



**ÖĞRETMENLERİN FARKLILIKLARIN
YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK
SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ**

Walaa MDOOKH

Doktora Tezi

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

2022

(Her hakkı saklıdır.)

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖĞRETMENLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN
ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE
PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ**

(The Mediating Role of Psychological Capital in The Relationship Between Teachers'
Perceptions of Diversity Management Approaches and Their Organizational Commitment)

DOKTORA TEZİ

Walaa MDOOKH

Danışman: Doç. Dr. İsa YILDIRIM

Erzurum
Eylül, 2022

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Walaa Nemer MDOOKH tarafından hazırlanan “ÖĞRETMENLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ” başlıklı çalışması 17/10/2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı:	Prof. Dr. Mehmet TEYFUR <i>Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Danışman:	Doç. Dr. İsa YILDIRIM <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Ahmet AYIK <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Doç. Dr. Sinan YALÇIN <i>Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır
Jüri Üyesi:	Prof. Dr. Oğuzhan SEVİM <i>Atatürk Üniversitesi</i>	Aslı ıslak imzalıdır

Bu tezin Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen şartları yerine getirdiğini onaylarım.

/ /

Aslı ıslak imzalıdır

Prof. Dr. Adnan KÜÇÜKOĞLU

Enstitü Müdürü

ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımdan bilimsel etik ilkelere uyularak yazıldığını ve yararlandığım eserleri kaynakçada gösterdiğimi beyan ederim.

/ / 2022

Aslı ıslak imzalıdır

Walaa Nemer MDOOKH

☐ Tezle ilgili patent başvurusu yapılması / patent alma sürecinin devam etmesi sebebiyle Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 2 (iki) yıl süreyle engellenmiştir.

☐ Enstitü Yönetim Kurulunun/.../.... tarih ve sayılı kararı ile teze erişim 6 (altı) ay süreyle engellenmiştir.

TEŞEKKÜR

"Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü" başlıklı bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde tanıştığım günden beri bana ilham kaynağı olan, çok değerli bilgilerini benimle paylaşan, her konuda tavsiyelerde bulunan, öneri ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. İsa YILDIRIM'a,

Rahmetli Doç. Dr. Durdağı AKAN'a, Doç. Dr. Ahmet AYIK'a ve Prof. Dr. Mustafa SÖZBİLİR'e öğrenim süresi boyunca bilgi veren değerli hocalarıma ve Tez izleme komitesi üyesi Prof. Dr. Oğuzhan SEVİM'e,

Tüm hayatım boyunca manevi desteğini hissettiğim annem Reda MDOOKH'a, babam Nemer MDOOKH'a ve kardeşlerime. Ayrıca bu zorlu akademik yaşamımda her zaman yanımda olan tüm arkadaşlarıma; özellikle Dr. Rowanda AHMED'e, Walaa ABUSWREH'e ve Niveen AL QISHAWI'e,

Tez sürecinin başından sonuna kadar bana maddi destek sağlayan YTB'ye teşekkürü borç bilirim. Aynı zamanda Eğitim Bilimleri Enstitüsü'ne ve tüm üyelerine özenli yardımları için teşekkür ederim.

Son olarak, Erzurum'daki UDEF ekibine ve Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri'ne (BAP) sonsuz teşekkür ederim.

Walaa Nemer MDOOKH

Bu tez Atatürk Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projesi Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen projeden üretilmiştir.

ÖZ

DOKTORA TEZİ

ÖĞRETMENLERİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARINA İLİŞKİN ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN ARACILIK ROLÜ

Walaa MDOOKH

Eylül 2022, 149 Sayfa

Amaç: Bu araştırmanın temel amacı ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenmesidir. Ayrıca araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin düzeyleri ve değişken puanlarının bazı demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Yöntem: Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Erzurum İli merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme grubu ise olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden “tabakalı örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Psikolojik Sermaye Ölçeği ve Farklılıkların Yönetimi Ölçeği olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. Veriler SPSS ve LISREL istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Analizler sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin psikolojik sermaye (PS) algılarının, farklılıkların yönetimi (FY) ve örgütsel bağlılık (ÖB) algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin PS algılarının branşa göre “dayanıklılık”, “umut” boyutlarında ve PS ölçek puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı, cinsiyet ve mesleki kıdeme göre ise farklılaşmadığı anlaşılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin ÖB algılarının cinsiyet ve branşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı, mesleki kıdeme göre ise anlamlı şekilde farklılaşmadığı anlaşılmıştır. FY algılarının cinsiyete göre ve mesleki kıdeme göre tüm boyutlarda farklılaşmadığı, branşa göre ise yönetsel uygulamalar boyutunda ve FY ölçek puanlarında anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. FY ile PS tüm boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. PS ile ÖB arasında pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. FY’nin ÖB üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. FY’nin PS’yi, PS’nin ise ÖB’ği pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. PS’nin, FY ile ÖB arasındaki etkisel ilişkide aracılık rolünün olduğu görülmüştür. FY ve PS, ÖB üzerindeki varyansın %59’unu, FY, PS üzerindeki varyansın %21’ini açıklamaktadır.

Sonuçlar: Okullarda FY’nin ÖB’yi ve PS’yi olumlu etkilediği, ayrıca desteklenen PS’nin ise FY’nin etkisini ÖB’ye taşıma rolünü üstleneceği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, Örgütsel bağlılık, Psikolojik Sermaye, Aracılık, Kısmi Aracılık

ABSTRACT

DOCTORAL DISSERTATION

THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' PERCEPTIONS OF DIVERSITY MANAGEMENT APPROACHES AND THEIR ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Walaa MDOOKH

September 2022, 149 Pages

Purpose: The main purpose of this study is to examine the mediating role of psychological capital in the relationship between teachers' perceptions of diversity management approaches and their organizational commitment. In addition, the study aimed to identify the PsyCap, DM & OC levels according to teachers' perceptions, and determine the significant differences according to some demographic variables.

Method: In the realization of this study, the relational survey model, one of the quantitative research methods, was used. The population of the research consists of teachers working in preparatory schools in the central districts of Erzurum in the 2021-2022 academic year. The sampling group of the study was determined by the non-probability sampling methods "stratified sampling and simple random sampling". Three scales: The organizational Commitment Scale for Teachers, Psychological Capital Scale and Diversity Management Scale were used as data collection tools in the research. Data were analyzed using SPSS and LISREL statistical programs.

Findings: As a result of the analysis, it was seen that the psychological capital perceptions of the teachers were higher than the perceptions of diversity management and organizational commitment. It was understood that teachers' PsyCap perceptions differed statistically in terms of "resilience", "hope" dimensions and PsyCap scale scores according to the branch, but did not differ statistically significantly according to gender and professional seniority. In the study, it was understood that teachers' OC perceptions differed statistically significantly according to gender and branch, but did not differ significantly according to professional seniority. It was found that the perceptions of DM did not differ in all dimensions according to gender and professional seniority, but differed significantly in the dimension of managerial practices and DM scale scores according to the branch. It was understood that there were positive, moderately statistically significant relationships between all dimensions of DM and PsyCap. There is a positive, moderate statistically significant relationship between PsyCap and OC. It has been understood that DM has a positive effect on OC. It has been understood that DM positively affects PsyCap and PsyCap affects OC positively. It has been observed that PsyCap has a mediating role in the affective relationship between DM and OC. DM and PsyCap explain 59% of the variance on OC, and DM explains 21% of the variance on PsyCap.

Conclusions: It has been concluded that diversity management in schools positively affects organizational commitment and psychological capital, and that supported psychological capital will play the role of carrying the effect of diversity management to organizational commitment.

Keywords: Diversity management approach, Organizational commitment, Psychological Capital, Mediation, Partial Mediation

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	i
ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZ.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
Giriş	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi	5
Araştırmanın Sınırlılıkları	6
Varsayımlar	6
Terim ve Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM	8
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	8
Pozitif Psikoloji Yaklaşımını	8
Psikolojik Sermayenin Kuramsal Temelleri	9
Psikolojik Sermayenin Kavramsallaştırılması	10
Psikolojik Sermayenin Boyutları	13
Öz Yeterlik (Efficacy):.....	13
Umut (Hope):	14
Psikolojik Dayanıklılık (Resiliency):.....	15
İyimserlik (Optimism):	15
Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Değişkenler.....	16
Bireysel Farklılıklar	16
Denetim ve Liderlik	16

Örgütsel Adalet	17
İş Özellikleri.....	17
Eğitim Alanında Psikolojik Sermayenin Öncülleri.....	17
Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	19
Etzioni'nin Uyum Teorisi	19
Kanter'in Bağlılık Mekanizması.....	20
O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılığı ve Psikolojik Bağlılığı	21
Meyer ve Allen'ın Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Kavramsallaştırması	21
Penley ve Gould'un Sınıflandırması.....	21
Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	22
Salancik' in Yaklaşımı	23
Reichers'in Yaklaşımı	23
Cohen'in Teorisi: Dört Bileşenli Bir Bağlılık Modeli.....	24
Somers'in Yaklaşımı	25
Meixner'in Önerdiği Örgütsel Bağlılık Modeli	25
Örgütsel Bağlılığın Kavramsallaştırılması	26
Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	28
Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Değişkenler	30
Örgütsel Faktörler	30
Kişisel Faktörler	31
İşle İlgili Faktörler	32
Dışsal Faktörler	32
Örgütsel Bağlılığın Etkilediği Değişkenler.....	32
Farklılıkların Yönetimini Açıklayan Kuramlar.....	33
Direnç Yaklaşımı	34
Ayrımcılık ve Adalet Yaklaşımı	34
Erişim ve Meşruiyet yaklaşımı	34
Öğrenme Yaklaşımı	35
HEAD Tekerlek Yaklaşımı	35
Farklılıkların Yönetiminin Kavramsallaştırılması	36
Farklılıkların Yönetiminin Boyutları	39
Farklılıkların Yönetimini Etkileyen Değişkenler.....	41
Farklılıkların Yönetiminin Etkilediği Değişkenler	42
İlgili Araştırmalar	42
Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar	42

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	42
Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	44
Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar	49
Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	49
Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	50
Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Araştırmalar	56
Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	56
Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar	58
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	63
Yöntem	63
Araştırma Yöntemi.....	63
Evren ve Örneklem	64
Veri Toplama Araçları	65
Kişisel Bilgi Formu.....	65
Psikolojik Sermaye Ölçeği.....	65
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	66
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği.....	68
Süreç.....	69
Verilerin Analizi	70
Araştırmacı Rolü	72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	74
Bulgular	74
Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi ve Boyutlarında Algı Düzeylerine İlişkin	
Bulgular.....	74
Ortaokul Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel	
Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi	79
Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel	
Bağlılık Algılarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	79
Branş Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel	
Bağlılık Algılarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular	80
Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik sermaye ve Örgütsel Bağlılık	
Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.....	84
.....	87
BEŞİNCİ BÖLÜM	90
Tartışma ve Sonuç	90

Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	90
Araştırmanın İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç .	91
Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	93
Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	93
Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	94
Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	96
Öneriler.....	97
Uygulayıcılar İçin Öneriler	97
Araştırmacılar İçin Öneriler	98
KAYNAKÇA	99
EKLER	125
EK-1. Kişisel Bilgi Formu	125
EK-2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	126
EK-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	127
EK-4. Psikolojik Sermaye Ölçeği	128
EK-5. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler	129
Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanma İzni	129
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma İzni	129
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Kullanma İzni.....	130
EK-6. Ölçekleri MEB’ e Bağlı Okullarda Uygulama İzni.....	131
EK-7. Etik Kurulu Onay Belgesi	132
ÖZ GEÇMİŞ.....	135

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Evren ve örnekleme ilişkin öğretmen sayıları ve oranları	64
Tablo 2. Araştırma Örnekleminde Yer alan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler	64
Tablo 3. Öğretmen Algılarına Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	74
Tablo 4. Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Sermayeye İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	76
Tablo 5. Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	78
Tablo 6. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları	79
Tablo 7. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algıları	80
Tablo 8. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algıları	82
Tablo 9. Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik sermaye ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular	85
Tablo 10. Modele ilişkin t uyum indeksleri	87
Tablo 11. Bootstrap analizine ilişkin bulgular	87
Tablo 12. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizine ilişkin bulgular	88

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Üçüncü dalganın ayrıntıları da dâhil olmak üzere, pozitif psikolojinin üç ana dalgası	9
Şekil 2. HEAD Tekerlek	36
Şekil 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	66
Şekil 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Bulgular	67
Şekil 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	69
Şekil 6. Araştırma Modeline İlişkin Yapısal Yollar	70
Şekil 7. Ölçme Modelinin Testine İlişkin Bulgular	72
Şekil 8. Modele İlişkin Standardize Yol Katsayıları	86
Şekil 9. Modele ilişkin t değerleri	87

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

FY	: Farklılıkların Yönetimi.
PS	: Psikolojik Sermaye
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
İY	: İyimserlik
PD	: Psikolojik Dayanıklılık
UM	: Umut
ÖY	: Öz Yeterlik
TDK	: Türk Dil Kurumu
Ss	: Standart Sapma
PsyCap	: Psychological Capital (Psikolojik Sermaye)
DM	: Diversity Management
OC	: Organizational Commitment

BİRİNCİ BÖLÜM

Giriş

Örgütleri farklılıklardan yararlanmaya iten birden çok neden bulunmaktadır. Toplumsal gelişmeler, çalışanların eşit hak ve imkânlara sahip olması gerektiği düşüncesinin yanı sıra farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesinin örgüte rekabet avantajı sağlayacağına yönelik ampirik bulgular bu nedenlerin başında gelmektedir (Özkaya vd., 2008). Her bireyin benzersiz olduğunu anlamak ve bireysel farklılıkları tanımak anlamına gelen farklılık kavramı, kabul ve saygıyı içermektedir. Farklılıklar ırk, cinsiyet, etnik köken, sosyo ekonomik durum, yaş, fiziksel yetenekler, dinî ve siyasi inançlar, ideolojiler boyutlarında olabilir. Farklılıkların yönetimi ise tüm bireylerin kendi potansiyeline ulaşabilmesi ve bir kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerine en üst düzeyde katkıda bulunabilmesi için çalışanların benzerlik ve farklılıklarına değer verilen bir çalışma ortamı oluşturmayı ve sürdürmeyi amaçlayan bir süreç olarak düşünülebilir (Patrick & Kumar, 2012). Farklılıkların yönetimi kavramı henüz yönetim biliminde yeni sayılabilecek bir kavramdır. Temelde bireysel farklılıkların olduğu gibi kabul edilmesinden hareketle ortaya çıkan bu anlayış, örgütlerde hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini esas alır. Değişen dünyada örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için çalışanların farklılıklarına duyarlık gösterip, saygı duyarak, bu farklılıkların oluşturduğu zenginliği değerlendirmeleri gerekmektedir (Memduhoğlu, 2007). Farklılıkların yönetiminin örgütlerde performansı artırdığına (Özbilgin vd., 2008), heterojen grupların homojen gruplardan daha yaratıcı olduğuna (Cox & Blake, 1991) ilişkin kanıtlar bulunmaktadır.

Farklılıkların yönetimi birçok çalışmaya konu olmuştur. Farklı örgütlerde yapılan bu çalışmalar incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile yabancılaşma (Çelik, 2019), öğrenen okul (Doğan vd., 2015), örgütsel özdeşleşme ve adalet (Taşlıyan vd., 2016; Taşlıyan vd., 2017), psikolojik yıldırma (mobbing) (Özdoğru, 2020), liderlik kapasitesi (Karakaş, 2021), örgütsel sinizm (Temel & Bostancı, 2020) gibi birçok değişken arasında istatistiksel olarak önemli ilişkiler bulunmaktadır. İfade edilen bu ilişkiler günümüz örgütlerinde farklılıkların yönetiminin önemini göstermektedir.

Bu konuda eğitim örgütlerinde de birtakım çalışmalar yapılmaktadır. Bu çalışmalardan birinde farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Doğan vd., 2015). Okçu (2014) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik stili ile farklılıkları

yönetme becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri arttıkça öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri de artmakta, psikolojik yıldırmaya maruz kalma düzeyleri azalmaktadır (Çay, 2019; Özdoğru, 2020). Okullardaki farklılıkların yönetimi sürecinin okul örgütü için önemli değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılığı da yordadığı birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Farklılıkların yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkileri tetiklemektedir (Magoshi & Chang, 2009). Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi kanıtlayan farklı örgütlerde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır (Meşe, 2020; Buluş & Gümüş, 2018; Kurtulmuş, 2014; Ateş, 2019; Belloda, 2017; Canbaz, 2019).

Örgütsel bağlılık, “bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının göreceli gücüdür”. Bu kavram, üç faktöre dayanmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerinin kabulü (özdeşleşme), örgüt adına çaba harcama isteği (katılım) ve örgüte üyeliği sürdürmenin önemi (sadakat) (Mowday vd., 2013). Bu özellikler, örgüt üyelerinin örgütte aktif oyuncu olmak istediklerini, örgütteki olayları etkilediklerini, örgütün içinde yüksek statüye sahip olduklarını hissettiklerini ve kendilerinden beklenenin ötesinde katkıda bulunmaya hazır olduklarını ifade etmektedir (Bogler & Somech, 2004). Çalışanların örgüte ilişkin hissettiği bağın gücü olarak tanımlanan ve örgütsel performansı olumlu etkilediğine inanılan (Bayram, 2005) örgütsel bağlılık değişkeninin farklılıkların yönetiminden etkilendiği düşünülmektedir. Çalışmada ileri sürülen hipotezlerden birisi farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığı olumlu etkilediğidir. Fakat bu iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişken olarak ele alınan psikolojik sermayenin aracılık edip etmediğine ilişkin ampirik çalışmalara rastlanmamıştır. Bu hipotezin test edilmesi için ise farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermaye üzerine genişleyen literatüre rağmen eğitim kurumlarında, özellikle de Türkiye’deki okullarda, bu iki değişken arasındaki ilişkiye dair ampirik bir bulguya rastlanmamıştır. Farklılıkların yönetimi uygulamalarının çalışanların psikolojik sermayeleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bulan tek çalışma Oda & Kahvaltı işletmelerindedir. Eğitim sektörü dışındaki bu çalışma (Sealome & Chipunza, 2020), farklılıkların yönetimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkinin daha fazla çalışma ile kanıtlanmasına ihtiyaç duyulduğu anlamına gelmektedir. Ortaokul örnekleminde yapılan bu araştırmada farklılıkların yönetimi sürecinin okul örgütüne ilişkin bir başka önemli değişken olan psikolojik sermayeyi olumlu etkilediği hipotezi sınanacaktır. Psikolojik sermaye, stresle mücadele için insanların sahip olduğu kabiliyet ve psikolojik kapasitelerinin kullanılmasıyla ilgili olan pozitif psikolojiden geliştirilmiş bir kavramdır. Umut, öz yeterlik, dayanıklılık ve

iyimserlik olmak üzere dört boyuttan oluşan psikolojik sermaye “Bireyin olumlu psikolojik gelişim durumu” olarak tanımlanmaktadır (Luthans vd., 2007a). Çalışanların örgütsel adalet ve öz kendilik algıları (Koçak, 2019), iş yeri ve yönetici desteğinin sağlanması (Luthans vd., 2008; Liu, 2013) gibi değişkenlerin psikolojik sermayenin gelişimine katkı sağladığına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Bu ve benzer araştırmaları bulguları okullarda farklılıkların yönetimi sürecinin psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkileyeceği hipotezini destekler niteliktedir.

Psikolojik sermayenin önemi finansal, beşerî ve sosyal sermaye ile eş değerdir. Bireysel ve örgütsel düzeylerdeki olumlu sonuçlar ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki vardır (Avey vd., 2008; Luthans vd., 2007b). Dolayısıyla, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iş performanslarını artırabileceği ve okullarının akademik performansını etkileyebileceği sonucuna varılabilir (Feng, 2016). Psikolojik sermaye, ardıl bir örgütsel değişken olarak bağlılığı olumlu etkileyebilir. Nitekim bu iki değişken arasındaki pozitif ilişkiye vurgu yapan birçok araştırma bulgusu mevcuttur (Öztürk & Çankaya, 2021; Duruş, 2019; Aslan, 2017; Yalçın, 2016). Birçok çalışmada psikolojik sermayenin, örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Büyükbese vd., 2019; Çakmak & Arabaci, 2017).

Literatür incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiye aracılık edebilecek üçüncü bir değişkene ilişkin herhangi bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Bu iki değişken arasındaki ilişkiye aracılık edecek üçüncü bir değişkenin ortaya çıkarılması uygulayıcılara yol gösterici olacaktır. Alanyazın tarandığında psikolojik sermayenin aracılık rolünün az sayıda uluslararası eğitim çalışmasına konu edildiği anlaşılmaktadır. Carmona-Halty vd. (2019) tarafından, akademik psikolojik sermayenin öğretmen-öğrenci ilişkileri ile öğrenci akademik performansı arasında aracılık edip etmediği incelenmiştir. Mahfud vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermayenin girişimci tutum yönelimi ile girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide aracılık rolü incelemiştir. Ancak bu araştırmalarda örneklemeler öğretmenlerden çok öğrencilerden oluşturmaktadır. Shen vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, mesleki stres ve depresif belirtiler arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini üniversitedeki öğretim elemanları oluşturmuştur. Ali (2021) tarafından yapılan çalışmada, özel eğitim öğretmenleri arasında mesleki stres ve işe uyum arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolü araştırılmıştır. Mahmoud (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma, ortaokuldaki öğretmenler arasında algılanan çalışma yaşamı kalitesi ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki üzerinden psikolojik sermaye ve minnettarlığın aracı rolünü araştırmıştır. Yukarıda incelenen çalışmalar göstermektedir ki farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü bu araştırmacılar tarafından incelenen konular dışındadır.

Psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelemesi okul ortamında örgütsel bağlılığın artırılması için farklılıkların yönetimi ile hangi değişkenin desteklenmesi gerektiğinin fark edilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle araştırmanın dördüncü hipotezinde ortaokullarda uygulanan farklılıkların yönetimi süreci ile örgütsel bağlılık arasındaki olası ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu ileri sürülmüştür. Alanyazın incelendiğinde psikolojik sermayenin çeşitli değişkenler arasında aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Zengin'in (2019) yapmış olduğu bir çalışmada lider üye etkileşimi ile örgütsel özdeşleme arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin kısmi aracılık rolü olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sermaye doğal duyguların sergilenmesi ile iş tatmini arasındaki ilişkide (Biçkes vd., 2014), işkolizm ile tükenmişlik arasındaki ilişkide (Pelenk & Acaray, 2019), algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkide (Aslan, 2020), örgütsel destek algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışların arasındaki ilişkide (Samanci & Basim, 2018) aracı değişken olarak yer almaktadır. Özdilek (2019), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik davranışları ile yetenek yönetimi yeterlikleri arasındaki ilişkide öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolünü incelemiştir. Erol (2019), öğretmen algılarına göre algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermayenin sosyal sorumluluk temelli liderlik davranışı üzerindeki etkilerini tartışmıştır. Büyükbeşe vd. (2019) otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü ele almıştır. İfade edilen bulgular ışığında farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermaye değişkeninin aracılık rolünün olabileceği ileri sürülebilir. Çalışmada çeşitli argümanlarla desteklenen hipotezler, farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye psikolojik sermaye değişkeninin aracılık edebileceğini göstermektedir. Bu bilginin ortaya çıkarılması ise oluşturulan hipotezlerin sınanmasını gerektirmektedir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar araştırıldığında, bu çalışma kapsamında ele alınan değişkenlerin öğretmen algılarına göre düzeyini ve demografik değişkenlere göre bu değişkenlerin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyan birçok araştırmanın yapıldığı anlaşılmıştır. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeyleri ve demografik değişkenlere göre bu algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı konusunda birtakım çalışmalara rastlanmaktadır (Akkaya, 2021; Bilecik, 2021; Çevik, 2022; Ekin, 2021; Gök, 2020; Karakaş, 2021; Norşenli, 2021; Özkan, 2020; Üstün, 2021). Fakat bu değişkenlere ilişkin bulguların zaman içinde ve farklı araştırmaların örneklem gruplarına göre tutarlılık gösterip göstermediği de belirlenmesi gereken önemli problemdir. Bu nedenle araştırmada farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığa ilişkin öğretmenlerin algı düzeyleri ve bu algıların demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Özetlenecek olursa bir taraftan farklılıkların yönetimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bulguların sınırlılığı, diğer taraftan farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide üçüncü değişken olan psikolojik sermayenin rolünün belirsizliği bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde temel teşkil eden önemli iki unsur olarak görülebilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı, ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün incelenmesidir.

Bu amaca ulaşabilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

Öğretmen algılarına göre;

1. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları cinsiyet, branş, kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
3. Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları cinsiyet, branş ve kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları cinsiyet, branş ve kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak farklılaşmakta mıdır?
5. Farklılıkların yönetimi yaklaşımları örgütsel bağlılığı istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
6. Farklılıkların yönetimi yaklaşımları psikolojik sermayeyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
7. Psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?
8. Farklılıkların yönetimi yaklaşımları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü istatistiksel olarak anlamlı mıdır?

Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi

Küreselleşmenin kaçınılmaz hâle geldiği 21. yy.'ın ilk yarısında ülkelerin hızlı bir şekilde çok kültürlü hâle gelmesi sonucunda farklı özelliklere sahip çalışanların aynı amaca yönelik olarak uyum içinde çalışması, hatta mevcut farklılıklardan örgütlerin etkililiği ve verimliliğini artırmak için yararlanılması büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle bireyler

arasındaki farklılıklar, hayatın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak kendini göstermektedir. Farklı özelliklere sahip bireylerin uyum içinde çalışabilmeleri, tüm örgütler ve topluma önemli kazanımlar sağlamaktadır. Farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışma ortamının ahengini sağlayarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırabilir (Köksalan, 2019). Bu perspektiften yaklaşıldığında farklılıkların yönetiminin, informal yanı güçlü olan, insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı okulların etkili ve verimli hâle getirilmesinde önemi görmezden gelinmemelidir.

Psikolojik sermayenin önemi finansal, beşerî ve sosyal sermaye ile eş değerdir. Bireysel ve örgütsel düzeylerdeki olumlu sonuçlar ile psikolojik sermaye arasında bir ilişki vardır (Avey vd., 2008; Luthans vd., 2007b). Dolayısıyla, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin iş performanslarını artırabileceği ve okullarının akademik performansını etkileyebileceği sonucuna varılabilir (Feng, 2016). Psikolojik sermaye, ardıl bir örgütsel değişken olarak bağlılığı olumlu etkileyebilir.

Okullardaki farklılıkların yönetimi sürecinin okul örgütü için önemli değişkenlerden biri olan örgütsel bağlılığı da yordadığı birçok araştırmada ortaya konulmuştur (Ateş, 2019; Belloda, 2017; Canbaz, 2019).

Alanyazındaki farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermaye üzerine genişleyen literatüre rağmen eğitim kurumlarında, özellikle de Türkiye'deki okullarda, bu iki değişken arasındaki ilişkiye dair ampirik bir bulguya rastlanmamıştır. Özetlenecek olursa bir taraftan farklılıkların yönetimi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bulguların sınırlılığı, diğer taraftan farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide üçüncü değişken olan psikolojik sermayenin rolünün belirsizliği bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde temel teşkil eden önemli iki unsur olarak görülebilir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma; 2020-2021 eğitim-öğretim yılı, Erzurum ili merkez ilçelerinde bulunan, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmî ortaokullarda görev yapan, örnekleme alınan öğretmenler ve araştırmada kullanılan ölçeklerle sınırlıdır. Bu çalışmada matematik, fen bilgisi dersleri sayısal branş; Türkçe, sosyal bilgiler, din kültürü sözel branşlar; beden eğitimi, görsel sanatlar, müzik ve teknoloji tasarım branşları sanatsal kültürel branşlar olarak sınıflandırılmıştır. Sözel, sayısal ve sanatsal kültürel branşlara ilişkin analizler bu sınıflandırma ile sınırlıdır.

Varsayımlar

Erzurum merkez ilçesindeki ortaokullarda yapılan bu araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve Psikolojik sermaye algılarına ilişkin gerçekçi

değerlendirmeler yaptıkları, ölçeklere içten, samimi ve doğru yanıtlar verdikleri varsayılmaktadır.

Terim ve Tanımlar

Araştırma kapsamında adı geçen bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Farklılıkların Yönetimi: (Syed & Tariq, 2017) farklılıkların yönetimini, herkesin eşit olarak kurumsal hedefleri gerçekleştirme ve kişisel gelişime ve gerçekleştirme olanağına sahip olduğu bir kültür yaratırken, farklı geçmişlere ve kimliklere sahip çalışanları işe almayı, elde tutmayı ve yönetmeyi amaçlayan bir dizi kurumsal politika ve uygulama olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, herhangi bir farklılık ve benzerlikler ve ilgili gerilimler ve karmaşıklıkların ortasında kaliteli kararlar verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Thomas, 2010).

Örgütsel Bağlılık: bir çalışanın çalıştığı örgütle ilişkisini karakterize eden ve çalışanın örgüte devam etme niyeti üzerinde sonuçları olan psikolojik bir durumdur (Allen & Meyer, 2000; Çayak, 2021).

Psikolojik Sermaye: bireyin pozitif psikolojik durumudur. Zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı göstermek ve almak için güvene (yeterlik) sahip olma ile karakterize edilen gelişim; şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir yükleme (iyimserlik) yapmak; hedeflere doğru sebat etmek ve gerektiğinde başarıya ulaşmak için hedeflere (umuta) giden yolları yeniden yönlendirmek; ve sorunlar ve zorluklarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için ayakta kalmak ve geri sıçramak ve hatta ötesine geçmek (dayanıklılık) (Luthans vd., 2015; Luthans vd., 2007b; Carmona-Halty vd., 2021; Roethler, 2021; Noreen vd., 2021).

Sanatsal Kültürel Branşlar: Beden eğitimi, görsel sanatlar, müzik ve teknoloji tasarım gibi öğretmenlik uzmanlık alanlarını ifade etmektedir.

Sözel Branşlar: Türkçe, sosyal bilgiler, din kültürü gibi öğretmenlik uzmanlık alanlarını ifade etmektedir.

Sayısal Branşlar: Matematik, fen bilgisi gibi öğretmenlik uzmanlık alanlarını ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde araştırmada ele alınan değişkenlerin (psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi) kuramsal temellerine, kavramsallaştırılmasına, boyutlarına, öncül ve ardıllarına yer verilmiştir.

Pozitif Psikoloji Yaklaşımını

Pozitif psikolojinin ortaya çıkmasından önce psikologlar, tipik insanların daha uygun ortamlarda nasıl başarılı olduklarına dair sınırlı bir anlayışa sahipti. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana psikoloji, çoğunlukla iyileşmeye odaklanan bir bilim hâline geldi. Başka bir ifadeyle hastalık temelli bir insan işleyişi modelinde, hasarı düzeltmeye odaklanmıştır. Sadece hastalığa odaklanma, neredeyse mutlu bireyi ve canlı topluluğu görmezden gelmektedir (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Bireylerin, toplulukların ve kuruluşların gelişiminin veya ideal işleyişini teşvik eden koşulların ve mekanizmaların incelenmesi pozitif psikoloji olarak tanımlanmaktadır. Pozitif psikolojinin bu tanımının kökleri, William James'in 1902'de "sağlıklı zihin" hakkındaki makalelerine, Allport'un 1958'de pozitif insan özelliklerine olan ilgisine, Maslow'un 1968'de hasta olanlar yerine sağlıklı insanları inceleme çağrısına kadar uzanmaktadır (Akt., Gable & Haidt, 2005).

Sheldon ve King'e (2001) göre pozitif psikolojinin amacı, psikologları insan potansiyeli, tutkuları ve yetenekleri hakkında daha kabul edici ve takdir edici bir bakış açısı edinmeye ikna etmektir.

Seligman, Csikszentmihalyi, Diener, Maslow ve diğerleri insan inisiyatifinin, kişisel tatminin ve tatmin edici hayatlar yaşama arzusunun değerini vurgulayan bu psikoloji dalını geliştirmekle tanınmaktadırlar. Bu görüşe göre pozitif psikoloji değerleri, içsel kaynakları, metaneti ve en yüksek performansı elde etmeyi vurgulayan teorik bir düşünce okuludur. Bu nitelikler veya özellikler, doğası gereği yapıcıdır (Phan & Ngu, 2017). Pozitif psikolojinin amacı yalnızca acıyı azaltmak değil yaşam için elverişli koşullar yaratan çözümler üretmektir. Pozitif psikoloji, psikolojinin tamamlayıcısıdır (Seligman, 2010).

Seligman, yeni mutluluk “iyi oluş” teorisi için Aristoteles'in sorularından birinden ilham almaktadır: Değer verdiğimiz başka bir şeye yardımcı olduğu için değil kendisi için seçtiğimiz iyi nedir? Aristoteles'in bu soruya yanıtı mutluluktur. Seligman, Aristoteles'in orijinal sorgusunu

önemli ölçüde değiştirerek gelişmenin ne anlama geldiği sorusunu daha doğrudan ele almaktadır. Özgür insanların kendi sebepleriyle hangi "öğeleri" seçeceğini merak etmekte ve buna ilişkin beş bileşen tanımlamaktadır: Olumlu duygu (**P**ositive emotion), katılım (akışta olmak) (**E**ngagement, being in the flow), ilişkiler (**R**elationships), anlam (hayattaki amaç) (**M**eaning, purpose in life) ve başarı (**A**ccomplishment) (**PERMA**) (Seligman, 2012).

Pozitif psikolojinin üç aşamasından söz edilebilir. Pozitif psikolojinin kurucuları (PP1.0), insan gücünü ölçmek, insan kapasitesine odaklanmak ve ruh sağlığı, mutluluk, umut ve esenlik gibi yapılarla ilişkin algılarını genişletmek için araştırmalarını yeni bir bakış açısı oluşturmak için kullandılar (Mayer & Vanderheiden, 2020). PP2.0'da olumlu ve olumsuz kavramlara çok daha incelikli bir şekilde yaklaşılmakta ve mutlu varoluşun çelişkili yönü incelikle kabul edilmektedir (Lomas & Ivtzan, 2016). PP2.0, insanın evrimi ve yapıcı işleyişindeki önemini vurgularken, varoluşun "karanlık" tarafını da incelemektedir. Pozitif psikolojinin ikinci dalgası, "olumlu" ve "olumsuz" kavramlarına yönelik bu daha karmaşık yaklaşımla karakterize edilebilir (Wong, 2011). Pozitif psikolojinin üçüncü dalgası (PP3.0), söylemi karmaşıklığa doğru genişletmektedir; bu durumda, bireylerin içinde yer aldığı gruplara ve sistemlere daha yakından baktığı ve daha çok kültürlü, disiplinler arası ve metodolojik olarak daha zengin hâle geldiği anlamına gelmektedir (Lomas vd., 2021).

Şekil 1. Üçüncü Dalganın Ayrıntıları Da Dâhil Olmak Üzere, Pozitif Psikolojinin Üç Ana Dalgası



Kaynak: Lomas vd. (2021).

Psikolojik Sermayenin Kuramsal Temelleri

İş yerinde pozitifliği ve güce dayalı yönetimi uygulayan bağlantılı iki eğilim, pozitif psikolojiden ilham almıştır. İlki, kuruluşların zorlu koşullarda hayatta kalmasına ve iyi

alışmasına yardımcı olabilecek olumlu örgütsel özelliklere vurgu yapan "pozitif örgütsel burs" (Olumlu Kurumsal Burs) eğilimidir. Bu eğilim çoğunlukla Michigan niversitesi'ndeki örgütsel bilim adamlarının çalışmalarına dayanmaktadır. İkincisi ise günümüz iş yerlerinde performansın iyileştirilmesi için llembilen, geliştirebilen ve yönetilebilen psikolojik ve güçlü yönlere yönelik insan kaynaklarının vurgulandığı pozitif örgütsel davranış olarak adlandırılan unsurdur (Luthans & Youssef, 2004).

Luthans vd. (2004)'e göre hem finansal hem de maddi varlıkları (sahip olduğunuz şey) içeren ekonomik sermaye, geleneksel olarak tüm önemi üzerinde toplamıştır. Aydınlanmış yöneticilere göre entelektüel sermaye (bildiğiniz şey) olarak da bilinen maddi olmayan insan sermayesi maddi varlıklar, veriler ve fiziksel kaynaklar kadar önemlidir. "İnsan sermayesi" terimi, organizasyonun tüm seviyelerinde çalışan insanları ifade etmektedir. Ekonomik "sermaye" terimi gelecekte beklenen getiriler için yatırım yapılan ve tüketim dışı kalan kaynakları ifade etmektedir. Bu terimle ilişkili insan sermayesi ise çok daha hassas, soyut ve sayısallaştırılması zordur. Sosyal sermaye (kimi tanıdığınız), özellikle ilişkilerin, bağlantıların ve güven ağlarının kaynaklarına atıfta bulunmaktadır. Bu araştırmacılar ifade edilen varlık kategorilerini geçmenin ve "pozitif psikolojik sermaye" olarak adlandırdığımız şeyi (kim olduğunuzu) benimseme zamanının geldiğini savunmaktadır.

Psikolojik Sermaye, Bandura'nın faillik süreci için en az beş temel unsuru vurgulayan Sosyal Bilişsel Teorisinden etkilenir: simgeleştirme, öngörü, gözlem, öz düzenleme ve öz yansıtmadır. Birey, evre ve eylemin kendisi arasında üçgen karşılıklı nedensel bağlantılar ermektedirir (Youssef-Morgan & Luthans, 2013).

Psikolojik Sermayenin Kavramsallaştırılması

Orta ve erken modern çağlarda sermaye, ticari amaçlarla yatırılabilen veya kullanılabilecek para olarak tanımlanmıştır. İş rgtleri günümüzde hâlâ bu anlamı kullanmaktadır. Buna karşılık Adam Smith, maddi malları, makineleri ve insanları "sermaye" olarak tanımlamıştır ve bu farklı kullanım o zamandan beri ekonomiye egemen olmuştur. Smith ncesi kullanımında bu terim, teminat olarak rehin edilebilecek nakit veya diğer takas edilebilir ürünlere atıfta bulunmak için kullanılmaktaydı (Hodgson, 2014).

Sermaye, " binalar ve makineler, arazi iyileştirmelerinde ya da zgn/mükemmel bireyler, bir şekilde fiziksel olarak oluşturulmuş bir üretim faktörüdür." (Neal & Williamson, 2014, Akt., Levy, 2017). Sermaye kavramının birçok farklı anlamı vardır. Finansal, doğal, üretilen, insani ve sosyal olmak üzere birçok sermaye türü vardır. Hepsi/ bütün türleri, ekonomik olarak istenen/ arzu edilen çıktıların akışlarını/akımlarını üretme kapasitesine sahip

stoklardır/hesaplardır (Goodwin, 2003). Başka bir ifadeyle, "Sermaye" terimi, insan kaynaklarının değeri (insan sermayesi) (örneğin entelektüel sermaye, sosyal sermaye, kültürel sermaye) gibi ekonomi ve finanstaki olağan kullanımına ek olarak çeşitli kavramlara atıfta bulunmak için kullanılmıştır (Luthans vd., 2007).

Fiziksel sermayenin özellikleri şunlardır: dönüştürücü kapasite, dayanıklılık, esneklik, yerine konabilirlik/ikame edilebilirlik, bozulma, güvenilirlik, yatırım ve yatırım yapma kapasitesi ve diğer sermaye biçimlerini yaratma yeteneği (Robison vd., 2002). Finansal sermaye, kendisi üretken olmasa da daha çok fiziksel sermayenin mülkiyeti veya kontrolü sistemini başlatarak ekonomik üretimi kolaylaştırır. İnsan sermayesi, bir bireyin hem kalıtsal hem de eğitim ve öğretim yoluyla edinilen/ kazanılmış üretken kapasitelerini ifade etmektedir (Goodwin, 2003). Gözlemlenebilir maddi biçimde somutlaştığı için fiziksel sermaye tamamen somuttur. Bir bireyin edindiği bilgi ve becerilerde somutlaştığı için, fiziksel sermayeye göre insan sermayesi daha az somuttur. Sosyal sermaye kişiler arasındaki ilişkilerde ortaya çıktığı için daha az somuttur. Tıpkı Fiziksel sermayenin ve insan sermayesinin üretim faaliyetlerini kolaylaştırdığı gibi sosyal sermaye de üretim faaliyetlerini kolaylaştırır. Örneğin, kapsamlı güvenin olduğu bir grup bu güvenin olmadığı gruptan çok daha fazlasını başarabilir (Coleman, 1988).

Sosyal sermaye, bir güven stoku, karşılıklı anlayış, paylaşılan değerler ve sosyal olarak oluşturulan bilgiden oluşur (Goodwin, 2003). Sosyal sermaye, bir kişi veya grubun, bir değişim ilişkisinde beklenenin ötesinde başka bir kişi veya kişi grubu için potansiyel bir fayda, avantaj ve ayrıcalıklı davranma üretebilecek başka bir kişi veya gruba sempati duymasıdır (Robison vd., 2002). Pozitif Psikoloji çerçevesinde psikolojik sermaye kavramı hızla genişlemektedir. Mesleki ortamlarda, çalışan performansı, iyi oluş, tutumları ve davranışları ile bağlantılıdır (Martínez vd., 2021).

Luthans ve Youssef, pozitif psikoloji hareketinin ilkelerine dayanarak (Seligman ve Csikszentmihalyi 2000), bireyin psikolojik ve insan kaynakları güçlerini tanımlamak için üst düzey psikolojik sermaye yapısını geliştirmiştir (Luthans & Youssef 2004). Psikolojik sermayenin yapısına dâhil edilecek değişkenlerin kriterleri, durumsal, olumlu, ayırt edici, geçerli bir şekilde ölçülebilir, geliştirilebilir ve performansı iyileştirme yeteneğine sahiptir. Öz yeterlik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık, bu kriterlere göre seçilen ve toplu olarak psikolojik sermaye olarak adlandırılan psikolojik kapasitelerdir (Luthans, 2002a,b; Luthans vd., 2007).

"Psikolojik sermaye" kelimesi basitçe, bir kişinin yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi faydalı psikolojik kavramların geliştirilmesinden kaynaklanan motivasyon eğilimlerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Luthans vd., 2007).

Genel psikolojik sermayeye yatırım yapmanın, büyütmenin ve sürdürmenin performans ve tutumsal sonuçlar üzerinde, onu oluşturan bireysel, pozitif psikolojik kapasitelerden daha büyük bir etkisi olacağı tahmin edilmektedir. Başka bir deyişle, Psikolojik Sermayenin toplam etkisi, bireysel bileşenlerinin (öz yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık) toplamından daha yüksek olabilir (Luthans vd., 2007).

Bu temel psikolojik sermaye kavramının, örgütsel vatandaşlık gibi istenen davranışları olumlu bir şekilde öngörmede/tahmin etmede ve örgütsel sinizm, işten ayrılma niyetleri ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla olumsuz bir şekilde ilişkili olarak demografik özelliklerin ve yerleşik olumlu özelliklerin (öz değerlendirmeler, kişilik ve kişi-örgüt ve kişi-iş uyumu) ötesinde bir değeri olduğu da bulunmuştur. Bu bulgular, geniş bir kültür aralığına yapılan kapsamlı çalışmalarla desteklenmektedir (Avey vd., 2010).

Luthans vd. (2015) psikolojik sermayeyi şu şekilde tanımlamaktadır: Bir bireyin (1) zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme ve üstlenme konusunda kendine güveni (yeterlik) ; (2) şimdi ve gelecekte başarılı olacağına dair olumlu bir nitelik (iyimserlik) yüklenme; (3) hedeflere doğru sebat etmesi ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere (umut) giden yolları yeniden yapılandırma; (4) problemler ve zorluklarla kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için ayakta kalma ve hızlı toparlanma ve hatta ötesine geçme (dayanıklılık) ile karakterize edilen olumlu psikolojik gelişim durumudur.

Teori ve araştırmalara göre pozitif psikolojik sermaye olarak da bilinen psikolojik sermaye hem kişisel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçları kapsayan ve insan performansını artıran bir yapıdır (Çavuş & Gökçen, 2015).

Psikolojik Sermaye kaynakları, kişilik özelliklerinin ve diğer doğuştan gelen eğilimlerin aksine, içinde bulunulan duruma benzeme eğilimindedir. Bu nedenle psikolojik sermaye örgütlerde kontrol ve gelişmeye açıktır (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Bilgelik, esenlik, minnettarlık, bağışlama ve cesaret gibi olumlu kavramların da "değişim ve gelişime açık" özelliklere sahip olma niteliği taşıdığı ileri sürülmüştür. "durumsal", genellikle değiştirilebilir ve geliştirme için erişilebilir olan bir şeyi ifade eder. Bu yapılar sadece etkinlik, umut, dayanıklılık ve iyimserliği kapsamayabilir (Luthans vd., 2007).

Eğitim örgütlerinde psikolojik sermaye araştırmaları hâlâ gelişme aşamasındadır. Bu araştırmaların birçoğu, psikolojik sermayenin sonuçlarına odaklanan nicel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Burhanuddin vd., 2019).

Öğrencilerin akademik psikolojik sermayesi, akademik bağlamda 1- Zorlu akademik görevlerde başarıya ulaşmak için gerekli çabayı başlatma ve kendini adama güveni (yeterlik);

2- Mevcut ve gelecekteki eğitim olaylarıyla ilgili olumlu beklentiler ve nitelikler (iyimserlik);
3- Çalışmalarıyla ilgili hedefleri gerçekleştirmede kararlılık, azim ve gerekirse yollarını yeniden yapılandırma (umut); ve 4- Akademik başarıya ulaşmak için problemler ve zorluklarla boğulduğunda, toparlanma, öğrenme ve büyüme (dayanıklılık) olarak tanımlanır (Martínez vd., 2021).

Psikolojik Sermayenin Boyutları

Luthans (2012) psikolojik sermayeyi yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik olmak üzere dört pozitif psikoloji terimi üzerine yapılandırmıştır. Ona göre bu dört yapının birleşimi psikolojik sermayeyi oluşturmaktadır. Bireylerin zorlu görevleri üstlenme ve bu görevlerde başarılı olacağına ilişkin güvenleri “yeterlik”, şimdi ve gelecekte başarılı olacağı konusunda olumlu yüklenmeleri “İyimserlik”, hedefe ulaşma konusunda sebat etmesi ve hedefe ulaşacak yollar oluşturma yeteneğine sahip olması “Umut”, sorunlar ve zorluklar karşısında ayakta kalması ve tekrar dengelenime ulaşması, hatta daha iyi bir duruma gelmesi “Dayanıklılık” gibi olumlu psikolojik gelişim durumları psikolojik sermayeyi karakterize etmektedir(Luthans vd., 2007b). Bu boyutların her birisi ayrı bir alt başlık olarak aşağıda özetlenmiştir.

Öz Yeterlik (Efficacy)

Bandura tarafından oluşturulan sosyal bilişsel teoriye göre, öz yeterlik, insanların belirli kazanımları üretme yeteneklerine olan inançları olarak tanımlanmıştır (Bandura, 2006). Öz yeterlik Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından ise bir bireyin belirli bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem planlarını harekete geçirme yetenekleri hakkındaki inançları (veya güveni) olarak tanımlanmaktadır. Öz yeterlik, örgütsel bağlılığı artırma ve destekleme yeteneğine sahiptir. Öz yeterliği yüksek olan bireyler, güçlü örgütsel bağlılığa sahip bireylerdir ve bu durum onların performansını olumlu yönde etkiler (Estiningtyas & Darmanto, 2018).

Öz yeterlik, belirli bir alandaki belirli bir durumla ilgilidir, genel bir duygu değildir. Örneğin, bir kısa koşucu kısa mesafelerde iyi koşabileceğini düşünebilir ancak bu onun daha uzun mesafelerdeki performansına bağlı değildir. Bu nedenle, bu kişinin öz yeterliği sprintlerde yüksek, uzun mesafe koşularında düşüktür. Öz-yeterlik belirli bir durumla ilgili olduğu için benlik saygısı ve kendine güven kavramlarından farklı bir anlamı vardır. Benlik saygısı ve kendine güven kişisel özelliklerdir. Bir kişinin davranışı üzerinde sürekli bir etkisi vardır. Bir kişinin özgüveni yüksek veya düşük olabilir, ancak öz yeterliği bu şekilde genellenemez. Tam tersine öz yeterlik özneye ya da duruma yöneliktir, genelleme yapılamaz, geçicidir ve kolayca etkilenir (Lenz & Shortridge-Baggett, 2002; Akt., Zulkosky, 2009).

Luthans vd. (2007), öz yeterliğin beş özelliğinden bahsetmiştir

1. Özel durumlar: Bireylerin farklı öz yeterlik alanları olabilir. Bir kişinin futbol konusundaki öz yeterliği yüksek olsa da arkadaşlarıyla kurduğu ilişkilerde iletişim kurma becerisi düşük olabilir.
2. Uygulamaya dayalı: Kişiler, yüksek öz yeterliğe sahip alanlarda deneyim uygulamış olsalar da öz yeterliği düşük alanlarda da deneyime sahiptirler.
3. Gelişime açık olma: Öz yeterlik duygusuna sahip kişiler her zaman iyileştirilmesi gereken alanların olduğunu farkındadır.
4. Başkalarından etkilenme: Kendilerine benzer öz yeterliğe sahip kişilerde başarı gördüklerinde, başarıya motivasyonları artacaktır. Diğer insanların onun hakkındaki görüşleri, öz değerlendirmesini etkileyecek ve dolaylı olarak öz yeterlik duygusunu etkileyecektir.
5. Değişken: Öz yeterlik, insanlar tarafından kontrol edilen birçok faktöre veya çevreye bağlı olarak değişebilir.

Umut (Hope)

Snyder (2000) ile Luthans ve Jensen (2002) umudu, hem aracılık (bir irade duygusu veya hedeflere ulaşmak için gereken çabayı başlatma ve sürdürme kararlılığı) hem de yollardan (bir yol gücü veya inanç duygusu) oluşan iki boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır. İstenen hedeflere ulaşmak için engellerle karşılaşıldığında başarılı planlar ve alternatifler üretme yeteneğinde). Bu irade gücü (aracılık) ve yol gücü (yollar) - ya da basitçe irade ve yol - umudun bileşenleri birbiriyle ilişkilidir ve umut üretmek için birleşik, yinelemeli bir süreçte çalışır.

Umut, kahramanların kendilerini arzu edilen hedeflere giden yolları üretmeye muktedir olarak algıladıkları ve bu yolların kullanımını başlatmak ve sürdürmek için motivasyonları olan bir tür hedefe yönelik düşünmedir. Bu nedenle umut, hedefler için yollar ve faillik düşünceleri ile ilgilidir (Snyder, 1994; Snyder, 2000)

Bu aşamada, yeniden yapılandırılan yollar ve aracı hedeflere yönelik düşünceler ve bunların ortak hedeflerle olan bağları hakkında daha fazla içgörü sağlamak için her bir bileşenin aşamalı olarak erken çocuklukta nasıl ortaya çıktığını incelemek faydalı olabilir. Yol fikirlerini oluşturan üç süreç, dış uyaranları algılama ve yorumlama, olaylar arasındaki zamansal ilişkileri anlama ve hedef belirlemedir. Aracılık düşünmenin üç bileşeni, kişinin eylemlerinin kaynağı, kendini tanıma ve hedef belirleme olarak görmesidir (Snyder, 2000).

Hem yollar hem de aracılık düşünme, hedef belirleme sürecini paylaşır ve bir araya geldiklerinde, hedeflere yönelik yollar ve aracılık düşünme, toplam umudun temeli olarak hizmet eder (Snyder, 2000).

Psikolojik Dayanıklılık (Resiliency)

Zorluklardan, belirsizlikten, çatışmalardan, başarısızlıklardan ve hatta başarılı değişimden, ilerlemeden ve daha fazla sorumluluğun oluşturduğu olumsuz duygusal durumdan çıkıp “kendini toparlama” yeteneği, dayanıklılık olarak bilinir (Luthans, 2002). Dayanıklılık sık görülür ve genellikle insan adaptasyon sistemlerinin normatif işlevlerinden kaynaklanır. İnsan gelişimine yönelik en ciddi zorluklar bu koruyucu sistemleri baltalayan bireylerden gelir (Masten, 2001).

Dayanıklılığın geleneksel olarak altı boyutu olduğu düşünülmüştür:

(1) Güç yapısı: Esnek bir sosyal sistem, tanımlanmış rollere ve tanımlanmış bir yapıya sahiptir, ancak çerçeve esnektir. Yapılar, sistemin ve katılımcılarının değişen ihtiyaçlarını karşılamak için değiştirilebilir.

(2) İlişkiler/bağlantı: Sistemin katılımcıları büyük bir güven düzeyi sergiler; Birbirlerine yardım eder ve desteklerler, bu da kendiliğindenliği ve yaratıcılığı teşvik eder.

(3) Gerçeklik duygusu: Dayanıklı olan sosyal sistem, kendisine gerçekçi bir bakış açısına sahiptir. Üyeler, bu nedenle malzemeyi süslemeden veya uygun olmayan filtrelemeden işleyebilirler.

(4) Uyum sağlama isteği/Değişme tutumu: Değişim, diğer sistemlerden daha önce gerekli olarak kabul edilir.

(5) Farklılaşma/Ayırt etme: Üyeler kendilerini sistemin bir parçası olarak görürken bireysellik duygularını da korurlar. Ne izole edilmişler ne de “grup düşüncesi” içinde kaybolmuşlardır.

(6) İletişim: Düşük düzeyde söylenti ve dedikodu vardır ve üyeler açık, anlaşılır ve her konuda açık sözlüdür (Hind vd., 1996).

İyimserlik (Optimism)

Scheier ve Carver (1985) iyimserliği "geleceğin olumlu olacağına dair genelleştirilmiş beklenti" olarak tanımlamıştır. İyimserlik, Snyder'ın umut teorisinde hedefe yönelik davranışı etkileyen sonuç beklentilerine odaklanma olarak görülmektedir (Snyder vd., 1991). İyimserlerin, olumsuzlukları bir meydan okuma olarak görme, sorunları fırsatlara dönüştürme,

yetenekleri geliştirmeye zaman ayırma, zorlu sorunları çözümede sebat etme, kendine güvenme, başarısızlıklardan sonra hızla geri dönme ve tahammül etme olasılığı daha yüksektir (Schulman, 1999). İyimserlik daha çok bir sonucun meydana gelme olasılığı ile ilgilenir. İnsanlar daha geniş bir sonuç yelpazesi için iyimser olacaklardır (Bruininks & Malle, 2005).

Psikolojik Sermayeyi Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Değişkenler

Ampirik kanıtlardan daha fazla uygulamalı ilgiye sahip olduğu göz önüne alındığında Psikolojik Sermayenin son birkaç yıldır kapsamlı teori ve araştırmaların odak noktası olduğu söylenebilir. Sonuç olarak, nasıl artırılabilceği, insanlar ve kuruluşlar için yararlı olan sonuçlarla nasıl ve neden bağlantılı olduğu gibi bazı temel soruların hâlâ ele alınması gerekmektedir (Srivastava & Maurya, 2017).

Özellik gibi bireysel farklılıkların rolü, denetim ve liderlik, iş özellikleri ve demografi, psikolojik sermayenin öncüllerinin dört kategorisi arasındadır (Avey, 2014). Yang'e (2022) göre psikolojik sermayenin öncülleri bireysel faktörler ve durumsal/örgütsel faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. Vilariño del Castillo ve Lopez-Zafra 'ye göre (2022), psikolojik sermaye bireysel, takım ve örgütsel olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bireysel öncüllerin alt kategorileri, liderlik ve denetim, psikolojik sağlık, iş özellikleri ve örgütsel iklimi içerir. Takım öncülleri, denetim ve liderliğe bölünmüştür. Örgütsel öncüller, insan kaynakları politikaları ve uygulamalarıdır.

Bireysel Farklılıklar

Avey (2014) araştırmanın bulgularına göre kolektivizm/ortaklaşıcılık, proaktif kişilik/karakter, özgüven ve öz değerlendirme, psikolojik sermayedeki değişikliklerin etkisini bağımsız olarak açıklamaktadır. Ek olarak, olumlu duygular ve mizah anlayışı psikolojik sermayenin öncülleri olabilir (Srivastava & Maurya, 2017). Fakat mizah, olumlu duygular ve üst düzey bir kavram olarak psikolojik sermaye arasındaki ilişkilerin daha fazla araştırılması gerekmektedir. Ayrıca iş kontrol odağı, psikolojik sermaye için yordayıcı bir değere sahiptir (Shaik & Buitendach, 2015). Psikolojik iklimler ve farkındalık/bilinçlendirmek psikolojik sermayeyi etkileyebilir (Munyaka vd., 2017; Roche vd., 2014).

Denetim ve Liderlik

Psikolojik sermaye, otantik liderlik, etik liderlik, güçlendirici liderlik, istismarcı liderlik ve lider-üye takası tarafından etkilenmektedir (Avey, 2014; Bouckennooghe vd., 2015; Kim & Beehr, 2021; Srivastava & Maurya, 2017; Wang vd., 2021; Wu, 2019; Wang vd., 2018; Xerri vd., 2020). Lider alçakgönüllülüğü, liderin alçakgönüllülük örneğinin bir sonucu olarak belirli

ekip üyelerinin ortak görüşlerini güçlendirdiği için psikolojik sermayeyi de etkiler (Rego vd., 2019). Ek olarak, hizmetkâr liderlik, paylaşılan liderlik, dönüşümcü liderlik ve yönetsel desteğin tümü psikolojik sermayeyi etkilemektedir (Chen & Peng, 2021; Wu & Chen, 2018; Schuckert vd., 2018; Kirrane vd., 2017). Kişinin psikolojik kaynakları üzerinde zararlı etkisi olabilecek davranışlar istismarcı denetim kapsamındadır. Suistimal edici yönetim uygulamalarına maruz kalan çalışanlara sıklıkla önceki hataları hatırlatılır ve kamuoyu önünde eleştirilir (Agarwal & Avey, 2020).

Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet psikolojik sermayeyi olumlu etkilemektedir (Totawar & Nambudiri, 2014; Wang vd., 2018). Çalışanların, patronlar ve bir bütün olarak örgüt tarafından adil davranıldığını hissettiklerinde psikolojik sermayeleri artmaktadır. Çalışanlar, yararlı bir etkiye sahip olan adil muamelenin bir sonucu olarak mesleklerini eğlenceli bulmaktadır. Öte yandan, insanlara adaletsiz davranılırsa olumsuz duygular yaşarlar, sonrasında mesleklerini daha az ödüllendirici bulurlar. Buna göre çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinin adalet ve adaletsizliği nasıl algıladıklarından etkilendiği varsayılmaktadır. İş arkadaşlarından ve yöneticilerinden sosyal destek alan çalışanların daha iyi bir benlik algısına sahip olmaları, çalışma ortamlarının taleplerini karşılayabileceklerine inanmaları, daha iyi iş motivasyonu, hedef belirleme ve görev performansı sergilemeleri daha olasıdır. Sonuç olarak, işte sosyal ve kurumsal destek psikolojik sermayenin olumlu bir göstergesidir (Srivastava & Maurya, 2017; Wu, 2019). Çeşitlilik iklimi, örgütsel iklimi ve çok yönlü örgüt kültürünün psikolojik sermaye üzerinde etkisi bulunmaktadır (Lee vd., 2019; Newman vd., 2018a; Wang vd., 2018). Psikolojik sermaye, iş yeri girişi/proaktifliği, yeterlik, uyum ve genel iş performansı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Donaldson vd., 2020).

İş Özellikleri

İşe katılım ve görev karmaşıklığı psikolojik sermayenin önemli belirleyicileridir (Avey, 2014; Srivastava & Maurya, 2017). İş ve yükümlülüklerine motive olan insanlar daha fazla iyimserlik, esneklik ve diğer iyi duygular sergileme eğilimindedir. Sameer vd.nin (2019) çalışmasına ilişkin olarak; görevin önemi, iş kimliği, iş özerkliği, iş geri bildirimi ve beceri çeşitliliği gibi beş iş özelliği psikolojik sermayenin yordayıcılarıdır.

Eğitim Alanında Psikolojik Sermayenin Öncülleri

Eğitim alanında psikolojik sermayenin öncülleri, katkıda bulunan ve zarar veren olarak ikiye ayrılmaktadır. Psikolojik sermayeyi olumlu etkileyen değişkenler okul müdürlerinin tutumları, öğretmenlik mesleğinin doğası, öğretme deneyimleri, kişisel özellikler, kişisel ve

mesleki gelişim faaliyetleridir. Psikolojik sermayeyi olumsuz etkileyen değişkenler ise müdürlerin tutum ve davranışları, okullardaki iş yeri ortamları, öğretmenlik mesleğinin doğası, öğretmenlik deneyimleri ve kişisel özelliklerdir (Çimen & Ozgan, 2018). Akademik destek, aile, üniversite, arkadaşlar ve akranlarla ilgili sosyal bağlantılar psikolojik sermayeyi olumlu etkileyen değişkenler arasındadır (Maleki, 2022). Akademik katılım, psikolojik sermaye ve akademik performans arasında pozitif bir ilişkiler vardır. Ayrıca akademik olarak ilgisi yüksek öğrencilerin daha yüksek düzeyde psikolojik sermaye deneyimlemeleri beklenir ve bu da akademik performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Martínez vd., 2019).

Okul müdürlerin destekleri, olumlu özellikleri, iş birliği yapması ve dönüşümcü liderlik özellikleri de öğretmenlerin psikolojik sermayesini olumlu etkilemektedir. Okul müdürlerinin destekçi tutumları, maddi, psikolojik ve mesleki rehberliği kapsamaktadır. Okul müdürlerinin psikolojik sermayeyi etkileyen olumlu özellikleri arasında sabır, samimiyet, anlayış, esneklik, saygı ve güven yer almaktadır. İş birliği, aile ve çevre ile ilişkilerin, okul içi koordinasyonun sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Dönüşümcü liderlik ise iletişim kurmak, yetki vermek ve bir vizyona sahip olmayı kapsamaktadır. Okullarda iletişim, ekip çalışması, deneyim paylaşımı ve nitelikli iş arkadaşları gibi birçok değişken psikolojik sermayeyi etkilemektedir. Yine insanlığa hizmet etmeyi, eğitimin sonuçlarını, mesleğin kutsallığını ve topluma karşı sorumluluğu kapsayan öğretmenlik mesleği doğası; öğrencileri başarılı kılmak, problemlerin üstesinden gelmek ve deneyimlerle öğrenmeyi içeren öğretme deneyimleri; sabır, yardımseverlik, vicdanlılık, iletişim becerileri, hoşgörü, merhamet, kararlılık, açgözlülük ve yaratıcılığı içeren kişisel özellikler; mesleki gelişim seminerleri, kitap okuma, sanatsal etkinlikler, mesleki verimlilik araştırmaları, spor etkinlikleri ve lisansüstü eğitimi kapsayan kişisel ve mesleki gelişim faaliyetleri de psikolojik sermayeyi etkilemektedir. (Çimen & Özgan, 2018).

Goswami ve Goswami (2022) çalışmalarında psikolojik sermayenin etkilediği bazı değişkenlerin varlığını ifade etmişlerdir. Psikolojik sermayeden etkilenen bu değişkenler arasında yaratıcı performans (Öztürk & Karatepe, 2019; Srivastava & Maurya, 2017), sesli davranış (Han & Hwang, 2019), siber ahlaklılık (Agarwal, 2019), takım yeniliği, iş yeniliği, bireysel yenilik, yenilikçi davranış (Tho & Duc, 2021; Wu, 2015; Ziyae vd., 2015; Asbari vd., 2021; Kim vd., 2021), sinizm (Stratman & Youssef, 2019), şiddet içermeyen çalışma davranışı (Sarkar & Garg, 2020), olumlu duygusal teslimat (Hwang & Han, 2019), hayatın anlamı (Li, 2018) ve iş işçiliği (Kim & Beehr, 2021) gibi değişkenler yer almaktadır.

Psikolojik sermaye çalışanların uyum sağlama yeteneğini artırmaktadır (Safavi & Bozari, 2019). Akademik destek, psikolojik sermayeyi etkileyerek öğrencileri eğitim ve öğrenme faaliyetlerine etkin bir şekilde dâhil edebilir (Maleki, 2022). Ayrıca psikolojik

sermaye, işe bağlılığı ve çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilemektedir (Alessandri vd., 2018; Cheng vd., 2018; Chen & Peng, 2021; Muslim vd., 2018; Ngwenya & Pelser, 2020; Sheng vd., 2019). Wu, 2019; Wang vd., 2018; Kim vd., 2019; Ngwenya & Pelser, 2020 çalışmaları psikolojik sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisini doğrulamıştır.

Psikolojik sermayenin performans (Guo vd., 2020; Muslim, 2018; Ngwenya & Pelser, 2020; Tsegaye vd., 2019; Wang vd., 2018), örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık (Baloch vd., 2021; Wu, 2019; Wang vd., 2018) üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Psikolojik sermaye istenmeyen davranışlar (Wang vd., 2018) uzlaşmacı, iki yüzlü ve karşılıklı faydalı politik davranışlar (Oruç & Kutanis, 2015), ve tükenmişlik (Baloch vd., 2021; Kapuzuz & Çavuş, 2018) üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Mowday vd.'ne (2013) göre örgütsel bağlılık davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Hesaplayıcı yaklaşım, tutumsal yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşım, zaman içinde örgütsel bağlılığı tanımlamak ve ölçmek için kullanılan üç ana yaklaşım olmuştur (Cohen, 2013). Mercurio (2015) ise örgütsel bağlılık kuramlarını, davranışsal bağlılık kuramı, işlemsel bağlılık kuramı, zorunlu bağlılık kuramı, tutumsal bağlılık kuramı ve çok boyutlu bağlılık olmak üzere beş kategoride sınıflandırmıştır.

İnsanların örgütle ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları süreç, tutumsal bağlılığın odak noktasıdır. Birçok yönden, insanların kendi değerlerinin ve hedeflerinin kuruluşun değerleriyle tam olarak ne kadar eşleştiğini/uyumlu düşündükleri bir zihniyete benzer olabilir (Mowday vd., 2013).

Bir davranışın belirli koşullar altında tutarlı bir şekilde tekrarlanması ve kişinin tutumları üzerindeki etkisi ise davranışsal bağlılık yaklaşımlarının ana konularıdır. Örgütten ayrılma durumunda olası maliyetler ve kaybedilen olasılıklar, birey ile örgüt arasındaki en büyük ilişkiyi oluşturur. Bağlılığın, çalışanların şirketleri hakkında nasıl hissettiklerini etkileyeceği ve zamanla bu görüşlerin bağlılıkla ilgili davranışların tekrarlanma olasılığını artıracığına inanılmaktadır (Güzel, 2019).

Etzioni'nin Uyum Teorisi

Etzioni, bağlılık tipolojisi yaratmaya yönelik ilk girişimlerden birini yapmıştır. Etzioni tarafından, örgütsel talimatlara daha kapsamlı bir üye bağlılığı kavramına dayanan bir tipoloji önerilmiştir (Mowday vd., 2013).

Uyum teorisinin temel kavrayışı, katılım kontrolü (güç) yöntemleri ve bunlara yönelik katılımcı yönelimleri (katılım) açısından farklılık gösteren organizasyonların, diğer birçok açıdan da önemli ölçüde farklılık gösterdiğidir. Zorlayıcı, ödüllendirici ve normatif güç kullanılan üç güç türüdür. Katılım, son derece olumsuzdan son derece olumluya kadar uzanır. Uyum ise katılım ve kullanılan yetki türünün birleşimidir. Zorlayıcı güç, fiziksel güç kullanımıyla ortaya çıkar; ödüllendirici güç ödeme, maaşlar, ücretler ve para cezaları tarafından belirlenir ve normatif güç, liderlik, ikna ve bireylerin hâlihazırda sahip olduğu değerlere başvurma tarafından belirlenir. "Katılım" terimi, bir organizasyonun sıradan üyelerinin o, onun hedefleri ve liderleri hakkında nasıl hissettiklerini tanımlar (Etzioni, 2013).

Üç tür katılım veya taahhüt mümkündür: Bunlar ahlaki katılım (a tipi), hesaplayıcı katılım (b tipi) ve yabancılaştırıcı katılımdır (c tipi). Kurumun amaçlarının, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesi ile otoriteye bağlılık duygusu, kuruma yönelik olumlu ve tutkulu bir yönelim olan ahlaki katılımı oluşturur. Hesaplayıcı katılım ise daha çok üyeler ve örgüt arasında oluşan değişim ilişkilerine odaklanır ve örgütle daha az yoğun bir ilişki olduğunu gösterir. Son olarak yabancılaşma, kuruluşa karşı olumsuz bir tutumu ifade eder ve bireysel davranışın önemli ölçüde kısıtlandığı durumlarda sıklıkla gözlenir (Mowday vd., 2013).

Kanter'in Bağlılık Mekanizması

Kanter (1968) bağlılığı, aktörleri sosyal sistemlere bağlayan bir mekanizma olarak ele almıştır. Bağlılık, her biri ayrıştırıcı ve birleştirici bir süreç tarafından desteklenen devamlılık, kenetlenme ve kontrol alanlarını içeren bir kavram olarak kavramsallaştırılmıştır. Bağlılığın tanımı artık başarılı organizasyonları başarısız olanlardan ayıran belirli yöntemleri, organizasyonel uygulamaları ve yapıları içermektedir.

Devam Bağlılığı: Bir kişinin sürekli bağlılık taahhüdü, olumlu bilişsel yönelimlerini oluşturmayı gerektirir ve bu da faydalar ve giderler dikkate alındığında kuruluşa katılımlarını kârlı olarak algılamalarına yol açar (Kanter, 1968).

Kenetlenme bağlılığı, bir kişinin dokunaklı ve duygusal kaynaklarının gruba bağlanmasını gerektirir. Duygusal doyum, birbirine sıkı sıkıya bağlı bir grubun her bir üyesiyle ilişki kurmaktan ve onlarla özdeşleşmekten kaynaklanır (Kanter, 1968).

Kontrol bağlılığı: Bir kişinin olumlu değerlendirici yönelimlerini güvence altına almak, sembolik çevresini yeniden tanımlamak, böylece sistemin taleplerinin öz kimliği açısından doğru kabul edilmesi ve otoriteye itaatin ahlaki bir gereklilik hâline getirilmesi, sosyal kontrole bağlılığın tüm yönleridir. Normlara bağlılık olarak da bilinir (Kanter, 1968).

O'Reilly ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılığı ve Psikolojik Bağlılığı

Uyum, özdeşleşme ve içselleştirme, psikolojik bağlanmanın temeli olarak hizmet edebilir (O'Reilly & Chatman, 1986). Her vakıf, kuruluş ve hedefleri ile ilişki kurmak için farklı bir nedene sahiptir. Uyum, ödül alma ve beladan uzak durma isteği gibi örgüte olan kişisel inanç dışındaki nedenlerle örgütsel amaçların ve otoritenin kabul edilmesidir. Bireyin kişisel değerleri ile şirket tarafından temsil edilen idealler arasında algılanan bir uyum yoluyla, içselleştirme, örgütsel etkinin kabulünü ve hedef bağlılığını somutlaştırır. Özdeşleşmenin son yönü, örgütsel üyelerle tatmin edici bağlantıları korumak için etkinin ve hedefe bağlılığın kabul edilmesidir (Vandenberg vd., 1994).

Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılığın Üç Bileşenli Kavramsallaştırması

Meyer ve Allen (1991) psikolojik bir durum olarak bağlılığın (a) bir arzu (duygusal bağlılık), (b) bir gereklilik (devam bağlılığı), ve (c) bir kuruluştaki istihdamı sürdürme yükümlülüğü (normatif bağlılık) olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu ileri sürmektedir. Her bileşenin, birkaç öncül sonucu geliştiği ve iş yeri davranışı üzerinde çeşitli etkileri olduğu düşünülmektedir. Bağlılığın (a) çalışanın örgütle ilişkisini yansıtan ve (b) örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararı için sonuçları olan psikolojik bir durum olduğu inancı, her üç yaklaşım tarafından da paylaşılmaktadır (Meyer & Allen, 1991).

"Duygusal bağlılık" terimi, bir çalışanın kuruluşla duygusal bağını, kuruluşla özdeşleşmesini ve katılımını tanımlamaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, istedikleri için örgütte kalırlar. "Devam bağlılığı" boyutu, bir kuruluştan ayrılmanın maliyetlerinin anlaşılmasını ifade eder. Şirketle temel bağlantısı uzun vadeli bir bağlılığa dayanan çalışanlar, mecbur kaldıkları için şirkette kalırlar. Normatif bağlılık, işe devam etme zorunluluğu duygusu gösterir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, şirkette kalmaları gerektiğine inanırlar (Meyer & Allen, 1991).

Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın iki bakış açısı duygusal ve çıkarıcıdır. Hesapçı bağlılık örgütsel bağlılığın çıkarıcı bir türü olarak görülürken, ahlaki bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık, duygusal biçimleri olarak görülmektedir (Penley & Gould, 1988).

Çıkarıcı örgütsel bağlılık anlayışı karşılıklılık üzerine kurulu gibi görünmektedir. Bir çalışan, şirketin sunduğu teşvikler için örgüte katkı payını değiştirir. Bu karşılıktan hareketle bir bağ gelişir (Çıkarıcı bağlılık biçimi). Çıkarıcı bağlılığın derecesi ilişkinin gücünden etkilenir ve bağın gücü, bir çalışanın hareket etme niyetlerinin örgütün davranış beklentileriyle ne kadar yakından uyumlu olduğundan etkilenir (Penley & Gould, 1988).

Her çalışan, şirkete katkılarını yalnızca araçsal teşviklere dayanarak değiştirmez. Katkıları ayarlamadaki "yapışkanlık" bazen kısmen duygusal bir örgütsel bağlılık biçimine atfedilebilir. Sonuç olarak, teşvikler azalsa bile katkılar yüksek olmaya devam edebilir ve tam tersi, teşvikler arttıkça katkılar düşük olmaya devam edebilir (Penley & Gould, 1988).

Penley ve Gould'un değiştirilmiş örgütsel bağlılık modeline göre, bağlılığın potansiyel olarak hem duygusal hem de çıkarıcı temelleri olabilir. Bir kuruluştaki karşılaşılacak bağlılık stillerinin belirli kombinasyonu/birleşimi, kültürüne, yönetim tarzına, işe alma felsefesi tarafından tercih edilen kişiliklere ve bireyin belirli bir işletmeye olan ilgisinin bir sonucu olarak meydana gelen seçimine bağlıdır.

Staw, Salancik ve diğerleri, tutumsal bağlılığa bir alternatif olarak davranışsal bağlılık fikrini öne sürmüşlerdir. Bu öneri, bir bireyin önceki davranışının onu örgüte bağlamak için etkisini vurgular ve büyük ölçüde çeşitli sosyal psikologların, özellikle de Kiesler'in çalışmalarına dayanmaktadır (Mowday vd., 2013; Salancik, 1977).

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker (1960), yan bahis yapılması sonucunda bağlılığın gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Becker, çalışanın organizasyondaki sorumluluklarını yerine getirirken eylemlerini müzakere etmesini önermiştir. Becker, daha önce çalışanın iki seçeneği olduğunu düşündü ve daha az değerli olanı seçti. Bu nedenle, başlangıçta mevcut eylem çizgisiyle/hareket tarzıyla ilgisi olmayan değerli bir şeyi riske attı. Artık çalışan, eylemlerinin tutarsızlığının sonuçlarının maliyeti çok yüksek olacağından, önceki sınırları aşmamak için aynı maliyetleri sürdürmek ister.

Aşağıda, bağlılığın temel bileşenlerinin bir listesi bulunmaktadır. İlk olarak, çalışan kendini, seçtiği hareket tarzının bu durumla mutlaka bağlantılı olmayan diğer ilgi alanları ve faaliyetler üzerinde bir etkisi olacağı bir durumda bulmaktadır. İkincisi, çalışanın önceki davranışları onu bu duruma sokmuştur. Üçüncü bir gereklilik, bağlı çalışanın yan bahsinin farkında olması ve bunun ötesinde etkileri olacağını anlamasıdır (Becker, 1960).

Bağlı çalışan, organizasyona katılımının kendisi için yan bahisler oluşturduğunu ve sonuç olarak gelecekteki faaliyetlerini sınırladığını fark etmektedir. Onun idamesi birkaç yöntem nedeniyle olabilir. Bu nedenler, genelleştirilmiş kültürel beklentilerin varlığı, kişisel olmayan bürokratik düzenlemelerin işleyişi, toplumsal konumlara bireysel uyum süreci ve toplumsal süreçlerin işleyişidir (Becker, 1960).

Salancik' in Yaklaşımı

Kendini adanmış bir kişi, eylemleri ve bu eylemler aracılığıyla faaliyetleri ve kişisel katılımını destekleyen inançlara kendini bağlayan kişidir. Bağlılık çok yaygın olduğu için davranışımız üzerinde sahip olduğu ince kontrollerin çoğu zaman bilincinde değiliz. Faydaları hemen görülme bile yaptığımız işi sevmemiz ve yapmaya devam etmemiz için bizi motive eden şey bağlılıktır. Birey, üç özelliği nedeniyle eylemlerine kendini adanmıştır. Bunlar, davranışın görünürlüğü, geri alınamazlığı ve isteğe bağlılığıdır. Bir birey, bu üç özelliği kontrol ederek eylemlerine ve sonuçlarına az ya da çok adanmış hâle getirilebilir (Salancik, 1977).

Davranışın ilk bağlayan yönü, ne kadar görünür ve gözlemlenebilir olduğu ile ilgilidir. Gizli veya gözlemlenmeyen eylemler, işleme gücünden yoksundur, çünkü görülmeyen bir eylem bir kişiyle açık bir şekilde ilişkilendirilemez. Modern organizasyonların anonim olduğu iddiaları, organizasyonların doğasında var olan herhangi bir şeyden çok, belirli organizasyonlardaki uygulamaların bir yansımasıdır (Salancik, 1977).

Bireyin kendi ilişkileri onu bağlamadığında onu organizasyonda tutan bir ilişkiler karmaşası yaratmaya yönelik girişimlerde bulunulur. Bir eylem ne kadar geri döndürülemez olursa, o kadar çok bağlılık oluşur. Görünürlük, bireyin bir eylemin gerçekleştiğini inkâr edemeyeceği anlamına gelir; geri alınamazlık, meydana gelen davranışın değiştirilemeyeceği anlamına gelir. Birkaç eylem, birini vurmak kadar geri döndürülemez veya geri dönüşü bu kadar maliyetlidir. Davranışın bu yönü, elbette, kısıtlayıcı etkilerine katkıda bulunur. Dolu bir silahı birine doğrultup sonra ateş eden bir kişi ya kendinden ya da kurbanından nefret eder. Kuruluşlar, bir kişinin işine olan bağlılığını az çok kolayca koparmak için çeşitli planlar geliştirmiştir. Ekip oluşturma ve çalışanlara tek büyük mutlu aile yaklaşımı bunun bir şeklidir (Salancik, 1977).

Bir kişiyi bir eylemi seçmeye ve eylemlerinin sonuçlarını kabul etmeye yönlendiren bağlar, iradedir. Davranış, irade ve operasyonel eş değeri ile hareket eden kişiyle ve kişisel sorumluluğun kabulüyle bağlantılıdır. İradenin gözlemlenmesi imkânsız olduğundan, eylemin bağlanmış davranış olarak kabul edilmesi için bir irade eşlik etmelidir. Kişi, davranışa aslında kendisinin neden olmadığını kolayca iddia edebilir (Salancik, 1977).

Reichers'in Yaklaşımı

Örgütü oluşturan birçok gruba yapılan çeşitli bağlılıklar topluluğu, uygun şekilde örgütsel bağlılık olarak tanımlanabilir. Örgüt teorisi, insanların dikkati, sadakati ve özdeşleşmeleri için yarışan koalisyon varlıkları olarak örgütler hakkında çok sayıda ilgili bakış

açısı sunar. Bu bağılıklar, en son uluslararası örgütsel bağıllık teorilerinde (tekil) belirgin olmayan kuruluşla karmaşık bir bağ göstermektedir (Reichers, 1985).

Koalisyon Kuruluşları Olarak Örgütler

Organizasyondaki çalışanların hem üst yönetim hem de müşteriler ve diğer ilgili halk tarafından onaylananlar olmak üzere çok sayıda farklı hedef ve değer kümesine farklı derecelerde bağlı olmaları muhtemel görünmektedir (Reichers, 1985).

Referans Grubu ve Rol Teorisi

Reichers'e (1985) göre, insanlar çeşitli gruplarla özdeşleşir ve onlara bağlanır. Toplu olarak ele alındığında, araştırma (referans grupları, rol teorisi, sınır rolleri ve ikili bağıllık üzerine), organizasyonlardaki insanların çeşitli seçmenlere karşı birden fazla bağıllığı olduğunu öne sürüyor. Birçok çalışan için "kuruluş" aslında iş arkadaşları, yöneticiler, astlar, müşteriler ve toplu olarak organizasyonu oluşturan diğer gruplar ve insanlar tarafından temsil edilen bir soyutlamadır. Bağıllık kavramının, bu birçok taahhüdü temsil etmek için yararlı bir şekilde ayrıştırılabileceği ve çeşitli bağıllık bileşenlerine dikkat etmenin mevcut, küresel anlamda örgütsel bağıllığı daha iyi anlamamıza yardımcı olabileceği iddia edilmiştir.

Cohen'in Teorisi: Dört Bileşenli Bir Bağıllık Modeli

Tutumsal ve davranışsal bağıllık arasındaki örtüşmeyi azaltmak için Cohen (2007) tarafından önerilmiştir. Önerilen model, 1975 yılında Fishbein ve Ajzen tarafından önerilen gerekçeli eylem kavramına dayanmaktadır.

Cohen'in öne sürdüğü düşünceye göre bağıllığın iki yönü vardır. İlk bileşen olan bağıllığın zamanlaması, kuruluşa katılmadan önce yapılan taahhüt ile katılımdan sonra yapılan taahhüt arasında ayrım yapar. İkinci bileşen olan bağıllığın temeli, çıkarıcı bağıllık, normatif bağıllık ve duygusal bağıllık arasında ayrım yapar. Sosyalleşme sürecinde oluşan ve bireysel değerler, inançlar, iş için beklentiler ve önceki deneyimlerden etkilenen geniş bağıllık kavramları bağıllık eğilimi olarak bilinir.

Cohen, normatif bağıllığın giriş öncesi bağıllık eğilimi olarak daha iyi anlaşıldığını ve çalışanları örgütte kalmaya iten ahlaki yükümlülük duyguları olarak tanımlandığını iddia etmektedir. Çıkarıcı bağıllık, kuruluşa daha doğrudan mal ve hizmet alışverişine dayanan bir bağ gösterir. Duygusal bağıllık, bir çalışanın belirli bir organizasyonla duygusal bağının yararlı bir göstergesidir. Her iki bağıllık da büyük ölçüde kurumsal deneyimlerden etkilendiği için örgüte katıldıktan sonra değerlendirilmelidir (Cohen, 2007).

Her iki bağıllık da örgütle psikolojik bir bağ üzerine kuruludur, ancak bunların zamanlaması ve faktörleri farklıdır. Normatif ve özellikle duygusal bağıllık biçimleri, daha yüksek bağıllık düzeyleri olarak kabul edilebilirken; çıkarıcı bağıllık biçimi, daha düşük bir bağıllık düzeyi olarak tanımlanabilir. Belirli bir organizasyonla fiili değişim, çıkarıcı bağıllığın gelişmesine yol açar. Sonuç olarak kişi, kendileriyle iletişim kurduklarını ne kadar iyi hissettiklerine bağlı olarak kuruluşa ne kadar bağlı olduğunu değerlendirir. Çıkarıcı bağıllık, kişinin organizasyona katılımının ilk aşamalarında baskındır. Kişinin daha derin bir bağıllık düzeyine -duygusal olanına- ulaşması için daha fazla zaman ve bilgi gerekir (Cohen, 2007).

Bağıllığın önemli bir bileşeni, iki boyut oluşturan zamanlamadır. Bunlar giriş öncesi bağıllık eğilimi ve giriş sonrası bağıllık eğilimidir. Giriş sonrası bağıllık, belirli bir kuruluşa gerçek bağıllıkla ilgiliyken, bağıllık eğilimi kuruluşa kendini adama yönündeki genel eğilimle ilgilenir (Cohen, 2007).

Duygusal bağıllık kazanmak için gereken zamanın uzunluğunun bir nedeni bağlanma teorisine dayanmaktadır. Kısacası, duygusal bağıllık tipik olarak araçsal bağıllıktan daha geç ve daha yavaş gelişir. Ortaya konan tanım, bağıllığı tanımlamak için güçlü, tutumsal bir yaklaşım kullanır ve aşırı derecede bağlı olanların yoğun psikolojik bağıllığını vurgular (Cohen, 2007).

Somers'ın Yaklaşımı

Somers'e (2009) göre örgütlerde çok bağlı, devamlılık baskın, duygusal-normatif baskın, devamlılık-normatif baskın ve bağıllıksız olmak üzere beş farklı bağıllık profili bulunmaktadır.

Her bir birey için göreceli bağıllık seviyeleri olarak adlandırılan bağıllık profilleri, bağıllığın çeşitli örgütsel bölümlerini göstermektedir. Devamlılık-normatif egemen/hâkim grup, yüksek düzeyde bağlı çalışanlardan ve en fazla devamsızlık gösteren duygusal-normatif egemen/hâkim profile sahip kişilerden önemli ölçüde farklı olan en düşük devamsızlık düzeyine sahiptir. En az stresli çalışanlar, duygusal-normatif baskınlığı baskın olan çalışanlardır (Somers, 2009).

Meixner'in Önerdiği Örgütsel Bağıllık Modeli

Meixner (2020) araştırmasını deneysel kanıtların Wolf'un önerdiği örgütsel bağıllık modelini destekleyip desteklemediğini belirlemek için yürütmüştür. Meixner (2020) bağıllık düzeylerinin (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) yalnızca duygusal ve davranışsal bağıllık için tartışılabileceğini ortaya koymuştur. Wolf (2020) dört bağıllık düzeyinin duygusal bağıllık, davranışsal bağıllık, normatif ve rasyonel bağıllık olduğunu öne sürmüştür. Ancak bu iki

bileşenin doğası gereği normatif ve rasyonel bağlılık teyit edilememiştir: Normatif bağlılıkla ilgili maddeler, bireyin şirketle olan ilişkilerinden ziyade kişiliğine, görüşlerine ve değerlerine daha sıkı bir şekilde bağlı görünmektedir. Öte yandan, rasyonel bağlılıkla ilgili maddeler iş piyasasının değişkenliği, genel olarak ekonominin durumu gibi dış faktörlerle daha yakından ilgilirken ve işverenle daha az ilgilidir. Bu iki özellik, bir kişinin toplam örgütsel bağlılığı için hâlâ önemli olabileceğinden bir işveren ve çalışan arasındaki ilişki için o kadar önemli olmayabileceği iddia edilebilir (Meixner, 2020).

Örgütsel Bağlılığın Kavramsallaştırılması

Örgütsel bağlılığın hem örgüt hem de birey için potansiyel avantajları nedeniyle, araştırılabilir ilgi odağı olan konulardan biri olduğu bildirilmektedir (Dey vd., 2014). Örgütsel davranış ve örgütsel psikolojideki en önemli konulardan biri örgütsel bağlılık kavramıdır (Baysal vd., 2020). 1960'larda örgütsel araştırmacılar, örgütsel bağlılık fikrini ciddiye almaya, nedenlerini ve sonuçlarını tanımlamaya başlamışlardır. 'Örgütsel bağlılık' (ÖB) üzerine erken dönem teori ve araştırmaları, sosyologların (örneğin, Becker, 1960; Etzioni, 1961; Kanter, 1968), sosyal psikologların (Kiesler, 1971) ve yönetim bilimcilerinin (örn., Hall vd., 1970a; March & Simon, 1958) çalışmalarından etkilenmiştir (Meyer vd., 2008). 1970'lerde, hem Porter ve diğerlerinin çalışmaları nedeniyle hem de Kuzey Amerika kuruluşlarında bağlılıkta belirgin düşüş ve personel değişim oranı/personel cirosu artışı konusundaki artan endişeler nedeniyle konuya ilgide önemli bir artış görülmüştür (Akt., Meyer vd., 2008). Örgütsel bağlılığa olan ilginin artması ise bu yapının anlaşılmasının kavramsal derinliğini arttırmıştır (Cohen, 2013). Bu ilgi bugün de devam ediyor ancak 1980'ler, diğer bağlılık hedeflerini içerecek şekilde bir teori ve araştırma alanına sahne olmuştur. 1990'lı yıllarda dünyanın çeşitli bölgelerinde yapılan çalışmalar literatür de daha sık yer almaya başlamış ve bu eğilim yeni yüzyılda büyümüş ve günümüzde de güçlenerek devam etmiştir (Meyer, 2016).

Günümüz ekonomisinde etkin bir şekilde rekabet etmek isteyen herhangi bir kuruluş, çalışanlarını kuruluşun hedeflerine bağlı kalmaya ve ekip üyeleri olarak iyi çalışmaya teşvik edecek bir sisteme ihtiyaç duyar. Sürekli olarak işe gelip görevlerini kendi başlarına tamamlayan çalışanların olması artık kabul edilen bir durum değildir. Kuruluşun genel amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanların artık takım halinde çalışması ve girişimciler gibi düşünmesi gerekmektedir (Ebikeseye & Dickson, 2018). Bu, stratejik değişim dönemlerinde örgütsel geçişleri başarılı bir şekilde yönetmenin, çalışan bağlılığı üzerinde etkiye sahip olmaya bağlı olduğu anlamına gelmektedir. Buna göre çalışanların örgütlerine bağlılıklarını anlamak ve etkilemek, en son örgütsel davranış literatüründe önemli bir konudur (Roe vd., 2009). Buna rağmen bağlılığın özlü ve kesin bir tanımını vermek hâlâ imkânsızdır (Rodrigues vd., 2019).

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar tarafından ilgili disiplin geçmişlerine, araştırma amaçlarına ve düşünce okullarına göre farklı şekilde tanımlanmaktadır (Tang vd., 2019).

Bağlılık kavramını ilk kez 1960 yılında literatüre kazandıran Becker, bunu "tutarlı insan davranışı üreten bir mekanizma" olarak tanımlamıştır. Ona göre bağlılık, birey bir yan bahis yaparak dışsal çıkarları tutarlı bir faaliyet alanıyla ilişkilendirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Yan bahisler genellikle kişinin sosyal organizasyonlara katılımının bir sonucu olarak tanımlanmıştır (Becker, 1960). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda özetlenmiştir:

Buchanan II'e göre (1972) örgütsel bağlılığın resmî tanımı üç bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler şunlardır: a) özdeşleşme (organizasyonun amaç ve normları ile); b) katılım (kişinin örgütsel rolüyle) c) sadakat (araçsal yetenekleri dışında, kendi iyiliği için kuruluşa).

Mowday vd., (2013) örgütsel bağlılığı, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve katılımının görece gücü olarak tanımlamaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılık kavramsal olarak en az üç faktörle karakterize edilebilir:

- (a) Kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul,
- (b) kuruluş adına dikkate değer bir çaba sarf etme istekliliği,
- (c) kuruluş üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılık, bir üyenin çalıştığı örgütle oluşturduğu ve üyenin davranışsal, duygusal ve bilişsel tutarlılığı ile karakterize edilen bir bağ ifade eder (Pratt, 1994).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç biçimde psikolojik bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Lipinskienė, 2008).

Örgütsel bağlılık, duygulanım (duygusal bağlanma, özdeşleşme), biliş (amaçlarının, normlarının ve değerlerinin tanımlanması ve içselleştirilmesi) ve eyleme hazır olma (kuruluşun çıkarlarına hizmet etmek ve bunları geliştirmek için genelleştirilmiş bir davranışsal taahhüt) bileşenlerinden oluşan çalışanın örgüte karşı tutumudur (Solinger vd., 2008).

Örgütsel bağlılık kavramı, "çalışanların örgüte bağlılığı ve örgütün amaç ve hedeflerine bağlı olması" olarak tanımlanabilir (Nayir, 2012).

Bağlılık, dengeleyici ve zorlayıcı bir güçtür ve (b) davranışa yön verir (Örneğin, özgürlüğü sınırlar, kişiyi bir hareket tarzına bağlar) (Zaraket, 2018).

Örgütsel bağlılık, bir örgüt üyesinin örgütsel amaç ve değerleri güçlü bir şekilde kabul etmesi ve aynı zamanda kendilerini örgüte adanma ve konumlarını sürdürme konusundaki istekliliği olarak tanımlanmaktadır (Tang vd., 2019).

Duygusal, devam ve normatif bağıllık üç bağıllık türüdür. Duygusal bağıllık, bir çalışanın duygusal olarak bağlanma arzusunu ifade eder. Devam bağıllığı, ihtiyaçların karşılanması nedeniyle örgüte bağıllıktır. Normatif bağıllık ise bir çalışanın örgütüne karşı hissettiği sadakati veya ahlaki yükümlülükleri yansıtmaktadır (Razzaq vd., 2019).

Bağıllık, gelecekte belirli hedeflere veya yönlere yönelik eylemi güvence altına almak için bir araç, süreç veya mekanizmadır. Bağıllık, birisine veya bir şeye karşı bir yükümlülüğü ileri bir tarihte yerine getireceğine dair taahhütte bulunma veya söz verme eylemidir (Bar-haim, 2019).

Örgütsel bağıllık genel anlamda, çalışanın bağlı olduğu iş organizasyonuna bağıllık ve sadakat duygusudur. Bir çalışanın tutumları ve niyetleri açısından tanımlanır. Bir çalışanın amaçları örgütün amaçlarıyla örtüştüğünde, örgüt adına çaba göstermeye istekli olduğunda ve örgütle bağlarını sürdürmek istediğinde, örgüte bağlı olduğu söylenebilir (Cohen, 2013).

Bağıllığın tanımı, örgüt ile bireysel çalışan arasındaki psikolojik bağı ifade etmektedir (Felfe & Wombacher, 2016, Akt., Meixner, 2020). Bağıllık, birçok karmaşık unsurun etkileşiminin sonucudur. Felfe ve Wombacher'e göre bağıllık; duygusal, hesaplayıcı ve normatif unsurları içerir. Bu ayrımı yapmanın yanı sıra bir hedefin ne kadar güçlü bir şekilde sergilendiğine bağlı olarak örgütsel bağıllığın değişebileceğini iddia etmektedirler. Bir bütün olarak örgüte ek olarak belirli bir lider, ekip veya departman için bağıllık da gösterilebilir (Akt., Meixner, 2020).

Yüksek kaliteli eğitim sağlamada önemli bir unsur, öğretmenin örgütsel bağıllığıdır (Utami vd., 2021). Öğretmenlerin örgütsel bağıllığı, okullarına olan psikolojik bağlarını temsil eder (Dou vd., 2017).

Örgütsel Bağıllığın Boyutları

Buchanan II'a göre (1972) özdeşleşme, katılım ve sadakat olmak üzere örgütsel bağıllığın üç bileşeni bulunmaktadır. Özdeşleşme, benliğin değerli gördüğü ve başarılması benliği onurlandıracak bir hedefle odaklanmasıdır. Katılım, kişisel olarak bir hedefin ayrıntılarına kendini kaptırmak anlamına gelmektedir. Bir kişinin benlik kavramının onaylandığı ortam için geliştirdiği duygu ise sadakattir. Özdeşleşme ve katılım, sadakatin bir sonucu olarak duruma özgü hâle gelir. Bu, etkili örgütleri farklı kılan uyumda kilit bir faktördür.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağıllığın (a) belirli, dışsal ödüller için uyum veya çıkarıcı katılım; (b) bir ilişki arzusuna dayalı kimlik veya katılım ve (c) bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanan içselleştirme veya katılım olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu ileri sürmüştür. Daha açık bir şekilde ifade edildiğinde tutum ve davranışlar ortak

bir inanç kümesinden ziyade belirli ödüller için benimsendiğinde uyum gerçekleşir. Kamusal ve özel tutumlar birbirinden farklı olabilir. Kamusal tutumda kişi grubun başarılarına ve değerlerine saygı duyarken özel tutumda grubun değerlerini kendisininmiş gibi benimsememiştir. Teşvik edilen tutum ve davranışlar, kişinin değerleriyle tutarlı olduğu için kabul edildiğinde -yani, kişinin ve grubun veya örgütün değerleri aynı olduğunda- içselleştirme gerçekleşir.

Meyer ve Allen'e (1991) göre örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

Duygusal Bağlılık

"Duygusal bağlılık" boyutu, bir çalışanın örgütle olan duygusal bağını, örgütle özdeşleşmesini ve örgüte katılımını tanımlamaktadır. Güçlü duygusal bağlılık, çalışanların örgütte istedikleri için kalmaları anlamına gelmektedir (Meyer & Allen, 1991). Temel performans değişkenleri ve duygusal bağlılık birbiriyle ilişkilidir. Daha yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanların işi kaçırma olasılıkları daha düşüktür ve bu etki, çalışanların kontrolünde olan devamsızlıklar için hastalık ve acil durum gibi kontrol edilemeyen devamsızlıklardan daha güçlüdür. Ek olarak duygusal bağlılığı iş performansı yordamaktadır. Zorunlu (veya isteğe bağlı olmayan) iş performansının öz bildirim değerlendirmeleri ve denetleyici derecelendirmeleri, çok çeşitli mesleklerde daha fazla duygusal bağlılığa sahip kişiler arasında daha yüksektir. Üstelik bu çalışanların, daha etkili ve keyifli bir iş yerine katkıda bulunan isteğe bağlı örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaları (örneğin, olağandışı bir çaba gösterme, iş arkadaşlarını destekleme ve örgütü savunma) duygusal bağlılığı zayıf olanlardan daha olasıdır (Allen, 2017).

Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı boyutu, kuruluştan ayrılmayla ilgili masrafların muhasebeleştirilmesini yansıtmaktadır. Devam eden bir taahhülle şirkete öncelikli olarak bağlı olan çalışanlar, bunu zorunluluktan yaparlar (Meyer& Allen, 1991). Duygusal ve normatif bağlılığın aksine örgütsel vatandaşlık davranışıyla da ilgisi yoktur. Devam bağlılığı yüksek olan bireyler, çalışmaya devam etme konusunda ne daha az ne de daha fazla isteklidir. Bununla birlikte meta-analitik araştırmalarda, devam bağlılığı ile iş performansının temel unsurları arasında güçlü bir negatif ilişki keşfedilmiştir. Çalışanların kayıplarından dolayı ayrılmayı göze alamayacağı stratejileri tasarlayan kuruluşların, güçlü devam bağlılığına sahip çalışanların daha kötü performans göstermesinin önemli sonuçlarını dikkate alması gerekecektir. Bu kuruluşlar çalışanlarını elde tutmayı becerebilir, ancak çalışanların performansı pahasına kaybederler (Allen, 2017).

Normatif Bağlılık

Son olarak, normatif bağlılıkta birey çalışmaya devam etmek için bir görev duygusu sergilemektedir. Yüksek düzeyde normatif bağlılık sergileyen çalışanlar, örgüte bağlı kalmaları gerektiğine inanırlar (Meyer & Allen, 1991). Çalışan devamsızlığı, normatif bağlılıkla ilişkili değildir. Etkiler, duygusal bağlılıktan daha az önemli olsa da diğer performans değişkenleriyle olumlu ilişkileri vardır. Kuzey Amerika dışında yürütülen çalışmalar, normatif bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı arasında daha güçlü ilişkilere sahiptir. Bu da kültürel boyutların bağlılığın bu bileşeninin davranışsal ifadesinde önemli bir rol olabileceğini göstermektedir. Son olarak normatif bağlılığın, bu henüz test edilmemiş olsa bile, özellikle zayıf ila orta düzeyde duygusal bağlılık sergiliyorsa çalışanların görevlerini yerine getirme şeklini değiştirebileceği öne sürülmüştür (Allen, 2017).

Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Değişkenler

Örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler oldukça çeşitlidir. Kişisel ve işle ilgili çeşitli özellikler örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Sheikh, 2017).

Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen yönetimsel ve durumsal faktörler, örgütsel faktörlerin iki temel kategorisidir. Liderlik gelişimi, iş özerkliği (Miedaner vd., 2018; Kim, & Beehr, 2020) ve örgütsel destek gibi yönetim zorluklarının tümü, yönetsel değişkenler tarafından ele alınmaktadır (Bodjrenou vd., 2019). Hiyerarşi kültürü ve örgütsel güven, örgütsel bağlılığın en güçlü göstergeleri olup bunu kanaat önderlerinin ve örgütsel etik değerlerin etkisi izlemektedir (Baksi-Maiti vd., 2020). Çalışan örgütsel bağlılığı, liderlik tarzlarından (işlemsel ve dönüşümsel liderlik) büyük ölçüde etkilenmektedir (Sobaih vd., 2022; Rahman vd., 2018; Eliyana vd., 2019). Ayrıca örgütsel bağlılık, örgütsel iklimden etkilenir (Berberoglu, 2018). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılığın en önemli yordayıcılarından biridir. Çalışanlar için firmanın tüm sistemlerinin adaletle çalışması, organizasyonun diğer birçok yönünden daha önemlidir. Çalışanların örgüte karşı tutumları ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkları, örgütsel adalet anlayışlarından etkilenmektedir (Imamoglu vd., 2019). Bilgi yönetimi yöntemleri, örgütsel bağlılığın yaratılmasında en önemli faktörlerden biridir (Razzaq vd., 2019). Dış mentorlarla karşılaştırıldığında örgütsel mentorlar/danışmanlar, duygusal ve normatif örgütsel bağlılığı artırmada daha etkilidir (Hartmann vd., 2013). Çalışanların örgütle olan sosyal takas ilişkisi, duygusal bağlılık düzeylerini etkilemektedir (Audenaert vd., 2019). Çalışanların iş tatmini kazanımları, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Saridakis vd., 2020). İnsan kaynakları yönetimindeki uygulamaların örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır

(Eyupoglu & Tashtoush, 2020). Çalışanlar arasındaki kurumsal sosyal sorumluluk algıları, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Prutina, 2016). Yapısal güçlendirme/yetkilendirme ve psikolojik güçlendirme/yetkilendirme, örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerdir (Fragkos vd., 2020). Örgütsel bağlılık savunmacı ve kabullenici sessizlikten olumsuz etkilenirken, toplum yanlısı sessizlik tam tersi bir etkiye sahiptir (Cetin, 2020). Maaş ve ödül uygulamalarının normatif bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Pinho vd., 2020). Ekip yönlendirme, istikrar, ademi merkeziyetçilik, resmîleştirme, üst yönetim desteği, güven, psikolojik iyi oluş ve örgüt kültürü örgütsel bağlılık üzerinde etkili olabilir (Rahman vd., 2018; Prilianti vd., 2021). Farklılıkların yönetimini uygulayan kuruluşlarda genellikle bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanlar bulunur (Divya & Ganesh, 2018). Örgütsel bağlılıkların derecesi, mesleki tükenmişlik düzeyine bağlı olarak doğru bir şekilde tahmin edilebilir (Sun, 2018).

Durumsal faktörler ise organizasyonun büyüklüğü, endüstrisi ve imajı gibi mevcut durumuylla ilgili olan faktörlerdir (Bodjrenou vd., 2019). Algılanan örgütsel destek, algılanan durumsal değişkenlerin her biri (işlemsel adaleti, dağıtım adaleti, danışman ile iletişim tatmin memnuniyeti ve iş birlikçi emek-yönetim ilişkisi iklimi) ile duygusal örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık eder (Moideenkutty vd., 2001). Örgüt yapısı, insan kaynakları prosedürleri ve organizasyonel iklim, en sık rapor edilen durumsal özelliklerden bazılarıdır. Örgütsel uygulamalar, örgütler tarafından takip edilen prosedürleri ve faaliyet gösterdikleri iklimi ifade eder (Decotiis & Summers, 1987; Kassahun, 2005). Üstelik örgütsel bağlılığın en yüksek yordayıcıları algılanan iş özerkliği, dağıtım adaleti, işlemsel adaleti ve örgütsel destek olmuştur (Kassahun, 2005).

Kişisel Faktörler

Çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve medeni durumu örgütsel bağlılığını etkileyen kişisel faktörlerdendir (Bodjrenou vd., 2019; Sheikh, 2017). Cinsiyet, yaş, görev süresi ve bölüm, örgütsel bağlılığın öncülleridir. Başka bir deyişle daha yaşlı daha kıdemli erkeklerin daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkları vardır (Kokubun, & Yasui, 2020). Bireysel faktörlerin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ve çalışan katılımının aracılık ettiği keşfedilmiştir (Anindita, & Seda, 2018; Maiti, & Sanyal, 2018). “Çalışanların bilişsel becerileri”, “çalışanların değerlendirilmesi” ve “çalışanların algısı ve başarıya ihtiyaç duymaları” örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerdir (Maiti & Sanyal, 2018). Duygusal zekâsı yüksek çalışanların örgütlerine duygusal bir bağlılığı vardır (Khalid vd., 2018). Örgütsel bağlılık, öğretmenlerin işteki motivasyonundan etkilenir (Tentama & Pranungsari, 2016).

Çalışanın işine bağlılığı, psikolojik sözleşmelerinden önemli ölçüde etkilenir (Okello vd., 2022).

İşle İlgili Faktörler

Bazı örgütsel ve insani unsurlar ise sadece örgüte veya kişiye bağlı değildir. Statü ve örgütsel görev süresi, işle ilgili olarak sınıflandırılabilen bu değişkenlere birkaç örnektir (Bodjrenou vd., 2019). Rol stresi, sosyal etkileşim yapısı, karar verme sürecine katılımın derecesi ve iş deneyimlerinin kalitesi gibi iş ile ilgili çeşitli özelliklerin çalışanların organizasyona bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır (Sheikh, 2017). Çalışanlara ulaşım, yardım, gıda yardımı vb. temel faydaları sunan/sağlayan ve çalışanlarının güvenliğinden endişe duyan iş yeri, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir (Ahakwa vd., 2021; Pinho vd., 2020). Örgütsel bağlılık, çalışan bağlılığından olumlu ve önemli ölçüde etkilenir (Ahakwa vd., 2021; Anindita & Seda, 2018; Abror, 2020). İş yaratma parametreleri (Ali vd., 2020) ve yetkinlik temelli performans değerlendirme uygulamalarının devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır (Pinho vd., 2020). Çalışanların değerlendirilmesi de örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenler arasındadır (Maiti & Sanyal, 2018).

Dışsal Faktörler

Ekonomi, kültür ve mevzuat gibi dış faktörler örgütsel bağlılığı etkilemektedir. (Bodjrenou vd., 2019). İş gücü ile ilgili yasal uyum, insan kaynakları yönetimi, olumlu duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile önemli bir pozitif ilişkiye sahiptir (Shen & Zhu 2011). O'Reilly ve Caldwell'in (1981) çalışmalarına göre, bir iş seçerken (yani örgüte katılmadan önce) seçeneklere sahip olmak, daha sonraki örgüte bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Kuruluşa katıldıktan sonra seçeneklerin mevcut olması ise olumsuz bir etki yaratabilir.

Örgütsel Bağlılığın Etkilediği Değişkenler

Sheikh'e (2017) göre, bağlılığı yüksek olan öğretmenler, bağlılığı zayıf olan meslektaşlarından daha iyi performans gösterir. Ayrıca yüksek düzeyde bağlılık ifade eden öğretmenlerin devamsızlık oranlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Ek olarak, bağlılık düzeyi yüksek olan öğretmenler örgütsel vatandaşlık davranışlarına büyük ilgi göstermişlerdir.

Tomazzoni ve Costa (2020) bağlılığın daha yüksek üretkenlik, motivasyon ve iş yerinde katılım ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerine uygun olarak motive olmalarını ve hatta gönüllü bir şekilde sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır (İmamoğlu vd., 2019). Çalışanların işi yapma istekleri, iş

verimliliğini ve kalitesini etkileyen örgütsel bağlılıktan etkilenir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, daha fazla işin üstesinden gelebileceklerine inanırlar. İşlerine daha fazla bağlı olan çalışanlar, işlerine daha fazla katıldıkları ve işleri hakkında düşündükleri için, daha az bağlı olanlardan daha başarılıdır (Loan, 2020).

Duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır (Kaplan & Kaplan, 2018). Romi vd.nin (2019) araştırmalarının bulguları, örgütsel bağlılık değişkenlerinin çalışanların performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi varken (Loan, 2020), yönetsel performans üzerinde kısmi bir etkisi vardır (Santika vd., 2020). Örgütsel bağlılık, bilgi yönetimi uygulamaları ile bilgi-iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir (Razzaq vd., 2019). Duyuşsal, normatif ve devam bağlılığı, çalışanların örgütten gönüllü olarak ayrılma niyetiyle negatif olarak ilişkilidir. Hem duygusal bağlılık hem de normatif bağlılık (devam bağlılığı hariç) gerçek işten ayrılmayı öngördüğü gösterilmiştir (Allen, 2017).

Çalışanın örgütten gönüllü olarak ayrılma niyeti, duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile ters orantılıdır. Gerçek işten ayrılmanın, duygusal ve normatif bağlılık tarafından tahmin edildiği ancak devam bağlılığı tarafından tahmin edilmediği gösterilmiştir (Allen, 2017). Örgütsel bağlılığın bilgi alışverişi ve örgüt performansı (Imamoglu vd., 2019), yaratıcılık (Abror, 2020), iş tatmini (Badri, 2022) ve işten ayrılma niyeti (Laily vd., 2022), üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Meta-analitik çalışmalara göre, güçlü duygusal bağlılık, daha düşük stres ve yorgunluk seviyelerinin yanı sıra daha yüksek bir yaşam kalitesi ile ilişkilendirilebilir. Aksine, devam bağlılığı daha düşük yaşam kalitesi ve daha fazla stres ile ilişkilidir (Allen, 2017). Sonuç olarak, örgütün amaçlarına bağlı personele sahip olmak çok önemlidir.

Farklılıkların Yönetimini Açıklayan Kuramlar

Mabey ve Finch-Lees'e (2008) göre farklılıkların yönetimi nispeten yakın bir zamanda ortaya çıkmasına rağmen, insan kaynakları yönetimi politikasının önemli bir bileşeni hâline gelmesi ile oldukça hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır. Kavramın yaygın kullanımına rağmen, örgütlerin çeşitliliği ele alması olarak düşünülebilecek çeşitli yollar vardır. Dass ve Parker (1999), Thomas ve Ely (1996) yapılan önceki çalışmalara dayanarak bu yolları haritalamak için yararlı bir çerçeve önermişlerdir. Farklılığı yönetmek için dört farklı yöntemi açıklamaktadırlar:

- Direnç yaklaşımı
- Ayrımcılık ve Adalet Yaklaşımı

- Erişim ve Meşruiyet yaklaşımı
- Öğrenme yaklaşımı.

Direnç Yaklaşımı

Amerika Birleşik Devletleri'ndeki sivil haklar öncesi dönemde ve Avrupa'daki sömürge sonrası çağda, iş gücü farklılığı için sınırlı baskılar vardı. Irksal, etnik ve sosyal normlar oldukça açık ve netti. Farklılıklar bu durumlarda dirençle karşı karşıya kalmıştır. 1960'larda talepler büyüdükçe, farklılığa karşı direniş, azınlıkların mevcut çoğunlukları ortadan kaldıracılabileceği korkusuyla motive olmuştur (Dass & Parker, 2017).

Ayrımcılık ve Adalet Yaklaşımı

Çeşitliliği anlamaya yönelik en yaygın yaklaşım, ayrımcılık ve adalet merceği olabilir. Çeşitliliği bu perspektiften düşünürken, liderler sıklıkla eşit fırsat, adil muamele, işe alım ve federal eşit istihdam fırsatı yasalarına bağlılık üzerine odaklanırlar (Thomas & Ely, 1996).

Ayrımcılık ve adalet paradigması, geleneksel olumlu eylem girişimlerinin mantığını yansıtmaya rağmen, tamamen sayısal bir sorunun ötesine geçiyor. Bu yol gösterici felsefe altında faaliyet gösteren örgütler, iş gücünü oluşturan kadınların ve beyaz olmayan insanların ihtiyaçlarına göre uyarlanmış mentorluk ve kariyer geliştirme girişimleri ve diğer çalışanlara kültürel farklılıklara saygılı olmalarını öğreten programlar uygulamaktadır (Thomas & Ely, 1996).

Bu paradigmaya göre bir örgütün işe alma ve elde tutma çabalarının başarısı, farklılıkların ilerlemesi için bir ölçüt olarak hizmet eder. İş yeri koşullarının, çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde tamamlamak için benzersiz yeteneklerini kullanmalarına olanak sağladığı düzey, farklılığın artması için kriter olarak hizmet etmelidir (Thomas & Ely, 1996).

Erişim ve Meşruiyet yaklaşımı

Erişim ve meşruiyet paradigması, "olumlu eylem" oluşturan bir çeşit farklılık müdahalesidir. Bu paradigmanın birincil gerekçesi, farklılık için iş durumudur. Bununla birlikte yetersiz hizmet alan gruplara ve insanlara erişimi geliştirme programlarını vurguladığı için sınırlandırılmıştır. Bu paradigmanın birincil hedefi özel pazarlara nüfuz etmektir (Aydın & Özeren, 2018). Buna ek olarak örgütlerin, çalışanlarının demografik özelliklerini önemli paydaşlar ve hedef pazarlarla eşeştirebilmesi için farklılıkları ifade edilebileceği bir kültür veya çevre geliştirme gerekliliğini vurgulamaktadır (Lorbiecki, 2001).

Erişim ve meşruiyet paradigması, farklılıkların kabulü ve kutlanmasına dayanıyordu. Bu paradigmanın benimsendiği yerlerde örgütler, örgütün demografik özelliklerini kritik

tüketici veya kurucu gruplarla eşleştirerek daha farklı bir müşteriye ve meşruiyete erişim için zorladılar. Bazı durumlarda, bu çabalar örgütsel çeşitliliğin önemli artışlarına yol açmıştır (Thomas & Ely, 1996).

Öğrenme Yaklaşımı

Thomas ve Ely (1996), öğrenme yaklaşımından öğrenme ve etkililik paradigması olarak bahsetmiştir. Bu paradigma, yeni ve ümit verici bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım; erişim, meşruiyet, ayrımcılık ve adalet paradigmalarının unsurlarını içerir. Ancak çeşitliliği açıkça çalışma yöntemlerine bağlayarak daha da ileri gider.

Bu yaklaşım, farklılığı bir öğrenme kaynağı olarak dikkate alarak açık uçlu/sınırlanmamış ve özyinelemelidir. Böylece farklılık kavramına ilişkin anlayışımızı etkiler. Bu yaklaşımı bir tür kritik alana götürür (Mabey & Finch-Lees, 2008).

Öğrenme yaklaşımı, farklılık konusundaki diğer yaklaşımlardan üç şekilde farklılaşır: a) Verimlilik, yenilik, müşteri memnuniyeti, çalışan gelişimi ve sosyal sorumluluk dâhil olmak üzere farklılıktan birçok hedefe ulaşmaya çalışır.

b) Benzerlikleri ve farklılıkları iş gücü farklılığının iki yönü olarak görür.

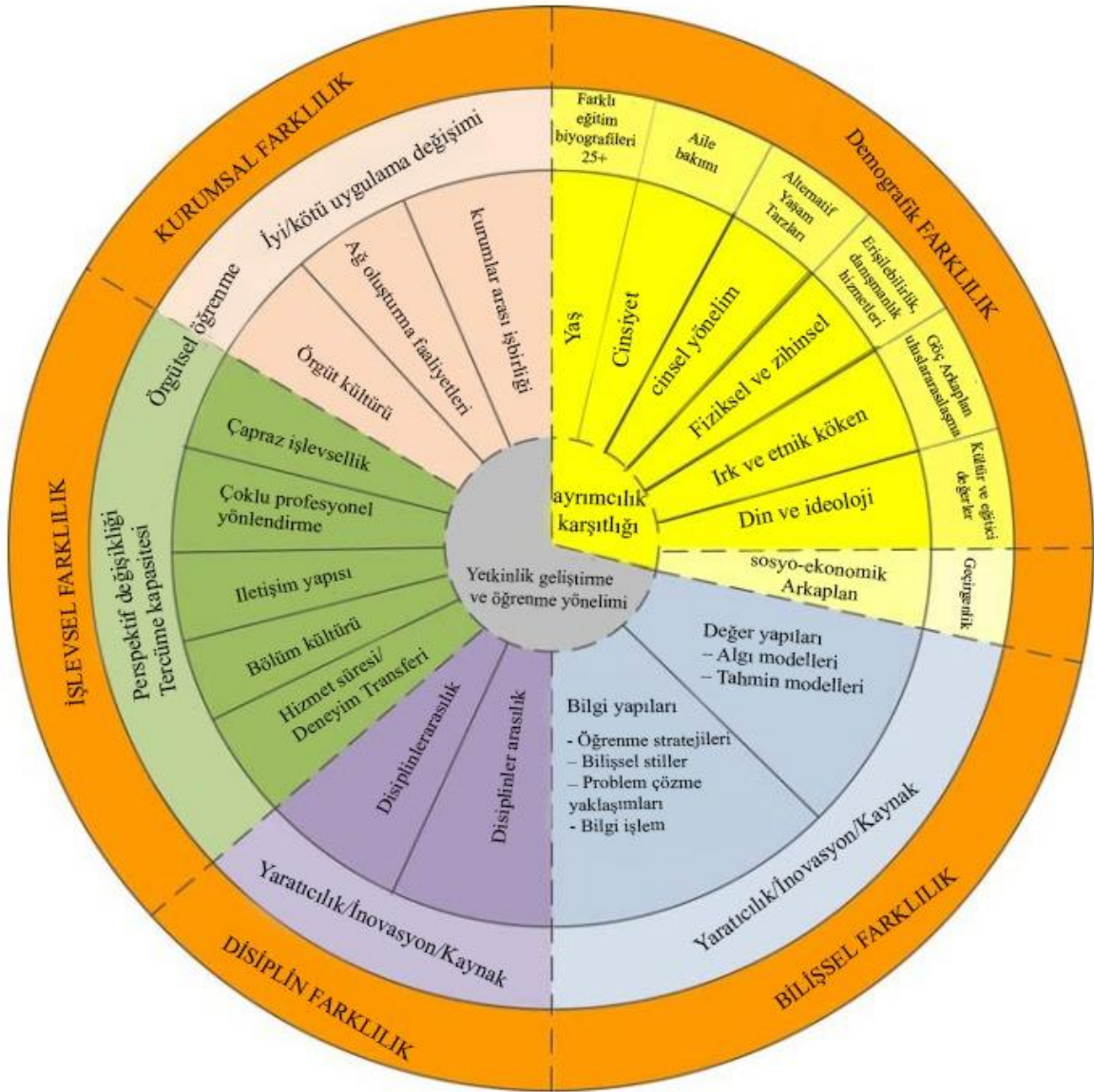
c) Farklılığı uzun ve kısa vadeli sonuçlara sahip olan bir olgu olarak görür (Dass & Parker, 2017).

İşletmeler ayrıca, çalışanlarının bakış açılarını kuruluşun temel faaliyetlerine dâhil etmelerini ve pazarları, ürünleri, stratejileri, görevleri, iş süreçlerini ve hatta kültürleri yeniden oluşturarak çalışmalarını geliştirmelerini sağlayan farklı bir zihniyet oluşturmuştur. Bu işletmeler, öğrenme-etkinlik paradigmasına göre farklılığı yöneterek çeşitliliğin doğal avantajlarından tam olarak yararlanmaktadır (Thomas & Ely, 1996).

HEAD Tekerlek Yaklaşımı

Farklılık için yüksek öğrenim farkındalığı (**H**igher **E**ducation **A**wareness for **D**iversity) anlamına gelen HEAD tekerleği, yüksek öğrenim için çok önemli olan beş farklılık segmentinin derinlemesine bir analizini sunmaktadır (Şekil 2). İnsanlar "hem çeşitli farklılıklara hem de ortaklıklara sahiptir, bu da farklılığın anlamını değiştirir ve yeniden tanımlar ve her şey dâhil bir lens olarak dikkate alınır. Bu çerçeve, yükseköğretim kurumlarında okuyan ve çalışan kişilerin, genellikle açık sınırlar olmadan örtüşen bir dizi kurumsal, akademik, işlevsel ve demografik geçmişten yararlandığı fikrini desteklemeyi amaçlamaktadır. Tekerlek, belirli bir erişim noktasından yoksun olduğu için çok sayıda çeşitlilik bakış açısına kapı açıcı ve giriş portalı olarak kolayca hizmet edebilir (Gaisch vd., 2019).

Şekil 2. HEAD Tekerlek



kaynak: (Gaisch vd., 2019).

Farklılıkların Yönetiminin Kavramsallaştırılması

Farklılık, kaynaşma/entegrasyon konularına ilişkin ilgi 1950'lerden önce başlamıştır. Bu alanda ele alınan başlıca konular Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi, yasal adalet (medeni haklar ve sosyal adalet), kültürlerarası iletişim, farklılık, farklılıklara değer verme, farklılıkların yönetimi ve kültürlerarası yeterlidir (Hayles, 2015). Farklılık kavramı, bireysel farklılıkları ya ırk, cinsiyet ve yaş gibi hızla fark edilebilen veya tanımlanabilen

özelliklere atıfta bulunan "yüzeysel düzey" ya da kişilik ve değer sistemi gibi hemen fark edilemeyen ancak yine de bireyin önemli yönleri olan ayrımlara atıfta bulunan "derin düzeyde" olarak sınıflandırmaktadır (Kottke & Agars, 2008). Farklılık kavramı, ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, sosyo-ekonomik durum, yaş, fiziksel yetenekler, dinî inançlar, siyasi inançlar veya diğer ideolojiler ve daha pek çok boyuttaki farklılıkları ifade etmektedir (Volckmann, 2012).

Ekonomik küreselleşme ifadesinin altında yatan çeşitli çağdaş fenomenler/olaylar vardır. Örgütler artık birden fazla ülkede aynı anda faaliyet gösteriyor, mallar ve hizmetler daha uzun mesafelere taşınmakta ve buna bağlı olarak işçi hareketliliği de genişlemektedir. Kurallar ve iş hukuku gibi bu yerel koşullar nedeniyle, artık uluslararası yönetim gerekli görülmektedir. Bu durumun devamı olarak kültürel yetkinlik ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Ayrıca kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış iletişimlerin iş fırsatlarının kaybedilmesine/kaçırılmasına neden olduğu gösterilmiştir. Bu anlayış, farklılıkların yönetimi anlayışının gelişmesini etkilemiştir (Dahlgard-Park, 2015).

İlk başta, Amerikan çabaları ılımlıydı ve fırsat eşitliğine odaklanmıştır. Daha sonra, sonuçların eşitliğini garanti altına almak için daha güçlü önlemler kullanılmıştır. Bu daha proaktif/ileriye etkili ve müdahaleci aşamada pek çok anlaşmazlık oluşmuştur. Bu aşamada farklılıklara ırkın yanı sıra cinsiyet ve/veya diğer kategoriler gibi başka konular da eklenmiştir. Farklılık bu temelde yaratıldığı gibi aynı eğilimi takip etmiştir. Bu anlayış öncelikle ırkla başlamıştır, sonunda neredeyse herkesi kapsayacak şekilde gelişmiştir. Amaç önce farklılığı sahip olmak sonra onu takdir etmek ve ona değer vermek ve en son ondan yararlanmaktır (Hayles, 2015).

Kuruluşların toplumun farklılığını yansıtan çalışanları işe alması gerekiyordu ve bu da olumlu eylem politikalarına yol açtı. Bunun bir sonucu, ırk, cinsiyet veya din gibi belirli niteliklerin istihdam kriterlerinden biri olarak durabilmesiydi. Sonuç olarak ve çeşitli şekillerde, bu kavram artık dünyadaki birçok iş kanununa yansımaya başlamıştır. Örneğin, 1972'de ABD'de uygulamaya konulan Eşit İstihdam Fırsatları Yasası, birçok yönden farklılıkların yönetiminin öncüsü olarak görülebilir (Dahlgard-Park, 2015).

Cox, Blake, Roosevelt, Loden, Rosener, Jackson, Gardenswartz, Rowe ve Thomas dâhil olmak üzere çeşitli uzmanlar tarafından geliştirildiği için farklılıkların yönetiminde çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu uzmanların hepsi, bu konuyu ilk defa 1990'larda Amerika Birleşik Devletleri'nde kaleme almışlardır (Aretz & Hansen, 2002:7, Vedder, 2006:2, Akt., Vural & Liedtke, 2017) Özellikle, Thomas, 1990'da farklılıkların yönetimini, üyelerin örgütsel hedeflere ulaşırken tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini sağlayacak bir ortam yaratmak için bir

kavram olarak önerdi (Sabharwal, 2014). O zamandan beri, iki ana yaklaşım ortaya çıkmıştır: İlk olarak, bir performans gereksinimi olarak farklılık yönetimi fikri, Batı Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir grup yönetim akademisyeni, danışman ve işveren tarafından hızla kabul edildi ve desteklendi. İkincisi, fırsat eşitliği perspektifinden, eleştirel yönetim ve endüstriyel ilişkiler disiplinlerinden bir grup sendikacı ve akademisyen, literatürün sosyal ve iş yeri eşitsizliklerinin üstesinden gelme konusundaki geleneksel kaygılarını ele almadaki yetersizliği nedeniyle farklılık yönetimi fikrini eleştirdi (Özbilgin, 2008).

Farklılığı tanımlamanın birçok yolu vardır. Bu tanım, ne tüm insan ayrımlarını kapsayacak kadar geniş ne de ırk ve cinsiyetle ilgili olanlarla çok sınırlıdır. Olumlu eylem, geleneksel olmayan veya "azınlık grubu" örgütlerinin üyeleri ve eşit istihdam fırsatı, farklılıkla eş anlamlı değildir. Bunun yerine farklılık, belirli bir iş yeri veya pazar ortamında bir arada var olan bireylerin sahip olduğu çeşitli sosyal ve kültürel kimlikleri ifade etmektedir (Cox, 2001).

Farklılık, zaman içinde farklı bireylere farklı şeyler ifade etmek için değiştiği için bukalemun gibidir. Farklılık, yalnızca insanların insanları birbirinden farklı görmelerine neden olmakla kalmayıp aynı zamanda söz konusu birey için avantajlı veya dezavantajlı olabilecek, başkalarından tepkiler de alabilen özelliklerin çeşitliliğidir (Lumby & Coleman, 2007). Farklılık tipik olarak demografik olarak tanımlanır ve ırk-etnik köken, cinsiyet, cinsel kimlik, engellilik, ulusal köken, yaş ve din gibi çoklu kimlik durumlarını listeler (Iverson, 2020).

Farklılıkların yönetimi çalışanları güçlendirmeye, örgüt kültürünü değiştirmeye ve farklı bir iş gücü geliştirmeye yönelik kasıtlı bir organizasyon stratejisidir. Olumlu eylemlerle tanımlanan faaliyetlerden ve varsayımlardan, iş gücü çeşitliliğini ve potansiyelini yansıtan kapsayıcı yönetim uygulamalarına geçişi temsil eder. Katılımcıların değişime önceden hazırlandığı, korkmadığı veya insan çeşitliliğini bir tehdit olarak görmediği ve iş yerini, çalışanların şirkete ek bir masraf ödmeden yeteneklerini ve performanslarını geliştirebilecekleri bir yer olarak gördüğü pragmatik bir yaklaşıma sahip olmak idealidir (Arredondo, 1996).

Farklılıkları yönetmek farklılıkları kontrol etmek veya içermek anlamına gelmez, iş gücünüzün her bir üyesinin potansiyelini gerçekleştirilmesini sağlamak anlamına gelir (Thomas, 1990).

Geniş anlamda farklılıkların yönetimi örgütlerin beyaz olmayanlar, kadınlar ve fiziksel olarak zorlananlar dâhil olmak üzere üretken, motive ve kararlı çalışanların heterojen bir karışımını işe alma, elde tutma, ödüllendirme ve teşvik etme taahhüdü olarak tanımlanmaktadır (Ivancevich & Gilbert, 2000).

Farklılıkların yönetimi işe alım, ödöl, performans değlerlendirme, çalışan gelişimi ve bireysel yönetsel davranışlar dâhil olmak üzere insan kaynakları yönetimi alt sistemlerinin liderlik ve ekip çalışması yoluyla rekabet avantajı sağlamadaki toplam etkisi olarak tanımlanmaktadır (Bassett-Jones, 2005). Farklılıkların yönetimi her türlü farklılık ve benzerlikler ile ilgili gerilimler ve karmaşıklıkların ortasında kaliteli kararlar alma yeteneğidir (Thomas, 2010).

Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için işleyen bir örgüt ortamı geliştirmek amacıyla planlı ve sistematik bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir (Visagie vd., 2012).

Farklılıkların yönetimi, kadınlar ve etnik azınlık grupları da dâhil olmak üzere, geleneksel olarak bu ortamlarda iyi temsil edilmeyenlerin çalışma ortamına hoşgörü ve dâhil edilmesini teşvik etmeyi amaçlayan insan kaynakları içinde geniş bir politika yelpazesini kapsamak olarak tanımlanmaktadır (Oberfield, 2014; Alfalih, 2022).

Farklılıkların yönetimi, “cinsiyet, dil, din, ırk, etnik köken, kişilik ve siyasi görüş gibi pek çok farklılığa sahip bireylerin farklılıklarına karşı onları oldukları gibi kabul ederek farklılıklara karşı saygılı, duyarlı ve hoşgörölü davranma süreci olarak tanımlanabilir. Amaç bu farklılıklara sahip bireyleri, tarafsız ve adil bir yönetim anlayışıyla, organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmak ve bu kişileri uyum içinde bir arada tutarak ortak hedefler doğrultusunda yönlendirmek (Polat & Olcum, 2016, s. 72). Öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yapılan bu tanımda, cinsiyet, etnik köken, siyasi görüş gibi birçok farklılığın olduğu okullarda öğretmenlerin farklılıklarına saygı gösterilmesi, bu farklılıkların kabul edilmesi ve bu farklılıkların kullanılması gibi beklentileri olduğu tespit edilmiştir. Liderlerin bu görevleri yerine getirirken adil ve tarafsız davranmaları gerektiğini vurgulamışlardır (Polat & Olcum, 2016).

Farklılıkların Yönetiminin Boyutları

Cox (1991), Fink ve Pastore (1999) farklılık yönetiminin altı boyutunu tanımlamıştır:

- (a) kültürleşme biçimi,
- (b) yapısal entegrasyon derecesi,
- (c) resmî olmayan organizasyona entegrasyon,
- (d) kültürel ön yargı derecesi,
- (e) örgütsel özdeşleşme seviyeleri ve
- (f) gruplar arası çatışma derecesi.

- Kültürleşme, iki grubun birbirine uyum sağladığı ve kültürel farklılıkları ele aldığı süreçleri ifade etmektedir.
- Yapısal entegrasyon, işe alma, işe yerleştirme ve çalışma durumu profilleri dâhil olmak üzere organizasyon üyelerinin kültürel profillerini ifade etmektedir.
- Gayriresm  Entegrasyon, azınlık kültürlerinin üyelerinin normal çalışma saatleri dışındaki gayriresmî ağlara ve faaliyetlere dâhil edilmesidir.
- Kültürel  n yargı ise ön yargı ve ayrımcılıktır
- Örgütsel Kimlik,  rg te ait olma, bağlılık ve bağlılık duygusudur.
- Gruplararası  atışma, kültürel gruplar arasındaki sürtüşme, gerilim ve g   mücadeleleridir.

Arredondo (1996) farklılıkların yönetimi için belirlediği öncülleri, yetkinlikleri ve uygulamaları aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- İş yerinde onur ve saygıyı teşvik etmenin ana zemini farklılıkların yönetimidir. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda insanları kurumsal başarının temel bir nedeni olarak konumlandırmak için bir  er eve görevi görmektedir.
- Farklılıkları yönetmek stratejik bir örgütsel hedeftir. Liderlik, yönetim teknikleri, ürün geliştirme, insan kaynakları, pazarlama ve satış, finansal tahminler ve yerel ve uluslararası iletişim dâhil olmak üzere işle ilgili diğer tüm faktörler, farklılık yönetimi ile etkileşime girer.
- Farklılıkların yönetimi, bakış açısında bir değişiklik gerektirir. Bir farklılık yönetimi yaklaşımının kapsamını ve olanaklarını anlamak için şirket yöneticilerinin yeniden eğitimden geçmesi gerekir.
- Farklılıkların yönetimi disiplinler arası bilgiye dayalı kültürlerarası ilişkilere, kültürel farklılıklara ve örgüt kültürüne özel bir odaklanma gerektirir.
- Farklılıkların yönetimi ilişki odaklı, geniş tabanlı düşünmeyi gerektirir. Teorik olarak, farklılıkların yönetimi sorunları yansıtmalı ve yönetim kurulu genelinde katılım derecelerini içermelidir.
- Farklılıkların yönetiminin odak noktası, önemli iş uygulamaları, politikaları ve sistemleridir.
- Bir farklılıkların yönetimi stratejisi insanlar, sistemler ve uygulamalar arasındaki bağlantıların incelenmesini gerektirir.
- Farklılıkların yönetimi yenilikçiliği, yaratıcılığı ve risk almayı gerektirir ve teşvik eder.

- Risk almak, farklılık yönetiminde bir güçtür. Farklılığı teşvik etmeye yönelik girişimler, başarılı bir ticari çabayla karşılaştırılabilir. Bir girişimcinin güvenilir bilgi, nesnel düşünce ve hedef belirlemeye dayalı bir eylem planına bağlı kalması gerekir.
- İnsanlara sayılar veya kategoriler yerine bireyler olarak yaklaşmak, farklılıkların yönetimi tarafından teşvik edilir.
- Farklılıkların yönetimi için bir vizyona ve güçlendirilmiş ilişkilere sahip liderlik gereklidir.

İlgili literatür gözden geçirildiğinde farklılıkların yönetiminin üç bütünleşik boyutunun ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Bunlar (Goslin & Kluka, 2010):

a) Olumlayıcı eylem girişimleri (yönetim yapılarında, resmî politikada, eğitim sağlanmasında ve farklılıkların yönetimi ile olumlu eylem arasındaki ilişkiyi yansıtan)

b) Ekonomik güçlendirme girişimleri (paydaşların, hizmet sağlayıcıların ve belirlenmiş gruplardan üyelerin temsili ve eşit fırsatlar politikasının uygulanması)

(c) Destekleyici yönetim felsefesi (etnik ve kültürel farklılıklar içinde kadının statüsü/durumu).

Farklılıkların Yönetimini Etkileyen Değişkenler

Bulgular, çalışanlara sağlanan elde tutma/kaybetmeme/tutulma, yan ödemeler (maaş dışında verilen haklar) ve sağlık sigortası poliçelerinin farklılıkların yönetimini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Abaker vd., 2018). Müşterilerin ırksal çeşitliliği, organizasyonlar arası iş birliği ve pazar rekabet gücünün tümü, farklılıkları yönetimini etkileyen değişkenler arasındadır (McCrea vd., 2022). Tayvanlı şirketlerin farklılıkların yönetiminin arkasındaki ana itici güçleri iş gerekçesi ve sosyal sorumluluk hedefleridir (Achylurdyyeva vd., 2019). Üç kurumsal faktör (zorlayıcı, mimetik ve normatif) farklılıkların yönetimi uygulamalarının seçiminde rol oynamıştır. Bunlar zorlayıcı baskılar, normatif baskılar, mimetik baskılar hem zorlayıcı hem de normatif baskılar hem mimetik hem de normatif güçlerdir (Tetteh, 2020). Yönetim kurulunun insan kaynakları deneyimine sahip olduğu örgütler, yönetim kurulu insan kaynakları uzmanlığı olmayan şirketlerden daha iyi farklılıkların yönetimine sahiptir (Mullins, 2018). İnsan kaynakları yönetiminde kullanılan uygulamaların farklılıkların yönetimi üzerinde büyük etkisi vardır (Ali vd., 2020). Bir örgütün kültürünün adaptasyonu, tutarlılığı ve katılım yönlerinin farklılıkların yönetimine bakış açısını etkilediği düşünülmektedir (Sezerel & Tonus, 2016). Mikro düzeyde farklılıkların yönetimi, makro ve orta düzeylerdeki gerilimler ve tutarsızlıklardan etkilenmektedir (Pringle & Ryan, 2015). Farklılık yönetimi işe alma ve seçme (Ali, 2019), pazar rekabet gücü, hizmet iş birliği, ırk çeşitliliği (McCrea & Zhu, 2019), kültürel

farklılığın yönetimi, çalışanların marjinalleşme algısı ve çatışmalardan etkilenmektedir (Inegbedion vd., 2020).

Farklılıkların Yönetiminin Etkilediği Değişkenler

İşgücü farklılıklarının yönetimi, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilemektedir (Li vd., 2021; Turek, 2017). Yenilik, farklılıkların yönetiminden önemli ölçüde etkilenmiştir (Ali vd., 2020). Farklılıkların yönetimi, iş tutumlarını ve örgütsel verimliliği iyileştirme potansiyeline sahiptir (Inegbedion vd., 2020). Daha yüksek katılım dereceleri farklılıkların yönetimi ile bağlantılıdır ve bu da duygusal bağlılığı ve kurumsal vatandaşlık davranışını arttırmaktadır (Ashikali & Groeneveld, 2015).

Kurumsal teoriye göre, farklılıkların yönetimi stratejileri hem iç hem de dış meşruiyet ile sonuçlanır. Hükümet, savunma teşkilatı örgütleri, müşteriler ve bağışçıların tümü dış meşruiyete katkıda bulunur. İç meşruiyet, örgütün adalet duygusunun üyelerini ve farklılık yönetimi tekniklerini onaylamalarını içerir. Kaynak temelli teoriye göre, farklılık yönetimi uygulamalarının faydaları, kârlı bir iş planının oluşturulmasını, bu planın başarılı bir şekilde yürütülmesini, rekabet avantajının sürdürülmesini, yenilikçiliği, pazar payını, firma finansal performansını, maliyet düşürmeyi ve ürün farklılaştırma içermektedir (Yang & Konrad, 2011). Farklılığın yönetimi, bir organizasyon içinde adaletin nasıl görüldüğü üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Kim & Park, 2017). Kuruluşların çekiciliği, farklılıkların yönetimine yatırım yapmaktan etkilenmektedir (Madera vd., 2018). İş verimliliği, işe bağlılık ve çalışanların ve yöneticilerin projelerde iş birliği yapma ve iş yapma yeteneğinin tümü farklılıkların yönetiminden etkilenmektedir (Polat Dede, 2019).

İlgili Araştırmalar

Psikolojik Sermaye İle İlgili Araştırmalar

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Carmona-Halty vd.nin (2021) yaptığı çalışmada, olumlu duygular ve akademik performans arasındaki ilişkide akademik psikolojik sermaye ve akademik katılımın aracılık rolü araştırıldı. Test edilen model, akademik psikolojik sermaye ve katılımın olumlu duygular ve akademik performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiği hipotezini doğrulamıştır.

Clarence vd.nin (2021) çalışmasının amacı, hizmetkâr liderlik stilini kullanan müdürlerin, çalışanların duygusal bağlılıklarını ve psikolojik iyi oluşlarını ne derece olumlu etkilediğini belirlemektir. Analizlerden elde edilen bulgular, üç faktörün bir bileşeni aracılığıyla hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu

göstermiştir. Bu bileşenler; dayanıklılık, öz yeterlik ve umuttur. Üç bileşen birlikte öğretmenin psikolojik sermayesini oluşturur.

Huang ve Wang (2021) psikolojik sermaye ve okul ikliminin öğretmenler için beş farklı türde gayriresmî iş yeri öğrenme etkinliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. İş birliği ve öğretimsel yeniliğin etkileri, incelenen okul ikliminin beş değişkeni arasında en güçlüsüydü. Seçim yapmak, paydaş katılımından öğrenmekle iyi bir ilişkiye sahipken meslektaş etkileşiminden ve yansıtmadan öğrenme ile olumsuz bir ilişkiye sahipti. Psikolojik sermayenin okul ikliminin informal iş yeri öğrenimi üzerindeki etkisinin önemli bir aracısı olduğu görülmüştür.

Adil ve Kamal'ın araştırması (2020), otantik liderlik ve psikolojik sermayenin stres ve motivasyon süreçlerindeki işlevini inceleyenlere, iş talepleri-kaynaklar modelini genişletmeyi amaçlamaktadır. Bulgular otantik liderliğin işle ilgili duygusal esenlik, psikolojik sermaye, işe bağlılık ve niceliksel aşırı yüklenme üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermiştir. Psikolojik sermaye iyi oluş, rol performansı ve işe katılım üzerinde önemli doğrudan etkilere sahiptir. Bu çalışmada psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Otantik liderlik, psikolojik sermaye yoluyla iyi oluş ve rol performansı üzerinde dolaylı etkiler göstermiştir. Yalnızca psikolojik sermaye ve iyi oluş arasında aracılık eden bağlılığın aksine, tükenmişlik psikolojik sermaye ve performans arasındaki bağlantılara aracılık etmiştir. Son olarak, aşırı yüklenmenin performans ve refah üzerindeki zararlı etkileri psikolojik sermaye tarafından azaltılmıştır.

Aria vd.nin (2019) yaptığı araştırmanın amacı, psikolojik sermayenin ve algılanan örgütsel desteğin otantik liderlik ve kalma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık rolünü araştırmaktır. Bulgulara göre otantik liderliğin öğretmenlerin kalma niyeti, psikolojik sermaye ve algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi bulunmaktadır. Beklendiği gibi, kalma niyeti hem psikolojik sermayeden hem de algılanan örgütsel destekten önemli ölçüde pozitif yönde doğrudan etkilenmiştir. Öğretmenlerin psikolojik sermayesi ve algılanan örgütsel desteğin, otantik liderliğin kalma niyeti üzerindeki etkisi arasında aracı rolü üstlendiği bulunmuştur.

Kun ve Gadanecz (2019) yaptığı araştırmanın amacı psikolojik sermaye, iş yeri iyiliği ve algılanan iş yeri mutluluğu kavramlarının öğretmenlerin psikolojik kaynaklarıyla nasıl ilişkili olduğunu belirlemektir. Araştırmanın sonuçları, iç psikolojik kaynaklar, özellikle umut ve iyimserlik ile mesleki refah ve mutluluk arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Zhang vd.nin (2019) yaptığı çalışmanın amacı, öğretmenlerin başa çıkma mekanizmalarının öğretmenlerde psikolojik sermaye ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye ve mesleki stres ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye nasıl aracılık ettiğini araştırmaktır. Çalışmadan

elde edilen bulgulara göre, psikolojik sermaye öğretmen tükenmişliğini önlemede koruyucu bir işlev görürken mesleki stres bir risk faktörüdür. Aynı çalışmada psikolojik sermaye ile öğretmen tükenmişliği arasındaki ilişkiye olumlu başa çıkma stili önemli ölçüde aracılık etmektedir.

Lee vd.nin (2017) çalışmasının temel amacı, okul öncesi öğretmenlerinin psikolojik sermayelerinin işlerine bağlılıkları üzerindeki etkilerinin yanı sıra çalışma yıllarının bu bağlantı üzerindeki düzenleyici etkilerini araştırmaktır. Okul öncesi öğretmenlerinin psikolojik sermayelerinin mesleki bağlılıkları üzerinde güçlü bir pozitif etkiye sahip olduğu yani daha fazla psikolojik sermayeye sahip olan öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının orantılı olarak artacağı keşfedilmiştir. Ek olarak, okul öncesi öğretmenlerinin çalışma yılları, psikolojik sermaye ile mesleki bağlılık arasındaki nedensel ilişkide önemli bir düzenleyici etki göstermektedir. Bu da okul öncesi öğretmenlerinin çalışma yılları arttıkça psikolojik sermayelerinin mesleki bağlılık üzerindeki etkisinin de artacağını göstermektedir.

Pu vd. (2017) tarafından iş-aile çatışması ve iş tükenmişliği arasındaki ilişki ve ayrıca bu ilişkide psikolojik sermayenin olası aracı veya düzenleyici rolü incelenmiştir. Bulgular, psikolojik sermaye ve iş-aile çatışmasının iş tükenmişliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ek olarak, iş-aile çatışması ile iş tükenmişliği arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır, ancak aracılık rolü yoktur.

Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

İra ve Yalçın'ın (2022) öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile okul müdürlerinin kriz yönetimi yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada öz yeterlik ile kriz öncesi, kriz sırası ve kriz sonrası dönemler arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı çalışmada öz yeterliğin kriz yönetimi yeteneklerinin güçlü bir yordayıcısı olduğu görülmüştür.

Yalçın'ın (2022) araştırmasının amacı, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile okul yöneticilerinin kriz yönetimi yetenekleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Öğretmenlerin algı düzeylerine göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ile öğretmenlerin cinsiyeti, okuldaki çalışma yılı ve branş faktörleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan araştırmada anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Psikolojik sermayenin öz yeterlik boyutunun kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası dönem ile orta düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Öz yeterlik, kriz yönetimi yeteneklerinin güçlü bir yordayıcısı olarak kabul edilebilir.

Çetinkaya'nın (2021) çalışması, öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerini ortaya çıkarmak, bu düzeylerin farklı değişkenler açısından

ne durumda olduğunu araştırmak ve bu değişkenlerin birbirleriyle nasıl ilişkili olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya göre öğretmenlerin psikolojik sermayeleri mesleki kıdem, iş dışında vakit geçirilen hobi ve okul türüne göre önemli ölçüde farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri en yüksek ortalama öz yeterlik ve en düşük ortalama iyimserlik boyutuna sahiptir. Ayrıca örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri ve öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Karabay vd. (2021) bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile okul müdürlerinin iletişim sürecindeki verimliliği arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak yapılan regresyon analizinde öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin %13'ünün okul müdürlerinin iletişimi kolaylaştırmada ne kadar etkili oldukları ile açıklanabileceği bulunmuştur.

Zenginoğlu'nun (2021) ilköğretim kurumları ve liselerde görev yapan öğretmenlerle yaptığı araştırmanın amacı, okul müdürlerinin toksik liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha yüksek psikolojik sermayeye sahiptir. Ek olarak, psikolojik sermaye ile toksik liderlik arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde ve olumsuz yönde olduğu anlaşılmıştır. Son olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye ve alt boyutlarının toksik liderlik tarafından anlamlı düzeyde yordandığı bulunmuştur. Sonuçlar, okul yöneticilerinin öğretmenlerin psikolojik sermayelerini geliştirmelerinin çok önemli olduğunu göstermektedir.

Kabasin (2019) çalışmasının amacı, Şanlıurfa merkez ilçelerinde bulunan devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algıları ile psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Ayrıca konuyla ilgili önerilerde bulunmayı ve bu ilişkinin öğretmenlerin demografik özelliklerine göre nasıl değiştiğini göstermeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile psikolojik sermaye arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık algılarının en çok cinsiyet değişkeninden etkilendiği görülmektedir.

Karakuş vd.nin (2019) yaptığı çalışmanın amacı psikolojik sermaye ile iş tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya çıkarılmasıdır. Çalışmanın bulgularına göre öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça iş doyum düzeyleri de artmaktadır. İş doyumunu, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri, bağlılıkları ve

motivasyonları arasındaki etkiye tam olarak aracılık etmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tam aracı rollerinin bir sonucu olarak psikolojik sermaye, işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir.

Bahadır'ın (2018) çalışmasının temel amacı, okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma, öğretmenlerin psikolojik sermaye algısının yüksek olduğunu ve toksik liderliğe ilişkin düşük düzeyde bir algıya sahip olduğunu göstermiştir. Çalışma, öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile toksik liderlik algıları arasında olumsuz ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, öğretmenlerin psikolojik sermayeye ilişkin algılarının toksik liderlik davranışı tarafından önemli ölçüde yordandığı anlaşılmıştır.

Çimen ve Özgan (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermayesi ile ilişkili faydalı ve zararlı unsurlar araştırılmıştır. Sonuçlar, öğretmenlerin psikolojik sermayesine katkıda bulunan faktörlerin destekleyici bir örgütsel iklim, takım çalışması, iletişim, okulun uygun fiziksel koşulları, veli katılımı, mesleki özellikler ve hoş deneyimler olduğunu göstermektedir. Öte yandan, okul müdürlerinin katı bir bürokratik odaklanma ve sürekli müdahalesi, okulun yetersiz fiziksel koşulları ile ebeveynlerin ve meslektaşların olumsuz tutumları, öğretmenlik mesleğinin kötü itibarı ve öğretmenlerin olumsuz deneyimlerinin psikolojik sermayeye zarar verdiği tespit edilmiştir.

İlgaz'ın (2018) araştırması pozitif psikoloji uygulamaları eğitiminin öğretmenlerin öznel iyi oluş ve pozitif psikolojik sermaye düzeylerini nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre, pozitif psikoloji uygulamaları eğitimi öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeylerini önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilemiş, ancak güven alt boyutu dışında pozitif psikolojik sermaye düzeyleri üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır.

Kurt (2018) çalışmasının amacı, öğretmenlerin psikolojik sermayesi, psikolojik iyi oluş ve iş doyumunun nasıl ilişkili olduğunu araştırmaktır. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin iş doyumunu ve psikolojik iyi oluşlarının "yüksek" düzeydeyken, psikolojik sermayeye ilişkin algılarının "iyi" düzeyde olduğunu göstermiştir. Ek olarak, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını, iş doyumlarını ve sermayelerini nasıl algıladıklarını tartışmak için çeşitli demografik faktörler kullanılmıştır. Son olarak, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak gerçekleştirilen araştırma, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının iş doyumlarını ve psikolojik iyi oluşlarını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Ek olarak, öğretmenlerin psikolojik sermaye değerlendirmeleri ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkide iş doyumunun kısmen aracı olduğu bulunmuştur.

Tösten ve Toprak'ın (2017) araştırması, öğretmenlerin algıladıkları psikolojik sermaye düzeylerinin duygusal emek yeterliklerini nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Bulgular, öğretmenlerin duygusal emek yeterliklerinin psikolojik sermaye yeterliklerine göre nispeten düşük seviyelerde olmasına rağmen duygusal emek davranışlarını sıklıkla sergilediklerini göstermektedir. Öğretmenler ayrıca yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahiptir (öz yeterlik, iyimserlik, güven, dışa dönüklük ve umut olmak üzere tüm boyutlarda). Ayrıca öğretmenlerin duygusal emek davranışları sergileme eğilimlerinin psikolojik sermaye düzeylerinden etkilendiği ortaya çıkarmıştır.

Psikolojik Sermaye Konusunda Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi

Türkiye'de eğitim alanında psikolojik sermaye konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde psikolojik sermaye düzeyinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşılan çalışmalar olduğu (Bahadır, 2018; Tösten & Toprak, 2017), bazı çalışmalarda ise bazı çalışmalarda ise yüksek düzeyde olduğu (Kurt, 2018) görülmektedir. Genel olarak öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin ortanın üzerinde olduğu değerlendirilmektedir.

Öz-yeterliğin kriz yönetimi becerilerinin olumlu bir yordayıcısı olduğu (İra & Yalçın, 2022), toksik liderliğin öğretmenlerin psikolojik sermayesi ve alt boyutlarının için anlamlı bir yordayıcı olduğu (Zenginoğlu, 2021; Bahadır, 2018), psikolojik sermayenin iyi oluş, rol performansı ve işe bağlılık üzerinde önemli doğrudan etkiler gösterdiği ve tükenmişlik üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu (Adil & Kamal, 2020), psikolojik sermayenin işte kalma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu (Aria vd., 2019), öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının iş doyumu ve psikolojik iyi oluş düzeylerini olumlu yönde etkilediği (Kurt, 2018), öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin mesleki bağlılık üzerinde önemli ölçüde pozitif etkiye sahip olduğu (Lee vd., 2017), otantik liderliğin psikolojik sermaye üzerinde doğrudan etkisinin olduğu (Adil & Kamal, 2020; Aria vd., 2019) söylenebilir.

Öz yeterlik boyutu ile kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu (Yalçın, 2022), örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma düzeyleri ve öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu (Çetinkaya; 2021), toksik liderlik ile psikolojik sermaye arasında düşük düzeyde ve negatif anlamlı bir ilişkinin olduğu (Zenginoğlu, 2021; Bahadır, 2018), okul müdürlerinin iletişim sürecindeki etkililiği ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (Karabay vd., 2021), psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı, güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu (Kabasin , 2019), ve psikolojik sermayenin iş tükenmişliği ile önemli ölçüde ilişkili olduğu (Pu vd., 2017) sonucuna varılabilir. Üstelik hizmetkâr liderlik, duygusal bağlılık ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiye psikolojik

sermayenin aracılık ettiği (Clarence vd., 2021), ve okul ikliminin informal iş yeri öğrenimi üzerindeki etkisine psikolojik sermayenin aracılık ettiği (Huang & Wang, 2021) anlaşılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin mesleki kıdeme, hobilere ve okul türüne göre önemli ölçüde farklılaştığı (Çetinkaya, 2021) sonucuna varılabilir. Zenginoğlu'na (2021) göre erkek öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olması, öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin cinsiyete göre önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir.

Türkiye'deki öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin Çanakkale il merkezi (İra & Yalçın, 2022), Afyonkarahisar Sandıklı ilçe merkezi (Çetinkaya, 2021), İstanbul ili Güngören ilçesi (Karabay vd., 2021), Karaman ili (Zenginoğlu, 2021), Şanlıurfa (Kabasin, 2019), Hatay ili Kırıkhan ilçesi (Karakuş vd., 2019), Trabzon il merkezi ve ilçeleri (Bahadır, 2018), Gaziantep (Çimen & Özgan, 2018), Ankara ilinin yedi merkez ilçesi (Kurt, 2018), ve Siirt İli (Tösten & Toprak, 2017) gibi şehirlerde araştırıldığı söylenebilir.

Türkiye dışında yapılan çalışmalar Hindistan (Jharkhand-Clarence vd., 2021), Çin'in Shanxi Eyaleti (Huang & Wang, 2021; Zhang vd., 2019), Pakistan (Adil & Kamal, 2020), Tahran (Aria, 2019), Macaristan (Kun & Gadanez, 2019), Taiwan (Lee vd., 2017) ve Beijing (Pu vd., 2017) gibi ülkelerde yapılmıştır. Ayrıca akademik psikolojik sermaye, Şilili öğrencilerin algılarına göre incelenmiştir (Carmona-Halty vd., 2021).

Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen psikolojik Sermaye Ölçeği'nin Adil ve Kamal (2020) ile Aria vd. (2019) tarafından kullanıldığı; Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye uyarlandığı; Çetinkaya, (2021), Zenginoğlu (2021), Karakuş vd. (2019), Bahadır (2018) ve Kurt (2018) gibi birçok araştırmacı tarafından kullanıldığı ifade edilebilir. Ayrıca, İra ve Yalçın (2022) gibi diğer bazı çalışmalarda, Öztekin Bayır (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan psikolojik sermaye ölçeği kullanmıştır. Aynı konuda Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilen, 26 maddelik 6 boyutlu bir ölçek, Kabasin (2019), Ilgaz (2018) ile Tösten ve Toprak (2017) tarafından kullanmıştır. Clarence vd. (2021) ise Mehrotra vd. (2013) tarafından geliştirilen bir psikolojik sermaye ölçeği kullanmıştır. Lee vd. (2016) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği (PCQ) Lee vd. (2017) tarafından kullanmıştır. Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeğinin 12 maddelik kısaltılmış versiyonu Huang ve Wang (2021) tarafından kullanılmıştır. Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan aynı ölçek, Karabay vd. (2021) tarafından kullanılmıştır. Avey vd. (2011) tarafından geliştirilen Psikolojik Sermaye Ölçeği Martínez vd. (2018) tarafından Şili akademik bağlamına uyarlanmıştır Carmona-Halty vd. (2021) tarafından kullanılmıştır.

Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Bogler ve Berkovich'in (2020) yapmış olduğu çalışma, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının öncüllerini ve ardıllarını incelemek amacıyla, yaklaşık yirmi yıllık deneysel çalışma bulgularını sentezlemiştir. Yapılan kapsamlı bir incelemenin sonucunda üç ana tema belirlenmiştir. Bunlar öğretmenlerin örgütsel bağlılığının kişilerarası ve bağlamsal belirleyicileri, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının demografik, kişisel ve rol ile ilgili yordayıcıları ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığının etkileridir.

Wullur ve Werang (2020) tarafından yapılan çalışma, Endonezya'nın Merauke ilkokullarında çalışırken öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile duygusal tükenme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Analiz bulguları, Endonezya'nın Merauke kentinde ilkokul öğretmenlerinin bağlılıkları ile duygusal tükenme arasında önemli bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Tadesse'nin (2019) çalışmasının amacı, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemek ve bu düzeyleri kişisel özellikleriyle ilişkilendirmektir. Araştırmanın temel bulguları, kamu kurumlarında çalışan ortaöğretim öğretmenlerinin düşük düzeyde duygusal ve normatif bağlılığa sahip olması, ancak bağlılıklarını sürdürmeleri idi ki bu güven vericiydi. Özellikle kıdemli ve deneyimli öğretmenlerin bağlılıkları düşük düzeydeydi.

Liu ve Bellibas (2018), bir çalışmalarında ilçelerin ve bölgelerin şu anda temel iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından nasıl bir performans sergilediğini incelemek istemiştir. Dünya çapında bir araya getirilmiş verileri ve küresel bir bakış açısını kullanan araştırmacılar, özellikle okul değişkenleri ile yöneticilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğuyla ilgilenmektedir. Araştırmacılar, katılan her ülkede müdürlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı ile geniş bir yelpazedeki okul özelliklerinin nasıl ilişkilendirildiği ile ilgilenmektedir. Araştırma, müdürün iş tatmini ve örgütsel bağlılığının ülkeler ve kıtalar arasında önemli ölçüde değiştiğini buldu. Müdürün işe ve okula yönelik duyguları, okulun olumlu sosyal etkileşimleri, güvenliği, insan kaynakları, personel özerkliği, okul yönetim tarzı ve mali kaynakları tarafından güçlü bir şekilde tahmin edilmektedir.

Zacharo vd.nin (2018) çalışmasının amacı, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin okul hedeflerine bağlılığına katkısına ilişkin öğretmenlerin görüşleri hakkında daha fazla bilgi edinmektir. Araştırma bulguları, okul müdürü dönüşümcü liderlik uyguladığında, öğretmenlerin kurumun amaçlarına yönelik güçlü bir bağlılık duygusu hissettiklerini ortaya koymuştur.

Dou vd., (2017) çalışması, okul özerkliği reformu kapsamında okul özerkliği açığı, müdür liderliği, okul iklimi, öğretmen psikolojik faktörleri, öğretmenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bulgular, öğretimsel liderliğinin ve dönüşümsel liderliğin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu etkiye okul ikliminin ve öğretmenlerin öz yeterliğinin dolaylı etkileri aracılık etmektedir.

Cheasakul ve Varma'nın (2016) çalışmasının amacı, Tayland'da özel bir üniversitedeki profesörler arasında örgütsel bağlılığın aracılık ettiği tutku ve güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemektir. Öğretim coşkusu, öğretmenin yetkilendirilmesi ve örgütsel bağlılık, öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde bir etkiye sahiptir. Profesörler, resmî rollerinin kapsamı dışında kalan ancak üniversitenin verimli işleyişini destekleyen isteğe bağlı eylemler kullandıklarını belirten yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

Getahun vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada, Etiyopya ilkokullarında öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyinin iş tatminini üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bulgular, örneklenen okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasında pozitif bir ilişki olduğuna dair kanıtlar olduğunu göstermiştir. Bu araştırma sonucunda okulların daha olumlu bir çalışma ortamını teşvik ederek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyini artırabileceği belirlenmiştir.

Mousa ve Alas (2016) tarafından yapılan bir çalışma, örgütsel bağlılık stratejileri ile kültürel çeşitlilik ile ilgili konular arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Toplanan veriler, tüm kültürel çeşitlilik zorluklarının örgütsel bağlılık stratejileri üzerinde olumlu bir etkisinin olmadığını beklemenin makul olduğunu göstermektedir.

Sayadi'nin (2016) çalışması dönüşümsel, etkileşimsel ve laissez-faire (serbest bırakıcı) liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bulgular, öğretmenlerin kalma bağlılığı ve iş doyumundan daha fazla değer bağlılığını yaşadıklarını göstermektedir. Çalışmanın bulguları, karizmatik liderliğin işte kalma isteği güçlü (olumlu) bir yordayıcısı olduğunu, laissez-faire liderliğinin ise iş tatmini ve değer bağlılığının güçlü (olumsuz) bir yordayıcısı olduğunu gösterdi.

Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yukaruç (2022) araştırmasının amacı, ortaokul öğretmenlerinin mizah tarzları ile örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin algıları arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmanın temel bulguları şu şekilde özetlenebilir: Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları "bazen"

düzeyindeydi. Araştırmaya göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ilişkin algıları cinsiyet, branş, eğitim derecesi veya yaşlarına göre farklılaşmamaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin "Katılımcı Sosyal Mizah" düzeyleri ile öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık" düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumlu ve düşük düzeyde bir ilişki olduğuna inanmaktadırlar. Öte yandan, öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık" düzeyleri ile okul müdürlerinin "Saldırgan Mizah" düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı, olumsuz orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul müdürlerinin "Kendini Yıkıcı Mizah" düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Öğretmenler, okul müdürlerinin "Saldırgan Mizah" derecesinin öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık" düzeylerini güçlü bir şekilde etkilediğini algılamışlardır. Öğretmenlerin "Örgütsel Bağlılık" düzeylerinin okul müdürlerinin "Katılımcı-Sosyal Mizah" ve "Kendini Yıkıcı Mizah" derecelerine göre anlamlı düzeyde yordamadığı belirlenmiştir.

Aslan'ın (2021) araştırmasının amacı, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilkökul ve ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik bilgilere göre değişip değişmediğini inceledi. Araştırmanın analizleri, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta seviyenin üzerinde olduğu bulgusunu ortaya koymuştur. Örgütsel bağlılık ile etik liderlik davranışı arasındaki korelasyon araştırması olumlu bir ilişki ortaya koymuştur.

Bıçak (2021) tarafından öğretmen algılarına göre yapılan çalışmanın amacı, okul yöneticilerinin kullandıkları motive edici dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Araştırmanın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" açısından "katılıyorum" düzeyindedir. Normatif bağlılık alt boyutunda ise kısmen katılıyorum kategorisine girmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının sadece "duygusal bağlılık" alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde cinsiyete göre farklılaşmıştır. Kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre okullarına daha fazla duygusal yatırım yaptıkları anlaşılmıştır. Öğretmenler arasında "duygusal bağlılık" dışında örgütsel bağlılık, toplam örgütsel bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarında önemli farklılıklar bulunmuştur. Evli öğretmenlerin genel örgütsel bağlılık, sürekli bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri bekâr öğretmenlere göre daha yüksektir. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının toplam örgütsel bağlılık, duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarında anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. 36-45 ve 46-55 yaşlarındaki öğretmenler, 25-35 yaşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek genel "örgütsel bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" puanlarına sahiptir. 36 ile 45 yaş arasındaki öğretmenler, 25 ile 35 yaş arasındaki öğretmenlerden daha yüksek "duygusal

bağlılık" seviyelerine sahiptir. Orta yaşlı öğretmenlerin gençlerden daha örgüte bağlı oldukları görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılık faktörlerine göre kıdem, toplam örgütsel bağlılık ve duyuşsal, devam ve normatif bağlılık alt boyutları puanları istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Duygusal, devam ve normatif bağlılığın özelliklerinin yanı sıra genel örgütsel bağlılık, artan öğretmen kıdemi ile önemli bir artış göstermektedir. 21 yıldan fazla çalışmış olan öğretmenlerin duygusal, devamlılık, normatif ve genel örgütsel bağlılık düzeylerinin 1 ila 10 yıl arasında çalışmış öğretmenlere göre çok daha yüksek olduğu bulunmuştur. Daha fazla kıdeme sahip öğretmenler, örgüte daha fazla bağlılığa sahiptir. Yönlendirici, teşvik edici ve aidiyet dilinin alt boyutları ile genel örgütsel bağlılık ve duygusal, devam ve normatif bağlılık alt boyutlarının tümü, motivasyonel dil ile istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişkiler göstermiştir. Yöneticiler daha motive edici bir dil kullandıklarında öğretmenlerin okul örgütüne bağlılığı artacaktır. Öğretmenler arasındaki örgütsel bağlılık dereceleri ile motivasyonel dil, pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir. Genel örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının motivasyonel dilin hem toplam hem de alt boyutları tarafından anlamlı şekilde yordandığı bulunmuştur.

Büyük'ün (2021) çalışması, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve okul yöneticilerinin şeffaflık uygulamaları arasındaki ilişkiyi araştırmayı amaçlamaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyetlerine, mesleki deneyimlerine, okul türüne ve burada geçirdikleri süreye göre incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık ölçeğinin tüm boyutuna ilişkin algılarının orta düzeyde olduğu ve veriler incelendiğinde en yüksek ortalamayı lise öğretmenlerinin, en düşük ortalamayı ise ortaokul öğretmenlerinin aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin şeffaflık uygulamaları arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu ve bu uygulamaların öğretmenlerin örgütsel bağlılığını %31 oranında yordadığı bulunmuştur.

Çelik'in (2021) çalışmasında okullarda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri, okul yöneticilerinin yönetim tarzları ve okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışları incelenmiştir. İncelenen değişkenler arasında okul düzeyi, okulda geçirilen süre, idarede geçirilen süre, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu yer almaktadır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin "okul düzeyi ve kıdem" değişkenlerine göre farklılık gösterdiği, öğretmenlerin bakış açılarına göre ise "okul düzeyi, cinsiyet ve eğitim düzeyine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir".

Çeliker'in (2021) çalışmasının amacı, örgütsel bağlılık ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi öğretmen algıları ışığında incelemek ve bu algılarda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, okul türü, alanda çalışma süresi ve branş değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı

bir farklılık olup olmadığını değerlendirmektir. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları orta düzeydeyken okul başarısı algılarının yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin algı düzeylerinde eğitim düzeyi, okul türü ve meslekte hizmet süresi değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermezken cinsiyet, yaş, medeni durum ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık görülmüştür. Sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okullarının performansına ilişkin algıları arasında anlamlı, orta derecede olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Demir (2021), ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve güvenlerini ne derece etkilediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel güven düzeyleri ile okul müdürlerinin örgütsel adalet eylemleri arasında bir ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Duygusal bağlılık alt boyutu puanları yaş, mesleki deneyim ve eğitim düzeyi faktörlerine göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeyleri ile okul müdürlerinin örgütsel adalet davranışları arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel adalet ile bağlılık arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca okul müdürlerinin örgütsel adalet uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve güvene ilişkin görüşlerini etkilediği bulunmuştur. Öğretmenlerin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık alt boyutları, örgütsel adaletin bir alt boyutu olan dağıtım adaleti alt boyutundan olumlu yönde etkilenmektedir. İşlemsel adalet alt boyutu öğretmenlerin normatif bağlılık alt boyutunu olumlu, etkileşimsel adalet alt boyutu ise öğretmenlerin duygusal bağlılık alt boyutunu "zayıf" olarak olumlu yordamaktadır.

Norşenli'nin (2021) çalışmasının amacı, resmî ilk ve ortaöğretim kurumlarında istihdam edilen öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini değerlendirmek ve bu düzeylerin iyileştirilmesine yönelik fikirler geliştirmektir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının içselleştirme alt boyutunun uyum alt boyutuna göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Çalışmanın bulguları, örgütsel bağlılığı artıran yapısal ve yönetsel değişkenler arasında öğretmenlerin, "sorumluluk alma" değişkeninden ziyade "yönetim adaleti" ölçeğinde daha yüksek puan alma olasılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık düzeyinin artırılabilmesi için katılımcıların sıklıkla, "bireye verilen önem ve yönetsel adalet, psikososyal ortam, destekleme, üst yönetimin tutumu, karşılıklı saygı, karara katılım, etkili ilişki, etkili iletişim, ekonomik iyileştirme, fiziki ortam, mesleki gelişim, meslektaş ilişkisi, veli ilişkisi, okulun konumu, öğrenci başarısı, iş birliği, olumlu iklim, norm ve düzenlemeler" şeklinde kodlara yönelik değerlendirmeler yaptıkları tespit edilmiştir.

Akdemir'in (2019) araştırmasının amacı, öğretmenlerin tükenmişliklerinin örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğini belirlemektir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik arasında negatif, orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak, öğretmenler arasındaki tükenmişlik, örgütsel bağlılıkları tarafından yüksek oranda yordanmaktadır.

Gökyer'in (2018) çalışmasının amacı, lise öğretmenlerinin okulun gelişimine, meslektaşlarına, öğretmenlik mesleğine bağlılıklarını ve sorumluluk duygularını belirlemektir. Bulgular, lise öğretmenlerinin yalnızca öğretmenlik mesleğine tamamen düzeyinde, diğer alt boyutlarda ve ölçeğin tamamında ise "sıklıkla" düzeyinde bağlı hissettiklerini göstermiştir. Daha spesifik olarak fen bilgisi öğretmenleri, sosyal bilimler öğretmenlerine göre okul gelişimine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermişlerdir. Küçük kasabalardaki öğretmenlere kıyasla, şehir merkezinde çalışanlar iş arkadaşlarına ve okullarının iyileştirilmesine daha bağlıydılar. Öğretmen adayları, öğretmen ve uzman öğretmenlere göre daha fazla sorumluluk duygusu sergilemişlerdir. Anadolu liseleri, sosyal bilimler liseleri ve fen liselerindeki öğretmenler, mesleki ve teknik liselerdeki öğretmenlere göre okul geliştirmeye daha fazla bağlılık göstermişlerdir.

Karakuş (2018) tarafından yapılan araştırma, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile müdürlerin etik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi öğretmenlerin yaş ve cinsiyetlerine göre incelemeyi amaçlamaktadır. Bulgular, okul müdürlerinin etik liderlik davranışlarının hem erkek hem de kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ancak etik liderlik eylemleri kadın öğretmenlerin bağlılık düzeyleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir.

Akdemir ve Ayık'ın (2017) çalışmasının amacı, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Araştırmanın bulguları, öğretim elemanlarının okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik özelliklerine ve örgütsel bağlılıklarına orta düzeyde saygı duyduklarını göstermektedir. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürlerinin dağıtımcı liderlik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları, okul müdürlerinin dağıtılmış liderlik davranışları tarafından yüksek oranda yordanmaktadır.

Sarıkaya ve Erdoğan'ın (2016) çalışması, öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile lise müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ve öğretimsel liderliğin örgütsel bağlılığı ne derece yordadığını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının "özdeşleşme" ve "içselleştirme" boyutlarında orta düzeyde, "uyum"

düzeyinde ise az olduğu görülmüştür. Uyum boyutunda müdürlerin öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında negatif, özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarında ise bu iki değişken arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın alt boyutlarının, öğretim liderliğinin "iyi organize edilmiş bir öğretim ortamı ve iklimi yaratma" boyutu tarafından önemli ölçüde yordandığı keşfedilmiştir.

Örgütsel Bağlılık Konusunda Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi

Eğitim alanında örgütsel bağlılık konusunda Türkiye'de yapılan araştırmalar incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının genellikle orta düzeye yakın olduğu söylenebilir. Buna rağmen bazı çalışmalarda bağlılığın yüksek düzeyde algılandığı da görülmektedir. Bu durum Türkiye'deki eğitim kurumlarında örgütsel bağlılığı artıracak çalışmaların yapılması için, açık bir davet olarak değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ile okul müdürlerinin katılımcı sosyal mizah düzeyleri, motivasyonel dil, şeffaflık uygulamaları, karşı koyucu ve otoriter yönetim tarzları, öğretimsel, dağıtımıcı, dönüşümcü ve etik liderlik davranışları gibi değişkenlerin ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Bu ilişkiler örgütsel bağlılığın önemli bir belirleyici olarak okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının önemli bir yeri olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile örgütsel adalet, okul performansı, öğretmen tükenmişliği, öğretmenlerin iş doyumu gibi örgütsel davranış kapsamında değerlendirilebilecek birçok değişken arasında ilişkiler bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel bağlılığın okul çıktılarına olumlu etkileyebilecek en önemli değişkenlerden birisi olarak ele alınması gerektiği ifade edilebilir.

Yapılan çalışmalarda geliştirilen veya uyarlanan birçok örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır (Balay, 2000; Boylu vd., 2007; Dağlı vd., 2018; Meyer vd., 1993; Meyer & Allen, 1984, 1997; Üstüner, 2009)

Yine örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek amacıyla Liu ve Bellibas (2018) tarafından Uluslararası Öğretme ve Öğrenme Ölçeği (TALIS) kullanılmıştır. Mowday vd. (2013) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sayadi (2016) tarafından kullanılmıştır. Norşenli (2021) ile Zacharo vd. (2018) çalışmasında karma yöntem kullanılmış ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığa yaklaşımları hem nitel hem de nicel yöntemlerle araştırılmıştır. Araştırmacılar, farklı paradigmlar temelinde nicel, nitel ve karma yöntemde, örgütsel bağlılığa ilişkin birçok araştırma yapmıştır. Nicel çalışmalarda geliştirilen ve uyarlanan birçok farklı ölçek kullanılmıştır.

Son yıllarda örgütsel bağlılıkla ilgili Türkiye'de yapılan çalışmaların evreni incelendiğinde bu araştırmaların Nevşehir (Yukarıç, 2022), İstanbul ili Bahçelievler ve Kartal

ilçesi (Büyük, 2021; Aslan, 2021), Ankara il merkezi Çankaya ve Yenimahalle ilçeleri (Norşenli, 2021; Çelik (2021), Mersin ili merkez ilçeleri (Mediterranean, Mezitli, Tauruslar, Yenişehir) (Demir, 2021), Ordu ili Fatsa ve Korgan ilçeleri (Bıçak, 2021), Kahramanmaraş ili Türkoğlu ilçesi (Çeliker, 2021), Elazığ (Gökyer, 2018; Karakuş (2018) ve Erzurum (Akdemir & Ayık, 2017) gibi yerleşim merkezlerinde yapıldığı anlaşılmaktadır. Türkiye dışında yapılan araştırmalarda ise Merauke, Papua, Endonezya (Wullur & Werang, 2020), Addis Ababa-Ethiopia (Tadesse, 2019; Getahun vd., 2016), Doğu Selanik (Zacharo vd., 2018), Çin Beijing, Zibo, Dali, Harbin, Weifang, Hefei ve Guangzhou (Dou vd., 2017), Tayland (Cheasakul & Varma 2016), Menoufia ili -Mısır (Musa & Alas 2016) ve İran (Sayadi, 2016) gibi ülkelerde yapıldığı söylenebilir.

Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Araştırmalar

Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar

Omodan ve Ige'nin (2021) çalışmalarını iki temel hedef yönlendirmektedir. Çalışmanın hedefleri, Güney Afrika liselerinde farklılığı yönetmedeki zorlukları değerlendirmek ve demokratik ve Ubuntu ideallerini kullanan potansiyel çözümlere bakmaktır. Bulgular, okullarda farklılığın yönetilmesinde karşılaşılan başlıca zorlukların dil, kültürel görelilik, öğrenme güçlükleri ve anlaşılabilirlik olduğunu göstermektedir. Öte yandan, sınıfta bir topluluk ve ilişkiler duygusu yaratmak, öğretmenleri ve öğrencileri yeniden eğitmek bu sorunları durdurabilecek ideal yöntemler olarak gösterilmiştir.

Sherpa ve Baraily (2021), “Barriers to Diversity Management in Classroom: A Case of Rural Community Schools in Nepal” başlıklı çalışmalarında, Nepal'in kırsal topluluk okullarında farklılığı yönetmedeki zorluklarını araştırmak ve analiz etmek istemişlerdir. Bulgular, onların çeşitliliği anlamadaki ve sınıfta bununla nasıl başa çıkacakları konusunda eksikliklerini göstermektedir. Bu çalışma hem müfredat entegrasyon düzenlemelerini hem de verimli yönetim tekniklerini uygulayarak sınıfta farklılığın yönetilmesini önermektedir. Bu nedenle öğretmenler; çeşitlilik, toplumdaki ezilen grupların marjinalleşmesi ve sınıfta farklılığın yönetimi konularını ele almak için pedagojik becerilere sahip olmalıdır.

Dawa (2020), sınıfta farklılıkları yönetmede öğretmenlerin rolünü incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre; farklılık içeren bir toplumun üç sac ayağı çok kültürlü eğitim, adil muamele ve farklılıklara saygıdır. Bireysel farklılıklar sınıf içinde ve dışında ele alınmalıdır. Farklılıklar okulun bir özelliğidir ve bu çeşitlilikten öğretmen ve öğrenciler çeşitli fikirleri, bilgileri ve düşünceleri öğrenirler.

Godwins ve Nwogu, (2019) “Nijerya, Rivers Eyaletindeki Devlet Ortaokullarında Hizmet Sunumu için Öğretmenlerin Cinsiyeti ve Yetenek Çeşitliliği Yönetimi” başlıklı çalışmada Rivers State'deki devlet ortaokullarında hizmet sunumu için öğretmenlerin çeşitliliğinin yönetimi araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonuçları katılımcıların, devlet ortaokulu öğretmenleri arasındaki cinsiyet çeşitliliğinin, hizmet sunumu için kadın öğretmenlerin her zaman refah komitelerine atanmasını sağlanması, kadın öğretmenlerin okuldaki her komitede temsil edilmesini gerektiren bir politika sürdürülmesi ile erkek ve kadın öğretmenlere eşit ücret sağlanması yoluyla yönetildiği konusunda hemfikir olduklarını göstermiştir.

Cardno vd.nin (2018) yaptığı çalışmanın amacı, etnik içermeyi teşvik etmek için Yeni Zelanda, Auckland'daki iki büyük çok ırklı ortaokulda farklılığın doğasını, engellerini ve yönetim stratejilerini incelemektir. Sonuçlar, liderlerin kapsayıcı uygulamaları kullanımı yoluyla tüm öğrencilerin akademik başarısını artırmaya kendilerini adadıklarını iddia etmelerine rağmen, araştırmanın etkili uygulama olarak tanımladığı şeye dair çok az kanıt olduğunu ortaya koydu. Ek olarak, Maori ve Pasifik Adalı öğrenciler, müdahaleler yoluyla farklılık yönetimi alan tek öğrenciler olurken, diğer etnik gruplar büyük ölçüde göz ardı edilmiştir.

Ohia ve Njoku'nun (2018) çalışması, Rivers State'in ilköğretim okullarındaki eğitimcilerin öğretim performansını artırmak için çeşitliliği nasıl yönettiklerini incelemiştir. Bulgulardan öğretmenler arasında akademik işlevlerinin gelişmesine yol açan yeni fikirlerin kıvılcımlanması için takım öğretiminin teşvik edilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Öğretmenlerde olumlu bir moral durumu oluşturmak için temel özgürlüklerle öğretim kadrosunun terfisinin düzenli olarak artırılması, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve personel geliştirme programları için eşit fırsatlar sunulması, fonksiyonel performanslarını geliştirmek için öğretmenlerin BİT bilgi ve becerileri ile donatılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Ndiang'ui'nin (2013) çalışmasının amacı, Florida devlet lisesi yöneticileri tarafından kullanılan çeşitli farklılıkların yönetimi tekniklerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Sonuçlara göre, proaktif veya reaktif farklılıkların yönetimi tekniklerini uygulayan okullar, kurumsal sonuçlar açısından bunu yapmayanlardan daha iyi performans gösterdi. Araştırma, proaktif veya reaktif farklılık yönetimi tekniklerini kullanan okulların, çeşitliliğin daha avantajlı sonuçlarının gerçekleştirilmesi için alan açtığını ileri sürdü. Ancak, çıkarımsal analizde istatistiksel anlamlılığın olmaması, farklılık yönetimi tekniğinin öğrencilerin okulda ne kadar iyi performans gösterdiği üzerinde büyük bir etkisi olduğu sonucunu çıkarmanın mümkün olmadığını göstermiştir.

Yurt İçinde Yapılan alışmalar

Baysal (2022) araştırmasının iki temel amacı vardır. Dass ve Parker'ın (1999) sınıflandırmasına dayalı olarak ilk amaç, okullarda çalışan farklılığı için kullanılan yönetim stratejilerini değerlendirmek için bir ölçüm aracı oluşturmaktır. İkinci amaç ise ğretmen görüşlerine dayalı olarak bu stratejileri belirlemektir. Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımları leği, araştırmanın ilk aşamasında oluşturulmuştur. Bu lek aracılığıyla öğretmenlerin farklılıkların yönetimi stratejilerine ilişkin görüşlerinin sosyodemografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, kıdem, okuldaki hizmet süresi, öğrenim süresi, çalışılan eğitim kademesi, görev yapılan okulun bölge/kültürüne ait hissetme durumu ve sendika yeliği) göre değişip değişmediği belirlenmiştir.

Ateş ve nal (2021) alışmalarında okullarda farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemenin yanı sıra farklılıkların yönetimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide bir aracı olarak örgütsel desteği içeren teorik bir modeli doğrulamayı amaçlamıştır. Farklılıkların yönetimi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü olduğu doğrulandı. Ek olarak, değerkenler arasında anlamlı ve yüksek düzeyde pozitif yönde doğrudan ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, farklılıkları yönetmenin öğretmenlerin örgütsel destek algılarını güçlendirdiğini ve gelişmiş örgütsel destek algılarının hem örgüte bağlılıklarında hem de iş tatmininde st düzey olumlu eğilimleri etkilediğini göstermektedir.

Cobanoğlu'nun (2021) alışmasının amacı, öğretmenlerin kültürel zekâsı ile müdürlerin farklılıkların yönetimi ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi ğretmen algılarına göre incelemektir. Araştırmanın bulguları, ilkokul ğretmenlerinin kültürel zekâsının, okul müdürlerinin farklılıkların yönetimi ve dönüşümcü liderlik düzeylerinin "oğunlukla yüksek" olduğunu göstermektedir. Öğretmenler arasındaki kültürel zekâ derecesi ile müdürlerin farklılık yönetimi ve dönüşümsel liderlik becerileri arasında orta düzeyde, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca, okul müdürlerinin farklılıkları yönetme davranışları ve öğretmenlerin kültürel zekâ düzeyi, müdürlerin dönüşümcü liderliklerini yordamaktadır.

Güngör ve akır'ın (2021) alışmasının amacı, eğitim fakültesi ğrencilerinin kültürel yetkinliklerini ve farklılıkların yönetimi davranışlarını inceleyerek bu değerkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaktır. Bu çalışmada ğretmen adaylarının farklılıkların yönetimi ile kültürel yeterlikleri arasında önemli bir ilişki olduğu ve kültürel yeterliğin farklılıkların yönetimini tahmin etmede kullanılabileceği anlaşılmıştır.

Rengi'nin (2021) araştırmasının amacı, okul müdürlerinin algılanan kültürel zekâsını, farklılıkları yönetme yeteneklerini ve kültürel zekâ ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışmanın bulguları, kültürel zekânın farklılıkları etkili bir şekilde ele almaya yardımcı olduğunu göstermektedir. Öğretmenlere göre farklılıklara saygı, duygusal farkındalık ve eşit yaklaşım, değer verme, ulaşılabilir ve güvenilir olma, farklılıkları teşvik, bütünleştirme, farklılıklara davranışsal, bilişsel ve duyuşsal uyum, farklı fikir ve niteliklerden yararlanma göstergeleri okul müdürlerinin farklılıkları yönetmede başarılı olduğunu göstermektedir. Okul yöneticileri duygusal farkındalık göstermediklerinde, farklılıklar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarında ve farklılıkları uzlaştıramadıklarında, farklılıklara karşı ayrımcılık yaptıklarında, farklılıkları benzeştirmeye çalıştıklarında, bilişsel, davranışsal ve duyuşsal uyum göstermediklerinde ve farklı nitelik ve fikirlerden yararlanmadıklarında ise farklılıkların yönetiminde başarısız olarak algılanmaktadırlar.

Farklılıkların yönetimi ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi incelemek Özkan'ın (2020) araştırmasının temel amacıdır. Araştırma, farklılıkların yönetimi ile demografik bilgiler, cinsiyet ve mesleki kategoriler arasında önemli bir farklılaşma ortaya çıkarmıştır. Sonuçlar, bilgi paylaşımı davranışı ile farklılıkların yönetimi arasında orta derecede pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Çelik'in (2019) araştırmasının amacı, farklılıkların yönetiminin eğitim kurumlarında örgütsel yabancılaşmayı nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırma, örgütsel yabancılaşma boyutları ile farklılıkların yönetimi boyutları arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Farklılıkların yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın yalıtılmışlık boyutu arasında negatif yönlü yüksek düzeyde, güçsüzlük, anlamsızlık ve okula yabancılaşma boyutlarında ise negatif yönlü, orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel değerler ve normlar ile örgütsel yabancılaşmanın okula yabancılaşma ve anlamsızlık arasında negatif yönlü orta düzeyde, yalıtılmışlık ve güçsüzlük ile negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile örgütsel yabancılaşmanın okula yabancılaşma, yalıtılmışlık ve anlamsızlık boyutlarında negatif yönlü orta düzeyde, güçsüzlük boyutu ile negatif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, farklılıkların yönetiminin örgütsel yabancılaşmanın yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların yönetiminin yönetimsel uygulamalar ve politikalar ile bireysel tutum ve davranışlar alt boyutlarının güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma biçimindeki örgütsel yabancılaşma düzeyinin anlamlı birer yordayıcısı olduğu ancak örgütsel değerler ve normların alt boyutunun güçsüzlük, anlamsızlık, yalıtılmışlık ve okula yabancılaşma düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı belirlenmiştir.

Sevinik'in (2019) araştırması, eğitim yönetimi düzeyinde farklılıkların nasıl yönetildiğini ve bu alanın karşılaştığı zorlukları anlamaya çalışmaktadır. Elde edilen veriler, kuruluşların farklılıkları yönetme konusunda genel olarak pek çok zaafının olduğunu ve kuruluşların yönetim stratejilerini güncellemeleri ve farklı grupların görüş ve düşüncelerini içeren ve dikkate alan bir strateji benimsemeleri gerektiğini göstermiştir. Zira öğretmen ve idarecilerin kendilerine yöneltilen sorulara verdikleri cevaplardan, mensubu/parçası oldukları örgütlerin tam olarak böyle bir yönetim anlayışına sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun ışığında, tüm örgütlerin optimum verimi elde edebilmeleri adına, özellikle eğitim kurumlarının farklılıkları tanımak, onlara önem vermek ve etkin bir şekilde yönetmek için farklılıkların yönetimini anlamaları gerekmektedir. Kuruluşlar, bu yönetim stratejisi hakkında eğitimler planlamalı ve başta yöneticiler olmak üzere tüm personelinin bu konuda iş başında eğitim almalarını sağlamalıdır.

Akman'ın (2018) araştırması, öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile okul müdürlerinin farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır. Bulgular, öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının ve okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerilerinin oldukça ılımlı olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada örgütsel adalet ile farklılıkların yönetimi arasında pozitif, orta ve yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler keşfedilmiştir.

Arslan'ın (2018) araştırmasının amacı, öğretmenlerin örgütsel mutluluğa ilişkin değerlendirmeleri ile okullarda kullanılan farklılıkların yönetimi yaklaşımlarının birbiriyle nasıl ilişkili olduğunu belirlemektir. Çalışmanın bulguları, farklılıkların yönetimi yaklaşımlarından dâhil etme ve öğrenme, renk körlüğü ve eşitlik yaklaşımlarının örgütsel mutluluğu önemli ölçüde yordadığını göstermektedir. Ancak homojenliği ve erişim yaklaşımlarını desteklemenin örgütsel mutluluğu yordamadığını göstermektedir. Diğer araştırma bulguları, entegrasyon ve öğrenme, renk körlüğü ve eşitlik yaklaşımlarının örgütsel mutluluğun alt boyutlarından biri olan olumlu duygular boyutunu önemli ölçüde yordadığını, ancak homojenliği ve erişimi destekleme yollarının anlamsız olduğunu göstermektedir. Homojenliği, eşitliği ve erişim yaklaşımlarını destekleyen yaklaşımlar olumsuz duyguları yordamamakta ancak bütünleştirme, öğrenme ve renk körlüğü yaklaşımları olumsuz duygular bileşenini önemli ölçüde yordamaktadır. Entegrasyon, öğrenme ve eşitlik yaklaşımının potansiyel gerçekleşme boyutunu güçlü bir şekilde tahmin eden değişkenler olduğu gösterildi.

Kurtulmuş'un (2016) çalışmasının amacı, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını nasıl etkilediğini incelemektir. Araştırmanın bulgularına göre örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışı farklılıkların yönetimi ile önemli ölçüde yordanmaktadır.

Memduhoğlu'nun (2016) çalışmasının amacı, yönetici ve öğretmenlerin lise personelinin çeşitliliğini nasıl gördüklerini, çeşitliliğin potansiyel avantaj ve dezavantajlarını ve farklılığa yönelik idari uygulama ve politikaları incelemektir. Yöneticiler ve öğretmenler tarafından lisedeki personel çeşitliliğine ilişkin olumlu tutumlar, yaygın olarak paylaşılmıştır. Bu çalışmada, farklılıkların hem çalışanlar hem de okullar için önemli avantajları olduğu kadar dezavantajları da olduğu ortaya çıkmıştır. Ek olarak, bazen olumsuz olmakla birlikte, liselerde farklılığa yönelik idari uygulamalar ve politikalar genellikle olumluydu.

Ordu (2016) tarafından yapılan çalışmada, öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşlerinin iş doyumlarını ve kişisel performanslarını nasıl etkilediği incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi ile bireysel performans ve iş tatmini arasında önemli ilişkiler keşfedildi. Ayrıca, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, idari uygulamalar ve politikalar gibi farklılık yönetiminin alt boyutlarının birleşik etkilerinin, genel iş tatminini güçlü bir şekilde yordadığı keşfedilmiştir.

Saylık vd.nin (2016) çalışmasının amacı, ortaöğretimde bireysel çalışanların farklılık yönetimine ve farklılıklara saygıya yönelik tutumlarını ortaokul yöneticileri ve öğretmenler açısından değerlendirmek ve bu fikirler arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Araştırmanın bulguları, ortaokul yönetici ve öğretim elemanlarının farklılıklar konusunda olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Okul liderleri ve öğretmenler tarafından farklılığa ilişkin olumlu örgütsel normlar ve değerler, paylaşılmaktadır. Ancak, farklılıkların yönetimi ile farklılıklara saygı arasında yalnızca zayıf bir pozitif ilişki bulunmuştur.

Farklılıkların Yönetimi Konusunda Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi

Türkiye'de hem ulusal hem de uluslararası düzeyde eğitim alanında farklılıkların yönetimi konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi davranışlarının “çoğunlukla yüksek” olduğu söylenebilir (Çobanoğlu, 2021). Diğer bazı çalışmalarda ise öğretmenlerin okul müdürlerinin farklılık yönetimi becerisine ilişkin algıları nispeten orta ve yüksek düzeyde (Kurtulmuş, 2014; Akman, 2018) bulunmuştur.

Farklılıkların yönetiminin bir örgüt içerisinde çalışanların yabancılaşmasını, örgütsel mutluluğunu, örgütsel adalet algılarını, örgütsel bağlılığını örgütsel vatandaşlığını ve iş doyumunu yordadığı, kültürel zekâ ve yeterlik tarafında yordandığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı, örgütsel destek, dönüşümcü liderlik, farklılıklara saygı değişkenler farklı düzeylerde ilişkilidir.

Alanyazında demografik değişkenlere göre farklılıkların yönetimi puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulguların genellikle aynı yönde olmadığı, birbiriyle paralel

olmayan bulgulara rastlandığı, bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda genellikle Oyewunmi (2018) tarafından geliştirilen Rengi (2021) tarafında uyarlan; Podsiadlowski vd. (2013) tarafından geliştirilen Polat ve Arslan (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan; Balay ve Sağlam (2004), Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı anlaşılmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama araçları, veri toplama süreci, veri analizi, araştırmacının rolü ile geçerlik ve güvenilirliğe yer verilmiştir.

Araştırma Yöntemi

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde nicel araştırma yöntemi desenlerinden ilişkisel tarama ve nedensel karşılaştırma kullanılmıştır. Tarama modeli hipotezleri test etmek veya insanların bir konu hakkındaki görüşleri ya da hakkındaki soruları cevaplamak için veri toplamayı içerir (Gay vd., 2012, s. 184). İlişkisel araştırma tasarımlarında, araştırmacılar iki veya daha fazla değişken veya puan kümeleri arasındaki ilişki derecesini tanımlamak ve ölçmek için korelasyon istatistiği testini kullanır (Creswell, 2011, s. 338). Çalışmanın ilişkisel tarama deseninin kullanıldığı bölümde bir yordayıcı, iki yordanan olmak üzere üç sürekli değişken bulunmaktadır. Araştırmanın ilişkisel tarama deseninin kullanıldığı bölümde, yordayıcı değişken olarak farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermaye; yordanan değişken olarak örgütsel bağlılık ve pozitif psikolojik sermaye kullanılmıştır. Araştırmada, ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin algılarına göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolünü açıklamaya yönelik geliştirilen teorik model test edilmiştir. Modeli sınaama işlemi yapısal eşitlik modeli gerçekleştirilmiştir. Yapısal eşitlik analizleri bir araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki kuramsal yapıyı elde edilen verilerle test ederek doğrulanma düzeyini ortaya çıkarmaktadır (Şimşek, 2020). Yapısal eşitlik modeli temel olarak faktör analizi ve regresyon analizinin birleşimi olup gizil değişkenler tarafından temsil edilen teorik bir yapıdır (Hox & Bechger, 1998).

Araştırmanın nedensel karşılaştırma deseninin kullanıldığı bölümünde katılımcılara ait demografik değişkenlere göre farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık sürekli değişkenlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Nedensel karşılaştırma deseni incelenen grupların deneyimlerindeki farklılıkları inceler ve açıklamaya çalışır. Bu desende incelenen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı gruplar karşılaştırılarak belirlenmeye çalışılır. Deneysel desenden farklı olarak bu desende bağımsız değişken ya önceden ortaya çıkmıştır ya da bu değişkenin manipüle edilmesi etik değildir (Gay vd., 2012; Lodico vd., 2006;).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında Erzurum İli merkez ilçelerindeki ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme grubu ise olasılık dışı örnekleme yöntemlerinden “tabakalı örnekleme” yöntemi ile belirlenmiştir. Tabakalı örneklemede evren, araştırmacı tarafından seçilen cinsiyet, yaş, yer veya eğitim düzeyi gibi bir değişken temelinde alt gruplara veya tabakalara ayrılır (McMillan & Schumacher, 2014, s. 148). Evren bölündükten sonra her bir alt gruptan tesadüf örnekler alınır. Araştırmanın evren ve örnekleme ilişkisi veriler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Evren ve örnekleme ilişkisi öğretmen sayıları ve oranları

	Yakutiye		Palandöken		Aziziye	
	n	%	n	%	n	%
Evren	883	46%	795	41%	256	13%
Örneklem	235	46%	209	41%	66	13%

Tablo 1 incelendiğinde araştırma evrenindeki ortaokul öğretmenlerinin 883’ü (%46) Yakutiye ilçesinde, 295’i (%41) Palandöken ilçesinde, 256’sı (%13) Aziziye ilçesinde, toplamda ise 1736 öğretmen görev yapmaktadır. Yine tablo 1’de araştırma örneklemindeki ortaokul öğretmenlerinin 235’i (%46) Yakutiye ilçesinde, 209’u (%41) Palandöken ilçesinde, 66’sı (%13) Aziziye ilçesinde olmak üzere toplamda 510 öğretmenin görev yaptığı anlaşılmaktadır (Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2015).

Araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlere ait demografik bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırma Örnekleminde Yer Alan Öğretmenlere İlişkin Demografik Bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	318	%62.4
	Erkek	192	%37.6
	Toplam	510	%100
Branş Dağılımı	Sayısal	164	%32.2
	Sözel	254	%49.8
	Sanatsal	92	%18.0
	Toplam	510	%100
Mesleki Kıdem	0-5	77	%15.1
	6-10	172	%33.72
	11-15	124	%24.31
	16-20	76	%14.9
	21-25	35	%6.9
	26 ve üstü	26	%5.1
	Toplam	510	%100

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin %62.3'ü (n=318) kadın, %37.6'sı (n=192) erkektir. Bu araştırmaya katılan öğretmenlerin %32.1'i (n=164) sayısal branşlarda, %49.8 (n=154) sözel branşlarda ve %18.3'ü (n=92) sanatsal branşlarda öğretmenlik yapmaktadır. Mesleki kıdemlerine bakıldığında %15.09 (n=77) 0-5 yıl arası kıdeme, %33.72'si (n=172) 6-10 yıl arası kıdeme, %24.31'i (n=124) 11-15 yıl arası kıdeme, %14.9 (n=76) 16-20 yıl arası kıdeme, %6.8 (n=35) 21-25 yıl arası kıdeme ve %5.09 (n=26) 26 ve üzeri yıl kıdeme sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin demografik verilerine ulaşmak için araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Ortaokul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünü incelemeyi amaçlayan bu araştırmada; Üstüner (2009) tarafından geliştirilen Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Luthans vd., (2007) tarafından geliştirilen Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlaması yapılan "psikolojik sermaye ölçeği" ve Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyet, branş ve kıdemlerine ilişki verileri toplamak amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu kullanılmıştır (Ek-1).

Psikolojik Sermaye Ölçeği

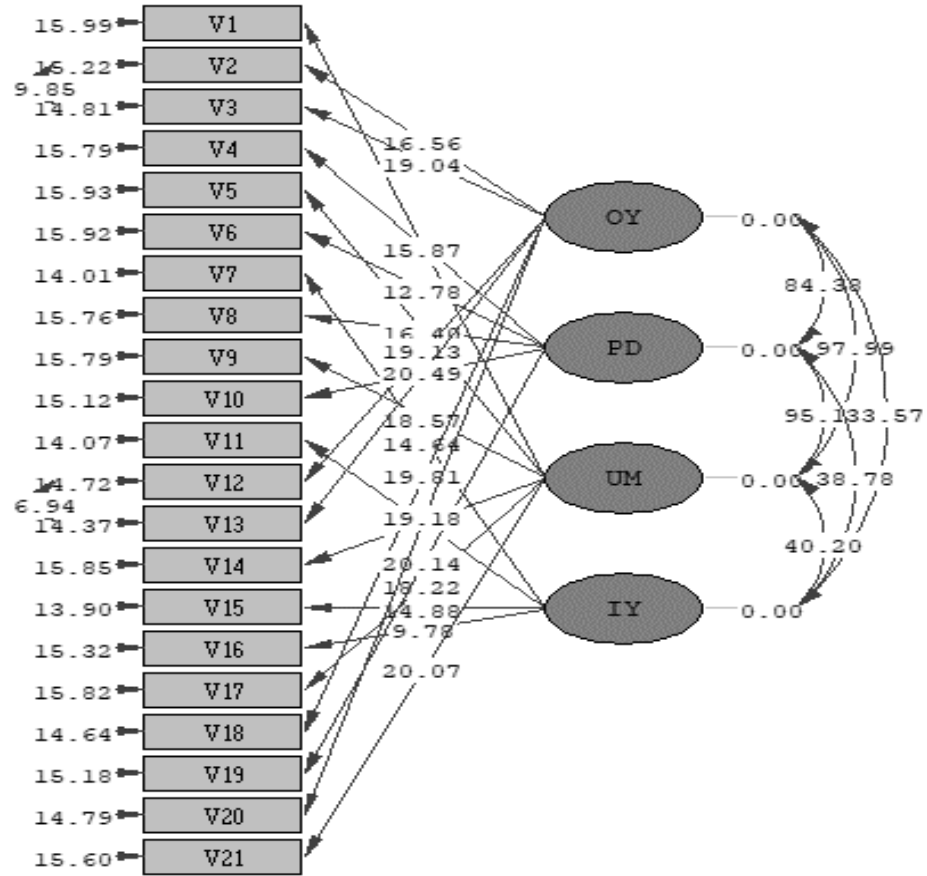
Öğretmenlerin psikolojik sermayelerini belirlemek için Luthans ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe 'ye uyarlaması yapılan "Psikolojik Sermaye Ölçeği" kullanılmıştır (Ek-4). Ölçek iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, umut ve öz yeterlik olmak üzere dört boyut, 21 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0.45 ile 0.73 arasında sıralanmaktadır. Ölçek boyutlarının iç tutarlık katsayıları (Cronbach's Alpha) sırasıyla 0.67, 0.68, 0.81, 0.85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam puan iç tutarlık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.91'dir. Mevcut araştırma verileri ile yapılan analizlerde ise Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları 0.63, 0.771, 0.779, 0.873 olarak sıralanmıştır. Ölçek toplam puanının Cronbach's Alpha katsayısı ise 0.93 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeğin test tekrar test güvenirlik katsayısı ise iyimserlik boyutunda 0.70, umut boyutunda 0.73, psikolojik dayanıklılık boyutunda 0.77, öz yeterlik boyutunda 0.72 olarak bulunmuştur. Yapı geçerliğinin ortaya konulması için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrası

ölçek (χ^2/df) 2,18, RMSEA 0.057, TLI 0.91, CFI 0.90 değerlerini üreterek geçerli uyum indekslerini göstermiştir (Çetin & Basım, 2012).

PS ölçeğinin yapı geçerliğinin doğrulanması için mevcut araştırma verileri ile DFA değerleri hesaplanmış ve Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 3. Psikolojik Sermaye Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular



Şekil 3 incelendiğinde psikolojik sermaye ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için uygulanan DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri $X^2/sd = 5.56$, RMSEA=.095; CFI=.97; NFI=.97 olarak sıralanmıştır. Kabul edilebilir değerler içerisinde olan uyum indeksleri ölçeğin mevcut araştırma verileri ile de yapı geçerliğinin doğrulandığını göstermektedir.

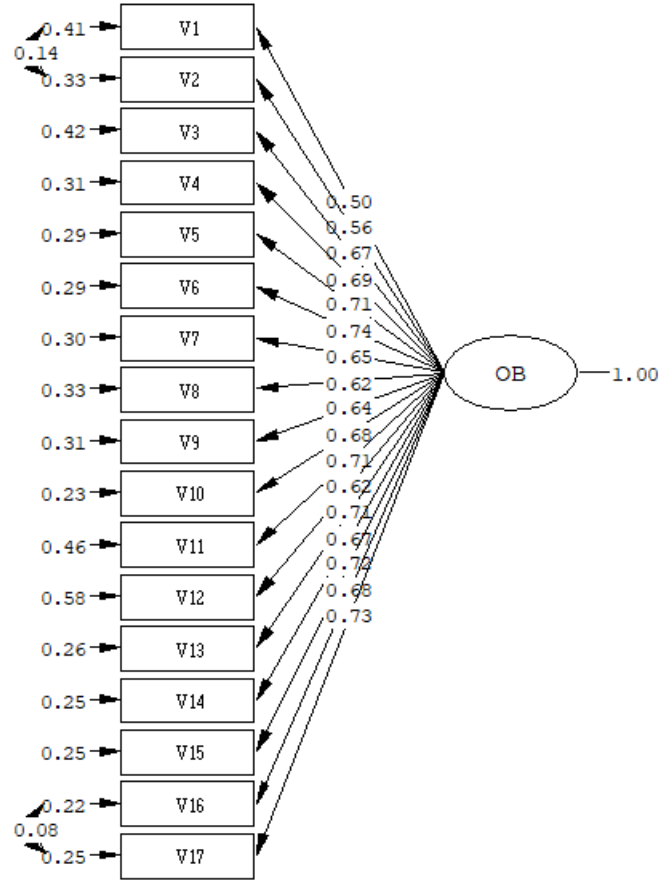
Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Öğretmenlerinin örgütsel bağlılık belirlemek için Üstüner (2009) tarafından geliştirilmiş (Ek-3). “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılacaktır. Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 17 maddeden ve tek boyuttan oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin madde faktör yüklerinin 0.44 ile 0.86 arasında sıralandığı, iç tutarlık katsayısının 0.96, test tekrar test güvenirlik katsayısının ise 0.88 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Üstüner, 2009). Mevcut araştırma verileri kullanılarak yapılan Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi sonucunda

ölçeğin 0.96'lık bir iç tutarlık katsayısına sahip olduğu anlaşılmıştır. Ölçeği geliştirilen araştırmacının uyguladığı doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek $X^2/sd = 2.86$; GFI=.89, AGFI=.85, CFI=.95, NNFI=.95, RMSEA=.078, RMR= .055, SRMR=.035 değerlerini üreterek kabul edilebilir uyum indeksleri almıştır.

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin yapı geçerliğini doğrulamak için yapılan DFA sonucu elde edilen bulgular Şekil 3'te verilmiştir.

Şekil 4.Örgütsel Bağlılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bulgular



Chi-Square=537.27, df=117, P-value=0.00000, RMSEA=0.084

$X^2/sd=4.59$; AGFI=.86; GFI=.89;SRMR=.036;CFI=.98; RMSEA=.084; NFI=.98, NNFI=.98

Şekil 4 incelendiğinde ÖB ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için uygulanan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinin (X^2/df : 4.59, $p<.001$; RMSEA=.084; CFI=.98; NFI=.98, GFI=.89) kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmüştür (Çokluk vd., 2012).

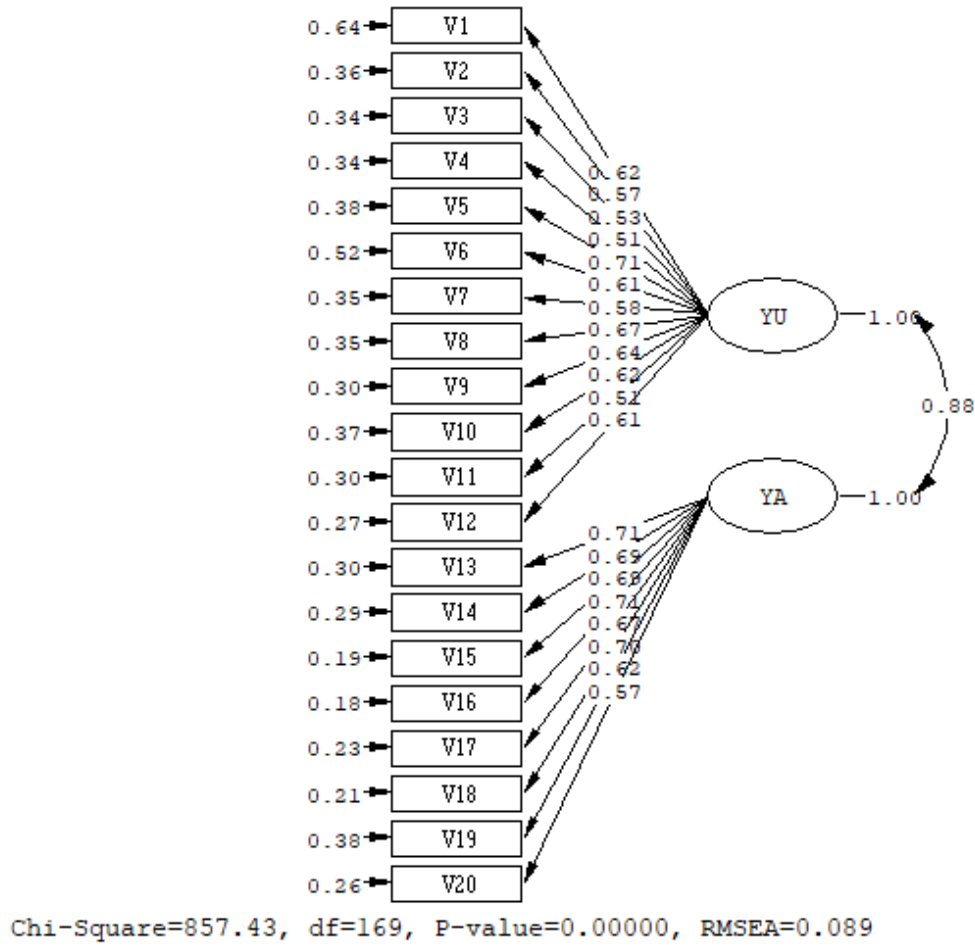
17 madde ve tek boyuttan oluşan bir ölçeğin Yapısal Eşitlik Modellemesinde (YEM) kullanılması birtakım zorluklar içermektedir. Bu zorluk, son yıllarda iyice yaygınlaşan bir uygulama olan madde parselleme ile aşılmıştır. Bu uygulama, iki veya daha fazla maddenin toplanması veya ortalamasının alınması ve toplam puanın veya elde edilen ortalamanın YEM'de temel analiz birimi olarak kullanılması şeklinde özetlenebilir (Bandalos & Finley, 2001).

Madde parselleme, tesadüfi hatayı azaltma, toplanan ya da ortalaması alınan maddelerin hedef yapının dağılımını tek tek maddelerden daha iyi temsil etme eğilimi ve dağılım normal olmadığında gizli yapıyı belirlemede modelin etkinliğini artırma gibi faydalara sahiptir (Matsunaga, 2008). Öğelerin parsellenmesi sırasında rastgele veya yarı rastgele bir prosedür kullanılabilir ve gruplar oluşturulabilir (Hall, vd., 1999b). Bu çalışmada 17 madde tek boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeği 3 parsel ayrılmıştır. 1 ile 6. madde arasındaki maddeler 1. parseli, 6 ile 12. madde arasındaki maddeler 2. parseli, 13 ile 17. madde arasındaki maddeler ise 3. parseli oluşturmuştur. Ölçek yapısal eşitlik modellemesinde bu parseller ile temsil edilmiştir.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından geliştirilen farklılıkların yönetimi ölçeği kullanılmıştır (Ek-2). Geçerlik ve güvenirlik analizleri Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından yapılan ölçeğe ilişkin bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir: Ölçeğin yapı geçerliği ilk olarak açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile incelenmiş ve iki bileşenli bir yapıya ulaşılmıştır. Birinci faktör, toplam varyansın %48.480'ini, ikinci faktör ise %9.743'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %58.223'tür. Yönetimsel uygulamalar boyutundaki maddelerin faktör yük değerleri .505 ile .864, farklılıklara ilişkin yaklaşımlar boyutundaki maddelerin faktör yük değerleri .662 ile .838 arasında sıralanmaktadır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha iç tutarlık katsayıları yönetimsel uygulamalar boyutunun .93, farklılıklara ilişkin yaklaşımlar boyutunun .89, ölçek toplam puanının ise .94'tür. Mevcut araştırma verileri ile yapılan analizlerde ise iç tutarlık katsayıları yukarıda ifade edilen sıraya göre .912, .929, .951 olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliğinin test edilmesi için uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda RMSEA= 0.7, SRMR= 0.4, NFI=.96, CFI=0.97, X^2/df : 2.9 uyum indekslerini aldığı ve kabul edilebilir uyuma sahip olduğu görülmüştür. Mevcut araştırma verileri ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ulaşılan bulgular Şekil 5'te sunulmuştur:

Şekil 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları



Şekil 5 incelendiğinde farklılıkların yönetimi ölçeğinin yapı geçerliğini test etmek için uygulanan DFA sonucunda elde edilen uyum indekslerinin (X^2/df : 5.07, $p<.001$; RMSEA=.089; CFI=.98; NFI=.97, GFI=.86) kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmüştür (Çokluk vd., 2012).

Süreç

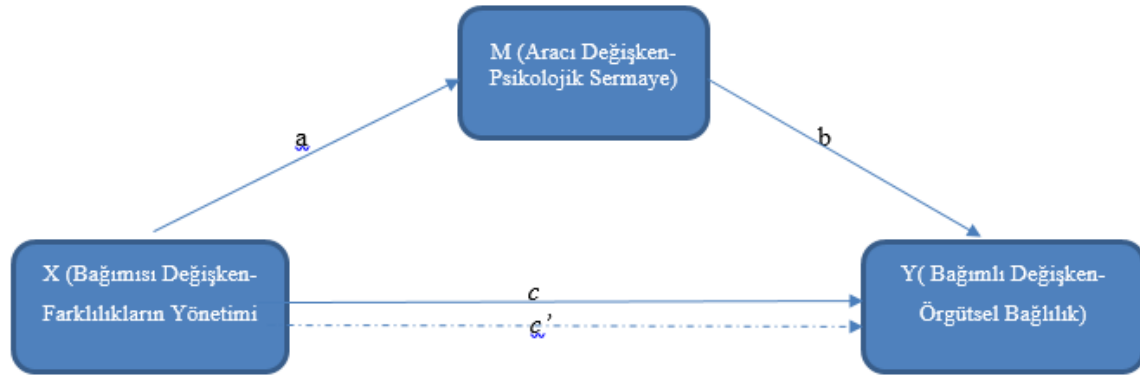
Araştırma kapsamında öncelikle açık erişime sahip veri toplama araçlarının kullanımı için ölçekleri geliştiren araştırmacılardan mail yazışmaları yoluyla yazılı izin alınmıştır. Ardından Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Etik Kurulundan araştırma uygunluk izni alınmış (Ek-7) ve sonraki aşamada Erzurum Valiliği'nden araştırmanın yürütülebilmesi için gerekli izinler alınmıştır (Ek-6). Pandemi döneminin ardından okullarda ve üniversitelerde yüz yüze eğitim süreci yeniden başlatıldığı için araştırmacı, Erzurum merkez ilçelerinde okulları ziyaret etmiştir. Öncelikle okul müdürü sonrasında öğretmenlerle görüşerek araştırmanın amacı, katılımın gönüllülüğü ve verilerin gizliliğine ilişkin bilgilendirme yapmıştır. Araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu ölçeğin yönerge kısmında açıkça

belirtilmiştir. Veri toplama süreci araştırmacı tarafından yürütülmüş ve takip edilmiştir. Araştırma boyunca bilimsel araştırma ilke ve esasları göz önünde bulundurularak araştırma yürütülmüştür. Araştırmacı verilerin analizinde ve araştırmanın tüm bölümlerinin hazırlanmasında aktif bir rol oynamıştır.

Verilerin Analizi

Bu araştırmada verilerin analizinde LISREL ve SPSS programı ve uzantısı olan Process v3.3 kullanılmıştır. Aracılık rolünün belirlenmesinde geleneksel ve çağdaş yaklaşım birlikte kullanılmıştır. İlk aşamada araştırma modelinin test edilmesi için geleneksel yaklaşım (Baron & Kenny, 1986) kullanılmıştır. Bu yaklaşımda herhangi bir değişkenin aracılığından söz edebilmek için, bağımsız değişkenin varsayılan aracı değişkeni (a yolu), bağımsız değişken ile aracı değişkenin bağımlı değişkeni (sırasıyla c ve b yolu) istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamalıdır. Son olarak yukarıda ifade edilen bu yollar kontrol edildiğinde (model çalıştırıldığında) bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki önceden istatistiksel olarak anlamlı olan yol anlamlılığını kaybederse tam aracılık, bu yol katsayısında azalma olursa kısmi aracılıktan bahsedilebilir (Gürbüz & Şahin, 2018).

Şekil 6. *Araştırma Modeline İlişkin Yapısal Yollar*



İlk olarak LISREL programında geleneksel yaklaşım kullanılarak araştırma modeli test edilmiştir. Bu yaklaşımda aracılık rolünün ortaya çıkarılabilmesi için a, b yollarına ilişkin hipotezlerin öncelikle test edilmesi gerekir. Fakat çağdaş yaklaşımda bunlardan ziyade doğrudan dolaylı (a.b) etkiye odaklanılarak, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının ortaya çıkarılması gerektiği savunulmaktadır. Bu yaklaşımda a, b yollarının her birinin ayrı ayrı test edilerek istatistiksel anlamlılık aranmasına gerek yoktur (Preacher & Hayes, 2004; Gürbüz & Bayık, 2021). Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolünün 5.000 kişilik örneklem grubunda anlamlı olup olmadığını ve farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı

etkileri ortaya çıkarmak amacıyla Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCESS v3.3 Model 4 kullanılarak bootstrap analizi yapılmıştır (Hayes, 2018; Preacher & Hayes, 2008). Bootstrap tekniğinin geleneksel yöntem ve Sobel Testinden daha güvenilir sonuçlar ürettiği savunulmaktadır (Gürbüz, 2019; Hayes, 2018). Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı bir etkisinin olup olmadığı Bootstrap tekniği ile ulaşılan güven aralıklarına göre belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayılarının belirlenmesinde, Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısından yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan maddelere ilişkin betimsel analizler ise aritmetik ortalama, frekans ve yüzde dağılımları ile incelenmiştir. Değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin ortaya çıkarılması için Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi yapılmıştır. Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü ilk olarak LISREL 8.80 Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılarak, ikinci olarak da SPSS 22 paket programının PROCESS v3.3 uzantısıyla 5000 kişilik çoğaltılmış örnekleme Bootstrap analizi kullanılarak test edilmiştir.

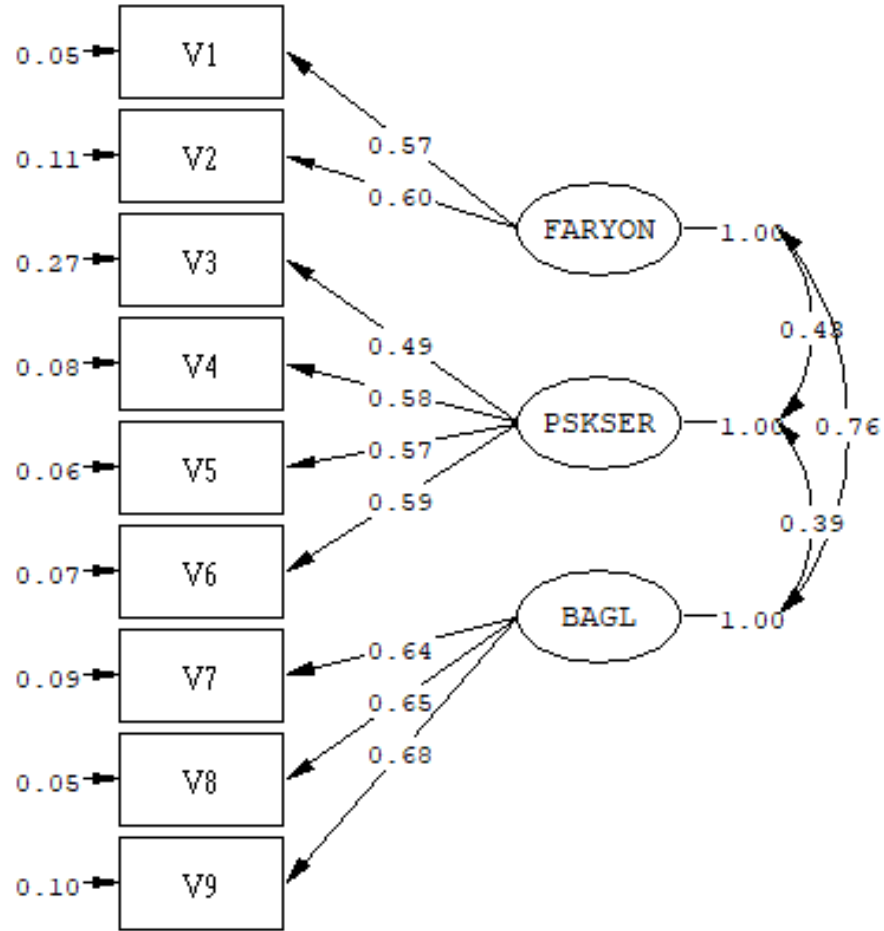
Analizlere geçilmeden önce SPSS programına girilen verilerden hatalı, eksik olanlar veri seti dışında bırakılmıştır. Kalan verileri minimum ve maksimum puanlar açısından incelenmiş, veri girişinde sehven yanlış girilen puanlar düzeltilmiştir. Verilerin doğru girilip girilmediğini test etmek için daha önceden numaralandırılmış ölçeklerden rastgele 20 ölçek seçilerek veri girişinde herhangi bir hata yapıp yapılmadığı kontrol edilmiştir. Seçin tüm ölçeklerdeki maddelere ilişkin puanların bilgisayar programına doğru girildiği anlaşılmıştır. Sonrasında her bir değişkenin toplam puanları hesaplanarak dağılımları kontrol edilmiştir. Toplam puanlar standardize edilmiş puanlara dönüştürülerek $+3$ çok aşan veriler veri setinden çıkarılmıştır. Analizlerde kullanılan değişkenlerin Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri sırasıyla farklılıkların yönetiminin yönetsel uygulamalar boyutunun $-.508$, $-.253$; farklılıklara yaklaşımlar boyutunun $-.430$, $.026$, farklılıkların yönetim toplam puanının $-.422$, $-.277$ olduğu; psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun $-.303$, $-.406$, psikolojik dayanıklılık boyutunun $-.455$, $-.204$, umut boyutunun $-.467$, $-.274$, öz yeterlik boyutunun $-.519$, $.012$, psikolojik sermaye toplam puanının $-.323$, $-.377$ olduğu; örgütsel bağlılık toplam puanının ise $-.367$, $-.350$ olduğu görülmüştür. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin tamamı $+1$ değerlerini aşmamaktadır. Çok değişkenli normallik mahalanobis uzaklık katsayıları ve saçılma diyagramı (Scatter Plot Matrix) kullanılarak değerlendirilmiş, iki yordayan değişken için belirlenen değerleri aşan veriler veri seti dışında bırakılmıştır. Son olarak kontrol edilen saçılma diyagramında değişkenlerin çok değişkenli normallikten aşırı bir sapma göstermediği

anlaşılmıştır. Son olarak yapılan analizlerde tolerans değerinin 0.10'dan yüksek, VIF değerinin 10'dan az olduğu, bu bulguların bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığı anlamına geldiği anlaşılmıştır (Büyüköztürk, 2011).

Ölçme Modelinin Doğrulanması

Araştırma modelinde (yapısal eşitlik modelinde) yer alan değişkenlerin yer aldığı ölçme modeli test edilmiş, bulgular Şekil 7'de sunulmuştur.

Şekil 7. Ölçme Modelinin Testine İlişkin Bulgular



Chi-Square=32.35, df=24, P-value=0.11863, RMSEA=0.026

Test edilen ölçme modeli $X^2/df=1.34$, AGFI=0.97, GFI=0.99, RMSEA=0.026, NNFI=1 NFI=0.99 CFI=1, SRMR=0.027 değerlerini üreterek mükemmel uyum göstermiştir. Ölçme modeli doğrulandıktan sonra araştırmada yapısal eşitlik modelinin test edilmesine geçilebileceği anlaşılmıştır.

Araştırmacı Rolü

Bu araştırmada araştırmacı; Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Tezli Doktora öğrencisi olarak araştırma ile ilgili tüm süreçlerin aktif katılımcısıdır.

Araştırma sürecinde; planlama, uygulama, veri toplama, verilerin analizi, verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi ve raporlaştırılması gibi görev ve sorumlulukları vardır. Araştırmacı veri toplama sürecinde, katılımcıların düşüncelerini ve yanıtlarını demokratik bir ortamda müdahalede bulunmadan ölçekler aracılığıyla almıştır.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Bulgular

Bu bölümde araştırma problemlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık, psikolojik sermaye değişkenlerine ilişkin algı düzeyleri belirlenmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve psikolojik sermaye düzeylerinin cinsiyet, branş ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmada ele alınan değişkenler arasında istatistiksel ilişkilerin anlamlı olup olmadığına ilişkin; farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığı, psikolojik sermaye ve alt boyutlarını yordayıp yordamadığına ilişkin; psikolojik sermaye ve alt boyutlarının ise örgütsel bağlılığı yordayıp yordamadığına ilişkin bulgular sunulmuştur. Son olarak farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisinde psikolojik sermaye ve alt boyutlarının aracılık rolü üstlenip üstlenmediğine ilişkin bulgular verilmiştir.

Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi ve Boyutlarında Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular

Farklılıkların Yönetimi ve alt boyutlarına ilişkin betimleyici istatistikler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Öğretmen Algılarına Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

M.No	N	$\bar{X}$	S
1 Farklı niteliklere (statü, deneyim, gelir gibi) sahip öğretmenlere adaletli bir şekilde davranılır.	510	3.97	1.01
2 Okulla ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerin farklılıklarından yararlanılır.	510	3.97	.82
3 Yaşam şekilleri veya inançları nedeniyle öğretmenlere ayrımcılık yapılmaz.	510	4.38	.78
4 Farklı kültürden gelen öğretmenlerin birbirleriyle tanışması/kaynaşması sağlanır.	510	4.21	.77
5 Siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık tanınmaz.	510	4.18	.94
6 Öğretmenlerin farklılıkları dikkate alınarak görevlendirme yapılır.	510	3.83	.94
7 Farklı görüş ve düşünceleri olan öğretmenlerden birçok konuda yararlanılır	510	4.03	.82
8 Öğretmenlerin farklılıklar konusunda açık bir şekilde fikirlerini söyleyebileceği ortam oluşturulur.	510	3.99	.89
9 Bireysel farklılıkları (cinsiyet, ırk gibi) nedeniyle öğretmenlere karşı ön yargılı davranılmaz.	510	4.23	.84

Tablo 3 (Devamı)

10	Öğretmenlere yeterlikleri doğrultusunda görevler verilir.	510	3.99	.86
11	Farklı illerden veya bölgelerden gelen öğretmenlerin yerli personel kadar okulun imkânlarından yararlanmasına fırsat tanınır.	510	4.22	.74
12	Herhangi bir öğretmene yönelik ayrımcılığa izin verilmez.	510	4.18	.79
Yönetmelik Uygulamaları		510	4.10	.61
13	Farklılıklarla ilgili duygu ve düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi hoş karşılanır.	510	3.99	.89
14	Farklılıklarla ilgili tartışmalar önemsenir.	510	3.85	.87
15	Farklılıklar yeni fikir kaynağı olarak görülür.	510	3.95	.81
16	Farklılıklarla ilgili düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi makul görülür.	510	4.00	.82
17	Farklılıklar problem olarak görülmez.	510	4.04	.82
18	Farklılıklara yönelik iyimser bir bakış açısı var.	510	4.00	.83
19	Öğretmenler arasındaki farklılıklar göz ardı edilmez.	510	3.96	.87
20	Farklılıklar kuruma yönelik tehdit olarak algılanmaz.	510	4.18	.75
Yaklaşımlar		510	3.99	.68
Ölçek Puanı		510	4.06	.61

Tablo 3'te görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre farklılıkların yönetimi alt boyutlarına ilişkin, yönetmelik uygulamalar boyutu ($\bar{X}=4.10$), yaklaşımlar boyutuna ($\bar{X}=3.99$) göre daha yüksek algılanan boyut olmuştur. Yönetmelik uygulamalar boyutuna ilişkin 3. Madde “Yaşam şekilleri veya inançları nedeniyle öğretmenlere ayrımcılık yapılmaz.” ($\bar{X}=4.38$) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 6. Madde “Öğretmenlerin farklılıkları dikkate alınarak görevlendirme yapılır.” ($\bar{X}=3.83$) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Yaklaşımlar boyutuna ilişkin 20. Madde “Farklılıklar kuruma yönelik tehdit olarak algılanmaz.” ($\bar{X}=4.18$) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 14. Madde “Farklılıklarla ilgili tartışmalar önemsenir.” ($\bar{X}=3.85$) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur.

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin yaşam tarzları ya da inançları nedeniyle ayrımcılığa maruz kaldıklarını hissetmedikleri ve farklılıkların tehdit olarak algılanmadığı anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin açık fikirli olmaları ve öğretmenler arasındaki farklılıkları dikkate alarak davranışlarına yön vermeleri bu bulguların ortaya çıkmasında önemli bir etken olabilir. Öte yandan atamalarda farklılıklarının dikkate alınmadığı ve okullarda farklılıkların tartışılmadığı ise düşük düzeyde algılanan maddelerdir. Bu maddelerin düşük düzeyde algılanmalarının nedenlerinden birisinin öğretmenlik mesleğinin doğası olduğu düşünülmektedir.

Tablo 4. Öğretmen Algılarına Göre Psikolojik Sermayeye İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

M.No		N	$\bar{X}$	S
7	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	510	5.03	.85
Tablo 4 (Devamı)				
11	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	510	4.90	.98
15	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	510	4.76	1.10
16	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	510	4.62	1.18
İyimserlik		510	4.83	.71
4	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	510	5.06	.91
6	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.	510	4.71	1.05
8	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	510	5.12	.89
10	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	510	5.20	.80
19	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	510	5.14	.76
Psikolojik dayanıklılık		510	5.04	.644
1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	510	4.45	1.22
5	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	510	5.30	.83
9	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	510	5.15	.82
14	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	510	4.97	.85
17	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	510	5.00	.85
21	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	510	5.24	.75
Umut		510	5.02	.62
2	Bir grup iş arkadaşşıma bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	510	5.07	.87
3	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	510	5.16	.85
12	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	510	5.13	.80
13	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	510	5.15	.76
18	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	510	4.99	.83
20	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	510	5.02	.84
Öz yeterlik		510	5.09	.64
Ölçek Puanı		510	4.81	.58

Tablo 4’e bakıldığında öğretmen algılarına göre psikolojik sermaye alt boyutlarına ilişkin, öz yeterlik boyutu ($\bar{X}$ =5.09) en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, iyimserlik boyutu ($\bar{X}$ =4.83) en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Psikolojik sermaye ölçeğinin

diğer alt boyutlarına ait ortalamaların, psikolojik dayanıklılık ($\bar{X}$ =5.04) ve umut ($\bar{X}$ =5.02) olduğu belirlenmiştir.

İyimserlik boyutuna ilişkin 7. madde “İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.” ($\bar{X}$ =5.03) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 16. madde “İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.” ($\bar{X}$ =4.62) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Psikolojik dayanıklılık boyutuna ilişkin 10. madde “İşimde birçok şeyleri hâlledebileceğimi hissediyorum.” ($\bar{X}$ =5.20) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 6. madde “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hâllerim.” ($\bar{X}$ =4.71) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Umut boyutuna ilişkin 5. Madde “Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.” ($\bar{X}$ =5.30) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 1. madde “Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.” ($\bar{X}$ =4.45) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur. Öz yeterlik boyutuna ilişkin 3. madde “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.” ($\bar{X}$ =5.16) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 18. madde “Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.” ($\bar{X}$ =4.99) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur.

Elde edilen bulgular ışığında öğretmenlerin işlerinde belirsizlikler olduğunda her zaman en iyisini istedikleri, öğrenci, sınıf, teknik ve idari açıdan işlerinde birçok zorluğun üstesinden gelebileceklerini düşündükleri söylenebilir. Öte yandan, düşük düzeyde değerlendirilen maddeler dikkate alındığında, öğretmenlerin işlerinde karşılaştıkları aksaklıkları atlatmakta zorluk çektikleri ve bu problemlere hızlı bir şekilde çözüm üreteceklerine olan inançlarının nispeten zayıf olduğu söylenebilir.

Tablo 5.Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Bağlılığa İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

M. No		N	$\bar{X}$	S
1	Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	510	4.04	.81
2	Okulumda hâkim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	510	4.07	.79
3	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	510	3.76	.93
4	Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum	510	3.96	.88
5	Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.	510	3.81	.89
6	Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	510	3.83	.92
Tablo 5 (Devamı)				
7	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısı olduğunu düşünüyorum.	510	3.98	.84
8	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	510	4.04	.84
9	Okul müdürümüzün, çabalarımıza destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	510	4.06	.84
10	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle, kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	510	3.98	.82
11	Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	510	3.64	.97
12	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.	510	3.88	.98
13	Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	510	3.91	.87
14	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken, bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	510	3.96	.83
15	Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	510	3.91	.87
16	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum.	510	3.96	.82
17	Bu okulda dikkate alındığımı/hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	510	4.02	.87
Ölçek Puanı		510	3.93	.67

Tablo 5’te görüldüğü gibi öğretmen algılarına göre tek boyuttan oluşan örgütsel bağlılığa ilişkin 2. madde “Okulumda hâkim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.” ($\bar{X}$ = 4.07) en yüksek düzeyde algılanan madde olurken, 11. madde “Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.” ($\bar{X}$ =3.64) en düşük düzeyde algılanan madde olmuştur.

Bulgular incelendiğinde, öğretmenlerin okullarında hâkim olan yüksek güven düzeyi nedeniyle okullarına bağlılık duydukları görülmektedir. Öte yandan öğretmenler tarafından düşük düzeyde algılanan maddeler, araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamının kendilerini yönetimin bir parçası olarak hissetmediği şeklinde yorumlanabilir.

Ortaokul Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Algılarının Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmanın üçüncü alt problemi kapsamında ortaokulda görev yapan öğretmenlerin farklılıkların yönetim, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılığa ilişkin algıları cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre incelenmiştir.

Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere t testi uygulanmış, ulaşılan bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. *Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarına İlişkin Algıları*

Boyutlar	Kadın N=318		Erkek N=192		t	p
	$\bar{X}$	Ss	$\bar{X}$	Ss		
Yönetimsel Uygulamalar	49.20	6.96	49.20	7.98	-.007	.995
Yaklaşımlar	31.72	5.46	32.41	5.50	-1.364	.173
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	80.93	11.76	81.62	12.97	-.600	.549
İyimserlik	26.47	3.86	26.20	4.33	.719	.472
Psikolojik Dayanıklılık	23.39	3.36	23.65	3.67	-.799	.425
Umut	30.02	3.67	30.31	3.86	-.830	.407
Öz Yeterlik	30.32	3.83	30.92	3.97	-1.693	.091
Psikolojik Sermaye Ölçeği	115.30	13.65	116.13	14.74	-.645	.519
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	65.85	10.92	68.53	12.20	-2.496	.013*

*p<.05 **p<.01

Araştırma kapsamındaki değişkenler ve bu değişkenlere ilişkin boyutların düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucunda, sadece örgütsel bağlılık değişkeni düzeylerinin erkek ve kadın öğretmenlerde istatistiksel olarak farklılaştığı anlaşılmıştır (t= -2.49, p<0.05). Her iki cinsiyete ilişkin aritmetik ortamlar incelendiğinde, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık aritmetik ortalamasının ($\bar{X}$ = 68.53) kadın öğretmenlerinkinden ($\bar{X}$ = 65.85) daha yüksek olduğu

görülmüştür. Bu bulgu örgütsel bağlılık değişkeni açısından cinsiyet değişkeninin farklılaştırıcı bir etken olduğunu göstermektedir.

Branş Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin branş değişkenine göre farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış, ulaşılan bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algıları

Boyutlar	Branş	n	$\bar{X}$	Ss	Var. Ka.y.	KT	Sd	KO	F	p	Fark (LSD)
Yönetmel Uygulamal.	Sayısal (A)	164	47.78	6.81	Gr. Ar.	498.47	2	249.23	4.67	.010*	A<B
	Sözel (B)	254	49.92	7.30	Gr. İçi	27028.2	507	53.31			B>C
	Sanatsal (C)	92	49.84	8.09	Gr. İçi	2					C>A
Yaklaşımlar	Sayısal (A)	164	31.40	5.17	Gr. Ar.	87.01	2	43.50	1.45	.235	
	Sözel (B)	254	32.32	5.49	Gr. İçi	15208.2	507	29.99			
	Sanatsal (C)	92	32.14	5.93	Gr. İçi	2					
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Sayısal (A)	164	79.18	11.24	Gr. Ar.	998.81	2	499.40	3.37	.035*	A<B
	Sözel (B)	254	82.24	12.26	Gr. İçi	75034.7	507	147.99			B>C
	Sanatsal (C)	92	81.99	13.41	Gr. İçi	7					C>A
İyimserlik	Sayısal (A)	164	25.80	3.77	Gr. Ar.	84.28	2	42.14	2.60	.075	
	Sözel (B)	254	26.57	4.24	Gr. İçi	8216.5	507	16.20			
	Sanatsal (C)	92	26.84	3.83	Gr. İçi						
Psikolojik dayanıklılık	Sayısal (A)	164	27.83	3.80	Gr. Ar.	203.61	2	101.80	6.39	.002**	A<B
	Sözel (B)	254	28.62	4.08	Gr. İçi	8073.2	507	15.92			B<C
	Sanatsal (C)	92	29.68	4.03	Gr. İçi						C>A
Umut	Sayısal (A)	164	29.49	3.56	Gr. Ar.	136.20	2	68.10	4.94	.007**	A<B
	Sözel (B)	254	30.24	3.78	Gr. İçi	6988.5	507	13.78			B<C
	Sanatsal (C)	92	30.97	3.76	Gr. İçi						C>A
Öz yeterlik	Sayısal (A)	164	30.03	3.59	Gr. Ar.	89.56	2	44.78			

	Sözel (B)	254	30.62	4.03					2.97	.052	
	Sanatsal(C)	92	31.24	3.92	Gr. İçi	7625.5	507	15.04			
Psikolojik Sermaye Ölçeği	Sayısal (A)	164	113.16	12.96	Gr. Ar.	1944.4	2	972.22			A<B
	Sözel (B)	254	116.07	14.54					5.00	.007**	B<C
	Sanatsal(C)	92	118.75	13.91	Gr. İçi	98545.5	507	194.37			C>A
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	Sayısal (A)	164	64.15	11.30	Gr. Ar.	1943.0	2	971.53			A<B
	Sözel (B)	254	67.72	11.59					7.57	.001**	B<C
	Sanatsal(C)	92	69.31	10.59	Gr. İçi	65052.7	507	128.30			C>A

*p<.05 **p<.01

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin branşlarına göre yönetsel uygulamalar boyutunda ($F_{(2-507)} = 4.675$; $p < .05$), ve farklılıkların yönetimi ölçek toplam puanında ($F_{(2-507)} = 3.374$; $p < .05$) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılığın nereden kaynaklandığını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; yönetsel uygulamalar boyutunda sözel branşta olan öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 49.92$), hem sayısal ($\bar{X} = 47.78$), hem de sanatsal branşta olan öğretmenlerin algılarından ($\bar{X} = 49.84$) daha olumludur. Sanatsal branşta olan öğretmenlerin algıları ise ($\bar{X} = 49.84$) sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin algılarından ($\bar{X} = 47.78$) daha yüksek bulunmuştur.

Farklılıkların yönetimi ölçek toplam puanında sözel branş olan öğretmen algıları ($\bar{X} = 82.24$) hem sayısal ($\bar{X} = 79.18$) hem de sanatsal branş öğretmenlerinin algılarından ($\bar{X} = 81.99$) daha olumlu bulunmuştur. Sanatsal branşta olan öğretmenlerin algıları ise ($\bar{X} = 81.99$) sayısal branşlarda görev yapan öğretmenlerin algılarından ($\bar{X} = 79.18$) daha yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerin branşlarına göre psikolojik dayanıklılık ($F_{(2-507)} = 6.394$; $p < .01$) ve umut boyutlarında ($F_{(2-507)} = 4.941$; $p < .01$) ve psikolojik sermaye ölçek toplam puanında ($F_{(2-507)} = 5.002$; $p < .01$) anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağını bulmak için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; psikolojik dayanıklılık boyutunda sanatsal branş öğretmenlerinin algıları ($\bar{X} = 29.68$), sayısal ($\bar{X} = 27.83$) ve sözel ($\bar{X} = 28.62$) branş öğretmenlerinin algılarından daha olumludur. Yine psikolojik dayanıklılık boyutunda sözel branştaki öğretmenlerin algılarının ($\bar{X} = 28.62$), sayısal branştaki öğretmenlerin algılarından ($\bar{X} = 27.83$) daha olumlu olduğu anlaşılmıştır.

Umut boyutunda sanatsal branşlardaki öğretmenlerin algıları ($\bar{X} = 30.97$), sayısal ($\bar{X} = 29.49$) ve sözel branşlardaki öğretmenlerin algılarından ($\bar{X} = 30.24$) daha olumludur. Yine

umut boyutunda sözel branştaki öğretmenlerin algılarının ($\bar{X}$ =30.24), sayısal branşlardaki öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}$ =29.49) daha olumlu olduğu anlaşılmıştır.

Psikolojik sermaye ölçek toplam puanında sanatsal branşlarda görev yapan öğretmenlerin algıları ($\bar{X}$ =118.75) hem sayısal ($\bar{X}$ =113.16), hem de sözel branşlarda görev yapan öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}$ =116.07) daha olumludur. Yine psikolojik sermaye ölçek toplam puanında sözel branştaki öğretmenlerin algılarının ($\bar{X}$ =116.07), sayısal branşlardaki öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}$ =113.16) daha olumlu olduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel bağlılık ölçek toplam puanı ($F_{(2-507)}=7.572$; $p<.01$) branş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Tukey testi sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ölçeğinde sanatsal branşlardaki öğretmenlerin algıları ($\bar{X}$ =69.31), sayısal ($\bar{X}$ =64.15) ve sözel branşlardaki öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}$ =67.72) daha olumludur. Yine örgütsel bağlılık ölçek toplam puanında sözel branştaki öğretmenlerin algılarının ($\bar{X}$ =67.72), sayısal branşlardaki öğretmenlerin algılarından ($\bar{X}$ =64.15) daha olumlu olduğu anlaşılmıştır.

Elde edilen bulgulardan hareketle sanatsal branşlara sahip öğretmenlerin sayısal ve sözel branşa sahip öğretmenlere göre psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılıklarını daha olumlu düzeyde değerlendirmeleri, sanatsal ders öğretmenlerinin akademik başarı baskısını daha az hissettikleri, sayısal ve sözel ders öğretmenlerinin ise öğrencilerin akademik başarılarını artırma sorumluluğu daha fazla hissetmeleri ile ilişkilendirilebilir. Okul paydaşları tarafından yöneltilen akademik başarı baskısı, sayısal ve sözel branşlardaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığını ve psikolojik sermayesinin azalmasına yol açabilir.

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış, ulaşılan bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8. *Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarına İlişkin Algıları*

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss	Varyans	KT	Sd	KO	F	p	Fark (LSD)
Yönetimsel Uygulamalar	0-5	77	49.91	7.09	Gr.	237.59	5	47.51			
	6-10	172	49.51	7.71	Ar.	5					
	11-15	124	49.35	6.93							
	16-20	76	47.69	8.02	Gr.			54.12			

	21-25	35	48.76	6.49	İç	27172.	50		
	26 ve üstü	26	49.16	6.49		6	2	.87	.49
Yaklaşımlar	0-5	77	32.59	5.05	Gr.	244.68	5	48.93	
	6-10	172	32.34	5.97	Ar.	0			
	11-15	124	32.33	5.04					
	16-20	76	30.97	5.88	Gr.	14977.	50	29.83	
	21-25	35	30.49	4.35	İç	4	2		
	26 ve üstü	26	30.96	4.88				1.64	.14
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	0-5	77	82.50	11.63	Gr.	877.61	5	175.5	
	6-10	172	81.86	13.11	Ar.	7		2	
	11-15	124	81.68	11.25					
	16-20	76	78.67	13.36	Gr.	74792.	50	148.9	
	21-25	35	79.25	10.34	İç	1	2	8	
	26 ve üstü	26	80.12	10.40				1.17	.31
İyimserlik	0-5	77	26.87	4.21	Gr.	143.97	5	28.79	
	6-10	172	26.04	3.82	Ar.	3			
	11-15	124	26.16	4.21					
	16-20	76	26.03	3.96	Gr.	8096.7	50	16.12	
	21-25	35	27.97	3.59	İç	0	2		
	26 ve üstü	26	26.80	4.33				1.78	.11
Psikolojik Dayanıklılık	0-5	77	23.44	3.57	Gr.	35.03	5	7.00	
	6-10	172	23.35	3.32	Ar.				
	11-15	124	23.47	3.86					
	16-20	76	23.54	3.32	Gr.	6083.1	50	12.11	
	21-25	35	23.38	3.16	İç	4	2		
	26 ve üstü	26	24.60	3.07				.57	.71
Umut	0-5	77	30.24	3.60	Gr.	48.56	5	9.71	
	6-10	172	30.10	3.60	Ar.				
	11-15	124	29.98	3.98					
	16-20	76	29.83	3.87	Gr.	7004.1	50	13.95	
	21-25	35	30.38	3.74	İç		2		
	26 ve üstü	26	31.32	3.24				.69	.62
Öz Yeterlik	0-5	77	30.63	3.70	Gr.	134.46	5	26.89	
	6-10	172	30.37	3.72	Ar.	2			
	11-15	124	30.41	4.128					
	16-20	76	30.06	4.19	Gr.	7530.2	50	15.00	
	21-25	35	31.44	3.65	İç	60	2		
	26 ve üstü	26	32.35	3.28				1.79	.11
Psikolojik Sermaye Ölçeği	0-5	77	116.2	13.85	Gr.	1019.0	5	203.8	
			4	6	Ar.	4		1	
	6-10	172	114.9	13.36					
			5						

	11-15	124	115.1 3	15.09					1.03	.39
	16-20	76	114.4 3	14.52	Gr. içi	98582. 66	50 2	196.3 8		
	21-25	35	118.4 1	13.20						
	26 ve üstü	26	120.1 3	12.65						
Örgütsel Bağlılık Ölçeği	0-5	77	68.67	11.61	Gr.	865.95	5	173.1		
	6-10	172	67.75	10.97	Ar.	5		9		
	11-15	124	65.45	12.25						
	16-20	76	65.12	10.93	Gr.	65955.	50	131.3		
	21-25	35	66.73	10.89	içi	63	2	8		
	26 ve üstü	26	67.11	12.46					1.31	.25

Tablo 8 incelendiğinde farklılıkları ölçeğinin alt boyut ve toplam puanlarının öğretmenlerin mesleki kıdemine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yönetsel uygulamalar ($F_{(5-502)} = .87; p > .05$), yaklaşımlar ($F_{(5-502)} = 1.64; p > .05$) boyutları ve ölçek puanında ($F_{(5-502)} = 1.178; p > .05$) mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 8'e bakıldığında yine mesleki kıdeme göre öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının iyimserlik ($F_{(5-502)}=1.78$; $p>.05$), psikolojik dayanıklılık ($F_{(5-502)}=.57$; $p>.05$), umut ($F_{(5-502)}=.69$; $p>.05$), özyeterlik ($F_{(5-502)}=.1.79$; $p>.05$), psikolojik sermaye ölçek puanı ($F_{(5-502)}=1.03$; $p>.05$) açısından istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Aynı tabloda öğretmenlerin mesleki kıdemine göre örgütsel bağlılık puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ($F_{(5-502)}=1.31$; $p>.05$) bulgusuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik sermaye ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını belirlemek amacıyla Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi kullanılmış, bulgular Tablo 8’de sunulmuştur.

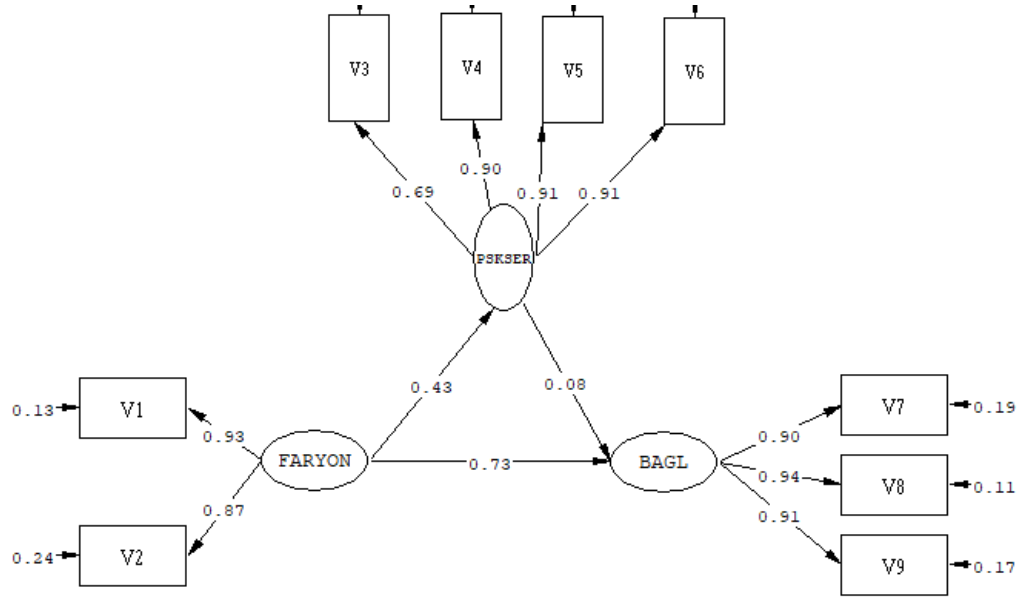
Tablo 9. *Farklılıkların Yönetimi, Psikolojik sermaye ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular*

S.		FY	PS	ÖB	İY	PD	UM	ÖY
1.	Farklılıkların Yönet. (FY)	1	.421**	.691**	.426**	.350**	.351**	.379**
2.	Psikolojik Sermaye (PS)		1	.400**	.831**	.910**	.920**	.921**
3.	Örgütsel Bağlılık (ÖB)			1	.438**	.328**	.322**	.341**
2a.	İyimserlik (İY)				1	.648**	.660**	.655**
2b.	Psikolojik Dayanıkl. (PD)					1	.804**	.804**
2c.	Umut (UM)						1	.843**
2d.	Özyeterlik (ÖY)							1

Tablo 9 incelendiğinde farklılıkların yönetimi değişkeni ile psikolojik sermaye ($r = .421$, $p < 0.01$), örgütsel bağlılık ($r = .691$, $p < 0.01$) arasında ve psikolojik sermayenin boyutlarından iyimserlik ($r = .426$, $p < 0.01$), psikolojik dayanıklılık ($r = .350$, $p < 0.01$), umut ($r = .351$, $p < 0.01$), öz yeterlik ($r = .379$, $p < 0.01$) boyutları arasında pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık ($r = .400$, $p < 0.01$) arasında pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkin bulunmaktadır. Yine tabloya göre örgütsel bağlılık ile psikolojik sermayenin alt boyutları olan iyimserlik ($r = .438$, $p < 0.01$), psikolojik dayanıklılık ($r = .328$, $p < 0.01$), umut ($r = .322$, $p < 0.01$), öz yeterlik ($r = .341$, $p < 0.01$) arasında pozitif yönde, orta düzeyde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

İlk aşamada farklılıkların yönetimi değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır ($b = 0.77$, $t = 17.85$). İkinci aşamada farklılıkların yönetiminin psikolojik sermayeyi ($b = 0.44$, $t = 8.80$), psikolojik sermayenin ise örgütsel bağlılığı ($b = 0.41$, $t = 8.97$) pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Son aşamada modele ilişkin tüm yollar çizilerek model çalıştırılmış, ulaşılan bulgular Şekil 8’de sunulmuştur.

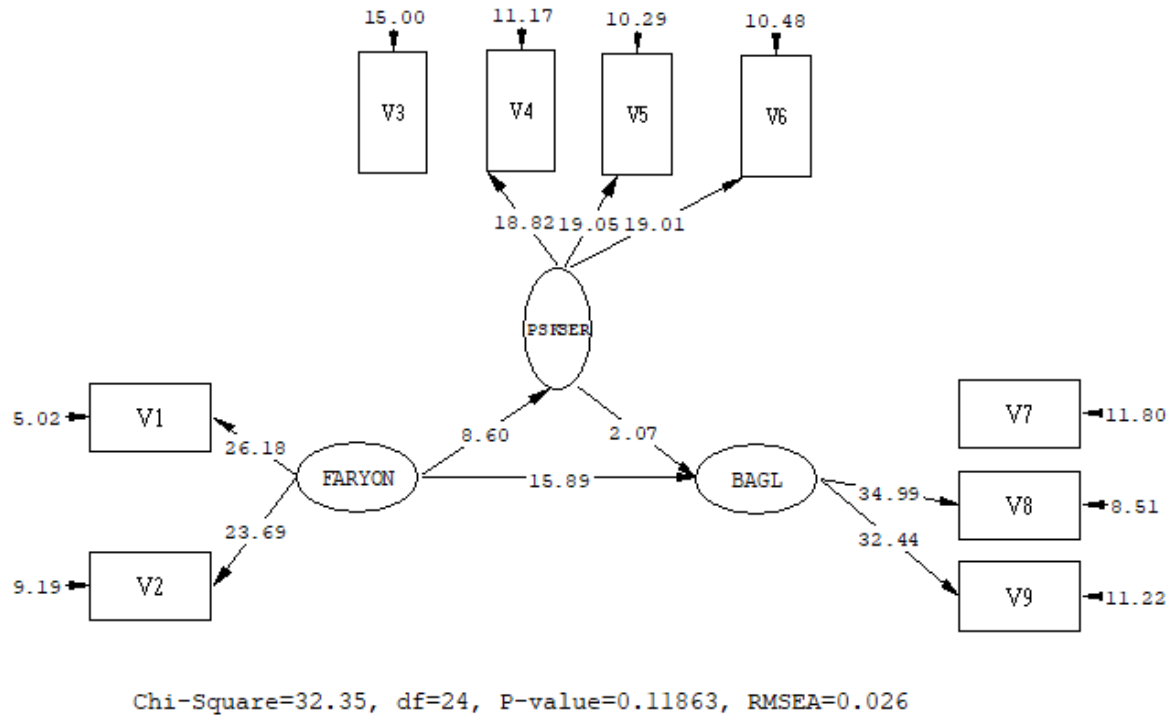
Şekil 8. Modele İlişkin Standardize Yol Katsayıları



Chi-Square=32.35, df=24, P-value=0.11863, RMSEA=0.026

Tüm yollar tanımlandıktan sonra çalıştırılan modelde farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki etkisel ilişkide ($\beta=0.77$, $t=17.85$) bir düşüş olduğu anlaşılmıştır ($\beta=0.73$, $t=15.89$). Bu bulgular bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin aracı değişkenin tanımlanmasıyla birlikte belirli bir düzeyde azaldığını, psikolojik sermayenin bu etkisel ilişkide kısmi bir aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermaye örgütsel bağlılık üzerindeki varyansın % 59'unu, farklılıkların yönetimi psikolojik sermaye üzerindeki varyansın %21'ini açıklamaktadır. Modele ilişkin t değerleri şekil 9'da verilmiştir.

Şekil 9. Modele İlişkin t Değerleri



Tablo 10. Modele ilişkin uyum indeksleri

X ² /sd	AGFI	GFI	SRMR	CFI	RMSEA	NFI	NNFI
1.35	0.97	0.99	0.027	1	0.026	0.99	1

Uyum indeksleri incelendiğinde araştırma modelinin oldukça iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir.

5000 kişilik örnekleme grubunda aracılık ilişkilerinin devam edip etmediğini ve etki katsayılarını belirlemek üzere SPSS programında PROCES v3.3 uzantısı kullanılarak bootstrap analizi yapılmış bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 11. Bootstrap analizine ilişkin bulgular

Model yolları				Tahmin Katsayıları	95 % CI			
					En Düşük	En Yüksek		
FY	▼			BĞL	.7626	.6930	.8322	
FY	▼			BĞL	.7146	.6397	.7895	
PS	▼			BĞL	.1283	.0503	.2063	
FY	▼			PS	.3740	.2969	.4511	
Etki Katsayısı.								
Direkt Etki	FY	▼		BĞL	.7146	.6397	.7895	
İndirek Etki	FY	▼	PS	▼	BĞL	.0480	.0138	.0825
Toplam Etki					.7626	.6930	.8322	

FY=Farklılıkların Yönetimi PS= Psikolojik Sermaye BĞL= Örgütsel Bağlılık

Tablo 11. incelendiğinde farklılıkların yönetiminin tek başına örgütsel bağlılığı yordama katsayısının (.7626) istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($CI = .6930 < .8322$), farklılıkların yönetimi ile psikolojik sermaye birlikte analize dâhil edildiğinde bu katsayıda bir azalma olduğu (.7146), fakat istatistiksel olarak anlamını kaybetmediği ($CI = -.6397 < .7895$) anlaşılmaktadır.

Tablo incelendiğinde farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etki katsayısının .7146 ($CI \%95 = -.6397 < .7895$), dolaylı etki katsayısının ise .0480 ($CI \%95 = .0138 < .0825$) istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam etki katsayısı .7626, istatistiksel olarak anlamlıdır ($CI \%95 = -.6930 < .8322$). Bu bulgu psikolojik sermayenin farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini aktarmada bir bağlantı görevi yaptığı aracılık rolü üstlendiği anlamına gelmektedir.

Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin boyutlarının hangilerinin aracılık ettiğini ortaya çıkarmak amacıyla bootstrap tekniği kullanılarak paralel aracılık modeli test edilmiş ve ulaşılan bulgular Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolüne ilişkin bootstrap analizine ilişkin bulgular

Model yolları			Yordama Katsayıları	95 % GA	
				Alt	Üst
Farklılıkların Yönetimi	▼	Örgütsel Bağlılık	.7626	.6930	.8322
Farklılıkların Yönetimi	▼	İyimserlik	.3923	.2963	.4883
Farklılıkların Yönetimi	▼	Psikolojik Dayanıklılık	.3442	.2574	.4311
Farklılıkların Yönetimi	▼	Umut	.3581	.2748	.4414
Farklılıkların Yönetimi	▼	Özyeterlik	.4024	.3168	.4881
Farklılıkların Yönetimi	▼	Örgütsel Bağlılık	.7079	.6327	.7831
İyimserlik	▼	Örgütsel Bağlılık	.1128	.0331	.1925
Psikolojik Dayanıklılık	▼	Örgütsel Bağlılık	-.0313	-.1625	.0999
Umut	▼	Örgütsel Bağlılık	.0115	-.1320	.1550
Özyeterlik	▼	Örgütsel Bağlılık	.0424	-.0917	.1765
Model yolları			Etki Katsayısı	95 % GA	
				Alt	Üst
Doğrudan Etki					
Farkl. Yönetimi	▼	Örgütsel Bağlılık	.7079	.6327	.7831

Dolaylı Etki							
Farkl. Yön.	▼	İyimserlik	▼	Örgütsel Bağlılık	.0443	.0098	.0855
Farkl. Yön.	▼	Psik. Dayan.	▼	Örgütsel Bağlılık	-.0108	-.0555	.0343
Farkl. Yön.	▼	Umut	▼	Örgütsel Bağlılık	.0041	-.0407	.0531
Farkl. Yön.	▼	Özyeterlik	▼	Örgütsel Bağlılık	.0171	-.0420	.0758
Toplam Dolaylı Etki					.0547	.0183	.0936
Doğrudan ve Dolaylı Etki Toplamı					.7626	.6930	.8322

Tablo 12 incelendiğinde aracı değişkenlerin olmadığı durumda farklılıkların yönetiminin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu yönde, istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta = .7626$, 95% CI [.6930<.8322], $t = 21.51$, $P < 0.01$). Örgütsel bağlılığı yordayan tüm değişkenler analize dâhil edildiğinde ise farklılıkların yönetiminin yordama katsayısının $\beta = .7079$ (95 % CI, [.6327<.7831], $t = 18.49$, $p < 0.01$) olduğu görülmektedir. Psikolojik sermayenin sadece iyimserlik boyutunun $\beta = .1128$ [.0331<.1925] örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin % 95 güven aralığında istatistiksel olarak anlamlı olduğu, diğer boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde güven aralığının da “0” içerdiği için istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı anlaşılmıştır.

Tabloda farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin .7079 (95 % CI, [.6327<.7831] güven aralığında “0” içermediğinden istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkileri incelendiğinde ise psikolojik sermayenin sadece iyimserlik boyutunun güven aralığında “0” içermediği (95 % CI, [.0098<.0855]; diğer üç boyuttan psikolojik dayanıklılığın (95 % CI, [-.0555<.0343], umutun (95 % CI, [-.0407<.0531] ve öz yeterliğin (95 % CI, [-.0420<.0758] güven aralıklarında “0” içerdiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu psikolojik sermaye boyutlarından farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisini aktarma rolünü sadece iyimserlik boyutunun üstlendiğini, diğer boyutların bu etkiye aracılık etmediğini göstermektedir. Yine tablo incelendiğinde farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisinin güven aralığında “0” içermediğinden (95 % CI, [.0183<.0936] istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisinin toplamı (.7626) güven aralığında “0” içermediğinden (95 % CI, [.6930<.8322] istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu bulgular Bootstrap tekniği ile 5000 kişilik çoğaltılmış örneklem grubunda yapılan analizler sonucunda psikolojik sermayenin iyimserlik boyutunun farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında aracılık etkisinin kanıtlandığını göstermektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda ulaşılan bulgular, aynı konuda geçmişte yapılan araştırma bulgularıyla ve ilgili literatüre dayalı olarak karşılaştırılmış, benzer ve farklı bulgular ele alınmış, ortaya çıkan tartışma temelinde birtakım sonuçlara varılmıştır.

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulguları ele alındığında öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle farklılıkların yönetimi alt boyutları arasında yönetsel uygulamalar boyutu, yaklaşımlar boyutuna göre daha yüksek algılanan boyut olmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının çok yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle psikolojik sermaye alt boyutları arasında öz yeterlik boyutu en yüksek düzeyde algılanan boyut olurken, iyimserlik boyutu en düşük düzeyde algılanan boyut olmuştur. Psikolojik sermayenin umut boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutuna göre daha yüksek algılanan boyut olmuştur. Bununla beraber öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, aşağıda gösterilen diğer araştırma bulgularıyla paralellik taşımaktadır.

Cobanoğlu (2021) tarafından yapılan araştırmaya göre müdürün farklılıkların yönetimi düzeylerinin "çoğunlukla yüksek" olduğunu bulunmuştur. Benzer şekilde Memduhoğlu (2016) tarafından yapılan araştırmada lisedeki personel çeşitliliğine ilişkin olumlu tutumlar, yöneticiler ve öğretim görevlileri tarafından yaygın olarak paylaşılmıştır. Ek olarak Bakaç vd., (2019) elde ettikleri bulgulara göre yönetici ve öğretmenler olumlu bireysel tutum ve davranışlar sergilemektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, farklı kişilerin görüşlerini kabul etme, onları yönetici olarak seçme, farklılıklarından kaynaklanan eleştiri ve önerileri değerlendirme, ayrımcılık ve adaletsizlikten kaçınma gibi olumlu örgütsel değer ve normların oluşmasına yönelik tutumlara sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada katılımcıların yönetsel uygulamalar ve politikalar açısından çeşitliliğe ilişkin görüşleri olumludur ve farklılığa dayalı bir yönetim stratejisi hâkimdir. Diğer taraftan Gül ve Türkmen (2018) tarafından yapılan araştırmaya göre ise okul yöneticileri farklılıkları yönetirken “yönetsel uygulamalara” öncelik verirler. Ya da bir başka deyişle okul yöneticilerinin farklılıklarla baş etmekte zorlandıkları gözlemlenmiştir.

Farklılıkların yönetimi açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde, öğretmenlerin farklılıklara saygı duyduğunu, farklılıkları normal olarak gördüğünü ve olumlu bulduğu söylenilebilir. Ayrıca öğretmenlerin kişisel olarak da farklılıklara karşı olumlu bir tutuma sahip olduğu söylenebilir. Bu durum, Türkiye'nin birçok medeniyetin beşiği olması, Anadolu'yu koruyan, hoşgörü ve farklılıklara saygıyı teşvik eden zengin kültürel tarihe sahip olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tösten ve Toprak (2017) tarafından yapılan araştırmaya göre öğretmenler tüm boyutlarda (öz yeterlik, iyimserlik, güven, dışa dönüklük ve umut boyutları) yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahiptir. Yalçın (2019) tarafından yapılan başka bir araştırmaya göre öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeyleri oldukça yüksek çıkmıştır. Eğitim örgütlerinde öne çıkan pozisyonlara sahip öğretmenlerin yüksek düzeyde psikolojik sermaye algısına sahip olmaları daha olasıdır. Bu ise onların tipik olarak yüksek düzeyde öz yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılıkta olduklarının bir işareti. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin yüksek düzeydeki psikolojik sermayelerinin, Millî Eğitim Bakanlığının teşvik etmeye çalıştığı ideal öğretmen nitelikleri ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

Tadesse (2019) tarafından yapılan bir araştırmaya göre kamu kurumlarında çalışan ortaöğretim öğretmenlerinin duygusal ve normatif bağlılığı nispeten düşük düzeyde olsa da kurumlarına bağlılıklarını devam ettirmektedir. Bu çalışmaya göre özellikle kıdemli ve deneyimli öğretmenlerin bağlılıkları diğer öğretmenlere göre nispeten daha düşüktür. Benzer şekilde Gökyer (2018) tarafından yapılan başka bir araştırmada, lise öğretmenlerinin öğretmenlik mesleğine bağlılık alt boyutunda “tamamen”, diğer alt boyutlarda ve ölçeğin tamamında ise “sıklıkla” düzeyinde örgütsel bağlılığa sahip oldukları anlaşılmıştır. Çillik'in (2019) araştırma bulgusuna göre ise öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının “orta” düzeyde olduğu bulunmuştur.

Erzurum'daki öğretmenlerin eğitimi kutsal ve gerekli gördüğü düşünülmektedir. (Çillik, 2019). Destekleyici okul müdürlerinin ve teşvik edici öğrenme ortamının öğretmenleri mesleğe adanma konusunda ilham verdiği söylenebilir.

Araştırmanın İkinci, Üçüncü ve Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel bağlılık istatistiksel olarak farklılaştığı anlaşılmıştır. Ek olarak, öğretmenlerin branşlarına göre yönetsel uygulamalar boyutunda farklılıkların yönetimi ölçek toplam puanında, psikolojik dayanıklılık, umut boyutlarında, psikolojik sermaye ölçek toplam puanında ve örgütsel bağlılık ölçek toplam puanı istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılık değişkeni açısından cinsiyet değişkeninin farklılaştırıcı bir etkeni olmuştur. Branş değişkeni açısından araştırma bulguları değerlendirildiğinde, sanatsal derslere giren öğretmenlerin psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık puanlarının, sayısal ve sözel derslere giren öğretmenlerin algılarından daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Yine sözel derslere giren öğretmenlerin sayısal derslere giren öğretmenlerden daha fazla psikolojik sermayeye sahip oldukları ve örgütsel bağlılık davranışı gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca sözel derslere giren branş öğretmenlerinin sayısal ve sanatsal derslere giren branş öğretmenlerin algılarına göre farklılıkların yönetimini daha olumlu algıladığı anlaşılmıştır.

Alanyazın incelendiğinde mevcut araştırma bulguları ile örtüşen, benzerlik ve farklılık gösteren araştırmalara da rastlamak mümkündür. Bu bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Küçük (2018) araştırmasında öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yalçın (2019) yaptığı başka bir çalışmada öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri “öz yeterlik” boyutunda erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık gösterirken, “umut”, “psikolojik dayanıklılık”, “iyimserlik” boyutlarında ise anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Alcan’ın (2018) yaptığı bir çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri kadın öğretmenlerinkinden daha yüksektir. Tekin (2019) öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının branş değişkeni bakımından anlamlı bir şekilde farklılaştığını belirlemiştir. Ancak bu çalışmada, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenleri açısından öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı tespit edilmiştir. Çillik’in (2019) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre devam bağlılığı boyutunda farklılaştığı tespit edilmiştir.

Sanatsal ders öğretmenlerinin okullarda çalışırken üzerlerinde daha az baskı hissettikleri, sayısal ve sözel ders öğretmenlerinin ise öğrencilerin akademik başarılarını artırma görevi nedeniyle daha fazla baskı altında çalıştıkları düşünülmektedir. Sözel ve sayısal ders öğretmenlerinin karşılaştıkları akademik başarı baskısı, öğretmenlerin örgütsel bağlılığının ve psikolojik sermayesinin azalmasına yol açabilir. Bundan başka sayısal ve sözel derslere giren öğretmenlerinin iş yükünün (bilişsel aktiviteler, ödevler, soru hazırlama, çözme vb. aktiviteler) sanatsal derslere giren öğretmenlerinkinden fazla olması bu bulgunun nedenleri arasında yer alabilir.

Sözel derslere giren öğretmenlerin sayısal ve sanatsal derslere giren öğretmenlere göre farklılıkların yönetimi algısının daha olumlu olması sözel öğretmenlerinin dil ve edebiyat gibi geniş görüş ve kültürlerle zengin konuları işlemiş olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu zenginlik onların diğer yandan açık olmalarına yardımcı olur ve bu da sözlü öğretmenlerin farklılıkların yönetimini sayısal ve sanatsal derslerin öğretmenlerinden daha iyi anlamalarına yol açabilir.

Araştırmanın Beşinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmada öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algılarının örgütsel bağlılık algılarını olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Eğitim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin yönetsel uygulamalar iyileştikçe, yaklaşımlar olumlu yönde geliştikçe öğretmenlerin çalıştıkları kurumlara bağlılıklarının artacağı söylenebilir.

Meşe (2020) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın farklılıkların yönetimine bakış açısından etkilendiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılıkların yönetimi örgütsel bağlılıktaki varyansın önemli bir kısmını (%24) açıklamaktadır. Ateş (2019) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise farklılıkların yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Benzer şekilde Kurtulmuş (2016) tarafından yapılan başka bir çalışmanın sonuçlarına göre, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını etkilediği anlaşılmıştır. Saleem ve Saghir'in (2020) çalışmasına göre çeşitli farklılıkların yönetimi uygulamaları, öğretmenlerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilemiştir.

Benzer şekilde yapılan başka bir araştırmada ise örgütsel bağlılık, farklılıkların yönetimi ve iş tatmini algıları yakından ilişkilidir (García-Rodríguez vd., 2020). Magoshi ve Chang'ın (2009) yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel bağlılığının, farklılıkların yönetimi stratejilerinden olumlu bir şekilde etkilendiği bulunmuştur. Buluş ve Gümüş (2018) tarafından yapılan araştırmada farklılıkların yönetimi ile bağlılığın tüm boyutları arasında önemli ölçüde pozitif bir ilişki vardır.

Okul müdürleri, okul etkinliklerinde, kararlarında ve görevlerinde öğretmenlerin farklılıklarını kabul etme yaklaşımını benimsediklerinde, öğretmenlerin eğitim örgütündeki kritik rollerini kabul ettikleri söylenebilir. Sonuç olarak eğitim ortamına ve amaçlarına bağlı oldukları için bağlılıkla hareket edebilirler.

Araştırmanın Altıncı Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları iyileştikçe psikolojik sermayeleri de gelişmektedir. Eğitim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin yönetsel uygulamalar

ve yaklaşımlar olumlu yönde geliştiğinde öğretmenlerin iyimserlikleri, psikolojik dayanıklılıkları, umuları ve öz yeterlikleri olumlu yönde etkilenmektedir.

Bu araştırma bulgularına benzer olarak alanyazındaki sadece iki çalışmada psikolojik sermayeyi etkileyen faktörlerden birisinde farklılıkların yönetimi olduğu görülmüştür. Sealome ve Chipunza (2020) tarafından yapılan araştırma da algılanan farklılıkların yönetimi uygulamaları ile çalışanların psikolojik sermayeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmaya ek olarak çalışanların psikolojik sermayesi, özellikle insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmak üzere algılanan farklılıkların yönetimi stratejilerinden etkilenmektedir (Sealome, 2019). Çalışanların örgütsel adalet ve öz kendilik algıları (Koçak, 2019), iş yeri ve yönetici desteğinin sağlanması (Luthans vd. 2008; Liu, 2013) gibi değişkenlerin psikolojik sermayenin gelişimine katkı sağladığına ilişkin kanıtlar bulunmaktadır. Bu ve benzer araştırmaları bulguları okullarda farklılıkların yönetimi sürecinin psikolojik sermayeyi pozitif yönde etkileyebilir destekler niteliktedir.

Okullarda farklılıkların yönetiminin, öğretmenlerin öz yeterlik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeylerinin yüksek olmasına yol açtığı için öğretmenlerin psikolojik sermayesini artırabilir. Öğretmenlerle yaşam tarzları ya da inançları nedeniyle ayırım gözetmeksizin ilgilenme gibi uygulamaların, pek çok sorunun çözümü açısından iyimserlik, dayanıklılık ve umut duygusuna yol açabileceği sonucuna varılabilir.

Araştırmanın Yedinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Öğretmenlerin artan psikolojik sermaye düzeylerinin örgütsel bağlılıklarına olumlu bir şekilde yansıdığı anlaşılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermayenin bileşenleri olan iyimserlik, dayanıklılık, öz yeterlik ve umut boyutlarında daha iyi duruma gelmesi, onların örgütsel bağlılığını artırmaktadır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerden birisinin de psikolojik sermaye olduğu bulunmuştur. Bu bulgu ise diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Karakuş vd.nin (2019) yaptığı bir çalışmada psikolojik sermayenin, iş tatmini aracılığıyla öğretmenlerin bağlılığı ve motivasyonu üzerinde olumlu bir dolaylı etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Yine psikolojik sermaye, iş tatmini ve örgütsel bağlılık aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Benzer şekilde yapılan başka bir çalışmada (Lee vd., 2017), okul öncesi öğretmenlerinin psikolojik sermaye düzeylerinin mesleki bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulunmuştur. Bu da daha fazla psikolojik sermayeye sahip olan okul öncesi öğretmenlerinin, mesleki bağlılıklarının da buna paralel olarak yükseleceği anlamına gelmektedir.

Yalçın (2016) tarafından yapılan başka bir araştırmada, öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile örgütsel bağlılık arasında hem toplam puanlar hem de alt boyutlar açısından, pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Etebarian vd.nin (2012) yaptıkları araştırmada sonuçlar, örgütsel bağlılık ve umudun (psikolojik sermayenin boyutlarından biri olarak) pozitif yönde ilişkili olduğunu, ancak örgütsel bağlılığın psikolojik sermayenin dayanıklılık boyutu ile ters yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada psikolojik sermaye boyutlarından sadece umut ve dayanıklılık örgütsel bağlılığı yordayabilmiştir. Benzer şekilde Cheng ve Gan (2020) tarafından yapılan başka bir araştırmada sonuçlar, okul öncesi öğretmenlerinin psikolojik sermayelerinin mesleki bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini ve işle ilgili yaşam kalitesinin bu ilişkinin önemli bir kısmı aracısı olduğunu göstermektedir. Yani öğretmenlerin psikolojik sermayelerinin mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisinde, işle ilgili yaşam kalitesi köprü görevi üstlenmektedir. Huynh ve Hua (2020) tarafından yapılan araştırmada sonuçlar, psikolojik sermayenin Vietnam'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgütsel bağlılık üzerinde çok düşük düzeyde olumlu bir etkiye sahip olduğu hipotezini desteklemektedir. Çakmak ve Arabacı'nın (2017) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif, anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Ocak vd. (2016) ise örgütsel psikolojik sermayenin sadece iyimserlik alt boyutunun iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bulgusuna ulaşılmışlardır. Yazar ve Özutku'nun (2019) yaptığı araştırma bulgularına göre, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Tösten vd. (2018) tarafından elde edilen sonuçlara göre pozitif psikolojik sermaye ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yönetim alanında yapılan birçok araştırma, psikolojik sermayenin çalışanların iş performansı davranışları üzerinde diğer psikolojik değişkenlere göre daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bir çalışanın iş performansını artırmak için psikolojik sermayesine yatırım yaparken pozitif psikolojik gücün ve insan kaynaklarının tam olarak farkına varılmalıdır. Sonuç olarak, psikolojik sermaye örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Cheng & Gan, 2020; Huynh & Hua 2020; Çakmak & Arabacı, 2017; Lee vd., 2017; Ocak vd., 2016; Yazar & Özutku, 2019).

Öğretmenlerin kişisel ve mesleki hedefler belirleme, zor zamanların üstesinden gelme, öz yeterliğe inanma ve iş yerinde ortaya çıkan sorunları çözmenin birçok yolunu düşünme konusunda olumlu düşünce, duygu ve davranışlarının, örgütlerine daha çok bağlanmalarına yol açabileceği söylenebilir. Öğretmenler, çalıştıkları okulda planlama, düzenleme ve yürütme faaliyetlerinde yer aldıklarında, önerileri okul yönetimi tarafından dikkate alındığında ve çalışmaları takdir edildiğinde kendilerini okula daha bağlı hissetmektedirler. Dolayısıyla

öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık, iyimserlik, öz yeterlik ve umutlarının yüksek düzeyde olmasının onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Araştırmanın Sekizinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Psikolojik sermayenin, farklılıkların yönetiminin etkisini örgütsel bağlılığa iletmede nispeten düşük düzeyde de olsa bir aracılık rolü olduğu anlaşılmıştır. Psikolojik sermayenin nispeten düşük düzeydeki aracılık rolü (kısmi aracılık) dikkatleri boyutlarına yöneltmiştir. Bulgulara göre farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerindeki dolaylı etkisi, psikolojik sermayenin sadece iyimserlik boyutunun aracılık rolü üstlenmesiyle gerçekleşmektedir. Diğer boyutların bu dolaylı etkiye aracılık yapmadığı anlaşılmıştır. Bulgular doğrultusunda doyum verici düzeyde farklılıkların yönetiminin sergilendiği eğitim kurumlarında, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın doğrudan olumlu etkilendiği, fakat bu okullarda öğretmenlerin iyimserliği de desteklendiğinde farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerinde dolaylı etkilerinin görülebileceği anlaşılmıştır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde psikolojik sermayenin örgütsel davranış kapsamında birçok değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Karadağ ve Dulay (2021) yıkıcı liderliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Biçkes vd. (2014) duygusal emeğin doğal duygular boyutu ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin tüm boyutlarının kısmi aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütlerde lider-üye etkileşimi pozitif psikolojik sermaye aracılığı ile örgütsel özdeşleme üzerinde dolaylı etkilere sahiptir (Zengin, 2019). Psikolojik sermaye mülteci çalışanların algıladığı destek ile refah arasındaki ilişkiye tam aracılık etmektedir (Newman vd., 2018b). Alanyazında aynı konuda yapılmış herhangi bir çalışmaya rastlanmamasına rağmen yukarıda örgütsel davranış kapsamında ifade edilen birçok çalışmada psikoloji sermayenin aracılık rolünün olduğu belirtilmiştir. Okullarda farklılıkların yönetimi konusunda yaklaşım ve yönetsel uygulamaların olumlu yönde olmasının, özellikle psikolojik sermayenin iyimserlik boyutu üzerinden örgütsel bağlılığa da olumlu olarak yansıtacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Öneriler

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Öğretmenlerin bağılılıklarının artırılması için tüm öğretmenlere bireysel farklılıklarına göre davranılması, umut, dayanıklılık, iyimserlik ve öz yeterlik düzeylerinin yüksek olması sağlanmalıdır.
2. Öğretmenlere niteliklerine uygun görevler verilmesi, farklılıklarla ilgili duygu ve düşüncelerin açık ifadesine yer verilmesi ve hiçbir öğretmene karşı ayrımcılığa izin verilmeyen bir atmosferin oluşturulması, psikolojik sermayenin daha yüksek düzeyde olmasına ve daha fazla örgütsel bağılılığa katkıda bulunacaktır.
3. Okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan farklılıkların yönetiminin, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri aracılığıyla örgütsel bağılılıkları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle okul yöneticilerinin, öğretmenlerin farklılıklara ilişkin fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri bir ortam oluşturmasının, farklı görüşlere sahip öğretmenlerin birçok konuda kullanılmasının ve hiçbir öğretmene siyasi görüş veya eğilimlerine göre davranılmamasının faydalı olacağı düşünülmektedir.
4. Okul yöneticilerinin, farklılıkların yönetimine ilişkin davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağılılığı ve psikolojik sermayesi gibi değişkenleri etkileyebileceğine ilişkin farkındalık kazanmaları sağlanmalıdır. Farklılıkları okul için bir risk olarak görmediklerinde, farklılıklara iyimser bakıp yeni fikirlerin kaynağı olarak gördüklerinde, bu davranışlar üzerinde domino etkisi yaratabilirler.
5. Bu çalışmanın sınırları içinde farklılıkların yönetimi, psikolojik sermaye ve örgütsel bağılılığın olumlu bir birlikteliğe sahip olduğu keşfedilmiştir. Bu bağlamda hizmet içi eğitimde öğretmenlerin ve okul müdürlerinin bu davranışlar arasındaki bağlantılardan haberdar edilmesinin genel eğitim politikasının etkililiğini artırabileceği düşünülmektedir.
6. Farklı niteliklere (statü, deneyim, gelir gibi) sahip öğretmenlere adil davranılmalıdır. Ayrıca okulla ilgili sorunların çözümünde onların farklılıkları kullanılmalıdır.
7. Öğretmenler yaşam tarzları veya inançları nedeniyle ayrımcılığa uğramamalıdır. Farklı kültürlerden öğretmenler bir araya gelmeli ve kaynaşmalıdır.
8. Eğitim yetkililerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak öğretmen atamalarının ve niteliklerine uygun görevler vermelerinin faydalı olacağı düşünülmektedir.
9. Öğretmenlerin kendi belirledikleri hedeflere ulaşmalarına yardımcı olmanın faydalı olacağına inanılmaktadır.

10. Öğretmenlerin okulu bırakmamaları ve bağlılıklarının yüksek olması için kendilerini yönetimin bir parçası hissetmelerinin faydalı olduğuna inanmaktadır.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Araştırmacılar öğretmenlerin psikolojik iyi oluş ve örgütsel bağlılıkları ile okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi becerileri arasındaki ilişki inceleyebilirler.
2. Araştırmacılar bu model bağlamında analize dâhil edilmeyen iş performansı ve yenilikçilik gibi değişkenlerin aracılık etkilerinin incelenmesini yapabilirler.
3. Araştırmacılar eğitim kurumlarında farklılıkların yönetimi etkileyen öncüller ve etkilediği sonuçlar üzerine bir araştırma yapabilirler.
4. Araştırmacılar, niteliksel çalışma ile öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ve psikolojik sermaye açısından yüksek düzeyde örgütsel bağlılıklarının nedenlerini araştırabilirler.

KAYNAKÇA

- Abaker, M. O. S. M., Al-Titi, O. A. K., & Al-Nasr, N. S. (2018). Organizational policies and diversity management in Saudi Arabia. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 454-474. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2017-0104>
- Abror, F. S. (2020). The influence of psychological capital, employee engagement, organizational commitment to creativity of civil servants in the government of bukittinggi City. *Advances in Economics, Business and Management Research* 152, 993-1005. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.201126.107>
- Achyldurdyeva, J., Wang, C. Y. P., Lin, H. T., & Jaw, B. S. (2019). Diversity management in taiwan. the case of the semiconductor industry. In *Diversity within Diversity Management*. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000021016>
- Adil, A., & Kamal, A. (2020). Authentic leadership and psychological capital in job demands-resources model among Pakistani university teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 23(6), 734-754. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1580772>
- Agarwal, U. A. (2019). Impact of supervisors' perceived communication style on subordinate's psychological capital and cyberloafing. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 13-40. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1759>
- Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive supervisors and employees who cyberloaf: examining the roles of psychological capital and contract breach. *Internet Research*, 30(3), 1066-2243. <https://doi.org/10.1108/INTR-05-2019-0208>
- Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: a sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34-62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>
- Akdemir, Ö. A. (2019). The Effect of teacher burnout on organizational commitment in turkish context. *Journal of Education and Training Studies*, 7(4), 171-179. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i4.4067>
- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12), 18-26. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.051402>
- Akkaya, R. (2021). *Girişimci Liderlik, Öğretmen Girişimciliği ve Pozitif Psikolojik Sermaye: Eğitim Öğütlerinde Bir Karma Desen Araştırması* (Tez No.687021) [Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akman, Y. (2018). The examination of the relationship with diversity management capabilities of school principals and organizational justice according to teachers' opinions. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 11(1), 611-626. <http://dx.doi.org/10.17218/hititsosbil.368751>
- Alcan, E. E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Tez No. 494170) [Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Alfalih, A. A. (2022). How to develop diversity management competencies in the private sector in Saudi Arabia. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440221102448>
- Ali, A. A. (2021). The mediating role of psychological capital in the relationship between occupational stress and job integration among special education teachers. *Journal of Special Needs Sciences*, 3(5), 1733-1794.
- Ali, M. O., Tawfeq, A. O., & Dler, S. M. (2020). Relationship between diversity management and human resource management: Their effects on employee innovation in the organizations. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(2), 36-44. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i2.61>
- Ali, N., Hussain, A., Ali, A., Khan, I., & Ullah, M. (2020). Impact of Job Crafting on Bankers' In-Role and Extra-Role Performance: Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 1851-1859.
- Allen, N. (2017). Organizational commitment. In S. Rogelberg (Ed.), *The SAGE encyclopedia of industrial and organizational psychology, 2nd edition* içinde (pp. 1084-1086). SAGE Publications, Inc. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483386874.n374>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In *Problems and solutions in human assessment* içinde (pp. 285-314). Springer.
- Anindita, R., & Seda, A. E. (2018). How employee engagement mediates the influence of individual factors toward organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 276-283. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.27](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.27)
- Aria, A., Jafari, P., & Behifar, M. (2019). Authentic leadership and teachers' intention to stay: the mediating role of perceived organizational support and psychological capital. *World Journal of Education*, 9(3), 67-81. <https://doi.org/10.5430/wje.v9n3p67>
- Arredondo, P. (1996). The domain of diversity management: historical and contemporary perspectives about diversity. In *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation* içinde (pp. 1-31). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452204642.n1>
- Arslan, Y. (2018). Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki (Tez No. 511159) [Yayınlanmamış Doktora Tez. Kocaeli Üniversitesi - Kocaeli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Asbari, M., Prasetya, A. B., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2021). From creativity to innovation: The role of female employees' psychological capital. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 66-77.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757-780. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2014.15878abstract>
- Aslan, H. (2020). Algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1452-1469. <https://doi.org/10.15869/itobiad.665954>
- Aslan, İ. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Tez No. 462086) [Yüksek Lisans Tez, Siirt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Aslan, N. (2021). *İlkokul ve ortaokul müdürlerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 672215) [Yüksek Lisans Tez, Yeditepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ateş, A. (2019). *Farklılıkların yönetimi ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü* (Tez No. 606575) [Yayınlanmamış Doktora Tez, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Ateş, A., & Ünal, A. (2021). The relationship between diversity management, job satisfaction and organizational commitment in teachers: A mediating role of perceived organizational support. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 21(1), 18-32. <https://doi.org/10.12738/jestp.2021.1.002>
- Audenaert, M., George, B., & Decramer, A. (2019). How a demanding employment relationship relates to affective commitment in public organizations: A multilevel analysis. *Public Administration*, 97(1), 11-27. <https://doi.org/10.1111/padm.12378>
- Avey, J. B. (2014). The left side of psychological capital: New evidence on the antecedents of PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(2), 141-149. <https://doi.org/10.1177/1548051813515516>
- Avey, J. B., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.004>
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Aydın, E., & Özeren, E., (2018). Rethinking workforce diversity research through critical perspectives: emerging patterns and research agenda. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 650-670. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.393>
- Badri, J. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Work Environment on Job Satisfaction of Employees of the South Coast District Inspectorate Office. *Bina Bangsa International Journal of Business and Management*, 2(1), 1-12.
- Bahadır, E. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ile okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 533270) [Yüksek Lisans Tez, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bakaç, N., Okçu, V., ve Erdem, M. (2019). Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *AJELI-Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 7(2), 19-56.
- Baksi Maiti, R., Sanyal, S. N., & Mazumder, R. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment in school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 716-735. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2041>
- Balay, R. (2000). *Özel ve resmî liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı (Ankara ili örneği)* (Tez No. 94662) [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Balay, R., & Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Baloch, Q. B., Zaman, A., & Raheem, F. (2021). Effect of psychological capital on burnout: mediation effect of organizational commitment. *Journal of Business & Economics*, 13(1), 113-125. <https://doi.org/10.5311/JBE.2021.26.6>
- Bandalos, D. L., & Finney, S. J. (2001). Item parceling issues in structural equation modeling. In *New developments and techniques in structural equation modeling* (pp. 289-316). Psychology Press.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy Beliefs of Adolescents*, 5(1), 307-337.
- Bar-haim, A. (2019). *Organizational Commitment: The Case Of Unrewarded Behavior*. World Scientific.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality And Social Psychology*, 51(6), 1173-1186 <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 13-22. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Baysal, C., Yangil, F. M., & Sevim, Ş. (2020). Analysis of the relationship between organizational commitment and counter productive work behaviour on academicians. *Serbian Journal of Management*, 15 (1), 143 – 157. <https://doi.org/10.5937/sjm15-18502>
- Baysal, S. (2022). *Öğretmenlerin algılarına göre okullarda farklılıkların yönetimi yaklaşımları* (Tez No. 715648) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez. Siirt Üniversitesi - Siirt]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Belloda, B. (2017). *Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kosova-Prizren İli İlk ve Ortaöğretim Devlet Okullarında Yapılan Bir Araştırma*. (Tez No. 438483) [Yüksek Lisans tezi. Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 97-121.
- Bilecik, T. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin pozitif psikolojik sermayeleri, yönetsel destek algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Alanya ilçesi örneği*. (Tez No. 680900) [Yüksek Lisans tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Bıçak, H., (2021). *Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 662439) [Yüksek Lisans Tez, Ondokuz Mayıs Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bodjrenou, K., Xu, M., & Bomboma, K. (2019). Antecedents of Organizational Commitment: A Review of Personal and Organizational Factors. *Open Journal of Social Sciences*, 07(05), 276–289. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.75024>
- Bogler, R., & Berkovich, I. (2020). A systematic review of empirical evidence on teachers' organizational commitment 1994–2018. *Leadership and Policy in Schools*, 1-18. <https://doi.10.1080/15700763.2020.1774783>
- Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289. <https://doi.10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Bouckennooghe, D., Zafar, A., & Raja, U. (2015). How ethical leadership shapes employees' job performance: The mediating roles of goal congruence and psychological capital. *Journal of Business Ethics*, 129(2), 251-264. <https://doi.10.1007/s10551-014-2162-3>
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Bruininks, P., & Malle, B. F. (2005). Distinguishing hope from optimism and related affective states. *Motivation and emotion*, 29(4), 324-352. <https://doi.10.1007/s11031-006-9010-4>
- Buchanan II, B. R. U. C. E. (1972). *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations*. Yale University.
- Bulşu, Ç., & Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 322-344. <https://doi.10.21325/jotags.2018.312>
- Burhanuddin, N. A. N., Ahmad, N. A., Said, R. R., & Asimiran, S. (2019). A systematic review of the psychological capital (PsyCap) research development: Implementation and gaps. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 8(3), 133-150. <https://doi.10.6007/IJARPED/v8-i3/6302>
- Büyükbeşe, T. Çavuşoğlu, S. ve Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bingöl üniversitesi örneği. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 194-225. <https://doi.10.26466/opus.501018>
- Büyük, E. (2021). *Okul yöneticilerinin şeffaflık uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Tez No. 640401) [Yüksek Lisans Tez, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. baskı). Pegem.
- Canbaz, O. 2019. *Ortaöğretim Kurumu Yöneticilerinin Farklılıkları Yönetebilme becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Tez No. 538066) [Yüksek Lisans Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Cardno, C., Handjani, M., & Howse, J. (2018). Leadership practices and challenges in managing diversity to achieve ethnic inclusion in two New Zealand secondary schools. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 53(1), 101-117. <https://doi.org/10.1007/s40841-017-0096-x>

- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2021). The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current Psychology*, 40(6), 2938-2947.
- Carmona-Halty, M., Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2019). Good relationships, good performance: the mediating role of psychological capital—a three-wave study among students. *Frontiers in Psychology*, 10, 306-321.
- Cetin, A. (2020). Organizational silence and organizational commitment: A study of Turkish sport managers. *Annals of Applied Sport Science*, 8(2), 10-20.
- Cheasakul, U., & Varma, P. (2016). The influence of passion and empowerment on organizational citizenship behavior of teachers mediated by organizational commitment. *Contaduría y administración*, 61(3), 422-440.
- Chen, S. W., & Peng, J. C. (2021). Determinants of frontline employee engagement and their influence on service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1062-1085.
- Cheng, L., & Gan, Y. (2020). Psychological capital and occupational commitment of Chinese urban preschool teachers mediated by work-related quality of life. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(5), 1-12.
- Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305-331.
- Cobanoglu, N. (2021). The Relationship between the Transformational Leadership, the Cultural Intelligence of Teachers and the Skills of Principals' Diversity Management. *European Journal of Educational Management*, 4(1), 35-49.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, A. (2013). Organizational commitment theory. In E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory içinde* (Vol. 1, pp. 527-529). SAGE Publications, Ltd., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452276090.n189>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47
- Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity* (Vol. 6). John Wiley & Sons.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Çakmak, M. S., & Arabacı, İ. B. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 890-909.
- Çavuş, M. F., & Gökçen, A. (2015). Psychological capital: Definition, components and effects. *British Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 5(3), 244-255.

- Çay, A. Y. (2019). *Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme becerileri ile öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeyleri arasındaki ilişki*. (Tez No. 568429) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Uşak Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çayak, S. (2021). The Effect of Sustainable Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 102-120. <https://doi.10.2478/dcse-2021-0008>
- Çelik, A. (2019). *Örgütsel yabancılaşmanın yordayıcısı olarak farklılıkların yönetimi* (Tez No. 541375) [Yüksek Lisans Tez, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çelik, M. (2021). *Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının yönetim tarzlarına ve öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyine etkisi* (Tez No. 685814) [Doktora Tez, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çeliker, S. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 680808) [Yüksek Lisans Tez, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetinkaya, U. (2021). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye, örgütsel sessizlik ve örgütsel yabancılaşma düzeylerinin belirlenmesi (Sandıklı ilçesi örnekleme)* (Tez No. 679483) [Yüksek Lisans Tez, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çevik, M. N. (2022). *Okulların örgüt yapısıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide okul ikliminin aracı rolü*. (Tez No.707475) [Doktora, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çillik, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez No. 563022) [Master's thesis, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çimen, İ., & Ozgan, H. (2018). Contributing and damaging factors related to the psychological capital of teachers: A qualitative analysis. *Issues in Educational Research*, 28(2), 308-328.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik spss ve lisrel uygulamaları* (2. baskı). Pegem.
- Creswell, J. W. (2011). Controversies in mixed methods research. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 4(1), 269-284.
- Dahlgaard-Park, S. (2015). Diversity management. In *The sage encyclopedia of quality and the service economy* (Vol. 1, pp. 159-161). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781483346366.n51>
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1788-1800. <https://doi.10.17755/esosder.445932>
- Dass, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 68-80.

- Dass, P., & Parker, B. (2017). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. In *International Human Resource Management* (pp. 375-387). Routledge.
- Dawa, Sh. (2020). Diversity Management in Classroom: Exploration of Teacher's Role. *Patan Pragma*, 7(1), 279-288. <https://doi.10.3126/pragma.v7i1.35253>
- DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human relations*, 40(7), 445-470.
- Demir, N. (2021). *Okul yöneticilerinin örgütsel adalet davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve örgütsel güven duyguları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 662484) [Yüksek Lisans Tez, Mersin Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Dey, T., Kumar, A., & Kumar, Y. L. N. (2014). A new look at the antecedents and consequences of organizational commitment: a conceptual study. *International Journal of Humanities and Social Sciences*. 04(01), 281-287.
- Divya, R., & Ganesh, S. (2018). Does diversity management practices influence organizational commitment among employees in India.
- Doğan, S., Uğurlu, C. T., Topçu, İ., & Yiğit, Y. (2015). Farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 121-140.
- Donaldson, S. I., Chan, L. B., Villalobos, J., & Chen, C. L. (2020). The generalizability of hero across 15 nations: Positive psychological capital (psycap) beyond the us and other weird countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9432-9450. <https://doi.10.3390/ijerph17249432>
- Dou, D., Devos, G., & Valcke, M. (2017). The relationships between school autonomy gap, principal leadership, teachers' job satisfaction and organizational commitment. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(6), 959-977. <https://doi.10.1177/1741143216653975>
- Duruş, F. (2019). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde psikolojik sermaye düzeylerinin aracılık rolü*. (Tez No. 542475) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Ebikeseye, B., & Dickson, R. S. (2018). Employee commitment to work as an ingredient for service delivery of selected firms in Bayelsa State. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 4(1), 80-92.
- Ekin, G. Ş. (2021). *Türkiye'de İngilizce öğretim görevlilerinin örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve iş tatminlerine ilişkin bir yapısal eşitlik modellemesi araştırması*. (Tez No.702992) [Gazi Üniversitesi - Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Ergül, H. F., & Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 298-312
- Erol, F. (2019). *Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısının Sosyal Sorumluluk Temeliği Liderlik Üzerine Etkisi: Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*. (Tez No. 555904) [Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

- Estiningtyas, E. S., & Darmanto, S. (2018). Mediating Role of Organizational Commitment in Developing Employee Performance- (Study In Regional Secretariat of Blora Region, Central Java, Indonesia). *International Journal of Research-Granthaalayah*, 6(2), 283-291.
- Etebarian,, A., Tavakoli, S., & Abzari, M. (2012). The relationship between psychological capital and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 6(14), 5057-5060.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations: On power, involvement, and their correlates*. Free Press of Glencoe.
- Etzioni, A. (2013). Compliance theory. In E. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory* içinde (Vol. 1, pp. 133-134). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781452276090.n49>
- Eyupoglu, S. Z., & Tashtoush, L. (2020). The relationship between human resource management practices and organisational citizenship behaviour. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 1-11.
- Feng, F. I. (2016). School Principals' Authentic Leadership and Teachers' Psychological Capital: Teachers' Perspectives. *International Education Studies*, 9(10), 245-255.
- Fink, J. S., & Pastore, D. L. (1999). Diversity in sport? Utilizing the business literature to devise a comprehensive framework of diversity initiatives. *Quest*, 51(4), 310-327.
- Fragkos, K. C., Makrykosta, P., & Frangos, C. C. (2020). Structural empowerment is a strong predictor of organizational commitment in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 76(4), 939-962.
- Gable, S. L., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Gaisch, M., Preymann, S., & Aichinger, R. (2019). Diversity management at the tertiary level: an attempt to extend existing paradigms. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(3), 955-970.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: the mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102- 121.
- Getahun, T., Tefera, B. F., & Burichew, A. H. (2016). Teacher's job satisfaction and its relationship with organizational commitment in Ethiopian primary schools: Focus on primary schools of bonga town. *European Scientific Journal*, 12(13), 380-401.
- Godwins, M., & Nwogu, U. J. (2019). Teachers' gender and talent diversity management for service delivery in public secondary schools in rivers state, Nigeria. *European Journal of Education Studies*, 6(5), 367-378.
- Goslin, A., & Kluka, D. (2010). Affirmative action as a dimension of diversity management: Perceptions of South African sport federations. *Journal of Global Initiatives: Policy, Pedagogy, Perspective*, 1(2), 140-149.
- Goswami, M., & Goswami, A. K. (2022). A comprehensive examination of psychological capital research using bibliometric, TCCM and content analysis. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print).
- Guo, L. X., Liu, C. F., & Yain, Y. S. (2020). Social entrepreneur's psychological capital, political skills, social networks and new venture performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 925-943.

- Gül, I., ve Türkmen, F. (2018). Öğretmen görüşlerine göre, okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimi ve çatışma çözme becerilerinin incelenmesi. *Turkish Studies (Elektronik)*, 13(4), 649-668.
- Güngör, T. A., & Çakır, Ç. (2021). Diversity management and cultural competency of teacher candidates in blacksea region of Turkey. *Journal of Education in Black Sea Region*, 6(2), 212-228.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizi*. Seçkin.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (5. baskı)*. Seçkin.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: baron ve kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-14.
- Goodwin, N. R. (2003). *Five kinds of capital: Useful concepts for sustainable development*. Tufts University.
- Gök, M. İ. (2020). *Öğretmenlerin okullardaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* (Tez No. 624217) [Yüksek Lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Gökyer, N. (2018). Organizational Commitment of High School Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 115-125.
- Gay, L.R., Mills, G.E., & Airasian, P. (2012). *Educational research: Competencies for analysis and application*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Güzel, C. (2019). *The mediating effect of organizational commitment and job satisfaction in the relationship between workplace incivility and turnover intention* (Tez No. 594577) [yüksek lisans tezi, Middle East Technical University]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970a). Personal factors in organizational identification. *Administrative science quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hall, R. J., Snell, A. F., & Foust, M. S. (1999b). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2(3), 233-256.
- Han, M. C., & Hwang, P. C. (2019). How leader secure-base support facilitates hotel employees' promotive and prohibitive voices: Moderating role of regulatory foci. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1666-1683. DOI 10.1108/IJCHM-02-2018-0103
- Hartmann, N. N., Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., & Friend, S. B. (2013). The effects of mentoring on salesperson commitment. *Journal of Business Research*, 66(11), 2294-2300.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2. baskı)*. New York: The Guilford Press.
- Hayles, R. (2015). History of diversity and inclusion. In J. Bennett (Ed.), *The SAGE encyclopedia of intercultural competence* (pp. 385-390). SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781483346267.n134>
- Hind, P., Frost, M., & Rowley, S. (1996). The resilience audit and the psychological contract. *Journal of Managerial Psychology*, 11(7), 18-29.
- Hodgson, G. M. (2014). What is capital? Economists and sociologists have changed its meaning: should it be changed back?. *Cambridge Journal of Economics*, 38(5), 1063-1086.

- Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling.
- Huang, X., & Wang, C. (2021). Factors affecting teachers' informal workplace learning: The effects of school climate and psychological capital. *Teaching and Teacher Education*, 103(7), 110-121. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103363>
- Huynh, T. N., Hua, N. T. A. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Hwang, P. C., & Han, M. C. (2019). Does psychological capital make employees more fit to smile? The moderating role of customer-caused stressors in view of JD-R theory. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 396-404.
- Ilgaz, D. (2018). *Pozitif psikoloji uygulamaları eğitiminin öğretmenlerin psikolojik sermaye ve öznel iyi oluş düzeylerine etkisi* (Tez No. 533294) [Yüksek Lisans Tez, Üsküdar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). *Managing diversity for organizational efficiency*. Sage.
- İra, N. & Yalçın, G. (2022). Relationship of Crisis Management of School Principals and Psychological Capital of Teachers. *Turkish International Journal of Special Education and Guidance & Counselling*, 11(1), 47-60.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management: Time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.
- Iverson, S. (2020). Diversity committees, u.s. In M. David, & M. Amey (Eds.), *The SAGE encyclopedia of higher education içinde* (Vol. 1, pp. 382-386). SAGE . <https://dx.doi.org/10.4135/9781529714395.n151>
- Kabasin, O. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye ile örgütsel vatandaşlık davranış algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 565731) [Yüksek Lisans Tez, Gaziantep Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5(1), 46-50.
- Kapuzuz, A., G., and Çavuş, M. F. (2018). How individuals' psychological capital mediate the relationship between big five personality traits and burnout. *Journal of International Social Research*, 11(59), 11-20.
- Karabay, A., Korumaz, M., & Kocabaş, İ. (2021). The Relationship between the effectiveness of school principals in the communication process and the psychological capital levels of teachers during the COVID-19. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 29(3), 756-768.
- Karadağ, E., & Dulay, S. (2021). The effects of destructive leadership on organizational citizenship behaviour: the mediating role of psychological capital. *Eğitim ve Bilim-Education And Science*, 46(208), 453-474.

- Karakaş, O. (2021). *Okullarda farklılıkların yönetiminin liderlik kapasitesiyle ilişkisi* (Tez No. 658848) [Doktora Tezi. Necmettin Erbakan University]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Karakuş, M., Ersozlu, A., Demir, S., Usak, M., & Wildy, H. (2019). A model of attitudinal outcomes of teachers' psychological capital. *Psihologija*, 52(4), 363-378.
- Kassahun, T. (2005). Level of organisational commitment: its correlates and predictors. *Indian Journal of Industrial Relations*, 41(1), 29-63.
- Khalid, J., Khaleel, M., Ali, A. J., & Islam, M. S. (2018). Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(2), 221-232. DOI 10.1108/IJOES-07-2017-0096
- Kim, M., Kim, A. C. H., Newman, J. I., Ferris, G. R., & Perrewé, P. L. (2019). The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. *Sport Management Review*, 22(1), 108-125
- Kim, D., Shin, J., Seo, M. G., & Sung, M. J. (2021). Enjoy the pain that you cannot avoid: Investigation on the relationship between developmental job experience and employees' innovative behavior. *Journal of Business Research*, 126, 363-375.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2021). The power of empowering leadership: Allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1865-1898.
- Kim, S., & Park, S. (2017). Diversity management and fairness in public organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179-193.
- Kirrane, M., Lennon, M., O'Connor, C., & Fu, N. (2017). Linking perceived management support with employees' readiness for change: the mediating role of psychological capital. *Journal of Change Management*, 17(1), 47-66.
- Koçak, R. D. (2019). Öncülleri ve ardılları ile psikolojik sermaye: sivil havacılık çalışanları üzerine bir araştırma 1. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1621-1642.
- K., & Yasui, M. (2020). The difference and similarity of the organizational commitment-rewards relationship among ethnic groups within Japanese manufacturing companies in Malaysia. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 40(11-12), 1391-1421. DOI 10.1108/IJSSP-03-2020-0099.
- Kottke, J., & Agars, M. (2008). Diversity and diversity management in the age of globalization. In C. Wankel *21st century management: A reference handbook* (Vol. 2, pp. II-140-II-149). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412954006.n64>
- Köksalan, N.(2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 51-66.
- Kun, A., & Gadanecz, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41, 185-199.

- Kurt, N. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik iyi oluşları ve iş doyumları arasındaki ilişki* (Tez No. 533226) [Doktora Tez, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların Yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi (Tez No. 378705) [Yayınlanmamış Doktora Tez. Dicle Üniversitesi- Diyarbakır]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Kurtulmuş, M. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi Pegem Journal of Education and Instruction*, 6(3), 277-302.
- Küçük, M. (2018). *İmam hatip ortaokullarında farklılıkların yönetimine dair öğretmen görüşlerinin incelenmesi* (Tez No. 520094) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi - İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Laily, N., Oetomo, H. W., Sari, J., & Respatia, W. (2022). The Role of Organizational Commitment as a Mediator of Burnout Syndrome and Turnover Intention. *The Asian Institute of Research Economics and Business Quarterly Reviews*, 5 (2), 214-221. DOI: 10.31014/aior.1992.05.02.427
- Lee, H. M., Chou, M. J., Chin, C. H., & Wu, H. T. (2017). The Relationship between Psychological Capital and Professional Commitment of Preschool Teachers: The Moderating Role of Working Years. *Universal Journal of Educational Research*, 5(5), 891-900.
- Lee, H. M., Chou, M. J., & Wu, H. T. (2016). Development and validation of Chinese-version Psychological Capital Questionnaire of preschool teachers. *European Journal of Psychological Research*, 3(2), 14-25.
- Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. H. (2019). How ambidextrous organizational culture affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 860-875.
- Levy, J. (2017). Capital as Process and the History of Capitalism. *Business History Review*, 91(3), 483-510.
- Lipinskienė, D. (2008). The examination of relationship between organizational commitment and job satisfaction of employees. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos: Mokslo Darbai*, (4), 282-289.
- Li, Y. (2018). Building well-being among university teachers: the roles of psychological capital and meaning in life. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 594-602.
- Li, Z., Oljaca, M., Firdousi, S. F., & Akram, U. (2021). Managing Diversity in the Chinese Organizational Context: The Impact of Workforce Diversity Management on Employee Job Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17.
- Liu, Y. (2013). Moderating effect of positive psychological capital in Taiwan's life insurance industry. *Social Behavior and Personality*, 41, 109– 112
- Liu, Y., & Bellibas, M. S. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*, 90, 1-19.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.

- Lodico, M.G., Spaulding, D.T., & Voegtle, K.H. (2006). *Methods in educational research: From theory to practice*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Lomas, T., & Ivztan, I. (2016). Second wave positive psychology: Exploring the positive–negative dialectics of wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 17(4), 1753-1768.
- Lomas, T., Waters, L., Williams, P., Oades, L. G., & Kern, M. L. (2021). Third wave positive psychology: broadening towards complexity. *The Journal of Positive Psychology*, 16(5), 660-674.
- Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*, 32(3), 345-361.
- Lumby, J., & Coleman, M. (2007). Introduction: diversity, leadership and education. In *Leadership and diversity: Challenging theory and practice in education* (pp. 1-12). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446213612.n1>
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 1– 8.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human resource development review*, 1(3), 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizon*, 47(1), 45-50. doi 10.1016/j.bushor.2003.11.007
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate–employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219–238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. doi 10.1016/j.orgdyn.2004.01.003
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007a). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007b). *Psychological capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- Mabey, C., & Finch-Lees, T. (2008). Management development and diversity. In *Management and leadership development* (pp. 199-223). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781446214145.n9>

- Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2018). Why investing in diversity management matters: Organizational attraction and person–organization fit. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(6), 931-959.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of world business*, 44(1), 31-40.
- Mahfud, T., Triyono, M. B., Sudira, P., & Mulyani, Y. (2020). The influence of social capital and entrepreneurial attitude orientation on entrepreneurial intentions: the mediating role of psychological capital. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 33-39.
- Mahmoud, O. J. (2020). The mediating role of psychological capital and gratitude through the relationship between perceived quality of working life and Subjective well – being among the teachers in prep stage. *Journal of Education Sohag University*, 75(75). 99-176.
- Maiti, R. B., & Sanyal, S. N. (2018). Optimizing the role of organizational commitment: A qualitative study in the school education sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 669-690. DOI 10.1108/IJOA-06-2017-1183
- Maleki, B. (2022). Causal model of academic Engagement based on Academic support and psychological capital of university students. *Journal of Educational Psychology Studies*, 19(46), 127-144. doi: 10.22111/jeps.2022.6968
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations* John Wiley & Sons. New York.
- Martínez, I. M., Youssef-Morgan, C. M., Chambel, M. J., & Marques-Pinto, A. (2019). Antecedents of academic performance of university students: Academic engagement and psychological capital resources. *Educational Psychology*, 39(8), 1047-1067.
- Martínez, I. M., Meneghel, I., Carmona-Halty, M., & Youssef-Morgan, C. M. (2021). Adaptation and validation to Spanish of the Psychological Capital Questionnaire–12 (PCQ–12) in academic contexts. *Current Psychology*, 40(7), 3409-3416.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227-243.
- Matsunaga, M. (2008). Item parceling in structural equation modeling: A primer. *Communication methods and measures*, 2(4), 260-293.
- Mayer, C. H., & Vanderheiden, E. (2020). Contemporary positive psychology perspectives and future directions. *International Review of Psychiatry*, 32(7-8), 537-541.
- McCrea, A. M., & Zhu, L. (2019). The environmental determinants of diversity management: Competition, collaboration and clients. *Public Administration*, 97(4), 942-959.
- McCrea, A. M., Zhu, L., & Johansen, M. S. (2022). Managing Diversity Differently: The External Environment and Cross-Sector Differences in Diversity Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(2), 436-454.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2014). *Research in Education: Evidence-Based Inquiry, My Education Lab Series*. Pearson.
- Meixner, T. (2020). Organizational commitment: Re-structuring a concept crucial for management and leadership using a confirmatory factor analysis. *International journal of Organizational Leadership*, 9(2), 77-92.

- Mehrotra, S., Tripathi, R., & Banu, H. (2013). Psychological well-being: Reflections on an elusive construct and its assessment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 39(2), 189-195.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Tez No. 235719) [Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Memduhoğlu, H. B. (2016). Perceptions of workforce diversity in high schools and diversity management: a qualitative analysis. *Eğitim ve Bilim*, 41(185), 199-217.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meşe, S. (2020). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisinde örgütsel adaletin aracılık rolü*. (Tez No. 625080) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Meyer, J., Jackson, T., & Maltin, E. (2008). Commitment in the workplace: past, present, and future. In J. Barling, & C. L. Cooper The SAGE handbook of organizational behavior: Volume I - micro approaches (pp. 35-53). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849200448.n3>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-389.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P. (2016). Employee commitment: An introduction and roadmap. In *Handbook of employee commitment* (pp. 3-12). Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Miedaner, F., Kuntz, L., Enke, C., Roth, B., & Nitzsche, A. (2018). Exploring the differential impact of individual and organizational factors on organizational commitment of physicians and nurses. *BMC Health Services Sesearch*, 18(1), 1-13.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology*, 50(4), 615-634.
- Mousa, M., & Alas, R. (2016). Cultural diversity and organizational commitment: A study on teachers of primary public schools in Menoufia (Egypt). *International business research*, 9(7), 154-168.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press
- Munyaka, S. A., Boshoff, A. B., Pietersen, J., & Snelgar, R. (2017). The relationships between authentic leadership, psychological capital, psychological climate, team commitment and intention to quit. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1-11.
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human resource management*, 57(5), 1127-1143.

- Muslim, M., Suhariadi, F., Damayanti, N. A., & Purnomo, W. (2018). The Performance of Medical Laboratory Technician based on situation Awareness and Psychological Capital with the Work engagement Mediation. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(1), 195-198.
- Nayir, F. (2012). The Relationship between Perceived Organizational Support and Teachers' Organizational Commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97-116.
- Ndiang'ui, P. (2013). *The relationship between diversity-management strategies and organizational performance of Florida public high schools*. Florida Gulf Coast University.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., Hirst, G., & Kennedy, S. (2018a). The effects of diversity climate on the work attitudes of refugee employees: The mediating role of psychological capital and moderating role of ethnic identity. *Journal of Vocational Behavior*, 105, 147-158.
- Newman, A., Nielsen, I., Smyth, R., & Hirst, G. (2018b). Mediating role of psychological capital in the relationship between social support and wellbeing of refugees. *International Migration*, 56(2), 117-132.
- Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12.
- Noreen, S., Nisar, Q. A., Haider, S., & Yean, T. F. (2021). Role of leaders' emotional labor toward leader's job satisfaction and emotional exhaustion: Moderating role of psychological capital. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(1), 36-54.
- Norşenli, F. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi*. (Tez No. 667668) [Yayınlanmamış Doktora. Gazi Üniversitesi- Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Oberfield, Z. W. (2014). Accounting for time: Comparing temporal and atemporal analyses of the business case for diversity management. *Public Administration Review*, 74(6), 777-789.
- Ocak, M., Güler, M., & Basim, H. N. (2016). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine etkisi: Bosnalı öğretmenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 113-130.
- OECD (2014). *TALIS 2013 results: An international perspective on teaching and learning*. [http://www.istruzione.it/allegati/2014/OCSE_TALIS_Rapporto_Internazionale_EN.pdf].
- Ohia, A. N., & Njoku, F. U. (2018). Managing teachers' diversity for improved instructional performances in primary schools in rivers State. *Journal of Educational Foundations*, 7(1), 259-269.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 2147-2174.
- Okello, L. M., Adongo, B. A., & Ayoro, J. O. (2022). Employees' Work attitudes as a psychological contract on organizational commitment: Case of a public university in Kenya. *International Journal of Novel Research in Education and Learning*, 9(2), 19-32.

- Omodan, B. I., & Ige, O. A. (2021). Managing diversity in schools: The place of democratic education and ubuntuism in South Africa. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 17(1), 854-865. <https://doi.org/10.4102/td.v17i1.854>
- Ordu, A. (2016). The Effects of Diversity Management on Job Satisfaction and Individual Performance of Teachers. *Educational Research and Reviews*, 11(3), 105-112.
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 597-616.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-503.
- Oruç, E. (2018). Psikolojik sermaye ölçeği kısa formunu türkçe uyarılması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 13(14), 141-151.
- Oruç, E., & Kutanis, R. Ö. (2015). Pozitif psikolojik sermayenin örgüt içi politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 36-58.
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429-444.
- Özbilgin, M. (2008). Global diversity management. In P. B. Smith M. F. Peterson, & D. C. Thomas *The handbook of cross-cultural management research* (pp. 379-396). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412982764.n23>
- Özbilgin, M., Mulholland, G., Tatli, A., & Worman, D. (2008). *Managing diversity and the business case* (p. 4). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Özdilek, K. (2019) *Öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Tez No. 557643) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdoğru, M. (2020). Okul yöneticilerinin farklılıkları yönetime becerileri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Eğitimde Yeni Yaklaşımlar Dergisi*, 3(2), 73-85.
- Özkan, F. (2020). *Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Ünyedeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yapılan bir araştırma* (Tez No. 635852) [Yüksek Lisans tezi, Giresun Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M., & Şengül, C. M. (2008). Türkiye’de farklılıkların yönetimi: Türk ve yabancı ortaklı şirket örnekleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 359-374.
- Öztekin Bayır, Ö. (2018). Otantik liderliğin psikolojik sermaye, işe kapılma ve okul başarısıyla ilişkisi (Tez No. 497359) [Doktora Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, A., & Karatepe, O. M. (2019). Frontline hotel employees’ psychological capital, trust in organization, and their effects on nonattendance intentions, absenteeism, and creative performance. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(2), 217-239.
- Öztürk, N., & Çankaya, M. (2021). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1082-1092.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), 1-15.

- Pelenk, S. E., & Acaray, A. (2019). İskolizm ve tükenmişlik ilişkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü [Özel Sayısı]. *Ekev Akademi Dergisi*, 233-244.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9(1), 43-59.
- Phan, H. P., & Ngu, B. H. (2017). Positive psychology: The use of the Framework of Achievement Bests to facilitate personal flourishing. *Well-being and Quality of Life. Rijeka, Croatia: Intech: Open Science| Open Minds*, 19-33.
- Pinho, A. P. M., da Silva, C. R. M., Oliveira, L. V. C., de Oliveira, E. R. D. S., & Barbosa, D. A. (2020). Do human resources practices influence organizational commitment? Evidence for the Brazilian retail sector. *Contextus–Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 18, 52-66.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & Van Der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175.
- Polat Dede, N. (2019). Investigation of the perceptions of public health staff on the diversity management in terms of demographic characteristics. *Turkish Studies-Social Sciences*.
- Polat, S., & Arslan, Y. (2016) Farklılık yaklaşımları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 95-116.
- Polat, S., & Olcum, D. (2016). Characteristics of diversity leadership according to teachers. *The Anthropologist*, 24(1), 64-74.
- Pratt, M. G. (1994). *The happiest, most dissatisfied people on earth: Ambivalence and commitment among amway distributors* (Order No. 9513459). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304126455). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/happiest-most-dissatisfied-people-on-earth/docview/304126455/se-2>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Prilianti, R., Sutarto, J., & Prihatin, T. (2021). Did Transformational Leadership, Trust, Psychological Well-Being and Organizational Culture Influence Organizational Commitment? Evidence from Government Education and Training Centers in Semarang. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 7(1), 4245-4262.
- Pringle, J. K., & Ryan, I. (2015). Understanding context in diversity management: a multi-level analysis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34 (6), 470-482. DOI 10.1108/EDI-05-2015-0031
- Prutina, Ž. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment [Special issue]. *Management: journal of contemporary management issues*, 21, 227-248.
- Pu, J., Hou, H., Ma, R., & Sang, J. (2017). The effect of psychological capital between work–family conflict and job burnout in Chinese university teachers: Testing for mediation and moderation. *Journal of health psychology*, 22(14), 1799-1807.

- Rahman, S., Islam, M. Z., Abdullah, A. D. A., & Sumardi, W. A. (2018). Empirical investigation of the relationship between organizational factors and organizational commitment in service organizations. *Journal of Strategy and Management*, 11 (3), 418-431. DOI 10.1108/JSMA-01-2018-0007
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Rego, A., Owens, B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A., ... & Liu, W. (2019). Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Rengi, Ö. (2021). *Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ ile ilişkisinin incelenmesi* (Tez No. 662536) [Doktora Tez. Kocaeli Üniversitesi - Kocaeli]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Robison, L. J., Schmid, A. A., & Siles, M. E. (2002). Is social capital really capital?. *Review of social economy*, 60(1), 1-21.
- Roche, M., Haar, J. M., & Luthans, F. (2014). The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 476-485.
- Rodrigues, A. C. D. A., Bastos, A. V. B., & Moscon, D. C. B. (2019). Delimiting the concept of organizational commitment: empirical evidence of the overlap between the entrenchment and the continuance mindset. *Organizações & Sociedade*, 26, 338-358.
- Roe, R., Solinger, O., & Olffen, W. (2009). Shaping organizational commitment. In S. R. Clegg, & C. L. Cooper *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume II - macro approaches* (pp. 130-149). SAGE. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849200455.n8>
- Roethler, K. K. (2021). *Investigating the Phenomena of Work Engagement, Burnout, and Psychological Capital in Teachers: A Job Demands-Resources Approach* (Doctoral dissertation, Drake University).
- Romi, M. V., Ahman, E., Irawan, A., Kurniawan, A., & Sujono, H. (2019). Model for improving performance of employees based on organizational commitment, role conflict and emotional intelligence. In Education In Bandung Islamic University. DOI 10.4108/eai.10-9-2019.2289339
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Safavi, H. P., & Bouzari, M. (2019). The association of psychological capital, career adaptability and career competency among hotel frontline employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 65-74.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy!. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Saleem, H., & Saghir, W. (2020). Role of Diversity Practices in Teachers' Organizational Commitment: A Study of Elementary School Teachers. *Journal of Elementary Education*, 30(2), 145-154.

- Samanci, S., & Basim, H. N. (2018). Akademisyenlerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel vatandaşlık davranışları: psikolojik sermayenin aracılık rolü. *Business & Economics Research Journal*, 9(2), 363-380.
- Sameer, Y. M., Mohamed, A. A., & Mohamad, M. S. (2019). Antecedents of psychological capital: The role of work design. *Journal of Economics and Management*, 35(1), 124-149.
- Santika, E., Muhtarom, A., Najiah, E. F., Ruswaji, R., Nurkholidah, L., Azizah, L. N., & Isnawati, U. M. (2020). Analysis of total quality management (TQM), performance measurement system, reward system and organizational commitment to managerial performance on dealer bonanza motor lamongan. *JEMeS-Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sosial*, 3(2), 26-44.
- Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739-1769.
- Sarıkaya, N., & Erdogan, Ç. (2016). Relationship between the Instructional Leadership Behaviors of High School Principals and Teachers' Organizational Commitment. *Journal of Education and Practice*, 7(3), 72-82.
- Sarkar, A., & Garg, N. (2020). "Peaceful workplace" only a myth? Examining the mediating role of psychological capital on spirituality and nonviolence behaviour at the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 31(5), 709-728. DOI 10.1108/IJCM-11-2019-0217
- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education*, 30(2), 57-65.
- Saylik, A., Polatcan, M., & Saylik, N. (2016). Diversity management and respect for diversity at schools. *International Journal of Progressive Education*, 12(1), 51-63.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health psychology*, 4(3), 219-232.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. DOI 10.1108/IJCHM-05-2016-0282
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(1), 31-43.
- Sealome, L. (2019). *The Impact Of Employees' Perceptions Of Diversity Management Practices On Psychological Capital: A Case Of Bed And Breakfast Establishments In Matjhabeng Local Municipality In The Free State Province*. [Master Thesis, Central University of Technology]
- Sealome, L. P., & Chipunza, C. (2020). Employees' perceptions of diversity management practices as predictors of psychological capital: A South African study. *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa*, 16(1), 22. <https://doi.org/10.4102/td.v16i1.790>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Seligman, M. (2010). Flourish: Positive psychology and positive interventions. *The Tanner lectures on human values*, 31(4), 1-56.
- Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. *Policy*, 27(3),
- Sevinik, S. (2019). *Eğitim yönetimi kademesinde farklılıkların yönetimi ve karşılaşılan zorluklar*(Tez No. 579708) [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez. İstanbul Okan Üniversitesi- İstanbul]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi
- Sezerel, H., & Tonus, H. Z. (2016). The effects of the organizational culture on diversity management perceptions in hotel industry. *Journal of Human Resource Management*, 19(2), 1-17.
- Shaik, Z., & Buitendach, J. H. (2015). The relationship between work locus of control and psychological capital amongst middle managers in the recruitment industry of South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12-24.
- Sheikh, L. (2017). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment of Teachers: Case Of University Of The PUNJAB. Source: *Pakistan Economic and Social Review*, 55(2), 391–414. <https://doi.org/10.2307/26616719>
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American psychologist*, 56(3), 216-233.
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035.
- Sheng, X., Wang, Y., Hong, W., Zhu, Z., & Zhang, X. (2019). The curvilinear relationship between daily time pressure and work engagement: The role of psychological capital and sleep. *International Journal of Stress Management*, 26(1), 25-43.
- Shen, X., Yang, Y. L., Wang, Y., Liu, L., Wang, S., & Wang, L. (2014). The association between occupational stress and depressive symptoms and the mediating role of psychological capital among Chinese university teachers: a cross-sectional study. *BMC psychiatry*, 14(1), 1-8.
- Sherpa, D., & Baraily, K. (2021). Barriers to Diversity Management in Classroom: A Case of Rural Community Schools in Nepal. *Tribhuvan University Journal*, 36(01), 187-198.
- Snyder, C. R. (1994). *The psychology of hope: You can get there from here*. Simon and Schuster.
- Snyder, C. R. (2000). Genesis: The birth and growth of hope. In *Handbook of hope* (pp. 25-38). Academic Press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A. M., Aliedan, M. M., & Abdallah, H. S. (2022). The impact of transactional and transformational leadership on employee intention to stay in deluxe hotels: Mediating role of organisational commitment. *Tourism and Hospitality Research*, 22(3), 257-270.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70-87.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of vocational behavior*, 74(1), 75-81.

- Srivastava, U. R., & Maurya, V. (2017). Organizational and individual level antecedents of psychological capital and its associated outcomes: Development of a conceptual framework. *Management and Labour Studies*, 42(3), 205-236.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Goin beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational dynamics*, 26(4), 62-74.
- Stratman, J. L., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). Can positivity promote safety? Psychological capital development combats cynicism and unsafe behavior. *Safety Science*, 116, 13-25.
- Sun, X. (2018). Interdependent interaction of occupational burnout and organizational commitments: case study of academic institutions located in Guangxi province, China. In *Sustainable interdependent networks* (pp. 47-63). Springer, Cham.
- Syed, J., & Tariq, M. (2017). Global diversity management. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Şimşek, Ö. F. (2020). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*.
- Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2019). Assessing the mediation mechanism of job satisfaction and organizational commitment on innovative behavior: the perspective of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 10, 2699-2711.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E. (2016). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(59), 1339-1353.
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Çiftçi, G. E., and Yılmaz, Ö. İ. (2017). Farklılık Yönetiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme Üzerine Etkisi: İç Anadolu ve Akdeniz Bölgesinde Yer Alan Üniversitelerde Karşılaştırmaları Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 9(16), 1-19.
- Tadesse, E. F. (2019). Teachers' organizational commitment at secondary school in Addis Ababa, Ethiopia. *International Journal of Education and Research*, 7(4), 55-68.
- T. C. Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2015). *Örgün Eğitim İstatistik Kitabı 2014-2015*. chrome-xtension
://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://erzurum.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_05/05101942_erzurummillieitimstatistikkitab201415gncel.pdf
- Tekin, S. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Tez No. 579188) [Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi-Balıkesir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Temel, D., & Bostancı, A. B. (2020). Okul Müdürlerinin Farklılıkları Yönetme Becerileri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(28), 1102-1128.
- Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39-45.
- Tetteh, I. L. (2020). *The Search for Beauty in Organisations: Exploring Workplace Diversity Management in the African Context*. (Tez No. 646646) [Doctoral dissertation, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi-Ankara]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.

- Thomas, R. R. (1990) From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*. March-April, 107-117.
- Thomas, R. R. (2010). *World class diversity management: A strategic approach*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tho, N. D., and Duc, L., A. (2021). Team psychological capital and innovation: the mediating of team exploratory and exploitative learning. *Journal of Knowledge Management*.25 (7), 1745-1759.
- Tomazzoni, G. C., & Costa, V. M. F. (2020). Antecedents and consequences of organizational commitment, entrenchment, and consent. *Cadernos EBAPE. BR*, 18, 268-283.
- Tösten, R., Avcı, Y. E., and Yıldırım, İ. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Eğitim Kurumlarında Bir Çalışma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 21-29.
- Tösten, R., & Özgan, H. (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Ekev Akademi Dergisi Yıl*, 18 (59), 429-442.
- Tösten, R., & Toprak, M. (2017). Positive psychological capital and emotional labor: A study in educational organizations. *Cogent Education*, 4(1), 1301012.
- Totawar, A. K., & Nambudiri, R. (2014). How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital. *Vikalpa*, 39(2), 83-98.
- Tsegaye, W. K., Su, Q., & Ouyang, Z. (2019). Cognitive adjustment and psychological capital influences on expatriate workers' job performance: An Ethiopian study. *Journal of Psychology in Africa*, 29(1), 1-6.
- Turek, D. (2017). What do we know about the effects of diversity management? A meta-analysis. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, 4(964), 5-25.
- Utami, P. P., Widiatna, A. D., Ayuningrum, S., Putri, A., Herlyna, H., & Adisel, A. (2021). Personality: How Does It Impact Teachers' Organizational Commitment?. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, 40(1), 120-132.
- Üstün, M. (2021). *Okullardaki informal iletişim düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki*. (Tez No. 709299) [Yüksek Lisans tezi,Uşak Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Üstüner, M. (2009). Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 1-18.
- Vandenberg, R. J., Self, R. M., & Seo, J. H. (1994). A critical examination of the internalization, identification, and compliance commitment measures. *Journal of Management*, 20(1), 123-140.
- Vilariño del Castillo, D., & Lopez-Zafra, E. (2022). Antecedents of psychological Capital at Work: A Systematic Review of Moderator–mediator Effects and a New Integrative Proposal. *European Management Review*, 19(1), 154-169.
- Visagie, J. C., Havenga, W., Linde, H. M., & Vrede, F. V. (2012). A positive experience of diversity management: The influence of leadership style. *Journal of Social Sciences*, 32(3), 265-275.
- Volckmann, R. (2012). Integral leadership and diversity—definitions, distinctions and implications. *Integral Leadership Review*, 12(3), 1-21.

- Vural, Z., & Liedtke, C. (2017). Diversity Management and Corporate Culture: A System-Theoretical Perspective. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33.
- Wang, D., Kan, W., Qin, S., Zhao, C., Sun, Y., Mao, W., ... & Hu, Y. (2021). How authentic leadership impacts on job insecurity: The multiple mediating role of psychological empowerment and psychological capital. *Stress and Health*, 37(1), 60-71.
- Wang, Y., Tsai, C. H., Tsai, F. S., Huang, W., & De la Cruz, S. M. (2018). Antecedent and consequences of psychological capital of entrepreneurs. *Sustainability*, 10(10), 3717.
- Wolf, G. (2020). *Mitarbeiterbindung-inkl. Arbeitshilfen Online: Strategie und Umsetzung im Unternehmen* (Vol. 4194). Haufe-Lexware.
- Wong, P. T. (2011). Positive psychology 2.0: towards a balanced interactive model of the good life. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 52(2), 69-83.
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2018). Collective psychological capital: Linking shared leadership, organizational commitment, and creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 75-84.
- Wullur, M. M., & Werang, B. R. (2020). Emotional Exhaustion and Organizational Commitment: Primary School Teachers' Perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 912-919.
- Wu, S. (2015). Exploring the effects of psychological capital and social capital on team creativity in ISD teams. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3).
- Wu, W. Y. (2019). The antecedents and consequences of psychological capital: A meta-analytic approach. *Leadership & Organization Development Journal*. 40 (4), 435-456.
- Xerri, M. J., Farr-Wharton, B., & Brunetto, Y. (2020). Nurturing psychological capital: an examination of organizational antecedents: the role of employee perceptions of teamwork, training opportunities and leader-member exchange. *Personnel Review*. 50 (9), 1854-1872. DOI 10.1108/PR-05-2019-0222.
- Yalçın, S. (2016). Analyzing the Relationship between Positive Psychological Capital and Organizational Commitment of the Teachers. *International Education Studies*, 9(8), 75-83. <https://doi.10.5539/ies.v9n8p75>
- Yalçın, G. (2022). *Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri ve öğretmenlerin psikolojik sermaye ilişkisi* (Tez No. 707777) [Yüksek lisans tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Çanakkale]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yalçın, S. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 13-26.
- Yang, L. (2022). Causal Inference in Psychological Capital.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Yazar, F., and Özutku, H. (2019). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 70-81.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2013). *Psychological capital theory: Toward a positive holistic model*. In *Advances in positive organizational psychology*. Emerald Group Publishing Limited.

- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and health: journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 31, 180–188. <https://doi.10.1002/smi.2623>
- Yukaruç, S. İ. (2022). *Okul yöneticilerinin mizah tarzları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 734342) [Yüksek Lisans Tez, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zacharo, K., Marios, K., & Dimitra, P. (2018). Connection of Teachers' Organizational Commitment and Transformational Leadership.: A Case Study from Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 17(8), 89-106.
- Zaraket, W. S. (2018). The influence of organizational commitment on building organizational branding. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(6), 399-416.
- Zengin, Y. (2019). Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Özdeşleme İlişkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 14(2), 357-380.
- Zenginoğlu, E. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 675526) [Yüksek lisans tez., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi-Karaman]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Zhang, Y., Zhang, S., & Hua, W. (2019). The impact of psychological capital and occupational stress on teacher burnout: Mediating role of coping styles. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 28(4), 339-349.
- Ziyae, B., Mobaraki, M. H., & Saeediyoun, M. (2015). The effect of psychological capital on innovation in information technology. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 1-12. <https://doi.10.1186/s40497-015-0024-9>
- Zulkosky, K. (2009, April). Self-efficacy: A concept analysis. In *Nursing forum* (Vol. 44, No. 2, pp. 93-102). Blackwell Publishing Inc.

EKLER

EK-1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Öğretmenler,

Doktora tezimin temelini oluşturan bu bilimsel çalışma, eğitim yönetimi alanındaki uygulayıcı, araştırmacı ve politikacılara katkı sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Elde edilen veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Veriler bilimsel amaçla kullanılacağından ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur. İlgili bölümde okuduğunuz her bir ifadeye katılma düzeyinizi dikkate alarak, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden sadece birini işaretleyiniz. Samimi cevaplarınız ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

WalaaMDOOKH(Gazze/Filistin)
Atatürk Üniversitesi
Eğitim BilimleriEnstitüsü
Eğitim Yönetimi DoktoraÖğrencisi

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2. Branşınız: Rehber Öğretmen ()

Matematik, Fen ve Teknoloji gibi sayısal ve teknik dersler öğretmeni ()

Türkçe, Dil ve Tarih gibi sosyal bilimler öğretmeni ()

Beden, Resim ve Teknoloji Tasarım gibi uygulamalı dersler öğretmeni ()

3. Mesleki kıdeminiz: 0-5() 6-10() 11-15() 16-20() 21-25() 26 ve üstü ()

EK-2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

	Lütfen çalıştığınız okul ortamını dikkate alarak aşağıdaki maddelere Kesinlikle Katılmıyorsanız 1'i, Katılmıyorsanız 2'yi, Kararsızsınız 3'ü, Katılıyorsanız 4'ü, Tamamen Katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	Bu okulda;					
1	Farklı niteliklere (statü, deneyim, gelir gibi) sahip öğretmenlere adaletli bir şekilde davranılır.	1	2	3	4	5
2	Okulla ilgili sorunların çözümünde öğretmenlerin farklılıklarından yararlanılır.	1	2	3	4	5
3	Yaşam şekilleri veya inançları nedeniyle öğretmenlere ayrımcılık yapılmaz.	1	2	3	4	5
4	Farklı kültürden gelen öğretmenlerin birbirleriyle tanışması/kaynaşması sağlanır.	1	2	3	4	5
5	Siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık tanınmaz.	1	2	3	4	5
6	Öğretmenlerin farklılıkları dikkate alınarak görevlendirme yapılır.	1	2	3	4	5
7	Farklı görüş ve düşünceleri olan öğretmenlerden birçok konuda yararlanılır	1	2	3	4	5
8	Öğretmenlerin farklılıklar konusunda açık bir şekilde fikirlerini söyleyebileceği ortam oluşturulur.	1	2	3	4	5
9	Bireysel farklılıkları (cinsiyet, ırk gibi) nedeniyle öğretmenlere karşı ön yargılı davranılmaz.	1	2	3	4	5
10	Öğretmenlere yeterlikleri doğrultusunda görevler verilir.	1	2	3	4	5
11	Farklı illerden veya bölgelerden gelen öğretmenlerin yerli personel kadar okulun imkânlarından yararlanmasına fırsat tanınır.	1	2	3	4	5
12	Herhangi bir öğretmene yönelik ayrımcılığa izin verilmez.	1	2	3	4	5
13	Farklılıklarla ilgili duygu ve düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
14	Farklılıklarla ilgili tartışmalar önemsenir.	1	2	3	4	5
15	Farklılıklar yeni fikir kaynağı olarak görülür.	1	2	3	4	5
16	Farklılıklarla ilgili düşüncelerin açık bir şekilde ifade edilmesi makul görülür.	1	2	3	4	5
17	Farklılıklar problem olarak görülmez.	1	2	3	4	5
18	Farklılıklara yönelik iyimser bir bakış açısı var.	1	2	3	4	5
19	Öğretmenler arasındaki farklılıklar göz ardı edilmez.	1	2	3	4	5
20	Farklılıklar kuruma yönelik tehdit olarak algılanmaz.	1	2	3	4	5

EK-3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

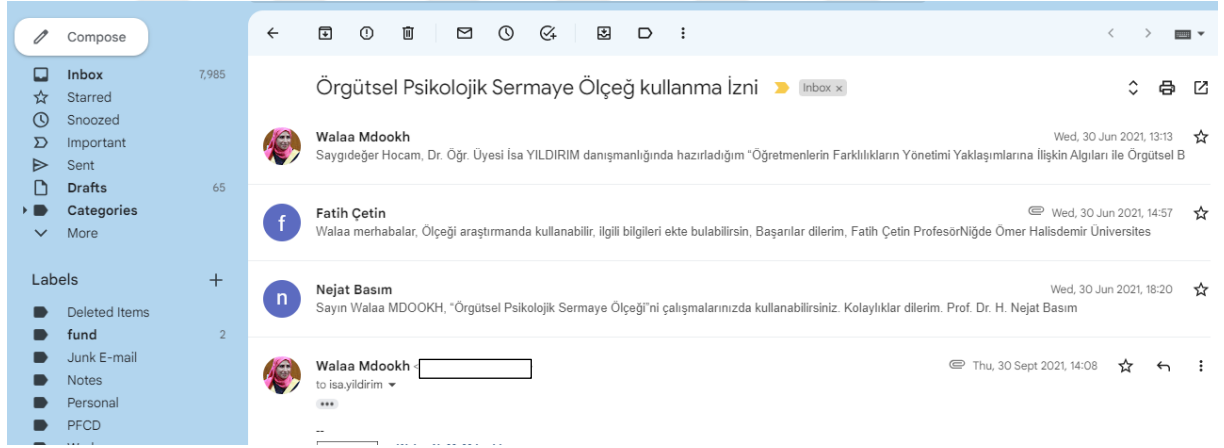
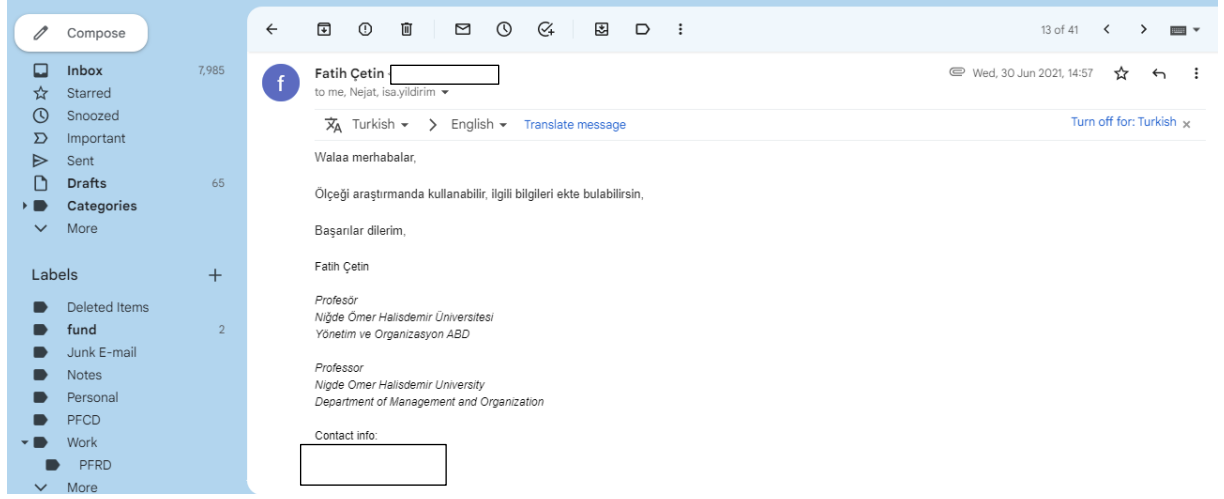
Lütfen çalıştığınız okul ortamını dikkate alarak aşağıdaki maddelere Kesinlikle Katılmıyorsanız 1'i, Katılmıyorsanız 2'yi, Kararsızsınız 3'ü, Katılıyorsanız 4'ü, Tamamen Katılıyorsanız 5'i işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
2	Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.	1	2	3	4	5
4	Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum	1	2	3	4	5
5	Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.	1	2	3	4	5
6	Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
7	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Okul müdürümüzün, çabalarımıza destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
10	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle, kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.	1	2	3	4	5
11	Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
12	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.	1	2	3	4	5
13	Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
14	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken, bizleri iş birliğine teşvik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
15	Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5
16	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
17	Bu okulda dikkate alındığımı/hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.	1	2	3	4	5

EK-4. Psikolojik Sermaye Ölçeği

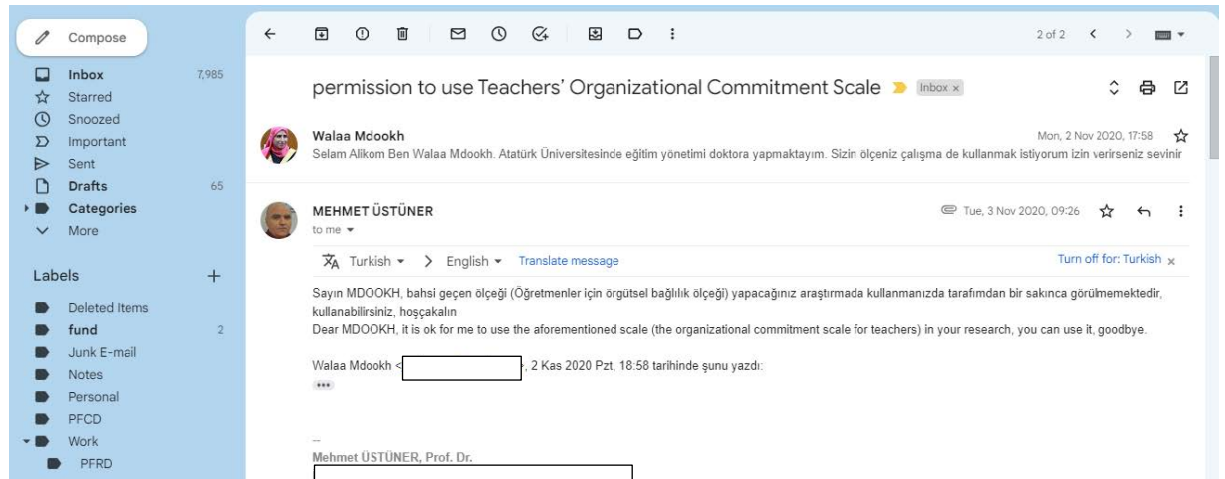
	Lütfen okuduğunuz ifadeye katılma derecenizi dikkate alarak (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Çoğunlukla Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4)Kısmen Katılıyorum, (5) Çoğunlukla Katılıyorum, (6) Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden yalnızca birini işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Çoğunlukla Katılmıyorum	Kısmen katılmıyorum	Kısmen katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
2	Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
3	Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
4	Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
5	Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
6	Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
7	İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
8	Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
9	Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
10	İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
11	İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
12	Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
13	Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
14	Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
15	İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
16	İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
17	Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
18	Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
19	İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
20	Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
21	Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

EK-5. Ölçekleri Geliştiren Araştırmacılardan Alınan İzinler

Örgütsel Psikolojik Sermaye Ölçeği Kullanma İzni



Örgütsel Bağlılık Ölçeği Kullanma İzni



Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Kullanma İzni

Inbox7,985

Starred

Snoozed

Important

Sent

Drafts65

Categories

More

Labels+

Deleted Items

Hüseyin Fazlı Ergül

to me

Tue, 23 Mar 2021, 22:27

☆ ↶ ⋮

Turkish > English Translate message

Turn off for: Turkish x

Ölçeğimizi kaynak belirtmek kaydıyla kullanabilirsiniz.

iPhone'umdan gönderildi

Walaa Mdookh < > şunları yazdı (23 Mar 2021 21:44):

+

EK-6. Ölçekleri MEB' e Bağlı Okullarda Uygulama İzni



T.C.
ERZURUM VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-36648235-605.01-32051151
Konu : Uygulama İzni
(Walaa MDOOKH)

16.09.2021

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: 10.09.2021 tarihli ve E.2100239614 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği; Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı doktora öğrencisi **Walaa MDOOKH**'un İsa YILDIRIM'ın danışmanlığında; "*Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü*" adlı çalışmasının kabulüne ilişkin 15.09.2021 tarihli ve E.31917754 sayılı Valilik Onayı yazısı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize arz ederim.

Salih KAYGUSUZ
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Onayı ve Ekleri (4 sayfa)

Güvenli Elektronik İmza
Aşlı ile Aynıdır
16.09.2021
Selcuk DİLER



Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye/ERZURUM

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ebys>

Telefon No : 0 (442) 234 48 00 /179

E-Posta : erzurummeb@meh.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

İnternet Adresi : arge25@meh.gov.tr

Faks: 0 (442) 2351032

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 876e-a909-3293-be04-d280 kodu ile teyit edilebilir.



EK-7. Etik Kurulu Onay Belgesi

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurul Başkanlığı
PROJE DEĞERLENDİRME FORMU

Projenin/Çalışmanın Adı: Danışmanlığını Dr.Öğr. Üyesi İsa YILDIRIM'ın yürüttüğü doktora öğrencisi Walaa MDOOKH'un "Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü" başlıklı doktora tez çalışması ile ilgili Etik kurul uygunluk-onay belgesi talep edilmesi

Gönderildiği Tarih:13.07.2021

Teslim Tarihi:13.07.2021

Değerlendirenin Adı Soyadı: Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığı Adına

Prof. Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Etik Kurul Başkanı

İmza :

Bu Doktora Tez/ uygundur: ☒

Gerekçe/Açıklama: Yapılacak çalışmada yaklaşım ve yöntemler dikkate alınarak, konu ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan herhangi bir sakınca bulunmamaktadır.

Bu Doktora Tez / uygun değildir: ☐

Gerekçe/Açıklama

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURUL BAŞKANLIĞI
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu
ERZURUM

Toplantının Mahiyeti :Etik Kurul
Toplantının Tarihi :13.07.2021
Toplantının Sayısı :07

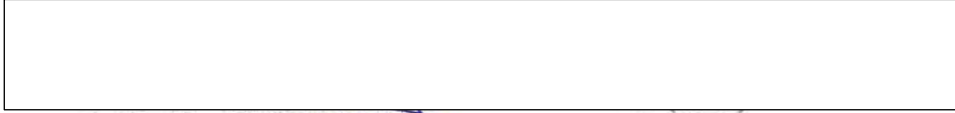
Karar-06: Danışmanlığını Dr.Öğr. Üyesi İsa YILDIRIM'ın yürüttüğü doktora öğrencisi Walaa MDOOKH'un "Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü" başlıklı doktora tez çalışması ile ilgili Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebi ile ilgili husus görüşüldü

Yapılan görüşmelerden sonra adı geçen "Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü" başlıklı doktora tez çalışması ile ilgili çalışmaların gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına,

oy birliği ile karar verilmiştir.



Prof. Dr. Muhsine BÖREKÇİ
Birim Etik Kurul Başkanı



Prof. Dr. Yavuz TAŞKESENLİGİL
Birim Etik Kurul Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Betül ASLAN
Birim Etik Kurul Üyesi



Prof. Dr. Mücahit DİLEKMEN
Birim Etik Kurul Üyesi

Prof. Dr. Barış DEMİRCİ
Raportör

T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
Eğitim Bilimleri Birim Etik Kurulu Karar Formu

KARAR BİLGİLERİ	Toplantı Sayısı: 07 Karar No: 06	Toplantı Tarihi:13.07.2021
	Aşağıda bilgileri verilen doktora tez ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü. Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu doktora tez ile ilgili yapılacak çalışma için, araştırmamanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden sakınca bulunmadığına, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.	
ÇALIŞMA BİLGİLERİ	Proje Yürütücüsü: Walaa MDOOKH Çalışma Konusu: Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü	

EĞİTİM BİLİMLERİ BİRİM ETİK KURULU		İMZA
Prof. Dr. Muhsine BÖREKÇİ	Etik Kurul Başkanı	
Prof.Dr. Yavuz TAŞKESENİGİL	Etik Kurul Başkan Yardımcısı	
Prof. Dr. Betül ASLAN	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Mücahit DİLEKMEN	Etik Kurul Üyesi	
Prof.Dr. Barış DEMİRCİ	Etik Kurul Raportörü	

ÖZ GEÇMİŞ

**Walaa N. M.
Mdookh**

Professional Project Coordinator
Translator, Lecturer, and Researcher

Speed, quality and creativity are the core of my work.

WORK EXPERIENCE

Academic Researcher Self-employed

09/2012 - Present Gaza, Palestine
Aligning methodologies with research goals, using a range of tools to acquire information and interpret data, writing up reports and presenting findings.

International Marketing and Research Officer Gaza Destek Association

08/2019 - 01/2020 Istanbul, Turkey
Preparing annual report using GRI Standards

Project Coordinator Palestinian Friendship Center for Development and Social Developmental Forum

11/2011 - 10/2016 Gaza, Palestine
Planning and assisting in the production of short films on women.

Content Writer Self-employed and Green Top Tours Company

10/2008 - Present Gaza, Palestine-Istanbul, Turkey
Developing related content for multiple platforms, such as websites.

EDUCATION

Ph.D. in Educational Management Atatürk University

11/2016 - Present Erzurum, Turkey

M.Ed. in Fundamentals of Education The Islamic University of Gaza "IUG"

10/2012 - 08/2015 Gaza, Palestine

B.A. in English Literature The Islamic University in Gaza "IUG"

09/2006 - 06/2010 Gaza, Palestine

SKILLS

Planning Documenting Translation Supervision
Reporting Monitoring Evaluation Revision
Proofreading Summarizing Editing Tutoring
Teaching Research

LANGUAGES

Arabic ● ● ● ● ●
English ● ● ● ● ○
Turkish ● ● ● ● ○
French ● ● ○ ○ ○

FIELDS OF EXPERTISE

writing proposals contacting donors
time and organizational management project coordinating
following up reporting team management
translation