



ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARININ OKULLARDAKİ FARKLILIK YÖNETİMİ ANLAYIŞI AÇISINDAN İNCELENMESİ



Doç. Dr. Ercan YILMAZ*



Ahmet Turan KURŞUN**

Öz

Örgütte bulunan herkesi diğer bireylerin farklılıkları hakkında bilinçlendirme ve bu konuda daha duyarlı hale getirme süreci olarak tanımlanan farklılık yönetiminin önemi her geçen gün daha çok anlaşılmaya başlamıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni örgütsel bağlılık ise örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın duygusal, sürekli (zorunlu) ve normatif (minnet) bağlılık olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Bu araştırmanın temel amacı farklılık yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemektir. İlişkisel tarama ile yapılan araştırmanın sonucunda farklılık yönetimi ile örgütsel bağlılığın içselleştirme ve özdeşleştirme boyutunda pozitif, uyum boyutunda ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel bağlılık, Farklılık, Farklılık Yönetimi.

AN ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS IN TERMS OF DIVERSITY MANAGEMENT CONCEPT IN SCHOOLS

ABSTRACT

The importance of diversity management which is defined as the process of awareness about the diversity of other individuals in the organization and making more sensitive to this issue is understood more day by day. Organizational commitment, research's dependent variable, means the commitment of organization by the members of organization. There are three kinds of organizational commitment as affective, continuance (compulsory) and normative commitment. In the result of the research which based relational search model, positive relationship was found in the dimension of internalization and identification of diversity management and organizational commitment but negative relationship was found in the dimension of harmony.

Keywords: Organizational Commitment, Diversity, Diversity Management

* Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü,
ercanyilmaz70@gmail.com

** Konya Meram Zafer Ortaokulu Müdür Yardımcısı, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi,
Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Doktora Öğrencisi, atrnkursun@gmail.com



Giriş

İnsanlar hayatları boyunca çeşitli örgütler için çalışmakta, örgütlere üye olmakta ve sürekli olarak örgütteki diğer insanlarla etkileşim içerisinde bulunmaktadır (Hicks, Gullett,1981; Akt. Işık ve Gürsel, 2009). Çok hızlı gelişmeleri yaşadığımız bilgi çağı, beraberinde örgütlerde hızlı değişimleri de getirmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak artık bu örgütlerde yönetim anlayışı da değişmiş, ürün odaklı yönetim anlayışından insan odaklı yönetim anlayışına geçilmeye başlanmıştır.

Örgütlerin hızla değişmeye başlamasıyla bunun doğal sonucu olarak, çalışanların insani yeterliklerinin yanında onları farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu bakımdan ihtiyaç duyulan yönetim alanlarından birisi de farklılıkların yönetimi anlayışıdır (Memduhoğlu, 2007).

Farklılık kelimesi sözlük anlamı olarak farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık anlamlarına gelmektedir (TDK, 2010). Temel olarak farklılık kavramı farklı insanlardan oluşan işgücünü içermektedir (Kandola ve Fullerton, 1994; Akt. Gröschl ve Doherty, 1999). Farklılık, cinsiyet, yaş, dil, etnik köken, kültürel geçmiş, özürlü olma ya da olmama, cinsel yönelim, dini inanç, kişilik, çalışma stili, yetenek, gibi insanların görünen ve görünmeyen özellikleri ile ilişkilidir (Doherty, 1999; Janssens ve Patrizia, 2005; Jones, 2005). Bunlara ek olarak farklılık çalışanların iş yerinde deneyimlerini ve entelektüel yeterliklerini de kapsamaktadır (Jones, 2005).

Farklılık ayrıca, sosyo-ekonomik geçmiş, eğitim düzeyi, iş fonksiyonları, coğrafi yer, kişisel görünüm, evli ya da bekâr olma durumu, bir aileye ya da evde diğer bir kişiye bakma sorumluluğunun olup olmaması gibi durumları da ifade etmektedir (Public Service and Merit Protection Commission, 1998). Literatürde farklılık kavramı, bireyler arasındaki insani özelliklerin çeşitliliği olarak tanımlanmaktadır (Bhadury ve diğerleri 2000; Akt: Balay, 2004). Farklılık kavramı literatürde ayrıca dar ve geniş olmak üzere iki şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamıyla farklılık bir örgütün üyelerinin yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim bakımlarından farklılık göstermesi anlamına gelirken geniş anlamda farklılık da kişilerin sosyo-ekonomik durumları, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitimleri, işgörenin işletmedeki yönetsel pozisyonu gibi bir çok özelliği kapsamaktadır (Luthans, 1994; Akt: Aksu, 2008). Bir başka tanıma göre farklılıkların yönetimi, farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratabilmeyi ifade etmektedir (Düren, 1999; Akt: Ünalp,



2007). Farklılıkların yönetiminin kurucusu olarak adlandırılan Thomas'a (1999) göre ise farklılıkların yönetimi; bir organizasyonda herkesin kendinden bir şeyler katabildiği ve örgütün hedeflerine ulaşması için bütün çalışanların performanslarını en üst düzeyde gerçekleştirdikleri bir ortam hazırlayabilmeyi ifade etmektedir (Akt: Ünalp, 2007).

Örgütte çalışan tüm bireylerin eşsiz oldukları düşüncesine dayalı olan farklılıkların yönetimi anlayışı (Gröschl & Doherty, 1999; Kersten, 2000) herkese eşit fırsatlar sunma ve dezavantajlı gruplar için pozitif ayrımcılık yapma olarak tanımlanmaktadır (Gröschl & Doherty, 1999). Farklılıkların yönetimi insanların kültür, cinsiyet, milliyet, yaş, eğitim, deneyim, engelli olma ya da olmama, düşünce, inanç gibi farklılıklarının yönetimi olarak görülmektedir (Gröschl & Doherty, 1999).

Farklılıkların yönetimi terimi her derece ve türdeki örgütler için teknik bir terim olmaya başlamıştır. Örgütler, farklılık yönetiminde hiçbir kimseye veya gruba yaş, ırk, cinsiyet, özürlülük, etnik köken veya dine dayalı bir ayrımcılık isteğiyle uğraşmasalar bile, farklılık yönetimi ne sadece eşit iş fırsatı konusu, ne de pozitif ayrımcılığın diğer bir adıdır. Farklılık yönetimi aynı zamanda örgütsel iklim ve prosedürlerle birlikte sosyal çevre ve sistemleri de içerir. Ayrıca insan farklılıklarını tanımayı, onlara açık olmayı, kullanmayı ve ondan yarar sağlamayı gerektirir. Farklılıkların yönetimi yediden yetmiş tüm örgüt çalışanları için – hiçbir farklılığına bakmaksızın – olumlu bir iş ortamı sağlamaktır (Bergen, Soper ve Foster, 2002; Akt. Memduhoğlu, 2007).

Farklılık örgütün başarısı için bir avantajdır. Farklı insanlar benzer problemlere farklı çözüm yolları bulabilirler (Aksu, 2008). Bir problemin birden çok çözüm yolu olduğu kabul edilirse, en iyi çözüm yolunu bulmak ancak farklı görüşlerle ve farklı bakış açıları ile mümkün olabilir.

Her örgütün bir amacı vardır ve her örgüt bu amacı gerçekleştirebilmek için insan kaynağını etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Farklılıkların yönetiminde de önemli olan, farklı olan insanları örgütün amaçlarına yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerine ulaşmak için onları güdüleyebilmektir (Aksu, 2008).

Farklılıkların yönetiminin önemi ne yazık ki Türkiye’de henüz anlaşılabilmiş değildir. Ülkemizin hakim olan yönetim paradigmasının okullardaki farklılığa çok önem vermediği söylenebilir. Ancak başta Amerika olmak üzere birçok ülkede konunun önemi anlaşılmiş olup bu konuda çok önemli çalışmalar yapılmaktadır (Baykasoğlu ve Dereli, 2005;



Akt: Aksu, 2008). Birleşik Devletler’de farklılık kavramının, kurumlarda bu denli önemli olmasının sebebi belki de bu ülkenin çok kültürlü yapısından kaynaklanmaktadır (Magoshi ve Chang, 2009).

Farklılıkların yönetimine vurgu yapmak isteyenlerin en çok kullandıkları söz bir elin bütün parmakları aynı değildir sözü olmuştur. Dünyada 6 milyar insanın yaşadığı bilinmektedir ve bu insanların her birinin birbirinden ayrı ayrı özellikleri vardır. Özetle üzerinde yaşadığımız dünya farklılıklardan oluşmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkların yönetimi her türlü farklılığı kabul etmeyi, herkese saygı göstermeyi, herkese açık olmayı ve objektif olarak değerlendirmeyi esas almaktadır. Bu anlayıştaki amaç herkese pozitif bir çalışma ortamı oluşturmaktır (Riccucci, 1997; Rynes ve Rosen, 1995; Von Bergen, Soper ve Foster, 2000; Akt: Memduhoğlu, 2007).

Örgütsel bağlılık kavramı ise örgütte bulunan üyelerin örgüte olan bağlılıklarını ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan psikolojik bağlılıktır. (Çetin, 2004, 90). Bir diğer tanıma göre ise örgütsel bağlılık; işgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir (Morrow 1983,491; Randall ve Cote 1991; Akt: Balay, 2000).

Örgütsel bağlılık örgüt çalışanlarının örgütle özdeşleşmeleri ile örgüte katılımları arasındaki güçlü ilişkiyi ifade etmektedir (Mowday, Porter, & Steers, 1982; Akt. Avolio ve diğerleri. 2004). Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanlar daha iyi hizmet sunmaktadır ve üretim artmaktadır (Leiter ve Maslach, 1988).

Yukarıda söylenenlerden de anlaşılacağı üzere farklılıkların yönetimi örgütte bulunan bütün üyelerin kim ya da ne olduğuna bakılmaksızın, bireysel farklılıkların bir zenginlik kabul edilerek, bireyi olduğu gibi kabul eden ve bu farklılıklara göre yönetimi esas alan bir yaklaşımdır. Pozitif ilişkilerin olduğu, herkesin birbirine saygı gösterdiği, farklılıkların zenginlik olarak algılandığı bir örgütte de işgörenlerin örgüte bağlılık düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Çünkü çalışanlar, böyle örgütlerde kendisini daha değerli hissedecek, örgütle kendisi arasında duygusal bir bağ kuracaktır. Bu bağlamda bu araştırma, örgütsel bağlılık ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamaktadır.



ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma ve örgütü için çaba göstermesi ve örgütün amaç ve değerlerini içselleştirmesi ve benimsemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgütü ile olan bağlılığını ifade etmektedir (Aydoğan, 2010:294).

Örgütsel bağlılık aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmasında çalışanların örgütsel faaliyetlere katılma derecesini de ifade etmektedir (Mowday, Steers and Porter, 1979; Akt. Scandura ve Lankau, 1997).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar bağlılığı, çalışanın örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi, örgütü bir aile gibi görmesi ve kendisini de bu ailenin bir parçası gibi hissetmesi olarak tanımlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel bağlılığın literatürde üç unsuru bulunmaktadır: Bunlar duygusal, sürekli ve normatif bağlılıktır. Bu üç unsur çalışanın örgütü ile arasındaki bağın niteliğini göstermektedir (Allen/Meyer, 1990; Akt. Durna ve Eren, 2005). Duygusal bağlılık bireylerin duygusal olarak kendi istek ve arzuları ile örgütte kalmak istemeleridir. Sürekli bağlılık çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda ortaya çıkacak olumsuzlukları dikkate alması sonucunda zorunlu olarak örgüte bağlılığını ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise örgüt üyelerinin ahlaki olarak örgütten ayrılmamaları gerektiğine olan inancını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1997; Akt. Özdevecioğlu, 2003).

Robbins ve Judge'ye (2011:77) göre örgütsel bağlılığın üç unsuru duygusal, zorunlu ve minnet bağlılığıdır. Duygusal bağlılık örgüte duygusal olarak bağlılık ve onun değerlerine olan inançtır. Zorunlu bağlılık örgütte kalmanın algılanan ekonomik değeridir. Minnet bağlılığı ise ahlaki ve etik nedenlerle örgütte kalma zorunluluğudur.

Duygusal bağlılıkta kişi ile örgüt arasında içsel bir bağ vardır. Sürekli/zorunlu bağlılıkta kişi örgütte çeşitli sebeplerle kalmak zorundadır. Bir bakıma örgütte kalma ile kalmama arasında kişinin menfaatleri söz konusudur. Normatif/minnet bağlılığında ise kişinin örgütte kalmasının sebebi örgüte duyduğu minnet duygusu ve örgütten ayrıldığında örgütün zor durumda kalacağı düşüncesidir.



Araştırmalar örgütsel bağlılığın performansı olumlu etkilediğini ve çalışanların iş gücü devir oranında düşüş gösterdiğini ortaya çıkarmıştır (Aranya, Kushnir and Valency, 1986; Williams and Hazer, 1986; Akt. Scandura ve Lankau, 1997).

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Her insan birbirinden farklıdır ve örgütler farklı olan insanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Farklılık ilk bakışta olumsuz bir kavram gibi görünmektedir. Oysa yeni fikirlerin ortaya atılması ve yaratıcılığın geliştirilebilmesi için, farklılık örgüt için zenginliktir. Bu bağlamda farklılık kaçınılmaz olduğuna göre bu durumu örgütün gelişimi için fırsata çevirmek farklılık yönetiminin en önemli amaçlarından biridir.

Farklılık örgütlerde iki seviyede incelenebilir: Yüzeysel farklılık ve derin farklılık. Yüzeysel farklılığı yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken, din ve engelli olma durumu gibi görünen özellikler, derin farklılığı ise yetenekler, beceriler, ilgi ve ihtiyaçlar gibi görünmeyen özellikler oluşturur. Bu ikisi arasındaki en temel fark yüzeysel farklılıkları insanları ilk gördüğümüzde anlayabilmemizdir. Derin farklılık ise insanları tanıdıkça ortaya çıkar (Robbins ve Judge, 2012).

Gilbert ve diğerleri (1999) farklılıkların yönetimini bireysel, etnik ve demografik farklılıkları anlamayı teşvik ederek örgütün kültürel değişikliklerini dizayn etme olarak tanımlamaktadır. Farklılıkların yönetimi çalışanların farklılıklarıyla, yetenekleriyle onları örgütte tutmak ve örgütsel bağlılıklarını artırmayı sağlayan sistematik ve planlanmış bir yaklaşımdır (Jones, 2005). Daha geniş bir perspektiften bakıldığında ise farklılıkların yönetimi örgütte birbirinden farklı insanları destekleyen sıcak ve farklı bir iş ortamı kurma görevi üstlenen (Kersten, 2000) yeni bir yönetim paradigmasıdır.

Pitts'e (2009) göre farklılıkların yönetimi hakkında geleneksel, yönetim odaklı ve kapsamlı olmak üzere üç görüş vardır. Geleneksel görüşe göre farklılıkların yönetimi, işe alımda, sosyal, pozitif ayrımcılık ve eşit iş fırsatları sunulmasıdır. Yönetim odaklı yaklaşıma göre farklılıkların yönetimi çalışanların işbirliği ve performansına dayalı olarak işte tutulması anlamına gelmektedir. Son olarak kapsamlı yaklaşım ise hem pozitif ayrımcılık ve eşit iş fırsatları, hem de diğer farklılık yönetimi programlarını içermektedir.

Farklılıkların yönetimi, örgütte bulunan herkesi diğer bireylerin farklılıkları hakkında bilinçlendirme ve bu konuda daha duyarlı ve dikkatli olma süreci olarak ifade edilmektedir



(Robbins ve Judge, 2012:54). Bu tanımda farklılıkların yönetiminin, örgütte herkesi içine alan geniş bir kavram olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu anlamda farklılıkların yönetimi örgütte farklılıkları kabul etmenin yanında bu konuda bilinçlenmeyi de kapsamaktadır.

Farklılıkların yönetimi örgütteki tüm çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmayı amaçlayan ve her türlü ayrımcılığa karşı çıkan bir anlayıştır (Memduhoğlu, 2010:203). Farklılıkların yönetimi anlayışı örgütte yaratıcılığı artırmaktadır (Argüden, 2007:19). Farklılıkları iyi yönetmek örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, kamu ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, okulların farklılıklarının yönetimi anlayışı açısından incelenmesini amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Farklılıkların yönetimi alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
2. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının uyum, içselleştirme ve özdeşleşme boyutundaki değişkenliği, okullarda farklılıkların yönetimini açıklamakta mıdır?

YÖNTEM

Araştırmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın veri toplama grubunu 2009/2010 öğretim yılında Konya İli Merkez ilçeleri Karatay, Meram ve Selçuklu ilçelerinde görev yapan 256 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin %56,6'sı (n=145) bayan, %43,4'ü (n=111) erkektir. Öğretmenlerin kıdem aralıkları şöyledir: 1-5 kıdem %17,9 (n=46), 6-10 kıdem %19,9 (n=51), 11-15 kıdem %28,1 (n=72), 16-20 kıdem %16,8 (n=43), 20 ve üzeri kıdem %17,3 (n=44). Örneklemi oluşturan öğretmenlerin %7,7'si (n=20) önlisans, %84,7'si (n=216) lisans, %7,7'si (n=20) yüksek lisans mezunudur. Öğretmenlerin %50,5'i (n=129) sınıf öğretmeni ve %49,5'i de (n=127) branş öğretmenidir.

Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanılmasında, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkların ölçmek için Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, okullardaki farklılıkların yönetimini ölçmek için ise, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır.



Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Balay (2000) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu kapsamda madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır.. Uyum boyutu için hesaplanan alfa katsayısı .79 iken, özdeşleşme faktörü için .89 ve içselleştirme faktör için .93'dür. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin üç boyutlu geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bireysel Tutum ve Davranışlar için hesaplanan alfa katsayısı .67 Örgütsel Değerler ve Normlar için .75 ve Yönetimsel uygulamalar ve politikalar için ise .70'dir.

Verilerin Analizi

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve okullardaki farklılıkların yönetimi arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Kat Sayısı Tekniği ile test edilmiştir. Okullardaki farklılıkların yönetimini, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını yordama düzeylerini test etmek için Regresyon Tekniği kullanılmıştır. Eğitim araştırmalarında çoğu zaman verilerin analizinde manidarlık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmektedir (Balcı, 2004). Bu sebepten dolayı araştırmada kabul edilen manidarlık düzeyi 0,05'dir.

BULGULAR

Bu bölümde, toplanan verilerin çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

Okullardaki farklılıkların yönetimi anlayışının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki değişkenliği açıklama düzeyi regresyon analizi ile test edilmiş ve sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Tablo 1. Okullarda Farklılıkların Yönetimi Düzeyi İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			
		Uyum	Özdeşleşme	İçselleşme
Bireysel Tutum ve Davranışlar	r	-0,347**	0,435**	0,457**
	p	0,000	0,000	0,000
Örgütsel Değerler ve Normlar	r	-0,302**	0,408**	0,504**
	p	0,000	0,000	0,000
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	r	-0,506**	0,505**	0,626**
	p	0,000	0,000	0,000

Farklılıkların yönetiminin, bireysel tutum ve davranış, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutları ile örgütsel bağlılığının uyum boyutuyla negatif yönlü, özdeşleşme ve içselleştirme boyutu ile ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Okullarda farklılıkların yönetimi anlayışının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını uyum, özdeşleşme ve içselleştirme boyutundaki değişkenliği açıklama düzeyi regresyon analizi ile test edilmiş ve sonuçları aşağıda tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2. Okullardaki Farklılıkların Yönetimi Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutunu Açıklama Düzeyi

Değişken	R	R ²	F	p	Boyutları	β	t	p
Farklılıkların Yönetimi	0,509 ^a	0,259	22,378	0,000 ^a	Bireysel Tutum ve Davranış Boyutu	-0,052	-,262	0,794
					Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	0,082	0,853	0,395
					Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	-0,239	-,912	0,000

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılığın Uyum Boyutu



Okullardaki farklılıkların yönetimi anlayışı, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını uyum boyutundaki değişkinliğinin %25,9’nu açıklamaktadır. Farklılıkların yönetiminin alt boyutlarından alınan puanların ayrı ayrı etkilerine bakıldığında, okullardaki farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutundaki değişkenliği anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

Tablo 3. Okullardaki Farklılıkların Yönetimi Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Boyutunu Açıklama Düzeyi

Değişken	R	R ²	F	p	Boyutları	β	t	p	
Farklılıkların Yönetimi	0,518 ^a	0,269	23,519	0,000 ^a	Bireysel Tutum ve Davranış Boyutu	0,260	1,195	0,234	
					Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	0,066	,633	0,527	
					Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	0,181	4,118	0,000	
Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılığın Özdeşleşme Boyutu									

Yapılan regresyon analizinin sonucunda, okullardaki farklılıkların yönetimi anlayışı öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının özdeşleşme boyutundaki değişkenliğin %26,9’unu açıkladığı görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin alt boyutlarından alınan puanların ayrı ayrı etkilerine bakıldığında, okullardaki farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu, öğretmenlerin örgütsel bağlılığın özdeşleşme boyutundaki değişkenliği anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir.

Tablo 4. Okullardaki Farklılıkların Yönetimi Düzeyinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutunu Açıklama Düzeyi

Değişken	R	R ²	F	p	Boyutları	β	t	p	
Farklılıkların Yönetimi	0,637 ^a	0,406	43,701	0,000 ^a	Bireysel Tutum ve Davranış Boyutu	-0,208	-,791	0,234	
					Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	0,266	2,122	0,527	
					Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	0,354	6,680	0,000	
Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılığın İçselleştirme Boyutu									



Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi, okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının içselleştirme boyutundaki değişkenliğin %40,6'sını farklılıkların yönetimi açıklamaktadır. Alt boyutlar açısından bakıldığında örgütsel bağlılığın içselleştirme boyutundaki değişkenliğin farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunu anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın bulgularından anlaşılacağı üzere okullarda farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılığın uyum boyutu arasında negatif yönde, özdeşleştirme ve içselleştirme boyutları arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Magoshi ve Chang (2009) tarafından yapılan farklılıkların yönetimi ve çalışanların örgütsel bağlılığı üzerindeki etkisi isimli çalışma araştırmamızı destekler niteliktedir. Bu araştırmada Magoshi ve Chang farklılıkların yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Uyum örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır. Uyum boyutunda çalışanlar örgüte gerçekten istedikleri için değil, ceza ya da ödül gibi dışsal güdülerle bağlanmaktadır. Bu cümleden de anlaşılacağı üzere çalışanlar, örgüte istedikleri için değil mecbur oldukları için bağlanmaktadır. Bir başka deyişle bireyin ya örgüte bağlanmaktan başka bir alternatifi yoktur ya da dışsal kaynaklarla olan bir bağlılık söz konusudur. Çalışanlar daha çok alacağı ücret, yükselme ya da benzeri çıkarlar sebebiyle örgüte bağlanmaktadır (Balcı, 2003). Okullardaki farklılıkların yönetimine ne kadar önem verilirse uyum boyutunda o kadar negatif yönde bir bağlılık görülmektedir. Okullarda farklılıklarının yönetimi öğretmenlerin uyum boyutunda örgütsel bağlılıklarının %25,9'unu açıklamaktadır.

Okullarda farklılıkların yönetimi ile özdeşleşme boyutunda pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özdeşleşme örgütsel bağlılığın ikinci boyutudur (Balcı, 2003). Özdeşleşme boyutunda çalışanlar, örgütte kendini ne kadar ifade etme imkânı bulursa ve ne kadar kabul görürse o kadar başkalarının etkilerini kabul eder ve örgüte o denli bağlanır. Özdeşleşme çalışanın örgütte değer verdikleri karşılığında örgütle bütünleşmesidir. Örgütle özdeşleşmiş çalışanların da yüksek verim ile çalışması beklenir. Farklılıkların yönetiminin uygulandığı bir okulda da öğretmenlerin özdeşleşme boyutunda örgütsel bağlılıkları %26,9'dur.



Okullarda farklılıkların yönetimi ile içselleştirme boyutunda da pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. İçselleştirme örgütsel bağlılığın son aşamasıdır. İçselleştirme, bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasıdır (İnce ve Gül, 2005). İçselleştirmede bireyin, örgütün değer ve normlarını, kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabulü ve benimsemesi söz konusudur (Bayram, 2005). Farklılıkların yönetimi ile içselleştirme arasındaki ilişki %40,9'dur. Bu sonuçlara göre okul yöneticileri çalışanların örgüte içsel olarak, severek, içten bağlanmalarını istiyorlarsa, farklılıkların yönetimine önem vermelidir.

Farklılıkların yönetiminin alt boyutları ile bakıldığında en yüksek ilişki yönetsel ilişkiler ve politikalar boyutunda gerçekleşmiştir. Buradan ulaşacağımız sonuç yönetsel ilişkiler ve politikaların uygulandığı bir okulda örgütsel bağlılık düzeyinin de yüksek olacaktır.

Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bu araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara göre şu öneriler getirilebilir:

- İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma daha da genişletilerek tüm Türkiye evreninde ve başka okul düzeylerinde de yapılabilir.
- Farklı yönetim paradigmaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.
- Farklılıkların yönetimi ile farklı bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. (Yayınlanmış doktora tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Argüden, Y. (2007). Dünya vatandaşlığı ve farklılıkların yönetimi. *Önce Kalite Dergisi*, Eylül 2007 18-22.
- Avolio, B.J., Zhu, W., Koh, W. & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior* 25, 951–968.



- Aydoğan, İ. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar. İçinde H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Örgütsel vatandaşlık davranışı* (Ss. 291-316). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8. 32-46.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel sosyalleşme kuram strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Bayram, L. (2005) Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 59.
- Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Durna, U. ve Eren V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 210-219.
- Gröschl, S. & Doherty, L. (1999). Diversity management in practice. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management* 11 (6) 262-268.
- Işık A.N. ve Gürsel M. (2009). Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 27. 187-205.
- İnce M. ve Gül H. (2005). *Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gilbert, J.A, Stead, B.A. & Ivancevich, J.M. (1999). Diversity management: A New organizational paradigm. *Journal Of Business Ethics*, 21 61–76.
- Jones, N.B. (2005). The Paradox of diversity management, creativity and innovation. *Blackwell Publishing*, 14 (2) 169-175.
- Kersten, A. (2000). Diversity management dialogue, dialectics and diversion. *Journal Of Organizational Change Management*, 13 (3) 235-248.
- Leiter, M.P. & Maslach, C. (1988). The Impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal Of Organizational Behavior*. 9, 297-308.



- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- _____. (2010). Yönetimde yeni yaklaşımlar. İçinde H.B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.) *Farklılıkların yönetimi*. (Ss. 199-228). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2) 113-130.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: evidence from u.s. federal agencies. *Public Administration Review*, 69 (2) 328-338.
- Public Service and Merit Protection Commission, (1998). Workplace Diversity. <http://www.apsc.gov.au/merit> adresinden elde edildi.
- Robbins, S.P. ve Judge T.A. (2011). *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed. Erdem, İ.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Scandura, T.A. & Lankau, M.J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal Of Organizational Behavior*, 18, 377-391.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- TDK (2010). Büyük Türkçe sözlük, <http://tdkterim.gov.tr/bts/> adresinden elde edildi.
- Ünalp, A. T. (2007). *Küresel işletmeler ve küresel işletmelerde farklılıkların yönetiminde kültürel farklılıkların önemi*. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.