

PAPER DETAILS

TITLE: Örgütsel Özdeslesmenin Olusumunda Farkliliklarkin Yönetimi ve Örgüt Kùltürünün Rolü

AUTHORS: Mehmet Saglam,Zeynep Sifa Yaratilmis

PAGES: 656-670

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3720776>

Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunda Farklılıkların Yönetimi ve Örgüt Kültürünün Rolü*

(Araştırma Makalesi)

The Role of Diversity Management and Organizational Culture in the Formation of Organizational Identification

Doi:10.29023/alanyaakademik.1435103

Mehmet SAĞLAM¹, Zeynep Şifa YARATILMIŞ²,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, msaglam@ticaret.edu.tr, Orcid No: 0000-0002-1909-4284

² Yüksek Lisans Mezun Öğrenci, İstanbul Ticaret Üniversitesi, zeynepyrtil@gmail.com, Orcid No: 0009-0008-1550-9009

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Farklılıkların
Yönetimi, Örgüt
Kültürü, Örgütsel
Özdeşleşme

Makale geliş tarihi:

11.02.2024

Kabul tarihi:

25.05.2024

Çalışanların sahip olduğu farklı özellik ve yetenekler ile birçok zenginlik de beraberinde gelmektedir. Ortak bir istihdam ve kimliğin temelini oluşturan örgüt kültürü, bünyesinde barındırdığı çeşitlilik ve farklılık ile bireylerin performanslarını ve motivasyonlarını etkilemektedir. Bu zenginliklerin doğru yönetimi ile örgütler, çalışanları ile arasında güçlü bir ilişki ve özdeşleşme kurabilmektedir. Bu çalışmanın amacı, farklılıkların yönetimi anlayışı alt boyutlarının ve örgüt kültürünün, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini incelemek ve farklılıkların yönetimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün rolünü araştırmaktır. Araştırmada, kartopu ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır ve katılımcı sayısı 265'tir. Veriler online anket aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 24 programı ve PROCESS macro kullanılmıştır. Analiz sonucunda, farklılıkların yönetimi alt boyutlarının örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürünün tüm ilişkilerde aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmış ve tüm hipotezler kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda bulgular tartışılmış ve gelecek çalışma önerileri sunulmuştur. Literatürde bu üç kavramın ilişkisini birlikte inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu durum çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ABSTRACT

Keywords:

Diversity Management,
Organizational
Culture,
Organizational
Identification

The different characteristics and abilities that employees have brings with them many riches. Organizational culture, which forms the basis of a common employment and identity, affects the performance and motivation of individuals with the diversity and difference it contains. With the correct management of these resources, organizations can establish a strong relationship and identification with their employees. The purpose of this study is to examine the effect of diversity management sub-dimensions and organizational culture on organizational identification and to investigate the role of organizational culture in the effect of diversity management sub-dimensions on organizational identification. Snowball and convenience sampling methods were used in the research and the number of participants was 265. Data were collected through an online survey. SPSS 24 program and PROCESS macro were used to analyze the data. As a result of the analysis, it was determined that diversity management sub-dimensions had an impact on organizational identification and organizational culture. It was concluded that organizational culture has a mediating role in all relationships and all hypotheses were accepted. In the result of the study, the findings were discussed, and future study suggestions were presented. There is no study in the literature that examines the relationship of these three concepts together. This situation reveals the originality of the study. In this context, it is thought to contribute to the literature.

* Bu makale, yazar Zeynep Şifa Yaratılmış'ın, Mehmet Sağlam danışmanlığında gerçekleştirilen "Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşumunda Farklılıkların Yönetimi ve Örgüt Kültürünün Rolünün Araştırılması" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiş olup, makale için İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu'nun 03.11.2022 tarihli ve E-65836846-044-268829 nolu kararınca etik kurul onayı alınmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonların işleyiş biçimleri birçok noktada birbirleriyle benzerlik gösterse de her örgütün kendine has bir kültürü vardır. Bu kültürü oluşturan unsurların örgüte kazandırdıkları veya örgütün değişimine neden olması, o işletmenin yaşamının devam etmesinin en doğal sonucudur. Bu bağlamda bir örgüt; “bir organizasyon nedir?”, “yönetimi nasıl ilkeler üzerine inşa etmelidir?” gibi soruların cevabı genel olarak belli başlı gereklilikler içerse de özel olarak her bir örgüt kendi içinde farklılık göstermektedir.

Yöneticiler, örgüt kültürünün oluşumunda ve geliştirilmesinde farklılıklardan yararlanmalıdır. Farklılıkları dikkate alarak oluşturulan yönetim biçimleri, örgütlerin var olan kültürünün zenginleşmesine yardımcı olmaktadır. Farklılıkların yönetilmesi ile çalışanların yeteneklerini etkili bir şekilde değerlendirmek, şirketin amaçlarına ulaşmasına ve bu amaca yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirilmesine katkı sağlanmaktadır (Sezerel, 2013:3). Dolayısıyla yöneticiler dil, din, farklı kültür, ırk, cinsiyet, yaş, milliyet ve benzeri farklılıkları bir engel olarak görmeyerek doğru yönettiği takdirde örgüt kültürünün gelişmesine, örgütsel özdeşleşmenin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Yöneticiler karar alırken farklı bir fikir ve stratejiyle karşı karşıya geldikleri vakit bunu avantaja çevirerek örgüt kültürünün zenginleşmesine yardımcı olabilmektedir. Bunun sonucunda çalışanlarının örgütsel özdeşleşmesini arttırarak aidiyet hissetmelerini ve örgütsel bağlılığın artmasını daha kolay sağlayabilmektedir. Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın amacı farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması ve farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünün incelenmesidir.

Önceki çalışmalara bakıldığında, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi (Schrodt, 2002; Jun, vd., 2009; Korkmaz, vd., 2017; Doğanlı, 2019; Öcal, 2021), örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi (Memduhoğlu, 2007; Aksu, 2008; Şahin, 2019) ve farklılıkların yönetimi ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi (Zenger, 1999; Yücelen ve Kamasak, 2007; Taşhyan, vd., 2016) inceleyen çalışmalar olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, üç kavramın birbiriyle etkileşimine bakılarak örgüt kültürü tek boyut olarak ele alınmış ve farklılıkların yönetimi ise alt boyutları ile kullanılmıştır. Bu durum, çalışmanın diğer çalışmalardan farklı olduğunu ve önemini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde kavramsal çerçeve, hipotez geliştirme, araştırma metodolojisi ve bulgular ile sonuç ve öneriler başlıklarına yer verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Farklılıkların Yönetimi

Thomas (1992) tarafından yapılan tanımlamada farklılıkların yönetimi, çalışanların tümü için geçerli olacak şekilde bir çevre yaratmak maksadıyla yürütülen kapsamlı ve yönetsel bir süreç olarak tanımlanmıştır (Sürgevil, 2008:113).

Farklılıkların yönetimi uygulamaları ilk olarak, işletme sahasında önceden deneyimlenmiş olan, sonucu olumsuz eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için tam tersi eylem olarak “olumlu eylem” yöntemini geliştirerek ortaya çıkmıştır (Okat, 2010:78). Farklılıkların yönetimi belirli yöntem çerçevesinde gerçekleşirken, farklılıkların da kendi içinde çeşitli boyutların var olması ve bu boyutları belirlemek farklılıkların yönetimi konusunda oldukça önemlidir. Farklılıkların boyutlarını sınıflandırmak için kesin ayrımların olması, bazı araştırmacılar için uygun görülmemiştir. Dolayısıyla cinsiyet, yaş, etnik köken gibi temel boyutları öncelik almışlardır. Bazı araştırmacılara göre insan, farklılıkların belirli boyutlarından ibaret olmak yerine her boyutta farklılıkları içerebilmektedir (Kılıçlar Şahin, 2015:17). Farklılıkların boyutlarının sınıflandırılması, örgütsel bakış açısını genişletmeye yardımcı olmaktadır (Aksu, 2008:30). Bu çalışmada, farklılıkların yönetimi boyutları bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar olarak üç boyutta ele alınmıştır. Bireysel tutum ve davranışlar boyutu, temel olarak sosyal ve kültürel farklılıkları içermektedir. Bireylerin sahip olduğu değerleri, tutumları, inançları, örf ve adetleri bireysel tutum ve davranışların yapısını oluşturmaktadır. Örgütsel değer ve normlar boyutu, bireylerin sahip olduğu değerlerinin yanı sıra, bulundukları kurumların da farklılık açısından örgütsel değerleri olduğunu ve bunların oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla değerler sistemi örgüt kültürünü oluşturan kilit bir unsurdur. Örgütün üyeleri için de davranışlarının temelini oluşturmaktadır. Yönetsel uygulama ve politikalar boyutu, yöneticilerin çalışanları için oluşturdukları yönetsel uygulamalar ve kurum politikalarına aykırı hareket etmemeleri için oluşturulan unsurları içermektedir (Gültekin ve Şencan, 2019:8-9).

2.2. Örgüt Kültürü

Hofstede (1993), örgüt kültürü kavramını örgütün tüm bireylerinin davranışlarını şekillendiren, örgüt normlarını oluşturan, üyeler tarafından paylaşıp nakledilen değerler, inançlar ile tutum ve davranış kalıplarının tümü şeklinde tanımlamıştır.

Örgüt kültürü, işletmelerin çalışmalarının verimini, kalitesini, çalışanların performanslarını ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt kültürü, işletme içinde yönlendirici ve normatif bir etki oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü açık bir şekilde ifade edilse de edilmese de örgüt çalışanlarını ve işleyişi yönlendirmektedir. Bununla birlikte işletmeye yeni katılacak üyelere de aktarılan bir olgudur (Durmuş, 2022:9).

Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan 7 nitelik belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2015:520): Bunlar, sonuca odaklılık, yenilik ve risk alma, insana odaklılık, ayrıntıya dikkat etme, takım odaklılık, saldırganlık ve istikrardır. Örgüt kültürü yapısının nasıl olduğuna dair genel bir tanım olmamasına rağmen, belirli konularda görüş birliği sağlanmıştır. Bu açıdan örgüt kültürünün en önemli özelliği, bütüncül bir yapıya sahip olmasıdır. Kendisini oluşturan parçalardan bir bütün oluşturmaktadır. Kültürel hafızasını geçmişten ve bugünden alarak bakış açısı geliştirir. Bunu etkileşim ve sosyalleşme araçları ile oluşturarak, örgüt üyelerinin algılarını da etkilemektedir. Örgüt kültürü, bireylerin davranışlarına etki etmesi ve yönlendirmesi sonucunda gözlemlenebilir hale gelmektedir. Bireylerin davranışlarıyla belirli anlamlar ifade ederek sembolik nitelik taşımaktadır (Elkovan, 2019:14-15).

2.3. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendi benlikleriyle kurulan duygusal bağ ve sosyal kimlikleriyle örgüte karşı hissettiği bağ ile oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramı ile yakın olan örgütsel özdeşleşme kavramı, daha çok diğer insanların da dahil olduğu örgütün amaçları doğrultusunda ortak bir paydada oluşan duygusal bağı ifade etmektedir. Özdeşleşme psikolojisi ile çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedir. Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud'un psikanalist kuramında karşımıza çıkmaktadır. Klasik düşünürler ise özdeşleşme kavramını günümüz açısından kullanmışlardır (Arıkoğlu, 2019:26).

Örgütsel özdeşleşme kavramı, genel anlamda bireylerin sosyal gruplarla olan iletişimi ve bireye bıraktığı izler üzerinde değerlendirilmektedir. İlk tanımlarda sosyal özdeşleşme bağlamında yapılarak bireyin sosyalleşmesi ve grup ile bütünleşmesi incelenmiştir. Daha sonra örgütsel özdeşleşme üzerine durulmuştur (Ersöz, 2021:30). Örgütsel özdeşleşme kavramı için birçok araştırmacı tarafından çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara göre, örgütsel özdeşleşmenin mevcut tanımlarının birçok psikolojik olguyu kapsadığı görülmektedir. Brown (1969)'a göre, "birey ve organizasyon arasındaki belirli bir ilişkide ayarlanmış, kendini tanımlayan bir tepkidir". Ashforth ve Mael (1989)'e göre, "belirli bir sosyal özdeşleşme biçimidir ve örgütle birlik olma veya örgüte ait olma algısıdır".

3. HİPOTEZ GELİŞTİRME

3.1. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

İşletmeler küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet ve riski avantaja dönüştürmeye çalışmaktadır. Değişime uyum sağlamada kontrol mekanizmaları olan örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürünü uygulamaya başlamaktadırlar (Korkmaz, vd., 2017:77). Robbins'e (1996) göre örgüt kültürü, örgüte dahil olan bireylerin kimlik oluşturmaları açısından önemlidir. Bu doğrultuda örgüt üyeleri kendilerini örgüt ile bütünleştirirler. Örgüt kültürünün etkisiyle örgüte bağlanan çalışanlar, örgüte fayda sağlayacak özveride bulunurlar. O'Reilly ve Chatman (1986), çalışanların psikolojik bağlılıklarını örgüte karşı açıklarken özdeşleşme ile temellendirmişlerdir. Bununla beraber, örgüt kültürü de örgütsel özdeşleşme derecesini etkilemektedir. Örgüt kültürü güçlü ise çalışanların örgütsel özdeşleşmesi kuvvetli olmaktadır. Örgüt kültürü zayıf olması durumunda örgütle bütünleşme yeteri kadar sağlanmadığından, örgütsel özdeşleşmenin kuvvetli olması güç olacaktır (Özgözcü, 2017:583). Schrod (2002), örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur.

3.2. Örgüt Kültürü ve Farklılıkların Yönetimi İlişkisi

Örgütlerin farklılıklara karşı sahip olduğu yaklaşım, örgüt kültürünü etkileyen unsurlar arasındadır. Farklılıkların dikkate alınmaması sonucunda örgüt içerisinde yaşanabilecek bir sorun, olumsuz etki bırakacaktır. Özellikle örgüt yönetiminin farklılıklara yaklaşımının zayıf olması durumunda başarısız sonuçlara varılabilir (Memduhoğlu, 2007:9). Örgütlerde farklılıkların yönetimi örgüt içerisindeki herkesi kapsamaktadır. Örgüt içerisindeki grupların etkin bir şekilde çalışmaları ve başarılı olması için olumlu atmosferin sağlanması ve sürdürülebilmesi oldukça önemlidir (Şahin, 2019: 37). Örgüt kültürünün işleyişi ile yöneticilerin benimsedikleri normlar, farklılıkların yönetilmesi açısından, iyi yönetildiği takdirde sorunları minimize ederken, farklılıkların dikkate alınmadığı tek bir politikaya bağlı olan örgüt kültüründe çatışmaların yaşanması zeminini oluşturabilmektedir. Aksu (2008)'nin çalışmasında çalışanların, farklılıkları organizasyon ile uyumlu olması gereken bir katma değer olarak algılaması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca farklılıkları uyumlaştırma sürecinde örgüt kültürünün önemli bir teknik olarak kullanılabileceği ifade edilmiştir (Aksu, 2008).

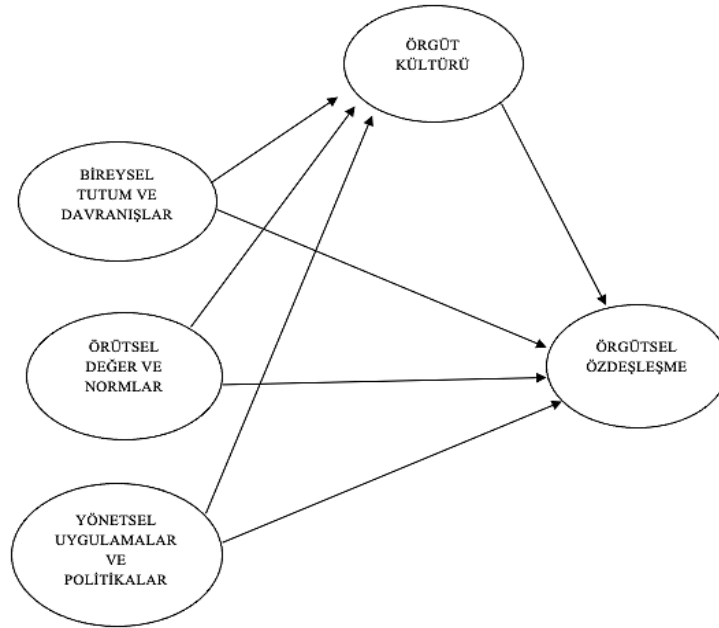
3.3. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi

Farklılıklar, örgütsel açıdan çeşitli fırsatlara neden olmakla birlikte, iyi yönetildiği takdirde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasına da yardımcı olmaktadır. Bunun yanında, örgütsel bağlam dışında farklılıkların yönetimini bireysel açıdan göz önüne aldığımızda, farklılıkları ve çeşitliliği benimseyen yönetim sisteminde birey örgüt arasındaki ilişki, örgütün bakış açısını zenginleştirmektedir.

Zenger (1999), başarılı örgütlerin, birbirine benzeyen ve aynı davranış içerisinde bulunan bireyleri bir araya getirmek yerine, farklılıkları içinde bulunduran, bu çeşitliliği zenginlik olarak gören ve mozaik kültür yaklaşımı felsefesinde olan örgütlerin olduğunu savunmaktadır (Yücelen ve Kamasak, 2007: 2). Farklılıkların yönetiminin başarılı olması adına çeşitli stratejiler geliştirilebilir. Farklı becerilere sahip bireylere karşı olabilecek ön yargıları ve olumsuz davranışları ortadan kaldırarak, ilişkileri maksimize etmek bireylerin örgüt ile özdeşleşme sürecine yardımcı olmaktadır. Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi (2016) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, farklılıkların yönetimi yaklaşımı olumlu bir şekilde arttıkça, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

4. METODOLOJİ

4.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 1. Araştırma Modeli

Literatürde yer alan bu bilgiler ışığında, aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Farklılıkların yönetimi alt boyutları modelde sol tarafta kullanılmıştır.

- H₁: Örgüt kültürünün, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₂: Bireysel tutum ve davranışların, örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₃: Bireysel tutum ve davranışların, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₄: Bireysel tutum ve davranışların, örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi vardır.
- H₅: Örgütsel değer ve normların, örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₆: Örgütsel değer ve normların, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₇: Örgütsel değer ve normların, örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi vardır.
- H₈: Yönetimsel uygulamalar ve politikaların, örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₉: Yönetimsel uygulamalar ve politikaların, örgütsel özdeşleşme üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
- H₁₀: Yönetimsel uygulamalar ve politikaların, örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde örgüt kültürünün aracı etkisi vardır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada, işletmelerde farklılıkların yönetiminin ve örgüt kültürünün, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde, bu üç kavramı birlikte ele alan ve örgüt kültürünün aracı role sahip olup olmadığını ve örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetiminin ve örgüt kültürünün nasıl bir role sahip olduğunun araştırılması, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Örgütlerde özdeşleşmenin sağlanmasında, farklılıkların hangi açıdan, hangi boyutlar üzerinden sağlanabileceği, nasıl bir örgüt kültürü geliştirileceği ya da mevcut örgüt kültürünün gözden geçirilmesi noktasında yöneticilere yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini herhangi bir sektörde çalışan katılımcılar oluşturmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumunun 12 Şubat 2024 tarihinde açıkladığı 2023 Aralık ayı istihdam verilerine göre, farklı sektörlerde istihdam edilen çalışan sayısı 32 milyon 56 bin kişi olarak açıklanırken, istihdam oranı %48,8 olarak açıklanmıştır (TUIK, 2024). Araştırma veri toplama sürecinde bu kadar katılımcıya ulaşmak mümkün olmadığı için, örneklem yöntemi olarak kartopu ve kolayda örneklem kullanılmıştır. Katılımcıların hazırlanan anket linkini diğer olası katılımcılarla paylaşmalarının istenmesi nedeniyle kartopu örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Kolayda örneklem yönteminin seçilme nedeni ise verilerin evrenden hızlı, ekonomik ve kolay bir şekilde toplanmasıdır (Haşiloğlu, vd., 2015: 20). Çünkü araştırmaya katılımı olası tüm çalışanlar örneklem dahil edilmiştir. Örneklem büyüklüğüne karar verirken ölçeklerdeki toplam ifade sayısının 5 ile 10 katı kadar yeterli olduğu belirtilmektedir (Ercan ve Akçil Ok, 2018: 189). Çalışma anket formunda ölçeklerin ifade toplamı 52 olduğu için, çalışmaya katılan 265 katılımcı yeterli bulunmuştur.

4.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmaya veri toplama amacıyla hazırlanan anket formu, Google Forms üzerinden hazırlanmıştır. Anket formu tasarlanırken dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde, katılımcılara demografik sorular ve çalışma hayatına ilişkin 6 soru yönlendirilmiştir. İkinci bölümde, 6 ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeğine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, 30 ifadeden oluşan farklılıkların yönetimi ölçeğine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise 16 ifadeden oluşan örgüt kültürü ölçeğine yer verilmiştir.

Anket formunda yer verilen ölçeklerle ilgili bilgiler şu şekildedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için Mael ve Ashforth (1992)'un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeği için Balay ve Sağlam (2004)'ın geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği için Nihal Mamatoğlu (2006)'nın kullandığı ölçek kullanılmıştır. Ölçek önermeleri beşli likert tipi ölçek ile değerlendirmeye sunulmuştur.

4.5. Veri Analizi

Veri analizinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesi için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, oluşturulan faktörlerin ölçek güvenilirliği için Cronbach Alfa güvenilirlik testi, bileşik güvenilirlik, yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerlilik değerleri, normal dağılıma uygunluğun incelenmesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları ve değişkenlerin arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi ile hipotezlerin test edilmesi için SPSS programı üzerinden senkronize çalışan regresyon temelli Process Macro analizi kullanılmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Demografik Bulgular

Tablo 1. Demografik Bulgular

Cinsiyetiniz	n	%	Eğitim Durumunuz	n	%
Erkek	167	63,3	Doktora	16	6,1
Kadın	97	36,7	Yüksek Lisans	53	20,1
Toplam	264	100	Lisans	136	51,5
Yaşınız	n	%	Ön Lisans	26	9,8
18-25	34	12,9	Lise	28	10,6
26-34	92	34,8	Ortaokul	3	1,1
35-44	90	34,1	İlkokul	2	0,8
45-54	41	15,5	Toplam	264	100
55- 64	6	2,3	Çalışma Deneyimi	n	%
65 ve üzeri	1	0,4	1 yıldan az	58	22
Toplam	264	100	1-5 yıl	99	37,5
			6-10 yıl	41	15,5
			11-15 yıl	24	9,1

16 yıl ve üzeri	42	15,9
Toplam	264	100

Örneklemdaki katılımcıların demografik özelliklerini gösteren Tablo 1 değerlendirildiğinde, erkek katılımcıların %63,3, kadın katılımcıların %36,7 oranında dağıldığı görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımını incelediğimizde, büyük çoğunluğun 26-34 ve 35-44 yaş grubundan oluştuğu görülmektedir. Örnekleme yer alan katılımcıların eğitim durumu değerlendirildiğinde, çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların bulundukları işletmede çoğunluğun 1-5 yıl arası deneyime sahip çalışanlar oldukları görülmektedir.

5.2. Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklerin faktör yapılarını incelemek için ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik test sonuçlarına bakılmaktadır. KMO değerinin 0,60 ve üzeri olması durumunda örneklemin faktör analizi uygulanabilir, ayrıca Bartlett testi p istatistik önem düzeyi değerinin de 0,05'ten küçük olması, veri setine faktör analizi yapılmasını uygun kılar (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2013: 80). Analiz sonuçlarında toplam varyans açıklama değerinin en az %40 olması yeterli görülmektedir (Gündüz ve Coşkun, 2012: 117). Faktör yükü değerleri 0,40'ın altında olan ve her iki faktör bileşeni arasındaki fark 0,10'dan az olan ifadeler analizden çıkarılmalıdır. Bu sayede ölçek yapı geçerliliği sağlanır (Johnson ve Wichern, 2002:50'den akt., Sağlam, 2020: 307). Açıklayıcı faktör analizi sonrasında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde ise ölçeğin faktör yapısı doğrulanır ve yine faktör yükleri incelenir. Doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükleri 0,60 ve üzerinde olmalıdır (Sarstedt, vd., 2019). Ayrıca, model uyum indeksleri kullanılır. Uyum indekslerinden en çok kullanılan bazı değerlerin kabul edilebilir aralıkları şu şekildedir: $2 \leq \chi^2/df \leq 3$, $0,05 \leq RMR \leq 0,10$ (Kline, 2015); $0,90 \leq GFI$, CFI , $NFI \leq 0,95$ (Baumgartner ve Homburg, 1996); $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ (Schermerle-Engel Moosbrugger ve Müller, 2003); ve $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ (Browne ve Cudeck, 1992). Ölçeklere ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

		AFA Faktör Yükleri	DFA Faktör Yükleri
Örgütsel özdeşleşme 1		0,740	0,727
Örgütsel özdeşleşme 2		0,765	0,762
Örgütsel özdeşleşme 3		0,791	0,782
Örgütsel özdeşleşme 4		0,806	0,804
Örgütsel özdeşleşme 5		0,794	0,775
Örgütsel özdeşleşme 6		0,747	0,736
Toplam Varyans Açıklama Oranı		%59,96	
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Testi		0,840	
Bartlett Testi	Ki-kare	685,81	
	Ser.der.	15	
	p	0,000	

AFA: Açıklayıcı faktör analizi; DFA: Doğrulayıcı faktör analizi

Tablo 2'de gösterildiği üzere, KMO değerinin 0,60'tan yüksek olması, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett testindeki p değerinin 0.05'ten küçük olması, veri setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0.40'ın üzerindedir. Toplam varyans açıklama oranı ise %59,96 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ait faktör yüklerinin tamamı 0.60 ve üzerindedir. Örgütsel özdeşleşme ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksi değerleri kabul edilebilir aralıktadır (χ^2/df : 2,47; GFI: 0,93; CFI: 0,94; NFI: 0,93; AGFI: 0,87; RMR: 0,09; RMSEA: 0,07).

Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yapıları ve Yükleri					
	(AFA)Örgütsel Değer ve Normlar	(AFA)Bireysel Tutum ve Davranışlar	(AFA)Yönetimsel Uygulama ve Politikalar	(DFA)Örgütsel Değer ve Normlar	(DFA)Bireysel Tutum ve Davranışlar	(DFA)Yönetimsel Uygulama ve Politikalar
Farklılıkların yönetimi 1		0,646			0,632	
Farklılıkların yönetimi 2		0,629			0,625	
Farklılıkların yönetimi 3		0,633			0,629	
Farklılıkların yönetimi 4		0,607			0,608	
Farklılıkların yönetimi 5		<u>0,588</u>			0,567	
Farklılıkların yönetimi 6	0,611			0,604		
Farklılıkların yönetimi 7	0,631			0,626		
Farklılıkların yönetimi 8	0,674			0,672		
Farklılıkların yönetimi 9	0,703			0,693		
Farklılıkların yönetimi 10	0,775			0,780		
Farklılıkların yönetimi 11	0,831			0,804		
Farklılıkların yönetimi 12	0,792			0,788		
Farklılıkların yönetimi 13	0,830			0,821		
Farklılıkların yönetimi 14	0,760			0,758		
Farklılıkların yönetimi 15	0,810			0,752		
Farklılıkların yönetimi 16	0,788			0,726		
Farklılıkların yönetimi 17			0,840			0,823
Farklılıkların yönetimi 18			0,861			0,853
Farklılıkların yönetimi 19			0,898			0,887
Farklılıkların yönetimi 20			0,801			0,794
Farklılıkların yönetimi 21			0,833			0,804
Farklılıkların yönetimi 22			0,849			0,832
Farklılıkların yönetimi 23			0,817			0,806
Farklılıkların yönetimi 24			0,822			0,811
Farklılıkların yönetimi 25			0,843			0,832
Farklılıkların yönetimi 26			0,799			0,801
Farklılıkların yönetimi 27			0,812			0,798
Farklılıkların yönetimi 28			0,787			0,775
Farklılıkların yönetimi 29			0,805			0,797
Farklılıkların yönetimi 30			0,887			0,874
Toplam varyans açıklama oranı	%73,91					
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Testi	0,965					
Bartlett Testi	Ki-kare	8781,35				
	Ser.der.	435				
	p	0,000				

Tablo 3’te görüldüğü gibi KMO değerinin 0,60’tan yukarı olması, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Bartlett testindeki p değerinin de 0.05’ten küçük çıkması, veri setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Ölçek ifadelerinin tümü için faktör yükleri 0.40’ın üzerindedir. Ölçeğin orijinal formunda örgütsel değer ve normlar boyutu altında yer alan farklılıkların yönetimi ölçeğinin 5 numaralı “Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” ifadesi, bu çalışmadaki açıklayıcı faktör analizi sonucunda bireysel tutum ve davranışlar alt boyutu altında yer almıştır. Analiz sonucunda farklılıkların yönetimi

ölçeğinde bir ifade yer değiştirmiş, kalan ifadeler ölçeğin orijinal formuna benzer alt boyutta faktör bileşenlerine ayrılmıştır. Varyans açıklama oranları, birinci faktör olan örgütsel değer ve normlar %29,56, ikinci faktör olan bireysel tutum ve davranışlar %23,61, son olarak üçüncü faktör olan yönetsel uygulama ve politikalar %20,74 oranında çıkmıştır. Toplam varyans açıklama oranı %73,91 olarak hesaplanmıştır. Doğrulamalı faktör analizine ilişkin faktör yüklerinin tümünün 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ölçeği için doğrulamalı faktör analizi sonucu hesaplanan uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu tespit edilmiştir (χ^2/df :2,67; GFI: 0,95 CFI: 0,94 ve NFI:0,92, AGFI: 0,85, RMR:0,10, RMSEA: 0,08).

Tablo 4. Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	AFA Faktör Yükleri	DFA Faktör Yükleri
Örgüt kültürü 1	0,775	0,762
Örgüt kültürü 2	0,750	0,762
Örgüt kültürü 3	0,764	0,742
Örgüt kültürü 4	0,815	0,793
Örgüt kültürü 5	0,839	0,831
Örgüt kültürü 6	0,791	0,783
Örgüt kültürü 7	0,777	0,762
Örgüt kültürü 8	0,834	0,802
Örgüt kültürü 9	0,773	0,731
Örgüt kültürü 10	0,806	0,811
Örgüt kültürü 11	0,853	0,833
Örgüt kültürü 12	0,863	0,847
Toplam Varyans Açıklama Oranı	%49,27	
Kaiser-Meyer-Olkin KMO Testi	0,904	
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	3056,02
	Ser. der	120
	p.	0,000

Tablo 4'te gösterildiği gibi, KMO değerinin 0,60'tan yüksek olması, faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu belirtirken, Bartlett testindeki p değerinin de 0.05'ten küçük olması, veri setine faktör analizi uygulanabileceğini göstermektedir. Örgüt kültürü ölçeğindeki ilk dört sorunun faktör yükleri 0,40'tan düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır. Geri kalan ölçek ifadeleriyle tekrar yapılan faktör analizinde, ölçek ifadelerinin faktör yükleri 0,40'ın üzerindedir. Toplam varyans açıklama oranı %49,27 olarak elde edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizine ait faktör yüklerinin tamamı 0,60 ve üzerindedir. Örgüt kültürü ölçeği için uyum indeksi değerleri kabul edilebilir aralıktadır (χ^2/df : 2,88; GFI: 0,94; CFI: 0,92; NFI: 0,91; AGFI: 0,86; RMR: 0,07; RMSEA: 0,08).

5.3. Güvenilirlik ve Geçerlilik Test Sonuçları

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ölçek faktör boyutlarının güvenilirliği, Cronbach Alpha test değeri ile incelenmektedir. Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üzerinde olması durumunda güvenilirliğin sağlandığı söylenmektedir (Altunışık vd., 2012). Ölçeklerin geçerliliğini hesaplamak için farklı istatistikler kullanılmaktadır. Bu istatistikler "bileşik güvenilirlik" (CR), "yakınsak geçerlilik" (AVE), ve "ayrıt edici geçerlilik" değerleridir. Bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0.70 ve üzerinde olması gerekirken, AVE değerlerinin 0.50'den büyük veya eşit olması, yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2017). Bagozzi, Yi ve Phillips'e (1991) göre ayrıt edici geçerlilik, AVE değerinin kareköküdür ve bu değerin araştırma modelindeki değişkenler arası korelasyon katsayılarından büyük olması durumunda ayrıt edici geçerliliğin sağlandığı kabul edilmektedir.

Tablo 5. Cronbach Alfa Güvenilirlik Sonuçları

	Cronbach Alfa	İfade Sayısı	AVE	CR
ÖÖ	0,866	6	0,671	0,753
BTD	0,914	5	0,703	0,782
ÖDN	0,950	11	0,732	0,797
YUP	0,973	14	0,746	0,803
ÖK	0,950	12	0,728	0,796

ÖÖ: Örgütsel Özdeşleşme BTD: Bireysel Tutum ve Davranışlar ÖDN: Örgütsel Değer ve Normlar YUP: Yönetsel Uygulama ve Politikalar
ÖK: Örgüt Kültürü

Tablo 5'teki değerler incelendiğinde, araştırma modelinde yer alan tüm ölçek değişkenleri için Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik değerleri ile yakınsak geçerlilik değerlerinin uygun koşulları sağladığı görülmektedir.

5.4. Normallik Testi

Araştırmada veri dağılımının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi, korelasyon analizinde hangi yöntemin tercih edileceğinin belirlenmesinde ve regresyon temelli analizlerde normal dağılım varsayımının sağlanmasında kullanılmaktadır (Sağlam ve Tavman, 2021: 2263). Normallik varsayımında, araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ve +1 arasında olabileceği belirtilmiştir (Uysal ve Kılıç, 2022: 223).

Tablo 6. Ölçeklerin Normal Dağılıma Uygunluğunun Sınanması

	N	Ort	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
BTD	264	3,7106	0,95234	-0,827	0,307
ÖDN	264	3,5658	0,97410	-0,721	-0,008
YUP	264	3,4759	1,01149	-0,710	-0,058
ÖÖ	264	3,2734	0,98846	-0,320	-0,396
ÖK	264	3,3402	0,78293	-0,514	0,671

Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde, tüm ölçek boyutları için değerlerin -1 ve +1 arasında olması nedeniyle verilerin normal dağılıma uyduğuna karar verilmiştir.

5.5. Korelasyon

Korelasyon analizi, araştırmada kullanılan faktörler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmaktadır. Verilerin dağılımının normal dağılıma uyması durumunda Pearson korelasyon kullanılmaktadır (Field, 2009). Bu analiz ile faktör yapıları arası ilişkinin gücü ve yönü belirlenmektedir. Korelasyon katsayısının $0 \pm 0,30$ arasında çıkması durumunda düşük, $0,31 \pm 0,70$ arasında çıkması durumunda orta ve $0,71 \pm 1,0$ arasında çıkması durumunda da yüksek düzeyde bir ilişki olduğu söylenmektedir (Çokluk, vd., 2012: 35).

Tablo 7. Korelasyon Analizi Sonuçları

	BTD	ÖDN	YUP	ÖÖ	ÖK
BTD	0,838				
ÖDN	,742**	0,856			
YUP	,594**	,788**	0,864		
ÖÖ	,389**	,411**	,368**	0,819	
ÖK	,475**	,625**	,559**	,380**	0,853

Tablo 7'deki korelasyon değerleri incelendiğinde, bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değer ve normlar arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmaktadır. Bireysel tutum ve davranışlar ile yönetsel uygulama ve politikalar arasında orta düzey ilişki, yönetsel uygulama ve politikalar ile örgütsel değer ve normlar arasında yüksek düzey ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ile bireysel tutum ve davranışlar arasında düşük düzey ilişki, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel değer ve normlar arasında orta düzey ilişki ve örgütsel özdeşleşme ile yönetsel uygulama ve politikalar arasında düşük düzey ilişki bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ile bireysel tutum ve davranışlar arasında orta düzey ilişki, örgüt kültürü ile örgütsel değer ve normlar arasında orta düzey ilişki, örgüt kültürü ile yönetsel uygulama ve politikalar arasında orta düzey ilişki ve örgütsel özdeşleşme ile örgüt kültürü arasında düşük düzey ilişki bulunmaktadır.

Ayırt edici geçerlilik için tablodaki diyagonalde yer alan değerler incelendiğinde, bütün değerlerin korelasyon değerlerinden yüksek çıkması, ayırt edici geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

5.6. Hipotez Test Sonuçları

Hipotezleri test etme sürecinde, regresyon temelli Process Macro yazılımı kullanılmıştır. Sonuçlar, p değerinin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilen 0,05 değerinden küçük çıkması durumuna göre incelenmiş ve aynı zamanda Bootstrap yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. LLCI ve ULCI güven aralıkları değerleri arasında, sıfır (0) değeri olmadığında etki katsayısının anlamlı olduğu söylenmektedir. Aracı etki ise dolaylı etki satırındaki değerlere bakılarak belirlenmektedir (Oruç, 2019: 27).

Araştırmada, farklılıkların yönetimi üç alt boyutu kullanılarak çalışmaya dahil edildiği için üç ayrı model uygulanarak ve SPSS üzerindeki Process sekmesinden Model 4 seçilerek (aracı etkinin incelendiği model) analiz gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi için her bir alt boyutun örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi ve farklılığın yönetimi alt boyutlarının özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü şeklinde değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 8. Hipotez Test Sonuçları

	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	ÖK->ÖÖ	0,317	0,0794	3,9991	0,0001	0,1612	0,474
BTD ÖK ÖÖ İlişkisi	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	BTD->ÖK	0,390	0,0447	8,747	0,000	0,3029	0,4788
	BTD->ÖÖ	0,279	0,0653	4,2848	0,000	0,1512	0,4084
	Dolaylı etki	Katsayı	sh	t	P	LLCI	ULCI
	BTD->ÖK->ÖÖ	0,124	0,0398	1,9723	0,000	0,0566	0,2111
	Toplam etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	BTD->ÖÖ	0,403	0,0591	6,8385	0,000	0,2876	0,5202
ÖDN ÖK ÖÖ İlişkisi	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	ÖDN->ÖK	0,502	0,0388	12,9636	0,000	0,4261	0,5788
	ÖDN->ÖÖ	0,288	0,0723	3,9975	0,0001	0,1466	0,4312
	Dolaylı etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	ÖDN->ÖK->ÖÖ	0,128	0,0524	4,2761	0,000	0,0355	0,2406
	Toplam etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	ÖDN->ÖÖ	0,416	0,0572	7,2937	0,000	0,3043	0,5294
YUP ÖK ÖÖ İlişkisi	Doğrudan etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	YUP->ÖK	0,432	0,0397	10,9032	0,000	0,3543	0,5105
	YUP->ÖÖ	0,220	0,0661	3,3438	0,0009	0,0908	0,351
	Dolaylı etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	YUP->ÖK->ÖÖ	0,138	0,0470	2,2341	0,000	0,0504	0,2374
	Toplam etki	Katsayı	sh	t	p	LLCI	ULCI
	YUP->ÖÖ	0,359	0,0561	6,3994	0,000	0,2487	0,4699

Bireysel Tutum ve Davranışların Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Tablo 8 incelendiğinde, p değeri ve LLCI ile ULCI değerlerine göre örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,317, bireysel tutum ve davranışların örgüt kültürü üzerinde 0,390 ve örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,279 oranında pozitif yönlü ve doğrudan etkisi olduğu belirlenmiştir. Bireysel tutum ve davranışların, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelendiğinde ise, 0,124 oranında pozitif yönde dolaylı etkisi olduğu bulunmuştur. Bireysel tutum ve davranışların, örgütsel özdeşleşme üzerindeki toplam etkisi 0,403 olarak hesaplanmıştır. H₁, H₂, H₃, H₄ hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgütsel Değer ve Normların Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Tablo 8 incelendiğinde, p değeri ve LLCI ile ULCI değerlerine göre örgütsel değer ve normların örgüt kültürü üzerinde 0,502, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,288 oranında pozitif yönlü doğrudan etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel değer ve normların, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelendiğinde ise 0,128 oranında pozitif yönde dolaylı etkisi olduğu bulunmuştur. Örgütsel değer ve normların, örgütsel özdeşleşme üzerindeki toplam etkisi ise 0,416 olarak hesaplanmıştır. H₅, H₆, H₇ hipotezleri kabul edilmiştir.

Yönetmel Uygulama ve Politikaların Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Tablo 8 incelendiğinde, p değeri ve LLCI ile ULCI değerlerine göre yönetmel uygulama ve politikaların, örgüt kültürü üzerinde 0,432, örgütsel özdeşleşme üzerinde 0,220 oranında pozitif yönde doğrudan etkisi olduğu belirlenmiştir. Yönetmel uygulama ve politikaların, örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü incelendiğinde ise 0,138 oranında pozitif yönde dolaylı etkisi olduğu bulunmuştur. Yönetmel uygulama ve politikaların, örgütsel özdeşleşme üzerindeki toplam etkisi ise 0,359 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda H₈; H₉; H₁₀; hipotezleri kabul edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde, farklılıkların yönetimi alt boyutlarından bireysel tutum ve davranışların, örgütsel değer ve normların, yönetmel uygulama ve politikaların örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Farklılıkların yönetimi alt boyutlarının

tümünün örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde örgüt kültürü aracı role sahiptir. Sonuçlar, farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi açısından Ersöz ve Çiftçi (2022)'nin ve Jiang (2024)'in çalışması ile benzerlik göstermektedir. Rawski ve Conroy (2020)'ün çalışmasında ise bu çalışmadan farklı olarak örgütsel özdeşleşmenin farklılıklar üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma sonuçları, örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi açısından Aksu (2008), Şahin (2019) ve Akan ve Kanık(2018)'in çalışmaları ile paralellik göstermektedir. Sezerel (2013) 'in çalışmasında ise bu çalışmadan farklı olarak örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerinde etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme açısından da Solmaz ve Çolakoğlu (2019)'nun ve Yalım ve Mızrak (2021)'in çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün rolünün incelendiği bu çalışmada, iyi yönetilen bir örgüt kültürü ve farklılıkların yönetiminin özdeşleşme üzerinde olumlu sonuçlar doğurabildiği gözlemlenmiştir. Örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi, örgütsel özdeşleşmenin oluşmasında önemli bir role sahiptir. Bu doğrultuda örgütsel özdeşleşme, farklılıkların yönetilmesi dahilinde bireylerin örgüt içerisindeki aidiyet derecesini, çalışan değerleri, amaçları ve kimlikleriyle örtüşmesini de sağlayarak, örgüt kültürü oluşturmaya katkı sağlanmaktadır şeklinde değerlendirme yapılabilir. Örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi anlayışı ile örgüt içerisindeki bireylerin, ortak amaç doğrultusunda hareket etmeleri gerçekleştirilmektedir. Örgüt kültürünün devamlılığının sağlanması ve kültürün benimsenmesi, örgütsel özdeşleşmenin gerçekleştiği bir ortamda daha mümkün olabilmektedir. Bu durum, bir örgütün sahip olduğu kültürü kendi içindeki bireyler arasında benimsemesi ve örgütsel eylemlerine yansıtması ile gerçekleşir. Dolayısıyla bireylerin örgüt kültürünü benimsemesi ile örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın oluşması mümkün olabilmektedir.

Küresel pazarda rekabet avantajı oluşturmak oldukça önemlidir. Bir işletme, sahip olduğu insan kaynakları açısından her bir bireyin yeteneklerini ve güçlü özelliklerini tespit ederek ve etkin bir şekilde kullanmasına yardımcı olarak örgüt kültürüne katkı sağlayabilir. Bu bağlamda rekabet etmiş olduğu pazar ortamında daha özgün ve yenilikçi olma fırsatını da elde edebilir. Farklılıkların bir arada olduğu grupta, koordineli ve uyumlu hareket edilmesini sağlamak oldukça önemlidir. Bu noktada yönetsel uygulamaların, farklılıkların birer zenginlik olarak görülmesi ve örgüt içerisinde farklılıklara karşı saygı gösterilmesi gerekmektedir. Bu sayede örgütsel sistem ve uyumluluğun sağlanması, verimliliğin, yeni fikir ve gelişimin artması, farklılıkları tanımlama ve birleştirici olabilme potansiyelinin artması, bireyler arası iletişimin ve sosyalleşmenin yüksek düzeyde gerçekleşmesi sağlanabilir (Aksu, 2008: 150).

Sonraki çalışmalarda, bu araştırmanın ortaya koyduğu bulgulardan yola çıkarak örgüt kültürünün, farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme üzerinde düzenleyici etkisi incelenebilir. Farklılıkların yönetimi alt boyutlarının ve örgüt kültürünün farklı değişkenlerle incelenmesi (örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm, örgütsel bağlılık, örgüt iklimi, örgütsel iletişim vb.,) yararlı olabilir. Ayrıca, araştırmada kullanılan farklılıkların yönetimi alt boyutları düzeyi belirli bir sektör ve meslek üzerinden test edilebilir.

EXTENDED SUMMARY

This study delves into the impact of diversity management and organizational culture within businesses on organizational identification, specifically exploring the mediating role of organizational culture in the effect of diversity management on organizational identification. The literature review underscores the significance of concurrently examining these three concepts and probing into whether organizational culture acts as a mediator in these relationships. The study aims to shed light on the roles that diversity management and organizational culture play in shaping organizational identification. It is anticipated that the findings will offer managerial insights into the specific aspects and dimensions where differences can contribute to organizational identification, as well as guide decisions regarding the development or reassessment of organizational culture within the given context.

Population and Sample

The research targeted individuals employed across various sectors, utilizing both convenience and snowball sampling methods. Convenience sampling enabled a quick, economical, and easy collection of data from the broad participant pool (Haşiloğlu, Baran, and Aydın, 2015: 20). The snowball sampling method was chosen as participants were encouraged to share the survey link. The sample size decision adhered to the guideline suggesting 5 to 10 times the number of statements in the scale (Ercan and Akçıl Ok, 2018: 189). Accordingly, considering the 52 items in the research, a total of 265 participants were deemed sufficient.

Data Collection Process

The data collection process involved the creation of a survey form using Google Forms, organized into four parts. The first part focused on gathering demographic information and included six questions related to participants' work experiences. The second part comprised the organizational identification scale with six statements. The third section incorporated the diversity management scale consisting of 30 statements. Finally, the fourth section, serving as the last part of the survey, featured the organizational culture scale comprising 16 statements.

Measurements

The survey form incorporated scales with the following details. Organizational identification was measured using the scale developed by Mael and Ashforth (1992). Perceptions regarding diversity management were assessed using the scale by Balay and Sağlam (2004). The organizational culture scale was derived from the study of Nihal Mamatoğlu (2006). Participants rated scale propositions on a five-point Likert scale.

Data Analysis

For data analysis, the SPSS statistical program was employed. The demographic characteristics of the participants were assessed through frequency analysis. The factor structures of the scales were examined using explanatory and confirmatory factor analysis. The reliability of the created factors was evaluated using the Cronbach Alpha reliability test, along with composite reliability, convergent and discriminant validity values. Kurtosis and skewness coefficients were analyzed to assess the normal distribution suitability, and correlation analysis was performed to examine the relationships between variables. To test hypotheses, regression-based Process Macro analysis, running synchronously through the SPSS program, was employed.

Findings

In the data analyses, the confirmation of factor structures for the scales, adherence to normal distribution, and the attainment of satisfactory validity and reliability values were established. The summarized results of hypothesis testing are outlined below.

The research revealed that organizational culture exerts a direct effect on organizational identification. Furthermore, individual attitudes and behaviors were identified to have a direct effect on both organizational culture and organizational identification. The study also found that organizational culture plays a mediator role in the relationship between individual attitudes and behaviors and organizational identification.

Additionally, the research indicated that organizational values and norms directly affect both organizational culture and organizational identification. Also it was determined that organizational culture serves as a mediator in the effect of organizational values and norms on organizational identification. Lastly, the study established that managerial practices and policies have a direct effect on both organizational culture and organizational identification. It was concluded that organizational culture functions as a mediator in the relationship between managerial practices and policies and organizational identification.

Future Research Directions

In future research, it would be valuable to explore the moderating influence of organizational culture on the relationship between diversity management and organizational identification, building upon the insights gained from this study. Investigating the interplay of diversity management sub-dimensions and organizational culture with additional variables such as organizational cynicism, organizational silence, organizational climate, organizational commitment, and organizational communication could provide further depth and understanding. Moreover, testing the diversity management sub-dimensions specifically within a particular sector or profession may offer context-specific insights and contribute to the applicability of the findings.

KAYNAKÇA

- Akan, M., & Kanık, İ. (2018). Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. ÜİK Özel Sayısı), 657-674. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.431958>
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Uludağ Üniversitesi. (Yayın Nu. 544185), [Doktora Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Yıldırım, E., & Bayraktaroğlu, S. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Arıkoğlu, E. (2019). *Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlendirilmesi: finans sektöründe bir araştırma*. (Yayın Nu. 220980), [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetim ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.

- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(95\)00038-0](https://doi.org/10.1016/0167-8116(95)00038-0)
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., & Phillips, L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458. <https://doi.org/10.2307/2393203>
- Brown, M.E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355. <https://doi.org/10.2307/2391129>
- Browne, M.W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002>
- Çokluk, Ö.S., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, S. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: spss ve lisrel uygulamaları*. Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Doğanlı, U. (2019). *Dönüşümcü liderlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde örgüt kültürünün düzenleyici etkisine yönelik bir araştırma*. (Yayın Nu. 580485), [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S., & Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde spss'le veri analizi*. (5.Bs.), Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Durmuş, Ş. (2022). *Örgüt kültürü tipinin zorunlu vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü: Türkiye'deki en büyük 500 şirket üzerine bir araştırma*. (Yayın Nu. 725882), [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Elkovan, C.G. (2019). *Örgüt kültürü algısının örgüte bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. Marmara Üniversitesi, (Yayın Nu. 598026), [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ercan, G., & Akçıl Ok, M. (2018). Hastane yiyecek hizmetleri hasta memnuniyeti ölçeğinin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türkiye Klinikleri Journal of Health Sciences*, 3(3), 187-194. <https://doi.org/10.5336/healthsci.2018-60053>
- Ersöz, S., & Çiftçi, G.E. (2022). Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Hitit Journal of Social Sciences*, 15(2), 297-317. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1079118>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using spss*. (3rd Edition), Sage Publications Ltd., London.
- Gültekin, M., & Şencan, H. (2019). Manevi değerlerin farklılıklar yönetimi üzerindeki etkisi. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 6(1), 1-18. <https://doi.org/10.34232/pjess.494018>
- Gündüz, Y., & Coşkun, Z.S. (2012). Öğrenci algısına göre öğretmen etik değerler ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(1), 111-131. <https://hdl.handle.net/11494/3916>
- Hair, J.F., Matthews, L.M., Matthews, R.L., & Sarstedt, M. (2017). Pls-sem or cb-sem: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1, 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Haşiloğlu, S.B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28. <https://doi.org/10.5505/piby.2015.47966/1>
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7, 81-94. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9409142061>
- Jiang, Z. (2024). Cross-level effects of diversity climate on employee organizational identification: evidence from law enforcement units. *Public Performance & Management Review*, 47(1), 56-88. <https://doi.org/10.1080/15309576.2023.2184401>
- Johnson, R.A., & Wichern, D.W., (2002). *Applied multivariate statistical analysis*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- Jun, W., Mian, Z. & Baiyin, Y. (2009). Does the traditional culture affect organizational identification? An analysis of the perception channels in organizational identification of Chinese employees. *Frontiers of Business Research in China*, 3(3), 343-361. <https://doi.org/10.1007/s11782-009-0017-z>

- Kılıçlar Şahin, E. (2015). *İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. (Yayın Nu. 378259), [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kline, R.B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling (methodology in the social sciences) (4th Edition)*. New York: Taylor & Francis.
- Korkmaz, O., Aydemir, S., & Uysal, H.T. (2017). Örgütsel özdeşleşme üzerinde örgüte hâkim kurum kültürünün etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(12), 62-81. <https://hdl.handle.net/20.500.11776/2691>
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification, *Journal Of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mamatoğlu, N. (2006). Örgüt içi iletişim ve performans değerlendirme sistemi algıları örgüt kültürü algısını yordar mı? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 177- 201. <https://doi.org/10.16987/AUSBF.74905>
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Yayın Nu. 235719), [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kurumsal bir yaklaşım*. (Yayın Nu. 280786), [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. <http://hdl.handle.net/20.500.12397/10547>
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- O'Reilly, C.A., & Williams, K.Y. (1998). Demography and diversity in organizations a review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140. <https://www.scribd.com/document/478336496/Williams-y-O-Reilly-1998-Demography-and-diversity-in-organizations-A-revie-pdf>
- Oruç, E. (2019). İş şekillendirmenin psikolojik iyi oluşa etkisinde işin anlamının aracılık etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 24-28. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sauied/issue/51532/654424>
- Öcal, M. (2021). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. (Yayın Nu. 707293), [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi], <https://hdl.handle.net/11630/9939>
- Özgözcü, S. (2017). Kurumsal imaj, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581-596. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/228623/>
- Rawski, S.L., & Conroy, S.A. (2020). Beyond demographic identities and motivation to learn: the effect of organizational identification on diversity training outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, 41, 461-478. <https://doi.org/10.1002/job.2439>
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational behaviour, concepts, controversies and application*. Newyork: Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Robbins, S.P., & Judge T.A. (2015). *Örgütsel davranış- organizational behavior*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sağlam Arı, G., Bal, H., & Çına Bal, E. (2010). İşe bağımlılığın tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi: yatırım uzmanları üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20826/222996>
- Sağlam, M. (2020). Avm atmosferi unsurlarının alışveriş değeri ve tüketicilerin alışveriş davranış biçimleri üzerindeki etkisi: alışveriş değerinin aracı rolünün incelenmesi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 12(22), 298-321. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.616943>
- Sağlam, M., & Tavman, E.B. (2021). Covid 19 döneminde algılanan tehdit, algılanan ciddiyet ve kendini izole etme niyetinin dürtüsel satın alma üzerindeki etkisi: bir seri aracılık modeli incelemesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(3), 2256-2271. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1260>
- Sarstedt, M., Hair, J.F., Cheah, J.H., Becker, J.M., & Ringle, C.M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in pls-sem, *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784>
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication Studies*, 53(2), 189-202. <https://doi.org/10.1080/10510970209388584>
- Sezerel, H. (2013). *Örgüt kültürü farklılıkların yönetimine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yayın Nu. 348972), [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Solmaz, S., & Çolakoğlu, T. (2019). Örgüt kültür tipleri ve özdeşleşme: iş tatminin aracılık etkisi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 105-119. <https://doi.org/10.33689/spormetre.541348>
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyopsikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50241/648155>
- Şahin, G. (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi ve bir uygulama*, (Yayın Nu. 551442), [Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., & Çiftçi, G.E. (2016). Farklılık yönetiminin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisi: akademik ve idari personel üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1339-1359. <https://doi.org/10.17755/esosder.263236>
- Thomas, R.R. (1992). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity Paperback*. AMACOM, New York.
- TUİK. (2024). İşgücü istatistikleri, Aralık 2023. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=İsgucu-Istatistikleri-Aralik-2023->, 15.03.2024.
- Uysal, İ., & Kılıç, A.F. (2022). Normal distribution dilemma. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 220-248. <https://doi.org/10.18039/ajesi.962653>
- Yalın, F., & Mızrak, K.C. (2021). Örgütsel özdeşleşmenin bir öncülü olarak örgüt kültürü: havacılık sektörüne yönelik bir araştırma. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(2), 737-759. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.875115>
- Yücelen, M., & Kamasak, R. (2007). *Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma*. İşgücündeki farklılıkların yönetimi. (Ed. Dereli, B.). Beta Basım. İstanbul.
- Zenger, J.H., (1999). *Making 2+2=5 verimliliğin yeni formülü*. (Çev. Aydın Pesen). Rota Yayıncılık, İstanbul.