

# Çeşitlilik Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinin Hizmet Sektöründe İncelenmesi\*

Koray KARTALKAYA<sup>1</sup>, Nilay ORBAY İÇAÇAN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uludağ Üniversitesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon (Doktora Öğrencisi) kartalkayakoray@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9558-7614.

<sup>2</sup> Öğretim Görevlisi, Keles Meslek Yüksek Okulu, Yönetim ve Organizasyon Programı, İşletme Yönetimi nilayorbay@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1030-6607

**Öz:** Çeşitlilik yönetimi üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, çalışmaların olumlu etkileri ve olumsuz etkileri olarak iki kanaldan ilerlediği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı çeşitlilik yönetimi uygulaması ile çalışan bireyin örgütsel bağlılıkla ilişkisini ölçmek ve alt kademe, orta kademe ve üst kademe farklılıkları ile eğitim düzeyinin çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda hizmet sektörü olarak Bursa, İstanbul ve Muğla illerinde faaliyet gösteren üç otelin alt kademe, orta kademe ve üst kademe çalışanlarından veri toplanmıştır. Anketler online şekilde yapılmış ve 155 kişiden geri dönüş alınmıştır. Yapılan analizler sonucu; çeşitlilik yönetimi uygulaması ile çalışan bireyin örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kademe (alt, orta, üst) farklılıklarının çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim düzeyindeki farklılıklar çeşitlilik yönetimi ile anlamlı bir fark yaratmazken, örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı ile normatif bağlılık alt boyutu üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir.

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

**Jel Kodları:** D2, D23, L2

## *Examining the Relationship Between Diversity Management and Organizational Commitment in the Service Sector*

**Abstract:** When the studies on diversity management are examined, it is seen that the studies progress through two channels as positive effects and negative effects. The aim of this study is to measure the relationship of the individual working with diversity management practice and organizational commitment and to reveal whether the differences in the lower, middle and upper levels and whether the level of education makes a difference on diversity management and organizational commitment. In this direction, data were collected from the lower, middle and upper-level employees of three hotels operating in the provinces of Bursa, Istanbul and Muğla as the service sector. The surveys were conducted online, and 155 responses were received. As a result of the analyzes made; It has been determined that there is a positive relationship between the diversity management application and the organizational commitment of the individual working. It was concluded that the level (lower, middle, upper) differences did not make a significant difference on diversity management and organizational commitment. While differences in education level did not make a significant difference with diversity management, it was determined that it made a significant difference on continuance commitment and normative commitment sub-dimensions of organizational commitment.

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

**Jel Codes:** D2, D23, L2

**Atıf:** Kartalkaya, K.; İçaçan Orbay N. (2023). Çeşitlilik Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinin Hizmet Sektöründe İncelenmesi. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 317-328. <https://doi.org/10.30586/pek.1356339>

Geliş Tarihi: 06.09.2023

Kabul Tarihi: 27.09.2023



**Telif Hakkı:** © 2023. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Bu çalışma, Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 26.05.2023 tarih ve 2023-05 sayılı kararıyla bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygun bulunmuştur.

## 1. Giriş

Yaş, cinsiyet, etnik köken, sosyal, kültürel, bilişsel farklılıklar, kişilerin tutum, inanç ve değerlerindeki farklılıklar çeşitliliği oluşturan unsurlardır (Miliken ve Martins 1996, s.97-99; Harrison vd.1998, s. 405-414). Kendi içinde çeşitliliği barındıran örgütler gitgide daha da çeşitli hale gelmeye başlamışlardır. Bu durumun nedenleri arasında en iyisini elde etme çabası, çeşitli iş gücüyle pazarda daha çeşitli müşteriye ulaşma çabası ya da çeşitli işgücünün yaratıcılık, yenilik ve problem çözme gücü sağladığı düşüncesiyle rekabet elde etme çabasıdır (Konrad, 2003, s.5). Çünkü etkili bir şekilde yönetilen çeşitlilik ile maliyet, pazarlama, yaratıcılık, kaynak edinimi, problem çözme ve örgütsel esneklikte sağlanabilecek ve rekabet avantajı elde edilebileceği öne sürülmektedir. (Cox ve Blake 1991, s. 45). Ayrıca etkili şekilde yönetilen çeşitlilik ile çalışanın işi bırakma durumunun azalacağı (Gonzalez ve DeNisi, 2009, s.36), iş gücü verimliliğini arttıracığı da ifade edilmektedir (Armstron vd., 2010 s.987). Çeşitliliğin olumlu etkileri üzerinde odaklanan çalışmalar olduğu kadar olumsuz etkileri üzerinde odaklanan çalışmalarda mevcuttur. Çeşitliliğin fazla olduğu örgütte örgütsel bağlılığın azaldığı, cinsiyet ırk ve yaş olarak farklılık gösteren bir grupta çalışan devir oranının ve devamsızlığın yüksek olduğu ( Milliken ve Martins, 1996, s.408), gruplar arasında koordinasyon güçlüğüne neden olduğu, cinsiyet farklılıklarının örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etki yarattığı (Tsui vd., 1992) üzerine yapılan çalışmalarda mevcuttur. Görüldüğü üzere çalışmalar iki kanaldan ilerleme göstermiştir. Bu araştırmanın ilk amaçlarından birisi, araştırmanın hangi kanala dahil olduğuna açıklık getirmektedir. Diğer taraftan çeşitlilik yönetimin sağladığı avantajların yanında örgütsel bağlılık ile olumsuz ilişki oluşturduğu görülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın diğer amacı çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin hangi kanala dahil olduğuna açıklık getirmektir. Dolayısıyla çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin ne olduğunu anlamaktır. Ayrıca çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılıkla ilişkisinde alt, orta ve üst düzey çalışanların, çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılık var mıdır? Alt, orta ve üst düzey çalışanlar eğitim farklılıkları mevcuttur. Bu durumda eğitim düzeyi farklı olan çalışanların, çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılıkları arasında farklılık oluşmakta mıdır?

Çalışmada çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık kavramları ve geliştirilen modele dayalı olarak analiz sonuçlarına açıklık getirilmiştir.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Çeşitlilik Yönetimi

Çeşitlilik yönetimi kavramı ilk kez ABD’de ortaya çıkmış olan bir kavramdır (Easty vd., 1995 s.1; Miller ve Rowney, 1999, s. 307). Çeşitlilik yönetimi, farklılıkları oluşturan insanların maliyetten öte örgüt için stratejik amaca yönelik olarak kullanılmasıdır (Hays-Thomas, 2004, s.12). Bu amaç altında öncelikli olarak çalışan kişilerin farklılıklarına değer vermeyi gerektirir ve böylelikle çalışanlar potansiyellerini örgütün stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanabileceklerdir. Böyle bir iş ortamının sağlanmasıyla çeşitliliğin sahip olduğu farklı fikir ve bakış açıları işletme için avantaj yaratabilecek, bu durumda işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırabilecektir. (Bogaert ve Vloeberghs, 2005, s.484). Çünkü Konrad (2003)’e göre rekabet gücü çeşitliliği olan iş gücünün yaratıcılık, yenilik ve problem çözmeye etkili olmasından gelmektedir. Ayrıca küresel ekonominin gerekliliği de çeşitli iş gücüne sahip olmayı gerekli kılmaktadır. İşletmelerin elde ettiği iş gücü çeşitliliği örgüt içinde olduğu kadar pazarda da çeşitlilik gösteren müşteriye ulaşmayı sağlayabilmektedir. (Konrad, 2003, s.5).

Cox ve Blake (1991)’ de, çeşitlilik yönetimi ile maliyet, pazarlama, yaratıcılık, kaynaklara ulaşım, oluşan sorunları çözme ve organizasyonel esneklik, verimliliğin, etkinliğin ve karlılığın sağlanabileceğini savunmaktadırlar. (Cox ve Blake 1991, s.45). Çeşitliliğin yönetimi işyeri ahlakından çalışanın üretkenliğine, kabul edilir yönetim uygulamalarından yasal risk faktörlerine kadar değişen sorunlara çözüm getirilebilir.

(Bergen vd.,2002). Farklı bakış açlarına sahip insanların varlığı, hem sorunla ilgili alternatif çözümlerin yaratılmasını (Bantel ve Jackson, 1989, s.108) hem de yenilikçi ve yaratıcı kararların oluşmasını sağlayabilmektedir (Bantel ve Jackson, 1989, s.118).

Gonzalez ve DeNisi (2009) insanların kültürel farklılıkların çeşitli bilgi ve anlayışlara yol açtığını anladıklarında üretkenliklerinin arttığını, destekleyici bir çeşitlilik ikliminin ise daha düşük önyargı, çatışma ve sosyal kategorizasyon sağladığını ayrıca çeşitliliğin yaratıcılık üzerinde olumlu etki yarattığını bulgulamıştır (Gonzalez ve DeNisi, 2009 s. 25). Destekleyici çeşitlilik ortamının cinsiyet açısından farklı olan bireylerin işi bırakma olasılıklarıyla ters orantılı etki yarattığı belirtilmiştir (Gonzalez ve DeNisi, 2009, s. 36). Ayrıca Armstron vd. (2010) ise çeşitlilik yönetim sistemlerinin varlığının işgücü verimliliğini artırdığını tespit etmişlerdir (Armstron vd., 2010, s.987). Gordon (1992) tarafından yapılan bir çalışma, farklılık yönetiminin verimliliği arttırdığını ortaya koymuştur. Çeşitliliğin, çalışanların iş yerinde daha motive olmalarını ve daha yüksek bir performans sergilemelerini sağlamaktadır. Bu da örgütün genel verimliliğini arttırmaktadır. Rice (1998) tarafından yapılan bir çalışma ise farklılık yönetiminin inovatif çözümler geliştirme becerisini arttırdığını göstermiştir. Farklı düşünce tarzları ve deneyimler, farklı bakış açıları ve perspektiflerin bir araya gelmesini sağlayarak yeni ve etkili çözümlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bu çalışmalar, çeşitlilik yönetiminin çeşitliliğin örgütsel performansla olumlu yönde ilişkili olduğunu ve çeşitliliğin yönetiminin birçok alanda olumlu etkileri olduğunu desteklemektedir.

Çeşitlilik yönetimi üzerine yapılan çalışmalar çeşitlilik yönetimin sağladığı fırsat ve avantajlar üzerine odaklansa da bazı çalışmalarda Milliken ve Martins, (1996), Tsui vd., (1992) çeşitliliğin çalışanlar arasında çatışmaya neden olduğu, işi bırakma oranlarını artırdığı ve örgütsel bağlılığı olumsuz anlamda etkilediği üzerinedir. Her ne kadar avantajlarından bahsedilse de tek ve en iyi yol olma ihtimalinin düşük olduğu söylenebilir.

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık psikolojik bir boyuttan oluşmaktadır bu sebeple çalışan bireyler örgütün devamlı bir üyesi olma kararını alabilmektedirler (Meyer ve Allen, 1996, s. 255). Örgüte bağlılık yaşayan bir çalışan, örgütsel amaç ve değerlere bağlı kalarak örgütte gönüllü çalışmalarda bulunabilecek ve örgüte devamlılık konusunda aile üyesi gibi davranabilecektir. (Mowday ve diğ, 1979, s.227; Steers, 1977, s.46). Buna ek olarak Meyer ve Allen, 1997, duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak örgütsel bağlılığı üç boyuta dayandırmıştır. Duygusal bağlılığı çalışanların kendi istekleri doğrultusunda yaşadıkları bağlılık olarak tanımlamıştır. Devam bağlılığını çalışanın zorunluluk sonucu devam etmesi olarak ifade etmiştir. Devam bağlılığında çalışan işe devam etme ve devam etmeme durumunu kıyaslamakta ve işe devam etmemesi sonucu yaşayacağı zorlukları ve karşılaşacağı maliyeti kıyaslayıp zorunluluk nedeniyle devam etmektedir. Normatif bağlılıkta ise çalışan görev duygusu nedeniyle bağlılık hissettiğini ifade etmişlerdir (Meyer veAllen, 1997, s.11). De Clercq ve Rius (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, Meksika'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışanların bağlılık rolleri incelenmiştir. İş görenlerin pozisyonları, çalışma süreleri, psikolojik güvenlik ve anlamlılık alguları, örgütsel iklim hakkındaki düşünceleri ve hisleri, örgütün çabası gibi faktörlerin tümünün örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur (De Clercq & Rius, 2007:467-490). Boezeman ve Ellemers (2008) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütsel bağlılığın gönüllü çalışanlar arasında en önemli motivasyon faktörü olduğu görüşü benimsenmiştir. Bu araştırmada, örgütsel bağlılık ile gurur ve saygı arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Boezeman & Ellemers, 2008:159-172). Demirel (2008), örgüte güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırmada, iş görenin örgüt ve yöneticilere olan güveninin duygusal bağlılık ve devam bağlılığını olumlu yönde etkilediği, ancak normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir (Demirel, 2008:180-194).

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışan uyumluluk gösterecek, üretkenlik sağlayacak, işe devamsızlık ve geç kalma azalacak ve örgüte daha az maliyet yaratacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990, ss. 171-172). De Clercq ve Rius (2007), Oh ve Wee, 2016; Patiar ve Wang, 2016; Jaiswal ve Dhar, 2015; Fu ve Deshpande, 2014; Kehoe ve Wright, 2013 gibi araştırmacılarında yapmış olduğu çalışmalar buna dayanak oluşturmaktadır.

### 2.3. Çeşitlilik Yönetiminin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi

Mowday, Porter ve Steers (1982) kişisel faktörleri, demografik faktörleri ve çalışma hayatına ilişkin faktörleri örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak ele almaktadır. Yaş, cinsiyet, tecrübe, işin önemi, işin güvenliği, medeni durum, verilen ödüller, iş saatleri, liderlik davranışlar, kademe ve statü örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler olarak belirtilmektedir (Aven vd., 1993, s.648).). Çalışanların örgüte bağlılığı örgütün devamlılığı için önem oluşturduğuna göre örgütlerde çalışanların bağlılığını artırmak için bu faktörler üzerinde durmalı ya da bunlara yenilerini eklemelidir. Çeşitlilik yönetimi uygulaması da örgütsel bağlılığı sağlayan faktörlerden birisi midir? Yukarıda da ifade edildiği gibi bu konuda yapılan çalışmalara baktığımızda iki kanaldan ilerleyen bir durumun var olduğu görülmektedir. Literatürün bir tarafı çeşitlilik yönetimin fırsat, avantaj ve örgütsel bağlılığı artırmadaki etkisinden bahsederken diğer tarafı çeşitliliğin çalışan bağlılığı üzerinde olumsuz etki yarattığı bununda işi bırakma performansı düşürme vb. gibi olumsuz durumlara yol açtığı üzerinde durmaktadır.

Memduhoğlu, (2007), Gider ve Şencan, 2009, Bulşu ve Gümüş (2018), Fettahoğlu ve Tatlı (2015) Kurtulmuş (2016), Kulualp ve Demir (2020) gibi çalışmalar incelendiğinde çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılık ile olumlu bir durum içerisinde olduğu görülmektedir.

## 3. Araştırmanın Yöntem ve Analizleri

### 3.1 Amaç ve Örneklem

Bu çalışmada amaç, çeşitlilik yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisini belirlemek ve demografik özelliklerden olan çalışanın örgüt içi pozisyonunun ve eğitimin durumunun çalışanların çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık alguları üzerinde fark yaratıp yaratmadığını araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın örneklemini Bursa, İstanbul ve Muğla'da faaliyet gösteren otelde çalışan alt, orta ve üst kademe çalışan personeller oluşturmaktadır. Örneklem olarak bu üç şehrin seçilmesinin sebebi turizm şehri olmalarıdır. Çalışanların her kademededen seçilmesinin sebebi ise bu zamana kadar yapılmış olan çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık çalışmalarında alt orta ve üst kademe personelin çeşitlilik yönetimi uygulaması ve örgütsel bağlılık algılarının çalışılmamış olmasıdır.

### 3.2 Yöntem

Çalışmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler online şekilde yapılmış ve 155 kişiye ulaşılmıştır. Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ve toplam 30 sorudan oluşan "eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği" ölçeği ve Wasti (2000)'nin 25 soru ve duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Duygusal bağlılık 8, devam bağlılığı 7, normatif bağlılık 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçekler 5'li likert şeklindedir.

### 3.3 Analiz Teknikleri

Araştırma nicel çalışmadan oluşmaktadır ve veriler SPSS istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0,05 kabul edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi ve KMO değerleri tablolar şeklinde gösterilmiştir. Sırasıyla korelasyon, regresyon ve Anova analizleri kullanılmıştır.

### 3.4 Hipotez ve Model

Araştırmada çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen bir model geliştirilmiştir. Araştırmanın sorusu “çeşitlilik yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi nedir?” şeklindedir. Çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılık ile ilişkisini inceleyen çalışmanın hipotezleri ve modeli aşağıdaki gibidir.

**H1:** Çeşitlilik yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.

**H2:** Çeşitlilik yönetimi uygulamasının alt boyut olan yönetim uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.

**H3:** Çeşitlilik yönetimi uygulamasının alt boyut olan tutum ve davranışların çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.

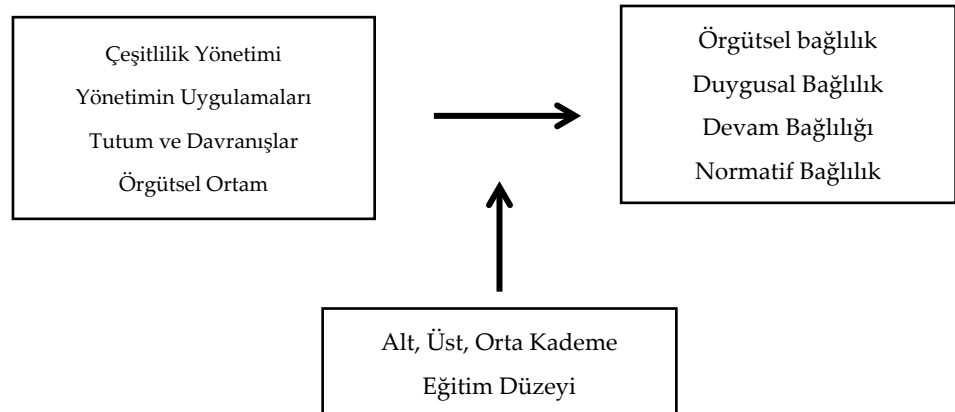
**H4:** Çeşitlilik yönetimi uygulaması algısının alt boyutu olan örgütsel ortamın çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.

**H5:** Çalışanların kademe farklılıkları çeşitlilik yönetimi uygulaması algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.

**H6:** Çalışanların kademe farklılıkları örgütsel bağlılık algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.

**H7:** Çalışanların eğitim farklılıkları çeşitlilik yönetimi uygulaması algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.

**H8:** Çalışanların eğitim farklılıkları örgütsel bağlılık algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

### 3.5 Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Bir ölçeğin güvenilirliğini test etmede yaygın olarak kullanılan yöntem Cronbach tarafından geliştirilen Cronbach  $\alpha$  katsayısı yöntemidir. Cronbach  $\alpha$  katsayısı değeri 0 ile 1 arasındadır ve değerin 1'e yaklaşması ölçek güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Cronbach  $\alpha$  katsayısı değeri 0,00 ile 0,40 arası ölçeğin güvenilir olmadığını, 0,41 ile 0,60 arası ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,61 ile 0,80 arası ölçeğin güvenilir, 0,81 ile 1,00 ise ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (İslamoğlu & Alınacı, 2016 s.292).

Tablo 1. Çeşitlilik Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin Analiz Sonuçları

	Cronbach's Alfa Değeri	KMO Değeri	Barlett Değeri
Çeşitlilik Yönetimi	0,965	0,934	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,933	0,913	0,000

Tablo 1'de yapılan güvenilirlik analizine göre, çeşitlilik yönetimi ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,965 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0,933 olarak değerlendirilmiştir. Her iki ölçeğin de 0,81 ile 1,00 arasında bir değer alması, güvenilirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Faktör analizi, birden fazla değişkenin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir

(Saruhan & Özdemir,2016, s.225). Bu analizde, değişkenler gruplandırılarak faktörler elde edilir. Faktör analizinde kullanılan belirteçlerden biri KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeridir. KMO değeri 0 ile 1 arasında bir değer alır. 0,5'ten küçük bir KMO değeri, faktör analizinin uygulanamayacağını gösterir. 0,6-0,7 arası bir değer kabul edilebilir olarak kabul edilirken, 0,7-0,8 arası iyi, 0,8-0,9 arası çok iyi ve 0,9-1,0 arasında bir değer mükemmel olarak değerlendirilir. Diğer bir belirteç olan Bartlett değeri ise 0,05'ten küçük olması beklenmektedir (İslamoğlu& Anlıaçık, 2016, s. 423). Yapılan analizde çeşitlilik yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,934 ve örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri 0,913 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğin de 0,9 ile 1,0 arasında bir değer alması, faktör analizinin uygun ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, yapılan analizler sonucunda çeşitlilik yönetimi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliklerinin yüksek olduğu ve faktör analizinin uygun olduğu görülmektedir. Bu bulgular, ölçeklerin güvenilir ve geçerli bir şekilde kullanılabilceğini göstermektedir.

### 3.6 Araştırma Verilerinin Normalliliğinin Test Edilmesi

Verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -3 ile +3 arasında çıkması durumuna bağlıdır. Bu iki değer arasında çıkması verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlere uygun olduğu anlamına gelmektedir (Shao, 2002 aktarım; Çalışkan, 2015, s. 86).

**Tablo 2.** Araştırma Verilerinin Normallik Testi

	Çarpıklık (Skewness)		Basıklık (Kurtosis)	
Çeşitlilik Yönetimi	-0,997	0,195	1,095	0,387
Örgütsel Bağlılık	-0,148	0,195	-0,323	0,387

Tablo 2'de çeşitlilik yönetimi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değeri, veri dağılımının simetrik olup olmadığını gösteren bir istatistiksel ölçüdür. Basıklık değeri ise veri dağılımının ne kadar sıkışık veya yayıldığını gösterir. Çeşitlilik yönetimi ölçeği için çarpıklık değeri -0,997 ile ,195 arasında çıkmıştır. Bu değerler, verinin hafif bir sola çarpık olduğunu gösterir. Örgütsel bağlılık ölçeği için ise çarpıklık değeri -0,148 ile ,195 arasında yer almaktadır. Bu değerler, verinin hemen hemen simetrik olduğunu gösterir. Basıklık değeri ise çeşitlilik yönetimi ölçeği için 1,095 ile ,387 arasında ve örgütsel bağlılık ölçeği için -0,323 ile ,387 arasında bulunmaktadır. Bu değerler, verinin nispeten normal bir dağılım gösterdiğini gösterir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olması, verinin dağılımının kabul edilebilir bir şekilde normal dağılıma yakın olduğunu gösterir. Bu durum, parametrik araştırma yöntemlerinin kullanılmasına olanak tanır. Sonuç olarak, çeşitlilik yönetimi ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında olduğu görülmektedir. Bu durum, verilerin parametrik araştırma yöntemleriyle analiz edilebileceğini gösterir.

### 3.7 Korelasyon Analizi

Korelasyon katsayısı (r) 'nin değer aralığı -1 ile +1 arasındadır. Değerin eksi yönde ve sıfırdan küçük çıkması iki değişken arasında negatif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu, artı yönde ve sıfırdan büyük çıkması iki değişken arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğu anlamına gelmektedir. Genellikle 0-0,3 arası zayıf 0,3-0,5 arası orta, 0,5-0,8 arası güçlü, 0,8'den büyük ise oldukça güçlü korelasyon ilişkisi olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (İslamoğlu ve Anlıaçık, 2016, s.353).

**Tablo 3.** Çeşitlilik Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Sonuçları

	Çeşitlilik Yönetimi	Örgütsel Bağlılık
<b>Çeşitlilik Yönetimi</b>	1	0,475
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	0,475	1

Tablo 3'te çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkinin gücünü ve yönünü belirlemek için korelasyon katsayısı (r) ve p değeri

kullanılmıştır. Sonuçlara göre, çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon katsayısı (r) değeri ,475 olarak bulunmuştur. Bu değer, çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin var olduğunu ve bu ilişkinin orta düzeyde olduğunu gösterir. Ayrıca, p değeri de belirtilmiştir ve  $p < 0,05$  olarak ifade edilmiştir. Bu, ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Yani, çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tesadüfi olmadığını ve gerçek bir ilişki olduğunu gösterir. Çeşitlilik yönetimi ölçeğinin alt boyutları olan yönetim uygulamaları, tutum ve davranışlar, örgütsel ortamın örgütsel bağlılıkla olan ilişkisi de analiz edilmiştir. Bu alt boyutların örgütsel bağlılıkla ilişkisi de tabloda gösterilmiştir. Bu analiz, çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha detaylı bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Sonuç olarak, Tablo 3'teki bulgular, çeşitlilik yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu gösterir. Bu ilişki, çeşitlilik yönetiminin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğini ve çeşitlilik yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının da bu ilişkide etkili olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.** Çeşitlilik Yönetimi Alt Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Korelasyon Sonuçları

	Yönetim Uygulamaları	Tutum ve Davranış	Örgütsel Ortam	Örgütsel Bağlılık
Yönetim Uygulamaları	1	0,677	0,678	0,465
Tutum ve Davranış	0,677	1	0,826	0,405
Örgütsel Ortam	0,678	0,826	1	0,370
Örgütsel Bağlılık	0,465	0,405	0,370	1

Tablo 4, çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yönetim uygulamaları alt boyutunun örgütsel bağlılık ile orta derecede pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir ( $r=,465$ ,  $p < 0,05$ ). Bu, yönetim uygulamalarının artmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir. Aynı şekilde, tutum ve davranış alt boyutunun da örgütsel bağlılık ile orta derecede pozitif bir ilişkisi olduğu bulunmuştur ( $r=,405$ ,  $p < 0,05$ ). Bu da çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermektedir. Örgütsel ortam alt boyutunun da örgütsel bağlılık ile orta derecede pozitif bir ilişkisi olduğu görülmüştür ( $r=,370$ ,  $p < 0,05$ ). Bu da çalışma ortamının örgütsel bağlılığı etkileyebileceğini göstermektedir. Ayrıca, tutum ve davranış alt boyutunun örgütsel ortam boyutu ile çok güçlü bir pozitif ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir ( $r=,826$ ,  $p < 0,05$ ). Bu da çalışanların tutum ve davranışlarının, çalışma ortamıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ve çeşitlilik yönetiminin alt boyutlarının da örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılabilir.

### 3.8 Tek Yönlü Anova Testi Sonuçları

**Tablo 5.** İşteki Pozisyona İlişkin Bulgular

	Değer	N	X	sd	F	p
Çeşitlilik yönetimi	Alt Kademe	20	3,8000	0,74180	0,206	0,892
	Orta Kademe	76	3,8600	0,92626		
	Üst Kademe	56	3,9256	0,88318		
Örgütsel Bağlılık	Alt Kademe	20	3,4400	1,00901	1,616	0,188
	Orta Kademe	76	3,0351	0,77223		
	Üst Kademe	56	3,7371	0,77073		

Tablo 5, çalışanların kademe farklılıklarının çeşitlilik yönetimi uygulaması ve örgütsel bağlılık algısı üzerindeki etkisini analiz etmek için kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çeşitlilik yönetimi uygulaması ( $F=,206$ ,  $p > 0,05$ ) ve örgütsel bağlılık algısı ( $F=1,616$ ,  $p > 0,05$ ) arasında çalışanların kademe farklılıklarından kaynaklanan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların farklı kademelerde

olmalarının çeşitlilik yönetimi uygulaması ve örgütsel bağlılık algısı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yani, çalışanların kademe farklılıkları, çeşitlilik yönetimi uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermemektedir. Bu nedenle, H5 ve H6 hipotezleri reddedilmiştir. Yani, çalışanların kademe farklılıkları çeşitlilik yönetimi uygulaması ve örgütsel bağlılık algısı üzerinde herhangi bir etki yaratmamaktadır.

**Tablo 6.** Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular

	Değer	N	X	sd	F	p	Anlamlı Fark
Çeşitlilik yönetimi	İlköğretim(1)	5	3,6200	1,35950	0,424	0,791	
	Lise(2)	30	3,9000	0,85248			
	Önlisans(3)	29	3,9431	0,77110			
	Lisans(4)	79	3,8323	0,92836			
	Lisansüstü(5)	12	4,1208	0,75211			
	Toplam	155	3,8816	0,88239			
Örgütsel Bağlılık	İlköğretim(1)	5	3,5760	0,80130	3,923	0,005	2,3;3,4
	Lise(2)	30	3,4387	0,69952			
	Önlisans(3)	29	3,3885	0,84944			
	Lisans(4)	79	2,9205	0,79495			
	Lisansüstü(5)	12	2,9800	0,66025			
	Toplam	155	3,1341	0,80813			

Tablo 5 incelendiğinde, çalışanların eğitim düzeyi farklılıklarının çeşitlilik yönetimi uygulaması algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı, ancak örgütsel bağlılık algısı üzerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, H7 hipotezi reddedilirken H8 hipotezi kabul edilmiştir. Daha sonra, analizlere devam etmek amacıyla lise, ön lisans ve lisans düzeyinde eğitim görmüş olan çalışanlarda anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir ( $F=3,923$ ,  $p<0,05$ ). Bu farklılıkları daha ayrıntılı olarak değerlendirmek için LSD testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre, lise mezunu olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının lisans mezunu olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $X=3,4387$  vs  $X=2,9205$ ). Ayrıca, ön lisan mezunu olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının lisans mezunu olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur ( $X=3,3885$  vs  $X=2,9205$ ). Bu doğrultuda, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan analizler sonucunda, hangi bağlılık boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar Tablo'da sunulmuştur. Özet olarak, eğitim düzeyi farklılıklarının çeşitlilik yönetimi uygulaması algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı, ancak örgütsel bağlılık algısı üzerinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu farklılıklar, lise ve ön lisan mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin lisans mezunu çalışanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.** Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarına İlişkin Bulgular

Boyut	Değer	N	X	sd	F	p	Anlamlı fark
Duygusal bağlılık	İlköğretim	5	3,2250	0,74162	2,364	0,056	
	Lise	30	3,4042	0,72567			
	Ön lisans	29	3,4895	0,65257			
	Lisans	79	3,0949	0,67053			
	Lisansüstü	12	3,3125	0,61584			
	Toplam	155	3,2497	0,68832			
Devam bağlılığı	İlköğretim	5	3,6286	0,95083	2,455	0,048	1,4;3,4
	Lise	30	3,1238	0,96434			
	Ön lisans	29	3,2069	1,05986			
	Lisans	79	2,7251	0,95771			
	Lisansüstü	12	2,7738	0,95046			
	Toplam	155	2,9253	0,99646			
Normatif bağlılık	İlköğretim	5	3,8200	0,86139	4,922	0,001	1,4;2,4;3,4
	Lise	30	3,6867	0,82576			
	Ön lisans	29	3,4345	0,98644			
	Lisans	79	2,9177	1,01688			
	Lisansüstü	12	2,8583	0,89082			
	Toplam	155	3,1877	1,01183			



Bu analizde, eğitim durumu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani, eğitim düzeyi farklı olan bireyler arasında örgütsel bağlılık düzeyleri açısından farklılıklar bulunmaktadır. LSD testi sonuçlarına göre, ilk olarak devam bağlılığı boyutunda, ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarına göre, ön lisans mezunlarının da lisans mezunlarına göre daha yüksek bir devam bağlılığına sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, daha düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin örgüte olan bağlılıkları daha yüksek olabilir. Normatif bağlılık boyutunda ise, ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarına göre, lise mezunlarının lisans ve lisansüstü mezunlarına göre, ön lisans mezunlarının da lisans mezunlarına göre daha yüksek bir normatif bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Yani, daha düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin örgüte olan bağlılıklarının normatif boyutta daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini göstermektedir. Daha düşük eğitim düzeyine sahip bireylerin devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından daha yüksek bir bağlılık göstermeleri, eğitim düzeyinin örgütsel bağlılık üzerindeki rolünü vurgulamaktadır.

Yapılan hipotez testlerine ait sonuçlar Tablo 8’de toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 8.** Hipotezlere İlişkin Analiz Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Çeşitlilik yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.	Kabul
H2: Çeşitlilik yönetimi uygulamasının alt boyut olan yönetim uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.	Kabul
H3: Çeşitlilik yönetimi uygulamasının alt boyut olan tutum ve davranışların çalışanların örgütsel bağlılık ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır	Kabul
H4: Çeşitlilik yönetimi uygulaması algısının alt boyutu olan örgütsel ortamın çalışanların örgütsel bağlılığı ile ilişkisi pozitif yönlü ve anlamlıdır.	Kabul
H5: Çalışanların kademe farklılıkları çeşitlilik yönetimi uygulaması algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.	Red
H6: Çalışanların kademe farklılıkları örgütsel bağlılık algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.	Red
H7: Çalışanların eğitim farklılıkları çeşitlilik yönetimi uygulaması algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.	Red
H8: Çalışanların eğitim farklılıkları örgütsel bağlılık algılarında anlamlı farklılık yaratmaktadır.	Kabul

#### 4. Sonuç ve Öneri

Bu araştırma üç farklı şehirde var olan otelde alt, orta ve üst düzey çalışanlarına yapılmış ve tüm kademe çalışanları dikkate alındığı için eğitim durumları da dikkate alınarak örgütsel bağlılıkları incelenmiştir. Araştırma, üç farklı şehirdeki otelde var olan tüm kademe çalışanların ve mezuniyet durumlarının dikkate alınarak araştırmanın yapılması ve literatürde böyle bir çalışmaya rastlanılmaması bakımından oldukça önemlidir. Çalışmanın sonucuna göre çeşitlilik yönetimi uygulamasının çalışanların örgütsel bağlılıklarıyla pozitif yönde bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bulgusu Fettahoğlu ve Tatlı (2015), Gider ve Şencan (2016), Kurtulmuş (2016), Bulşu ve Gümüş (2018) Kulualp ve Demir (2020) araştırma bulgularıyla benzerlik göstermiş ve bu çalışmada çeşitlilik yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda olumluluk anlam ifade eden kanala dahil olmuştur.

Çalışmanın devamında farklılık yönetimi uygulamasının kademe farklılıklarına göre çalışanın örgütsel bağlılığında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı üzerine devam etmiştir. Elde edilen bulgulara göre çeşitlilik yönetimi uygulamasının farklı kademelerde görev alan diğer bir değişle tüm otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada tüm otel çalışanlarının dikkate alınması çalışanlar arasında eğitim farklılıklarının olması göz önünde bulundurularak eğitim farklılıklarının da dikkate alınmasını gerekli kılmıştır. Tüm otel çalışanlarının eğitim durumuna baktığımızda her

birinin mezuniyet durumu farklılık göstermektedir. Eğitim durumu dikkate alınarak yapılan analiz sonucunda ise otel çalışanları üzerinde çeşitlilik yönetimi uygulamasının anlamlı bir farklılık yaratmadığı fakat örgütsel bağlılıklarında eğitim durumunun anlamlı bir fark oluşturduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumunun örgütsel bağlılık boyutları olan devam bağlılığı duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarından hangisi üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğuna bakıldığında duygusal bağlılıkta herhangi bir anlamlı fark tespit edilmezken devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Tüm otel çalışanları dikkate alındığında ilköğretim mezunlarının devam bağlılıkları lisans mezunlarına göre, ön lisans mezunlarının devam bağlılıkları da lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Yani eğitim seviyesi düştükçe çalışanların devam bağlılığı artmaktadır. İlköğretim mezunlarının normatif bağlılıklarının lisans mezunlarına göre, lise mezunlarının normatif bağlılıklarının lisans ve lisansüstü mezunlarına göre, ön lisans mezunlarının normatif bağlılıklarının lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Otelde çalışanları arasında yine eğitim seviyesi düştükçe normatif bağlılığın arttığı görülmektedir.

Allen ve Meyer'in (1990) (1993) tutumsal ve davranışsal yaklaşımı, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta incelenmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmesini ifade eder. Bu bağlılık türünde, çalışanlar örgütte kalmak istedikleri için bağlılık hissederler. Örgütteki iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, işe duydukları tutku ve örgütün değerlerine olan inançları duygusal bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalmanın getireceği maliyetleri, zorlukları ve alternatifleri değerlendirerek bağlılık hissetmesini ifade eder. Bu bağlılık türünde, çalışanlar örgütten ayrılmak durumunda kaldıklarında karşılaşacakları zorlukları ve kayıpları göz önünde bulundurarak bağlılık hissederler. Örneğin, örgütte kazandıkları sosyal statü, maddi olanaklar veya kariyer fırsatları gibi faktörler devam bağlılığını etkileyebilir. Normatif bağlılık ise, çalışanların örgüte olan ahlaki ve etik yükümlülüklerinden dolayı bağlılık hissetmesini ifade eder. Bu bağlılık türünde, çalışanlar örgütün kendilerine yatırım yaptığı, desteklediği veya yardım ettiği hissiyle bağlılık hissederler. Örgüte olan minnettarlık, sadakat ve sorumluluk hissi normatif bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Bu çalışmada, çalışanların bağlılık türlerine odaklanılarak, duygusal bağlılık boyutunun diğer bağlılık boyutlarına kıyasla daha az belirgin olduğu sonucuna varılmıştır. Yani çalışanlar, örgüte duygusal bir bağlılık hissetmek yerine daha çok devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerine odaklanmaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin ve örgütlerin çalışanların bağlılık türlerini anlamalarını ve yönetmelerini sağlamak için önemli bir strateji olabilir. Örneğin, duygusal bağlılığı artırmak için çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini güçlendirecek aktivitelere yönelmek veya normatif bağlılığı etkileyen değerleri ve ahlaki standartları vurgulamak gibi önlemler alınabilir.

Sonuçların genelleştirilebilirliğini artırmak için, çalışmaların farklı sektörlerde ve şehirlerde gerçekleştirilmesi önemlidir. Bu çalışmalarda demografik faktörlerin, özellikle eğitim düzeyi gibi faktörlerin çeşitlilik yönetimi uygulamalarının etkisini daha ayrıntılı bir şekilde analiz etmek mümkün olabilir. Örneğin, farklı sektörlerde ve şehirlerde çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel bağlılık düzeyindeki farklılıklar incelenebilir. Ayrıca, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık gibi örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir şekilde araştırmak da faydalı olabilir. Bu bağlamda, bu bağlılık boyutları arasındaki etkileşimler ve bu ilişkiyi etkileyen faktörler daha derinlemesine incelenebilir.

## Kaynakça

Armstrong, C.; Flood, P.C.; Guthrie, J.P.; Liu, W.; MacCurtain, S.; Mkamwa, T. (2010). The Impact of Diversity and Equality Management on Firm Performance: Beyond High-Performance Work Systems, *Human Resource Management*, 49(6), 977-998.

- Aven, F.F.; Parker, B.; Mcenvoy, G.M. (1993). Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta Analysis, *Journal of Applied Psychology*, 72, 642-648
- Bantel, A.K.; Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does The Composition Of The Top Team Make a Difference? *Strategic Managemnt Journal*, 10, 107-124
- Bergen, C.W. V.; Berlow, S.; Terasa, F. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management, *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251.
- Boezeman, E. J.; Ellemers, N. (2008). Pride and respect in volunteers organizational commitment. *European Journal of Social Psychology*, 38, 159–172.
- Bogaert S., Vloeberghs,D. (2005). Differentiated and Individualized Personnel Management: Diversity Management in Belgium, *European Management Journal*, 23(4), 483-493.
- Bulşu, Ç., Gümüş, M. (2018). Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 322-344.
- Cox, H.T.; Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness, *The Executive*, 5(3), 45-56.
- Çalışkan, N. (2015). Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir
- De Clercq, D., Belausteguigoitia Rius, I. (2007). Organizational commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation, *Journal of Small Business Management*, 45(4), 467–490.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 180-194.
- Esty, K.; Griffin, R.; Hirsch, M. S. (1995). *Workplace diversity: A Manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Fettahoğlu, Ö, O; Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*,12(2) 119-140.
- Fu, W.; Dешpande, S.P. (2014). The İmpact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's İnsurance Company, *Journal of Business Ethics*, 124/ 2,339-349.
- Gider, İ., 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, A.J, Denisi, S.A. (2009). Cross-level Effects of Demography and Diversity Climate on Organizational Attachment and Firm Effectiveness, *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21-40.
- Gordon J. (1992). Rethinking Diversity, *Training*, 29(1), 23-30
- Harrison, A.D.; Price, H.K., Bell, P. M. (1998). Beyond Relational Demograph: Time and The Effect of Surface and Deep Level Diversity on Work Group Cohesion, *Academy of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. In STOCKDALE, M. S., CROSBY, F. J. (Eds.); *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 3-30). USA: Blackwell
- İslamoğlu, H.; Alınçık Ü. 2016. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Meyer,J.P.; Allen,N.P. Smith, (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Jaiswal, N.K.; Dhar, R.L. (2015), "Transformational Leadership, İnnovation Climate, Creative Self-efficacy and Employee Creativity: A Multilevel Study, *International Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 30-41.
- Kehoe, R.R.; Wright, P.M. (2013). The İmpact of High-Performance Human Resource Practices on Employees' Attitudes and Behaviors, *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Konrad, A. (2003). Defining the Domain of Workplace Diversity Scholarship, *Group & Organization Management*, 28(1), 4–17.
- Kulualp, H. G; Demir, A. (2020). Çeşitlilik yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kimya endüstrisinde incelenmesi, *Journal of Human and Tourism Research*, 10(4), 1010-1026.
- 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.

- Mathieu, J.E.; Zajac, D.A. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bullettin*, vol:108, 2: 171-194.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Meyer, J. P.; Allen N.J. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the the Organization: An examination of construct Validity, *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Meyer, J. P.; Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Miliken, J.K., Martins L.L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *Academy of Managemment Review*, 21(2), 402-473.
- Mowday, R.T., Porter, L.W, STEERS, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages (The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover)*. New York: Academic Press, 20-167.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, W. L. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *The Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Allen,N.J. ; Meyer,J.P. ;John P. (1990).The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18 (1990).
- Oh, H.S. & Wee, H. (2016). Self-efficacy, Organizational Commitment, Customer Orientation and Nursing Performance of Nurses in Local Public Hospitals, *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 22(5), 507-517.
- Patiar, A.; Wang, Y. (2016). The Effects of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Hotel Departmental Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(3), 586-608.
- Rice F. (1994). How to Make Diversity Pay, *Fortune*, 130(3), 78-86.
- Saruhan, Ş.; Özdemirci, A. (2016). *Billim, Felsefe ve Metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Steers, R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Tsui S.A., Egan D.T.; O'reilly A.C. (1992). Being Different Relational Demography and Organizational Attachment, *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.

---

**Çıkar Çatışması:** Yoktur.

**Finansal Destek:** Yoktur.

**Etik Onay:** Bu çalışma, Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 26.05.2023 tarih ve 2023-05 sayılı kararıyla bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygun bulunmuştur.

**Yazar Katkısı:** Koray KARTALKAYA (%52), Nilay ORBAY İÇAÇAN (%48)

**Conflict of Interest:** None

**Funding:** None

**Ethical Approval:** This study has been found to meet the requirements of scientific research and publication ethics with the decision of the Research and Publication Ethics Committee of Bursa Uludağ University dated 26.05.2023 and numbered 2023-05.

**Author Contributions:** Koray KARTALKAYA (52%), Nilay ORBAY İÇAÇAN (48%)

---