



# FARKLILIK YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME ÜZERİNE ETKİSİ: AKADEMİK VE İDARİ PERSONEL ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL IDENTIFICATION: A RESEARCH ON ACADEMIC AND ADMINISTRATIVE STAFF

DOI:10.17755/esoder.59968

**Mustafa TAŞLIYAN<sup>1</sup>**  
**Bengü HIRLAK<sup>2</sup>**  
**Gamze Ebru ÇİFTÇİ<sup>3</sup>**

## Öz

Bu araştırmada, Kırıkkale Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel özdeşleşmeleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, bu üniversitede çalışan 151 akademisyene, 150 idari personele anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak, frekans, t testi, ANOVA, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; farklılık yönetimi boyutlarının tamamı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutlarının tamamının örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca örgütsel özdeşleşmenin cinsiyetlere göre; farklılık yönetimi boyutunun (örgütsel değerler ve normlar) yaşa göre; farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar) akademisyen ve idari personel olarak görev yapmaya göre anlamlı farklılık gösterdiği de tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık Yönetimi, Örgütsel Özdeşleşme, Üniversite

## Abstract

In this study, it was aimed to determine effect of the academic and administrative staff's perception of management of diversity on organizational identification in Kırıkkale University's. For this purpose, questionnaire was performed on 151 academicians, 150 administrative staffs working in this University. T-test, ANOVA, correlation and regression analysis was performed by using data obtained from questionnaire with SPSS program. According to correlation analysis, it was determined that a significant positive relationship between all dimensions of diversity management and organizational identification. According to the results of regression analysis; it was determined that a positive effect of all dimensions of diversity management on organizational identification. It was also determined that organizational identification vary significantly among gender variable; dimension of diversity management (organizational values and norms) vary significantly among age variable; dimensions of the diversity management (individual attitudes and behavior, organizational values and norms) vary significantly among work as academic and administrative staff variable.

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

<sup>1</sup> Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Kahramanmaraş, [mustafatasliyan@hotmail.com](mailto:mustafatasliyan@hotmail.com)

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kilis, [benguhirlak@hotmail.com.tr](mailto:benguhirlak@hotmail.com.tr)

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Çorum, [gamzeebruciftci@hotmail.com](mailto:gamzeebruciftci@hotmail.com)

## 1.GİRİŞ

Günümüz bilgi dünyasında işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları, üretim ve hizmetin en temel unsuru haline gelmiştir. Artık hızla gerçekleşen globalleşme ile birlikte çok çeşitlilik, çok kültürlülük, çok merkezlilik durumu söz konusudur. İşletmelerin de en önemli zenginlikleri, çoklu yeteneklere ve farklı bakış açılarına sahip olan insan kaynaklarıdır. İnsan unsurunun ön planda olması, işletmelerin kültürlerini, felsefelerini ve stratejilerini etkilemiştir. İşletmelerde insan kaynaklarının sahip oldukları becerilerin yanı sıra, onları diğer insanlardan farklı kılan nitelikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle yöneticilerin çalışanlarının sahip oldukları farklılıkları zenginlik olarak değerlendirmeleri, saygı duymaları ve duyarlı olmaları büyük bir önem arz etmektedir. Bu nedenle, işletmeler için farklılık yönetimi, ihtiyaç duyulan yeni yönetim yaklaşımlardan bir tanesi haline gelmektedir (Memduhoğlu, 2011: 37). İşletmelerdeki yöneticilerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için, öncelikle farklılıkların işletmeleri nasıl etkilediklerini anlamaları gerekmektedir (Jackson ve Joshi, 2004: 694). Örneğin; Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) tarafından yapılan araştırmada; farklılıkların yönetimi değişkenin örgütsel özdeşleşme değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Günümüz sürekli değişen iş dünyasında, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin en temel dayanaklarından bir tanesi, kendilerini örgütleri ile özdeşleştiren çalışanların verimliliğidir. Kendisini örgütüne yabancı hissetmeyen, farklılıkların yönetimiyle örgütle özdeşleşmesi sağlanan çalışanlar, çalışma teknolojisinde ve iş yapma tekniklerinde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilmeyi sağlayan başrol oyuncularındır (Gökçen ve Çavuş, 2014: 525).

Farklılık yönetimi algısının özellikle üniversitelerde görev yapan akademisyenler ve idari personeller açısından ele alınması, üniversitedeki farklılıkların yönetimine ilişkin algıların, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin olup olmadığının belirlenmesi açısından bu araştırma ile literatüre katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Farklılık Yönetimi

Farklılık kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır. Felsefe alanında ise, farklılık kavramı; “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” olarak tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.org.tr>). Bir başka ifadeyle farklılık kavramı, herhangi bir grup, organizasyon, topluluk, ulus ya da ulusların grubu içindeki bireylerin farklı kimliklerinin, geçmişlerinin, deneyimlerinin ve inançlarının (örneğin; cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş, fiziksel beceri, aile durumu, politik ve ekonomik bakış açısı vs.) karışımıdır şeklinde de ifade edilebilir (Gentile, 1996; akt. Foxman ve Easterling, 1999: 285). İşletmelerdeki çalışanlara ilişkin farklılıklar; demografik farklılıklar (cinsiyet, yaş, tecrübe, etnik köken, milliyet, ırk, fiziki özellikler, doğdukları veya kendilerini ait hissettikleri bölge ya da şehir vs.); sosyokültürel farklılıklar (ekonomik durum, eğitim düzeyi, inanç, yaşam stili, siyasi bakış açısı, örf, adet, değer yargıları vs.); bireysel farklılıklar (davranış tarzı, bedensel ve zihinsel kabiliyetler, kişilik, bilgi ve yetenek düzeyi, duygusal, ruhsal ve psikolojik durumu vs.) şeklinde sıralanabilmektedir (Memduhoğlu, 2011: 37-38).

Örgütler, içerisinde barındırdığı bu farklılıklara değer vermek durumundadırlar. Farklılıklara değer vermek; herhangi bir farklılık faktörüne bağlı olarak, çalışanların katkılarının kısıtlama ve dışlamaya maruz bırakılması değil, farklı gruplarda çalışanların sahip oldukları kıymetli varlıkların farkında olmalarını ve bunlardan yararlanmaya istekli olmalarını sağlama arzusu olarak ifade edilebilir (McMahan vd. 1998: 199).

Farklılık yönetimi, organizasyonlardaki insanların farklı özelliklerinden değer elde eden yönetim yaklaşımı olarak da ifade edilebilir (Uzunçarşılı ve Soydaş, 2007: 68; akt. Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 121). Bu açıdan farklılık yönetimi; organizasyonlarda yer alan bireylerin eşsiz ve çeşitli özelliklerinin bütünlüğüne değer veren bir yönetim anlayışıdır şeklinde ifade edilebilir (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 34; akt. Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015: 121). Farklılık yönetimi, farklılıkların potansiyel avantajlarını maksimize etmeyi ve potansiyel dezavantajlarını minimize etmeyi amaçlayan biçimsel örgütsel sistemleri ve uygulamaları kapsar. Farklılık yönetimi, örgütsel yararlar sağlamaktadır. Örneğin; örgütü daha çekici hale getirmekte, en iyi mevcut yetenekleri işletmede tutmada, pazarlama çabalarını arttırmada, yaratıcı ve yenilikçi olmada, daha iyi problem çözmede ve daha fazla örgütsel esneklik sağmada katkı sağlayabilmektedir (Cox, 1993; akt. Mollica, 2003: 415).

Farklılıkların yönetimi, tüm bireylere hem eşit davranmayı hem de var olan farklılıklarına saygı duyarak bu farklılıklardan faydalanmayı kapsamaktadır. Farklılık yönetiminde başarılı olmak kolay olmamaktadır. Etkin bir şekilde farklılıkları yönetmek adına, yönetimi kolaylaştıracak bazı uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; organizasyon içerisinde yer alan bütün bireyler tarafından, farklılık yönetimi yaklaşımının benimsenmesinin uzun bir süreyi kapsayacağını bilmesi ve kararlı olunması farklılık yönetiminde etkin olmayı kolaylaştırabilir. Bu yaklaşımın sağlayacağı avantajlar ele alındığında, işletmelerin bu anlayışa gerekli yatırımı yapmaktan çekinmemeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: 91).

Farklılık yönetiminin işletmelere sağladığı çeşitli avantajlar ve dezavantajlar, eğitim kurumları için de geçerli olmaktadır. Okullarda görev yapan çalışanlar, barındırdıkları farklı kültürler, kişilikler ve yetenekleri kurumlarına da yansıtırlar. Bu tür farklılıklar, eğitim örgütlerinde kimi zaman anlaşmazlıklara, çatışmalara ve gruplaşmalara sebep olabilmektedir. Bu nedenle de farklılıkların çok olduğu yerlerde farklılıkların yönetiminin zorlaştığı bilinmektedir. Fakat bu farklılıkların; örgütte çalışanları ve kurumları zenginleştirilmesi, gelişme sağlanması, kuruma birşeyler katması, dünyaya ve olaylara bakış açısını zenginleştirilmesi, önyargıları kırması ve ilişkileri zenginleştirilmesi, ortaya çıkan problemlere alternatif çözümler üretme fırsatını sağlanması ve farklı işlerin üstesinden gelebilme yeteneğini arttırması beklenir. Çünkü farklılıklar, diğer insanların yeni birşeyler öğrenmesine, bireylerin kendi güçlü ve zayıf taraflarının farkında olmalarına, model alarak öğrenmeyi gerçekleştirmelerine ve gelişmelerine katkı sağlayabilir. Ancak bunun tam tersi bir durumda, yani benzerliklerin baskın olduğu bir kurumda görev yapan çalışanların bu çevre dışındaki sosyal hayata ve farklılıklara uyum sağlamada zorluk yaşamaları söz konusu olabilmektedir (Memduhoğlu, 2011: 39).

Önemli olanın, farklı becerilere ve farklı yaşam stillerine sahip olan çalışanların, örgüt içerisinde uyumlarının sağlanması olduğu unutulmamalıdır. Özellikle eğitim kurumlarının topluma yön veren en önemli kuruluşlardan bir tanesi olduğu düşünüldüğünde, farklılık yönetimi yaklaşımının bu sektörde daha büyük bir önem arz ettiği söylenebilir.

## 1.2. Örgütsel Özdeşleşme

1980'lerin sonlarında, örgütsel özdeşleşme kavramı, birçok araştırmacı tarafından sosyal psikoloji, iletişim ve örgütsel davranış gibi birçok bilim dalı içerisinde ele alınarak geliştirilmiştir (Ricketta, 2005: 359). Genel olarak organizasyona aitlik duygusu hissetme ve birlik algısının oluşması olarak tanımlanan (Ashforth ve Mael, 1989: 34) örgütsel özdeşleşme kavramı, 1990'lı yılların sonlarından itibaren psikologların yoğun bir şekilde ilgisini çekmeye başlamıştır (Olkonen ve Lipponen, 2006: 202). Örgütsel özdeşleşme kavramına duyulan bu ilginin artış sebebinin ise, iş çıktıları üzerinde pozitif bir etki göstermesinden (örneğin; iş

tatminini arttırma, işten ayrılma niyetini azaltma vs.) kaynaklandığı söylenebilir (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202).

Günümüzde örgütsel özdeşleşme ile ilgili birçok tanım bulunmasına rağmen bütün yapılan değişik tanımlamalar; örgüt üyesinin örgüt üyeliğini benliğiyle ya bilişsel olarak (örneğin; kendini örgütün parçası olarak hissetmek, örgütün değerlerini özümsemek), ya duygusal olarak (üyelikten gurur duymak) ya da her iki şekilde birden ilişkilendirerek ifade etmeye çalışmaktadırlar. Yani örgütsel özdeşleşme, kişinin benliği ile örgütü kurduğu bağlantı olarak ifade edilmektedir (Riketta, 2005: 361). Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendi hedefleri ve değerleriyle işletmelerin hedefleri ve değerlerinin uyumunu kapsamaktadır (Buchanan, 1974: 533). Bunun tam tersi bir durum söz konusu olduğunda, yani bireyin kendi hedef ve değerleri, işletmenin hedef ve değerleriyle uyumlu olmadığına, birey kendisiyle ve işletmesiyle gerilim yaşayabilmektedir (Eicholtz, 2001: 5-6; akt. Polat ve Meydan, 2010: 148).

Hall ve arkadaşları (1970) ve Schneider ve arkadaşları (1971) yaptıkları araştırmalarda; bireylerin örgütlerinin değerlerini ve hedeflerini kabul etmesiyle esasında kendi kişisel amaç ve değerlerine ulaştığını vurgulamışlardır (Edwards, 2005: 210).

Bilişsel bir süreç olarak da ifade edilen örgütsel özdeşleşmenin, çalışanlar arasında içselleştirilmiş güven duygusu, hedef belirleme süreci, içselleştirilmiş örgütsel normlar ve uygulamalar, örgütte kalma arzusu, diğer çalışanlarla gönüllü olarak işbirliği yapma isteği gibi bazı kritik tutum, inanç ve davranışların oluşmasını desteklediği ifade edilmektedir (Wiesenfeld vd. 1999: 778).

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin potansiyellerini maksimize edebilmektedir. Örgütsel özdeşleşmeleri olmayan çalışanlar, örgütteki işler için daha çok çaba harcamayı gereksiz olarak görüp, daha düşük düzeyde başarı motivasyonuna sahip olabilmektedir (Mael ve Ashforth, 2001: 201). Örgütsel özdeşleşmeyi arttırmak adına, işletme yöneticilerinin uygun araçları seçmeleri ve çalışanlarının ihtiyaçlarını, onları motive eden faktörleri bilmeleri gerekmektedir (Smidts vd. 2010: 3).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların duygularıyla, düşünceleriyle, inançlarıyla ve tutumlarıyla birbirlerine yaklaşmalarını ve işletme ile bütünleşmelerini sağlar. Bu duygular, inançlar ve tutumlar ise, çalışanların işlerine bağlılık davranışlarına yansımaktadır (Çakınberk vd. 2011: 94). Özellikle eğitim kurumlarındaki çalışanların, kurumlarına bağlılıklarının arttırılması, iş tatminlerinin yüksek bir düzeye çıkarılması ve kurumlarıyla özdeşleşmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Çalışanlar kurumlarıyla kendilerini özdeşleştirdikçe, kurumlarının ilerlemesi ve karşı karşıya kalınan problemlerin çözülmesi için büyük bir çaba sarfedeceklerdir (Yıldız, 2013: 255).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz değişim ve rekabet çağında işletmelerin bünyesinde var olan farklılıklardan yararlanabilmesi, değerlendirebilmesi ve farklılıkları iyi yönetilebilmesi, bireylerin örgütleriyle özdeşleşmelerinin sağlanabilmesi oldukça önemli konulardır.

Dolayısıyla bu araştırmanın, daha pozitif farklılık yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesi açısından hem üniversite çalışanlarına hem de diğer eğitim kurumlarına, dolayısıyla tüm topluma katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın eğitim sektörü dışındaki sektörler açısından da yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; Kırıkkale Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personellerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini ve farklılık yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini tespit etmektir. Ayrıca bu araştırma ile akademik ve idari personellerin, görev yaptıkları üniversitedeki farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algılarının sosyodemografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, akademisyen ve idari personel olarak görev yapma, kurumda çalışma süresi) göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek de amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda, akademik ve idari personellerin farklılık yönetimi algılarını olumlu hale getirici ve örgütsel özdeşleşme düzeylerini arttırıcı uygulamaları ortaya koyarak çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

## 2.2. Araştırmanın Kapsamı (Evren ve Örneklem)

Araştırma evreni, Kırıkkale Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerden ve idari personellerden oluşmaktadır. Bu üniversitede araştırmanın yapıldığı dönemde 1149 akademik personel ve 835 idari personel görev yapmaktadır.

Araştırmanın evreninin büyüklüğü ve geniş bir alanı kapsamaması, evrenin tümüne ulaşmada enerji, maliyet ve zaman gücünü ortaya çıkarmaktadır (Karasar, 2005: 127). Bu nedenle araştırmada 555 anket formu dağıtılmış, ancak 310 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Anketlerden 9 tanesi eksik ve hatalı doldurulduğu için, araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Tesadüfi örneklem yoluyla seçilerek uygulanan anket çalışma sonunda kullanılabilir anket sayısı, akademik personellerden 151, idari personellerden 150 kişi olmak üzere toplam 301 kişi'dir. Araştırmaya katılan çalışanlar; farklı fakülte, yüksek okul, meslek yüksek okulu ve rektörlüğe bağlı birimlerde görev yapmaktadırlar. Buna göre araştırmada evreni oluşturan akademik personelin % 13'ünden fazlasına ve idari personelin yaklaşık % 18'ine ulaşılmıştır (toplamda % 15'inden fazlası ile anket gerçekleştirilmiştir).

## 2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada uygulanan anketler üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde; katılımcıların sosyodemografik özelliklerine, ikinci bölümde; farklılık yönetimine ilişkin algıları ölçen ifadelerle, üçüncü bölümde; örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ifadelerle yer verilmiştir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda, iki araştırma değişkenini ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan ve güvenilirlikleri test edilmiş ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamında 5'li Likert tipi dereceleme kullanılmıştır. Bu dereceleme "kesinlikle katılmıyorum (5), katılmıyorum (4), kararsızım (3), katılıyorum ve (2) kesinlikle katılıyorum (1)" şeklinde yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan birinci ölçek, Balay ve Sağlam (2004: 40-41) tarafından geliştirilen farklılık yönetimi ölçeğidir. Bu ölçek Türkiye'de birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (Memduhoğlu, 2007; Karademir vd. 2012; Yılmaz ve Kurşun, 2013; Okçu, 2014; Doğan vd. 2015). Farklılık yönetimi; bireysel tutumlar ve davranışlar (deneyim, düşünce ve davranış farklılıkları vs.), örgütsel değerler ve normlar (farklı yaşam tarzları, duyarlılık, din ve vicdan özgürlüğü vs.), yönetsel uygulamalar ve politikalar (cinsiyet ayrımcılığı, siyasi görüş farklılığı, çatışma çözme yöntemleri vs.) boyutları ile toplam 3 boyut olarak ele alınmıştır. Ankette farklılık yönetimi değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte, Balay ve Sağlam (2004); farklılık yönetimi boyutlarından olan bireysel tutumlar ve davranışlar ile ilgili 4, örgütsel değerler ve normlar ile ilgili 8, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile ilgili 16 ifade olmak üzere toplam 28 ifadeye yer vermiştir. Bu ölçeğin geçerli

ve güvenilir olarak eğitim örgütlerinde kullanılabilceği sonucuna varılmıştır (Balay ve Sağlam, 2004: 32). Ölçekten alınacak düşük puanın, farklılıkların olumsuz yönetimini, yüksek puanın ise, olumlu yönetimi ve farklılıkların iyi yönetildiğini göstereceği söylenebilir. Söz konusu orijinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunun alfa değeri 0,77; örgütsel değerler ve normlar boyutunun alfa değeri 0,83; yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun alfa değeri 0,95 olarak belirlenmiştir (Balay ve Sağlam, 2004: 43).

Kullanılan ikinci ölçek, Türkiye’de farklı araştırmacılar tarafından kullanılan Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeğidir (Başar, 2010; Polat ve Meydan, 2010). Örgütsel özdeşleşme ölçeği tek boyut olarak ele alınmıştır. Ankette örgütsel özdeşleşme değişkenini ölçmek için kullanılan bu ölçekte toplam 6 ifadeye yer verilmiştir. Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen bu ölçek, en yaygın olan ve araştırmalarda çoğunlukla karşılaşılan ölçeklerden bir tanesidir. Söz konusu orijinal ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; alfa değeri 0,87 olarak belirlenmiştir (Mael ve Ashforth, 1992: 112).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin orjinalinin bütünü ve içeriğini bozmadan, bazı maddelerinde anlam ve anlaşılabilirlik açısından amaca daha uygun olacağı düşünülerek küçük değişiklikler yapılmıştır. Örneğin; öğretmenler ifadesinin yerine çalışanlar, akademisyenler gibi ifadelerle yer verilmiştir. Araştırma konusunun hassasiyeti bakımından, verilerin gerçekçi bir şekilde toplanabilmesi için, katılımcılara anket formunun bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı teminatı verilmiştir.

Anketler ile toplanan verilerin istatistiki analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin tespit edilmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla korelasyon analizi, farklılık yönetimi boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizi, sosyo-demografik değişkenler açısından araştırma değişkenlerine ilişkin görüşlerin farklılaşmasını tespit etmek için t-testi ve ANOVA analizi yapılmıştır.

Yapılan bu araştırma, araştırmanın yapıldığı Kırıkkale Üniversitesinde görev yapan akademik, idari personel sayısı ve dönem (2016 yılı) ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma sonuçları araştırma kapsamında kullanılan ölçekten elde edilen veriler ile sınırlıdır.

#### **2.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırma değişkenleri ile ilgili alan yazında yapılan araştırmalar doğrultusunda test edilecek hipotezler şunlardır:

H1: Farklılık yönetimi boyutları örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H1a: Bireysel tutumlar ve davranışlar örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H1b: Örgütsel değerler ve normlar örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H1c: Yönetsel uygulamalar ve politikalar örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H2: Cinsiyet değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi boyutları (b) örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmaktadır.

H3: Medeni durum değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi boyutları (b) örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmaktadır.

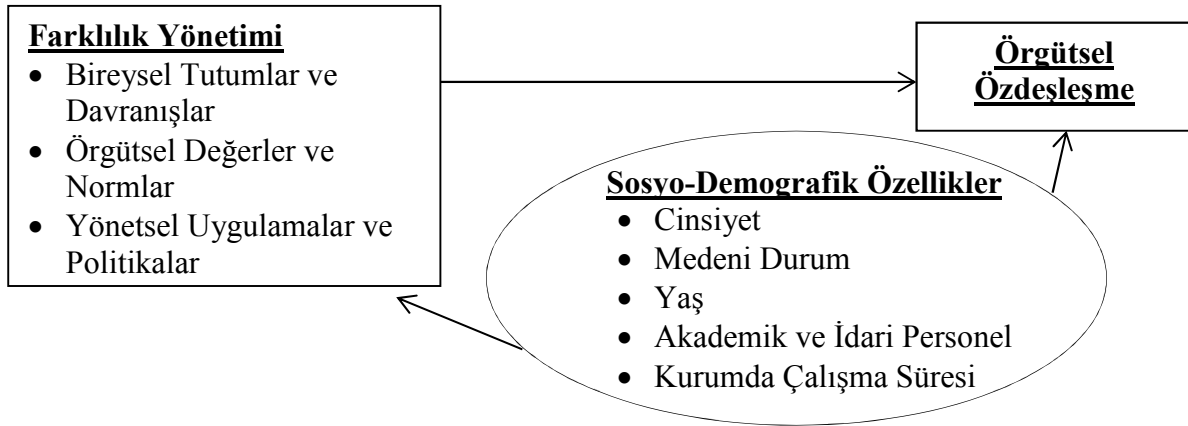
H4: Yaş değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi boyutları (b) örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmaktadır.

H5: Akademik ve idari personel değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi boyutları (b) örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmaktadır.

H6: Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından (a) farklılık yönetimi boyutları (b) örgütsel özdeşleşme düzeyi farklılaşmaktadır.

Araştırma hipotezleri doğrultusunda oluşturulan, araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin yer aldığı modeli şekil 1'deki gibi gösterebiliriz. Yapılacak istatistiksel analizlerle modelin test edilmesi hedeflenmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. BULGULAR

#### 3.1. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırma kapsamına alınan değişkenlerin boyutları ile birlikte yapılan güvenilirlik analizine ilişkin sonuçlar tablo 3.1'de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Kullanılan Ölçekler (Scales)	İfade Sayısı (N of Items)	Cronbach's Alpha Katsayıları ( $\alpha$ )
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	4	0,855
Örgütsel Değerler ve Normlar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	8	0,790
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar (Farklılık Yönetimi Boyutu)	16	0,853
Örgütsel Özdeşleşme	6	0,760

Güvenirlilik göstergesi olarak; güvenilirlik katsayısı hesaplanır. Güvenirlilik katsayısını hesaplamak için kullanılan yöntemlerden birisi de ( $\alpha$ ) Cronbach's Alfa katsayısıdır (Güriş ve Astar, 2014: 245). Bu araştırmada da ölçeklerin güvenilirlik analizlerini yapabilmek adına Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Literatüre göre alfa değeri 0,70 veya üzerinde bir değere sahip ise, ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir (Nunally, 1978; akt. Gürbüz ve Şahin, 2014: 305). Araştırmada kullanılan tüm ölçekler kabul edilebilir alfa değeri düzeyi olarak tanımlanan 0,70 üzerinde bir değere sahip olup, araştırma kapsamına alınan söz konusu bu değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği söylenilebilir (Tablo 3.1).

### 3.2. Örneklem Profili

Araştırmaya katılan 151 akademisyenin ve 150 idari personelin sosyo demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, çalışılan birim, unvan vs.) ilişkin frekans ve yüzde dağılımları tablo 3.2.'de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	203	67,4	Evli	218	72,4
Kadın	98	32,6	Bekâr	83	27,6
<b>Toplam</b>	<b>301</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>301</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Durumu (İdari Personel)</b>		
20-24	12	4	Lise	32	21,3
25-29	52	17,3	Önlisans	37	24,7
30-34	51	16,9	Lisans	65	43,3
35-39	55	18,3	Yüksek Lisans	16	10,7
40-44	66	21,9			
45+	65	21,6			
<b>Toplam</b>	<b>301</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
<b>Çalışılan Birim (Akademisyenler)</b>			<b>Çalışılan Birim (İdari Personel)</b>		
Fen Ed. Fakül.	43	28,48	Fen Ed. Fakül.	8	5,33
Müh. Fakültesi	25	16,56	Müh. Fakültesi	13	8,67
İİBF	22	14,57	İİBF	4	2,67
Eğitim Fakül.	10	6,62	Eğitim Fakül.	5	3,33
Meslek Yüksek.	14	9,27	Meslek Yüksek.	6	4
Rektörlük	5	3,31	Rektörlük	76	50,66
Veteriner Fak.	10	6,62	İd. Mali.İş.Dai.	4	2,67
Hukuk	7	4,64	Öğrenci İşleri	6	4
Güzel Sanatlar Fak.	10	6,62	Yapı İşleri	12	8
Yabancı Diller Y.O	5	3,31	Kütüphane Dai.	1	0,67
			Strateji Dai.	7	4,67
			Sağ.Kü.Spo.Dai.	3	2
			Personel Dai.	5	3,33
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100</b>
<b>Kadro Unvanı</b>			<b>İdari Görev (İdari Personel)</b>		
Prof. Dr.	17	11,25	Hizmetli	2	1,33
Doç. Dr.	20	13,25	Memur	96	64
Yrd. Doç. Dr.	34	22,52	Şef	13	8,67
Öğr. Gör.	38	25,17	Şube Müdürü	9	6
Öğr. Gör. Dr.	6	3,97	Daire Başkanı	8	5,33
Arş. Gör.	13	8,61	Fakülte Sekreteri	3	2
Arş. Gör. Dr.	2	1,32	Teknisyen	19	12,67
Uzman	5	3,31			
Okutman	16	10,6			
<b>Toplam</b>	<b>151</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>150</b>	<b>100</b>

\*N Akademisyen Katılımcı Sayısı = 151

N İdari Personel Katılımcı Sayısı = 150

N Toplam Katılımcı Sayısı = 301



**Tablo 3.2. (Devamı) Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleriyle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	*Katılımcı Sayısı (N)	Yüzde (%)
<b>İdari Görev (Akademisyenler)</b>			<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>		
Dekan	2	5,4	1 yıldan az	10	3,3
Enstitü Müdürü	3	8,1	1-3 yıl	52	17,3
Bölüm Başkanı	11	29,7	4-6 yıl	57	18,9
Diğer	21	56,8	7-9 yıl	42	14,0
			10 yıl ve üstü	140	46,5
<b>Toplam</b>	<b>37</b>	<b>100</b>	<b>Toplam</b>	<b>301</b>	<b>100</b>

\*N Akademisyen Katılımcı Sayısı = 151

N İdari Personel Katılımcı Sayısı = 150

N Toplam Katılımcı Sayısı = 301

Araştırmaya katılan çalışanların % 50,2'si (151 kişi) akademisyenlerden, % 49,8'i (150 kişi) idari personellerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 67,4'ü (203 kişi) erkek, % 32,6'sı (98 kişi) ise kadındır. Bu rakamların üniversitedeki toplam kadın ve erkek dağılımı baz alındığında orantısız bir rakam olduğu görülmüştür. Katılımcıların % 72,4'ü (218 kişi) evli, % 27,6'sı (83 kişi) ise bekarıdır. Katılımcıların yaş aralığı incelendiğinde; çoğunluk olarak % 21,9'unun (66 kişi) 40-44 ve % 21,6'sının (65 kişi) ise 45 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmüştür. Yaş aralığı ile katılımcıların % 46,5'nin (140 kişi) kurumda çalışma süresinin 10 yıl ve üstü olmasının paralel olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin çoğunluk olarak 10 yıl ve üstü olmasının, kurumları hakkında daha çok bilgi sahibi olmaları açısından ve araştırmanın amacına ulaşması bakımından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Araştırmaya katılan idari personellerin % 43,3'ü (65 kişi) lisans eğitim düzeyine sahiptirler. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 28,48'i (43 kişi) fen edebiyat fakültesinde, idari personellerin % 50,66'sı (76 kişi) rektörlükte çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 25,17'si (38 kişi) öğretim görevlisi, % 22,52'si (34 kişi) yardımcı doçent statüsünde çalışırken, idari personellerin büyük çoğunluğu % 64'ü (96 kişi) memur statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu % 56,8'i (21 kişi) farabi, erasmus gibi koordinatörlük görevlerini yürütmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin % 29,7'si (11 kişi) ise bölüm başkanı olarak çalışmaktadır (Tablo 3.2).

### 3.3 Araştırma Kapsamında Ele Alınan Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Etkiler Bazında Bulgular (Korelasyon ve Regresyon Analizi)

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları tablo 3.3.'de verilmiştir.

**Tablo 3.3. Farklılık Yönetimi İle Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi (Korelasyon Analizi)**

	Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Örgütsel Değerler ve Normlar	Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Örgütsel Özdeşleşme
<b>Bireysel Tutumlar ve Davranışlar</b>				
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	0,743*			
<b>Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar</b>	0,497*	0,632*		
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	0,242*	0,291*	0,224*	

\*r (korelasyon katsayısı)  $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı korelasyon

Tablo 3.3’de bireysel tutumlar ve davranışlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutları) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde ( $0,00 < r < 0,25$ ;  $p < 0,01$ ); örgütsel değerler ve normlar (farklılık yönetimi boyutu) ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ( $0,26 < r < 0,49$ ;  $p < 0,01$ ) anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar, Kurtulmuş ve Karabıyık’ın (2016) yılında lise öğretmenleri ile yaptıkları araştırma sonucunda elde ettikleri sonuçlarla da bağdaşmaktadır ( $r=0,48$ ;  $p < 0,001$ ). Bu bağlamda olumlu farklılık yönetimi yaklaşımları arttıkça, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artacağı söylenebilmektedir. Yani bir başka deyişle, örgütteki deneyim, düşünce ve davranış, yaşam tarzı, siyasi görüş farklılıkları olumlu bir şekilde yönetildikçe, din ve vicdan özgürlüğü sağlandıkça, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadıkça, çatışmalar etkin bir şekilde çözüldükçe çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinin de artacağı söylenebilir.

Farklılık yönetimi boyutlarının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 3.4’de, tablo 3.5’de ve tablo 3.6’da verilmiştir.

**Tablo 3.4. Bireysel Tutumlar ve Davranışların (Farklılık Yönetimi Boyutu) Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)**

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Örgütsel Özdeşleşme
$R^2$	<b>0,055</b>
F	18,598 ( $p=0,000$ )
<b>Bireysel Tutumlar ve Davranışlar</b>	<b>B 0,234</b> <b>p 0,000</b>

Regresyon analizi sonucunda  $R^2$  (belirlilik katsayısı) değeri elde edilir. Bu elde edilen değer; bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösterir (Küçüksille, 2014: 203). Elde edilen F değeri ise, gözlemlenen değerlerin, regresyon modeline ne kadar uyum sağladığı hakkında bilgi verir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 263-265). F istatistiği ve anlamlılık düzeyine bakıldığında  $p < 0,05$  ise, modelin bütünü ile istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılır. Ayrıca modeldeki katsayıların tahmin değerlerinden olan standardize edilmemiş regresyon denklemindeki katsayıyı ifade eden “B” değeri (regresyon katsayısı); x’deki (bağımsız değişken) bir birim artışa karşılık y’deki (bağımlı değişken) değişim miktarını gösterir (Küçüksille, 2014: 203). Standardize katsayısı (Beta) ise, basit regresyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkiyi gösteren r katsayısı ile aynıdır. Çoklu regresyon analizinde ise, bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı

katkıları olan bağımsız değişkenlerin önem sırasını gösterir. En yüksek beta değerine sahip olan değişken, görece olarak en önemli bağımsız değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 269: Küçüksille, 2014: 269).

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmedeki değişkenliğin % 5,5'inin ( $R^2=0,055$ ) bireysel tutumlar ve davranışlar (farklılık yönetimi boyutu) tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutundan (bireysel tutumlar ve davranışlar) etkilenmektedir ( $F= 18,598$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılık ( $p$ ) değerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmemiş regresyon denklemindeki katsayıya ( $B$  değeri) göre; bireysel tutumlar ve davranışlar boyutunda olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde 0,234 birimlik artış sağladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgu  $H_{1a}$  hipotezini desteklemektedir (Tablo 3.4).

**Tablo 3.5. Örgütsel Değerler ve Normların (Farklılık Yönetimi Boyutu) Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)**

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Örgütsel Özdeşleşme
$R^2$	<b>0,081</b>
$F$	<b>27,561 (p=0,000)</b>
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	<b>B 0,290</b> <b>p 0,000</b>

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmedeki değişkenliğin % 8,1'inin ( $R^2=0,081$ ) örgütsel değerler ve normlar (farklılık yönetimi boyutu) tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutundan (örgütsel değerler ve normlar) etkilenmektedir ( $F= 27,561$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılık ( $p$ ) değerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize edilmemiş regresyon denklemindeki katsayıya ( $B$  değeri) göre; örgütsel değerler ve normlar boyutunda olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde 0,290 birimlik artış sağladığı görülmektedir ( $p<0,05$ ). Bu bulgu  $H_{1b}$  hipotezini desteklemektedir (Tablo 3.5).

**Tablo 3.6. Yönetmel Uygulamalar ve Politikaların (Farklılık Yönetimi Boyutu) Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi (Regresyon Analizi)**

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER	
BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	Örgütsel Özdeşleşme
$R^2$	<b>0,047</b>
$F$	<b>15,835 (p=0,000)</b>
<b>Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</b>	<b>B 0,196</b> <b>p 0,000</b>

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; örgütsel özdeşleşmedeki değişkenliğin % 4,7'sinin ( $R^2=0,047$ ) yönetmel uygulamalar ve politikalar (farklılık yönetimi boyutu) tarafından açıklanabildiği görülmektedir. Bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık yönetimi boyutundan (yönetmel uygulamalar ve politikalar) etkilenmektedir ( $F= 15,835$ ;  $p<0,05$ ). Anlamlılık ( $p$ ) değerine bakıldığında ise; bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Standardize

edilmemiş regresyon denklemindeki katsayıya (B değeri) göre; yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda olumlu algılamalardaki bir birimlik artışın, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi üzerinde 0,196 birimlik artış sağladığı görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Bu bulgu H1c hipotezini desteklemektedir (Tablo 3.6).

### 3.7. Araştırma Değişkenlerinin Sosyo-Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması (T-Testi ve ANOVA Analizi)

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum ve akademik, idari personel olarak görev yapma) göre farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t-testi (iki grup) analizi, yine araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (yaş ve kurumda çalışma süresi) göre farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) analizi yapılmıştır. Yapılan bu t-testi ve ANOVA analizleri sonucunda bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar değerlendirilerek aşağıdaki tablolarda yer alan bazı bulgular elde edilmiştir.

**Tablo 3.7. Cinsiyet Açısından Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi**

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	s.s.	S.D.	T	p																																
Bireysel Tutumlar ve Davranışlar	Erkek	203	3,44	0,93	188,955	-0,246	0,806																																
	Kadın	98	3,47	0,95				Örgütsel Değerler ve Normlar	Erkek	203	3,43	0,91	192,137	0,995	0,321	Kadın	98	3,32	0,90	Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Erkek	203	3,12	1,09	222,807	0,191	0,849	Kadın	98	3,10	0,92	Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	203	3,71	0,90	194,313	1,992	<b>0,048</b>
Örgütsel Değerler ve Normlar	Erkek	203	3,43	0,91	192,137	0,995	0,321																																
	Kadın	98	3,32	0,90				Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Erkek	203	3,12	1,09	222,807	0,191	0,849	Kadın	98	3,10	0,92	Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	203	3,71	0,90	194,313	1,992	<b>0,048</b>	Kadın	98	3,49	0,89								
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Erkek	203	3,12	1,09	222,807	0,191	0,849																																
	Kadın	98	3,10	0,92				Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	203	3,71	0,90	194,313	1,992	<b>0,048</b>	Kadın	98	3,49	0,89																				
Örgütsel Özdeşleşme	Erkek	203	3,71	0,90	194,313	1,992	<b>0,048</b>																																
	Kadın	98	3,49	0,89																																			

Tablo 3.7’de çalışanların farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; kadın ve erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t(194,313) = 1,992$ ;  $p < 0,05$ ). Erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları (Ort= 3,71, s.s.= 0,90), kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından (Ort= 3,49, s.s.= 0,89) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme puanlarının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu, H2b hipotezini desteklemektedir. Kurtulmuş ve Karabıyık’ın (2016), Çakınberk ve arkadaşlarının (2011) ve Özdemir’in (2010) öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel özdeşleşme ile cinsiyet arasında bir farklılığa rastlanmazken, İşcan (2006) tarafından işgörenler üzerinde yapılan başka bir araştırmada, kadın katılımcıların örgütsel özdeşleşmelerinin erkek katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ancak çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık yönetimi boyutlarına ilişkin algılamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t(188,955) = -0,246$ ;  $p > 0,05$ ;  $t(192,137) = 0,995$ ;  $p > 0,05$ ;  $t(222,807) = 0,191$ ;  $p > 0,05$ ). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; kadın ve erkek çalışanların; kurumdaki farklılık yönetimi ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda farklılık yönetimine

ilişkin algılamaların; çalışanların cinsiyetlerinden bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir. Bu bulgu, H2a hipotezini desteklememektedir (Tablo 3.7).

**Tablo 3.8. Medeni Durum Açısından Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi**

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	s.s.	S.D.	t	p																																
<b>Bireysel Tutumlar ve Davranışlar</b>	Evli	218	3,41	0,95	160,550	-1,169	0,244																																
	Bekâr	83	3,55	0,87				<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	Evli	218	3,41	0,89	139,032	0,357	0,722	Bekâr	83	3,37	0,96	<b>Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</b>	Evli	218	3,08	1,05	153,720	-0,863	0,390	Bekâr	83	3,19	1,01	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Evli	218	3,62	0,89	141,091	-0,609	0,544
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	Evli	218	3,41	0,89	139,032	0,357	0,722																																
	Bekâr	83	3,37	0,96				<b>Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</b>	Evli	218	3,08	1,05	153,720	-0,863	0,390	Bekâr	83	3,19	1,01	<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Evli	218	3,62	0,89	141,091	-0,609	0,544	Bekâr	83	3,69	0,94								
<b>Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</b>	Evli	218	3,08	1,05	153,720	-0,863	0,390																																
	Bekâr	83	3,19	1,01				<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Evli	218	3,62	0,89	141,091	-0,609	0,544	Bekâr	83	3,69	0,94																				
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Evli	218	3,62	0,89	141,091	-0,609	0,544																																
	Bekâr	83	3,69	0,94																																			

Tablo 3.8’de çalışanların farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; evli ve bekar çalışanların farklılık yönetimi boyutlarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t(160,550) = -1,169$ ;  $p > 0,05$ ;  $t(139,032) = 0,357$ ;  $p > 0,05$ ;  $t(153,720) = -0,863$ ;  $p > 0,05$ ;  $t(141,091) = -0,609$ ;  $p > 0,05$ ). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; evli ve bekar çalışanların kurumdaki farklılık yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda farklılık yönetimi ve örgütsel özdeşleşme algılamalarının; çalışanların medeni durumlarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir. Bu bulgu, H3a ve H3b hipotezlerini desteklememektedir. Çakınberk ve arkadaşlarının (2011) öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada da benzer bir şekilde medeni durum ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yine Fettahlıoğlu ve Tatlı’nın (2015) işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların medeni durumları ile farklılık yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 3.9. Yaş Durumuna İlişkin ANOVA Analiz Sonuçları**

Değişkenler		Kareler Toplamı	S.D	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Bireysel Tutumlar ve Davranışlar</b>	Gruplar arası	5,224	5	1,045	1,190	0,314
	Gruplar içi	258,914	295	0,878		
	Genel	264,138	300			
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	Gruplar arası	10,964	5	2,193	2,724	<b>0,020</b>
	Gruplar içi	237,488	295	0,805		
	Genel	248,452	300			
<b>Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</b>	Gruplar arası	6,140	5	1,228	1,135	0,342
	Gruplar içi	319,093	295	1,082		
	Genel	325,233	300			
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Gruplar arası	4,828	5	0,966	1,175	0,322
	Gruplar içi	242,513	295	0,822		
	Genel	247,341	300			

Tablo 3.9’da çalışanların farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algılamalarının yaş dağılımına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; farklı yaş dağılımları olan çalışanların örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $F= 2,724$ ;  $p<0,05$ ). Bu bulgu, H4a hipotezini kısmen desteklemektedir. Ancak çalışanların yaş dağılımlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F= 1,175$ ;  $p>0,05$ ). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı yaş gruplarındaki çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların yaş dağılımlarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir. Bu bulgu, H4b hipotezini desteklemektedir (Tablo 3.9).

**Tablo 3.10. Tukey-HSD testi-Yaş Açısından Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları**

Değişkenler	N	Yaş Dağılımı					
		20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45+
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	<b>Ortalama</b>	2,95	3,11	3,37	3,39	3,54	3,62

Tablo 3.10’da yapılan Tukey-HSD testi sonucunda elde edilen bulgulara göre; çalışanların yaş dağılımlarına göre örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin görüşleri arasındaki farklılıkların hangi ikili gruplardan kaynaklandığına bakacak olursak;

- Çalışanların örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlerinde; 20-24 yaş aralığı ( $Ort=2,95$ ) ile 45+ yaş ( $Ort=3,62$ ) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu boyutun genel olarak ortalama değerlerine bakıldığında ise; 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlere daha olumlu baktıkları görülmektedir. Yani yaş düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel değerler ve normlara (din ve vicdan özgürlüğünün sağlanması, farklılıklara karşı daha duyarlı olunması, farklı yaşam tarzlarına daha hoşgörülü olunması vs.) ilişkin algıların daha da olumlu hale geldiği söylenebilir. Bunun sebebinin de 45 ve üstü yaş aralığında yer alan çalışanlarının, mesleki tecrübelerinin daha fazla olmasından ve farklı düşüncelere daha fazla esneklik gösterme ihtimallerinden kaynaklandığı düşünülmektedir (Tablo 3.10).

**Tablo 3.11. Akademik ve İdari Personel Açısından Bağımsız İki Örnek T-Testi Analizi**

Değişkenler	Görev	N	Ortalama	s.s.	S.D.	t	p
<b>Bireysel Tutumlar ve Davranışlar</b>	Akademik Personel	151	3,61	0,95	297,949	3,007	<b>0,003</b>
	İdari Personel	150	3,29	0,89			
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	Akademik Personel	151	3,51	0,84	294,332	2,128	<b>0,034</b>
	İdari Personel	150	3,29	0,95			
<b>Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar</b>	Akademik Personel	151	3,19	0,96	293,006	1,343	0,180
	İdari Personel	150	3,03	1,10			
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Akademik Personel	151	3,73	0,89	298,859	1,839	0,067
	İdari Personel	150	3,54	0,91			

Tablo 3.11’de çalışanların farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin akademisyen ve idari personel olarak görev yapmalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-testi analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; akademik ve idari personellerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $t(297,949) = 3,007$ ;  $p < 0,05$ ;  $t(294,332) = 2,128$ ;  $p < 0,05$ ). Akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin görüşlerinin ortalamaları ( $Ort = 3,61$ ,  $s.s. = 0,95$ ;  $Ort = 3,51$ ,  $s.s. = 0,84$ ), idari personellerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin görüşlerinin ortalamalarından ( $Ort = 3,29$ ,  $s.s. = 0,89$ ;  $Ort = 3,29$ ,  $s.s. = 0,95$ ) daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgular; akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin algılarının idari personellere göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu farklılığın sebebinin akademisyenlerin akademik çalışmalarda meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duymalarından, farklı düşüncelere daha açık ve esnek olmalarından da kaynaklandığı düşünülebilir. Bu bulgu, H5a hipotezini kısmen desteklemektedir.

Ancak çalışanların akademisyen ve idari personel olarak görev yapmalarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $t(298,859) = 1,839$   $p > 0,05$ ). Anlamlı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; akademik ve idari personellerin örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşme düzeylerinin; çalışanların akademisyen ve idari personel olarak görev yapmalarından bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir. Bu bulgu, H5b hipotezini desteklememektedir (Tablo 3.11).

**Tablo 3.12. Kurumda Çalışma Süresine İlişkin ANOVA Analiz Sonuçları**

Değişkenler		Kareler Toplamı	S.D	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Bireysel Tutumlar ve Davranışlar</b>	Gruplar arası	2,042	5	0,408	0,460	0,806
	Gruplar içi	262,096	295	0,888		
	Genel	264,138	300			
<b>Örgütsel Değerler ve Normlar</b>	Gruplar arası	2,952	5	0,590	0,709	0,617
	Gruplar içi	245,500	295	0,832		
	Genel	248,452	300			
<b>Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar</b>	Gruplar arası	0,530	5	0,106	0,096	0,993
	Gruplar içi	324,703	295	1,101		
	Genel	325,233	300			
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	Gruplar arası	1,591	5	0,318	0,382	0,861
	Gruplar içi	245,750	295	0,833		
	Genel	247,341	300			

Tablo 3.12’de çalışanların farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin algılamalarının kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi bulgularına yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ( $F = 0,460$ ;  $p > 0,05$ ;  $F = 0,709$ ;  $p > 0,05$ ;  $F = 0,096$ ;  $p > 0,05$ ;  $F = 0,382$ ;  $p > 0,05$ ). Bu bulgu, H6a ve H6b hipotezlerini desteklememektedir.

Anlamalı bir farklılığın bulunmamasının sebebinin; farklı kurumda çalışma sürelerine sahip olan çalışanların farklılık yönetimi ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile ilgili benzer algılara sahip olmalarından kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda farklılık yönetimi algılarının ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin, çalışanların kurumda çalışma sürelerinden bağımsız bir güç olduğu da ifade edilebilir. Memduhoğlu (2011) tarafından öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yapılan araştırmada, yaş arttıkça farklılık yönetimi algılarının olumlu yönde değiştiği tespit edilmiştir. Fettahlıoğlu ve Tatlı'nın (2015) yaptıkları araştırmada ise, farklılık yönetimi algıları ile çalışma süreleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Erdoğan ve Aydınoğlu (2013) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada ise, 16 yıl üstü çalışanların 1-5 yıl çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre kurumsal özdeşleşme puanlarının anlamlı şekilde yükseldiği tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş dünyasında yaşanan değişimler ve gelişmeler, artan rekabet, yaratıcılık ve küreselleşme olgusu işletmeleri, yeni değerler yaratmaya ve farklılık yaratmaya zorunlu hale getirmektedir. Tüm kurumlar için farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi önemli olmakla birlikte, eğitim kurumları açısından özellikle de bilimin kaynağı olan, bilgi üreten üniversiteler açısından farklılık yönetimi yaklaşımının çok daha fazla önemli olduğu söylenebilmektedir. Çünkü eğitim kurumları, tek tipte öğrenci yetiştirmemektedir. Eğitim kurumları hoşgörülü, adil, problemlere karşı duyarlı, eleştirel bakış açısına sahip, farklı ve yaratıcı düşüncelere sahip bireyler yetiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi eğitim kurumları için oldukça önemli bir konudur (Şişman vd. 2010: 178-179). Eğitim kurumlarında özellikle üniversitelerde farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesinin, başta öğrenciler olmak üzere, üniversite dışındaki kurumları, üniversitelerin iç ve dış tüm paydaşlarını etkileyebileceği söylenebilmektedir. Özellikle de yöneticilerin yönetim faaliyetlerinde kurumun her türlü başarısı açısından, ortak amaç ve hedeflerin paylaşılabilmesi, çalışana aktarılması, örgütsel bir amaç bütünlüğünü sağlaması açısından farklı düşüncelere saygı ile yaklaşılması, farklı deneyim ve tecrübelerden yararlanılması, çalışanların bilgi ve becerilerini sergileyecek ortamların yaratılması, farklı kişisel görüşlere yer verilmesi oldukça önemlidir.

Yapılan bu araştırmada, farklılık yönetimi yaklaşımının çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve konuyla ilgili çözüm önerilerinin getirilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma ile çalışanların çeşitli sosyo-demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, akademik ve idari personel olarak görev yapma, kurumda çalışma süreleri) göz önünde bulundurularak; farklılık yönetimi algılamalarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği de tespit edilmiştir.

Yapılan frekans analizleri sonuçlarına göre; araştırmaya katılan çalışanların % 50,2'si akademisyenlerden, % 49,8'i idari personellerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu evli olup, 40-44 ve 45 ve üstü yaş aralığında yer almakta, 10 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süreleri bulunmaktadır. İdari personellerin çoğunluğu lisans eğitim düzeyine sahiptirler. Araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu fen edebiyat fakültesinde, idari personellerin çoğunluğu ise, rektörlükte çalışmaktadırlar. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu öğretim görevlisi ve yardımcı doçent statüsünde çalışırken, idari personellerin büyük bir çoğunluğu memur statüsünde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük bir çoğunluğu farabi, erasmus gibi koordinatörlük ve bölüm başkanlıkları görevlerini yürütmektedirler.



Yapılan korelasyon analizinin sonucuna göre ise; farklılık yönetimi boyutları (bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) ile çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönde zayıf ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ise; farklılık yönetimi boyutlarının (bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar) çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kurtulmuş ve Karabıyık (2016) tarafından yapılan araştırmada da; farklılıkların yönetimi değişkenin örgütsel özdeşleşme değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı ve farklılık yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda korelasyon ve regresyon analizi ile elde edilen sonuçların literatür ile bağdaştığı söylenebilir. Yani olumlu farklılık yönetimi yaklaşımları arttıkça, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin artacağı söylenebilmektedir. Bir başka deyişle örgütteki deneyim, düşünce ve davranış, yaşam tarzı, siyasi görüş farklılıkları olumlu bir şekilde yönetildikçe, din ve vicdan özgürlüğü sağlandıkça, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadıkça, çatışmalar etkin bir şekilde çözüldükçe çalışanların örgütleriyle özdeşleşmelerinin de artacağı söylenebilir.

Araştırmaya katılan çalışanların çeşitli sosyo-demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, akademik, idari personel olarak görev yapma ve kurumda çalışma süresi) göre farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız iki örnek t-testi (iki grup) analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (ikiden fazla grup) analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda yapılan ANOVA ve t-testi sonuçlarına göre;

Kadın ve erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu, erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları, kadın çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular; erkek çalışanların örgütsel özdeşleşme puanlarının kadın çalışanlara göre daha fazla olduğu şeklinde yorumlanabilir. İşcan (2006) tarafından işgörenler üzerinde yapılan araştırmada, kadın katılımcıların örgütsel özdeşleşmelerinin erkek katılımcılara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık yönetimi boyutlarına ilişkin algılamalar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Evli ve bekâr çalışanların farklılık yönetimi boyutlarına ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Çakınberk ve arkadaşlarının (2011) öğretmenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada da, benzer bir şekilde medeni durum ile örgütsel özdeşleşme arasında bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Yine Fettahlıoğlu ve Tatlı'nın (2015) işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların medeni durumları ile farklılık yönetimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmadığı tespit edilmiştir.

Farklı yaş dağılımları olan çalışanların örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutu) ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. 45 ve üzerinde yaşı olan çalışanların, diğer yaş aralıklarında yer alan çalışanlara göre; örgütsel değerler ve normlara ilişkin görüşlere daha olumlu baktıkları tespit edilmiştir. Yani yaş düzeyinin artmasıyla birlikte örgütsel değerler ve normlara (din ve vicdan özgürlüğünün sağlanması, farklılıklara karşı daha duyarlı olunması, farklı yaşam tarzlarına daha hoşgörülü olunması vs.) ilişkin algıların daha da olumlu hale geldiği söylenebilmektedir. Bunun sebebinin de 45 ve üstü yaş aralığında yer alan çalışanlarının, mesleki tecrübelerinin daha fazla olmasından ve farklı düşüncelere daha fazla esneklik gösterme ihtimallerinden

kaynaklandığı düşünülmektedir. Ancak çalışanların yaş dağılımlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Akademik ve idari personellerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin görüşlerinin ortalamaları, idari personellerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin görüşlerinin ortalamalarından daha yüksek çıkmıştır. Yani akademisyenlerin bireysel tutumlar ve davranışlara, örgütsel değerler ve normlara (farklılık yönetimi boyutları) ilişkin algılarının idari personellere göre daha olumlu olduğu söylenebilmektedir. Bu farklılığın sebebinin akademisyenlerin akademik çalışmalarda meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duymalarından, farklı düşüncelere daha açık ve esnek olmalarından da kaynaklandığı düşünülebilir. Ancak çalışanların akademisyen ve idari personel olarak görev yapmalarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre farklılık yönetimine ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticiler, çalışanlarını kurumların amaç ve hedeflerine yöneltebilmeleri, çalışanların kendilerini işletme ile bir bütün olarak görebilmelerini, örgütleriyle özdeşleşmelerini sağlayabilmeleri için öncelikle çalışanlarının değerlerine önem vermelidirler, sonrasında ise bu değerlerle örgütsel değerler ve normları uyumlaştırmaya çalışmalıdırlar. Farklılıkların etkin ve hoşgörülü bir şekilde yönetildiği işletmelerde, çalışanlar kendilerini daha değerli hissedecek, kurumlarıyla kendileri arasında duygusal bir bağ oluşturarak, kurumları ile özdeşleşeceklerdir. Nitekim Yılmaz ve Kurşun (2013) tarafından yapılan araştırma sonucunda farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılık boyutlarından olan özdeşleştirme ve içselleştirme arasında pozitif ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Yine Magoshi ve Chang (2009) yaptıkları araştırma sonucunda, farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır (Yılmaz ve Kurşun, 2013: 11). Bu nedenle yöneticiler, farklılıkları bir kazanım olarak faydaya dönüştürmelidir. Farklılıkları bir zenginlik olarak algılamalı, farklı düşüncelerin, yeni fikirlerin oluşumunu sağlayacak ortamların yaratılmasını sağlamaları gerekmektedir.

İlerde yapılacak olan araştırmalarda; bu araştırma değişkenlerinin farklı illerde, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde değişik bulgulara yol açıp açmayacağı test edilebilir. Ayrıca bu araştırma değişkenlerine farklı değişkenler de (örgütsel bağlılık, örgütsel sinizim, iş tatmini, liderlik stilleri vs.) eklenerek ve farklı meslek grupları açısından da değerlendirilerek, araştırmanın kapsamının genişletilmesi düşünülebilir. Özellikle Türkiye’de yer alan diğer üniversitelerdeki farklılık yönetimi yaklaşımları ile akademik ve idari personellerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin karşılaştırılmasını konu alan araştırmalar yapılabilir. Bu durumun; araştırma bulgularının ve sonuçlarının genellemesinin yapılabilmesi açısından yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Ashforth, B. E., Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14 (1), 20–39.
- Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Burdur: SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 32-46.
- Başar, U. (2010). Örgütlerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine olan etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 1659-1669.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E. T. (2011). Örgütsel özdeşleşmenin örgütsel bağlılıkla biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli özel eğitim kurumları örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 89-121.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Topçu, İ., Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 16 (2), 121-140.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: a conceptual and operational review. *International Journal Reviews*, 7 (4), 207-230.
- Eicholtz, M. M. (2001). Negotiating organizational identification. *Organizational Communication Division of International Communication Association Annual Convention*, Washington D. C.
- Erdoğan, M. Y., Aydınoğ, Z. (2013). Öğretmenlerin kurumsal özdeşleşme ve bağlılıklarının algılanan yönetici davranışları açısından incelenmesi. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 1 (2), 158-153.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 119-140.
- Foxman, E., Easterling, D. (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: an exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 74 (4), 285-288.
- Gentile, M. C. (1996). *The ruse for diversity in rhr business curriculum: Definition. rationirlr. course impact*. Working paper, written with assistance and support of Bentley College, Waltham. MA.
- Gökçen, A., Çavuş, M. (2014). Farklılık yönetimiyle örgütlerde yabancılaşmanın önlenmesi: Yazınsal derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 525-533.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Güriş S., Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda spss ile istatistik*. DER Yayınları, İstanbul.
- Hall, D. T., Schneider, B., Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organisational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.

- İşcan Ö. F. (2006). Dönüştürücü etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160-177.
- Jackson, S. E., Joshi A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance in a sales organization. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702.
- Kamaşak, R., Yücelen, M. (2007). *İş gücündeki farklılıkların yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Beta Basım Yayın.
- Karademir, T., Çoban, B., Devecioğlu, S., Karakaya, Y. E., Yücel, A. S. (2012). Views of the teachers and administrators of the high school of fine arts and sports on diversity management. *Niğde University Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 6 (1), 62-75.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi (kavramlar-ikeler-teknikler)*, Ondördüncü Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kurtulmuş, M., Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13 (1), 1324-1341.
- Küçükşille, E. (2014). Basit doğrusal regresyon, çoklu doğrusal regresyon modeli, İçinde Şerif Kalaycı, (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 6. Baskı, Ankara.
- Mael, F., Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103-123.
- Mael, F. A., Ashforth, B. E. (2001). Identification in work, war, sports, and religion: Contrasting the benefits and risks. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31 (2), 197-222.
- Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 2009, 44 (1), 31-40.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., Virick, M. (1998). Strategic human resource management: employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 3 (8), 193-214.
- Memduhoğlu, H. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Doktora Tezi.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7 (2), 37-53.
- Mollica, K. A. (2003). The influence of diversity context on white men's and racial minorities' reactions to disproportionate group harm. *The Journal of Social Psychology*, 4 (14), 415-431.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, McGraw-Hill, New York.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve*

- Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice*, 14 (6), 2147-2174.
- Olkkonen, M., Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *TSA Dergisi*, 14 (1), 237-250.
- Polat, M., Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9 (1), Erişim Tarihi: 17.03.2016, 145-172, [http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben\\_dergi/91/Makale8.pdf](http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/91/Makale8.pdf)
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Schneider, B., Hall, D. T., Nygren, H. T. (1971). Self image and job characteristics as correlates of changing organisational identification. *Human Relations*, 24, 397-416.
- Smidts, A., Cees, B. M., Van, R., Pruyn, A. Th. H. (2010). The Impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. Erişim Tarihi: 25.03.2016, 1-34, <http://www.eur.nl/WebDOC/doc/erim/erimrs20000314094053.pdf>
- Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10 (4), 65-96.
- Şişman, M., Güleş, H., Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (1), 167-182.
- Uzunçarşılı, Ü., Soydaş U. A. (2007). Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak, İçinde Beliz Dereli, (Ed.), *İşgücünde Farklılıkların Yönetimi*, 31-59, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S., Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10 (6), 777-790.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri ile örgütsel iletişimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13 (1), 251-272.
- Yılmaz, E., Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-14.

**İnternet Kaynakları:**

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.org.tr/>, Erişim Tarihi: 10.03.2016.