



## Çeşitlilik Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kimya Endüstrisinde İncelenmesi

### *Investigation of the Relationship Between Diversity Management and Organizational Commitment in the Chemical Industry*

Halime GÖKTAŞ KULUALP<sup>1</sup>, Aynur DEMİR<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Karabük Üniversitesi, Safranbolu  
Turizm Fakültesi, Karabük, Türkiye  
<sup>2</sup>Karabük Üniversitesi, Lisansüstü  
Eğitim Enstitüsü, Karabük, Türkiye

**ORCID:**

H.G.K.: 0000-0002-1485-3026

A.D.: 0000-0003-2043-5047

**Corresponding Author:**

Halime GÖKTAŞ KULUALP

**Email:**

halimegoktas@karabuk.edu.tr

**Citation:** Göktaş-Kulualp, H. ve  
Demir, A. (2020). Çeşitlilik yönetimi  
ve örgütsel bağlılık arasındaki  
ilişkinin kimya endüstrisinde  
incelenmesi. *Journal of Humanities  
and Tourism Research*, 10 (4): 1010-  
1026.

**Submitted:** 16.11.2020

**Accepted:** 18.12.2020

#### Özet

Örgüt üyelerini birbirlerinden ayıran özellikler iş gücü çeşitliliği olarak adlandırılmakta aynı zamanda bu özellikler üyelerin örgüte devam etme veya örgütten uzaklaşma isteğini etkilemektedir. Çalışanların örgüte bağlı hale getirilebilmesi için yöneticilerin çeşitlilik yönetimini etkin bir şekilde sağlaması önemlidir. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmada çalışanların çeşitlilik yönetimi algısının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma kapsamında, İstanbul ve Düzce'de kimya sektöründe üretim yapmakta olan 'Hür Kimya' ve 'Bayer Plastik' olmak üzere iki işletmede görev yapan 148 beyaz ve mavi yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre, çeşitlilik yönetimi örgütsel bağlılığı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Çeşitlilik yönetimi alt boyutları olan yönetimin uygulamaları ve örgütsel ortamın, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır. Ancak, tutum ve davranışlar alt boyutunun, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Çeşitlilik, Çeşitlilik Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Kimya Endüstrisi

#### Abstract

Workforce diversity is a feature that separates organization members from each other. This feature affects the members' willingness to stay with or move away from the organization. It is important for managers to effectively manage diversity to ensure employee commitment to the organization. In line with this information, the effect of employees' perceptions of diversity management on their organizational commitment was investigated. Within the scope of the study, a questionnaire was applied to 148 white-and blue-collar employees working in two enterprises, "Hür Kimya" and "Bayer Plastik", which are producing in the chemical industry in Istanbul and Düzce. According to the results of the analysis, diversity management affects organizational commitment positively and significantly. Management practices and the organizational environment are sub-dimensions of diversity management, and these dimensions have a positive and significant effect on organizational commitment. However, it was found that attitudes and behaviors do not have a positive and significant effect on organizational commitment.

**Keywords:** Diversity, Diversity Management, Organizational Commitment, Chemical Industry

## 1. GİRİŞ

Çeşitlilik, bir kişiyi veya nesneyi diğer kişi veya nesneden ayıran (cinsiyet, yaş ve fiziksel yetenek vb.) görünen ya da görünmeyen özellikleri kapsamaktadır (Kreitz, 2008). Günümüz global örgütlerinde kadınlar, azınlıklar, göçmenler, yaşlılar ve farklı milletlerden işgücüne daha fazla ihtiyaç olduğu görülmektedir. İnsanlar örgütlerde belli görevleri gerçekleştirmek için görevler alırlar dolayısıyla bu görevler farklı özellikleri olan çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Çeşitlilikler doğru şekilde yönetildiğinde örgütün devamlılığını sağlamak mümkündür. Bunun yanında örgüt içerisindeki çeşitlilik; farklı tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için de hızlı bir çözüm olabilir. Bundan dolayı, insanlar örgüt içerisindeki çeşitliliği ayırım olarak gösterdiklerinde yasal ve etik konusunda yanlış bir davranış ortaya çıkacaktır. Örgütlerin devamlılığını sürdürebilmesi ve dış çevresiyle rekabet üstünlüğü sağlaması için ayırım ve çeşitliliklere dikkat etmelidirler (Özgener, Ş. 2008).

Çeşitlilik yönetimi anlayışının örgütte olumlu olması durumunda bu bireylerin farklılıkları veya çeşitliliklerinin yok edilmesi yerine etik kurallar ve politikalar çerçevesinde bireylerin çeşitliliklerinin örgütte ortak kurallar belirtilerek uyumlaştırmasına özen gösterilmelidir. Örgüt içerisindeki çeşitlilik etkin yönetilmediğinde ise, iletişim problemi doğmakta, örgütte sorunlara yol açmakta ve örgüt karar süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla örgüt içerisinde gerçekleşen bu çeşitlilikler bireylerin örgüte bağlılığını etkilemektedir (Rosado, 2006). Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin görevlerini yerine getirmesi, çalışanların kendilerini ispatlaması ve örgütte devamlılığını sağlamaları için çabaların tümüdür (Mavlić vd., 2014).

Bu çalışmada ilk olarak çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Daha sonra ise, çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik modele dayalı yapılan anket uygulamasının analiz bulgularına yer verilmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Çeşitlilik Yönetimi

Çeşitlilik, bireyler arasındaki ırka, dine, ten rengine, etnik kökene, ekonomik duruma, eğitim durumuna ve cinsiyet değişkenine yönelik değişiklik göstermekte olan çeşitli tutum ve değerlerle (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 35), insanın bir özelliğinin diğer özelliğinden farklı olma durumudur. (Özyürek, 2005: 25). Çeşitlilik, birçok farklı ortamları aynı zamanda özellikleri de kapsamaktadır (Gonzalez, 2010: 197).

Çeşitlilik terimine yönelik tanımlar ele alındığında, çeşitliliğin farklı niteliklerinin var olduğu görülmektedir. Thomas'a göre (1990), çeşitliliklerin yönetilmesi, çeşitliliklerin var olması ve bulunan bu çeşitlilikleri kontrol etmektir. Çeşitliliklerin yönetimi, çalışan her bireye potansiyellerini gösterebilme olanağı tanımadır (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4-5). Başka bir ifade ile çeşitliliklerin yönetimi, bir işletmede veya örgütte çalışan bireylerin işletmenin hedefleri doğrultusunda örgüte katkı sağlayabilecekleri ve performans gösterebilecekleri bir ortamın sunulmasıdır (Budak, 2008: 399).

Esty, Griffin ve Hirsch (1995) tarafından çeşitlilikler, birçok farklı boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar başlıca; yaş, cinsiyet, din, ırk, aile durumu, hiyerarşi, engellilik, cinsel tercih, sınıf ve etnik kökeni olarak ele alınabilir (Sürgevil, 2010). Hubbard (2004), çeşitliliklerin boyutlarını "birincil ve ikincil çeşitlilikler" gibi iki ayrı grupta ele almıştır. Birincil çeşitlilikler, çeşitli bireylerin demografik veya doğduğu andan itibaren süregelen kişisel, fiziksel veya biyolojik özelliklerini ifade eder. İkincil çeşitlilikler ise, kişinin doğumundan itibaren çevresinden elde ettikleri değerleri başka bir ifade ile yaşamları boyunca elde ettikleri deneyimlerin ve yeteneklerinin şekillenmesinin etkisiyle ortaya çıkan çeşitlilikleri ifade etmektedir. Harrison, Price ve Bell'e (1998) göre; çeşitlilikler, yüzeysel ve derin çeşitlilikler olmak üzere iki farklı gruba ayrılırlar. Yüzeysel

çeşitlilikler, kişinin demografik özellikleri gibi açık ifadeleri kapsamaktadır. Derin çeşitlilikler ise kişinin düşünce yapısı ve davranış tutumlarından kaynaklanan çeşitlilikleri ifade etmektedir (Sürgevil, 2010: 13).

Strachan, Burgess ve Sullivan (2004) çeşitlilik yönetimi kavramını “farklı özelliklere sahip her bir çalışanın kendini değerli hissettiği, yeteneklerini değerlendirdiği ve örgütsel amaçlara katkıda bulunduğunu düşündüğü, birlikte verimli bir şekilde çalışacakları çevre yaratmaktır” şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise çeşitlilik yönetimi, örgütün performansını geliştirmek için kullanılan bir strateji aracıdır (Kirby ve Harter, 2003). Çeşitlilik yönetimi, işletmedeki işgücü çeşitliliğinin anlaşıldığı ve değer verildiği, her bir kişinin sahip olduğu yetenekleri tam olarak kullanabileceği bir organizasyon kültürü oluşturma sürecidir (Danullis, ve Dehling, 2004). Çeşitliliklerin yönetimi anlayışı, ilk kez 1960’larda bir grup toplumun ayrımcılığa karşı çıkmasıyla Amerika’da ortaya çıkmıştır. Amerikan istihdamında 1980’den 1990 yılları arasında büyük değişiklikler olmaya başlamıştır (Yanaşma, 2011). 1987 yılında Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan İşgücü 2000 raporunda bu değişimlerden bahsedilmiştir. Bu raporda (Johnston ve Packer, 1987), 1987 yılı ile 2000 yılları arasında Amerika’nın istihdamında ve ekonomi durumunda büyük değişikliklerin yaşanacağına yönelik konulardan söz edilmiş olup bu değişimlere bağlı olarak çeşitlilikleri içermeye ve onları değerli kılma anlayışı topluma katkı sağlamaya başlamıştır. Amerikan işgücünde görülen bu değişimlere karşılık olarak 1990 yılında R. Roosevelt Thomas “Çeşitlilikleri Yönetmek” teriminden söz etmiştir (Yanaşma, 2011).

İşletmelerin içinde buldukları bu çeşitlilikleri en etkin şekilde kullanmak için, çeşitliliğin faydalarını en üst seviyeye yükselten ve zararlarını en alt seviyeye düşüren bir sistem oluşturmaları beklenmektedir. Kültür farklılıkları, cinsiyet, dil ve din gibi etkenler örgütlerin stratejileri veya kültürlerinin bir parçası olarak kabul edilmelidir (Hite McDonald, 2006 ve Alas Mousa, 2016). Bu gibi durumlar göz önüne alınarak işletmelerde çeşitlilikler yönetimi anlayışı bir anlam oluşturmaya ve benimsenmeye başlamıştır. Bu noktadan hareketle, çeşitliliklerin etkin yönetilmesinin benzerlikler ve çeşitlilikler, tedirginlikler ve karmaşıklıklar arasında ortak bir nokta bulunması ve kaliteli davranışlar sergileyebilme yeteneği (Berett-Koehler, 2010: 2) olduğu söylenebilir. Çeşitlilik yönetiminde tüm işletme üyelerine eşit fırsatlar verilerek, bireylerin çeşitliliklerinin bir değer olarak ele alınması aynı zamanda yeteneklerinden en yüksek düzeyde faydalanılması amaçlanmalıdır. Çeşitlilik yönetimi algısının avantajları olarak değişikliklere uyum sağlama, örgüt üyelerinin performansını iyileştirme, iletişim, işbirliği, yenilik ve yaratıcılık gibi etkiler sıralanabilir (McMahan, Bell ve Virick, 1998; Foxman ve Easterling, 1999; Von Bergen, Soper ve Foster, 2002; Mollica, 2003; Özkaya, Özbilgin ve Şengül, 2008).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, “örgütsel davranışların kabulü, örgütün amaçladıklarına ulaşılmasına yönelik çaba göstermesi, örgütteki varlığını devam ettirme isteği, örgütle içselleşme, örgüte sadakat duygusu ile bağlanma, kendini örgüte adanma ve örgütle özdeşleşme” (Lee ve Chen, 2013: 196) olarak tanımlanır ve çalışma hayatında pozitif değerlere yönelik davranışlar olarak ele alınır (Rungruang, 2012: 41). Örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin kendilerini işletme ile ilişkili aynı zamanda işletmeye ait olarak görmeleri sonucunda sağlanabilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 13). Luthans’a (2011) göre; örgütsel bağlılık bireylerin belirli bir örgüte katılımı ve özdeşleşmesinin göreceli şiddeti ve örgütsel amaç ve değerlerle buluşan bir davranış biçimi oluşturan normatif baskıların toplamıdır.

Örgütsel bağlılık, kişinin bir örgüte veya eylemin gidişatına bağlanma durumudur (Luchak ve Gellaty, 2007). Bu nedenle, örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için örgüt üyelerinin daha çok gayret etmelerini sağlamaktadır (Meyer ve Allen, 2004). Çalışanların kuruma bağlılık duygusu, organizasyon için olumlu sonuçlar doğurur ve iş verimliliklerini artırır. Çalışanın zayıf örgütsel

bağlılığı, işten çıkarılma, devamsızlık, işe geç kalma, stres, düşük performans gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir (Türker ve Öztürk, 2016: 59). Örgütsel bağlılık terimi ilk olarak 1950'lerde Whyte tarafından yapılan araştırmalarla literatüre geçmiştir (Gül, 2002). Aynı zamanda 1980'li yılların sonları gibi ve 1990'lı yılların başında yönetimin tutumları ve politikaları ile ilgili değişimler mevcuttur. Bu değişimler örgütsel bağlılığın değerini vurgulamaktadır. Yapılan literatür taramasına göre, örgütsel bağlılık farklı gruplara ayrılmakla birlikte, çalışmalarda en yaygın kullanılan sınıflandırma Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve kuralcı (normatif) bağlılık sınıflaması olmuştur.

*Duygusal bağlılık*; örgüt üyelerinin buldukları örgüte duygusal anlamda bağlılık göstermesi ve çalıştığı örgüte iç içe bağlı olmasına dayanmaktadır (Balay, 2000). Allen ve Meyer (1990), bir işletmede duygusal bağlılığın olması için birkaç faktörü barındırması gerektiğini ima etmiştir. Bu faktörler; işin albenisi, rol belirliliği, amaç açıklığı, amaç güçlüğü, önerilere açıklığı, çalışanlar arasında uygunluk, örgüte karşı güven, örgüt içi eşitlik, örgütte bireye verilen değer, geri bildirim ve katılımıdır.

*Devam bağlılığı*; bireylerin örgüte devam etme tercihini, bireyin örgüte karşı hissetmekte olduğu duygusal bağlılık değil (Ada, Alver ve Atlı, 2008: 492) bireylerin örgütten ayrılmaları sonucunda karşılaşacakları olumsuzlukları yaşamak istememeleri (Arbak ve Kesken, 2005: 67) durumu etkilemektedir. Bu nedenle, bireyler, örgütte çalışmayı sürdürmesinin örgüte sağlayacağı yararlar veya örgüte devamının sona ermesi sonucunda ortaya çıkabilecek sorunları (Balay, 2000: 38) kıyaslama yapmakta ve örgüte devam kararı durumunda yararlarının farkına vararak örgüte bağlılıkları sağlanmaktadır (Özutku, 2008: 82).

*Normatif (Ahlaki) bağlılıkta* ise, bireyin bulunduğu işletmede kalmasını bir vazife olarak düşünmesinden kaynaklanan bir bağlılık söz konusudur (Bozkurt ve Yurt, 2013). Bu durum sonucunda, birey kendisini işverene borçlu olarak düşünmektedir. Çünkü, işveren aracılığıyla çalışan bireye bazı yatırımlar ve harcamalar yapılmıştır. Özetle, çalışan bireyin örgüte yönelik sorumlulukları olduğunu düşünmesi örgüte karşı bağlılığını sergilemektedir (Yalçın ve İplik, 2005).

### 2.3. Çeşitlilik Yönetiminin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

Çeşitlilik yönetimi aktif şekilde uygulandığında işletmede meydana gelebilecek yararlı ve önemli örgüte yönelik davranışlar görmek mümkündür. Bu makalede çeşitlilik yönetiminin örgütsel davranışlardan birisi olan örgütsel bağlılığa nasıl bir etki gösterdiğini, örgütteki bireylerin örgütte hangi durumlarda nasıl bir bağlılık sergiledikleri araştırılmaktadır. Örgütlerin veya işletmelerin varlığını sürdürebilmesinde ve diğer işletmelere göre üstünlüğünü kanıtlayarak başarılı olmasında çalışanların örgütsel bağlılıkları büyük bir rol oynamaktadır (Gürkan, 2006: 9-12).

Bireylerin örgüte bağlılık gösterebilmeleri, örgütün tutum ve yapısı ile ilişkilidir. Bir başka deyişle örgüt; çalışanlarının örgütte kendi inisiyatifleri ile özgürce aldıkları kararla örgüte devamlılıklarını sürdürmek istiyorsa, çalışanlarının çeşitliliklerine yönelik politika ve etik davranışlar geliştirmek zorundadır. Bulduğumuz yüzyıl içerisinde hızla ilerleyen teknoloji sonucunda örgütün devamlılığını sürdürebilmesi için gerekli olan önemli kaynaklardan biri de örgüt üyeleri olmaktadır. Bununla birlikte örgütün ve üyelerinin birlikte yürütecekleri politika, norm ve etik değerleri etkin şekilde kullanmaları gerekmektedir. Örgütte bireyler arasında saygı ve hoşgörünün bulunması örgüt üyelerinin örgüte kalmalarını sağlayabilir. Örgütlerde çeşitliliklerin aktif şekilde yönetilmesinin üyelerin örgüte devamlılığı ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Örgütün işleyişi bu durumdan pozitif yönde etkilenecektir.

Çeşitlilik yönetiminin örgüt üyelerinin bağlılığı üzerindeki etkisi açısından olumlu görüşler olduğu gibi olumsuz görüşlerde bulunmaktadır. Olumlu görüşler arasında en çok dikkati çeken ise örgüt üyelerinde çeşitlilikler doğru şekilde yönetildiğinde, örgüt çalışanlarının işlerini düzgün şekilde gerçekleştirdikleri ve örgüte bağlılıklarının arttığı yönündedir. Çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki olumsuz ilişkiye göre ise, örgütte çeşitlilikler artmasına rağmen bu çeşitlilikler etkin yönetilmediğinde örgüte bağlılığın zorlaştığı şeklindedir (Memduhoğlu, 2007).

Buluş ve Gümüş (2018), İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde farklılıkların yönetiminin ve örgütsel bağlılığın, işten ayrılma niyetine etkisini incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre; çeşitliliklerin etkin yönetildiği örgütlerde bağlılık düzeyinin arttığı ve bağlılık düzeyinin arttığı örgütlerde işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Turizm işletmeleri çeşitlilik yönetimi kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç içerisinde düzenli bir çalışma sistemi oluşturularak bireylerdeki çeşitliliklerin önemi hakkında farkındalık oluşturulabilir, oluşan bu farkındalıkla beraber örgüte bağlılık artacak ve işten ayrılma niyeti azalır.

Gider ve Şencan (2016), İstanbul ilinin Tuzla ilçesinde gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların "çeşitlilik yönetimi" anlayışı ile örgüt çalışanlarında görülen "örgütsel bağlılık" arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonucuna göre; yöneticilerin ve idari personellerin örgütte çeşitliliklere karşı gelişen ve çeşitlilikler için algılanan bireysel tutum ve davranışları, yönetimin uygulamaları ve örgütteki çeşitlilik ortamı ile örgüt üyelerinin bağlılıkları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Magoshi ve Chang (2009), Japon ve Koreli şirketlerdeki çeşitlilik yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların çalışanların işyerindeki tutumlarını nasıl etkilediğini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Sonuçlar, çeşitlilik yönetimi uygulamalarının, çalışanların adalet algılarına aracılık ettiği ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkileri arttırdığını göstermektedir.

Kurtulmuş (2016), çeşitlilik yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre; farklılıklara saygı duyulmasının, farklılıkların hoş karşılanmasının ve farklılıkların örgüt yararına değerlendirilmesinin kısaca farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir.

Ashikali ve Groeneveld (2015), dönüşümcü liderlik ve kapsayıcı örgütsel kültürün arabulucu rollerine ilişkin hipotezleri test ederek, kamu kuruluşlarındaki çeşitlilik yönetimi ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki bağı araştırmıştır. Hollandalı kamu sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları, çeşitlilik yönetiminin çalışanların duygusal bağlılığı üzerindeki etkisinin, organizasyon kültürünün kapsayıcılığı üzerindeki etkisiyle kısmen açıklanabileceğini göstermektedir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Örnekleme

Çalışmanın amacı, çalışanlarda çeşitlilik yönetimi algısının örgütsel bağlılıkları üzerine etkisini belirlemektir. Araştırmanın evreni Türkiye'deki Kimya Endüstrisi çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmacı açısından zaman, maliyet, ulaşım açısından oluşan zorluktan dolayı örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bu amaçla, araştırmanın örnekleme olarak İstanbul ve Düzce olmak üzere iki ilden tesadüfi olarak seçilen 'Hür Kimya' ve 'Bayer Plastik' işletmelerindeki mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar toplam olarak iki işletme çalışanlarının %15'ini oluşturmakta ve örgütün yönetim, muhasebe, üretim şefleri ve vardiya amirlerini kapsamaktadır. Mavi yakalı çalışanlar ise %85'ini oluşturmakta ve işletmelerin üretim elemanlarını ifade etmektedir. Araştırmada iki işletmede toplam 176 çalışan bulunmaktadır. Bu çalışanlardan 162 kişi araştırmaya dâhil edilmiş fakat 14 anket eksik ya da sorunlu doldurma

sebebiyle analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak çalışma 148 kişiden elde edilen veriler üzerinden değerlendirilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmıştır. İşletmelerin yönetimlerinden gerekli izinler alınarak çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada, çalışanların çeşitlilik yönetimi algısını ölçmek amacıyla Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği” ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek içerisinde toplamda 30 soru vardır. Örgütsel bağlılığı ölçmek için, Meyer ve Allen (1997) ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda 24 soru yer almaktadır. Soru formunun alt boyutları; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Her boyut 8 ifadeden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında ölçekte yer alan tüm sorular 5’li likert olarak derecelendirilmiştir. Bu kapsamda sıralama; “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde yapılmıştır.

### 3.3. Çalışmada Kullanılan Analiz Teknikleri

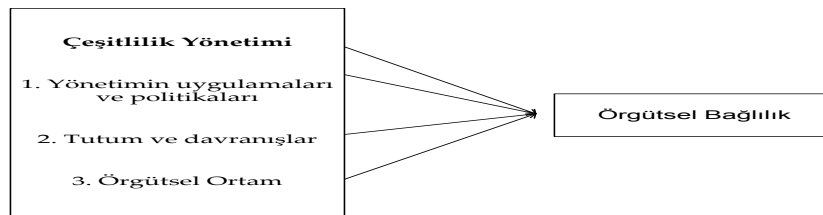
Çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma nicel bir çalışmadır. Araştırma verileri SPSS istatistik programında analiz edilmiştir. Araştırma da demografik özellikler analiz edilmiştir. Değişkenlerin güvenilirlik analizi yapılmış ve KMO değerleri tablolar yardımı ile gösterilmiştir. Faktör analizi yapılarak değişkenlerin kaç faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Korelasyon analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Son aşamada ise regresyon analizi yapılmış ve hipotezler teste tabi tutulmuştur.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada çeşitlilik yönetiminin (bağımsız değişkenin), örgütsel bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırmanın sorusu “çalışanların çeşitlilik yönetimi algısı örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde etkiler?” şeklindedir. Yapılan literatür taramasına dayanarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

- **H:** Çalışanların çeşitlilik yönetimi algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.
  - ✓ **H<sub>a</sub>:** Yönetimin uygulamaları ve politikaları alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.
  - ✓ **H<sub>b</sub>:** Tutum ve davranışlar alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.
  - ✓ **H<sub>c</sub>:** Örgütsel ortam alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Araştırmanın kuramsal modeli Şekil 1.’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Kuramsal Modeli

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümüne ilişkin toplanan verilerin analizi ve analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular ele alınmaktadır. Demografik bulgular, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve son olarak hipotezlerin sorgusu başlıkları altında ele alınmıştır ve yorumlanmıştır.

##### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırma katılımcılarının %57,4'ü kadın (n=85), %42,6'sı erkektir (n=63). Katılımcıların %13,5'i 24 yaş ve altı aralığında (n=20), %43,9'u ise 25-34 yaş aralığında (n=65), %31,1'i ise 35-44 yaş aralığında (n=46), %9,5'i ise 45-54 yaş aralığında (n=14), %2'si ise 55 yaş ve üstü (n=13) yer almaktadır. Bu durumda işletme çalışanlarının yarısı genç yaş ortalaması olduğu görülmektedir. Araştırmada yer alan katılımcıların %41,2'si bekâr (n=61), %58,8'i evlidir (n=87). Araştırmaya katılan çalışanlar eğitim durumları ele alındığında ise %39,2'si lise mezunu (n=58), %19,6'ı ilköğretim mezunu (n=29), %16,9'u lisans mezunu (n=25), %14,2'si ön lisans mezunu (n=21), %10,1 lisansüstü eğitim almıştır (n=15). Çalışmaya katılan araştırmacıların işletmedeki pozisyonları %62,2'si alt kademe (n=92), %26,4'ü orta kademe (n=39), %11,5'i üst kademe (n=17) olarak dağıldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların çalışma süreleri incelendiğinde %43,9'u 25 aydan fazla (n=65), %23'ü 7-12 ay aralığında (n=34), %12,2'si 14-24 ay aralığında (n=18), %10,8'i 6 ay ve altında (n=16), %10,1'i 13-18 ay aralığında (n=15) çalıştıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların aylık geliri incelendiğinde ise %61,5'i 2000-2500 TL aralığında (n=91), %25,7'i 2501-3500 TL aralığında (n=38), %6,8'i 3501-4500 TL aralığında (n=10), %4,1'i 4501-5500 TL aralığında (n=6), %2'si 5500 TL ve üzeri (n=3) ücret aldıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde (%)
Yaş	24 yaş ve altı	20	13,5
	25-34	65	43,9
	35-44	46	31,1
	45-54	14	9,5
	55 yaş ve üstü	13	2
Cinsiyet	Kadın	85	57,4
	Erkek	63	42,6
Medeni Durum	Evli	87	58,8
	Bekar	61	41,2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	29	19,6
	Lise	58	39,2
	Önlisans	21	14,2
	Lisans	25	16,9
	Lisansüstü	15	10,1
Fiziksel Engel	Evet	3	2
	Hayır	145	98
İşteki Pozisyon	Alt kademe	92	62,2
	Orta kademe	39	26,4
	Üst kademe	17	11,5
Çalışma Süresi	6 ay ve altı	16	10,8
	7-12 ay	34	23
	13-18 ay	15	10,1
	19-24	18	12,2
	25 ay ve üstü	65	43,9
Aylık Gelir	2000-2500 TL	91	61,5
	2501-3500 TL	38	25,7
	3501-4500 TL	10	6,8
	4501-5500 TL	6	4,1
	5501- ve daha fazlası	3	2
<b>Toplam</b>		<b>148</b>	<b>100</b>

#### 4.2. Güvenirlilik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini belirlemek için içsel tutarlılık analizi kullanılmıştır. Sosyal bilimler alanında görgül araştırmalarda sıkça kullanılan Likert tipi ölçekler için Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alfa katsayısı ( $\alpha$ ) kullanılmaktadır. Cronbach alfa katsayısının 0,70 üzerinde olduğu durumda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Pallant, 2011: 97; Büyüköztürk, 2011:170-171). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini sınamak amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çeşitliliklerin yönetimi ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin güvenilirlik sonuçları Tablo 2’de yer aldığı gibidir.



**Tablo 2.** Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Değişken ismi	Madde sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) Değeri	KMO Değeri
1	<b>Çeşitlilik Yönetimi</b>	<b>20</b>	<b>0,92</b>	<b>0,907</b>
	Yönetimin Uygulamaları	10	0,91	
	Tutum ve davranışlar	6	0,84	
	Örgütsel ortam	4	0,74	
2	<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>23</b>	<b>0,79</b>	<b>0,745</b>
	Duygusal bağlılık boyutu	5	0,86	
	Zoraki bağlılık boyutu	6	0,71	
	Ahlaki bağlılık boyutu	12	0,76	
	<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>0,91</b>	

Tablo 2’de, çeşitlilik yönetimi ( $\alpha=0,92$ ) ve örgütsel bağlılık ( $\alpha=0,79$ ) boyutlarının güvenilirlik değerleri açısından kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir.

### 4.3. Faktör Analizi

Çalışanların çeşitlilik yönetimine ilişkin davranışlarını değerlendirmek için uygulanan “çeşitlilik yönetimi” ölçeği faktör analizi sonucunda orijinalliğini koruyarak 3 faktör altında toplanmıştır. Bu boyutlar da, *duygusal bağlılık* boyutu 5 ifade, *devam bağlılığı* alt boyutu 6 ifade, *normatif bağlılık* alt boyutu 12 ifade yer almaktadır.

Tablo 3’te faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bu ölçeğin alt boyutları 0,712 ile 0,912 aralığında değişen güvenilirlikte bir yapıya sahiptir. Ölçeğin toplam varyansı %58,413’ dir. Birinci faktörü olan *yönetimin çeşitlilik uygulamaları ve politikaları*, ölçeğin %41,037’sini; ikinci faktör olan *tutum ve davranışlar*, ölçeğin %11,007’sini, üçüncü faktör olan örgütsel ortam, ölçeğin %6,372’ sini açıklamaktadır. Faktör analizinde faktör matrisinin ters çevrilmesi yöntemlerinden biri olan varimax tekniğinden faydalanılmıştır. Faktörlerin açıklama yüzdelerinin 0,50’den fazla olması analizin geçerli olduğunu göstermektedir (Scherer vd., 1988).

**Tablo 3.** Çeşitlilik Yönetimi Ölçeğinin Faktörlere Dağılımı

İFADELER	Yönetimin Uygulamaları	Tutum ve Davranışlar	Örgütsel ortam
İşyerimizde tüm çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	0,573		
İşyerimiz cinsiyet, yaş, dil, din, sosyo-ekonomik düzey, eğitim, yetenek ve beceri gibi farklılıklara değer vermeyi insan kaynakları politikası haline getirmiştir.	0,663		
İşyerimizde yöneticiler farklılıklarına rağmen tüm çalışanları karar alma aşamasına dâhil ederler.	0,751		
İşyerimizdeki çalışanlar birbirlerini anlama konusunda empati yaparak hareket ederler.	0,716		
İşyerimizde yöneticiler farklılıkların üzerine yoğunlaşmanın çalışanların yaratıcılığını arttırdığını düşünmektedirler.	0,745		
İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların yönetici olmasına izin verilir.	0,645		
İşyerimizde yöneticiler çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak bir yönetim yürütmektedirler.	0,796		
İşyerimizde yöneticiler çalışanların sahip oldukları farklı yetenek ve becerilerini çalışma yaşamına kazandırmaya çalışırlar.	0,733		
İşyerimizde yöneticiler farklılıklar nedeniyle oluşan sorunların üstünden gelmek için yeterli deneyim, bilgi ve beceriye sahiplerdir.	0,662		
İşyerimizde çalışanlar eşit biçimde ödüllendirme ve prim kriterlerinden yararlanırlar.	0,780		
İşyerimizde farklı yaş gruplarından kişiler çalışmaktadır.		0,663	
İşyerimizde siyasi görüş ve düşünceler nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.		0,792	
İşyerimizde ekonomik farklılıklar nedeniyle ayırım yapılmamaktadır.		0,748	
İşyerimizde dini inançlar nedeniyle kimseye ayrımcılık yapılmamaktadır.		0,796	
İşyerimizde farklı ırk ve etnik köken nedeniyle ayrımcılık yapılmamaktadır.		0,732	
İşyerimizde diğer çalışanlarla her konuda rahat iletişim kurabiliyorum.		0,528	
İşyerimizde engelli çalışanlara yönelik ayrımcılık yapılmamaktadır.			0,673
İşyerimizde farklı kültürlerden gelen ve azınlık özellikler taşıyan çalışanların sosyal aktivitelere dâhil olmasına fırsat verilir.			0,612
İşyerimiz farklı özelliklere sahip kişilerin işe alınmasını desteklemektedir.			0,616
Farklılığımıza saygı duyulup duyulmaması örgütsel bağlılığımı ve çalışma performansımı etkiler.			0,724

Örgütsel bağlılık ölçeği faktör analizi sonucunda 3 alt boyutta toplanmıştır. Güvenilirlik katsayıları 0,772 ile 0,828 aralığında değişmektedir. Tablo 4'te faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Ölçeğin toplam varyansı %58,156'dır. Birinci faktör, *normatif bağlılık* ölçeğinin %38,465'ini ikinci faktör olan *devam bağlılığı* ölçeğinin %11,593'ünü, üçüncü faktör olan *duygusal bağlılık* ölçeğinin %8,092'sini açıklamaktadır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktörlere Dağılımı

İFADELER	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
Kariyerimin bundan sonraki bölümünde bu işyerinde çalışmaktan mutluluk duyarım.	0,682		
Sosyal hayatımda işyerim hakkında konuşmaktan rahatsız olmam.	0,530		
İşyerimde yaşanan sorunları kendi problemim gibi hissederim.	0,743		
Bu işyeri benim için önemli, kişisel bir anlam taşıyor.	0,717		
İşyerimden ayrılmayı istiyor olsam bile, hemen ayrılmak benim için zor olacaktır.	0,570		
Günümüzde insanların çok sık iş değiştirdiğini görüyorum.	0,440		
Bir insanın çalıştığı işyerine daima sadık kalması gerektiğine inanıyorum.	0,700		
Başka bir işyerinde daha iyi şartlarda çalışma imkânı bulsam da bu işyerimden ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum.	0,551		
Bu işyerinde çalışmaya devam etmem sadakati önemli ve ahlaki bir sorumluluk olarak görmemdir.	0,622		
Bir işyerine sadık olarak çalışmanın doğru bir davranış olduğunu düşünüyorum.	0,632		
İnsanların çalışma hayatlarını aynı işyerinde geçirdikleri günlerde her şey daha iyiydi.	0,652		
Bu işyerinden ayrılıp başka bir işyerinde sıfırdan başlamak istemem.	0,540		
Başka bir iş bulmadan şuan ki işimden ayrılırsam, ortaya çıkacak sorunlar beni korkutmaz.		0,581	
Şuan işimi bırakmaya karar verirsem hayatımda pek çok şey aksar.		0,622	
Bu işyerinde çalışmayı istediğim kadar buna mecburumda.		0,744	
Şuan işimi bırakmak bana pahalıya mal olmaz.		0,585	
Bu iş yerinden ayrılmayı göze alamamamın bir nedeni de daha iyi seçeneklerin olmamasıdır.		0,500	
Bu işyerinden ayrılmayı düşünemeyecek kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.		0,610	
Bu işyerine duyduğum bağlılığı başka bir işyeri içinde duyabileceğimi düşünüyorum.			0,579
Bu işyeriyle aramda duygusal bir bağ hissetmiyorum.			0,537
Bu iş yerinde 'ailenin bir parçası' gibi hissetmiyorum.			0,700
Bu işyerinde çalışmaya devam etmek istememin nedenlerinden biri ayrılmamın kişisel fedakârlıklar gerektirecek olmasıdır.			0,641
Bir işyerine bağlı olmanın artık önemli olduğunu düşünmüyorum.			0,710

Şimşek (2007)'e göre, boyutlara ait değişkenler tek bir model içerisinde test edilebildiği gibi ölçme modelleri her bir değişken için ayrı olarak da test edilebilir. Bu çalışmada her bir ölçek ifadesi ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### 4.4. Korelasyon Analizi

Çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te belirtilmiştir. Ölçek ifadelerine yönelik yapılan analiz bulguları, \*\*p<0,01; \*p<0,05 düzeyinde anlamlı olarak kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çeşitlilik yönetimi ve alt boyutlarının "yönetim uygulamaları, tutum ve davranışlar, örgütsel ortam" örgütsel bağlılık ile ilişkisi incelenmiştir.

**Tablo 5.** Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ortalama	Standart Sapma	Çeşitlilik Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	Yönetimin uygulamaları	Tutum ve davranışlar	Örgütsel ortam
Çeşitlilik Yönetimi	3,64	0,67	1				
Örgütsel Bağlılık	3,43	0,42	0,667**	1			
Yönetimin uygulamaları	3,39	0,83	0,7925**	0,646**	1		
Tutum ve davranışlar	4,03	0,75	0,739**	0,437**	0,487**	1	
Örgütsel ortam	3,71	0,81	0,761**	0,513**	0,607**	0,439**	1

\*\*p<0,01; \*p<0,05

Tablo 5'e göre, çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tüm değişkenler arasında 0,01 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların ölçek ortalamalarına ilişkin verileri değerlendirildiğinde, çalışanlara göre, çeşitlilik yönetimi boyutlarından tutum ve davranışlar boyutunun en yüksek düzeyde önem (4,03) arz ettiği ve ikinci sırada örgütsel ortam (3,71) boyutu ve son sırada yönetimin uygulamaları (3,39) boyutunun önem arz ettiği saptanmıştır.

#### 4.5. Regresyon Analizi ve Hipotez Testleri

Pearson Korelasyon analizinin ardından çeşitlilik yönetimi ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkisi tespit edilmiş ve ilişki bulunmayan alt boyutlar regresyon analizine dahil edilmemiştir. Çeşitlilik yönetimi ve alt boyutları olan “yönetimin uygulamaları, tutum ve davranışlar ve örgütsel ortam” boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde ne düzeyde etkisi olduğunu belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo 6.** Çeşitlilik Yönetimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	T	P	F	Model (P)	R <sup>2</sup>
	Sabit	1,91	13,37	0,000	117,239	0,000	0,45
Örgütsel bağlılık	Çeşitlilik yönetimi	0,41	10,82	0,000			

**Temel hipotez sorgusu:** Çalışmanın H: “Çalışanların çeşitlilik yönetimi algısının örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonucuna göre; çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=117,239$ ;  $p<0,01$ ;  $R^2=0,45$ ). Başka bir ifadeyle, çeşitlilik yönetimi algısı 1 birim arttığında örgüt üyelerinin örgüte karşı olan bağlılıkları 0,41 düzeyinde artacaktır. Bu durum göz önüne alındığında temel hipotez kabul edilmektedir.

**Tablo 7.** Çeşitlilik Yönetimi Alt Boyutları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	B	T	P	F	Model (P)	R <sup>2</sup>
Örgütsel bağlılık	Sabit	1,994	12,745	0,000	39,704	0,000	0,45
	Yönetimin uygulamaları	0,084	5,943	0,000			
	Tutum ve davranışlar	0,073	1,802	0,074			
	Örgütsel ortam	0,246	2,042	0,043			

Çalışmada; H1a: “Yönetimin uygulamaları ve politikaları alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizi sonuçlarına göre; yönetimin uygulamaları ve politikaları, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,084$ ) ve anlamlı ( $p < 0.01$ ) bir şekilde

etkilemektedir. Başka bir ifade ile, yönetimin uygulamaları ve politikaları bir birim arttığında örgüte bağlılık anlayışı 0,084 düzeyinde artacaktır. Bu bilgilerden yola çıkarak  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1b}$ : “Tutum ve davranışlar alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin regresyon analizi sonucunda ise; tutum ve davranışlar, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,073$ ) ve anlamlı ( $p>0.05$ ) bir şekilde etkilemediği görülmektedir. Dolayısıyla  $H_{1b}$  hipotezi reddedilmiştir.  $H_{1c}$ : “Örgütsel ortam alt boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır” hipotezinin test edilmesi ve arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre; örgütsel ortam, örgütsel bağlılığı pozitif yönde ( $B=0,246$ ) ve anlamlı ( $p <0.05$ ) bir şekilde etkilemektedir. Başka bir ifade ile, örgütsel ortam bir birim arttığında örgüte bağlılık anlayışı 0,246 düzeyinde artacaktır. Dolayısıyla;  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu bulgulara göre, çalışanların örgütlerin çeşitliliklerine yönelik tutum ve davranışları çalışanın örgütte kalma isteğini etkilememekte fakat örgütlerin çeşitliliğine yönelik yönetimin uygulamaları ve örgütsel ortam örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

21. yüzyılda hem toplum açısından hem de örgütler açısından çeşitlilik önemli bir kavram olarak gündeme gelmektedir. Örgüt içerisindeki çeşitlilikler; örgüt içerisinde çatışmalar, bireylerarası yanlış anlaşılmalara, moral bozukluğu ve üretilen ürün veya hizmetin kalitesi gibi birçok faktöre etki etmektedir. Çeşitli özelliklere sahip bireyleri işe alma ve onları örgüte bağlı hale getirme, işletmenin çeşitlilik yönetiminde sistemli bir uygulama aynı zamanda işletmenin vizyon ve misyonunu etkileyen faktörlerden biridir. Örgüt üyelerinin emeklerini yönetirken, örgütün diğer işletmeler ile rekabet sağlaması için istihdam, ücret politikası, performans değerlendirme, çalışan eğitimi, örgüt yöneticilerinin bireysel davranışı gibi faktörler çeşitlilik yönetiminin etkisini sağlamaktadır (Matković, 2011: 7). Öncelikle, işletme içerisindeki farklılığa karşı farkındalık oluşturulursa çalışanların örgüte bağlılıklarında artış yaşanacaktır (Buluş ve Gümüş, 2018). Çalışma kapsamında örgütsel ortamın örgütsel bağlılık üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi olduğunun tespiti bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Çalışma bu bağlamda, daha önce yapılan araştırmalarla benzer sonuçlar ortaya koymaktadır (Kurtulmuş, 2016; Ashikali ve Groeneveld, 2015). Araştırmada saptanan bir diğer bulgu olan yönetimin uygulamalarının örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucu Gider ve Şencan (2016) ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya dâhil olan örgüt çalışanlarının çeşitlilik algıları yöneticilerin çeşitliliği nasıl ve ne şekilde yönetebildiğinden etkilenmekte ve bu durum örgüt üyelerinin işlemeye bağlılıklarında yoğun şekilde rol oynamaktadır. Örgütlerde çeşitliliklere yönelik meydana gelmiş olan çalışan tutum ve davranışları, fiziksel ortam ve örgütün uygulamaları örgütte var olan çeşitliliğin esas olarak belirlenmesinin alt boyutlarındandır.

Bu çalışmada; işletmenin çeşitlilik yönetimi boyutlarının belirlenmesi ve bu boyutların örgüt üyelerinin örgüte gösterdikleri bağlılığı ile ilişkilendirilmesi aynı zamanda nasıl bir etkisinin bulunduğu araştırılmıştır. Bu sonuçlara göre, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkileyen çeşitlilik yönetimi; örgüt yöneticilerinin ve çalışanlarının aralarında saygı, hoşgörü, empati vb. gibi konularda birbirlerine destek çıktıkları aynı zamanda çeşitliliklerine hiçbir ayırım gözetmeksizin davranışlar sergiledikleri görülmektedir. Çeşitliliklerin yönetimi boyutu kapsamında; örgüt yöneticilerinin çalışanlarına destek, onların düşüncelerine değer verme ve düşüncelerini ifade etmelerine katkı sağlamaları ifade edilmektedir. Örgütsel ortamın örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda, örgüt üyelerinin eğitimi ve gelişimi, karar alma süreçlerine dahil olmaları, yaratıcılık ve yenilik için risk alma, ödül, iletişim ve takım çalışması gibi faktörlerin çalışanların örgütsel bağlılığını geliştirdiği söylenebilir. Yönetimin çeşitlilik uygulamaları ve politikaları; örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Bir başka ifadeyle,

örgüt yönetiminin çalışanları üzerinde veya işletme içerisinde gösterdikleri tutum, ahlak düzeyleri, değerleri, örgüt politikaları ve uygulamaları çalışanların örgütte kalma kararlarını doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma da, genelde tüm işletmelerdeki çeşitlilik yönetimi ve özelden ise kimya endüstrisi işletmeleri kapsamında çeşitlilik yönetimi incelenmiştir. Çeşitliliklerin yönetimi; örgüt üyelerinde hem eşit istihdam sağlanması hem de çalışanların çeşitliliklerine saygı ve özveri duyarak çeşitliliklerinden faydalanmayı içermektedir. Dolayısıyla çeşitlilik yönetimi uygulanması kolay olan bir yönetim anlayışı değildir. Yöneticilerin çeşitlilikleri etkili yönetilmesi için yardımcı faaliyetler oluşturması ve öncelikle çalışanların çeşitlilikleri benimsemelerini sağlaması gerekmektedir. Bununla birlikte homojen bir yönetim politikası benimsenmemelidir tam tersine yönetim anlayışı çeşitlilikleri örgüt içerisinde barındıran bir sistemle desteklenmelidir. Çeşitlilik yönetimi algısının yüksek olduğu işletmelerde çalışanlar örgütsel amaç ve değerlerle bütünleşerek örgütlerde kalma istek ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Bir başka deyişle, işletmelerdeki çeşitliliklere saygı duyulan bir ortamın çalışanları isteyerek organizasyona ve organizasyonun hedef ve değerlerine bağladığı söylenebilir. Örgütün yapısına faydaları ve avantajları görüldüğünde işletmelerin çeşitlilik yönetimi anlayışına yatırım yapmaları gerekmektedir. Yöneticilerin çeşitlilik yönetimine ilişkin strateji ve politika oluşturmaları önerilmektedir. Ayrıca, etkin çeşitlilik yönetiminin, yoğun rekabet ortamında işletmelerin etkili bir rekabet aracı haline geleceği düşünülmektedir.

İleride yapılacak çalışmalarda çeşitlilik yönetimi literatürünün zenginleştirilmesi için konunun diğer değişkenlerle ilişkisinin incelenmesine ihtiyaç vardır. Eğitim, sağlık, turizm, ulaştırma gibi pek çok sektörde çeşitlilik yönetiminin nasıl uygulanabileceğine ilişkin ampirik çalışma sayısının artırılması gerek literatürdeki eksikliğin doldurulması açısından ve gerekse bu sektörlerdeki yöneticilere uygulamalar için yol göstermesi açısından katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ada, N., Alver, İ., ve Atlı, F. (2008). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 487-518.
- Ashikali, T., ve Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Alas, R., ve Mousa, M. (2016). Cultural diversity and business schools' curricula: a case from Egypt. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), (cont.-1), 130-136.
- Alas, R., ve Mousa, M. (2016). Organizational culture and workplace spirituality. *International Journal of Emerging Research in Management and Technology*, 5(3).
- Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Berett-Koehler, (2010). *World class diversity management: A strategic approach* (by R. Roosevelt Thomas, Jr), 2-22.
- Bozkurt, Ö., ve Yurt, İ. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 15, 59-75.
- Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulşu, Ç., ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 322, 344.

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Deneyisel desenler: öntest-sontest kontrol grubu, desen ve veri analizi*. Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with amos: basic concepts, applications and programming*, 2nd Edition, Routledge Taylor and Francis Group, New York.
- Danullis, M., ve Dehling, S. (2004). *Diversity management- a new paradigm*, Kristianstad University, January, s. 21.
- Esty, K., Griffin, R., & Hirsch, M. S. (1995). A manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage: Workplace diversity. *Boston: Adams Media*.
- Foxman, E., ve Easterling, D. (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 74(5), 285-288.
- Gider, İ., ve Şencan, H. (2015). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:15 Özel Sayı:29 Bahar2016/1 s.189-204
- Gider, İ., ve Şencan, H. (2016). İşletmelerin farklılık yönetimi anlayışı ile işletme üyelerinin örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(29):189-204.
- Gonzalez, Jorge A. (2010), Diversity change in organizations: a systemic, multilevel, and nonlinear process, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2):197-219.
- Gül, H. (2002), Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi, *Ege Academic Review*, 2 (1), s.37-56
- Gümüş, M. (2009), *Turizm işletmelerinde farklılıkların yönetimi*, Sabuncuoğlu, Z. (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Marmara Kitap Merkez Yayınları, Bursa, s.329-342.
- Gürkan, Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: örgütsel iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve trakya üniversitesi'nde örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Edirne.
- Harrison, D. A., Price, K. H., ve Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Hubbard, E. E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- İnce, M., ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Johnston, W. B., ve Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and workers for the 21st century*. Hudson Institute.
- Kamaşak, R., ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma. B. Dereli (Dü.) içinde, *İşgücünde Farklılıkların Yönetimi* (s. 31-57). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kirby, E. L., ve Harter, L. M. (2003). Speaking the language of the bottom-line: the metaphor of" managing diversity". *The Journal of Business Communication* (1973), 40(1), 28-49.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120.
- Kurtulmuş, M. (2016). The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302.
- Lee, C.-C., ve Chen, C.-J. (2013). The Relationship between Employee Commitment and Job Attitude and Its Effect on Service Quality in the Tourism Industry. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3, 196-208.
- Luchak, A. A. ve Gellaty, I. R. (2007), A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), s.786- 793.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. McGraw-Hill/Irwin.

## Çeşitlilik Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kimya Endüstrisinde İncelenmesi

- Magoshi, E., ve Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Matkovic, Antonio (2011). Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima: Priručnik za Poslodavce Bestias Dizajn, Zagreb-Croatia.
- Malvic, Sanja Tvarog (2014). Percipirana organizacijska pravednost kao determinanta organizacijske odanosti, *Ekonomski Misaol Praksa Dbk*, God XXII, Br. 1. (43-62), Zagreb, Croatia.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. *Commitment in the workplace: theory, research and application*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
- McDonald, K. S., Hite, L. M., ve Mansour-Cole, D. (2006). Capturing career reflections: construction of an instrument to explore careers and career development. *Online Submission*.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., ve Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004), *TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide*, Department of Psychology, The University of Western Ontario, s.1-16.
- 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*, 143(4), 415-431.
- Özgener, Ş. (2008). Diversity Management and Demographic Differences-based Discrimination: The Case of Turkish Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 621-631.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., ve Şengül, C. M. (2008). Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359-374.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Özyürek, M. (2005). *Bireysel farklılıkları inceleme yaklaşımları*. Ankara: Kök Yayıncılık
- Pallant, C. (2011). *Demystifying Disney: a history of Disney feature animation*. Bloomsbury Publishing USA.
- Rosado, C. (2006). What Do We Mean By "Managing Diversity"? *Rosado Consulting for Change in Human Systems*, 3, 1-15.
- Rungruang, P. (2012). Antecedents of organizational commitment of academics in Thailand: qualitative analysis. *Research Journal of Business Management*, 6(2), 40-51.
- Scherer, Robert F., Luther, David C., Wiebe, Frang A., Adams, J.S. (1988). Dimensionality of coping: factor stability using the ways of coping questionnaire, *Psychological Report*, 62(3), 763-770.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks.
- Strachan, G., Burgess, J., ve Sullivan, A. (2004). Affirmative action or managing diversity: what is the future of equal opportunity policies in organisations?. *Women in Management Review*.
- Sürgevil, O. (2010). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 2:107-117.
- Türker, N., ve Öztürk, İ. (2016). İnfaz koruma memurlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılıkları: Batı Karadeniz bölümü örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 59 (1), 56-78.
- United States Government Accountability Office. (2005). Diversity management: Expert-Identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO- 05-90.



- Von Bergen, C. W., Soper, B., ve Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1), s.395- 412.
- Yanaşma, G. (2011). Farklılıkların yönetiminin yönetsel etkinliğe katkıları; Çorum'da kamu kurumu örneği, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çorum.*