

Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma*

Bahtıyar BELLODA¹

Seyhan BİLİR GÜLER²

Adil OĞUZHAN³

¹Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD

²Yrd.Doç.Dr.Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

³Doç.Dr.Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü

Özet: Örgütlerde, işgörenleri birbirinden ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı işgörenlerin farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanması üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kosova-Prizren İli İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında çalışan öğretmenler ve yönetici kadro üzerinde anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket çalışmasının ilk kısmında, demografik özellikleri ölçen sorular, ikinci kısımda, farklılık algısını ve farklılıkların yönetimini, son kısmında ise örgütsel bağlılık davranışını sorulmuştur.

Araştırma sonucunda çalışanların Sosyo-Demografik yapılarından Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar Toplamı ölçeğine çalışanların görev yaptıkları okul, etnik köken ve öğrenim durumuna göre farklı yargılarda oldukları anlaşılmıştır. Benzer şekilde Örgütsel Değerler ve Normlar Toplamı alt boyutunda görev yaptıkları okul ve öğrenim durumuna göre farklılık söz konusudur. Ayrıca Bireysel Davranışları Toplamı'na göre çalışanların bakış açılarında bir farklılık gözlenmemiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ise çalışanların Sosyo-Demografik yapılarına göre yargılarındaki farklılık Devamlılık Bağlılık alt boyutunda görev yaptıkları okul ve etnik kökeninde bir farklılık arz ederken, benzer şekilde Olumsuz Duygusal Bağlılık alt boyutunda da görev yapılan okul ve etnik köken için farklılıklar söz konusu olmaktadır. Ayrıca Duygusal Bağlılık alt boyutuna göre bir farklılık gözlenmemiştir. Son olarak Normatif Bağlılık alt boyutunda görev yaptıkları okul ve etnik kökeninde farklılıklar ortaya konulmuştur.

Anahtar Kavramlar: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Bağlılık.

Management and Organizational Commitment of Diversity: A Research in Prizren State Schools in Kosovo

Abstract: Employees in organizations have many features that distinguish from each other. The aim of this study is to describe the relationship between diversity management and organizational commitment. Research was conducted through a questionnaire on teachers and supervisors working staff at Primary and Secondary Education Public Schools in Kosovo - Prizren City. In the first part of the survey, the questions were asked to measure the demographic characteristics. The scale in the second part of the survey consist of questions regarding the diversity management. In the last part of the questionnaire, questions that measure the organizational commitment were asked.

Based on the research of survey on Diversity Management in Socio-Demographic structure of workers it was discovered that in subscale of Join Policies and Applicability in management workers distinguished judgements at the schools they do serve, ethnicity and in leavel of education. Likewise, in the subscale of Unification of Norms and Values of Organization there are differences in the schools they do serve and level of education. Whereas, in the subscale of Joint Individual Attitude of workers, no diffrence has been remarked. In the servey of Organizational Commitment in Socio-Demogrphic structure of workers, it came out that in the subscale of Continuance Commitment, workers have distinguishable judgements at the schools they do serve and leavel of education. At the same time, in the subscale Non-Affective Commitment there are differences in the schools they do serve and level of education. Likewise, in the subscale of Affective Commitment no differences have been remarked. At the end it was ascertained that there are differences at workers in the schools they serve and ethnicity with regard tu the subscale of Normative Commitment.

Key Words: Diversity, Diversity Management, Organizational Commitment.

* Bu çalışma IBANESS Conference Series-Prilep/Republic of Macedonia October 28-29-30, 2016'da sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

Giriş

Farklılıklar, örgütsel yaşam içinde tüm alanlarda daha da önem kazanmakta ve yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bir arada bulunan insan topluluklarının belirli amaçlar doğrultusunda sahip oldukları çalışma ve ahenk uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı rol oynamaktadır. Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireyler bir yandan farklılıklara saygı duyulmasını istemekte ve sahip oldukları farklılıkları özgürce yaşamasını arzulamakta, bir yandan da diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Sürgevil ve Budak, 2008:66).

Bireyler doğaları gereği farklılıklara sahiptir. Kişisel farklılıkların, sosyal hayatı yanında iş hayatında da yansıtılmaktadır. İş görenlerin iş hayatında yüklediği farklılıkları örgüt için bir zenginlik veya tehdit olma düşüncesini oluşturmaktadır (Memduhoğlu & Ayyürek, 2014:176). Örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak çalışanların var olan bağlılığı görülmektedir. Örgütler çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmayı arzulamaktadırlar. Çünkü örgütsel bağlılık iş görenlerin sorun yaratan değil, sorun çözen bireyler durumuna dönüştürür. Örgütler eğer varlıklarını idame ettirmek veya refah içerisinde olmak istiyorlarsa mutlaka çalışanların bağlılıklarını sağlamalarını gerekmektedir (Gürkan, 2006: 11).

Farklılıkların yönetimi örgütte çalışan tüm bireylerin kim ve ya ne olduğuna bakılmaksızın, kişisel farklılıkların bir zenginlik olarak kabul görür, çalışanı olduğu gibi kabul eden ve bu farklılıklara göre yönlenen bir yaklaşımdır. Farklılıkların zenginlik olarak algılandığı, herkesin birbirine saygı gösterdiği, pozitif ilişkilerin olduğu örgütte, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyleri de yüksek olacağını düşünülmektedir. İş görenler, bu tür örgütlerde kendilerini değer verildiğini hissedecek, kendisiyle örgüt arasında duygusal bağ kurmalarını sağlayacaktır (Yılmaz ve Kurşun, 2013:4). Bu bağlamda bu araştırma, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamayı hedeflemektedir.

Dünyanın her yerinde hemen her örgütün esas bileşeni birey değişkeni olduğundan örgütsel incelemeler yapılırken insan unsurunu göz ardı etmek mümkün değildir. Fakat birey her anlamda değişken bir varlık olduğundan dolayı bu durum da karşımıza farklılık kavramını sunmaktadır, çünkü her birey bir diğerinden farklı olmaktadır.

Farklılıkların, vücut yapısı, parmak izi, ten rengi, vb. fiziksel farklılıkları kapsadığı gibi yaratıcılık, düşünce ve ruh gibi içsel dinamikleri oluşturan türden farklılıkları da barındırabilir (Özan ve Polat, 2013: 55-56). Belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelen insanların sahip oldukları çalışma uyumu, örgütsel faydalar açısından büyük önem sarfetmektedir. Örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek için bir arada bulunan insanlar bir yandan sahip oldukları farklılıkları özgürce yaşamak arzulamakta ve bu farklılıklara saygı duyulmasını istemekte, bir yandan da örgüte ve diğer iş arkadaşlarına uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Sürgevil ve Budak, 2008:66).

İşletme dünyasında, farklılıkların yönetimi kavramı neredeyse standart bir uygulama haline gelmiştir (European Commission, 3:2012). Aslında çokkültürlülük, tarihin getirdiği yenilikler olarak sayılmaz. Bugünkü çokkültürlü şirketlere bakıldığında, çalışanlarının değişik toplumlardan oluşması ve örgütlerinin yapısı içinde çok kültürlük bulunması, rastgele bir seçim olmadığını ve bütün bunların Küreselleşmenin ihtiyaçlarına göre oluştuğunu görülmektedir (Vrhovski, ve diğerleri, s.29).

Farklı profillerden kişileri işe almak ve onları elinde tutmak, örgütün farklılık yönetiminde sistematik ve planlı yönlerinden biridir. İnsan gücü yönetiminde, örgütün rekabet avantajı elde etmesi için istihdam, ücret, performans değerlendirme, çalışan gelişimi, yöneticilerin bireysel davranışı gibi farklılık yönetimi sayesinde genel etkisini (Matković, 2011: 7) göstermektedir.

Farklılıkları etkin yönetmenin temel amacı, işletme çalışanlarının cinsiyet, eğitim seviyesi, ırk, etnik köken, din, dil, milliyet, yaş, meslek ve hiyerarşi gibi farklılaştırıcı kimliklerden uzaklaştırarak onları sahip oldukları yetenekleri işletmenin amaçları ve organizasyonel etkinlik doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Kamaşak ve Yücelen, 2007: 32-33).

Farklılığa sahip bir işgücünün bulunduğu ortamda, işlerin nasıl yapılacağı konusunda her zaman zengin bir fikir kaynağı bulunur. Bu da, seçim açısından bol miktarda alternatif demektir. Farklılık karar verme kalitesini artırır, daha üstün çözümler ve yenilikçi fikirler oluşturulmasına katkı sağlar. Farklılık sayesinde işgücü; inanç, anlayış, değerler, dünya görüşü ve bilgi bakımlarından zengin hale gelir. Şu halde ayırım gözetilen örgütler, amaçlarına / hedeflerine varmak için aktif ve olumlu bir şekilde

katkıda bulunabilecek çok yönlü bir işgücünden mahrum kalırlar (Ayrancı, 2008: 69).

Kendi kültürel birikimlerinin farkında olan kişiler, kişilerarası iletişim, çatışma metodu, geri bildirim ve rol model becerilerini geliştirerek de gelişime katkı sağlayabilirler. Kısaca, kapsayıcı ve çok kültürlülük anlayışının olmasına ve hassasiyetini örgüte benimsettirmeye çalışan işletmeler, tüm çalışanlara katkı sağlayacaktır (Stockdale ve Cao, 2004: 301; aktaran Sürgevil, 2010: 109).

İş yaşamı farklı yönleriyle birçok çeşitliği bünyesinde barındırmaktadır. Bu çeşitliliklerin etkin yönetimi halinde işletme ve çalışanlar için önemli faydalar sunmaktadır. Fakat, faydaları yanı sıra kaotik ortamlarla da mücadele etme gereksinimleri kaçınılmazdır. Farklılıkların etkili yönetilmediği durumlarda örgütlerde iletişim, bütünleşme sorunları yaşanmakta, örgütte sorunlar ortaya çıkmakta ve örgütsel karar süreçleri zorlaşıp uzamaktadır. Örgütteki farklılıklar yanlış anlaşılmalara, düşük moral, düşük kalite, geç kalma, kuşku ve rekabetçiliğin kaybını getirmektedir. Farklı kültürlerden oluşan gruplarda yapılan araştırmalarda, bütünleşme problemlerinin yaşandığı saptanmıştır. Bu nedenle zaman zaman da farklı kültürler değerleri barındıran bireylerin bir arada bulunduğu işletmelerde (Polat 2012: 1339) *onlar* veya *biz* gibi taraf tutmalar görülebilmektedir.

Farklılıklar yönetiminden amaçlanan sonuçların, bütün çalışanların tüm yeteneklerinin işletme amaçlarına katkı sunabilecek şekilde en yüksek seviyeye çıkarılması ve yaş, milliyet, ırk, cinsiyet ve diğer grup kimlikleri sınırlanmadan gerçek göçlerine ulaşmalarını sağlamaktır (Memduhoğlu ve Ayyürek, 2014: 176). Örgütsel bağlılık, genel olarak çalışanların çalıştıkları örgüte kendilerini ispatlaması ve o örgüte kalabilmek için gereken efor sarf etmesini içermektedir (Mavlıc ve diğerleri, 2014: 44).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; demografik faktörlerine göre çalışanların farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık algılamaları arasında farklılığın olup olmadığı konusunda araştırma yapmaktır.

Araştırmanın örneklemini, Kosova'nın Prizren İli İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında görev yapan öğretmenler ve yönetici kadro oluşturmaktadır. Araştırmanın önemi; İncelenen literatürlerde farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılmış çalışmalarda,

farklılıkların yönetilmesi durumunda ortaya çıkacak örgütsel bağlılık konusunda yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı söylenebilir. Örgütsel bağlılık olgusunun, farklılıkların etkin yönetimi sonrasında ortaya çıkabilecek önemli bir davranış şekli olmasına rağmen bu konuda yapılmış nadir çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmamız bu alanda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutacağından dolayı önem arz etmektedir. Ayrıyeten araştırma çok kültürlü yapıya sahip olan Kosova'nın Prizren İli İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında farklı dil, din, köken, kültüre vb. farklılıklara sahip olan ve bu okullarda görev yapan çalışanlara / öğretmenlere yönelik olmaktadır. Bu tür farklılıklardan oluşan yapıdan yapılan araştırma bilimsel açıdan başta Türkiye olmak üzere, diğer ülkelerde de ilerdeki yapılacak olan araştırmalarda kıyaslama olanağını sağlayacağını düşünülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırması yapılan konuyla ilgili literatürde geçen temel kavramının belirlenmesi amacıyla değişik ülke ve dillerde yapılmış olan pek çok bilimsel araştırma kaynakları taranmıştır. Dolayısıyla çalışmada genel olarak tarama yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın konusuna ilişkin gözenilir anketler kullanarak uygulamada esas alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket toplama yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgileri yer alarak 10 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" uygulanmıştır ve toplam 30 sorudan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise Meyer ve Allen tarafından geliştirilen "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Verilerin analizinde SPSS for Windows 20 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma Kosova'nın Prizren İli İlk ve Ortaöğretimin 8 Devlet Okullarında görev yapan öğretmenler ve yönetici kadro oluşturmaktadır. Bu 8 okulun seçilme nedeni (Prizren İli merkez bölgesinde toplam 13 İlk ve Ortaöğretimin Devlet Okulu bulunmaktadır) eğitimin bu bölgedeki toplumu oluşturan 3 ana dillerinde Arnavutça, Türkçe ve Boşnakça eğitim verilmesindedir. Bu dillerde eğitim görevlilerin değişik dil, din, köken, kültüre vb. farklılıklara sahip olması araştırmayı daha verimli bilgiler yansıtma olasılığından dolayı seçilmiştir.

Araştırma 2016 Mart - Nisan ayları içerisinde yukarıda bahsi geçen okullarda ve bu zamanın içerisinde görev yapan çalışanlara yönelik yapılmıştır.

Uygulama için Prizren İli merkez bölgesinde bulunan 8 İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında görev yapan, farklı toplumlar ve dillerde (Arvatça, Türkçe ve Boşnakça) eğitim sunan öğretmen ve yöneticiler ile anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Uygulama kapsamında okullardan 400 anketten toplam 386 geçerli anket olduğunu belirlenmiştir. 14 geçersiz anket ise kayda alınmamıştır.

Örnek büyüklüğü anket olarak 384 adet olarak aşağıdaki formülden elde edilmiştir (Çakıcı ve diğerleri, 2015:168) :

% 95 güvenle % 5 hata ile tablo değeri verilmiştir:

$$n = \frac{Z^2 p q}{(p - \pi)^2} = \frac{Z^2 p q}{d^2} = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.05)^2}$$

p : başarı olasılığı

q : başarısızlık olasılığı

d : kabullenen hata

Verilerin Çözümü ve Bulguları

Araştırmada elde edilen verilerin kodlamaları, çözümlenmesi, tablolaştırılması ve yazımı araştırmacı tarafından yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır.

Bu başlık altında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin bitimsel istatistikleri incelenmiştir. Okul çalışanların sosyal-demografik yapılarına göre çapraz tablolar elde edilmiştir. Bunun yanında örgütsel bağlılık ve farklılıklar yönetimi ölçeklerinin maddelerinin çalışanların sosyo-demografik yapılarından bağımsızlığına ilişkin Ki-Kare bağımsızlık testleri uygulanmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ve farklılıklar yönetimi ölçeğine faktör analizi uygulayarak alt boyutlar elde edilmiştir. Bu alt boyutlar çalışanların sosyo-demografik yapılarına göre farklılık gösterip göstermediği non parametrik testlerle Whitney ve Kurskal Wallis testleri ile test edilerek sonuçlar yorumlanmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Okul Çalışanların Sosyo-Demografik Yapılardan Bağımsızlığına İlişkin Test

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin okul çalışanların sosyo-demografik yapılardan bağımsız olup olmadığını ölçmek için Ki-Kare test yapılmıştır ve aşağıda tablo 1’de verilmiştir.

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin 1’ci maddesinde “Öğretmenler, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar” ile okul çalışanların sosyo-demografik yapılarından öğrenim durumu ve hizmet süresinden bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyulurken, din, etnik köken, cinsiyet, yaş ve yönetimde hizmet süresinden bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Tablo 1. Farklılıklar Yönetimin Ölçeğinin Okul Çalışanların Sosyo-Demografik Yapılardan Bağımsızlığın Test Sonucu

| | Anket-1 | | Din | Etnik Köken | Cinsiyet | Yaş Gurubu | Öğrenim Durumu | Hizmet Süresi | Yönetim de |
|---|--|----------|-------|-------------|--------------|------------|----------------|---------------|------------|
| 1 | Öğretmenler, meslektaşlarının farklı bilgi ve becerilerinin önemli olduğuna inanırlar. | χ^2 | 4.095 | 4.984 | 0.976 | 11.840 | 36.257 | 26.343 | 29.099 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.848 | 0.759 | 0.913 | 0.755 | 0.003 | 0.049 | 0.080 |
| 2 | Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler. | χ^2 | 9.091 | 7.701 | 2.657 | 9.585 | 15.245 | 12.206 | 18.296 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.335 | 0.463 | 0.617 | 0.887 | 0.507 | 0.730 | 0.568 |
| 3 | Öğretmenler, meslektaşlarının arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler. | χ^2 | 2.058 | 11.364 | 8.514 | 12.019 | 19.208 | 28.137 | 27.378 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.979 | 0.182 | 0.074 | 0.743 | 0.258 | 0.030 | 0.125 |
| 4 | Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar. | χ^2 | 9.798 | 35.867 | 12.885 | 25.188 | 9.338 | 16.232 | 16.155 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.278 | 0 | 0.012 | 0.067 | 0.899 | 0.437 | 0.707 |

Tablo 1. Devamı

| | | | | | | | | | |
|----|---|----------|--------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 5 | Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar. | χ^2 | 3.556 | 8.622 | 3.326 | 12.357 | 15.848 | 9.487 | 17.790 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.895 | 0.375 | 0.505 | 0.719 | 0.464 | 0.892 | 0.601 |
| 6 | Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler. | χ^2 | 1.558 | 16.415 | 0.743 | 13.699 | 14.557 | 14.700 | 17.283 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.992 | 0.037 | 0.946 | 0.621 | 0.557 | 0.547 | 0.634 |
| 7 | Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar. | χ^2 | 5.009 | 16.211 | 3.392 | 25.266 | 14.356 | 17.305 | 25.398 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.757 | 0.039 | 0.494 | 0.065 | 0.572 | 0.366 | 0.187 |
| 8 | Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler. | χ^2 | 5.643 | 25.509 | 5.510 | 25.805 | 11.490 | 12.398 | 26.620 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.687 | 0.001 | 0.239 | 0.057 | 0.778 | 0.716 | 0.146 |
| 9 | Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler. | χ^2 | 4.642 | 5.281 | 1.382 | 20.582 | 22.984 | 12.172 | 15.26 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.796 | 0.727 | 0.847 | 0.195 | 0.114 | 0.732 | 0.764 |
| 10 | Öğretmenler, ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme Eğilimindedirler. | χ^2 | 6.982 | 7.919 | 12.240 | 13.924 | 20.033 | 15.933 | 16.783 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.539 | 0.442 | 0.016 | 0.604 | 0.219 | 0.458 | 0.667 |
| 11 | Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar. | χ^2 | 12.253 | 14.719 | 4.409 | 24.716 | 33.413 | 10.745 | 19.813 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.140 | 0.065 | 0.353 | 0.075 | 0.007 | 0.825 | 0.470 |
| 12 | Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler. | χ^2 | 5.302 | 7.271 | 4.715 | 17.293 | 21.079 | 14.804 | 25.549 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.725 | 0.508 | 0.317 | 0.367 | 0.175 | 0.539 | 0.181 |
| 13 | Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar. | χ^2 | 12.304 | 8.340 | 13.663 | 17.060 | 13.831 | 7.168 | 16.361 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.138 | 0.401 | 0.008 | 0.382 | 0.611 | 0.970 | 0.694 |
| 14 | Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar. | χ^2 | 7.343 | 34.255 | 5.765 | 26.791 | 23.814 | 15.579 | 34.885 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.500 | 0.000 | 0.217 | 0.044 | 0.094 | 0.483 | 0.021 |
| 15 | Yöneticiler, eğitim-beceri ve yönetimkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar. | χ^2 | 4.358 | 18.175 | 0.722 | 14.048 | 26.887 | 19.333 | 19.015 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.823 | 0.020 | 0.949 | 0.595 | 0.043 | 0.252 | 0.521 |
| 16 | Yöneticiler, öğretmenlerin, kurumun hizmet ve lanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar. | χ^2 | 10.704 | 9.947 | 5.491 | 16.803 | 20.029 | 16.403 | 18.599 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.219 | 0.269 | 0.241 | 0.398 | 0.219 | 0.425 | 0.548 |
| 17 | Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar. | χ^2 | 5.321 | 18.848 | 5.405 | 14.556 | 27.815 | 28.283 | 19.284 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.723 | 0.016 | 0.247 | 0.557 | 0.033 | 0.029 | 0.503 |
| 18 | Yöneticiler, öğretmenler arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler. | χ^2 | 12.830 | 18.190 | 8.918 | 16.805 | 23.348 | 11.679 | 28.857 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.118 | 0.020 | 0.063 | 0.398 | 0.105 | 0.766 | 0.091 |

Tablo 1. Devamı

| | | | | | | | | | |
|----|--|----------|-------|--------------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 19 | Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler. | χ^2 | 8.156 | 20.448 | 2.137 | 18.309 | 20.026 | 24.340 | 26.751 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.418 | 0.009 | 0.711 | 0.306 | 0.219 | 0.082 | 0.142 |
| 20 | Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler. | χ^2 | 7.000 | 16.249 | 4.215 | 22.549 | 21.569 | 29.085 | 14.021 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.537 | 0.039 | 0.378 | 0.126 | 0.158 | 0.019 | 0.829 |
| 21 | Yöneticiler, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip öğretmenlerden yararlanırlar. | χ^2 | 9.626 | 34.100 | 2.095 | 11.456 | 17.346 | 18.566 | 31.398 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.292 | 0.000 | 0.718 | 0.780 | 0.364 | 0.292 | 0.050 |
| 22 | Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler. | χ^2 | 8.517 | 6.388 | 4.051 | 25.811 | 28.090 | 16.889 | 23.865 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.385 | 0.604 | 0.399 | 0.056 | 0.031 | 0.393 | 0.248 |
| 23 | Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar. | χ^2 | 4.543 | 19.525 | 3.824 | 18.263 | 27.044 | 23.346 | 20.229 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.805 | 0.012 | 0.428 | 0.309 | 0.041 | 0.105 | 0.444 |
| 24 | Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar. | χ^2 | 8.773 | 14.227 | 6.780 | 25.315 | 25.297 | 14.603 | 27.849 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.362 | 0.076 | 0.143 | 0.064 | 0.065 | 0.554 | 0.113 |
| 25 | Yöneticiler, kurumun ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar | χ^2 | 4.368 | 27.181 | 1.988 | 28.159 | 34.918 | 28.372 | 19.540 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.822 | 0.001 | 0.738 | 0.030 | 0.004 | 0.029 | 0.487 |
| 26 | Yöneticiler iş görevlendirmelerde bütün öğretmenlerle adil davranırlar. | χ^2 | 7.376 | 22.720 | 3.034 | 15.305 | 20.103 | 21.759 | 22.943 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.497 | 0.004 | 0.552 | 0.502 | 0.216 | 0.151 | 0.292 |
| 27 | Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar. | χ^2 | 6.986 | 42.586 | 6.904 | 24.023 | 24.582 | 30.433 | 19.655 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.538 | 0.000 | 0.141 | 0.089 | 0.078 | 0.016 | 0.480 |
| 28 | Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler. | χ^2 | 5.700 | 32.327 | 8.655 | 22.758 | 29.851 | 19.499 | 40.656 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.681 | 0.000 | 0.070 | 0.120 | 0.019 | 0.244 | 0.004 |
| 29 | Yöneticiler, öğretmenlerin, faaliyet gösterdikleri görevlerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar. | χ^2 | 5.415 | 17.443 | 4.643 | 25.844 | 11.691 | 11.116 | 24.016 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.712 | 0.026 | 0.326 | 0.056 | 0.765 | 0.802 | 0.242 |
| 30 | Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler. | χ^2 | 3.928 | 19.305 | 4.092 | 23.686 | 28.566 | 18.502 | 25.412 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 16 | 20 |
| | | p | 0.864 | 0.013 | 0.394 | 0.097 | 0.027 | 0.295 | 0.186 |

Aynı ölçeğin 3'ü maddesinde "Öğretmenler, meslektaşlarının arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler" 'lerle çalışanların sosyo-demografik yapılarından hizmet süresinden bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyulurken, Buna karşın din, etnik köken, cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve yönetimde hizmet süresinden bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 4, 10 ve 13'ü maddelerinde "Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar";

"Öğretmenler, ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler" ve "Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar" ile çalışanların sosyo-demografik yapılarından sadece cinsiyetten bağımsız olmadığı test sonucu belirlenirken, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya belirlenmiştir.

Ölçeğin 6, 7, 8, 18, 19, 26 ve 29'cu maddelerinde "Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler"; "Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine

saygı duyarlar”; “Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empati davranışlar geliştirirler”; “Yöneticiler, öğretmenler arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler”; “Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler”; “Yöneticiler, iş görevlendirmelerde bütün öğretmenlerle adil davranırlar” ve “Yöneticiler, öğretmenlerin, faaliyet gösterdikleri görevlerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar” çalışanların sosyo-demografik yapılarından sadece etnik kökenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 15, 23 ve 30’cu maddelerinde “Yöneticiler, eğitim-beceri ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar”; “Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar” ve “Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin ve öğrenim durumunun bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 20 ve 27’ci maddelerinde “Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler” ve “Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin ve hizmet sürenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 14’cü maddesinde “Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin, yaşın ve yönetimde hizmet sürenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 17’ci maddesinde “Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar”

çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin, öğrenim durumunun ve hizmet sürenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 21’ci maddesinde “Yöneticiler, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede farklı becerilere sahip öğretmenlerden yararlanırlar” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin ve yönetimde hizmet sürenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 22’ci maddesinde “Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler” çalışanların sosyo-demografik yapılarından sadece öğrenim durumunun bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 25’ci maddesinde “Yöneticiler, kurumun ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin, yaşın, öğrenim durumunun ve hizmet sürenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğin 28’ci maddesinde “Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik kökenin, öğrenim durumunun ve yönetimde hizmet sürenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Okul Çalışanların Sosyo-Demografik Yapılardan Bağımsızlığına İlişkin Test

Örgütsel bağlılık ölçeğinin okul çalışanların sosyo-demografik yapılardan bağımsız olup olmadığını ölçmek için Ki-Kare test yapılmıştır ve aşağıda tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Okul Çalışanların Sosyo-Demografik Yapılardan Bağımsızlığın Test Sonucu

| | Anket-2 | | Din | Etnik Köken | Cinsiyet | Yaş Gurubu | Öğrenim Durumu | Hizmet Süresi | Yönetim |
|----|--|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------------|--------------|
| 1 | İş hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte (okulda) geçirmekten çok mutluk duyardım. | χ^2 | 3.202 | 6.087 | 5.294 | 22.08 6 | 33.49 7 | 18.64 6 | 18.64 8 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.921 | 0.637 | 0.258 | 0.140 | 0.006 | 0.545 | 0.545 |
| 2 | İş yerimin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissedirim. | χ^2 | 4.500 | 4.156 | 4.530 | 16.32 9 | 52.35 0 | 19.67 4 | 19.67 4 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.809 | 0.843 | 0.339 | 0.430 | 0.000 | 0.478 | 0.478 |
| 3 | Bu örgütün/kurumun benim için özel bir anlamı vardır. | χ^2 | 7.065 | 7.336 | 6.834 | 18.20 1 | 36.51 7 | 36.24 9 | 36.24 4 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.530 | 0.501 | 0.145 | 0.312 | 0.002 | 0.014 | 0.014 |
| 4 | Şu anda, bu örgütte/kurumda kalmak benim için bir istekten ziyade bir gerekliliktir. | χ^2 | 11.34 8 | 57.06 9 | 12.53 1 | 20.22 6 | 6.313 | 21.46 4 | 21.46 4 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.183 | 0.000 | 0.014 | 0.210 | 0.984 | 0.370 | 0.370 |
| 5 | Şu anda, istesem de bu örgütten/kurumdan ayrılmam benim | χ^2 | 6.673 | 8.293 | 2.996 | 31.81 7 | 29.04 6 | 20.22 8 | 20.21 8 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.572 | 0.405 | 0.556 | 0.011 | 0.024 | 0.444 | 0.444 |
| 6 | Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar veririm, hayatımda pek çok şey alt üst olur. | χ^2 | 7.392 | 18.93 1 | 3.385 | 19.02 2 | 18.82 6 | 20.15 3 | 24.15 3 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.495 | 0.015 | 0.490 | 0.268 | 0.278 | 0.236 | 0.236 |
| 7 | Bu örgütten/kurumdan ayrılmadan önce az çok seçeneği değerlendirmem gerektiğini hissediyorum. | χ^2 | 3.714 | 10.94 1 | 10.09 6 | 21.35 3 | 21.57 4 | 26.57 3 | 26.57 3 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.882 | 0.205 | 0.039 | 0.165 | 0.157 | 0.148 | 0.148 |
| 8 | Eğer bu örgüte/kurumda kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim. | χ^2 | 6.264 | 7.431 | 5.096 | 25.99 4 | 9.996 | 20.77 5 | 20.77 5 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.618 | 0.491 | 0.278 | 0.054 | 0.867 | 0.410 | 0.410 |
| 9 | Bu örgütten/kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır. | χ^2 | 8.501 | 21.30 3 | 5.856 | 23.49 3 | 23.92 9 | 28.19 1 | 28.19 1 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.386 | 0.006 | 0.210 | 0.101 | 0.100 | 0.105 | 0.105 |
| 10 | Örgütüme/kurumuma çok şey borçluyum. | χ^2 | 22.42 2 | 76.92 2 | 1.736 | 17.85 3 | 11.12 6 | 15.51 1 | 15.51 1 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.004 | 0.000 | 0.784 | 0.333 | 0.802 | 0.746 | 0.746 |
| 11 | Menfaatime olsa bile, hemen örgütümden /kurumdan ayrılmamın doğru olmadığını düşünüyorum. | χ^2 | 7.229 | 17.37 0 | 2.083 | 11.38 7 | 13.14 0 | 24.48 7 | 24.48 7 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.512 | 0.026 | 0.720 | 0.485 | 0.662 | 0.222 | 0.222 |
| 12 | Örgütümden//kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissedirim. | χ^2 | 10.15 8 | 11.18 4 | 4.622 | 11.53 8 | 13.67 4 | 24.64 6 | 24.64 6 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.254 | 0.192 | 0.328 | 0.775 | 0.623 | 0.215 | 0.215 |
| 13 | Bu örgüt/kurum benim bağlılığımı hak ediyor. | χ^2 | 8.969 | 19.77 4 | 18.59 5 | 15.59 4 | 9.772 | 15.89 1 | 15.89 1 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.345 | 0.011 | 0.001 | 0.482 | 0.878 | 0.723 | 0.723 |

Tablo 2. Devamı

| | | | | | | | | | |
|----|--|----------|--------|--------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 14 | Örgütümden/kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var | χ^2 | 8.562 | 36.367 | 1.396 | 17.695 | 20.132 | 21.668 | 21.668 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.381 | 0.000 | 0.846 | 0.342 | 0.214 | 0.359 | 0.359 |
| 15 | Örgütümden/kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var. | χ^2 | 12.655 | 63.203 | 3.426 | 7.985 | 22.867 | 18.450 | 18.450 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.124 | 0.000 | 0.489 | 0.949 | 0.117 | 0.558 | 0.558 |
| 16 | Bu örgüte/kuruma kendimi “duygusal olarak” bağlı hissetmiyorum. (R) | χ^2 | 10.814 | 46.905 | 3.887 | 12.662 | 11.056 | 16.609 | 16.604 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.212 | 0.000 | 0.421 | 0.700 | 0.806 | 0.679 | 0.679 |
| 17 | Bu örgüte/kuruma kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum.(R) | χ^2 | 10.439 | 23.452 | 1.929 | 12.307 | 5.524 | 21.351 | 21.351 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | P | 0.236 | 0.003 | 0.749 | 0.723 | 0.992 | 0.377 | 0.377 |
| 18 | Bu örgüte güçlü bir “ait olma” hissi kendimde beslemiyorum.(R) | O | 8.166 | 9.274 | 5.353 | 25.382 | 6.065 | 26.150 | 26.150 |
| | | SD | 8 | 8 | 4 | 16 | 16 | 20 | 20 |
| | | p | 0.417 | 0.320 | 0.253 | 0.063 | 0.987 | 0.161 | 0.161 |

Örgütsel bağlılık ölçeğın 1 ve 2’ci maddelerinde “İş hayatımın geri kalan kısmını bu örgütte (okulda) geçirmekten çok mutluk duyardım” ve “İş yerimin sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissedirim” okul çalışanların sosyo-demografik yapılarından öğrenim durumunun bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, din, etnik köken, cinsiyet, yaş, hizmet süresi ve yönetimde hizmet süresinden bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Aynı ölçeğın 3’cü maddesinde “Bu örgütün/kurumun benim için özel bir anlamı vardır” çalışanların sosyo-demografik yapılarından öğrenim durumu, hizmet süresi ve yönetimde hizmet süresinden bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, din, etnik köken, cinsiyet ve yaştan bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğın 4 ve 13’cü maddelerinde “Şu anda, bu örgütte/kurumda kalmak benim için bir istekten ziyade bir gerekliliktir” ve “Bu örgüt/kurum benim bağıllığı hak ediyor” çalışanların sosyo-demografik yapılarından etnik köken ve cinsiyetten bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğın 5’ci maddesinde “Bu örgütün/kurumun benim için özel bir anlamı vardır” çalışanların sosyo-demografik yapılarından yaş ve öğrenim durumundan bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğın 6, 9, 11, 14, 15, 16 ve 17’ci maddelerinde “Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem,

hayatımda pek çok şey alt üst olur”; “Bu örgütten/kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mümkün alternatiflerin azlığıdır”; “Menfaatime olsa bile, hemen örgütümden /kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum”; “Örgütümden/kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var”; “Örgütümden/kurumumdan hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var”; “Bu örgüte/kuruma kendimi “duygusal olarak” bağlı hissetmiyorum” ve “Bu örgüte/kuruma kendimi “ailenin parçası” gibi hissetmiyorum”, çalışanların sosyo-demografik yapılarından sadece etnik kökenin bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğın 7’ci maddesinde “Bu örgütten/kurumdan ayrılmadan önce az çok seçeneği değerlendirmem gerektiğini hissediyorum” çalışanların sosyo-demografik yapılarından olan cinsiyetten bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Ölçeğın 10’cu maddesinde “Örgütüme/kurumuma çok şey borçluyum” çalışanların sosyo-demografik yapılarından din ve etnik kökenden bağımsız olmadığı test sonucu ortaya koyularak, diğer sosyo-demografik yapılarından da bağımsız olduğu ortaya konulmuştur.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin testi, ölçekteki değişkenler arasındaki kısmi korelasyon büyüklüğünü ölçen bir testtir ve bu test sonucu elde edilen değerlerin 1'e mümkün olduğu kadar yakın olması beklenmektedir. Burada bulunan değer 0.938'dir ve 1'e oldukça yakın olması sebebi ile iyi bir değer olarak kabul edilmiştir.

Çalışan öğretmen ve yöneticilerin farklılıkların yönetimi boyutunda 3 alt boyut elde edildiğini görülmektedir. Böylece faktör döndürme süreci ile her faktöre en yakın olan maddeler ortaya çıkartılmaktadır. Bu süreçte 1'den 3'e kadar sıralanan faktör bileşenlerin elde edilen değerler sırasıyla; 10.192; 3.610 ve 1.183'dür. Yine bu tabloda açıklanan toplam varyans değeri % 59.938 olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca söz konusu 3 faktör sırasıyla % 37.679; % 13.424 ve % 8.835 toplam varyansın % 59.938'zi açıklamakta. Bu durum istatistiki olarak yeterli olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Analizi

Yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testi sonuç değerlerine göre 0.801'dir ve 1'e oldukça yakın olması sebebi ile çok iyi bir değer olarak kabul edilmiştir. Bartlett testi sonucuna göre elde edilen değere göre faktör analizinin uygun olacağı görülebilir.

Devlet okullarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutunda 4 alt boyut elde edildiğini görülmektedir. Böylece faktör döndürme süreci ile her faktöre en yakın olan maddeler ortaya çıkartılmaktadır. Bu süreçte 1'den 4'e kadar sıralanan alt faktör bileşenlerin elde edilen değerler sırasıyla; 3.950, 2.503, 1.400 ve 1.349'dur. Yine bu tabloda açıklanan toplam varyans değeri % 57.516 olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca söz konusu 4 faktör sırasıyla % 14.756, % 14.656, % 14.248 ve % 13.856 toplam varyansın % 57.516'yı açıklamakta. Bu durum istatistiki olarak yeterli olarak kabul edilmektedir.

Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Açıklanan Toplam Varyans

| Faktörler Bileşenler | Başlangıç Öz Değeri | | | Yük Kareleri Toplamı | | | Döndürülmüş Yük Kareleri Toplamı | | |
|-------------------------|---------------------|-----------|--------------|----------------------|-----------|--------------|----------------------------------|-----------|--------------|
| | Toplam | Varyans % | Kümülaftif % | Toplam | Varyans % | Kümülaftif % | Toplam | Varyans % | Kümülaftif % |
| 1 | 10.192 | 40.766 | 40.766 | 10.192 | 40.766 | 40.766 | 9.420 | 37.679 | 37.679 |
| 2 | 3.610 | 14.442 | 55.208 | 3.610 | 14.442 | 55.208 | 3.356 | 13.424 | 51.103 |
| 3 | 1.183 | 4.730 | 59.938 | 1.183 | 4.730 | 59.938 | 2.209 | 8.835 | 59.938 |

Tablo 4. Cronbach-Alpha Katsayısı Sonuçları

| | Cronbach-Alpha Katsayısı |
|---------------------------------------|---|
| Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar | X23, X26, X25, X,28, X30, X17, X29, X27, X18, X24, X19, X16, X22, X20,X15 ve X14 0.955 |
| Örgütsel Değerler ve Normlar | X8, X9, X10, X12, X6 ve X13 0.807 |
| Bireysel Davranışlar | X1, X2 ve X5 0,682 |

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Cronbach-Alpha Katsayısı Sonuçları

| | Cronbach-Alpha Katsayısı |
|---------------------------|-------------------------------|
| Devamlı Bağlılık | Y7, Y4, Y6, Y9, Y8,Y5 0.67 |
| Olumsuz Duygusal Bağlılık | Y17, Y16, Y18 0.78 |
| Duygusal Bağlılık | Y1, Y2, Y3 0.747 |
| Normatif Bağlılık | Y12, Y10, Y14, Y11 0.70 |

Örgütsel Bağlılıkla Ölçeğinin Alt Boyutlarının Farklılıklarına İlişkin Test

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin alt boyutların ilişkin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koyabilmek için, Kolmogorov – Smirnov test sonucu aşağıdaki verilmiştir. Buna göre bütün boyutlarda $p < 0.05$ olduğundan H_0 red edilememektedir. Böylece alt boyutlara ilişkin serinin dağılımı normal dağılmadığından non parametrik testler ele alınmıştır.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının devlet okullarında faaliyet gösteren çalışanların Sosyo-Demografik yapılarına göre bir farklılık olup olmadığını ortaya koyabilmek amacı ile non parametrik testlerden Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testler ile test edilmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılıklarına bakıldığında, cinsiyet, yaş, din,

öğrenim durumu, hizmet süresi ve yöneticilikte hizmet süresine göre $p > 0.05$ olduğundan istatistiki anlamlı farklar olmadığını, ancak diğer demografik özelliklerinden görev yapılan okul ve etnik kökene bakıldığında $p < 0.05$ olduğundan dolayı istatistik anlamlı farklar olduğunu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin okul özelliklerine göre devamlı bağlılık, olumsuz duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında $p < 0.05$ olduğunu istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla Kruskal Wallis testi ile guruplar ikili olarak karşılaşılmıştır.

Katılımcıların etnik kökene göre devamlı bağlılık, olumsuz duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı farklar olduğunu istatistiki olarak görülmüştür. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla guruplar ikili olarak Mann Whitney U testi ile kıyaslanarak sıra ortalamalarına bakılmıştır.

Tablo 6. Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Araştırmaya Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkların Test Sonuçları

| Demografik Özellikler | Alt Boyutlar | Test İstatistiği (p) | Test Türü |
|------------------------|--------------|----------------------|----------------|
| Okul | DEVBA | 0.010 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.022 | |
| | DBA | 0.250 | |
| | NOBA | 0.010 | |
| Cinsiyet | DEVBA | 0.146 | Mann-Whitney U |
| | ODBA | 0.102 | |
| | DBA | 0.124 | |
| | NOBA | 0.318 | |
| Yaş | DEVBA | 0.441 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.883 | |
| | DBA | 0.413 | |
| | NOBA | 0.877 | |
| Etnik Kökeni | DEVBA | 0.038 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.001 | |
| | DBA | 0.755 | |
| | NOBA | 0.000 | |
| Din | DEVBA | 0.159 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.568 | |
| | DBA | 0.704 | |
| | NOBA | 0.505 | |
| Öğrenim Durumu | DEVBA | 0.666 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.963 | |
| | DBA | 0.068 | |
| | NOBA | 0.222 | |
| Hizmet Süresi | DEVBA | 0.999 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.350 | |
| | DBA | 0.500 | |
| | NOBA | 0.943 | |
| Yönetici Hizmet Süresi | DEVBA | 0.901 | Kruskal Wallis |
| | ODBA | 0.704 | |
| | DBA | 0.768 | |
| | NOBA | 0.337 | |

Tablo 7. Çalışanların Okullarına Göre Örgütsel Bağlılığı alt boyutların Devamlılık Bağlılık (DEVBA), Olumsuz Duygusal Bağlılık (ODBA), Duygusal Bağlılık (DBA), Normatif Bağlılık (NOBA) Boyutlarına İlişkin Mann-Witney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

| I | J | DEVBA | ODBA | DBA | NOBA |
|------------------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| Abdyl Frashëri | Emin Duraku | 0.740 | 0.006 | 0.262 | 0.086 |
| | Mustafa Bakiu | 0.376 | 0.758 | 0.006 | 0.573 |
| | Lidhja e Prizrenit | 0.787 | 0.328 | 0.920 | 0.086 |
| | Lekë Dukagjini | 0.010 | 0.798 | 0.495 | 0.510 |
| | Nazim Kokollari | 0.354 | 0.570 | 0.082 | 0.130 |
| | Mati Logoreci | 0.038 | 0.560 | 0.282 | 0.050 |
| | Motrat Qiriazhi | 0.367 | 0.939 | 0.846 | 0.948 |
| Emin Duraku | Mustafa Bakiu | 0.231 | 0.002 | 0.895 | 0.099 |
| | Lidhja e Prizrenit | 0.958 | 0.001 | 0.895 | 0.099 |
| | Lekë Dukagjini | 0.006 | 0.010 | 0.433 | 0.181 |
| | Nazim Kokollari | 0.236 | 0.077 | 0.904 | 0.871 |
| | Mati Logoreci | 0.023 | 0.001 | 0.102 | 0.995 |
| | Motrat Qiriazhi | 0.673 | 0.004 | 0.287 | 0.080 |
| Mustafa Bakiu | Lidhja e Prizrenit | 0.247 | 0.370 | 0.239 | 0.003 |
| | Lekë Dukagjini | 0.089 | 0.422 | 0.352 | 0.983 |
| | Nazim Kokollari | 0.923 | 0.286 | 0.707 | 0.191 |
| | Mati Logoreci | 0.298 | 0.780 | 0.024 | 0.117 |
| | Motrat Qiriazhi | 0.101 | 0.799 | 0.171 | 0.646 |
| Lidhja Prizrenit | Lekë Dukagjini | 0.011 | 0.099 | 0.658 | 0.004 |
| | Nazim Kokollari | 0.157 | 0.066 | 0.185 | 0.002 |
| | Mati Logoreci | 0.044 | 0.581 | 0.558 | 0.001 |
| | Motrat Qiriazhi | 0.756 | 0.341 | 0.883 | 0.093 |
| Lekë Dukagjini | Nazim Kokollari | 0.158 | 0.642 | 0.258 | 0.238 |
| | Mati Logoreci | 0.459 | 0.341 | 0.201 | 0.186 |
| | Motrat Qiriazhi | 0.002 | 0.682 | 0.642 | 0.535 |
| Nazim Kokollari | Mati Logoreci | 0.369 | 0.213 | 0.041 | 0.934 |
| | Motrat Qiriazhi | 0.191 | 0.425 | 0.175 | 0.130 |
| Mati Logoreci | Motrat Qiriazhi | 0.005 | 0.501 | 0.434 | 0.048 |

Çalışanların okullarına göre Örgütsel Bağlılığı alt boyutların Devamlılık Bağlılık (DEVBA), Olumsuz Duygusal Bağlılık (ODBA), Duygusal Bağlılık (DBA), Normatif Bağlılık (NOBA) boyutlarına ilişkin Mann-Witney U testi sonuçlarının çoklu karşılaştırma tablosunda “Abdyl Frashëri” okulu diğer okullara göre devam bağlılık alt boyutunda yalnızca “Lekë Dukagjini” ve “Mati Logoreci” okullar arasındaki bir farklılık gözetirken diğer okullarda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde “Emin Duraku” okulu diğer okullara göre devam bağlılık alt boyutunda yalnızca “Lekë Dukagjini” ve “Mati Logoreci” okullar arasındaki bir farklılık gözetirken diğer okullarda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Aynı şekilde “Lidhja e Prizrenit” okulu da diğer okullara göre devam bağlılık alt boyutunda yalnızca “Lekë Dukagjini” ve “Mati Logoreci” okullar arasındaki bir farklılık gözetirken diğer okullarda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın “Lekë Dukagjini” ve “Mati Logoreci” okullarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Yine yukarıdaki tabloya bakıldığında “Emin Duraku” okulunun olumsuz duygusal bağlılığın diğer tüm okullarla farklılık bulunduğunu fakat diğer okulların kendi aralarında farklılık bulunmadığını gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın “Emin Duraku” okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Duygusal bağlılık alt boyutuna bakıldığında “Mustafa Bakiu” okulunun “Abdyl Frashëri” ve “Mati Logoreci” okullarından farklılık gösterdiğini görülmüştür. Böylece bu farklılığın “Mustafa Bakiu” okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Normatif bağlılık alt boyutuna bakıldığında “Lidhja e Prizrenit” okulunun “Abdyl Frashëri” ve “Mati Logoreci” okullarından genel olarak farklılık gösterdiğini görülmüştür. Böylece bu farklılığın “Lidhja e Prizrenit” okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Tablo 8. Çalışanların Etnik Kökenlerine Göre Örgütsel Bağlılığı alt boyutların Devamlılık Bağlılık (DEVBA), Olumsuz Duygusal Bağlılık (ODBA), Normatif Bağlılık (NOBA) Boyutlarına İlişkin Mann-Witney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

| I | J | DEVBA | ODBA | NOBA |
|---------|--------|-------|-------|-------|
| Arnavut | Boşnak | 0.011 | 0.010 | 0.001 |
| | Türk | 0.038 | 0.001 | 0.000 |
| Boşnak | Türk | 0.457 | 0.789 | 0.762 |

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan Devamlılık Bağlılık (DEVBA), Olumsuz Duygusal Bağlılık (ODBA) ve Normatif Bağlılık (NOBA) boyutlarına ilişkin test sonuçlarının çoklu karşılaştırma tablosunda eğitimcilerin etnik kökenleri Arnavut olanlara göre etnik yapılardan Boşnaklar örgütsel bağlılık alt boyutları Devamlılık Bağlılık, Olumsuz Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık boyutlarında daha bağlı oldukları bildirmişlerdir.

Benzer şekilde aynı boyutlarda etnik kökenlerden Türklerin, Arnavutlara göre karşılaştırıldığı test sonucu Türklerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılık ve Olumsuz Duygusal Bağlılık daha yüksek seviyede bağlılık gösterirken, Normatif Bağlılık alt boyutunda ise Arnavutlar Türklere nazaran daha yüksek seviyede bağlı oldukları belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılık, Olumsuz Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık olanlara göre etnik kökenlerden Türkler ve Boşnakların kıyaslanmasında bir farklılık olmadığını sonucuna varılmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Farklılıklarına İlişkin Test

Farklılıkların ölçeğinin alt boyutların ilişkin normal dağılıp dağılmadığını ortaya koyabilmek için, Kolmogorov – Smirnov test sonucu aşağıdaki verilmiştir. Buna göre bütün boyutlarda $p < 0.05$ olduğundan H_0 red edilememektedir. Böylece alt boyutlara ilişkin serisinin dağılımı normal dağılım olduğundan non parametrik testler ele alınmıştır.

Tablo 9. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutlarının Araştırmaya Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıkların Test Sonuçları

| Demografik Özellikler | Alt Boyutlar | Test İstatistiği (p) | Test Türü |
|------------------------|--------------|----------------------|-----------------|
| Okul | YUP | 0.000 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.000 | |
| | BD | 0.080 | |
| Cinsiyet | YUP | 0.407 | Mann- Whitney U |
| | ÖDN | 0.500 | |
| | BD | 0.967 | |
| Yaş | YUP | 0.069 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.420 | |
| | BD | 0.865 | |
| Etnik Kökeni | YUP | 0.002 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.354 | |
| | BD | 0.202 | |
| Din | YUP | 0.500 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.501 | |
| | BD | 0.803 | |
| Öğrenim Durumu | YUP | 0.002 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.036 | |
| | BD | 0.838 | |
| Hizmet Süresi | YUP | 0.202 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.570 | |
| | BD | 0.117 | |
| Yönetici Hizmet Süresi | YUP | 0.758 | Kruskal Wallis |
| | ÖDN | 0.388 | |
| | BD | 0.771 | |

Farlılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılıklarına bakıldığında, cinsiyet, yaş, din, hizmet süresi ve yöneticilikte hizmet süresine göre $p>0.05$ olduğundan istatistiki anlamlı farklar olmadığını, ancak diğer demografik özelliklerine bakıldığında ise $p<0.05$ olduğunda istatistik anlamlı farklar olduğunu görülmüştür.

Farlılıkların yönetiminin ölçeğinin okul özelliklerine göre yönetsel uygulamalar ve politikalar ve örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarında $p<0.05$ olduğunu istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla Kruskal Wallis testi ile gruplar ikili olarak karşılaştırmıştır.

Tablo 10. Çalışanların Okullarına Göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutların Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar (YUP), Örgütsel Değerler ve Normlar (ÖDN), Bireysel Davranışları Toplamı (BD) Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Witney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

| I | J | YUPTOP | ÖDNTOP | BDTOP |
|---------------------------|---------------------------|--------------|--------------|--------------|
| <u>Abdyl Frashëri</u> | <u>Emin Duraku</u> | 0.000 | 0.394 | 0.443 |
| | <u>Mustafa Bakiu</u> | 0.000 | 0.048 | 0.029 |
| | <u>Lidhja e Prizrenit</u> | 0.727 | 0.000 | 0.950 |
| | <u>Lekë Dukagjini</u> | 0.003 | 0.003 | 0.764 |
| | <u>Nazim Kokollari</u> | 0.620 | 0.001 | 0.151 |
| | <u>Mati Logoreci</u> | 0.004 | 0.604 | 0.652 |
| | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.028 | 0.856 | 0.354 |
| <u>Emin Duraku</u> | <u>Mustafa Bakiu</u> | 0.000 | 0.327 | 0.356 |
| | <u>Lidhja e Prizrenit</u> | 0.008 | 0.002 | 0.393 |
| | <u>Lekë Dukagjini</u> | 0.000 | 0.027 | 0.553 |
| | <u>Nazim Kokollari</u> | 0.098 | 0.010 | 0.551 |
| | <u>Mati Logoreci</u> | 0.000 | 0.255 | 0.200 |
| | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.000 | 0.368 | 0.108 |
| <u>Mustafa Bakiu</u> | <u>Lidhja e Prizrenit</u> | 0.000 | 0.102 | 0.056 |
| | <u>Lekë Dukagjini</u> | 0.182 | 0.352 | 0.134 |
| | <u>Nazim Kokollari</u> | 0.000 | 0.143 | 0.855 |
| | <u>Mati Logoreci</u> | 0.001 | 0.031 | 0.016 |
| | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.000 | 0.060 | 0.004 |
| <u>Lidhja e Prizrenit</u> | <u>Lekë Dukagjini</u> | 0.026 | 0.356 | 0.610 |
| | <u>Nazim Kokollari</u> | 0.426 | 0.852 | 0.093 |
| | <u>Mati Logoreci</u> | 0.053 | 0.000 | 0.758 |
| | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.155 | 0.002 | 0.486 |
| <u>Lekë Dukagjini</u> | <u>Nazim Kokollari</u> | 0.022 | 0.412 | 0.244 |
| | <u>Mati Logoreci</u> | 0.294 | 0.002 | 0.486 |
| | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.110 | 0.007 | 0.290 |
| <u>Nazim Kokollari</u> | <u>Mati Logoreci</u> | 0.032 | 0.001 | 0.070 |
| | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.076 | 0.004 | 0.031 |
| <u>Mati Logoreci</u> | <u>Motrat Qiriazhi</u> | 0.396 | 0.800 | 0.736 |

Katılımcıların etnik kökene göre yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda anlamlı farklar olduğunu istatistiki olarak görülmüştür. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla guruplar ikili olarak Kruskal Wallis testi ile kıyaslanarak sıra ortalamalarına bakılmıştır.

Araştırmanın farklılıklar yönetiminin ölçeğinin katılımcıların öğrenim durumu özelliklerinde yönetsel uygulamalar ve politikalar ve de örgütsel değerler ve normlar alt boyutlarında $p < 0.05$ olduğunu istatistiki olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla Kruskal Wallis testi ile guruplar ikili olarak karşılaşılmıştır.

Çalışanların okullarına göre Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin, Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar (YUP), Örgütsel Değerler ve Normlar (ÖDN), Bireysel Davranışları (BD) alt boyutlarına ilişkin Mann-Witney U testi sonuçlarının çoklu karşılaştırma tablosunda “Abdyl Frasher” okulu diğer okullara göre Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda “Emin Duraku”, “Maustafa Bakiu”, “Lekë Dukagjini”, “Mati Logoreci” ve “Motrat Qirazi” okullar arasındaki farklılık gözetirken diğer iki okulda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde “Emin Duraku” okulu diğer okullara göre Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda “Abdyl Frasher”, “Mustafa Bakiu”, “Lidhja e Prizrenit”, “Mati Logoreci” ve “Motrat Qirazi” okullar arasındaki farklılık gözetirken “Nazim Kokollari” okulunda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Aynı şekilde “Mustafa Bakiu” okulu da diğer okullara göre Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda “Abdyl Frasher”, “Emin Duraku”, “Lidhja e Prizrenit”, “Mati Logoreci” ve “Motrat Qirazi” okullar arasındaki farklılık gözetirken “Lekë Dukagjini” okulunda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın “Abdül Frasher”, “Emin Duraku” ve “Mustafa Bakiu” okullarından kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Yine yukarıdaki tabloya bakıldığında “Nazim Kokollari” başta olmak üzere ve sora onu takip eden “Abdyl Frasher”, “Lidhja e Prizrenit” ve “Lekë Dukagjini” okulların da Örgütsel Değerler ve Normlar alt boyutunda diğer okullarla kıyasen farklılıkların daha fazla olduğunu gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın “Nazim Kokollari”, “Abdyl Frasher”, “Lidhja e Prizrenit” ve “Lekë Dukagjini” okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Bireysel Davranışları alt boyutuna bakıldığında bu farklılığın az da olsa “Motrat Qirazi” okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından olan Yönetsel Uygulamalar ve Politikalarla ilişkin test sonuçlarının çoklu karşılaştırma tablosunda çalışanların etnik kökenleri Arnavut yapılardan olanlar, Boşnaklara göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetsel Uygulamalar ve Politikalarına daha bağlı oldukları belirlenmiştir.

Diğer taraftan etnik kökenlerden Türklerin, Arnavutlara göre bakış açılarında bir farklılık olmadığı test sonucu ortaya konulmuştur.

Ayrıca Türklerle Boşnakların etnik yapılarına göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetsel Uygulamalar ve Politikalarla Türklerin daha olumlu yaklaştıkları test sonucu belirlenmiştir.

Çalışanların öğrenim durumlarına göre Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından Yönetsel Uygulamalar ve Politikalarla bakıldığında öğrenim duruma yüksek okul ve lisans olanlarla yüksek lisans mezunları arasında bakış farklılıklar olduğunu belirlenmiştir. Bu farklılığın yüksek lisans mezunlardan ileri geldiği test sonucu ortaya konulmuştur.

Diğer tarafta çalışanların Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından Örgütsel Değerler ve Normlara gelince lisans ve yüksek okul mezunların doktora yapanlara göre daha olumlu baktıkları anlaşılmıştır.

Tablo 11. Çalışanların Etnik Kökenlerine Göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutların Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar (YUP), Örgütsel Değerler ve Normlar (ÖDN), Bireysel Davranışları Toplamı (BD) Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Witney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

| I | J | YUP |
|---------|--------|-------|
| Arnavut | Boşnak | 0.001 |
| | Türk | 0.115 |
| Boşnak | Türk | |

Tablo 12. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutların Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (YUP), Örgütsel Değerler ve Normlar (ÖDN), Bireysel Davranışları Toplamı (BD) Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Witney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

| I | J | YUP | ÖDN |
|---------------|---------------|-------|-------|
| Yüksek Okul | Lisans | 0.168 | 0.031 |
| | Yüksek Lisans | 0.000 | 0.202 |
| | Doktora | 0.870 | 0.046 |
| | Diğer | 0.090 | 0.330 |
| Lisans | Yüksek Lisans | 0.002 | 0.625 |
| | Doktora | 0.865 | 0.042 |
| | Diğer | 0.184 | 0.189 |
| Yüksek Lisans | Doktora | 0.279 | 0.072 |
| | Diğer | 0.987 | 0.287 |
| Doktora | Diğer | 0.393 | 0.250 |

Örgütsel Bağlılık ile Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Bu başlık altından Örgütsel Bağlılık alt boyutları ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon katsayıları elde edilmiştir. Tabloya göre

Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılığı ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlardan olan Örgütsel Değerler ve Normlar ve Bireysel Davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi söz konusu iken Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutu ile anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık ve Farklıklar Yönetimi Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Katsayıları

| | | Correlations | | | | | | |
|-------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | | YUP | ODN | BD | DEVBA | ODBA | DBA | NOBA |
| YUP | Pearson Correlation | 1 | .267 ^{**} | .297 ^{**} | .083 | -.116 [*] | .262 ^{**} | .298 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .000 | .102 | .023 | .000 | .000 |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |
| ODN | Pearson Correlation | .267 ^{**} | 1 | .585 ^{**} | .377 ^{**} | -.035 | .318 ^{**} | .231 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .499 | .000 | .000 |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |
| BD | Pearson Correlation | .297 ^{**} | .585 ^{**} | 1 | .236 ^{**} | -.191 [*] | .332 ^{**} | .211 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |
| DEVBA | Pearson Correlation | .083 | .377 ^{**} | .236 ^{**} | 1 | .047 | .273 ^{**} | .325 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | .102 | .000 | .000 | | .361 | .000 | .000 |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |
| ODBA | Pearson Correlation | -.116 [*] | -.035 | -.191 [*] | .047 | 1 | -.215 [*] | -.214 [*] |
| | Sig. (2-tailed) | .023 | .499 | .000 | .361 | | .000 | .000 |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |
| DBA | Pearson Correlation | .262 ^{**} | .318 ^{**} | .332 ^{**} | .273 ^{**} | -.215 [*] | 1 | .382 ^{**} |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |
| NOBA | Pearson Correlation | .298 ^{**} | .231 ^{**} | .211 ^{**} | .325 ^{**} | -.214 [*] | .382 ^{**} | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 | 386 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Örgütsel Bağlılığın diğer alt boyutu olan Olumsuz Duygusal Bağlılık ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlardan olan Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar ve Bireysel Davranışlar arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken Örgütsel Değerler ve Normlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Ayrıca Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılığı ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve de Bireysel Davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi vardır.

Örgütsel Bağlılık alt boyutu olan Normatif Bağlılık ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve de Bireysel Davranışlar arasında ve pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

İnsan yaşamının kalitesini, verimliliği ve etkinliğinin artması, beraber çalıştıkları ve ürettikleri topluluklarla mümkün olabilmektedir. Bu toplulukları bir arada örgütlenmesi ve yönetilmesi amaç edilirlerken, örgütün veya topluluğun içinde bulunan farklılıkların fonksiyonu önem arz etmektedir. Farklılıklar sinerjisi ve ortaya çıkan değişik bakış açıları, olumlu ve olumsuz yönde bağlı oldukları örgütü etkileyebilmektedir.

Yukarıda söylenenlerden de anlaşılacağı üzere farklılıkların yönetimi örgütte bulunan bütün üyelerin kim ya da ne olduğuna bakılmaksızın, bireysel farklılıkların bir zenginlik kabul edilerek, bireyi olduğu gibi kabul eden ve bu farklılıklara göre yönetimi esas alan bir yaklaşımdır. Pozitif ilişkilerin olduğu, herkesin birbirine saygı gösterdiği, farklılıkların zenginlik olarak algılandığı bir örgütte de çalışanların örgüte bağlılık düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Çünkü çalışanlar, böyle örgütlerde kendilerini daha değerli hissedecekler, örgütle kendileri arasında duygusal bir bağ kuracaklardır.

Bu bağlamda, literatürde ele alınan farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gerçek yaşamda ne şekilde yansıdığını ortaya koyabilmek amacı ile Kosova Cumhuriyeti Prizren İli Milli Eğitim Bakanlığında görev yapan ilk ve ortaöğretim okullarındaki çalışanların bu konudaki yargılarını ortaya çıkarmak için bir saha araştırması yapılmıştır. Aşağıda çalışmanın bulguları özetlenebilir:

Çalışanların Sosyo-Demografik yapılarına göre Farklılıklar Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından

Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar ölçeğine bakıldığında çalışanların görev yaptıkları okul, etnik köken ve öğrenim durumuna göre farklı yargılarda oldukları anlaşılmıştır. Benzer şekilde Örgütsel Değerler ve Normlar alt boyutunda görev yaptıkları okul ve öğrenim durumuna göre farklılık söz konusudur. Ayrıca alt boyutlarından olan Bireysel Davranışları'na göre çalışanların bakış açılarında bir farklılık gözlenmemiştir. Bu farklılık okul türüne göre "Abdyl Frasherî" okulu diğer okullara göre Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda "Emin Duraku", "Mustafa Bakî", "Lekë Dukagjini", "Matî Logoreci" ve "Motrat Qiriazî" okullar arasındaki farklılık gözetirken diğer iki okulda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde "Emin Duraku" okulu diğer okullara göre Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda "Abdyl Frasherî", "Mustafa Bakî", "Lidhja e Prizrenit", "Matî Logoreci" ve "Motrat Qiriazî" okullar arasındaki farklılık gözetirken "Nazim Kokollari" okulunda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Aynı şekilde "Mustafa Bakî" okulu da diğer okullara göre Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda "Abdyl Frasherî", "Emin Duraku", "Lidhja e Prizrenit", "Matî Logoreci" ve "Motrat Qiriazî" okullar arasındaki farklılık gözetirken "Lekë Dukagjini" okulunda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın "Abdül Frasherî", "Emin Duraku" ve "Mustafa Bakî" okullarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Yine yukarıdaki tabloya bakıldığında "Nazim Kokollari" başta olmak üzere ve sonra onu takip eden "Abdyl Frasherî", "Lidhja e Prizrenit" ve "Lekë Dukagjini" okulların da Örgütsel Değerler ve Normlar alt boyutunda diğer okullarla kıyasen farklılıkların daha fazla olduğunu gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın "Nazim Kokollari", "Abdyl Frasherî", "Lidhja e Prizrenit" ve "Lekë Dukagjini" okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bireysel Davranışları alt boyutuna bakıldığında bu farklılığın az da olsa "Motrat Qiriazî" okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Farklılıklar Yönetimi alt boyutlarından olan Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalarla ilişkin test sonuçlarının çoklu karşılaştırma tablosunda çalışanların etnik kökenleri Arnavut yapılardan olanlar, Boşnaklara göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalarına daha bağlı oldukları belirlenmiştir. Diğer taraftan etnik kökenlerden Türklerin, Arnavutlara göre bakış açılarında bir farklılık olmadığı test sonucu ortaya konulmuştur. Ayrıca Türklerle Boşnakların etnik yapılarına göre Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetimsel

Uygulamalar ve Politikalarda Türklerin daha olumlu yaklaşıtları test sonucu belirlenmiştir.

Çalışanların öğrenim durumlarına göre Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara bakıldığında öğrenim duruma yüksek okul ve lisans mezunlar olanlarla yüksek lisans mezunları arasında bakış farklılıklar olduğunu belirlenmiştir. Bu farklılığın yüksek lisans mezunlardan ileri geldiği test sonucu ortaya konulmuştur. Diğer tarafta çalışanların Farklılıkların Yönetimi ölçeğinin alt boyutlarından olan Örgütsel Değerler ve Normlara gelince, lisans ve yüksek okul mezunların doktora yapanlara göre daha olumlu baktıkları anlaşılmıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Devamlı Bağlılık ve Olumsuz Duygusal Bağlılık alt boyutlarında çalışanların görev yaptıkları okul ve etnik kökenlerine göre bir farklılık ortaya konulmuştur. Bu farklılık okul türüne göre Örgütsel Bağlılığı alt boyutların Devamlılık Bağlılık, Olumsuz Duygusal Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık boyutlarına ilişkin "Abdyl Frashëri" okulu diğer okullara göre Devam Bağlılık alt boyutunda yalnızca "Lekë Dukagjini" ve "Mati Logoreci" okullar arasındaki bir farklılık gözetirken diğer okullarda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Benzer şekilde "Emin Duraku" okulu diğer okullara göre Devam Bağlılık alt boyutunda yalnızca "Lekë Dukagjini" ve "Mati Logoreci" okullar arasındaki bir farklılık gözetirken diğer okullarda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Aynı şekilde "Lidhja e Prizrenit" okulu da diğer okullara göre Devam Bağlılık alt boyutunda yalnızca "Lekë Dukagjini" ve "Mati Logoreci" okullar arasındaki bir farklılık gözetirken diğer okullarda bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın "Lekë Dukagjini" ve "Mati Logoreci" okullarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Benzer şekilde "Emin Duraku" okulunun Olumsuz Duygusal Bağlılığın diğer tüm okullarla farklılığı bulunduğunu fakat diğer okulların kendi aralarında farklılık bulunmadığını gözlenmiştir. Böylece bu farklılığın "Emin Duraku" okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Duygusal Bağlılık alt boyutuna bakıldığında "Mustafa Bakiu" okulunun "Abdyl Frashëri" ve "Mati Logoreci" okullarından farklılık gösterdiğini görülmüştür. Böylece bu farklılığın "Mustafa Bakiu" okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Normatif Bağlılık alt boyutuna bakıldığında "Lidhja e Prizrenit" okulunun "Abdyl Frashëri" ve "Mati Logoreci" okullarından genel olarak farklılık gösterdiğini görülmüştür. Böylece bu farklılığın "Lidhja e Prizrenit" okulundan kaynaklandığını söyleyebiliriz.

Aynı şekilde Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Devamlı Bağlılık ve Olumsuz Duygusal Bağlılık alt boyutlarında çalışanların etnik kökenlerine göre bir farklılık ortaya konularak aşağıdaki veriler elde edilmiştir. Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan Devamlılık Bağlılık, Olumsuz Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık boyutlarına ilişkin test sonuçlarında etnik kökenlerden Arnavutlara göre etnik yapılardan Boşnaklar, örgütsel bağlılık alt boyutları Devamlılık Bağlılık, Olumsuz Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık boyutlarında daha bağlı oldukları bildirmişlerdir. Benzer şekilde aynı boyutlarda etnik kökenlerden Türklerin, Arnavutlara göre karşılaştırıldığı test sonucu Türklerin örgütsel bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılık ve Olumsuz Duygusal Bağlılık daha yüksek seviyede bağlılık gösterirken, Normatif Bağlılık alt boyutunda ise Arnavutlar Türklere nazaran daha yüksek seviyede bağlı oldukları belirlenmiştir. Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılık, Olumsuz Duygusal Bağlılık ve Normatif Bağlılık olanlara göre etnik kökenlerden Türkler ve Boşnakların kıyaslanmasında bir farklılık olmadığını sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılığı ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlardan olan Örgütsel Değerler ve Normlar ve Bireysel Davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi söz konusu iken Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutu ile anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgütsel Bağlılık ile Farklılıkların Yönetimi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi sonucunda; Örgütsel Bağlılığın diğer alt boyutu olan Olumsuz Duygusal Bağlılık ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlardan olan Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar ve Bireysel Davranışlar arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken Örgütsel Değerler ve Normlar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca Örgütsel Bağlılık alt boyutlarından Devamlılık Bağlılığı ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve de Bireysel Davranışlar arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi vardır. Örgütsel Bağlılık alt boyutu olan Normatif Bağlılık ile Farklılıkların Yönetimi alt boyutlarından Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve de Bireysel Davranışlar arasında ve pozitif yönde bir ilişki söz konusudur.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılık olgusunun, farklılıkların etkin yönetimi sonrasında ortaya

çıkabilecek önemli bir davranış şekli olmasına rağmen bu konuda yapılmış nadir çalışmalar bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmamız bu alanda yapılacak diğer araştırmalara ışık tutacağını düşünülmektedir. Ayrıca yukarıda da konusu geçtiği gibi, araştırma çok kültürlü farklı dil, din, köken, kültüre vb. yapılarla sahip olan Kosova- Prizren ilinde uygulanarak, araştırmaya ek değer katıldığını inanılmaktadır. Bu araştırmamızın bilimsel açıdan başta Türkiye olmak üzere, diğer ülkelerde de ilerdeki yapılacak olan benzeri araştırmalarda kıyaslama olanağının sağlayacağından dolayı önem arz etmektedir.

Kaynakça

- "European Commission" (2012), Implementation Checklist For Diversity Management: Support For Voluntary Initiatives Promoting Diversity Management At The Workplace Across The EU, Published by European Commission, August.
- Ayrancı, Evren (2008). "İş Ortamında Farklılıklar Ve Farklılıkların Yönetimi", Anadolu Bilim MYO Dergisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu Bölümü, s. 67 – 79, www.kutuphane.aydin.edu.tr, (Erişim Tarihi: 12.03.2016).
- Çakıcı, Metin ve diğerleri (2015). "İstatistik", Ekim kitap evi.
- Gürkan, Güneş Çetin (2006). "Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Trakya Üniversitesinde Örgüt İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması", Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temmuz, Edirne, (Yüksek Lisans Tezi).
- Karakaş, Mehmet (2014). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık (Diyarbakır Gazi Yaşargil Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği)", Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, (Yüksek Lisans Tezi).
- Malvic, Sanja Tvarog (2014). "Percipirana Organizacijska Pravednost Kao Determinanta Organizacijske Odanosti", Ekonomski Misao Praksa Dbk, God XXII, Br. 1. (43 - 62), Zagreb, Croati.
- Matkovic, Antonio (2011). Raznolikost u upravljanju ljudskim potencijalima: Priručnik za Poslodavce, Bestias Dizajn, Zagreb – Croatia.
- Memduhoğlu, Hasan Basri ve Osman Ayyürek (2014). "Öğretmenlerin ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi", Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, s 175 – 188, Nisan.
- Özan, Mukadder Bodak ve Murat Polat (2013). "İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları: Muş İli Örneği", e-International Journal of
- Polat, Soner (2012). "Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti, Cild: 12, Sayı: 2, s. 1397 – 1418.
- Sürgevil, Olcan (2010). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi, 1. Baskı, Nobel Yayını, Ankara.
- Sürgevil, Olcan ve Gülay Budak (2008). "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10, Sayı:4, s. 65 – 96.
- Vrhovski, Ivan, Irena Medvešek i Veleučilište Vern (2004). "Koncepti Različitosti u Multikulturalnim Tvrtkama (Concepts of Diversity In Multicultural Companies)", Praktični Menadžment, Vol. III, br. 5, str. 29 – 36.
- Yılmaz, Ercan ve Ahmet Turan Kurşunlu (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Okullardaki Farklılık Yönetimi Anlayışı Açısından İncelenmesi", Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 38 Eylül – Ekim.