığı duygusal olarak ele alan araştırmacılar araçsal boyutu göz etmezler ancak bağlılığı tanımlamada tek başına yeterli olmadığını savunurlar. Çalışanın kişisel olarak örgütüne yüklediği anlam ve değerler de önemlidir. Bu düşünüşe göre araçsal bakışın aksine örgütsel teşvik ile çalışanın katkısı ters orantılı da olabilmektedir.²

0

7

Bu ikimi yaklaşımı da içine entegre etmeyi başarmış yeni bir yaklaşım ortaya koyma amacıyla olan Penley ve Gould, başta Etzioni'nin bağlılık yaklaşımı olmak üzere çeşitli çalışmalardan(Kidron (1978), Gould (1979), and Angle and Perry (1981)) yola çıkarak yeni bir model geliştirmiştir. Modelde Etzioni'nin çalışmasındaki üç çeşit bağlılık aynı şekilde yer almaktadır. Bunlar; *ahlaki bağlılık(moral commitment)*, *çıkar odaklı(calculative commitment)* ve *yabancılaştırıcı bağlılıktır(alienative commitment)*. Kısaca özetlenecek olursa² ;

0

8

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel amaçların çalışan tarafından kabulü ve bunlarla özdeşleşme ile karakterize edilir. Bu bir tür örgütsel özdeşleşme olarak da düşünülebilir.

Çıkar Odaklı Bağlılık: Örgütsel bağlılığın araçsal bakışını temsil eder. Bir değiş-tokuş anlaşmasına dayalı bağlılık türüdür. Duygusal değil araçsal bir motivasyon söz konusudur. Burada önemli olan nokta çıkar odaklı bağlılığın yalnızca kişinin örgütte bulunmaya devam etmeye yönelik geliştirdiği bağlılık olarak görülmemesi gerektiğidir. Örgütsel üyeliğin devamı ya da ayrılma kararı çalışan tarafından duygusal nedenlerle(öfke) de verilebilir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türünde kişinin üyeliğini devam ettirdiği örgüt dışında kendisine alternatif bulamaması veya bulamayacağı algısına dayalıdır. Yaşanabilecek ciddi mali kayıp nedeniyle örgütsel üyeliğini sürdüren bir çalışan da bu bağlılığa örnek olabilir. Zorlayıcı bir durum söz konusudur. Çıkar odaklı bağlılıkta çalışan kendisine sunulan örgütsel ödülleri çabasıyla denk bulmadığında üyeliğini büyük ihtimalle sonlandıracakken yabancılaştırıcı bağlılıkta böyle bir

² Penley, L. E., & Gould, S., A.G.E., 1988.

7

² A.G.E.

0

8

durumda bile çalışan örgütsel üyeliğini sürdürür. Tüm bu açılardan yabancılaştırıcı bağıllık olumsuz bir bağıllık türü olarak değerlendirilir.

3.2.2.5 Mowday, Steers ve Porter'ın Örgütsel Bağıllık Yaklaşımı

Örgütsel bağıllık sınıflandırmasında tutumsal ve davranışsal yaklaşım ayrımı ile öne çıkan Mowday, Steers ve Porter'ın çalışmasının; yayınlandığı yıldan bu yana alanda yapılan birçok çalışmada sınıflandırma yapılırken referans noktası olarak alındığı görülmektedir. Yaptıkları sınıflandırmada çalışan davranışlarına odaklanan ilk yaklaşım(davranışsal yaklaşım) çalışanların kaybedecekleri maliyetlerini düşünerek eylemlerini örgüte karşı geliştirdiği bağıllığı şekillendirmesi olarak ele alınır. Bu yaklaşımın içinden çıkan diğer yaklaşım olan tutumsal yaklaşım ise örgüt ve bireyin amaç ve değer uyumunu ön plana çıkarır. Bu yaklaşıma göre örgütün amaç ve değerlerini içselleştirip uyum sağlayabilen bir çalışanın örgütünde devam etmeye yönelik bir tutuma sahip olması beklenir. Mowday, Steers ve Porter araştırmasında ilk yaklaşımın bazı yanlarını içinde barındırmakla birlikte kavramı tanımlarken ikinci yaklaşımla daha fazla ilgilendiklerini belirtmişlerdir.² Araştırmacılar örgütsel bağıllık tanımları kısmında da belirttiğimiz üzere bağıllığı;

- Örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabulleniş
- Örgüt adına kayda değer şekilde çaba sarf etmeye olan niyet
- Örgütsel üyeliği sürdürmeye yönelik kesin bir istek

olarak ele alırken, onlara göre bu şekilde ele alındığında bağıllık, “çalışanın (eylemlerine de yansıtacak şekilde) örgütünün iyiliğine katkıda bulunmak için kendisinden bir şeyler vermeye istekli oldukları bir ilişki”yi içerir.²

² Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W., A.G.E. 9
² A.G.E. 1 0

3.2.2.6 Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Allen ve Meyer'in 1990 yılında geliştirmiş olduğu duygusal bağlılık, devam etmeye yönelik bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere ele alınan üçlü bağlılık yaklaşımı örgütsel bağlılığa yönelik yaklaşımlar arasında en popüler olanlardan ve yapılan araştırmalarda en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biridir. Tezin araştırma kısmında değinileceği üzere bu araştırmada da Allen ve Meyer'in oluşturduğu üçlü bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Yine tezin ilerleyen bölümünde bu yaklaşıma detaylı olarak değinilecektir.

3.2.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

1985 yılında yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili yapılan tartışmaların ve tanımlamaların muğlaklığına dikkat çeken Reichers, konunun çok odaklı bir yapı olarak kavramsallaştırılabileceğini öne sürmüştür. Kavram Reichers tarafından bir örgütün içindeki çeşitli grupları(üst yönetim, müşteriler, sendikalar) da içerecek şekilde genişletilmiştir. Buna göre bağlılık bir çalışan ile örgütteki bu gruplar arasındaki amaç birliği süreci olarak değerlendirilmiştir. Yaklaşım; bir çalışanın üyesi olduğu örgütün içindeki birbirinden farklı gruplarla birbirinden farklı şekilde bağlılık ilişkisi kurabileceğini öne sürerek tutumsal ve davranışsal bakıştan ayrılmaktadır.² Çoklu bağlılık perspektifi, oldukça kişiselleştirilmiş bir bağlılık anlayışını içermektedir. Çalışanların deneyimlediği bağlılıklar arasında ciddi farklar bulunabilmektedir. Reichers örnek olarak; örgütünün sunduğu ürün ve hizmete odaklı bir bağlılık geliştiren bir çalışan ile örgütünün geliştirdiği insani değerlere odaklı başka bir çalışanı gösterir. Çoklu olmayan bir bağlılık anlayışında bu iki çalışanın bağlılığı aynı olarak görülebilecekken çoklu bağlılık iki yaklaşım arasındaki ayrımı ortaya koymaktadır.²

² Reichers, A. E., A.G.E. 1985.

² A.G.E.

3.3. Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Literatürdeki tutumsal bağlılık yaklaşımları arasında en popülerlerden biri olan Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Model'i günümüzde de bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda sıkça kullanılmaya devam etmektedir.

Örgütsel bağlılığı örgüt ve birey arasındaki psikolojik bağ olarak ele alan Allen ve Meyer² ilk olarak 1984 yılında yaptıkları çalışma ile² kavrama ilişkin metodolojik bir araştırma yapmış; bağlılık boyutlarını, duygusal(affective) bağlılık ve devam(continuance) bağlılığı olarak belirlemişlerdir. Bu çalışmada Allen ve Meyer tarafından devam bağlılığı kavramsallaştırması için özellikle Becker'in çalışanın yaptığı yatırımlara dayanan ve ekonomi temelli yaklaşımından yararlanılırken, bu bağlılık türünün kavramı tanımlamada yeterli olmayacağı öne sürülmüştür. Bu noktada Allen ve Meyer; Mowday, Steers ve Porter² 'ın "amaç ve değer uyumu, örgüt adına çaba gösterme isteği ve örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik istek duyumu" tanımlamasından da yola çıkarak devam bağlılığına tamamlayıcı olacağını düşündükleri duygusal bağlılık alt boyutunu öne sürmüşlerdir.

İki boyuttan oluşan ilk modelin ardından 1984, 1987, 1990, 1991, 1997 ve 2002 yılında devam çalışmaları yapılmış, Meyer ve Allen bu iki boyuta normatif bağlılık boyutunu da eklemiştir.² Bu çalışmalarla üç alt boyuta yönelik duygusal bağlılık (affective component-AC), devam bağlılığı (continuance commitment-CC) ve normatif bağlılık (normative component-NC) ölçekleri oluşturulmuştur.²

Üçlü kavramsallaştırmayı oluştururken Allen ve Meyer'in, literatürdeki diğer bağlılık yaklaşımlarındaki belirli temalardan yararlanmış ve oluşturdukları teoriyi bu temalara dayandırmışlardır. Buna göre arzu ve isteğe dayalı bağlılık, duygusal

² Meyer, J. P., & Allen, N. J.,¹A.G.E., 1991.

² Meyer, J. P., & Allen, N. J.,¹Testing the "Side-bet Theory"⁴of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, **Journal of Applied Psychology**, 69(3), 372., 1984.

² Mowday R.T., Steers R.M. and Porter L.W., A.G.E.

² Meyer, J. P., & Allen, N. J.,¹A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment, **Canadian Journal of Behavioural Science**, 19(2), 199, 1987.

² Şap, Ö., Bilgi Yönetim Ortamı ile İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma, **Yayınlanmış Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 2016.

bağlılığın zeminini oluşturur. Algılanan maliyetlere dayanan bağlılık devam etme bağlılığının dayanağıdır. Son olarak zorunluluk ile ilişkilendirilen bağlılık alt boyutu ise normatif bağlılıktır.²

1

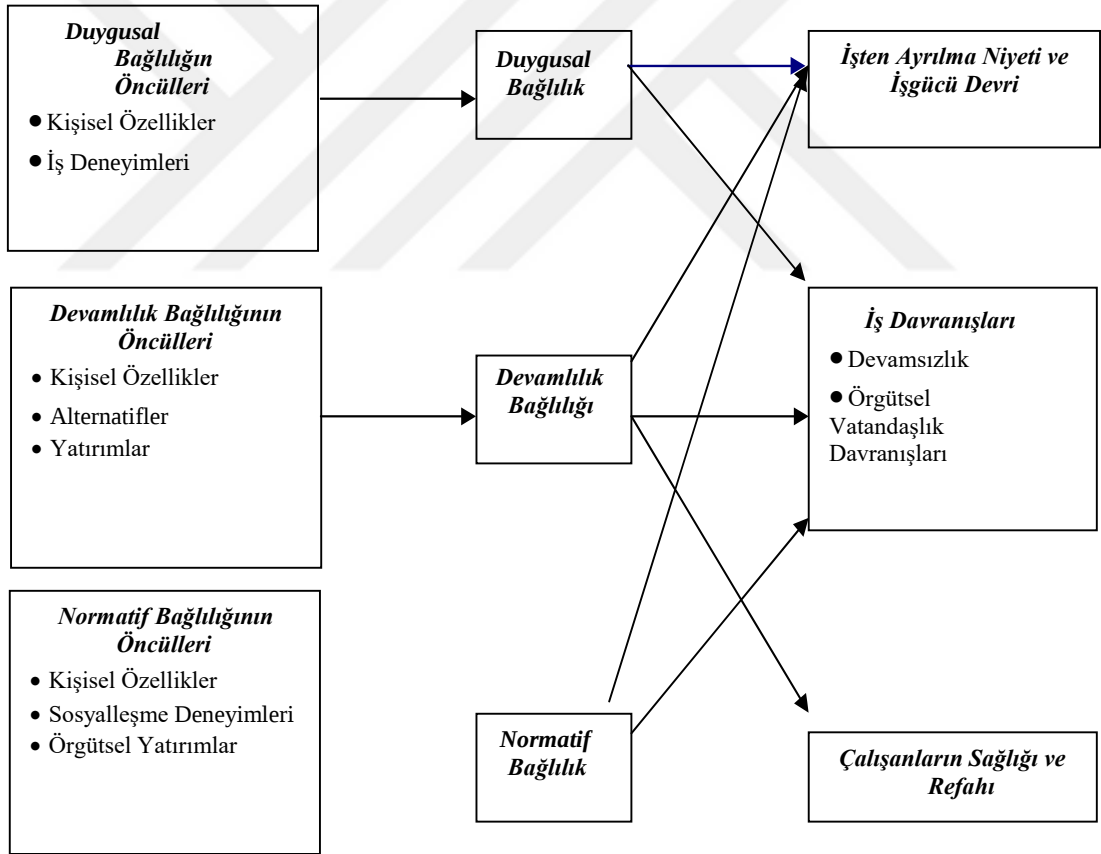
8

Allen, Meyer ve Smith(1993) tarafından üç boyut şu şekilde özetlenmiştir: Duygusal bağlılığa sahip olanlar örgütte kalmak istediklerini, devam bağlılığına sahip olanlar örgütte kalmaları gerektiğini, normatif bağlılığa sahip olanlar ise örgütte kalmanın ahlaki olarak doğru olduğunu düşündükleri için kalmaları gerektiğini düşünürler.²

1

9

Allen ve Meyer'in üç boyutlu modeli Şekil 3.3.1'de yer almaktadır:



Şekil 3.3.1.: Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

² Taşkın, F., & Dilek, R., **Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), 37-46, 2010.

² Obeng, K., & Ugboro, I., **Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study**, In Journal of the Transportation Research Forum 42(2), 83-98, 2003.

Kaynak: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences (Meyer et al., 2002).Akt. Gül, H. (2002).

3.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte karşı geliştirdiği duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılım sağlamasını ifade eder. Örgütlerine karşı duygusal bağlılık geliştiren çalışanların kendi istekleriyle örgütte bulunmaya devam etmeleri söz konusudur. Meyer ve Allen işten ayrılma davranışı sergilemenin en çok duygusal bağlılık ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte duygusal bağlılığın çalışan devamsızlığı ve performansı üzerinde de etkili olduğu ortaya konmuştur. ²

Allen ve Meyer'in çalışmasında bağlılık boyutları çeşitli belirleyicileri(öncülleri) ile beraber ele alınmıştır. Buna göre duygusal bağlılığın belirleyicileri şunlardır: Kişisel özellikler(personality characteristics), örgütsel yapı(organizational structure) ve iş tecrübeleri(work experiences). Bunlar arasında duygusal bağlılık ile açık ara en güçlü ve tutarlı ilişkinin iş tecrübeleri olduğu ortaya konmuştur. Bir çalışanın örgütü içerisinde edindiği tecrübeler beklentileri ile uyumlu ve tatmin edici olduğunda, çalışan örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmeye daha eğilimli olmaktadır.²

2

1

3.3.2. Devam Etme Bağlılığı

Becker'in teorisinden esinlenerek oluşturulan devam bağlılığı çalışanın çeşitli çıkarlarını düşünerek örgütün içinde bulunmayı sürdürmesidir. Burada çalışanın bu eylemi sürdürmediğinde yaşayacağı zararın farkında olması önemlidir. Devam etme bağlılığında çalışanın çıkar ve fayda hesabına dayalı geliştirdiği bir bağlılıktan söz edilebilir. Devam etme bağlılığının belirleyicilerini çalışanın algısında maliyetleri

² Meyer, J. P., & Allen, N. J.,²A.G.E., 1991.

0

² Meyer, J. P., Allen, N. J., &²Smith, C. A., Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538, 1993.

arttıran her şey oluşturabilir. Daha önceki çalışmalarda bununla ilgili verilen örnekler genellikle yan bahisler veya yatırımlar ve alternatiflerin mevcudiyeti olmuştur.²

Çalışanın kaybetmekten çekineceği çıkar ve yatırımlarına örnek olarak örgüt içerisinde başka kişilerle yakından çalışma ilişkisi, emeklilik, kıdem ve kariyeri ile ilgili fırsatlar, ve eğer örgütte uzun zamandır bulunuyorsa o örgüte özgü geliştirmiş olduğu beceriler sayılabilir. Bununla birlikte çoğu çalışan için bir kurumdan ayrıldıktan sonra hızlı bir şekilde farklı bir kuruma geçmek kolay olmayabilir.²

3.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık bir çalışanın bulunduğu örgüte karşı geliştirdiği yükümlülük hissi ile ilişkilendirilir. Burada çalışanın çıkarlarından bağımsız olarak kendisini örgütte kalmak için sorumlu hissetmesi ile alakalı ahlaki bir durum söz konusudur. Tarihsel olarak 60'lar ve 70'lerdeki sosyolojik örgüt yaklaşımlarına(ör. Etzioni'nin çalışmasında örgütün değer ve normlarının çalışan tarafından içselleştirilmesi ile gelişen etik bağlılığın bazı durumlarda çalışan üzerinde maliyet odaklı bağlılık yaklaşımından daha etkili olabileceğini savunması) dayanan normatif bağlılık 1980'lere gelindiğinde ise Wiener(1982) tarafından "kurumsal amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü" olarak tanımlandı ve çalışanların doğru olduğuna inanmaları sebebiyle örgütleri için fedakarlık yapacaklarını savundu.²

2

4

Normatif bağlılığın gelişmesine öncüllük eden durumlara örnek olarak ailesel ve kültürel baskılar, örgüt tarafından önceden verilen ödüller(çalışanın eğitim masraflarının kurum tarafından peşin olarak karşılanmış olması) vb. Bu durumlarda çalışan kendini örgüte karşı bir bağlılık geliştirmekle yükümlü hissedebilmektedir.

² Meyer, J. P., & Allen, N. J.,²A.G.E. 1991.

2

² Obeng, K., & Ugboro, I., A.G.E., 2003.

3

² Meyer, J. P., & Parfyonova,²N. M., Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization, **Human Resource Management Review**, 20(4), 283-294, 2010.

3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği görülebilir. Salancik 1977 yılında yapmış olduğu çalışmada bu faktörleri

- Davranışın görünürlüğü,
- Davranışın açıklığı
- Davranışın geri döndürülebilir olup olmaması
- İrade

olmak üzere 4 ana gruba ayırmaktadır.² Buna göre bağlılık ile² davranışın görünür olması arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Görünürlük arttıkça bağlılık da artmaktadır. Örgütün davranışın geri döndürülemez olması da kalıcılık anlamına geldiğinden çalışanların bağlılığını arttırıcı bir faktör olarak ele alınabilir. Bağlılığın etkisinin artması için bireyin kendi iradesi ile hareket etmesi de önemlidir.²

Araştırmacı	Yıl	Sınıflandırma
Salancik	1977	• Davranışın Görünürlüğü • Davranışın Açıklığı • Davranışın Geri Döndürülebilir Olup Olmaması • İrade
Mowday vd.	1982	• Kişisel Özellikler • İş Özellikleri • Çalışma Deneyimleri • Yapısal Özellikler
Zahra	1984	• Çalışanın Geçmişe Ait Birikimi • Kişilik Özellikleri • Örgütsel Faktörler
Schwenk	1986	• Geçmiş İş Yaşantıları ve Tecrübeleri • Kişisel – Demografik Faktörler • Örgütsel – Görevsel Faktörler • Durumsal Faktörler
Northcraft ve Neale	1990	• Kişisel Faktörler • Örgütsel Faktörler • Örgüt-Dışı Faktörler

Tablo 3.4.1: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Sınıflandırmaları

² Salancik, G. R. (1977). A.G.E.

² A.G.E.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili yapılan çeşitli yaklaşımlar Şimşek (2013)'in çalışması² ndan esinlenerek oluşturulan Tablo 3.4.1'de⁷ görülebilir. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çoğu araştırma ve hazırlanan tezlerde olduğu gibi Northcraft ve Neal'in kişisel, örgütsel ve örgüt-dışı örgütler sınıflandırması incelenecektir.

3.4.1. Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler, organizasyonlarından bağımsız olarak, çalışanların kendi bireysel özelliklerinden oluşur. Bu faktörlere çalışanların demografik özellikleri(yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, kişilik vb.) ile birlikte işle alakalı durumları(çalışma süresi vb.) da sayılabilir.²

3.4.1.1 Yaş ve Çalışma Süresi

Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisi birçok araştırmacının ilgi konusu olmuştur. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalarda yaş faktörüne dikkat edilmiştir. Örgütsel bağlılıkta yaşın etkisine yönelik birbirinden farklı araştırma ve görüşler bulunmaktadır. Örneğin Meyer ve Allen'in aktardığına göre² ; Morrow ve McElroy(1987) yaptıkları araştırma ile, sürekli bir değişken olarak ölçüldüğünde, çalışan yaşının, duygusal bağlılıktaki etkisinin, örgütsel veya pozisyonel görev süresinden daha fazla olduğunu ve alt grup analizleri yapıldığında sadece duygusal bağlılık ile yaş arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu araştırmaya göre genç çalışanlar, orta yaş aralığındakilere göre, orta yaş aralığındakiler ise en yaşlı çalışanlara göre kuruluşlarına önemli ölçüde daha az bağlıydı. Cherrington vd.(1979)

² Şimşek, B., Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.

² Rençber, İ., Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 2019.

² Allen, N. J., & Meyer, J. P.,²Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects?, **Journal of Business Research**, 26(1), 49-61, 1993.

ise yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisinin belirsiz olduğunu ancak böyle bir ilişkinin var olabileceğini birbirinden farklı üç örnek ile açıklamıştır. Buna göre;

(1) Yaşlanmayla ilgili herhangi bir şeyin kendi başına, daha yaşlı çalışanları kuruluşlara daha bağlı olmaya yatkın hale getirmesi (bir “olgunluk açıklaması”),

(2) Daha yaşlı çalışanların organizasyonlarda genç çalışanlara göre daha olumlu deneyimlere sahip olmaları veya sahip olduklarını düşünmeleri (“daha iyi deneyimler açıklaması”)

(3) Örgütsel bağlılıkta nesiller arası farklılıklar olması (“kohort açıklaması”).

Bunun aksine yapılan çeşitli araştırmalarda örgütsel bağlılık ve yaş ilişkisinin ters şekilde de olabileceği görülmektedir. Meyer ve Allen bunun sebebi olarak, daha genç çalışanların -iş tecrübelerinin daha az olması nedeniyle- örgütlerine daha bağlı olabileceklerini, genç çalışanlar tecrübe kazandıkça alternatif istihdam ihtimallerini artırıp işsiz kalmanın getireceği olumsuz durumu azaltabileceğini öne sürmektedir.²

Çalışanın yaşı ile örgütüne olan bağlılığı arasında olumlu ve olumsuz çalışmalar olduğu gibi iki değişken arasında herhangi bir ilişki bulunamayan araştırmalar da bulunmaktadır.²

3

1

Çalışanın yaşı gibi örgütteki çalışma süresi de örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörlerden biridir. Bilindiği üzere bir çalışanın örgütte bulunduğu süre arttıkça örgütten sağladığı çıkarları (emeklilik, terfi vb.) da artmaktadır. Örgütte uzun süreler çalışan bireyin bu çıkarları kaybetmek istememesi devam etme bağlılığını artırırken, uzun süreler örgütte geçirdiği zamanla örgütsel norm ve değerleri içselleştirmiş olması da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu durumun altını çizen ve doktora tezinde literatürde bu konuyla ilgili çalışmaları inceleyen Güçlü(2015), çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi

² Cohen, A., Age and Tenure³ın Relation to Organizational Commitment: A Meta-analysis, **Basic and Applied Social Psychology**, 14(2), 143-159, 1993.

² Rençber, İ., A.G.E., 2019. ³

inceleyen on altı araştırma içerisinde yalnızca bir araştırmada negatif yönlü bir ilişki olduğunu, iki araştırmada ise anlamlı bir ilişki bulunamadığını ortaya koymuştur²

3.4.1.2 Cinsiyet ve Medeni Durum

Cinsiyet konusunda da yaş örneğinde olduğu gibi araştırmacıların geliştirdiği birbirinden farklı yaklaşımlar mevcuttur. Daha geleneksel bakış açısına sahip olanlar iş hayatındaki kadınların sayısının artmasıyla bu çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık düzeylerini sorgulamış ve ailelerine olan bağlılıklarının örgütleriyle olan ilişkilerinin önüne geçebileceğini savunmuştur. Bununla birlikte Marsden vd. yaptıkları araştırma ile bu durumun tam olarak doğru olmadığını öne sürmektedir. Örgütsel bağlılık ve cinsiyet ilişkisinde aile bağlarından ziyade kadınların bulundukları işlerin daha az bağlılık gösterilebilecek işler olması ön plana çıkmaktadır. Hatta araştırmada iş, aile ve kariyer faktörleri istatistiksel olarak düzeltildiğinde, kadınların erkeklere oranla biraz daha yüksek örgütsel bağlılık gösterme eğilimi olduğu ortaya konmaktadır.² Örgütsel bağlılık konusunda cinsiyet özelinde anlamlı bir ilişki bulamayan araştırmalar ve kadın bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiğini öne süren araştırmalar(iş yaşamında erkeklere göre daha fazla sorunla karşılaşmaları ve bunu aşmak için daha fazla motivasyon geliştirmeleri nedeniyle) da bulunmaktadır.²

3

4

Bununla birlikte erkekler ve kadınlar arasında bağlılık açısından farklılık bulunduğunu varsayan yönetim politikalarının, kendi kendini gerçekleştiren kehanet yoluyla bu tür farklılıkların yaratılmasını sağlaması veya zararsız bir şekilde var olan farklılıkları olumsuz anlamda etkileyip, büyütebilmesi de olasıdır.²

3

Literatürde evlilik ve örgütsel bağlılık ilişkisinde genellikle evliliğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu öne süren çalışmalara rastlanmaktadır. Bu

² Güçlü, H., A.G.E., 2015. ³

²

² Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R., Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles, **Work and Occupations**, 20(3), 368-390, 1993.

² Rençber, İ., A.G.E., 2019. ³

⁴

² Bruning, N. S., & Snyder, R. A., Sex and Position As Predictors of Organizational Commitment, **Academy of Management Journal**, 26(3), 485-491, 1983.

araştırmalarda evli çalışanların bağlılığın artmasına neden olarak aile geçimini sağlama gerekliliği, düzenli bir hayata geçmiş olması ve ilave sorumluluklarının artmış olması ön plana çıkartılmıştır.² Hrebiniak ve Alutto tarafından yapılan araştırmaya göre de özellikle evli kadınlar bekar çalışanlara oranla işten ayrılmayı daha maliyetli görmekte ve erkek ya da bekar çalışanlara göre farklı istihdam seçeneklerini düşünmeye daha az eğilim göstermektedirler.²

3

7

3.4.1.3 Eğitim

Örgütsel bağlılık literatüründe bir başka dikkat çekici araştırma alanı örgütsel bağlılığın eğitim ile ilişkisi olmuştur. Mottaz(1986) eğitimin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu olduğu kadar olumsuz da etkileri olabileceğini öne sürmüştür. Buna göre genel olarak konuyla ilgili bulgular eğitimin bir yandan çalışanların örgütlerinden aldıkları ödülleri arttırarak bağlılığının üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülürken, aynı zamanda çalışanın işyerinden beklediği ama yerine getirilmeyen iş değerleri geliştirmesine de neden olacağından negatif etkiye de sahip olabileceğini göstermektedir. Özellikle eğitim düzeyi yüksek çalışana diğer çalışanlarla eşit ödüllendirme yapıldığında eğitimin bağlılık üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olmaktadır.²

3

8

Benzer şekilde Steers(1977), Mathieu ve Zajac(1990) ve Iqbal(2010) da eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumun sebebi eğitimin çalışan beklentilerini arttırması olabileceği gibi yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanın farklı istihdam fırsatlarına sahip olması da nedenler arasında sayılabilir. Ek olarak bazı şirketlerde eğitim düzeyinin yönetim tarafından değersiz görülüyor olması da bu durumu açıklayan sebeplerden olabilir.²

3

² Rençber, İ., A.G.E., 2019. ³

6

² Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A., Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-573, 1972.

² Mottaz, C. J., An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in A Variety of Occupational Groups, **Journal of Vocational Behavior**, 28(3), 214-228, 1986.

² Iqbal, A., An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment, **International Journal of Business and Management**, 5(3), 16, 2010.

3.4.1.4 Kişilik

Kişilik özellikleri örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalarda oldukça ilgi gösterilen bir değişken olmuştur. Steers (1977) kişilik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmeleri üzerinde önemli bir etkisinin olabileceğini öne sürmüştür.² , Yıllar geçtikçe konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda genellikle beş faktör(dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, nörotizm, deneyime açıklık) kişilik özellikleri kuramından yararlandığı görülmektedir.

Costa ve McCrae (1992) tarafından oluşturulan bu model üzerine yapılan araştırmalar, iş yaşamındaki çoğu davranış boyutunu ölçmede(çalışan motivasyonu, işten alınan doyum, örgütsel bağlılık, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışanın performansı, yaratıcılık, stresle baş etme vb.) modelin olumlu sonuçlar elde ettiğini göstermektedir.² Türkiye özelinde de birbirinden farklı sektörler¹ üzerinde kişiliğin örgütsel bağlılığa etkisini inceleyen çok sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir.

Örneğin, Türkiye’deki inşaat sektöründe çalışan mimar ve inşaat mühendisleri üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda Çelik ve Oral(2013) “çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını arttırmak için kişilik özellikleri göz önünde tutularak, sektöre özel motive edici politikaların geliştirilmesini” önermektedir.²

Arslan ve Kılıçlar(2018) ise Türkiye’deki otel işletmeleri üzerinde yaptıkları araştırmada kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisini ortaya koymuş, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde özellikle personel seçiminde çalışan kişiliği ve bağlılığı ilişkisi konusunda farkındalık sağlanması gerektiğini öne sürmüştür.²

² Steers, R. M., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56, 1977.

² Tuncel, Ö., Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma¹ Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Çalışma, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Muğla, 2009.

² Çelik, G. T., & Oral, E. L. Türk İnşaat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi, **Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 28(2), 15-26, 2013.

² Arslan, E., & Kılıçdar, A., Otel İşletmelerinde Çalışanların³ Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, **Journal of Tourism and Gastronomy Studies**, 6(4), 360-375, 2018.

Konuyla ilgili yine ülkemizde yapılan bir diğer araştırma öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Recepoğlu vd.(2013) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, öğretim elemanlarının kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiler arasında en öne çıkan duygusal bağlılık alt boyutu üzerinde kişilik özelliklerinin etkisidir. Bu sonuç akademisyenler üzerinde yapılan diğer benzer araştırmalarda elde edilen sonuçlarla da örtüşmektedir.²

4

4

3.4.2. Örgütsel Faktörler

Bir örgütün içindeki çoğu faktör örgütsel bağlılığa etki eder durumda olsa da² bu bölümde çalışanların örgütlerine bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler 5 ana başlık altında incelenecektir.

3.4.2.1 İşin Niteliği ve Önemi

Genellikle örgüt içinde daha düşük seviyedeki pozisyonlarda çalışanlar bağlılık geliştirirken demografik faktörlerden(yaş, medeni durum, eğitim vb. gibi) daha çok etkilenirken, yüksek seviyedeki pozisyonlarda çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmesinde ise örgütle ilgili faktörlerin daha etkili olduğu söylenebilir.²

Benzer bir denklem çalışan tarafından işe yüklenen anlam ve mesleğin toplumsal itibarı ile çalışanın bağlılık geliştirmesi arasında da kurulabilir. Düşük toplumsal statüye sahip işlerde çalışanların işe karşı yükledikleri anlamın düşük olması sebebiyle bağlılık geliştirmelerinin daha zor olduğu ancak aynı sebeple toplum tarafından daha anlamlı görülen mesleklerdeki bireylerin bağlılık geliştirmesinin daha kolay gerçekleştiği söylenebilir.² Örneğin bilim insanı⁴ ve mühendis gibi toplum⁷

² Recepoğlu, E., Kılınc, A. Ç⁴, Şahin, F., & Er, E., Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, **Electronic Turkish Studies**, 8(6), 603-617, 2013.

² Colbert, A. E., & Kwon, I. W. G., Factors Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors, **Journal of Managerial Issues**, 12(4), 484-501, 2000.

² Cohen, A., Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, 13, 539-554, 1992.

² A.G.E.

4

7

nezdinde yüksek itibarlı görülen mesleklerde çalışanlar bağlılık geliştirmede daha az zorlanmaktayken, market çalışanı gibi daha düşük itibarlı mesleklerde çalışanların meslekleri örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir.²

4

Bununla birlikte çalışanların örgüt tarafından farklı görevlerde değerlendirilerek işlerinin zenginleştirilmesi; motivasyonu arttırma, sorumluluk/yetki kazandırma ve çalışana işiyle ilgili kendi kendini denetleme imkanı sağlayabildiğinden örgütsel bağlılığı arttırıcı bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Örgüt tarafından kendisinden beklenenleri karşılayan çalışanların işlerinin zenginleştirilmesi bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.²

4

9

3.4.2.2 Ücret ve Ödüllendirme

Literatürde çalışanın aldığı ödüllerin(ücret gibi) bağlılık üzerindeki etkisi oldukça dikkat çekilen bir konu olmuştur. Organizasyonlar çalışanlara dağıtılacak ödüller üzerinde söz sahibidir. Bu ödüller örgüt tarafından belirlenen organizasyonel hedeflere ulaşmak için katkıda bulunma seviyelerine göre her çalışana farklı şekillerde dağıtılır. Bu şekilde bakıldığında ödüllendirme çalışan ve örgüt arasındaki bir değiş – tokuş ilişkisi olarak değerlendirilebilir.² Çalışan için örgütten ayrılması durumunda kaybedebileceği bir çıkar niteliğinde olan ücret ve ödüller ile bağlılık ilişkisi Becker’in Yan Bahis(Side Bey) yaklaşımı ile de paralellik göstermektedir.²

0

5

Ücretin ve materyal imkanların çalışanların örgütlerine kalmaya devam etmelerinde önemli bir faktör olduğu bilinmektedir.² Yapılan çeşitli araştırmalar da bunu doğrular niteliktedir. Yüksek aylık gelirin örgütsel bağlılıkla olumlu ilişkisini

² Rençber, İ., A.G.E., 2019. ⁴

8

² Şimşek, B., Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.

² Cohen, A., & Gattiker, U. E., Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-analysis, **Journal of Business and Psychology**, 9(2), 137-157, 1994.

² Angle, H. L., & Perry, J. L.,⁵Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences, **Work and Occupations**, 10(2), 123-146, 1983.

² Torlak, O., & Koc, U., Matêrialistic Attitude As An Antecêdent of Organizational Citizenship Behavior, **Management Research News**, 30(8), 581-596, 2007.

ortaya koyan Sherer ve Morishima'nın(1983) çalışması bu araştırmalara örnek olarak gösterilebilir.²

5

3

Bununla birlikte kişinin ödüllere ulaşma yolları da bu ilişkide önem arz etmektedir. Grusky(1966)'e göre eğer ödüller çalışan tarafından kolayca elde edilirse, kişi bu ödülleri kendi beceri ve niteliklerinden kazandığını düşünecek ve organizasyona karşı geliştirdiği bağlılık düşük seviyede kalacaktır.²

5

3.4.2.3 İş Tatmini

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşmesini ve bunlara bağlılığını vurgular. Bu nedenle zaman içinde yavaş ve tutarlı bir şekilde gelişir. İş tatmini ise yalnızca bireyin işe veya görev ortamına yönelik duygularına odaklanır ve değişmesi daha kolaydır.² İş tatmini örgütsel bağlılığın sağlanması için bir ön koşul olarak değerlendirilebilir.² Konuyla ilgili bir çok çalışma bunu doğrulamaktadır.

5

6

Örnek olarak Halis ve Gökgöz (2007) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılığı iç müşterinin iş tatmini üzerinden analiz etmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların örgütsel politikalar ve çalışma koşulları gibi iş tatminlerini etkileyen faktörlerden duydukları memnuniyetin örgütsel bağlılıkla önemli bir ilişki sağladığı sonucuna varmışlardır.²

5

7

² Sherer, P. D., & Morishima, M., Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment, **Journal of Labor Research**, 10(3), 311-330, 1989.

² Grusky, O., Career Mobility and Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, 10, 488-503, 1966.

² Mowday vd., A.G.E., 1979.⁵

5

² Brown, S. P., & Peterson, R. A., The Effect of Effort On Sales Performance and Job Satisfaction, **Journal of Marketing**, 58(2), 70-80, 1994.

² Halis, M., and Gökgöz, G., Creating Organizational Commitment By Satisfying Internal Customers, **Serbian Journal of Management**, 2(1), 5-19, 2007.

Johnston vd. (1990) de satış personelleri üzerinde yaptıkları çalışmada iş memnuniyetinin, örgütsel bağlılığın bir sonucu değil, doğrudan bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür.²

5

8

Az sayıda olsa da çalışanların iş tatmininin örgütsel bağlılık düzeylerinin bir sonucu olduğunu öne süren çalışmalar da bulunmaktadır. Bateman² ve Strasser(1994) ve Paik vd.(2007)² bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilir.

0

3.4.2.4 Örgütsel Destek

Örgütsel destek çalışanın bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle duygusal bağlılığın sağlanmasında sosyal değişimi sağlama işleviyle örgütsel destek öne çıkmaktadır. Çalışanlar bir örgüt içerisinde iş görürken diğer çalışanlarla ilişki halindedir. İlişki odaklı bir İK sistemi şeklindeki örgütsel destek örgüt içindeki tüm çalışanların bütüncül bir şekilde örgütsel bağlılıklarına etki eder. Bu durum özellikle yönetici – çalışan ilişkisi için de benzer şekildedir. Örgütsel desteği ve/veya yöneticinin desteğini hisseden çalışanların örgütsel bağlılığının arttığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır.²

6

1

Örgütsel desteğin 3 alt boyut arasında özellikle duygusal bağlılık üzerindeki etkisinden söz edilebilir. Bunun nedeni duygusal bağlılığın daha çok olumlu iş tecrübeleri ile alakalı olmasıdır. Örgüt tarafından destek gören çalışan(onaylanma, saygı görme, üyelik hissi vb.) buna karşılık olarak duygusal bağlılık davranışı

² Johnston, M.W., Parasuramân, A., Futrell, C.M., and Black, W.C., A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment, **Journal of Marketing Research**, 27(3), 333–344, 1990.

² Zeffane, R. M., Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach, **International Journal of Manpower**, 1994.

² Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W., The Relationship⁰Between Perceived Compensation, Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Mexican Workers in The Korean Maquiladoras, The International **Journal of Human Resource Management**, 18(10), 1768-1781, 2007.

² Bodjrenou, K., Xu, M. and Bomboma, K., Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors, **Open Journal of Social Sciences**, 7, 276-289, 2019.

gerçekleştirir. Bu durum, Blau(1964) tarafından öne sürülen fayda-maliyet odaklı sosyal değişim teorisine(Social Exchange Theory) dayandırılabilir. ²

3.4.2.4 Liderlik

Örgütsel bağlılığa yordayıcı bir faktör olarak liderlik davranışı; çalışanın örgütün hedeflerine bağlılığını artırıcı niteliğe sahiptir(vizyon ve hedef belirleme gibi işlevleriyle) ve özellikle çalışanın geliştirdiği duygusal bağlılık davranışının artmasında önem arz etmektedir. Yapılan araştırmalar iyi liderlik uygulamalarının örgütsel bağlılık ile olumlu ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Özellikle dönüşümsel liderlik uygulamaları bu noktada öne çıkmaktadır. ²

Dönüşümsel liderler, kişisel çıkarlarının ötesinde hareket ederek takipçilerinin örgütsel misyon ve hedeflere bağlılık oluşturmaları konusunda sürekli bir çaba içerisinde dirler. Yaratıcılığı, yeniliği ve değişimi teşvik ederler. ² Dönüşümcü liderleri örgütsel bağlılığı artırma konusunda diğer yönetici ve liderlerden ayıran en önemli farklar yaklaşımlarının özgün olması, karar verme süreçlerine takipçilerini dahil etmeleri, her bir takipçinin kendi potansiyelini geliştirmesi için neye ihtiyaç duyduklarını anlamalarıdır. Dönüşümcü liderler sorunların çözümünde takipçilerin ihtiyaçlarıyla özdeşleşir ve çalışanların katılımına olanak sağlar. Literatürde yapılan liderlik – örgütsel bağlılık çalışmalarında çoğunlukla dönüşümsel liderlik araştırma konusu edilmiştir. Bu çalışmalar da dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üstündeki olumlu etkisini kanıtlar niteliktedir. ²

² Panaccio, A., & Vandenberghe, C., Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-being: A Longitudinal Study, **Journal of Vocational Behavior**, 75(2), 224-236, 2009.

² Bodjrenou, K., Xu, M. and Bomboma, K., A.G.E., 2019. ³

² Saha, R., Factors Influencing Organizational Commitment⁴-Research and Lessons, **Management Research and Practice**, 8(3), 36-48, 2016.

² Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P., Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 25(8), 951-968, 2004.

3.5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Sonuçları

Örgütler için çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmak; özellikle kurumda kalmaya devam etmelerini sağlama, devamsızlıklarını azaltma ve iş üretkenliklerini artırma konusunda kritik bir öneme sahiptir. Kurumlar, örgütsel bağlılık düzeylerine göre, çalışanlarını elde tutma ve verim almada çeşitli açılardan avantajlı veya dezavantajlı duruma gelebilirler.²

6

6

Bağlılığın alt boyutları açısından değerlendirilecek olursa üç tip bağlılık da çalışanın örgütten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Ancak bağlılık düzeyinin bunun dışındaki iş davranışlarında birbirinden farklı etkileri bulunmaktadır. Örneğin iş yerindeki olumlu tecrübeler sonucu gelişen duygusal bağlılık çalışan verimliliği ile ilişkilendirilirken, alternatiflerin azlığına dayanan devam bağlılığının ise verimlilik üzerinde olumlu bir etkisi olmadığı düşünülmektedir.²

6

“Bağlılık ile olumsuz iş davranışları arasındaki ilişkinin yeterince iyi anlaşılmadığını” belirten Randall(1987) ise yüksek düzeyde bağlılığın da kendine özgü potansiyel olumsuz yönleri olabileceğini öne sürmektedir.² Bu çalışmada da örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları sınıflandırılırken Randall(1987)’in sınıflandırılmasından yararlanılarak düşük düzey, orta düzey ve yüksek düzeyde bağlılık incelenecektir. Örgütsel bağlılık düzeylerinin bireysel ve örgütsel olarak yaratabileceği potansiyel olumlu ve olumsuz sonuçları içeren Tablo 3.5.1’de yer almaktadır.²

6

9

6

² Zangaro, G. A., **Organizational Commitment: A Concept Analysis**, Nursing Forum, 36(2), 14–22, 2001.

² Gürkan, G.Ç., Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, İşletme Anabilim Dalı, 2006.

² Randall, D. M., Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, **Academy of Management Review**, 12, 460- 471, 1987.

² Yağcı, K., Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 9(3), 114-129, 2007.

	Bireysel		Örgütsel	
	<u>Olumlu</u>	<u>Olumsuz</u>	<u>Olumlu</u>	<u>Olumsuz</u>
Düşük Düzeyde Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, insan kaynaklarının daha etkin kullanımı.	Yavaş kariyer ilerlemesi ve terfi, dedikodu sonucu oluşan kişisel maliyetler, örgütten ihraç ya da örgütün amaçlarını bozma.	Dedikodunun örgüt için yararlı sonuçları.	Yüksek iş gücü devri, işe geç gelme, devamsızlık, düşük iş kalitesi, örgüte karşı illegal faaliyetler, örgütte kalma isteksizliği.
Orta Düzeyde Bağlılık	Gelişmiş aidiyet, güvenlik, yeterlik, sadakat duyguları. Yaratıcı bireyselliğin gelişmesi.	Mesleki gelişme ve terfi fırsatlarının sınırlanması.	Örgütten ayrılma isteğinin azalması, sınırlı iş gücü devri, daha yüksek iş doyumu.	İşgörenin örgütsel istekleriyle örgüt dışı isteklerini dengelemesi. Örgütsel etkililikte düşüş.
Yüksek Düzeyde Bağlılık	Bireysel kariyer ilerlemesi ve davranışın örgütçe ödüllendirilmesi. Bireyin iş yapma tutkusu.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenileşme ve hareketlilik fırsatlarının kısıtlanması. Değişme, direnç, sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim.	Güvenli ve dengeli işgücü, işgören, daha yüksek üretim için örgütün istemlerini kabul eder, yüksek düzeyde görev yarışı ve performans, örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması, örgütsel esneklik, yenileşme ve uyum yoksunluğu, geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, yüksek bağlı işgörenlerden örgüt adına yasadışı eylemlere girişme

Tablo 3.5.1: Bağlılık Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Randall, D. M. 1987. Akt. Yağcı, K. 2007, s.120

3.5.1. Düşük Düzeyde Bağlılık ve Sonuçları

Örgüt ile birey arasındaki bağ zayıf olduğunda çalışanın zayıf bir bağlılık ve aidiyet duygusuna sahip olduğundan söz edilebilir. Bu nedenle düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgütleri tarafından “fırsat bulduklarında başka bir örgüte geçiş yapma ihtimali yüksek olan çalışanlar” olarak değerlendirilirler. Örgüte adapte olmakta zorlanacak olan bu çalışanların performansının düşmesi ve örgütsel güven ortamını bozma(söylenti yayma, şikayette bulunma vb. yollarla) ihtimalleri de bulunmaktadır. Güven ortamının bozulması kurumun saygınlığını ve dolayısıyla

karlılığını da olumsuz yönde etkiler. Bu nedenlerden dolayı düşük düzeyde bağlılık geliştiren çalışanlar örgütler tarafından tercih edilmezler.² 7

Bununla birlikte düşük bağlılığın dolaylı yoldan da olsa çalışanlar ve örgütler için çeşitli olumlu yanları da bulunmaktadır. Bağlılığı düşük çalışanlar düşük aidiyete sahip olduklarından özgünlük, yenilik ve yaratıcılık bağlamında örgüte katkı sağlayabilirler. Ayrıca olumsuz bir yan olarak görülen söylenti ve dedikodu konuları iç denetimin sıkılaştırılmasına neden olacağından uzun vadede şirkete ve şirketin halkın gözündeki itibarına olumlu anlamda katkı da sağlayabilir.² 7

3.5.2. Orta Düzeyde Bağlılık ve Sonuçları

Örgütün belli başlı değerlerini kabullenen bununla birlikte kendi bireysel kimliklerini de korumak için çaba gösterme niyetinde olan çalışanların geliştirmiş olduğu orta düzey bağlılık “birey deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık” olarak tanımlanabilir.² 7

Bu bağlılık düzeyinin de bireyler ve organizasyonlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Olumlu yanlarından başlanacak olursa, çok yüksek olmasa da belirli bir bağlılık geliştirmeyi başarmış çalışanların sorumluluk ve sadakat duygusundan yoksun olmadığı söylenebilir. Bu çalışanlar bulundukları örgütün bir parçası olmaya uzun süreler devam edebilirler. Başka bir deyişle işten ayrılma niyetleri düşük olabilir. Bununla birlikte çalışanın işe ve kuruma atfettiği öncelik de önemlidir. Orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar arasında önceliği kurumdan ya da organizasyondan farklı olanlar olabilir. Bu çalışanlar aidiyet geliştirdiklerinde kendilerinden taviz veriyormuş gibi hissedebilirler.² 7

² Koç, H., Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi, **Elektronik⁰Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(28), 200-211, 2009.

² Randall, D. M., A.G.E., 1987.

1

² Bayram, L., A.G.E., 2005. 7

2

² Randall, D. M., A.G.E., 1987.

3

3.5.3. Yüksek Düzeyde Bağlılık ve Sonuçları

Genellikle bağlılığı fazla olan çalışanların daha yüksek motivasyonlu olacağı ve işlerine daha istekli yaklaşacakları düşünülmektedir. Bununla birlikte diğer bağlılık seviyelerinde olduğu gibi yüksek düzey bağlılık seviyesinin de potansiyel olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Öncelikle, bireyin örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmeyi başarıp, örgütün tüm değer yargılarını benimseyip kendini tam anlamıyla örgütün çıkarlarına adanması, çaba göstermesi ve örgütte bulunmaya devam etmek için istekli olması olumlu yanlar arasında sayılabilir. Yapılan araştırmalar yüksek düzeyde örgütsel bağlılık davranışı gösteren çalışanların performanslarının ve örgüte katkılarının da yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.²

Ancak çalışanın örgüte aşırı bağlılığın potansiyel olumsuz sonuçları da bulunmaktadır. Aşırı bağlılık durumunda çalışan bireyselliğini kaybedebilir ve sosyal yetenekleri zayıflayabilir. Örgütte değişime ve yeniliğe direnç oluşabilir. Çalışanlardan aşırı bağlılık bekleyen örgütler bireyin gelişimini destekleme konusunda sorun yaşayabilmektedirler. Aşırı bağlılık; çalışan için bir rol çatışması yaratarak, ailesi ile olan ilişkisini de olumsuz etkileyebilir.² Aynı zamanda iş yaşam – dengesinin sağlanmasının bağlılığı olumlu yönde etkileyeceğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. İş ve aile rolleri arasında daha az çatışma yaşayan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık geliştirmektedirler.² Bu açıdan düşünüldüğünde kurumları tarafından olması gerekenden fazla bağlılık göstermesi beklenen çalışanların tam tersi şekilde davranacağı sonucuna varılabilir.

Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilen model ve yaklaşımlara değinilmiştir. Araştırmanın ölçeğinde de kullanılan Allen ve Meyer'in Üç Boyutlu

² Koç, H., A.G.E., 2009.

² Randall, D. M., A.G.E., 1987.

² Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A., Influence of Organizational Commitment on Work-life balance and Organizational Performance of Female Construction Professionals, **Engineering, Construction and Architectural Management**, 26(10), 2243-2263, 2019.

Örgütsel Bağlılık modelinde yer alan duygusal, devam etme ve normatif bağlılık boyutları açıklanmıştır. Son olarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve bağlılık düzeylerinin çalışanlar ve işletmeler için ne gibi sonuçları olabileceğine değinilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN KURUMSALLAŞMA ALGISININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: BİR KATILIM BANKASI ÖRNEĞİ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın üç değişkeni arasındaki ilişki açıklanacak ve konu ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilecektir. Araştırmanın problemi, amacı, literatüre katkısı, sınırlılıkları, yöntemi, evren ve örnekleme bu bölümde yer alacaktır. Araştırmada hangi ölçeklerin nasıl kullanıldığına, araştırmanın modeline ve hipotezlerine değinilecektir. Son kısımda ise araştırmanın bulguları paylaşılacak, bu bulgular ile ulaşılan sonuçlara yer verilecektir.

4.1. Farklılık Yönetimi, Kurumsallaşma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Farklılık yönetimi ve işgücü çeşitliliği kavramları, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle giderek bireysel farklılaşmaların artması ve bu farklılıklara sahip olan insanların iş dünyasında bir arada daha fazla yer almasıyla organizasyonlar için oldukça önemli hale gelen kavramlar olmuşlardır.² Sözü edilen bu bireysel farklılıklar; hem ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim ve yaş gibi biyolojik unsurlar; hem de eğitim düzeyi, kültür, öğrenme tarzı gibi gözle görünemeyen daha çok sosyo – ekonomik unsurlar olabilmektedir.²

Farklılıkların bir arada bulunabilmesinin organizasyonlar için rekabet avantajı elde etme, farklı yetenek ve becerileri olan çalışanlara sahip olma, yenilikçi bir iş ortamı sağlama gibi artılarının² yanı sıra iyi yönetildiğinde, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak, Hindistan'daki organizasyonlar üzerine Kundu ve Mor tarafından yapılan

² Balay, R., & Sağlam, M., Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, **Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, 5(8), 31-46, 2004.

² Rosado, C., A.G.E.

² Alserhan, B. A. vd., A.G.E.

araştırma² , Magoshi ve Chang tarafından Kore ve Japonya'daki örgütler üzerinde 582 katılımcı ile yapılmış karşılaştırmalı çalışma² , ABD'de yapılan çok sayıda çalışma² ile birlikte; daha yakın dönemlerde Kurtulmuş tarafından ülkemizde yapılan çalışma² da gösterilebilir. 8 3

Farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamak için karşılıklı prensibine dayalı sosyal değişim teorisi uygun bir çerçeve oluşturmaktadır. Teoriye göre örgütlerinden ekonomik ve/veya duygusal olarak fayda elde eden çalışanlar bu faydanın karşılığını vermek için kendilerini sorumlu hissederler.² Yüksek verim için daha sıkı kontrole dayalı⁴ yönetim felsefesinin karşısında yer alan bağlılık yaklaşımı da, çalışanlar ve kurum arasındaki ilişkiyi bir değiş tokuş anlaşması olarak görür. Örgüt çalışanlara bağlılığını gösterdiğinde buna karşılık olarak çalışanların da bulundukları örgüte olan bağlılıkları artacaktır. İşyerindeki farklılıkların yönetilmesi de bu yönetim felsefesinin bir yansıması olarak kabul edilebilir.² Farklılıkların yönetilmesine önem gösteren örgütler birey ve gruplara kendilerini rahatça ifade edebileceklerini hissettirir, kendilerine değer verildiğini gösterir, uzlaşma ve katılıma dayalı daha sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturarak çalışanların örgütlerine duydukları bağlılıkları artırırlar. Bu bağ kurulduğunda çalışanların; örgütlerin amaç ve değerlerini daha çok içselleştirdikleri düşünülmektedir.² Farklılıkları nedeniyle örgüt içinde dışlanmış bir çalışanı

² Kundu, S. C., & Mor, A., Effect of Diversity Management⁰on Employees' Organisational Commitment: A Study of Indian Organisations, **Journal of Strategic Human Resource Management**, 5(1), 16-22, 2016.

² Magoshi, E., & Chang, E., Diversity Management and The Effects on Employees' Organizational Commitment: Evidence from Japan and Korea, **Journal of World Business**, 44(1), 31-40, 2009.

² Cho, S., & Mor Barak, M. E., Understanding of Diversity and Inclusion in A Perceived Homogeneous Culture: A Study of Organizational Commitment and Job Performance Among Korean Employees, **Administration in Social Work**, 32(4), 100-126, 2008.

² Kurtulmuş, M., The Effect of Diversity Management on Teachers' Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi**, 6(3), 277-302, 2016.

² Kundu, S. C., & Mor, A., A.G.E. 4

² Magoshi, E., & Chang, E., A.G.E. 5

² Gider, İ. H., İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2016.

düşündüğümüzde ise söz konusu çalışanın örgütüne bağlılık geliştirmesi oldukça zor olacaktır.² Sözü edilen çalışmalar⁸Tablo 4.1’de yer almaktadır.

Araştırmacılar	Tarih	Bulgular
Kundu & Mor	2016	Hindistan’da faaliyet gösteren 162 işletmeden 400 çalışanla gerçekleştirilen niceliksel araştırma şirketlerin insan kaynakları faaliyetlerinde farklılık yönetimi odaklı olmasının çalışanların örgütsel bağlılık geliştirmelerine olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.
Magoshi ve Chang	2009	Kore ve Japonya’daki örgütler üzerinde toplam 19 şirket ve 582 katılımcı ile bir niceliksel araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmacılar farklılık yönetimi konusunda yapılan çoğu araştırmanın genellikle ABD’de yapıldığını ve kendi araştırmalarının Asya ülkelerinde gerçekleştirilmiş olmasının bu bakımdan önem arz ettiğini söylemektedirler. Sonuçlar farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılık tutumlarına olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte araştırma çalışanların prosedürel adalet algılarının bu etkiye aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

² Kurtulmuş, M., A.G.E.

Cho & Barak	2008	Kore’de 381 çalışan üzerinde yapılan niceliksel araştırma farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığa olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Araştırma bu etkide farklı yaş, pozisyon ve cinsiyete sahip çalışanların örgüte katılımının(inclusion) sağlanmasının da önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.
Gider ve Şencan	2016	Türkiye’deki gemi inşa sektöründeki şirketler(5 şirket) üzerinde yapılan çalışmada farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında %48 oranında anlamlı ilişki bulunmuştur.
Kurtulmuş	2016	Diyarbakır’da Anadolu Liselerinde görevli 484 öğretmen üzerinde yapılmış olan araştırma farklılık yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.
Meşe ve Bayraktar	2020	Araştırma hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren iki çok uluslu şirket bünyesinde çalışan 207 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde çalışanların örgütsel adalet algısının aracı rolünün olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 4.1.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Araştırmaları

Şirket ve çalışan arasında karşılıklı oluşturulan farklılıkların yönetilmesi ve örgütsel bağlılığın sağlanması ilişkisinde kurumsallaşmanın oynayabileceği rol çevreye uyum sağlama çatısı altında iki başlık halinde incelenebilir. Bunlar kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla; a)örgütsel meşruiyetin ve güven ortamının sağlanması, b)paydaşların sosyal beklentilerinin karşılandığı bir kurumsal kimlik ve örgütsel iklimin oluşturulmasıdır.

Örgütler, kendi kurumsal ihtiyaçlarına uygun olacak yapıyı belirleyerek sosyal normlara uyum sağladıklarını gösterirler ve bu durum onların eylemlerinde meşruiyet kazanmalarına olanak sağlar. Meşruiyet kazanımı, paydaşların kurumun eylemlerine duydukları güven dereceleri ve bu eylemleri kabul etme niyetleri ile doğrudan ilişkilidir ve kurumun uygun eylemlerde bulunmasını, ilişkilerindeki dürüstlüğü göstermesi açısından önem arz eder.² Kurumsallaşmanın; yazılı kurallar ve prosedürlerin belirlenmesi, iş tanımlarının ve çalışan görevlerinin standartlaşması, çalışanların yetki ve sorumluluklarının net bir biçimde ortaya konması gibi anlamlara geldiği ve ortak bir iş yapış şeklini şirket bünyesine yerleştirmeyi amaçladığı² düşünüldüğünde kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla şirketlerin çalışanları için standartlaşmış, tutarlı ve öngörülebilir iş süreçleri sağlayarak eylemlerini gerçekleştirebilmeye uygun bir güven ortamı oluşturduğu söylenebilir. Kurumsallaşma ile beraber oluşan bu ortamın şirketlerin farklılık yönetimi uygulamalarını belirlemelerinde, organize etmelerinde ve bu uygulamaları hayata geçirmelerinde yani uygulama kısmında da etkili olduğu söylenebilir.² Oluşturulan prosedürler ve benzer diğer mekanizmalar çalışanların adalet algılarının oluşmasında önem arz eder ve bu algı da şirketlerin farklılıklarla ilgili girişimleri üzerinde etkilidir. Güvenilmeyen farklılık yönetimi uygulamaları uygulandığında çalışanlar tarafından yetersiz bulunabilir ve bu bir tür tatminsizlik yaratabilir. Ancak prosedürlerle ve belirgin kurallarla sağlama alınan bir adalet algısı oluştuğunda farklılık yönetimi

² Yang, Y., & Konrad, A. M.,⁸Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-based Theory, **Group & Organization Management**, 36(1), 6-38, 2011.

² Işık, M. & Çiçek, B., İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 17(2), 128-149, 2019.

² Raineri, A., Diversity Management in Three Latin American Countries: An Institutional Theory Perspective, **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, 31(2), 426- 447, 2018.

uygulamalarından daha olumlu sonuçlar alınmaktadır.² Bu araştırmada da;⁹ formalleşme, profesyonelleşme ve şeffaflık gibi unsurlarıyla; kurumsallaşmanın, meşruiyeti ve örgütsel güven ortamını oluşturarak farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılık ilişkisinde bir faktör olabileceği düşünülmektedir.

Kurumsallaşma, formal ve tutarlı örgütsel ortamı oluşturarak, çalışanların ve diğer paydaşların farklılık yönetimi uygulamalarına karşı algısına etki etmenin yanı sıra paydaşların sosyal beklentilerine karşılık verebilir bir kurumsal kimliğe sahip olma bağlamında da önem arz etmektedir. Günümüzde sürdürülebilir gelişme için devletler tarafından adımlar atıldığı, sorumsuz büyümenin önüne geçilmeye çalışıldığı bilinmektedir. Önem veren işletmelerin sayısı ve samimiyetleri ile ilgili tartışmalar olmakla birlikte bu sürdürülebilir büyüme anlayışının devletler ve toplum için olduğu gibi kâr amacı güden organizasyonlar için de geçerli olduğu düşünülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı işletmeler için ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarda bir denge unsuru olarak oldukça önem kazanmıştır.² Bu unsurlarla doğrudan ve dolaylı ilgili olan farklılıkların yönetilmesi konusundaki beklentileri karşılamak da yine organizasyonlara düşmektedir. Son yıllarda artan işgücü farklılıklarına karşılık olarak işletmelerden beklenen bu farklılıkların düzgün yönetilmesidir. Bu beklentiyi karşılama adına işletmeler; formal(kurallar, organizasyonel uyum hükümleri vb.) ve informal(normlar, etik yaklaşımlar, pratikteki uygulamalar vb.) bazı mekanizmalar geliştirmişlerdir. Bu mekanizmalar aracılığıyla, organizasyonların geliştirmiş oldukları kimliklerin; sahip çıktıkları değerleri, sosyal beklentilere vermiş oldukları karşılıkları ve örgütsel iklimlerini de yansıtarak farklılık yönetimi uygulamalarını ve paydaşların bu uygulamalara yaklaşımını etkilediği söylenebilir.² Bu araştırmada da; sosyal beklentilere karşılık³ verebilen, işgücünde profesyonelleşmeye giderek liyakatı sağlayan, şeffaflık ve tutarlılık gibi değerleri benimseyen, aynı zamanda buna göre bir örgüt kültürü oluşturmayı başarmış

² Cole, B. M., & Salimath, M^o S., Diversity Identity Management: An Organizational Perspective, **Journal of Business Ethics**, 116(1), 151-161, 2013.

² Bayraktaroğlu, G., & Özgenç, Ö., Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Önceliklerin Belirlenmesi, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(1), 321-341, 2008.

² Cole, B. M., & Salimath, M^o S., Diversity Identity Management: An Organizational Perspective, **Journal of Business Ethics**, 116(1), 151-161, 2013.

şirketlerin farklılık yönetiminden alacakları verimin ve çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının artacağı öngörülmektedir

Özetlenecek olursa günümüzün hızlı rekabet dünyasında işletmeler çevrelerine uyum sağlayıp değişen koşullara adapte olarak faaliyetlerini sürdürmek istemektedirler. Kurumsallaşma; formalleşme, profesyonelleşme, şeffaflık, kültürel güç ve tutarlılık boyutları ile işletmelerin örgütlerini çevreye adapte olabilecek şekilde düzenlemelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, işgücünde farklılıkların ve bu farklılıkların düzgün bir şekilde yönetilmesine dair sosyal beklenti ve baskıların arttığı günümüz iş dünyasında kurumsallaşma; farklılaşmayı düzenleyen, düzgün yönetilmesini sağlayan ve bu şekilde çalışanların bağlılıklarının artmasına olanak sağlayan bir yöntem ya da çerçeve olarak ele alınabilir.

Kurumsallaşmanın bu noktada;

1)Standartlaşmış iş süreçleri, liyakate dayalı personel seçimi ve tutarlı örgütsel yapısı ile örgütsel meşruiyeti ve güvenilirliği oluşturarak,

2)Oluşturduğu kültürel güç ve örgütsel değerleri ile sosyal beklentilere karşılık verebilir bir kurumsal kimliği örgüt bünyesine hakim kılarak,

Farklılıkların yönetilmesi konusunda örgütün çevresel beklentilere adapte olabilme düzeyini ve konu hakkındaki eylemleri için tutarlı, güvenilir, adil bir örgütsel yapıya sahip olabilme derecesini belirleyip çalışanların bağlılıklarının sağlanmasında rol oynadığı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Problemi

İşgücünde artan farklılıklar; son yıllarda oldukça üzerinde durulan bir kavram olmakla birlikte, doğru bir şekilde yönetildiğinde bu farklılıkların çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık tutumu üzerinde de olumlu bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. Araştırmanın konusunu ise farklılıkların yönetilmesi ile örgütsel bağlılık arasındaki bu ilişkide, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin rolü oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda katılım bankaları; yaş, cinsiyet gibi daha kolay gözlemlenebilir farklılıklara sahip çalışanların yanı sıra farklı sosyo – ekonomik düzeyde, farklı hayat tarzına ve kişiliğe sahip çalışanların bir arada çalıştığı ve bankacılık sektörünün getirmiş olduğu kurumsallaşmanın belirli bir oranda sağlanmak zorunda olduğu işletmeler olarak araştırma için önem arz etmektedir. Türkiye'deki katılım bankaları içerisinde kurumsal değerleri arasına çeşitliliği alan ve katılım bankacılığını belirli bir kesim yerine tüm bireylerle buluşturma vizyonuna sahip olarak diğer katılım bankalarından ayrılan Türkiye Finans Katılım Bankası tercih edilmiştir. Kurumsallaşmanın diğer konvansiyonel bankalarla rekabet içerisinde olan Türkiye Finans Katılım bankası için rekabet içerisinde olduğu dış çevresi ile uyumunu sağlayarak, birbirinden farklı çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık üzerinde bir rolü olduğu düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Literatüre Katkısı

Özellikle son yıllarda küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin hız kazanması, kent nüfusunun artması ve diğer benzeri unsurların da etkisiyle birlikte toplum yapısı gittikçe farklılaşmaktadır. Bu farklılıklara örnek olarak yukarıda da belirtmiş olduğumuz; ırk, yaş, cinsiyet, öğrenim düzeyi, hayat tarzı, cinsel yönelim ve kültürel farklılıklar örnek gösterilebilir. Bununla birlikte farklılıklara eşit bir şekilde yaklaşılması gerektiğine dair toplumsal beklentilerin artmakta olduğu da bilinmektedir. Bu beklentilerin toplumsal yapının bir parçası olan iş dünyasını ve işletmeleri de kapsadığı düşünülebilir.

Farklılıkları iyi yöneten şirketlerin, günümüzün rekabet ortamında güçlü bir işveren markası olabileceği ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracakları düşünülmektedir. İşletmelerdeki farklılık ikliminin ve farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığını pozitif yönde etkilediğini ortaya koyan oldukça fazla sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmada da amaçlanan işletmelerde farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymak ve bu etkide çalışanların kurumlarındaki kurumsallaşma düzeyi algısının düzenleyici rolünü anlamaktır.

Literatürde daha önce yapılan çalışmalar araştırmanın 3 boyutunu oluşturan farklılık yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık arasında ikili ilişkileri araştıran çalışmalar olmakla birlikte daha önce bu üç değişkeni bir araya getiren bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Özellikle farklılıkların hem iş dünyasında hem de gündelik hayat ritminde değerlerinin arttığı ve bu farklılıklardan şirketler tarafından yararlanılmak istendiği düşünüldüğünde konuyla ilgili hala araştırılacak oldukça fazla araştırma alanı bulunmaktadır. Bu araştırma daha önce yapılan diğer araştırmalardan ayrılmakta ve farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisini göstermekle kalmayıp bu etkide çalışanların kurumsallaşma algısının rolünü ortaya koyarak literatüre yeni bir perspektif sunmayı hedeflemektedir.

4.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Çalışmanın ilk kısmında literatür incelenmiş; farklılık yönetimi, kurumsallaşma ve örgütsel bağlılık ile ilgili daha önce yapılan çalışmalardan yola çıkılarak kavramsal bir çerçeve belirlenmiştir. Çalışmanın son kısmını ise yapılan araştırmaya dair bilgiler oluşturmaktadır. Farklılık yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisinde kurumsallaşmanın düzenleyici rolünün keşfedilmesi araştırmanın kısmının kapsamını oluşturur.

Çalışmanın örneklemini, Türkiye Finans Katılım Bankası Genel Müdürlüğü'nde görev yapan beyaz yakalı personeller oluşturmaktadır. Bu seçim araştırmanın amacına uygun olarak yapılmış, ilgili bankanın kurumsal olarak çeşitliliğe verdiği önemin pratikte de uygulandığı ve doğru olduğu varsayılmıştır.

Bununla birlikte bankada çalışan tüm personele ulaşılmamış belirli sayıda personelle sınırlandırılmıştır. Yeterli sayıda örnekleme ulaşılarak kurum hakkında bir genelleme yapılması hedeflenmektedir. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı çalışanların anket sorularına verdikleri cevaplarda samimi olduklarının düşünülmesi ve güncel problemler ya da duygu değişimlerinin etkisinde kalmayarak objektif yanıtlar verdiğinin varsayılmış olmasıdır.

4.5. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket metodu kullanılacak, elde edilen verilerin analizinde SPSS ve AMOS programlarından faydalanılacaktır.

Anket formunun son kısmında kişilerin yaşı, cinsiyeti ve etnik kökeni gibi demografik sorular sorulacaktır. İlk kısımda farklılık yönetimi sorularına, ikinci kısımda örgütsel bağlılık ve üçüncü kısımda kurumsallaşma sorularına yer verilecektir. Demografik soruların dışındaki ilgili bütün sorular Likert tipinde 1-5 arası puanlanabilecektir. Araştırma yapılmadan önce sorulara güvenilirlik ve geçerlilik testi uygulanacaktır.

4.6. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye Finans Katılım Bankası'nın Genel Merkezinde çalışan 1050 kişi oluşturmaktadır. Bu 1050 çalışan arasından 191 çalışan kolayda örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırma formu kendilerine iletilmiş ve tamamlanmıştır.

4.7. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anketin ilk bölümünde çalışanların farklılık yönetimi algılarını ölçmek için ilk olarak Balay ve Sağlam tarafından 2004 yılında "Eğitimde Farklılık Yönetimi Ölçeği" ismiyle oluşturulan² ardından Gider² ve⁹ Meşe² tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmalarında işletmeler için uyarlanarak kullanılan ölçek tercih edilmiştir. Ölçek örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ve bireysel davranışlar ve tutumlar olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır. Söz konusu ölçek 30 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçekteki siyasi düşünceler ile alakalı 2 adet ifade örneklemin banka çalışanları olduğu düşünülerek araştırma formundan çıkarılmıştır.

² Balay, R., & Sağlam, M., **Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği**, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8), 31-46, 2004.

² Gider, İ. H., A.G.E.

² Meşe, S., **Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, 2020.

Soru dağılımına bakılacak olursa; 1,2,4,5 ve 6. Sorular bireysel davranış ve tutum alt bileşenini, 3,7-13. Sorular örgütsel değer ve normlar alt bileşenini, 14-28. Sorular ise yönetsel uygulamalar ve politikalar alt bileşenini oluşturmaktadır. Ölçek 5'li Likert Yöntemine göre (1-Kesinlikle Katılmıyorum/ 5-Tamamen Katılıyorum) hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek amacıyla Allen, Meyer ve Smith tarafından geliştirilen² , sonrasında yerli ve yabancı yazımda birçok araştırmada kullanılan, örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin önce çevirisi yapılmış, Türkçe'ye çevrilen ölçek lisans eğitimini İngilizce tamamlamış ve çalışmanın yapıldığı tarihte yine İngilizce olarak Koç Üniversitesi - Klinik Psikoloji yüksek lisans bölümünde öğretimini sürdüren bir psikolog tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. İki ölçek arasında yapılan karşılaştırmalar sonucunda; araştırma ifadeleri, yönetim ve organizasyon alanından 2 araştırma görevlisi tarafından da kontrol edilerek son halini almıştır. Ölçek çalışanların örgüte olan bağlılıklarını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç alt bileşende ve toplam 20 ifade de değerlendirmektedir. İfade dağılımında 1-6. ifadeler duygusal bağlılık alt bileşenini, 7-12. ifadeler devam bağlılığı alt bileşenini, 13-20. ifadeler ise normatif bağlılık alt bileşenini oluşturmaktadır. İfadelerde 5'li Likert ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kullanılacaktır.

Anketin üçüncü ve son bölümünde ise çalışanların kurumsallaşma algısını ölçmek amacıyla, Yağcı tarafından 2014 yılında hazırlanmış doktora tezinde daha önce alanda yapılan çeşitli araştırmalardan da faydalanılarak hazırlanan kurumsallaşma ölçeği² kullanılacaktır. Buna göre kurumsallaşma⁸ ölçeği; formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık ve tutarlılık olmak üzere 5 alt bileşeninin oluşturduğu toplam 24 ifadeyi kapsamaktadır. İfade dağılımı olarak 49-53

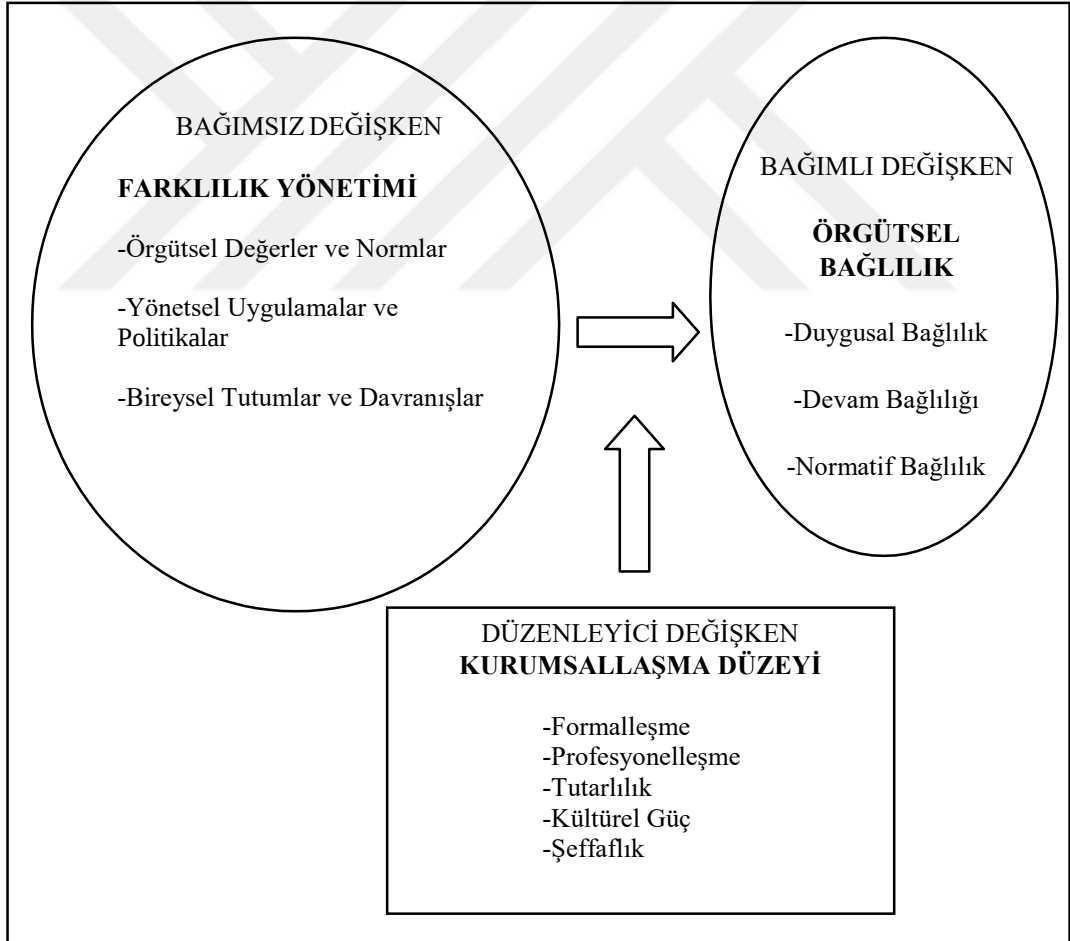
² Meyer, J. P., Allen, N. J., &⁹Smith, C. A., A.G.E., 1993. ⁷

² Yağcı, E., Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Antalya, 2014.

formalleşme, 54-59 profesyonelleşme, 60-67 küresel güç, 68 ve 69. sorular saydamlık, 70-72 ise tutarlılık alt boyutlarını oluşturmaktadır. Ölçek 5’li Likert Ölçeği 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde hazırlanmıştır.

4.8. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkeninin, düzenleyici değişkeninin ve bağımlı değişkeninin yer aldığı araştırma modeli, Şekil 4.8.1’de yer almaktadır.



Şekil 4.8.1.: Araştırmanın Modeli

4.9. Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıdaki tabloda bu araştırmanın amacı ve kapsamı bağlamında oluşturulan hipotezler yer almaktadır.

- 1.H₁: Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.
- 2.H₁: Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışanların kurumsallaşma düzeyi algısının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.

Tablo 4.9.1: Hipotezler Tablosu

4.10. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan bulgulara yer verilecektir. Öncelikle katılımcılara yönelik tanımlayıcı istatistiklere değinilecektir. Ardından araştırma modelini oluşturan farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve kurumsallaşma ölçekleri için güvenilirlik testleri ve doğrulayıcı faktör analizlerine yönelik bulgular paylaşılacaktır.

4.10.1 Örnekleme Yönelik Tanımlayıcı(Betimsel) İstatistikler

	Sıklık	Katılımcı Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Erkek	92	48,2	48,2
Kadın	99	51,8	100,0
Total	191	100,0	

Tablo 4.10.1: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Araştırma kapsamında örneklem için farklılık yönetimi konusunda örnek olabileceği düşünülen bir katılım bankası tercih edilmiş ve bu bankada çalışan katılımcılardan oluşan bir veri setinden yararlanılmıştır. Bu bölümde katılımcıların genel dağılımına ilişkin bilgilere yer verilecektir.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin kontrolünün ardından ilk olarak cinsiyete göre katılımcı dağılımını gösteren değerlere Tablo 4.10.1’de yer verilmektedir. Buna göre 92 katılımcı (%48,2) erkek, 99 katılımcı(%51,8) ise kadındır. Özellikle farklılık yönetimi söz konusu olduğunda cinsiyetler arasında dengeli bir dağılımın olması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya katılan kadın ve erkek sayısının yakın olması anlamlıdır.

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise Mezunu	12	6,3	6,3
Önlisans Mezunu	6	3,1	9,4
Lisans Mezunu	131	68,6	78,0
Yüksek Lisans Mezunu	41	21,5	99,5
Doktora Mezunu	1	,5	100,0
Total	191	100,0	

Tablo 4.10.2: Katılımcıların Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 131 kişi(%68,6) ile büyük bir çoğunluğun mezun oldukları son eğitim düzeyinin bir lisans programı olduğu

görülmektedir. Bununla birlikte 41 kişi ile(%21,5) yüksek lisans mezunlarının sayısının da yüksek olduğu söylenebilir. Bunun dışında araştırmaya katılanların 12'si(%6,3) lisans mezunu, 6'sı(%3,1) önlisans mezunu, 1 tanesi(%0,5) ise doktora mezunudur.

Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-25	54	28,3	28,3
26-35	93	48,7	77,0
36-45	40	20,9	97,9
46 ve üzeri	4	2,1	100,0
Total	191	100,0	

Tablo 4.10.3: Katılımcıların Yaş Aralıkları

Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında 93 kişi(%48,7) ile en büyük katılımcı grubunu 26-35 yaş arası çalışanların oluşturulduğu görülmektedir. Bu grubu ise çoğunluğunu stajyerlerin ve iş hayatına yeni başlayan çalışanların oluşturduğu 54 kişilik(%28,3) 18-25 yaş arası grubu takip etmektedir. Üçüncü en kalabalık grup ise 40 kişi(%20,9) ile 36-45 yaş arası çalışanlardır. Son olarak 46 yaş ve üzerinde çalışanlar arasında 4 kişinin(%2,1) bulunduğu görülmektedir. Örneklemin dağılımına bakıldığında farklı yaş gruplarının yeterli düzeyde temsil edildiği görülmektedir. Yine özellikle farklılık yönetimi kavramı açısından bu durum önem arz etmektedir.

Sigortalı Çalışma Süresi	Sıklık	Katılımcı Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	34	17,8	17,8
1-5 yıl arası	64	33,5	51,3
6-10 yıl arası	35	18,3	69,6
11-20 yıl arası	48	25,1	94,7
21 yıl ve üzeri	10	5,2	100
Total	191	100,0	

Tablo 4.10.4: Katılımcıların Sigortalı Çalışma Süresi

Katılımcıların sigortalı çalışma sürelerine bakıldığında dengeli bir dağılımın olduğu görülmektedir. 64 kişi(%33,5) ile en büyük katılımcı grubunu 1-5 yıl arası sigortalı çalışanların oluşturulduğu görülmektedir. Bu grubu ise 48 kişilik(%25,1) 11-20 yıl arası sigortalı çalışanların grubu takip etmektedir. Sigortalı çalışma süresi 6-10 yıl olan 35 kişi,(%18,3) bir yıldan az olan 34 kişi(%17,8) ve 21 yılın üzerinde olan 10 kişi(%5,2) bulunmaktadır. Farklı tecrübe düzeyine sahip çalışanların bu şekilde eşit derecede dağılmış olmasının, ifadelere verilen yanıtların anlamlılığını arttıracığı düşünülmektedir.

Bölüm	Sıklık	KatılımcıYüzdesi	Kümülatif Yüzde
Belirtmek İstemiyorum	21	11,0	11,0
Bilgi Sistemleri	42	22,0	33,0
Finans	4	2,1	35,1
İnsan Kaynakları	14	7,3	42,4
Kredi ve Tahsilatlar	16	8,4	50,8
Müşteri İlişkileri	19	9,9	60,7
Operasyon	34	17,8	78,5
Pazarlama ve Satış	18	9,4	88,0
Teftiş, Uyum ve Kontrol	23	12,0	100,0
Total	191	100,0	

Tablo 4.10.5: Katılımcıların Çalıştıkları Bölümler

Diğer tanımlayıcı istatistiklerde ortaya çıkan dengeli dağılım, bölüm bazlı yapılan ayrıştırmada da görülmektedir. Bankanın örgütsel yapısını oluşturan hemen hemen tüm departmanların çalışma kapsamında eşit düzeyde temsil edildiği söylenebilir. Bununla birlikte tablo incelendiğinde katılımcıların 42 kişi(%22) ile en çok bankanın Bilgi Sistemleri bölümünde, ikincil olarak ise 34 kişi(%17,8) ile Operasyon bölümünde çalıştığı görülmektedir. 4(%2,1) kişi ile en az finans bölümünden katılım olmuşken, 21 kişi(%11) ise çalıştıkları bölümü belirtmek istememişlerdir.

Pozisyon	Sıklık	Katılımcı Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
Analist	13	6,8	6,8
Belirtmek İstemiyorum	6	3,1	9,9
Kıdemli Analist	7	3,7	13,6
Müdür Yardımcısı	3	1,6	15,2
Müfettiş	3	1,6	16,8
Stajyer	16	8,4	25,1
Uygulama Mimarı	5	2,6	27,7
Yetkili	41	21,5	49,2
Yetkili Yardımcısı	39	20,4	69,6
Yönetici	31	16,2	85,9
Yönetici Yardımcısı	27	14,1	100,0
Total	191	100,0	

Tablo 4.10.6: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyonlar

Pozisyon bazı ayrımına bakıldığında bankanın çoğu departmanında bulunan 4'lü ayrım(yetkili yardımcısı-yetkili-yönetici yardımcısı-yönetici) göze çarpmaktadır. Bu 4 pozisyonun da dengeli bir şekilde temsil edildiği görülmektedir. Onun dışında özellikle Bilgi Sistemleri departmanında çalışanlara yönelik “Analist”, “Kıdemli Analist” ve “Uygulama Mimarı” pozisyonlarında çalışanlar da bulunmaktadır.

Bununla birlikte tablo incelendiğinde katılımcıların 41 kişi(%21,5) ile en çok yetkili pozisyonunda çalıştıkları görülmektedir.

4.10.2 Araştırmada Kullanılan Modellerin İstatistiki Uygunluğu

Değişkenlerin ve veri setinin analize uygunluk durumunu görmek için çeşitli testler yapılmaktadır. Veri seti üzerinde faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için Yaşlıoğlu tarafından aşağıdaki ön koşullar belirtilmiştir² :

- Elde edilen örneklem sayısı, değişken sayısından büyük olmalıdır. ($n > p$)
- Örneklem sayısı en az 50 olmalıdır. ($n \geq 50$)
- İfade başına düşen gözlem sayısı yüksek tutulmaya çalışılmalıdır. İdeal oran bire beştir. ($n > 5 * p$)

Bu araştırmada toplamda 191 katılım bankası çalışanı örneklem olarak kullanılmıştır. Araştırmada 72 ifade bulunmaktadır. Son maddeye göre oran düşük gözükse de araştırma tek bir katılım bankası üzerinde gerçekleştirildiğinden 1'e 3 oranına yakın bir oranın veriler üzerinde faktör analizi gerçekleştirilmesi için yeterli olacağı düşünülmektedir.

4.10.3 Araştırmada Kullanılan Modellerin Varsayımsal Uygunluğu

İfade ve değişkenler arasındaki ilişkiler araştırmanın uygunluğu için son derece önemlidir. Bu nedenle faktör analizine başlanmadan önce ifadeler arası korelasyon durumu ve değişkenler arası kısmi korelasyon değerleri kontrol edilmelidir. Model değişkenleri arasındaki korelasyonun 0,30'dan yüksek olması ve ifadelerin 0,70 kısmi korelasyon değerini aşmaması beklenir. Bununla birlikte araştırmada kullanılan modellerin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin yeterlilik testi (KMO testi) ile Bartlett testi uygulanmalıdır. 0 ila 1 arasında değer alan

² Yaşlıoğlu, M. M., Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerin Kullanılması, Istanbul Business Research, 74-85, 46 Sayı, 2017.

KMO testi, modeli oluşturan ifadeler arasındaki korelasyonların uygunluğunu ve faktör analizi için yeterliliğini ölçmektedir. KMO testinde sonuç değerinin 0,80 üstünde olması iyi bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. 0,50'nin altında kalan KMO değerli ifadelerin ise analiz için uygun olmadığı değerlendirilmektedir. Bu ifadeler araştırmadan çıkarılmalıdır.³

Bartlett testi ise, model içerisinde seçilen tüm ifadelerin yer aldığı korelasyon matrisindeki değerlerin istatistiki açıdan birbiriyle tutarlılığını ifade etmektedir. Bunun için korelasyon matrisinin istatistiki olarak, belirlenen güven aralığında anlamlı sonuçlar vermesi beklenmektedir.³

Araştırmada kullanılan farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve kurumsallaşma modellerinin korelasyon matrisleri incelendiğinde tüm ifade ve değişkenlerin istenen değerlerle uyumlu olduğu görülmektedir. İlgili matrisler araştırmanın ek kısmında yer alan Araştırma Bulgularına Yönelik İstatistiki Bilgiler ve Tablolar kısmında görülebilir. Her bir ölçek için KMO ve Bartlett test sonuçları ise aşağıdaki Tablo 4.10.7, Tablo 4.10.8 ve Tablo 4.10.9'de yer almaktadır.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. ,955

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3964,008
	df	378
	Sig.	,000

Tablo 4.10.7.: Farklılık Yönetimi Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

³ Yaşlıoğlu, M. M., Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerin Kullanılması, **Istanbul Business Research**, 46, 74-85, 2017.

³ A.G.E.

28 ifadeli farklılık yönetimi ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Testleri incelendiğinde hesaplanan değerlerin 1'e oldukça yakın olduğu ve sig. değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. (<0.05) Bu değerler ölçeğin faktör analizi için uygun durumda olduğunu göstermektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.,855

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2319,460
	df	190
	Sig.	,000

Tablo 4.10.8.: Örgütsel Bağlılık Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

20 ifadeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Testleri incelendiğinde ilk modele benzer şekilde hesaplanan değerlerin 1'e oldukça yakın olduğu ve sig. değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. (<0.05) Bu değerler örgütsel bağlılık ölçeğinin de faktör analizi için uygun durumda olduğunu göstermektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. ,928

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3408,471
	df	276
	Sig.	,000

Tablo 4.10.9.: Kurumsallaşma Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

24 ifadeden meydana gelen örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin KMO ve Barlett Testleri incelendiğinde ilk iki modele benzer şekilde hesaplanan değerlerin 1'e oldukça yakın olduğu ve sig. değerinin de anlamlı olduğu görülmektedir. (<0.05) Bu değerler örgütsel bağlılık ölçeğinin de faktör analizi için uygun durumda olduğunu göstermektedir.

3 ölçek için de görüldüğü üzere KMO ve Barlett sonuçları veri setinin faktör analizi için uygunluğunu ortaya koymaktadır.

4.10.4 Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak araştırmanın örneklemini ile ilgili tanımlayıcı bilgilere yer verilecektir. Daha sonrasında ise araştırmada yararlanılan faktör analizi yönteminden bahsedilecektir. Yapılan faktör analizlerinde AMOS 26 istatistik paket programından yararlanılmış, bu program aracılığı ile elde edilen bulgular aşağıda tartışılmıştır.

4.10.4.1 Faktör Analizinde Modellerin Temel Varsayımları

Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda ölçüm kalitesini ve geçerliliğini meydana çıkarmak için oldukça önemli olan faktör analizinde iki uygulama bulunmaktadır. İlk olarak, daha önceden oluşturulmamış veya bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçek söz konusu ise, ifadelerin altında yatan faktör yapısını ortaya koymayı amaçlayan “Keşfedici Faktör Analizi” (Exploratory Factor Analysis) uygulanmaktadır. İkinci olarak ise daha önceden oluşturulup kullanılan bir ölçeğin, güncel araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyum derecesini kontrol eden Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) bulunmaktadır.³ Araştırmada önceden oluşturulmuş modellerden faydalanılacağından, mevcut yapının doğrulanmasını sağlayan doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanacaktır.

³ A.G.E.

Bu doğrultuda, AMOS 26 programı ile sırasıyla farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve kurumsallaşma ölçeklerine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Her model için ayrı olarak ifade hataları ve yapısal uygunluk değerleri belirtilecektir.

Araştırma kapsamında Balay ve Sağlam (2004) tarafından oluşturulan farklılık yönetimi ölçeği, Allen ve Meyer (1993) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeği ve Yağcı(2014) tarafından oluşturulan kurumsallaşma ölçeği kullanılmıştır.

Farklılık yönetimi modelinin varsayımları sıralanacak olursa, ölçek 3 alt boyut ve 30 ifadeden meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan bireyler bu ölçekte örgütlerini değerlendirmektedirler. Araştırma örneklemini banka çalışanları oluşturacağından ölçeğin orijinalinde yer alan siyasal yönelim ile ilgili 2 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Özellikle eğitim alanında çalışan öğretmenlere yönelik hazırlanan ölçek daha sonrasında işletme çalışanları için uyarlanılarak çeşitli yüksek lisans tez çalışmalarında kullanılmıştır.

Örgütsel bağlılık modeline yönelik varsayımlar sıralanacak olursa, ölçek 3 alt boyut ve 18 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bireyler bu ölçekte kendilerini değerlendirmektedirler. Farklılık yönetimi modelinde olduğu gibi bu model de ülkemizde yapılan çok sayıda araştırmada kullanılmıştır.

Son olarak kurumsallaşma modelinin varsayımları sıralanacak olursa, ölçek 5 alt boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin oluşturulmasında çok sayıda farklı çalışmadan yararlanılmıştır. Araştırmaya katılan bireyler bu ölçekte farklılık yönetimi modelinde olduğu gibi kendilerini değerlendirmektedirler.

4.10.4.2 Modellerin Faktör Analizinde Hata, Uyum ve Geçerliliğine Yönelik İfadeler

Doğrulayıcı faktör analizi yönteminde sonuçların yorumlanmasında Maximum Likelihood (ML) yönteminden yararlanılacaktır. Yorumlamada ilk olarak AMOS programı ile modele dair hatalar istatistiki olarak ortaya çıkarılacak, daha sonrasında uyum ifade istatistik testleri ve geçerlilik testlerinden yararlanılacaktır.

İlk olarak modele yönelik hataların belirlenmesinde AMOS programında yer alan “düzeltme indisleri” (modification indices) ve “standardize edilmiş kalıntılar” (standardized residuals) bölümleri kullanılmıştır. Düzeltme İndisleri (MI), ifadelerin frekans değerleri ile serbestlik dereceleri arasındaki bağı ifade etmektedir. Eğer bu değer yüksek ise değişkenler arasında yüksek derecede bağıllık bulunduğu söylenebilir. Standardize Edilmiş Kalıntılar(SR) ise model ile örneklemin matrisleri arasındaki uyumu test etmek amacı ile kullanılmaktadır. Burada 2,58’den büyük değerlerin olması model ve örneklem arasında bir uyumsuzluk olduğu anlamını taşır.³

İkinci olarak modelin uygunluğunun test edilmesinde ise;

1)Model ile veriler aracılığıyla tasarlanan modelin uyum derecesini ifade eden mutlak uyum ifadeleri(absolute fit indices)

2)Frekans değerleri yerine ki-kare değerlerini referans alan ölçütlerle karşılaştırma yapan karşılaştırmalı uyum ifadeleri(comperative / incremental fit infices)

olmak üzere iki uyum ölçütü kullanılmaktadır.

Mutlak uyum ifadeleri arasında şu değerler yer almaktadır³ :

Modelin genel uygunluğunu test eden df ki-kare (CMIN/df) – örneklem sayısına göre değişebilmekle birlikte hesaplanabilir, maksimum eşik değeri $X^2/df=5$ ’tir

Anakütlenin kovaryans matrisiyle uyum derecesini ifade RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) - 0,00’a yaklaştıkça mükemmel olmakla birlikte 0,08’in altı kabul edilebilir değerdir.

³ A.G.E.

0

3

³ Rigdon, E. E., Cfi Versus Rmsea: A Comparison of Two Fit Indexes For Structural Equation Modeling, **Structural Equation Modeling**, 3(4), 369-379, 1996.

Modellenen değer ile gerçek değerlerin oran kıyaslamasını ifade eden GFI (Goodness-of-Fit Index) – 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. 0,90 ve üstü kabul edilebilir değerlerdir.

Karşılaştırmalı uyum ifadeleri arasında ise şu değerler yer almaktadır³ :

Değişkenin ilişkili olmadığı yapı ile kurulan modelin değer karşılaştırmasını ifade eden NFI (Normed Fit Index) – 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. 0,90 ve üstü kabul edilebilir değerlerdir. Örneklem sayısının 200'ün altında kaldığı durumlarda uygunluğu düşük göstermektedir.

200'ün altındaki örneklem sayısı için NFI'a alternatif olan CFI (Comperative Fix Index) – 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. 0,90 ve üstü kabul edilebilir değerlerdir.

4.10.4.3 Farklılık Yönetimi Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Öncelikle 28 ifadeli farklılık yönetimi modeli için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır Tablo 4.10.10'da değerler yer almaktadır.

İndeks	Farklılık Yönetimi Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,84	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
χ^2	2,335	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,744	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
CFI	0,878	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Tablo 4.10.10.: Farklılık Yönetimi Modeli Ulaşılan İlk Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları

³ Yaşlıoğlu, M. M., Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerin Kullanılması, **Istanbul Business Research**, 46, 74-85, 2017.

Buna göre ilk sonuçlarda χ^2 değeri anlamlı çıkmakla birlikte($p<0,05$), özellikle GFI değerinin düşük olduğu görülmektedir. Diğer iki değer ortalama düzeydedir. İkinci aşamada ise faktör yükleri düşük görülen 1. Ve 4. İfadeler ölçekten çıkarılmış, daha sonrasında MI kovaryans değerlerine bakılarak yüksek değerde benzerlik gösteren hata değerleri tek bir ifade olarak değerlendirilerek tekrardan analiz yapılmıştır. Kovaryans değerlerine bakılarak hata değerleri ile ilgili yapılan düzenlemeler aşağıda yer almaktadır.

Bireysel Tutumlar ve Davranışlar alt ölçeği için

$$e2(F_2) - e5(F_5)$$

$$e4(F_4) - e5(F_5)$$

Örgütsel Değerler ve Normlar alt ölçeği için

$$e6(F_6) - e7(F_7)$$

$$e6(F_6) - e9(F_9)$$

$$e6(F_6) - e12(F_12)$$

$$e6(F_6) - e13(F_13)$$

$$e7(F_7) - e9(F_9)$$

$$e8(F_8) - e10(F_10)$$

$$e9(F_9) - e10(F_10)$$

$$e9(F_9) - e11(F_11)$$

$$e10(F_10) - e12(F_12)$$

e12(F_12) – e13(F_13)

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar alt ölçeği için

e14(F_14) – e15(F_15)

e14(F_14) – e24(F_24)

e16(F_16) – e24(F_24)

e16(F_16) – e26(F_26)

e17(F_17) – e20(F_20)

e18(F_18) – e25(F_25)

e19(F_18) – e26(F_26)

e22(F_22) – e23(F_23)

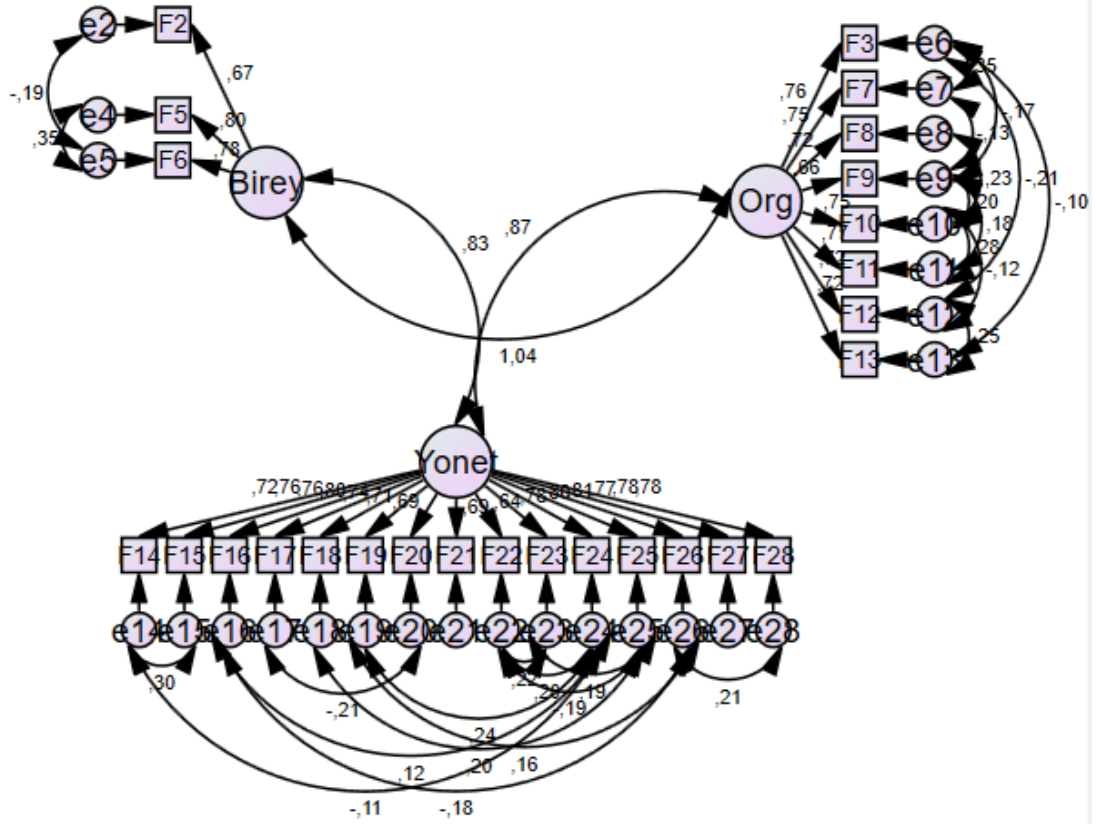
e22(F_22) – e24(F_23)

e22(F_22) – e25(F_25)

e23(F_22) – e25(F_25)

e26(F_26) – e28(F_28)

Yapılan işlemler sonucunda Şekil 4.10.1'deki model oluşmuştur.



Şekil 4.10.1 Farklılık Yönetimi Modeli Faktör ve Boyutları

Gerçekleştirilen işlemler sonucunda tekrardan analiz yapılmış, tüm değerlerin olumlu anlamda değiştiği gözlemlenmiştir ikinci aşama sonucunda rastlanan bulgular Tablo 4.10.11 ve 4.10.12’de yer almaktadır.

İndeks	Farklılık Yönetimi Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,064	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
χ^2	1,770	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
GFI	0,943	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
CFI	0,839	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Tablo 4.10.11.: Farklılık Yönetimi Modeli Ulaşılan Son Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları

CMIN	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model	477,964	270	,000	1,770
RMR, GFI		GFI	AGFI	PGFI
Model		,839	,791	,645
Baseline Comparisons			TLI	CFI
Model			,931	,943
RMSEA	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Model	,064	,054	,073	,010

Tablo 4.10.12.: Farklılık Yönetimi Modeli Son Uyum Değerleri Tablosu

İlk aşamada da beklenen seviyede olan χ^2 yeni analizde de aynı seviyede kalmıştır. ($p < 0,05$) Bununla birlikte ilk aşamada beklenen değerleri karşılamayan RMSEA değeri 0,64'e düşerek ve yine beklenen değeri karşılamayan CFI değeri 0,943'ü bularak beklenen değerlere ulaşmışlardır. GFI değeri ise beklenen düzeyi bulamamasına rağmen önemli derecede artış göstermiştir. (,839) Buna göre

Son olarak modelde serbest değişkenlerin bulunmaması nedeni ile Cronbach's Alfa değeri kontrol edilmiştir. Değerin 0,964 gibi çok yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, yapılan testin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.10.4.4 Örgütsel Bağlılık Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

20 ifade ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel bağlılık modeli için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 4.10.3'de ilgili değerler yer almaktadır.

İndeks	Örgütsel Bağlılık Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,139	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$
χ^2	4,648	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
GFI	0,703	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
CFI	0,725	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

Tablo 4.10.13.: Örgütsel Bağlılık Modeli Ulaşılan İlk Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları

Buna göre ilk sonuçlarda χ^2 değeri anlamlı çıkmakla birlikte ($p < 0,05$), CFI ve GFI değerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. RMSEA değeri de beklenen düzeyi karşılamamaktadır.

İkinci aşamada faktör yükleri gözden geçirilmiştir. Düşük değerli 7. 11. 12. 13. Ve 14. İfadeler modelden çıkarılmıştır. Daha sonrasında ise MI kovaryans değerlerine bakılarak yüksek değerde benzerlik gösteren hata değerleri tek bir ifade olarak değerlendirilerek tekrardan analiz yapılmıştır. Devam bağlılığı alt boyutu için herhangi bir düzenlemeye gerek görülmemiştir. Diğer iki alt boyut için ise aşağıdaki düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Duygusal Bağlılık alt boyutu için

$$e_{29}(O_2) - e_{31}(O_3)$$

$$e_{29}(O_2) - e_{32}(O_4)$$

$$e_{29}(O_2) - e_{33}(O_5)$$

$$e_{29}(O_2) - e_{34}(O_6)$$

$$e_{30}(O_2) - e_{31}(O_3)$$

$$e_{30}(O_2) - e_{33}(O_5)$$

$$e_{30}(O_2) - e_{34}(O_6)$$

e31(O_3) – e32(O_4)

e31(O_3) – e33(O_5)

e31(O_3) – e34(O_6)

e32(O_4) – e33(O_5)

Normatif Bağıllık alt boyutu için

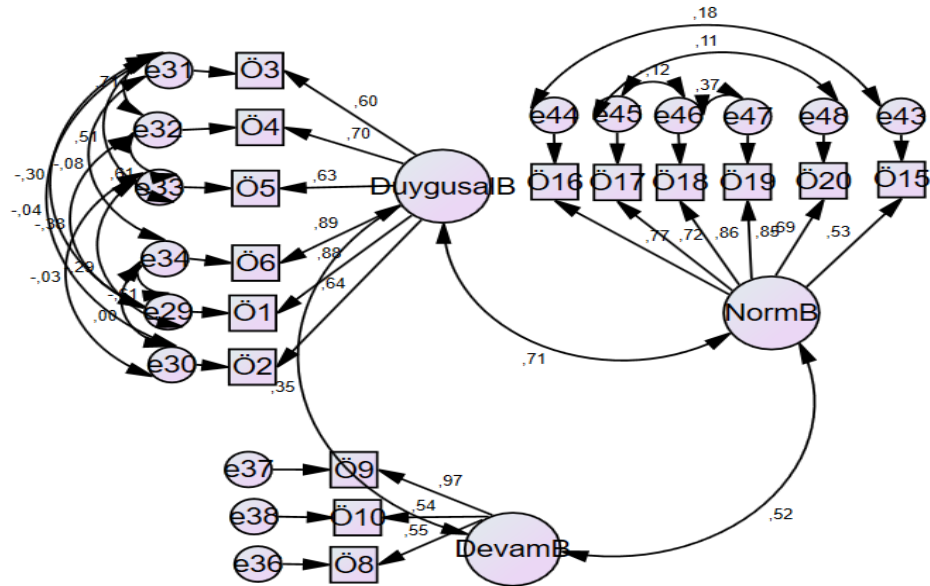
e43(O_15) – e44(O_16)

e45(O_17) – e48(O_20)

e45(O_17) – e46(O_18)

e46(O_18) – e47(O_19)

Yapılan işlemler sonrasında Şekil 4.10.2’deki model oluşmuştur.



Şekil 4.10.2.: Örgütsel Bağlılık Modeli Faktör ve Boyutları

Yapılan işlemler sonucunda tekrardan analiz yapılmış, tüm değerlerin olumlu anlamda değiştiği gözlemlenmiştir. İkinci aşama sonucunda rastlanan bulgular sırasıyla Tablo 4.10.14 ve 4.10.15’de yer almaktadır.

İndeks	Örgütsel Bağlılık Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,091	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$
χ^2	2,567	$2 \leq \chi^2 \leq 5$	$0 \leq \chi^2 \leq 2$
GFI	0,887	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
CFI	0,932	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

Tablo 4.10.14.: Örgütsel Bağlılık Modeli Ulaşılan Son Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları

CMIN	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model	187,385	73	,000	2,567
RMR, GFI		GFI	AGFI	PGFI
Model		,887	,815	,540
Baseline Comparisons			TLI	CFI
Model			,902	,932
RMSEA	RMSEA	LO 9	HI 90	PCLOSE
Model	,091	,075	,107	,000

Tablo 4.10.15.: Örgütsel Bağlılık Modeli Son Uyum Değerleri Tablosu

İlk aşamada da beklenen seviyede olan χ^2 yeni analizde de daha güçlü bir şekilde beklenen değer aralığında kalmıştır. Bununla birlikte ilk aşamada beklenen değerleri karşılamayan RMSEA değeri 0,091’e kadar düşmüş ve beklenen değer aralığına çok yaklaşmıştır. İlk aşamada yine beklenen değeri karşılamayan CFI değeri 0,932’e yükselerek beklenen değerlere ulaşmıştır. GFI değeri de 0,887 değerine gelerek beklenen düzeyin sınırlarına kadar yaklaşmıştır.

Son olarak örgütsel bağlılık modelinde de serbest değişkenlerin bulunmaması nedeni ile Cronbach's Alfa değeri kontrol edilmiştir. Değerin 0,899 gibi yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, yapılan testin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.10.4.5 Kurumsallaşma Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

24 ifadeli kurumsallaşma modeli için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 4.10.16'da ilgili değerler yer almaktadır.

İndeks	Kurumsallaşma Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,101	$0.05 \leq \text{RMSEA} \leq 0.08$	$0 \leq \text{RMSEA} \leq 0.05$
χ^2	2,956	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,749	$0.90 \leq \text{GFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{GFI} \leq 1.00$
CFI	0,857	$0.90 \leq \text{CFI} \leq 0.95$	$0.95 \leq \text{CFI} \leq 1.00$

Tablo 4.10.16.: Kurumsallaşma Modeli Ulaşılan İlk Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları

Buna göre ilk sonuçlarda χ^2 değeri anlamlı çıkmakla birlikte ($p < 0,05$), farklılık yönetimi modelinde olduğu gibi bu model için de özellikle GFI değerinin düşük olduğu görülmektedir. Diğer iki değer ortalama düzeyde olmakla birlikte beklenen düzeyi karşılamamaktadır.

İkinci aşamada faktör yükleri gözden geçirilmiş, herhangi bir ifade için modelden çıkarılması gerekecek kadar düşük bir değere rastlanmamıştır. Daha sonrasında ise MI kovaryans değerlerine bakılarak yüksek değerde benzerlik gösteren hata değerleri tek bir ifade olarak değerlendirilerek tekrardan analiz yapılmıştır. Saydamlık alt boyutu için herhangi bir işleme gerek görülmemiştir. Diğer alt boyutlar için ise aşağıdaki düzenlemeler yapılmıştır.

Profesyonelleşme alt boyutu için

e57(K_9) – e58(K_10)

e56(K_8) – e57(K_9)

e54(K_6) – e56(K_8)

Formalleşme alt boyutu için:

e49(K_1) – e52(K_4)

e50(K_2) – e53(K_5)

Kültürel Güç boyutu için

e60(K_12) – e63(K_15)

e60(K_12) – e62(K_14)

e60(K_12) – e61(K_13)

e60(K_12) – e67(K_19)

e61(K_13) – e62(K_14)

e61(K_13) – e66(K_18)

e61(K_13) – e67(K_19)

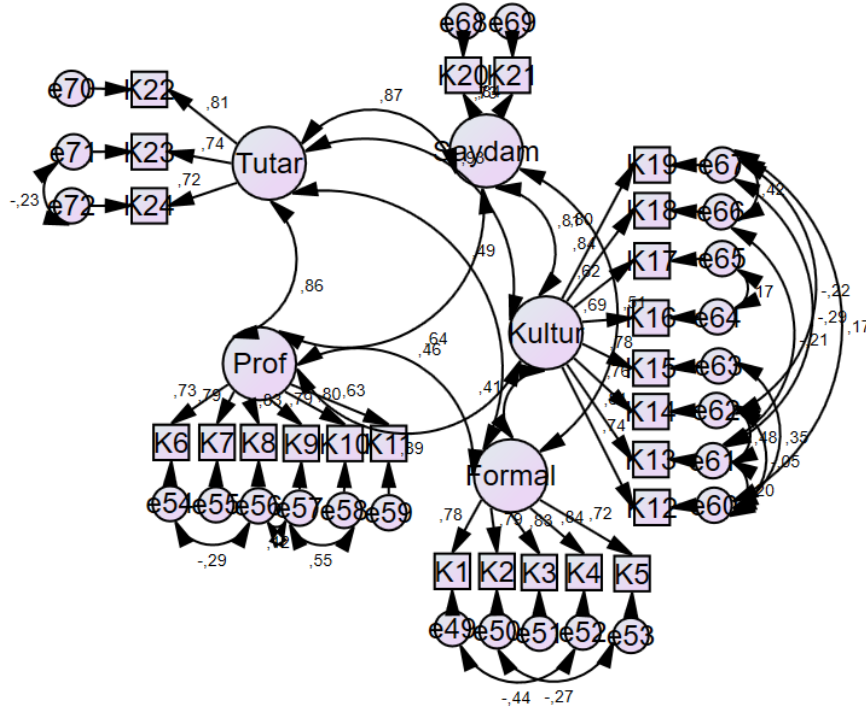
e64(K_16) – e65(K_17)

e66(K_18) – e67(K_19)

Tutarlılık alt boyutu için

e71(K_23) – e72(K_24)

Yapılan işlemler sonrasında Şekil 4.10.3'deki model oluşmuştur.



Şekil 4.10.3.: Kurumsallaşma Faktör ve Boyutları

Yapılan işlemler sonucunda tekrardan analiz yapılmış, tüm değerlerin olumlu anlamda değiştiği gözlemlenmiştir. İkinci aşama sonucunda rastlanan bulgular Tablo 4.10.17 ve 4.10.18’de yer almaktadır.

İndeks	Kurumsallaşma Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri
RMSEA	0,075	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$
χ^2	2,058	$0 \leq \chi^2 \leq 2$	$2 \leq \chi^2 \leq 5$
GFI	0,833	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$
CFI	0,928	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$

Tablo 4.10.17.: Kurumsallaşma Modeli Ulaşılan Son Uyum Değerleri ve Kabul Aralıkları

CMIN	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Model	465,098	226	,000	2,058
RMR, GFI		GFI	AGFI	PGFI
Model		,833	,778	,627
Baseline Comparisons			TLI	CFI
Model			,911	,928
RMSEA	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Model	,075	,065	,084	,000

Tablo 4.10.18.: Kurumsallaşma Modeli Son Uyum Değerleri Tablosu

İlk aşamada da beklenen seviyede olan χ^2 yeni analizde de aynı seviyede kalmıştır. Bununla birlikte ilk aşamada beklenen değerleri karşılamayan RMSEA değeri 0,075'e düşerek ve yine beklenen değeri karşılamayan CFI değeri 0,928'e yükselerek beklenen değerlere ulaşmışlardır. GFI değeri ise beklenen düzeyi bulamamasına rağmen önemli derecede artış göstermiştir(,883). Buna göre

Son olarak bu modelde de serbest değişkenlerin bulunmaması nedeni ile Cronbach's Alfa değeri kontrol edilmiştir. Değerin 0,948 gibi yüksek bir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, yapılan testin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

4.9.4.6 Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modeli Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Bu bölümde araştırmanın farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olan ilk hipotezi “1.H₁: Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.” test edilecek ve sonrasında bulgular değerlendirilecektir. Bağımsız değişken olarak ele alınan farklılık yönetimi modelinin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık modeli üzerindeki etkisinin ne olduğu sorusunun yanıtı aranmaktadır. Bu doğrultuda farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon ile ölçümlenmiştir. İlk olarak modellere yönelik tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

	Örneklem	Minimum Değer	Maksimum Değer	Ortalamalar	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	191	1,00	4,67	3,0419	,68985
Farklılık Yönetimi	191	1,00	5,00	3,7398	,64548

Tablo 4.10.19.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

Pearson Correlation	Org_B	1,000	,591
	Fark_Yon	,591	1,000
Sig. (1-tailed)	Org_B	.	,000
	Fark_Yon	,000	.
N	Org_B	191	191
	Fark_Yon	191	191

Tablo 4.10.20.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Korelasyon ve Anlamlılık Değerleri Tablosu

Basit doğrusal regresyon analizinde korelasyon değerleri kontrol edildiğinde modeller arasında orta düzeyde(%59,1) bir korelasyon bulunduğu ve anlamlılık düzeyinin kabul edilebilir(,000) durumda olduğu görülmektedir.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Anlamlılık
1	Regression	31,537	1	31,537	101,227	,000 ^b
	Residual	58,883	189	,312		
	Total	90,420	190			

a. Dependent Variable: Org_B

b. Predictors: (Constant), Fark_Yon

Tablo 4.10.21.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Basit Regresyon Analizi ANOVA Değerleri Tablosu

ANOVA tablosunda F değeri 101,227 olarak bulunmuştur. Modelin $p < 0,05$ için anlamlı olduğu görülmektedir. Bu değer modelin genel anlamda güvenilir ve uygulanabilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,591 ^a	,349	,345	,55817	1,912

a. Predictors: (Constant), Fark_Yon

b. Dependent Variable: Org_B

Tablo 4.10.22.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Basit Regresyon Modeli Özeti

Modelde R değeri 0,591, R² değeri ise ,349 çıkmıştır. R² düzeltme işleminden sonra ise 0,345 değerini almıştır. Bu değere göre farklılık yönetimi, örgütsel bağlılığın %,34,5'ini açıklamaktadır. Durbin-Watson testi değeri ise modelde 1,912 olarak görülmektedir. Bu sonuca göre modelde otokorelasyon bulunmamaktadır. Tüm değerler düşünüldüğünde araştırmanın ilk hipotezi “1.H₁: *Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır*” kabul edilmiştir. Buna göre farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte örgütsel bağlılığın alt değişkenlerinin de dahil edildiği çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 4.9.24'te farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık modellerinin alt değişkenlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır

	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Örneklem
OrgB_Ortalama	3,0419	,68985	191
DuygusalB_Ort	3,3325	,88100	191
DevamB_Ort	2,9267	,81390	191
NormB_Ort	2,8089	,83192	191
Fark_Ort	3,7398	,64548	191
Birey_Ort	3,8621	,68412	191

Org_Ort	3,7912	,64509	191
Yon_Ort	3,6880	,70774	191

Tablo 4.10.23.: Farklılık Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Modelleri Alt Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Farklılık yönetimi ölçeğinin alt değişkenleri olan Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar değişkenlerine ait ortalamalar sırasıyla 3,8621; 3,7912 ve 3,6880 olarak görülmektedir. Genel Farklılık Yönetimi Modelinin ise ortalama değeri 3,7398'dir. Bu yüksek değerlerin farklılık yönetiminin olumlu anlamda örgüte sirayet ettiğini gösterdiği söylenebilir. Örgütsel bağlılığın alt ölçekleri olan Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık için ise farklı değerlerin olduğu görülmektedir. Sırasıyla değerler 3,3325; 2,9267 ve 2,8089'dur. Genel Örgütsel Bağlılık Modeli değeri ise orta düzeye yakın bir şekilde 3,0419'dur.

Bununla birlikte farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini daha anlamlı bir şekilde inceleyebilmek adına veriye çoklu doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık modele ayrı ayrı dahil edilmiştir.

		FarkOrt	Birey_Ort	OrgB_Ort	Yon_Ort
Pearson Correlation	OrgB_Ort	1,000	,151	,565	,553
	Birey_Ort	,151	1,000	,256	,454
	Org_Ort	,565	,256	1,000	,580
	Yon_Ort	,553	,454	,580	1,000
Sig. (1-tailed)	(1- OrgB_Ort	.	,000	,000	,000
	Birey_Ort	,000	.	,000	,000
	Org_Ort	,000	,000	.	,000
	Yon_Ort	,000	,000	,000	.
N	OrgB_Ort	191	191	191	191
	Birey_Ort	191	191	191	191
	Org_Ort	191	191	191	191
	Yon_Ort	191	191	191	191

Tablo 4.10.24.: Çoklu Regresyon, Korelasyon ve Anlamlılık Değerleri

Korelasyon değerleri arasında 0,8'e yakın değer olmaması bağımsız değişkenlerin modele katkısının birbirinden farklılaştığını ortaya koymaktadır. Modeldeki anlamlılık değerleri incelendiğinde değerlerin tümünün anlamlı sonuçlara işaret ettiği görülmektedir.

Model	R	R-Kare	Düzeltilmiş R-Kare	Tahminin Standart Sapması	Durbin-Watson
1	,593 ^a	,351	,341	,56007	1,923

a. Predictors: (Constant), Birey_Ort, Org_Ort, Yon_Ort

b. Dependent Variable: OrgB_Ort

Tablo 4.10.25.: Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Tablo incelendiğinde R değerinin 0,593 olduğu görülmektedir. R-Kare değeri 0,351 iken düzeltme sonrasında ortaya çıkan R-kare değeri ise 0,341'dir. Bu durum farklılık yönetimi modelinin, örgütsel bağlılık modelinin %34,1 gibi yüksek sayılabilecek oranda bir bölümünü açıkladığını ortaya koymaktadır. Durbin-Watson testi de 1,923 gibi otokorelasyon açısından uygun bir değere işaret etmektedir.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,762	3	10,587	33,752	,000 ^b
	Residual	58,658	187	,314		
	Total	90,420	190			

a. Dependent Variable: OrgBOrt

b. Predictors: (Constant), Yon_Ort, Birey_Ort, Org_Ort

Tablo 4.10.26.: Çoklu Regresyon Modeli ANOVA Tablosu

ANOVA tablosu incelendiğinde ise modelin $p < ,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,634	,248	2,558	,011
	Birey_Ort	,160	,119	,159	,182
	Org_Ort	,161	,150	,1073	,285
	Yon_Ort	,320	,098	,328	,001

a. Dependent Variable: OrgBOrt

Tablo 4.10.27.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Örgütsel Bağlılık

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,422	,324	1,305	,194	-,216	1,061					
	Birey_Ort	,254	,156	1,630	,105	-,053	,561	,501	,118	,098	,247	4,044
	Org_Ort	,070	,195	,358	,721	-,316	,455	,515	,026	,022	,177	5,657
	Yon_Ort	,451	,127	3,547	,000	,200	,702	,545	,251	,213	,347	2,886

a. Dependent Variable: DuygusalB_Ort

Tablo 4.10.28.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Duygusal Bağlılık

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,015	,355	5,676	,000	1,315	2,716					
	Birey_Ort	,197	,171	1,153	,250	-,140	,534	,199	,084	,082	,247	4,044
	Org_Ort	,174	,214	,813	,417	-,249	,597	,185	,059	,058	,177	5,657
	Yon_Ort	-,138	,140	-,120	-,992	-,414	,137	,110	-,072	-,071	,347	2,886

a. Dependent Variable: DevamB_Ort

Tablo 4.10.29.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Devam Bağlılığı

Coefficients ^a												
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,156	,309	,505	,614	-,454	,767					
	Birey_Ort	,048	,149	,319	,750	-,246	,341	,458	,023	,019	,247	4,044
	Org_Ort	,245	,187	1,310	,192	-,124	,613	,511	,095	,080	,177	5,657
	Yon_Ort	,418	,122	3,435	,001	,178	,658	,537	,244	,209	,347	2,886

a. Dependent Variable: NormB_Ort

Tablo 4.10.30.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Normatif Bağlılık

Tablolar incelendiğinde Farklılık Yönetimi Modeli alt değişkenlerinden Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde ve alt

boyutlardan duygusal, normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir.

4.10.4.6 Farklılık Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Kurumsallaşma Modeli Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide çalışanların kurumsallaşma algısının düzenleyici rolünü ortaya koymaya yönelik olan ikinci hipotezi “2.H₁: *Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışanların kurumsallaşma algısının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.*” test edilecek ve sonrasında bulgular değerlendirilecektir. İlk hipotez için bağımsız değişken olarak ele alınan farklılık yönetimi modelinin, bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık modeli üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu kabul edilmişti. İkinci hipotezde ise bu etkide kurumsallaşmanın düzenleyici/ilımlaştırıcı bir rolünün olup olmadığı, iki değişken arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmedeği

Model	R	R-Kare	Düzeltilmiş R-Kare Değeri	Hatanın Standart Sapması
1	,717 ^a	,514	,504	,49973

a. Predictors: (Constant), Moderator, Zscore(Kurum_Ort), Zscore(FarkYon_Ort)
sorusuna yanıt aranmaktadır. Çoklu bağlantı sorunu çıkmaması adına bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenler standardize edilmiş şekilde kullanılmıştır.

Tablo 4.10.31.: Farklılık Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Kurumsallaşma Modeli Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Tablo incelendiğinde R değerinin 0,717 olduğu görülmektedir. R-Kare değeri 0,514 iken düzeltme sonrasında ortaya çıkan R-kare değeri ise 0,504 olarak gözükmemektedir. Bu değerlerin oldukça yüksek olduğu ve üç değişken arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu gösterdiği söylenebilir. Bu sonuç çalışanların kurumsallaşma algısının; farklılık yönetimi modelinin, örgütsel bağlılık modeli üzerindeki etkisinin %50,4 gibi oldukça yüksek sayılabilecek oranda bir bölümünü açıkladığını ortaya koymaktadır.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	39,808	3	13,269	53,135	,000 ^b
	Residual	37,709	151	,250		
	Total	77,516	154			

a. Dependent Variable: OrgBOrt

b. Predictors: (Constant), Moderator, Zscore(Kurum_Ort), Zscore(FarkYon_Ort)

Tablo 4.10.32.: Farklılık Yönetimi, Örgütsel Bağlılık ve Kurumsallaşma Modeli ANOVA Tablosu

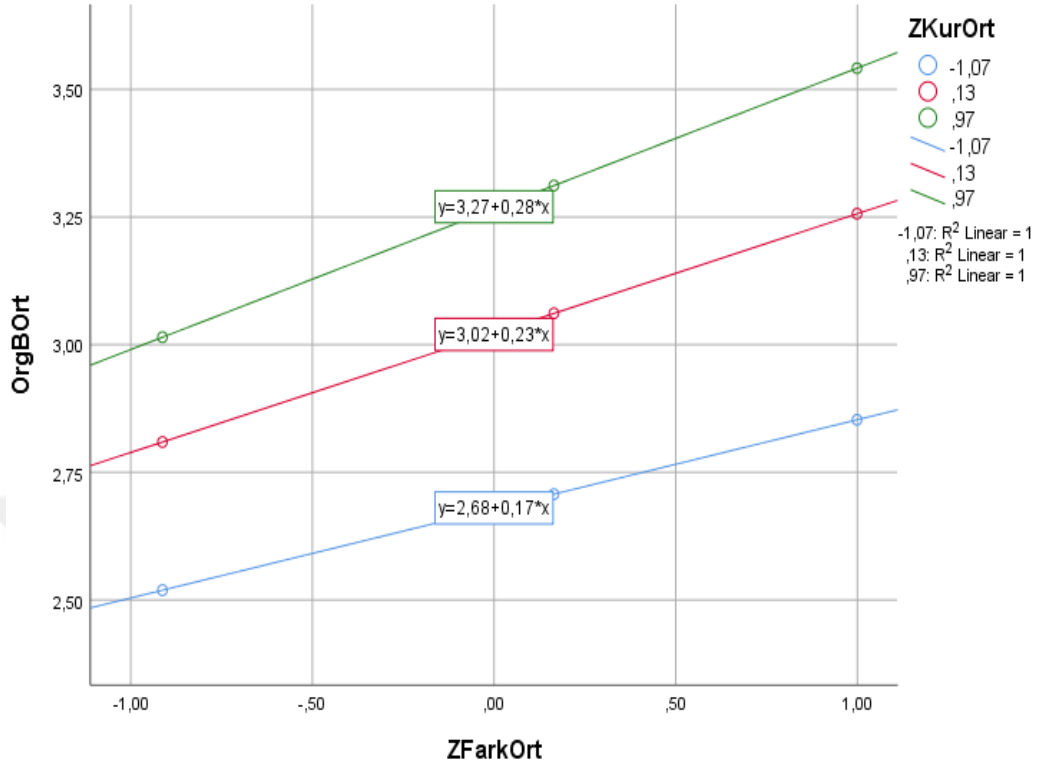
ANOVA tablosu incelendiğinde ilk hipotezde gösterilen model gibi bu modelin de $p < ,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,986	,047		63,645	,000
	Zscore(FarkYon_Ort)	,228	,074	,338	3,059	,003
	Zscore(Kurum_Ort)	,288	,069	,446	4,160	,000
	Moderator	,050	,025	,125	2,020	,045

a. Dependent Variable: OrgBOrt

Tablo 4.10.33.: Çoklu Regresyon Testi Tablosu-Moderatör Değişken

Çoklu regresyon testi tablosunda(Tablo 4.10.33) moderatör değişken olarak ele alınan çalışanların kurumsallaşma algısının 0.95 güven aralığında anlamlı bir değere sahip olduğu(,045) görülmektedir. Bu durum moderatör değişkenin farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.



Şekil 4.10.4.: Kurumsallaşmanın Düzenleyici Rolü

3 değişken arasındaki ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde görülmesi adına Şekil 4.10.4'te grafik kullanımından yararlanılmıştır. Şekil incelendiğinde kurumsallaşma algısının artmasının bağımlı ve bağımsız değişken üzerindeki etkisi açık bir şekilde görülmektedir. Kurumsallaşma algısı değerleri arttıkça farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığa olan etkisinin de güçlendiği söylenebilir.

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

ZKurOrt	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-1,0686	,1746	,0726	2,4056	,0174	,0312	,3181
,1263	,2339	,0752	3,1088	,0022	,0852	,3825
,9705	,2757	,0835	3,3023	,0012	,1108	,4407

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

Tablo 4.10.34.: P ve T Değerleri Tablosu

Yukarıdaki tabloda t ve p değerleri incelendiğinde çalışanların kurumsallaşma düzeyi algısının artmasının farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini arttırdığı net bir şekilde görülmektedir.

İlgili değerler ve grafik incelendiğinde araştırmanın ikinci hipotezi “2.H₁: *Farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışanların kurumsallaşma algısının düzenleyici bir rolü bulunmaktadır.*” kabul edilmiştir.

4.10. Araştırmanın Sonuçları

Bu çalışmada farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi ve bu etkide kurumsallaşmanın rolüne ilişkin bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada toplanan verinin yaş, cinsiyet, departman gibi önemli kırım alanlarında dengeli bir dağılımın olduğu söylenebilir. Tek bir katılım bankası üzerinde yapılan bu araştırma saha çalışması olma özelliğini göstermektedir. Bankanın genel merkezinde çalışanların evrenini oluşturduğu araştırma için 191 banka çalışanına kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

Araştırmanın test ettiği iki temel hipotezi bulunmaktadır. Bu iki hipotezi ölçebilmek adına ilk olarak orijinali eğitim alanında olan, daha sonrasında işletmeler için de uygulanan bir farklılık yönetimi ölçeğinden yararlanılmıştır. İkinci olarak ulusal ve uluslararası literatürde sıklıkla kullanılan bir örgütsel bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Son olarak ise kurumsallaşma ile ilgili çeşitli çalışmaların derlenmesi ile oluşturulan ve ulusal bir doktora tezinde kullanılan kurumsallaşma ölçeğinden yararlanılmıştır.

Bu doğrultuda ölçeğin test edilmesi sırasında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlara göre modelin uygunluğu için; farklılık yönetimi ölçeğinden 2, örgütsel bağlılık ölçeğinden ise 6 ifade elimine edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi bulgularına göre kurumsallaşma ölçeğinin aynı şekilde kullanılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir. Analiz öncesinde hemen hemen tüm verilerin kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmüştür.

Her bir ölçek için doğrulayıcı faktör analizi işleminin gerçekleştirilmesinin ardından hipotez testleri test edilmeye başlanmıştır. İlk olarak farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu hipotezin incelenmesinde basit ve çoklu doğrusal regresyon testlerinden yararlanılmıştır. Basit doğrusal regresyon testinde farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığın %34,5'luk kısmını açıkladığı (Düzenlenmiş R-Kare değeri: 0,345) görülmüştür. Anlamlılık değerinin de $p < 0,05$ için anlamlı olduğu görülmektedir. Çoklu doğrusal regresyonda ise modelin büyük çoğunluğunu oluşturan Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Sonuç olarak ilk hipotez kabul edilmiş, farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Özellikle işletmenin yönetimsel uygulama ve politikalarının bu etkiye neden olduğu görülmektedir.

İkinci hipotez testinde ise ilk hipotezde kabul edilen etki üzerinde kurumsallaşmanın ılımlaştırıcı bir etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu doğrultuda çoklu doğrusal regresyon testi uygulanmıştır. Çıkan sonuca göre farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin %50,4 (Düzenlenmiş R-Kare değeri: 0,504) gibi yüksek bir oranda çalışanların kurumsallaşma algısı ile açıklanabileceği görülmektedir. Anlamlılık değerine bakıldığında moderatör değişken olarak ele alınan kurumsallaşma algısının $p < 0,05$ için anlamlı olduğu görülmektedir (0,045). Testin uygulanmasının ardından ılımlaştırıcı etkinin daha açık bir şekilde gösterilebilmesi için grafik kullanımından yararlanılmıştır. Bu grafiğin oluşturulmasında SPSS'in Process 4.1 eklentisinden faydalanılmıştır. Grafik sonucunda kurumsallaşma algısının yüksek değerlerde olmasının farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini arttırdığı görülmektedir.

SONUÇ

Farklılık yönetimi ve işgücü çeşitliliği kavramları, özellikle 1980’li yıllardan beri günlük hayatı ve akademik dünyayı yakından ilgilendiren kavramlar haline gelmiştir. Konuyla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış, büyük oranda farklılıkları düzgün bir şekilde yönetmeyi başaran örgütlerin, örgütsel çıktılarına olan etkileri konusunda çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Farklılıkları düzgün yönetmenin olumlu anlamda etkilediği düşünülen örgütsel çıktılarından biri örgütsel bağlılığın sağlanmasıdır. Bu konuda ulusal ve uluslararası literatürde yapılan çeşitli çalışmalara bu çalışmanın araştırma kısmında yer verilmiştir.

Farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için yapılan kavramsal çalışmalar bu ilişkiyi karşılıklılık prensibine dayalı sosyal değişim teorisine dayandırmaktadır. Farklılıkların yönetilmesine önem gösteren örgütlerin çalışanlarına kendilerini rahatça ifade edebilecekleri, uzlaşma ve katılıma dayalı daha sağlıklı bir örgüt iklimi oluşturduğu ve bu durumun çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığa olumlu etkisinin olduğu söylenebilir.

Yurtdışında Magoshi ve Chan’ın, Mor Barak’ın, Kundu ve Mor’un araştırmaları ile ülkemizde Gider, Kurtulmuş ve Meşe’nin çalışmaları farklılık yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini göstermektedir. Bununla birlikte literatürde farklılık yönetimi, örgütsel bağlılık ve kurumsallaşma ilişkisini ortaya koyan bir çalışma bulunmamaktadır. Farklılık yönetimi ve kurumsallaşma ilişkisinde ise Raineri ile Yang ve Konrad’ın çalışmaları kurumsallaşmanın örgütsel meşruiyeti ve güvenilir, tutarlı örgütsel yapıyı oluşturarak farklılık yönetimi uygulamalarından alınan verimi arttırdığını ortaya koymaktadır. Cole ve Salimath ise paydaşların sosyal beklentilerinin karşılandığı bir kurumsal kimlik ve örgütsel iklimin oluşturulması bağlamında kurumsallaşmanın farklılık yönetimi üzerinde olumlu bir etkisinin olacağını belirtmektedir.

Araştırmanın bulguları bu düşünce ve sonuçlar ile paralellik göstermektedir. Katılım bankaları içinde kurumsal bir kimliğe sahip olan bir banka araştırma için tercih edilmiştir. Kurumsallaşma düzeyine ve örgütsel yapılarını çevresel beklentilere uygun

şekilde oluşturmaya önem veren bir katılım bankası olmanın, bu bankada çalışan birbirinden birçok konuda farklılaşan çalışanlar için bir güven ortamını oluşturarak farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisine etki ettiği söylenebilir. Verinin toplandığı katılım bankasının kurumsallık konusundaki yaklaşımının diğer katılım bankalarına oranla üst seviyede olması, çevreye daha fazla uyum göstermesini ve çalışanlarına sağladığı örgütsel ortamın daha sağlıklı olmasını sağladığı düşünülmektedir. Bankanın eylemlerinde standartlaşmış, tutarlı ve hesap verebilir şekilde davranarak bu güven ortamını oluşturması, alanında uzman kişilerle iş süreçlerinde profesyonelleşmeye önem vermesi, farklılık yönetimi uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde etkili olduğu söylenebilir.

Bu araştırmadaki amaç önceki çalışmalarda sıklıkla gösterilen farklılıkların yönetilmesi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütün kurumsallaşma düzeyinin ve çalışanların bu düzey üzerindeki algısının önemini ortaya koymaktadır. Bu konu ile ilgili daha önce yapılan kavramsal çalışmalar olmuş olsa da bu araştırma niceliksel olarak konuyla ilgili yapılan ilk araştırma özelliğini taşımaktadır. Katılım bankacılığı gibi niş bir sektörde yapılmış olması göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın önemi daha net bir şekilde görülebilir.

Araştırmanın bulguları daha önce farklılık yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan literatürdeki çeşitli çalışmaları doğrular niteliktedir. Bu ilişkide özellikle örgüt tarafından gerçekleştirilen yönetsel uygulama ve politikaların son derece önemli olduğu görülmektedir. Örgütlerinin bu uygulamalara önem gösterdiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıklarında olumlu etki olduğu görülmektedir. Araştırma ve bulgular çalışanların kurumsallaşma düzeyi algısının, bu ilişkiyi güçlü ve olumlu anlamda etkilediğini göstermektedir.

KAYNAKÇA

Adler, P. S., & Borys, B.:	Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. Administrative Science Quarterly , 61-89, 1996.
Agars, M. D., & Kottke, J. L.:	Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity , 55-77, 2004.
Ağlargo�, O.:	Mary Parker Follett'in Yönetim D���n�esi. Amme İdaresi Dergisi , 51(1), 2018.
Aksu, N.:	�rg�t Kültürü Ba�lamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, Yayınlanmamı� Doktora Tezi, Bursa Uluda� Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008.
Allen, R. S., & Montgomery, K. A.:	Applying An Organizational Development Approach to Creating Diversity, Organizational Dynamics , 30(2), 149-161, 2001.
Alserhan, B. A., Forstenlechner, I., & Al-Nakeeb, A.:	Employees' Attitudes Towards Diversity in A Non-western Context, Employee Relations , 32, 42–55, 2010.
Angle, H. L., & Perry, J. L.:	Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences, Work and Occupations , 10(2), 123-146, 1983
Apaydın F.:	Kurumsal Teori Ve İ�letmelerin Kurumsalla�ması, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , (10)1, 1-22, 2009.
Arslan, E., & Kılı�dar, A.:	Otel İ�letmelerinde �alı�anların Kişilik �zellikleri ile �rg�tsel Ba�lılıkları Arasındaki İlişki, Journal of Tourism and Gastronomy Studies , 6(4), 360-375, 2018.
Aslanbay, T.:	Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği �zerine Etkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Marmara Üniversitesi İstanbul, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2008.
Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P.:	Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior , 25(8), 951-968, 2004.
Aydın, �. �., & Tan, F. Z.,	Kurumsallaşma: Kavramsal Bir İnceleme, Alinteri Sosyal Bilimler Dergisi , 3(2), 225-235, 2019.
Aydın, M.:	Kurumlar Sosyolojisi, (2. Baskı), Ankara:Vadi Yayınları. Akt. Işık, �. Dijital �a�da İşletmelerde Kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin �rg�tsel Yenilikçilik �zerindeki Etkisi,

	Yayınlanmamış Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020.
Balay, R., & Sağlam, M.:	Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi , 5(8), 31-46, 2004.
Barak, M. E. M.:	Beyond Affirmative Action: Toward a Model of Diversity and Organizational Inclusion, Administration in Social Work , 23(3-4), 47-68, 1999.
Bayraktaroğlu, G., & Özgen, Ö.:	Sosyal Sorumluluk Konusunda Tüketicilerin Beklentileri: Analitik Hiyerarşi Süreci Yöntemi ile Önceliklerin Belirlenmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 22(1), 321-341, 2008.
Bayram, L.:	Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Sayıştay Dergisi , (59), 125-139, 2005.
Becker, H. S.:	Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology , 66(1), 32-40, 1960.
Bodjrenou, K., Xu, M. and Bomboma, K.:	Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors, Open Journal of Social Sciences , 7, 276-289, 2019.
Bolat, T., & Seymen, O. A.:	Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 16(1), 223 – 254, 2006.
Brazzel, M.:	Historical and Theoretical Roots of Diversity Management, Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning , 51-93, 2003.
Brown, S. P., & Peterson, R. A.:	The Effect of Effort On Sales Performance and Job Satisfaction, Journal of Marketing , 58(2), 70-80, 1994.
Bruning, N. S., & Snyder, R. A.:	Sex and Position As Predictors of Organizational Commitment, Academy of Management Journal , 26(3), 485-491, 1983.
Burstein, P., & Monaghan, K.:	Equal Employment Opportunity and the Mobilization of Law. Law and Society Review , 355-388. 1986.
Cambridge Dictionary:	Diversity(i) , 2022, https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/diversity .
Cambridge Dictionary:	Institution(i) , 2022, https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/Institution .

Campbell, J. L.:	Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility, Academy of Management Review , 32(3), 946-967, 2007.
Cohen, A., & Gattiker, U. E.:	Rewards and Organizational Commitment Across Structural Characteristics: A Meta-analysis, Journal of Business and Psychology , 9(2), 137-157, 1994.
Cohen, A.:	Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-analysis, Basic and Applied Social Psychology , 14(2), 143-159, 1993.
Cohen, A.:	Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, Journal of Organizational Behavior , 13, 539-554, 1992.
Colbert, A. E., & Kwon, I. W. G.:	Factors Related to The Organizational Commitment of College and University Auditors, Journal of Managerial Issues , 12(4), 484-501, 2000.
Cole, B. M., & Salimath, M. S.:	Diversity Identity Management: An Organizational Perspective. Journal of Business Ethics , 116(1), 151-161, 2013.
Colwell, S. R., & Joshi, A. W.:	Corporate Ecological Responsiveness: Antecedent Effects of Institutional Pressure and Top Management Commitment and Their Impact on Organizational Performance, Business Strategy and the Environment , 22(2), 73-91, 2013.
Cooke, F. L., & Saini, D. S.:	Managing Diversity in Chinese and Indian Organizations: A Qualitative Study. Journal of Chinese Human Resources Management , 3, 16-32, 2012
Cox, T. H., & Blake, S.:	Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, Academy of Management Perspectives , 5(3), 45-56., 1991.
Cox, T. H., & Blake, S.:	Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. Academy of Management Perspectives , 5(3), 45-56, 1991.
Cox, T.:	A Comment on The Language of Diversity, Organization , 1(1), 51-58, 1994.
Cox, T.:	Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, Berrett-Koehler Publishers , 1994.
Çelik, G. T., & Oral, E. L.:	Türk İnşaat Sektörü Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile İlişkisi, Çukurova Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi , 28(2), 15-26, 2013.
Dajnoki, K., Máté, D., Fenyves, V., & Kun, A. I.:	Deconstructing Attitudes Towards Immigrant Workers Among Hungarian Employees and Higher Education Students, Sustainability , 9(9), 16-39. 2017.

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W.:	Organization Structure and Performance: A Critical Review. Academy of Management Review , 5(1), 49-64, 1980.
D'aunno, T., Succi, M., & Alexander, J. A.:	The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change, Administrative Science Quarterly , 45(4), 679-703, 2000
Deephouse, D. L., & Carter, S. M.:	An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. Journal of Management Studies , 42(2), 329-360, 2005.
Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B.:	The Effect of Family Business Professionalization As A Multidimensional Construct on Firm Performance, Journal of Small Business Management , 53(2), 516-538, 2015.
Denison, D. R.:	Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, Organizational Dynamics , 13(2), 5-22, 1984.
Devece, C., Palacios-Marqués, D., & Alguacil, M. P.:	Organizational Commitment and Its Effects on Organizational Citizenship Behavior in A High-unemployment Environment, Journal of Business Research , 69(5), 1857-1861, 2016.
DiMaggio, P. J., & Powell, W. W.:	The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review , 147-160, 1983.
Eğİnli, A. T.:	Örgütsel Bağlılığın Geliştirilmesinde Farklılık Yönetimi, Yayınlanmış Doktora Tezi , Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir, 2009.
Erdal, G., Gücüyener, İ., Erdal, K.:	Eğitim Kurumlarında Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj ve Eğitime Katkısı, Electronic Journal of Vocational Colleges , 3(3), 54-61, 2013.
Fant, O. D.:	Racial Diversity in Organizations and Its Implications for Managements, Personnel , 59(5), 60-68, 1982.
Fidan, T.:	Kurumsalcılık Yaklaşımları ve Yeni Kurumsalcılık Perspektifinden Eğitim Örgütleri, Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi , 1(1), 1-16, 2017.
Follett, M. P.:	Creative Experience , Longmans, Green and Co., 1924.

Follett, M. P.:	The New State , 1918.
Foster, B. G., Jackson, G., Cross, W. E., Jackson, B., & Hardiman, R.:	Workforce, Diversity in Business, Training & Development Journal , 42(4), 38-43, 1988.
Fredriksson, M., & Edwards, L.:	Communicating Under the Regimes of Divergent Ideas: How Public Agencies in Sweden Manage Tensions Between Transparency and Consistency, Management Communication Quarterly , 33(4), 548-580, 2019.
Gider, İ. H.:	İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2016.
Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M.:	Diversity Management: A New Organizational Paradigm. Journal of Business Ethics , 21(1), 61-76, 1999.
Grusky, O.:	Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly , 10, 488-503, 1966.
Gül, H.:	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi, Ege Academic Review , 2(1), 37-56, 2002.
Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö.:	Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business and Economics Research Journal , 3(3), 49, 2012.
Gürkan, G.Ç.:	Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
Halis, M. ve Ay, D.:	Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 18(2), 43-62, 2017.
Halis, M., and Gökgöz, G.:	Creating Organizational Commitment By Satisfying Internal Customers, Serbian Journal of Management , 2(1), 5-19, 2007.
Hall R.H.:	Professionalization and Bureaucratization, American Sociological Review , 33(1), 92-104, 1968.

Hall, R. H., Johnson, N. J., & Haas, J. E.:	Organizational Size, Complexity, and Formalization. American Sociological Review , 32, 903-912, 1967.
Han, S. K.:	Mimetic Isomorphism and Its Effect on the Audit Services Market. Social Forces , 73(2), 637-664, 1994.
Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P.:	Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface and Deep-level Diversity on Work Group Cohesion. Academy of Management Journal , 41(1), 96-107, 1998.
Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T.:	Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface and Deep-level Diversity on Group Functioning, Academy of Management Journal , 45(5), 1029-1045, 2002.
Hennessy, D. L.:	Creating the Multicultural Organization, Human Resource Management , 41(2), 279, 2002.
Herring, C., & Henderson, L.:	From Affirmative Action to Diversity: Toward a Critical Diversity Perspective, Critical Sociology , 38(5), 629-643. 2012.
Hoffman, A.:	Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry. Academy of Management Journal , 42:351–371, 1999.
Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A.:	Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly , 17, 555-573, 1972.
Hubbard, E.:	The Manager's Pocket Guide to Diversity Management , Amherst: HRD Press, 2004
Iqbal, A.:	An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment, International Journal of Business and Management , 5(3), 16, 2010.
Işık, M. & Çiçek, B.:	İnsan Kaynakları Uygulamalarının Kurumsallaşma Algısı Üzerindeki Öncüllük Rolü, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi , 17(2), 128-149, 2019.
Işık, Ö.:	Dijital Çağda İşletmelerde Kurumsallaşma ve Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2020.
Işkın, M.:	Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü ve Markalaşma Üzerine Etkisi: Sivas Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Sivas, 2017.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A.:	Diversity Management: Time For A New Approach, Public Personnel Management , 29(1), 75-92, 2000.
Jackson, S. E., May, K. E., Whitney, K., Guzzo, R. A., & Salas, E.:	Understanding the Dynamics of Diversity in Decision-making Teams, Team Effectiveness and Decision-making in Organizations , 204-261, 1995
Jan, P. T., Lu, H. P., & Chou, T. C.:	The Adoption of E-learning: An Institutional Theory Perspective, Turkish Online Journal of Educational Technology-TOJET , 11(3), 326-343, 2012.
Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell, C.M., and Black, W.C.:	A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment, Journal of Marketing Research , 27, 3, 333-344, 1990.
Johnston, W. B., & Packer, A. E.:	Workforce 2000: Work and Workers for the 21st Century , Hudson Institute, 1987.
Jose, A., & Thibodeaux, M. S.:	Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers, Journal of Business Ethics , 22(2), 133-143, 1999.
Kanter, R. M.:	Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities, American Sociological Review , 499-517, 1968.
Kapoor, C.:	Defining Diversity: The Evolution of Diversity, Worldwide Hospitality and Tourism Themes , 3(4), 284, 2011
Karpuzoğlu, E.	Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 1999.
Kelly, E., & Dobbin, F.:	How Affirmative Action Became Diversity Management: Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996, American Behavioral Scientist , 41(7), 960-984. 1998.
Kırklıkçı, A. B., Gedik, T.:	Türkiye Mobilya İşletmelerinin Kurumsallaşma Algılarının Analizi, Düzce Üniversitesi Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi , 16(1), 1-16, 2020.
Kimberly, J. R.,	Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization, Academy of Management Journal , 22(3), 437-457, 1979.
Kirton, G.:	Developing Strategic Approaches to Diversity Policy, Individual Diversity and Psychology in Organizations , 1, 2003.

Koç, H.:	Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi , 8(28), 200-211, 2009.
Koçel, T.:	İşletme Yöneticiliği , Genişletilmiş 18. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2018.
Koçel, T.:	İşletme Yöneticiliği , İstanbul Üniversitesi, 1984.
Kossek, E. E., & Pichler, S.:	EEO and the Management of Diversity, Handbook of Human Resource Management , 251-272, 2006.
Kostova, T.:	Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, Academy of Management Review , 24(2), 308-324, 1999.
Kök, S. B., & Özcan, B.:	Örgüt Kültürünün Oluşumunda Etkili Olan Faktörler Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi , 7(2). 296, 2012
Kurowski, L. L.:	Cloaked Culture and Veiled Diversity: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity, Management Decision , 40, 183-191, 2002.
Larkey, L. K.:	Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups, Academy of Management Review , 21(2), 463-491, 1996.
Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D.:	The Temporal Dynamics of Institutionalization, Academy of Management Review , 26(4), 624-644, 2001.
Liao, Z.:	Institutional Pressure, Knowledge Acquisition and A Firm's Environmental Innovation, Business Strategy and the Environment , 27(7), 849-857, 2018.
Liou, S. R.,	An Analysis of the Concept of Organizational Commitment, In Nursing Forum (Vol. 43, No. 3, pp. 116-125). Malden, USA: Blackwell Publishing Inc, 2008.
Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., Gu, J., & Chen, H.:	The Role of Institutional Pressures and Organizational Culture in the Firm's Intention to Adopt Internet-enabled Supply Chain Management Systems, Journal of Operations Management , 28(5), 372-384, 2010.
Lorbiecki, A., & Jack, G.:	Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, British Journal of Management , 11, S17-S31, 2000.
Magurran, A. E.:	Biological Diversity, Current Biology , 15(4), R116-R118, 2008.
Mannix, E., & Neale, M.A.:	What Differences Make a Difference? The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations, Psychological Science in the Public Interest , 6(2), 31-55, 2005.
March, G. J.:	Continuity and Change in Theories of Organizational Action, Administrative Science Quarterly , 1996.

Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R.:	Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles, Work and Occupations , 20(3), 368-390, 1993.
Martínez-Ferrero, J., & García-Sánchez, I. M.:	Coercive, Normative and Mimetic Isomorphism as Determinants of the Voluntary Assurance of Sustainability Reports, International Business Review , 26(1), 102-118, 2017.
Masocha, R., & Fatoki, O.:	The Impact of Coercive Pressures on Sustainability Practices of Small Businesses in South Africa, Sustainability , 10(9), 3032, 2018.
Mavin, S., & Girling, G.:	What is Managing Diversity and Why Does It Matter?, Human Resource Development International , 3(4), 419-433, 2000.
McGrath, J. E., Berdahl, J. L., & Arrow, H.:	Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), <i>Diversity in Work Teams: Research Paradigms For a Changing Workplace</i> (pp. 17–45), American Psychological Association . 1995.
Meşe, S.:	Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, 2020.
Meyer, J. P., & Allen, N. J.:	A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment, Canadian Journal of Behavioural Science , 19(2), 199, 1987.
Meyer, J. P., & Allen, N. J.:	A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review , 1(1), 61-89, 1991.
Meyer, J. P., & Allen, N. J.:	Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, Journal of Applied Psychology , 69(3), 372, 1984.
Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M.:	Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-conceptualization, Human Resource Management Review , 20(4), 283-294, 2010.
Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A.:	Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization, Journal of Applied Psychology , 78(4), 538, 1993.
Meyer, J. W., & Rowan, B.:	Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology , 83(2), 340-363. 1977.

Milliken, F. J., & Martins, L. L.:	Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, Academy of Management Review , 21(2), 402-433, 1996.
Mor Barak, M. E.:	The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management, Social Work , 45(4), 339-353, 2000.
Mottaz, C. J.:	An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in A Variety of Occupational Groups, Journal of Vocational Behavior , 28(3), 214-228, 1986.
Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.:	The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior , 14(2), 224-247, 1979.
Ng, E. S., & Stephenson, J.:	Individuals, Teams, and Organizational Benefits of Managing Diversity, The Oxford Handbook of Diversity in Organizations , 235, 2015.
Nişancı, Z. N., Oğrak, A., Özçelik, A. K. S., & Düzgün, H. A.:	Kurumsallaşma, Kurumsal Kuram ve Kurumsal Yönetim: Kavramlar Arası Farklılıklar ve Biçimselleşme, 3. Uluslararası Turgut Özal Ekonomi ve Siyaset Kongresi Bildiriler Kitabı , 174-187, 2015.
Obeng, K., & Ugboro, I.:	Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study, Journal of the Transportation Research Forum , 42(2), 83-98, 2003.
Okçu, V., Bakaç, N., & Erdem, M.:	Farklılıkların Yönetimine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri, AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction , 7(2), 19-56, 2018.
Ordu, A.:	The Effects of Diversity Management on Job Satisfaction and Individual Performance of Teachers, Educational Research and Reviews , 11(3), 105-112, 2016.
O'Reilly, C. A., & Chatman, J.:	Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior, Journal of Applied Psychology , 71(3), 492, 1986.
Oyewobi, L. O., Oke, A. E., Adeneye, T. D., & Jimoh, R. A.:	Influence of Organizational Commitment on Work-life Balance and Organizational Performance of Female Construction Professionals, Engineering, Construction and Architectural Management , 26(10), 2243-2263, 2019.

Ozbilgin, M. F.:	Global Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan, Japan Institute For Labour Policy and Training (JILPT) Working Paper Series , 2005.
Özkaya, M. O., Özbilgin, M., & Şengül, C. M.:	Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 19, 359-374, 2008.
Özkoç, A. G., & Kemer, E.:	The Strategic Role of Institutionalization for Accommodation Enterprises in Terms of Organizational Innovation, Gaziantep University Journal of Social Sciences , 16(2), 568-578, 2017.
Paik, Y., Parboteeah, K. P., & Shim, W.:	The Relationship Between Perceived Compensation, Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Case of Mexican Workers in The Korean Maquiladoras, The International Journal of Human Resource Management , 18(10), 1768-1781, 2007.
Panaccio, A., & Vandenberghe, C.:	Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-being: A Longitudinal Study, Journal of Vocational Behavior , 75(2), 224-236, 2009.
Pattnaik, L., & Tripathy, S. K.:	Diversity Management: A Tool for Competitive Advantage, Training & Development Journal , 5(1), 17-24, 2014.
Pelled, L. H.:	Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory, Organization Science , 7(6), 615-631, 1996.
Penley, L. E., & Gould, S.:	Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment to Organizations, Journal of Organizational Behavior , 9(1), 43-59, 1988.
Phillips, K. W., & Loyd, D. L.:	When Surface and Deep-level Diversity Collide: The Effects on Dissenting Group Members, Organizational Behavior and Human Decision Processes , 99(2), 143-160, 2006.
Pitts, D.:	Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence From US Federal Agencies, Public Administration Review , 69(2), 328-338, 2009
Pless, N., & Maak, T.:	Building An Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice, Journal of Business Ethics , 54(2), 129-147. 2004.
Post, C., & DiTomaso, N.:	Workforce Diversity: Why, When, and How, Research in The Sociology of Work , 14, 1–14, 2004.
Raineri, A.:	Diversity Management in Three Latin American Countries: An Institutional Theory Perspective, Academia Revista Latinoamericana de Administración , 31(2), 426- 447, 2018.
Randall, D. M.:	Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review , 12, 460- 471, 1987.

Recepoglu, E., Kılınç, A. Ç., Şahin, F., & Er, E.:	Öğretim Elemanlarının Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, Electronic Turkish Studies , 8(6), 603-617, 2013.
Reichers, A. E.:	A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review , 10(3), 465-476, 1985.
Rençber, İ.:	Kariyer Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın ve İş Tatmininin Aracılık Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir, 2019
Rigdon, E. E.:	Cfi Versus Rmsea: A Comparison of Two Fit Indexes For Structural Equation Modeling, Structural Equation Modeling , 3(4), 369-379, 1996.
Rosado, C.:	What Do We Mean By “Managing Diversity”, Workforce Diversity , 3, 1-15, 2006.
Saha, R.:	Factors Influencing Organizational Commitment–Research and Lessons, Management Research and Practice , 8(3), 36-48, 2016.
Salancik, G. R.:	Commitment Is Too Easy!, Organizational Dynamics , 6(1), 62-80, 1977.
Salomon, M. F., & Schork, J. M.:	Turn Diversity to Your Advantage, Research-Technology Management , 46(4), 37-44, 2003.
Schlicht, E.,	Consistency in Organization, Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) , 612-623, 2008.
Scott W.R.:	Institutional Theory: Contributing to A Theoretical Research Program, In Great Minds in Management: The Process of Theory Development. Smith KG, Hitt MA (eds). Oxford University Press : New York; 460–484, 2005.
Scott, W. R.,	The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly , 32, 493-511, 1987.
Seliverstova, Y., & Pierog, A.:	A Theoretical Study On Global Workforce Diversity Management, Its Benefits And Challenges, CrossCultural Management Journal , (1), 117-124, 2021.
Selznick, P.:	Institutionalism "Old" and "New", Administrative Science Quarterly , 270-277. s.271, 1996.
Sezerel, H., & Tonus, H. Z.:	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını, Gümüşhane University Electronic Journal of the Institute of Social Science , 7(17), 1-13, 2016.
Sherer, P. D., & Morishima, M.:	Roads and Roadblocks to Dual Commitment: Similar and Dissimilar Antecedents of Union and Company Commitment, Journal of Labor Research , 10(3), 311-330, 1989.
Silverman, S. K.:	What is Diversity? An Inquiry Into Preservice Teacher Beliefs, American Educational Research Journal , 47(2), 292-329, 2010.

Smith Jr, J. C.:	Managing in a Multi-Ethnic, Multi-Racial Workforce in the 1980's: Problems and Promises , Selected Speeches, Paper 7. 1980 .
Staples, D. S., & Zhao, L.:	The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-face Teams, Group Decision and Negotiation , 15(4), 389-406, 2006.
Steers, R. M.:	Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly , 22(1), 46-56, 1977.
Suchman, M. C.:	Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, Academy of Management Review , 20(3), 571-610, 1995.
Suharnomo, A. Y., Wahyudi, S., & Wikaningrum, T.:	A Systematic Literature Review of Managing Workplace Diversity For Sustaining Organizational Competitive Advantage, International Journal of Mechanical Engineering and Technology , 8(12), 398-406. 2017.
Sundu M.,	Uluslararasılaşma Sürecine Kurumsallaşmanın Etkileri: Kobi'lerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.
Sürgevil, O.:	Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım, Yayınlanmamış Doktora Tezi , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 2008.
Sürücü, L., & Maşlakçı, A.:	Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal İnceleme, International Journal of Management and Administration , 2(3), 49-65, 2018.
Süß, S., & Kleiner, M.:	Diversity Management in Germany: Dissemination and Design of the Concept, The International Journal of Human Resource Management , 18(11), 1934-1953, 2007.
Syed, J.:	"Contextualising Diversity Management", in Ozbilgin, M. (Ed.), Equality, Diversity and Inclusion at Work: A Research Companion , Edward Elgar, Cheltenham and New York, NY, pp. 101-111, 2009.
Şap, Ö.:	Bilgi Yönetim Ortamı ile İşe Adanmışlık Örgütsel Bağlılık ve Algılanan Bireysel Performans İlişkisi: Bir Araştırma, Yayınlanmış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 2016.
Şimşek, B.:	Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, 2013.
Taşar Ünalp, A.,	Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Küresel Farklılıkların Önemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.

Taşkın, F., & Dilek, R.:	Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi , 2(1), 37-46, 2010.
Temelli, E.,	Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Yetenekler Açısından İnşaat Sektöründe Algılanan Müşteri Değerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
Thomas Jr, R. R.	To Affirming Diversity, Harvard Business Review , March-April: 107-117, 1990.
Thomas, D. A., & Ely, R. J.:	Making Differences Matter, Harvard Business Review , 74(5). 1996.
Thomas, R.:	Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce By Managing Diversity , Amacom, 1992
Torlak, O., & Koc, U.,	Materialistic Attitude As An Antecedent of Organizational Citizenship Behavior, Management Research News , 30(8), 581-596, 2007.
Tozkoparan, G., & Vatansever, Ç.:	Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması, Akdeniz İİBF Dergisi , 11(21), 89-109, 2011.
Treven, S., & Mulej, M.:	The Systemic Approach to the Encouragement of Innovativeness Through Employee Diversity Management, Kybernetes , 36(2), 144-156, 2007.
Tuncel, Ö.:	Kişilik ve Örgüt Kültürü Bağlamında Yıldırma Davranışının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Ampirik Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
Turner, S. F., & Rindova, V.:	A Balancing Act: How Organizations Pursue Consistency in Routine Functioning in the Face of Ongoing Change, Organization Science , 23(1), 24-46, 2012.
Ulukan, C.,	Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2, 29 – 42, 2005.
Uzoğlu, S.:	Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, Kurgu Dergisi , 18, 337, 2001.
Valor, C.:	Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship: Towards Corporate Accountability, Business and Society Review , 110(2), 191-212, 2005.
Vural, E.:	İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Özel Sektör Çalışanlarının Farklılık Algısına Yönelik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi , Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2019.
Waddock, S.,	Creating Corporate Accountability: Foundational Principles to Make Corporate Citizenship Real, Journal of Business Ethics , 50(4), 313-327, 2004.

Wallace, J. E.,	Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, Administrative Science Quarterly , 228-255, 1995.
Warren, R.C.:	The Evolution of Business Legitimacy, European Business Review , 15(3), 153-163, 2003
Webber, S. S., & Donahue, L. M.:	Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis, Journal of Management , 27(2), 141-162, 2001.
Wiener, Y.:	Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of Management Review , 7(3), 418-428, 1982.
Wilensky, H. L.:	The Professionalization of Everyone?, American Journal of Sociology , 70(2), 137-158, 1964.
Yağcı, E.:	Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi , Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2014.
Yağcı, K.:	Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 9(3), 114-129, 2007.
Yang, Y., & Konrad, A. M.:	Understanding Diversity Management Practices: Implications of Institutional Theory and Resource-based Theory, Group & Organization Management , 36(1), 6-38, 2011.
Yaşlıoğlu, M. M.:	Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, Istanbul Business Research , 46, 74-85, 2017.
Yazıcıoğlu İ., Koç H.:	Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 21, 497-507, 2009.
Zangaro, G. A.,	Organizational Commitment: A Concept Analysis, Nursing Forum , 36(2), 14-22, 2001.
Zeffane, R. M.:	Understanding Employee Turnover: The Need For A Contingency Approach, <i>International Journal of Manpower</i> , 15(9-10), 22-31, 1994.
Zhu, Q., & Sarkis, J.:	The Moderating Effects of Institutional Pressures on Emergent Green Supply Chain Practices and Performance, International Journal of Production Research , 45(18-19), 4333-4355, 2007.

EKLER

Araştırma Formu

Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışanların Kurumsallaşma Algısının Rolü: Bir Katılım Bankası Örneği

Araştırma Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma formu, farklılık yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini ve bu etkide çalışanların kurumsallaşma algısının rolünü ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında toplanan veriler, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Yönetim ve Organizasyon Programı'nda yürütülmekte olan bir lisansüstü tezinde kullanılacaktır.

Araştırma formu 5 soru ve 72 ifadeden meydana gelmektedir. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından oldukça önemlidir. Lütfen soruları dikkatlice okuyunuz ve size en uygun olduğunu düşündüğünüz şıkkı işaretleyiniz. Araştırmadan elde edilecek olan veri tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup katılımcıların bireysel kimliğini ve/veya firma kimliğini ortaya çıkaracak bilgiler içermemektedir. Araştırmaya yapmış olduğunuz katkı için çok teşekkür ederim. Herhangi bir sorunuz olursa benimle iletişime geçmekten çekinmeyiniz.

Saygılarımla,

Ç. Bilgehan Bayram

BÖLÜM 1 – Farklılık Yönetimi Ölçeği

Aşağıda farklılıkların yönetimine yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen 5 seçenek arasından size uygun olanı seçiniz (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
1)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar.	1	2	3	4	5
2)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
3)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında düşüncelerini rahatlıkla ifade ederler.	1	2	3	4	5
4)Bankamızda çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken çalışma arkadaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	1	2	3	4	5
5)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	1	2	3	4	5
6)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	1	2	3	4	5
7)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşları arasındaki yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1	2	3	4	5
8)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	1	2	3	4	5
9)Bankamızda çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
10)Bankamızda çalışanlar ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
11)Bankamızda çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1	2	3	4	5
12)Bankamızda çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
13)Bankamızda çalışanlar, çalışma arkadaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1	2	3	4	5
14)Bankamızda yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	1	2	3	4	5
15)Bankamızda yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1	2	3	4	5
16)Bankamızda yöneticiler, çalışanların iş yerinin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
17)Bankamızda yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
18)Bankamızda yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrıklara izin vermezler.	1	2	3	4	5
19)Bankamızda yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme konusunda kararlılırlar.	1	2	3	4	5
20)Bankamızda yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
21)Yöneticiler, bankanın amaçlarını gerçekleştirmesinde farklı becerilere sahip çalışanlardan yararlanırlar.	1	2	3	4	5
22)Bankamızda yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin, ekonomik düzeylerine bakılmaksızın, bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
23)Yöneticiler, bankayı ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5
24)Bankamızda yöneticiler, görev paylaşımlarında bütün çalışanlara adil davranırlar.	1	2	3	4	5
25)Bankamızda yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
26)Bankamızda yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1	2	3	4	5
27)Bankamızda yöneticiler, çalışanların yaptıkları işlerde değişiklik yapma isteklerine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
28)Bankamızda Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1	2	3	4	5

BOLUM 2 – Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aşağıda çalışanların örgütsel bağlılığına yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen 5 seçenek arasından size uygun olanı seçiniz (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
29) Meslek hayatımın geri kalan bölümünü bu bankada geçirecek olma düşüncesi beni mutlu ediyor.	1	2	3	4	5
30) Bu bankanın sorunları sanki gerçekten benim sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
31) Bankama güçlü bir - aidiyet- duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
32) Kendimi bu bankaya -duygusal olarak bağlı- hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
33) Bankamda kendimi - ailenin bir parçası- gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
34) Bankamın benim için çok özel bir yeri var.	1	2	3	4	5
35) Şu anda bankadaki mevcudiyetim kendi isteğim olduğu gibi dönemin şartlarının da gereğidir.	1	2	3	4	5

36)Bankamdan ayrılmak istesem bile şu an bu benim için zor bir karar olur.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

37)Şu anda bankamdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
38)Bu bankadan ayrılmayı düşünmeye yetecek kadar fazla seçeneğimin olmadığını hissedirim.	1	2	3	4	5
39)Bu bankaya kendimden çok şey katmamış olsam başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
40)Bankadan ayrılacak olsam, bu durumun olumsuz sonuçlarından biri kendime uygun başka seçeneklerin az sayıda olması olurdu.	1	2	3	4	5
41)Bu bankada çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu hissetmem.	1	2	3	4	5
42)Bu bankada çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir sorumluluk duygusu hissetmem.	1	2	3	4	5

43)Benim yararına olsa bile şu anda bu bankadan ayrılmanın doğru olmadığını düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
44)Bankamdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
45)Bu banka benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
46)Şu anda bankamdan ayrılmam çünkü bu bankada çalışanlara karşı bir minnet borcum var.	1	2	3	4	5
47)Şu anda bankamdan ayrılmam çünkü bu bankada çalışanlara karşı bir sorumluluğum var.	1	2	3	4	5
48)Bankama çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3 – Kurumsallaşma Ölçeği

Aşağıda çalışanların kurumsallaşma algılarına yönelik bazı ifadeler yer almaktadır. Lütfen 5 seçenek arasından size uygun olanı seçiniz (1 = Kesinlikle Katılmıyorum; 2 = Katılmıyorum; 3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4 = Katılıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
49)Bankamızda çalışanlar için yazılı <u>prosedürler</u> bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
50)Bankamızda <u>prosedürler</u> ve bankanın kurallarının anlatıldığı yazılı bir el kitapçığı(organizasyon el kitabı) bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
51)Bankamızda çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
52)Bankamızda çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
53)Bankamızda kimin kime bağlı olduğunu(ast-üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
54)Bankamızda iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
55)Bankamızda çalışanların terfisi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
56)Bankamızda işe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde yetkin kişiler söz sahibidir.	1	2	3	4	5
57)Yetkin kişiler bankamızda yeni politikaların belirlenmesinde söz sahibidir.	1	2	3	4	5
58)Bankamızda alanında yetkin olan kişilerin karar verme özerklikleri yüksektir.	1	2	3	4	5
59)Bankamızda çalışanların yetki ve sorumluluk alanına müdahale edilmez.	1	2	3	4	5
60)Çalışanlar arasında bankamıza karşı güçlü bir duygusal bağlılık vardır.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
61)Çalışanlar bankanın hedeflerine ulaşmak için harmoni içinde çalışmaktadırlar.	1	2	3	4	5
62)Bankamızın farklı bölümleri, ortak hedeflerimiz doğrultusunda hareket ederler.	1	2	3	4	5
63)Bankamızın temel değerleri ile çalışanların kişisel değerleri arasında uyum vardır.	1	2	3	4	5
64)Bankamızın kurum kültürü, eski çalışanlar aracılığıyla yeni işe başlayan çalışanlara aktarılır.	1	2	3	4	5
65)Bankamızda çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
66)Bankamızın misyon, strateji ve eylemleri birbiri ile uyumludur.	1	2	3	4	5
67)Bankamızda alınan kararlar; bankanın vizyonuna, misyonuna ve stratejisine uygundur.	1	2	3	4	5
68)Bankamızla ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum.	Katılmıyorum.	Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum.	Katılıyorum.	Kesinlikle Katılıyorum.
69)Bankamız, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) her konuda açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
70)Bankamız diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara vadettiklerini yerine getirir.	1	2	3	4	5
71)Bankamızda uygulanan eylem ve süreçler, dış denetçilere söylenenlerden farklı değildir.	1	2	3	4	5
72)Bankamızda ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 4

Bu bölümdeki soruların yanıtlarını kısaca soruların karşısına yazınız.

• Cinsiyetiniz nedir?;
• Kaç yaşındasınız?;
• En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi nedir?(Lisans, Lise, Lisansüstü, Önlisans):
• Kaç yıldır sigortalı olarak çalışıyorsunuz?;
• Bu şirketteki çalışma süreniz nedir?;