

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ARSLAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Gökhan ABA

TEMMUZ 2017

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ARSLAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Gökhan ABA

TEMMUZ 2017



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.040017 numaralı öğrencisi Elif ARSLAN'ın "SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İTAKTINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.06.2017 tarih ve 2017/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından Başarılı ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak Kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :31/07/2017

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gökhan ABA

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Metin ATEŞ

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mustafa METE

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıkların Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği**” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.(01/06/2017).

Elif ARSLAN



ÖNSÖZ

Günümüz örgüt yapılarında çok kültürlü oluşumlara doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Örgüt yapılarındaki çalışanların kültür beceri ve yeteneklerindeki farklılıkların artması ayrıca çalışan kadın oranlarının artması gibi son zamanlardaki gelişmeler örgüt yapılarındaki profilin değişimine neden olmaktadır.

Küreselleşmenin yaygınlaştığı dünyada iş gücünün demografik yapısındaki bu ve benzeri değişimler iş gücünde “farklılıkların yönetimi” konusunu gündeme getirmiştir. İşletmelerde iş gücündeki bu farklılıkların yönetimi iş doyumunu artıracak üretimde verimliliğe yaratıcılığa neden olacaktır.

Bu çalışmada sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin farklılık algılarını demografik özelliklerine göre karşılaştırması amacıyla tanımlayıcı olarak yapılmıştır.

Çalışma süresince gösterdiği yön ve sınırsız bilgi desteği için değerli danışmanım Öğretim Üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Gökhan ABA' ya ve teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
ABSTRACT	xix
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1 Farklılık Kavramı	3
2.2 Farklılık Boyutları	4
2.2.1 Farklılığın iç boyutları	7
2.2.1.1 Cinsiyet	8
2.2.1.2 Yaş	9
2.2.1.3 Etnik köken	10
2.2.1.4 Irk	12
2.2.1.5 Cinsel tercih	13
2.2.2.Farklılığın dış boyutları.....	14
2.2.2.1 Kültür	14
2.2.2.2 Eğitim.....	15
2.2.2.3 Din.....	16
2.2.2.4 Engellilik	17
2.2.3 Farklılığın örgütsel boyutları	18
2.2.3.1 Örgütsel rol ve statü	18
2.2.3.2 Çalışma biçimi	20
2.2.3.3 Gelir düzeyi (ücret)	20
2.3 Farklılık Boyutları İle İlgili Yaklaşımlar	21
2.3.1 Faktör Yaklaşımları.....	21
İki kategorili farklılıklar yaklaşımı	21
Çok kategorili farklılıklar yaklaşımı	26
2.3.2 Oranlar yaklaşımı	29
2.4 Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar.....	30
2.5 Farklılığın Faydaları ve Sakıncaları	33
2.5.1 Farklılığın faydaları / avantajları.....	33
2.5.2 Farklılıkların sakıncaları / dezavantajları.....	36
3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	39
3.1 Farklılıkların Yönetimi Kavramı.....	39
3.2 Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	41
3.3 Farklılıkların Yönetimi Kavramını Ortaya Çıkaran Gelişmeler	43
3.3.1 İş gücünün demografik yapısındaki gelişmeler	43

3.3.2 Rekabet baskısı.....	44
3.3.3 Küresel işletme yapılarının ortaya çıkması	45
3.3.4 Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması.....	45
3.3.5 Yasal düzenlemeler	46
3.4 Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Modeller	47
3.4.1 Roosevelt Thomas modeli	47
3.4.2 Taylor Cox modeli	48
3.4.3 Gary Powell modeli.....	49
3.4.4 Robert Golembiewski modeli.....	49
3.5 Farklılık Stratejilerinin Belirlenmesi	50
3.5.1 Farklılıklardan kaçınma.....	51
3.5.2 Farklılıkları bastırma	52
3.5.3 Farklılıkları çatışmalara dönüştürme.....	52
3.5.4 Farklılıkları yaratıcı kılma.....	53
3.6 Sağlık Kurumlarında Farklılıkların Yönetimi ve Önemi.....	53
4. GEREÇ VE YÖNTEM.....	59
4.1 Araştırmanın Konusu.....	59
4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	59
4.3 Araştırmanın Hipotezleri	59
4.4 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	60
4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	61
4.6 Veri Toplama Aracı	62
4.7 Verilerin Toplama Yöntemi	62
4.8 Verilerin İstatistiksel Analizi.....	63
4.9 Araştırmanın Etik Yönü	63
4.10 Araştırmanın Sınırlılıkları	63
5. BULGULAR	65
5.1 Sağlık Çalışanlarının Genel Profiline İlişkin Bulgular.....	65
5.2 Farklılığın Anlamına Yönelik Bulgular.....	68
5.3. Farklılık İklimi Ölçeğine İlişkin Bulgular.....	68
6. TARTIŞMA	85
7.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
KAYNAKLAR.....	109
EKLER.....	111
ÖZGEÇMİŞ.....	116

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktarma
Çev.	: Çeviren
d	: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası
Max.	: Maksimum
Min.	: Minimum
n	: Örnekleme alınacak örnek sayısı (frekans)
N	: Hedef kitledeki birey sayısı
Ort.	: ortalama
p	: Frekans
s.	: İncelenen olayın görülüş sıklığı
q	: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ss	: Standart sapma
t	:Belirlenen bir anlamlılık düzeyinde,t tablosuna göre bulunan teorik değer
vb.	: ve benzeri/benzerleri
vs.	: vesaire
%	: Yüzde



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları.....	23
Çizelge 2.2 : Farklılıkların Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)27	
Çizelge 2.3 : Farklılıkların Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)28	
Çizelge 3.1 : Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler.....	35
Çizelge 4.1 : Evren ve Örneklem Dağılımı.....	61
Çizelge 5.1 : Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular65	
Çizelge 5.2 : Sağlık Çalışanlarının Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	67
Çizelge 5.3 : Sağlık Çalışanlarının Farklılıklara İlişkin Algılarının Dağılımı.....	68
Çizelge 5.4 : Sağlık Çalışanlarının Farklılık İçeren Ekiplerin Avantajlarına ve Dezavantajlarına ve Farklılık İçermeyen Ekiplerin Avantajlarına Yönelik Verdiği Yanıtlar	69
Çizelge 5.5 : Farklılık İklimini Ölçme Ölçeği Maddelerinin Tanımsal Bulguları.....	71
Çizelge 5.6 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları Tanımsal Bulguları	73
Çizelge 5.7 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları İlişkisi	73
Çizelge 5.8 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Yaş Grubu Değişkenine Göre Dağılımı	74
Çizelge 5.9 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	75
Çizelge 5.10 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Doğum Yeri Değişkenine Göre Dağılımı	75
Çizelge 5.11 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	76
Çizelge 5.12 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Dağılımı.....	76
Çizelge 5.13 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı	77
Çizelge 5.14 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	78
Çizelge 5.15 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Dağılımı	79
Çizelge 5.16 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	80
Çizelge 5.17 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının İstihdam Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	81
Çizelge 5.18 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Meslekte Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	81
Çizelge 5.19 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Unvan-Branş Değişkenine Göre Dağılımı	83



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar..... 6





SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞAN SAĞLIK PERSONELİNİN FARKLILIKLARININ YÖNETİMİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Farklılık olgusunun anlamlandırılması gerek bireysel gerekse toplumsal ölçekte hayati bir öneme sahip olmakla beraber çok yönlü bir değerlendirmeyi de beraberinde gerektirmektedir. Bir avantaj ya da olumsuz bir etken olarak görülebileceği farklı alanlarda ve farklı ölçeklerde bu türlü bir değerlendirmenin yapılması oldukça dikkatli ve analitik bir sistem gerektirmektedir. Farklılıklardan doğan durumların yönetimi sürecindeki modeller ve bu modeller doğrultusunda olası stratejilerin belirlenmesi, yine farklılıklardan kaynaklı olumsuz etkilerin giderilmesi veya bir avantaja dönüştürülmesine ilişkin yönetsel çalışmalar günümüzde değerlendirilmektedir.

Farklılıklar, avantajları ya da olumsuz etkileri ile insan ilişkileri gibi gündelik hayatı etkilediği gibi profesyonel iş hayatını da etkilemektedir. Çalışmanın odak noktası olan sağlık kurumlarındaki hem hizmet alanlar hem de çalışanlar açısından olası farklılıkların belirlenip bu farklılıkları kurum içi hizmet yapısına ne gibi etkilerde bulunduğunu ve bu etkilerin kurumun işleyişine olan yansımalarının ele alınması sağlık sistemindeki bazı aksaklıkların tespiti ve giderilmesi için hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmada; öncelikle farklılık kavramı incelendikten sonra, farklılığa neden olan cinsiyet ve yaş gibi iç boyutlar; kişilik, kültür gibi dış boyutlar ile örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi gibi örgütsel boyutlar ele alınarak, farklılık yönetiminin tarihsel gelişimi ile farklılık yönetimindeki modeller ve farklılığa ilişkin stratejiler üzerine literatür araştırması yapılmıştır. Sonrasında, kamu kurumlarında çalışan sağlık personelinin demografik yapıları ve farklılık algıları arasında ilişkinin olup olmadığının saptanması amaçlanarak yüz yüze görüşme tekniği ile anket çalışmasını içeren bir inceleme yapılmıştır. İş bölümü ve uzmanlaşmanın en yüksek olduğu işletmeler olan hastanelerin diğer işletmelerden farklı olması ve daha önce sağlık sektöründe çalışan farklı meslek mensuplarını kapsayan farklılıklar yönetimi üzerine yapılmış bir çalışmanın olmaması, bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda gerekli izinler alınarak İstanbul Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi ele alınarak; yaş, eğitim düzeyi, medeni hal, cinsiyet vb. sınıflandırmalar tabanından sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin farklılık algıları üzerine etkilerinden hareketle ölçümleme ve incelemeler gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması, 1414 olan araştırma evreni için 302 adet tabakalı örneklem belirlenmiş ve 381 kişiye uygulanarak genelleme yapılmıştır. Ölçekteki ifadeler, 5'li

Likert tipi ölçeğinde olup 1'den (hiç/kesinlikle katılmıyorum) 5'e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır ve ölçeğin güvenilirlik analizine göre genel ortalamasının 3.790, güvenilirlik katsayısının 0,849 olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistiksel metotlar ile Kolmogorov-Smirnov dağılım testi kullanılmıştır. Çalışma ekibi içinde istenmeyen farklılıklar konusunda elde edilen bulgular incelendiğinde, %45.4 kişilik, %25.2 cinsel tercih ve %21'inin diğer nedenler olduğu görülmüştür. Sosyal yaşamda istenmeyen farklılıklar da bu sonuçlara paraleldir. Araştırma sonucunda mevcut demografik değişkenlerin farklılıkların algısı konusunda ciddi boyutlarda bir fark meydana getirmediği gözlemlenmiştir. Araştırmalar ile belirlenen ve hem çalışma ekibi içinde hem de sosyal yaşamda istenmeyen mevcut farklılıkların, alınacak kararlar ve geliştirilecek stratejiler ile işlevsellik kazandırılarak faydaya dönüştürülmesi mümkündür. Kişisel yargı ve tutumların en aza indirildiği, hoşgörünün yüksek olduğu, kişisel farklılıkların faydaya dönüştürüldüğü koşullar hem sağlık sistemi hem de sağlık hizmetinde iyileşmeye olanak sağlamaktadır. Araştırma her ne kadar kendi örneklem sayısını içererek tüm sağlık sektörünü kapsamasa da, bu konuda yapılan ilk araştırma olduğu için bulgular açısından oldukça önemlidir ve sağlık sistemi ve hizmetinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Farklılık, Farklılık yönetimi, Sağlık personeli.*

ASSESSMENT OF HEALTH PERSONEL'S OPINIONS OF DIFFERENCES IN HEALTHCARE: A PUBLIC HOSPITAL SAMPLE

ABSTRACT

It requires a multifaceted evaluation along with having a vital prescription on the individual and social scale, as well as the need to make sense of difference. Making such an assessment in different areas and at different scales, which may be seen as an advantage or a negative factor, requires a very careful and analytical system. Models in the process of managing the situations arising from differences and managerial studies on the determination of possible strategies in the direction of these models and the elimination of the negative effects originating from the differences and their transformation into an advantage are evaluated nowadays.

Differences affects the professional work life as well as affects daily life such as human relations with advantages or negative effects. Identifying the possible differences in terms of both service recipients and employees in the health institutions, which are the focal point of the study, and the effects of these differences on the in-house service structure and their reflection on the functioning of the institution are vital for the detection and elimination of some problems in the health care system.

In this study, after the notion of difference was first examined, internal dimensions such as gender and age, external dimensions such as personality and culture, organizational dimensions such as organizational role, status and working style are examined and the historical development of difference management and the models of difference management and strategies of difference are literaturally surveyed. Later, a survey was carried out including face-to-face interviews and questionnaire surveys aiming to determine whether there is a relationship between demographic characteristics and perceptions of differences among health personnel working in public institutions. The importance of this work is that the hospitals, which are the highest division of work and specialization, are different from other businesses and that there is no work on the management of differences containing different professions working in the health sector. In this context, the necessary permissions were taken to measure and examine the Bakırköy Dr. Sadi Konuk Education and Research Hospital by taking into account the effects of different health personnel working in health institutions on the perception of differences based on age, education level, marital status and sex. For the research universe, which is 1414, 302 layered samples were determined and applied to 381 workers. According to the reliability analysis of the scale, the overall mean was 3.790, and the reliability coefficient was 0.849 ($p < .05$), which is a 5-point Likert-type scale and ranked correctly from 1 to 5 (absolutely / absolutely agree). While the findings were

evaluated, descriptive statistical methods and Kolmogorov-Smirnov distribution test were used for statistical analyzes through SPSS 21.0 statistical package program. When the findings of undesirable differences in the study team were examined, it was seen that 45.4% for personality, 25.2% for sexual choice and 21% for other reasons, respectively. Unwanted differences in social life are also parallel to these results. As a result of the research, it was observed that the existing demographic variables did not bring about a serious difference in the perception of differences. It is possible to transform the undesirable existing differences which are determined by researches, both in the working team and in social life, with the decisions to be made and the strategies to be developed, to make them useful. The conditions in which personal judgment and attitudes are reduced the most, tolerance is high, and personal differences are brought to benefit makes it possible to improve both the health system and health care. Although the study doesn't contain the whole health sector, just including the number of samples, it is very important in terms of findings because it is the first research done on this issue and it contributes to the improvement of health system and service.

Keywords: *Diversity, Diversity management, Health staff.*



1. GİRİŞ

Farklılık, yorumlanma şekline göre bünyesinde birden çok anlam barındırmaktadır. İngilizce 'diversity' kelimesi dilimize ilk anlam olarak 'farklılık', ikinci anlam olarak 'çeşitlilik' olarak çevrilmektedir. Farklılık, aynı topluluklarda görülen şişmanlık, cinsiyet, bireysel engellilik vb. konuları ele alırken, çeşitlilik farklı dine, ırka, ulusa, etnik kökene sahip bireyler ve topluluklar çeşitlilik başlığı altında değerlendirilmektedir. Farklılıkların yönetiminin başarılı olabilmesi için, modeller ve bu modeller karşısında muhtemel stratejilerin belirlenmesi, farklılıklardan kaynaklı olumsuz etkilerin giderilmesi ya da avantaja dönüştürülmesine yönelik yönetsel çalışmalar yapılmalıdır.

Farklı çalışma alanlarında farklılıklar ve farklılıkların yönetimi üzerine çalışmalar yapılmaktadır. Sağlık kurumlarında kurum işleyişinin devamlılığı ve makro ölçekte sağlık sistemindeki bazı aksaklıkların belirlenmesi ve giderilmesi için farklılıkların belirlenmesi ve yönetimi hayati önem taşımaktadır.

Çalışmanın konusu, farklılık kavramı ve farklılık yönetimi kavramlarının literatür de araştırmalarının yapılması ve sağlık kurumlarında farklılıkların kurum içi hizmet yapısı üzerine etkileri ve bu etkilerin kurum işleyişine olan yansımalarının ele alınmasıdır.

Çalışmanın amacı, günümüz örgütlerine bakıldığında gelişmiş güzel yürütülen yönetim anlayışının başarıya ulaşmada yeterli olmayacağı aşikârdır. Sağlık kurumlarındaki olası farklılıkların tespiti ve bu farklılıklar ekseninde iyileştirmelerin yapılması amacıyla belirli bir yönetim stratejisi belirlenmesinin kuruma olan etkileri ve kurumun tüm dinamiklerinin bu yaklaşım doğrultusunda organize edilmesinin kurumun işleyişine olan yansımalarının incelenmesidir.

Çalışma planında birinci bölüm, farklılık kavramı: Bu bölümde farklılığın tanım, özellik ve çeşitlerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, farklılıkların yönetiminin tanımı ve tarihsel gelişimi incelenmiş buna ek olarak farklılıkların yönetimi ile ilgili modeller ve farklılık stratejileri ele alınmıştır. Bu bölümde örgütsel yönetim

yaklaşımlarının çeşitlerine ve zaman içerisindeki gelişimleri ile ilgili çalışma yürütülmüştür. Üçüncü bölümde ise spss metodu ile farklı başlıklar tabanında yapılan ölçümlenin incelenmesi yapılmıştır.

Farklılık kavramı, farklılık yönetimi modelleri ve farklılık stratejilerinin belirlenmesi, literatür taraması ve ikincil veriler kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda güncel kaynaklardan faydalanılmıştır. Son bölümdeki veriler spss uygulanarak hazırlanmış olup sayısal veriler sınıflandırılıp çizelgelere aktarılmıştır.



2. GENEL BİLGİLER

2.1 Farklılık Kavramı

Farklılık, bünyesinde birçok anlam barındıran ve bu anlamların yorumlanabileceği bir kavramdır. Bu yüzden anlamlı bir çalışma yapabilmek için kavramla ilgili birkaç tanımlama yapmak gerekmektedir. Türk Dil Kurumu farklılık kavramını “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” ve “doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde açıklar.(www.tdk.gov.tr)

Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre farklılık (diversity); “farklı olma, birbirine benzememe, farklı tür ve çeşit” şeklinde ifade edilmiştir (www.dictionary.oed.com).

Barutçugil’e (2004) göre farklılıklar; “kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet, ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir kavramdır”.

Gümüş (2009) ise farklılığı “İnsanların benzemezliğini ya da aynı olmadığını belirten bir sınıflama” olarak açıklamaktadır.

Farklılık kavramının İngilizce karşılığı olan “*diversity*” kelimesi Türkçeye ilk olarak “*farklılık*” olarak çevrilirken, ikinci olarak da “*çeşitlilik*” olarak çevrilmiştir. Kavram farklılık olarak değerlendirildiğinde farklı dine, ırka, ulusa, etnik kökene sahip kişiler ve bu özelliklere sahip kişilerden oluşan topluluklar çeşitlilik olarak değerlendirildiğinde, aynı topluluklarda ortaya çıkabilen şişmanlık, cinsiyet, bireysel engellik vb. farklılıklar olarak anlam taşımaktadır (Aksu, 2008).

Farklılıklar kavramına örgütsel açıdan bakıldığında, farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Hubbard’a (2004) göre farklılıklar; “örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle nitelendirilebilecek ortak (kollektif) bir karışım” olarak ifade edilmektedir. Hays ve Thomas’a (2004) göre farklılıklar ise; örgüt çalışanları, karşılıklı rakip firmalar, örgüt fonksiyonları gibi bir mozağin içerisinde bulunan “bireyler arasındaki benzerlik ve farklılıklara” açıklama yapmaktadır. Bu tanımlamaya göre oluşan bu mozağin içerisindeki etmenlerin sayısı

ve çeşitliliği arttıkça grubun farklılığı da artmaktadır. İş yaşamını göz önüne alarak yapılan farklılık tanımlamasında; “insanlar arasındaki işe kabul edilme, iş performansı, iş doyumunu ya da örgütteki ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar” anlatılmaya çalışılacaktır.

Örgütsel yapıda iş gören durumda olanlar yönünden farklılıklar, demografik, bireysel ve örgütsel farklılıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu farklılıklar; din, dil, etnik köken, cinsiyet, etnik köken, ulusal kültür, fiziksel yetenek, sosyal sınıf, zeka yeteneği, ideoloji, yaş, kişilik, benimsenen değerler, ideoloji gibi özellikler olarak sayılabilir (Memduhoğlu, 2007).

2.2 Farklılık Boyutları

Farklılık kavramının alanlarını belirlerken sıralamanın başında bireysel farklılıklar gelmektedir. Bireysel faktörleri değerlendirirken her bireyin sahip olduğu farklı özellikleri onu diğerlerinden farklı kılar. Bireylerin sahip oldukları hisler, güdülerin çeşitliliği ve şiddeti yönünden farklılığı onların hayat görüşlerine yönelik farklılıklarını ortaya koyabilmektedir. Ayrıca insanların hayattan beklediklerinin farklı olması hayata yönelik farklı hedeflere sahip olmayı gerektirebilir. Hedeflerin oluşturduğu amaçlarla da farklılıklar ortaya çıkabilir. Amaçlar aynı bile olsa bireylerin belirlenen amaçlara ulaşmak için seçtiği yollarda farklı olabilir ve her bireyde bunlara farklı şekilde ulaşmaya çalışabilir (Eren, 2004).

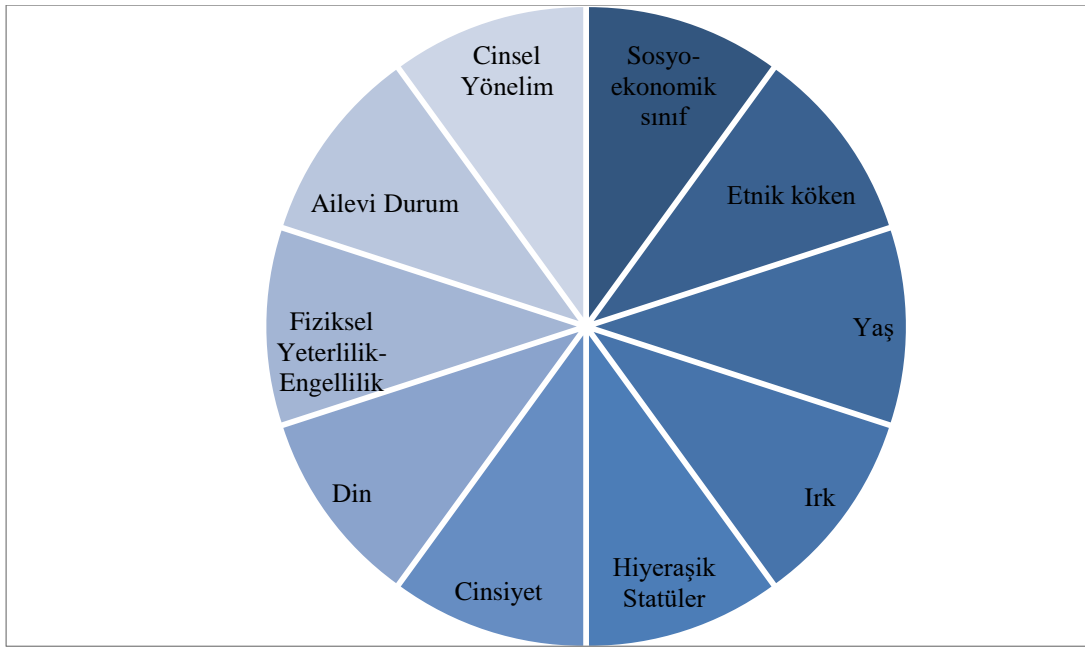
Her bireyin sahip olduğu özellikler onu diğer bireylerden de farklılaştırır. Ayrıca sahip olduğu hayat görüşü de onu diğerlerinden ayırabilir. Ayrıca bireydeki hisleri harekete geçiren güdülerde şiddet ve çeşitlilik bakımından farklılık gösterebilir. Kişilerin sahip olduğu amaçlarda farklı olabilir ve bu amaçlara ulaşmak için seçtikleri yollarda farklı olabilir. Bu yüzden insanlarla çalışan veya insanları yönetenlerin insana özgü davranış durumları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Gerekli bilgiye sahip kişilerin sağlıklı bir örgüt yapısı içinde çalışanlar için motivasyon ve iş verimi için önemli bir paya sahip olduğunu bilirler. Değişik kurumlarda ve değişik örgüt tiplerinde çalışan insan davranışlarını ve değer yargılarını anlamak ve önceden kestirmek zor bir iştir. Bunun zor olmasında en etkili neden insanlara özgü değer yargılarının insani ihtiyaçlardan farklı olmasıdır. Bu yüzden örgütlerdeki mevcut farklılıklara değer vermek ciddiye alınması gereken bir durumdur (Güney, 2008).

İnsanlar öğrenme, unutma, hatırlama, düşünme, fizyolojik özellikler, yetenekler, bilgiler, çatışma, heyecan, duygu, dikkat görme, işitme, idrak etme vb. özelliklerden dolayı birbirlerinden farklılık göstermektedirler. İnsanların bu farklılıkları onları birbirinden ayıran belli başlı özellikleri ortaya koyma bakımından da önemlidir. Bütün bu farklılıklar ve insanları birbirinden ayıran özellikler kişilerin davranışlarında ve güdülerinde önemli bir yere sahiptir. Psikoloji alanında yukarıda işaret edilen konularda incelemelere rastlanılmaktadır. Ancak, bunlar kişisel yaklaşımları bir bütün olarak incelemek yerine ya belirli bir özellik ve davranış üzerinde durmakta, ya da belirli bir farklılıktaki cinsiyet, yaş, ırk, bilgi, tecrübe, bölge, meslek vb. gibi özelliklerin etkilerini araştırmaktadırlar. Hâlbuki yönetim psikolojisinde, örgüte mensup çalışanların ulaşacakları belli bir amaçları ve onları bu amaçlarına ulaştıracak bir örgüt mevcuttur. Bireylerin sahip olduğu kişisel farklılıkların yönetim psikolojisindeki önemi, kişilerdeki bu farklılıklardan en üst düzeyde nasıl faydalanılacağını ortaya çıkarmaktır. Böylelikle bireylere has farklılıkların değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve buradaki istatistiklerin yapılması kişinin işteki başarısının hangi bireysel özelliklerinden kaynaklandığını ve özelliklerin içinde bulunduğu örgüt personeli ile arasında nasıl bir dağılım gösterdiğinin belirlenmesini ifade edecektir (Eren, 2004).

Etsy, Griffin ve Hirsch çalışmalarında önemli ve kritik olduklarını kabul ettikleri on önemli farklılık boyutlarına odaklanmışlardır (Şekil.2.1). Belirlenen bu on özellik, kişinin kimliğinin ortaya çıkmasına sebep olan özelliklerdir. Bu tanımlanan on özelliğe bireyi diğerlerinden ayrı kılan zekâ, fiziki güzellik, kişilerin hobileri gibi özellikleri almamışlardır. İnsanların birbirinden farklılaştığı özellikleri dâhil edilmemiştir. Sonuç itibariyle bu boyutların insanlar için önemli olduğunu ifade edilmektedir (Sürgevil, 2010).

Her canlı belli bir yaşam içinde doğar yaşar ve ölür. İçerisinde bulunduğu yaşam boyunca hayatta kalabilmek için, içinde bulunduğu çevreye uyum sağlamasını gerektiren davranış biçimleri geliştirir. Örneğin, kırmızı karıncalar soğuk kış günlerinin güven içerisinde geçirmek için yaz ayları boyunca yuvalarına yemek taşırlar aynı şekilde kunduzlar baraj yapar ve tilkiler hem karınlarını doyurmak için hem de kendilerini düşman saldırılarından korumak için çevrenin gerektirdiği davranış şekillerini geliştirirler. Ayrıca içinde buldukları çevrenin şartlarının değişmesiyle ortaya çıkan yeni şartlardan dolayı yeni koşullara uygun davranış

biçimleri geliştirirler. Buna yunus balığının denizdeyken karnını doyurmak için balığı avlaması için gerekli kovalamacayı yapması fakat bir sirk havuzunda kendisine yemek için ayrılmış bir balığı kazanabilmek için ateş çemberinden geçmek gibi değişik gösteriler yapması örnek verilebilir. Tüm bunlar gibi insanda yaşayan canlı bir organizma olduğu için oda yaşadığı çevrenin değişen yaşam şartlarına uyum sağlayabilmesi için belirli davranış biçimleri ve şekilleri oluşturmak zorundadır. İnsanlar da bahsettiğimiz bu yaşam çevresi, içinde bulunduğu toplumdur. Bu yuzdende insanın sahip olduğu toplumun öğeleri, nitelikleri insanda davranış biçimlerinin gelişmesini sağlayan etkenler olduğu söylenebilir (Dolan, 1991).



Şekil 2.1 : Çalışma Yaşamında Farklılıklar: Temel Boyutlar.

Kaynak: Sürgevil, 2010

Örgütlerdeki yöneticilerin insan faktörüne sahip olan farklılıkların örgütsel anlamda başarıya ulaşmak için grup içindeki kişilerin eğitim, kültür ve kişilik gibi öne çıkan özelliklerine karşı dikkatli olmalıdırlar (Begeç, 2004).

Artık stratejik bir öneme sahip olan insan gücü, sahip oldukları bilgi yetenek ve yaratıcılıklarını en etkin şekilde kullanarak talebin istek ve beklentilerini tatmin edecek şekilde karşılamaktadırlar. Çalışanların ortaya koyduğu yetenek ve yaratıcılığın şüphesiz grubun sahip olduğu farklı insan gücünden kaynaklandığı ve bu farklılıkların bir zenginliği beraberinde getirdiği düşünülmektedir (Kamaşak ve Yücelen, 2007).

Salomon ve Schork 2003 yılında yaptıkları bir çalışmada, işletmelerin farklılık boyutlarını açıklarken kişiliği merkeze yerleştirerek diğer boyutların kişilik etrafında şekillendiğini belirtmişlerdir (Salomon ve Schork, 2003:37-38'den aktaran Okat, B, 2010). Kişilik, insanları birbirinden ayıran ve bir insanı bir insana göre farklı kılan en önemli özelliklerden biridir. İnsanların düşünme şekilleri olayları algılama biçimleri ve olaylara vermiş olduğu tepkiler dış görünüşleri yetenekleri hep farklıdır. Bu farklılıkları sağlayan ve bunlara neden olan bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleridir (Bozgeyikli, 2001).

Bireylerin yaşam tarzını belirleyen aslında davranışlarını şekline veren bireysel ve çevresel koşullardır. Bu anlam içindeki kişilik kavramı, bir insanı diğerlerinden ayıran tüm özellikleri çevresine uyum sağlamak için geliştirdiği davranış biçimi belirler. Kişilerin özellikleri aslında bir nevi yaşam tarzlarının da belirler. Bu haliyle insandaki davranış şekli, düşünme şekli, duyma şekli kişiliğin kendine özgü görüntüsüdür. Ayrıca bireyin kendine ait genetik özellikleri ve içinde bulunduğu çevresel faktörler kendi kişiliğinin şekilendirir. Bu yüzden her bireyin kişilik özellikleri farklıdır. Kişilik özelliklerinde meydana gelen bu değişimler bu farklılıklar kişiliğinde farklılık gösterecek ölçüde yeteneğide fazladır (Erkoç, 2008).

Farklılık boyutları genel olarak üç başlıkta toplanmaktadır:

- Farklılığın İç Boyutları
- Farklılığın Dış Boyutları
- Farklılığın Örgütsel Boyutları

2.2.1 Farklılığın iç boyutları

Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinin ilk ayağı olan farklılığın iç boyutları sosyalleşme sürecinde ve diğer tüm aşamalarda önemli bir yere sahip olan kişisel özelliklerdir. Ama iç boyutlara ait olan özelliklerin bazıları bazı kimseler için çok önemliken bazıları daha az bir öneme sahip olabilmektedir. Örneğin bir kişi için din çok önemli bir öğe iken diğer kişi için o kadar bir öneme sahip olmayabilir. İç boyutlar kişisel anlamda karşı tarafın dikkatini çeken özelliklerdir. Ayrıca iç boyuttaki öğeler görünürlükleri dolayısı ile ayrımcılık ve ön yargı gibi tepkileri oluşturmaktadır. İç boyutların gözle görülebilir ve fark edilebilir olması söylenebilir (Aksu, 2008).

2.2.1.1 Cinsiyet

Örgütlerde karşılaşılan farklılık unsurlarında önemli bir yere sahip olan cinsiyet farklılığıdır. Kadın ve erkeklerin birbirinden hem psikolojik hem biyolojik hem de fizyolojik olarak farklılıklara sahip olduğu söylenilebilir. Sahip olunan bu farklılıklar iş yaşamında ve gündelik hayatta göz ardı edilemeyecek bir boyuttadır. Kadın ve erkek arasındaki cinsiyet durumundan kaynaklanan bu farkın örgüt içinde ayrımcılığa neden olmayacak bir durum halinde kabul etmek ve bundan olumlu çıkarımlar elde edebilmektir (Güler, 2012).

İş hayatında kadınların varlığı işin yapılmamasında bir etkisi olmamasına rağmen iş hayatında ayrımcılığa ve iş ortamında dışlandığı gözükmektedir. Ayrıca iş yerindeki gücün erkek hegemonyası altında olması, kazancın erkekler arasında paylaşılması olarak görülmektedir. Yani kısaca özetleyecek olursak iş yerindeki ücretlendirmelerin yapılan işe kişinin sahip olduğu niteliklere ve iş verimliliğine değil cinsiyet temelinde erkeğe daha fazla ödeme olarak karşımıza çıkmaktadır (Demirbilek, 2007).

Çalışma yaşamında kadınların maruz kaldığı cinsiyet temelli ayrımcılık iş hayatının en önemli sorunlarından biridir. Toplumlar ve tüm ekonomilerde yapılan isdihamda ve toplumun sosyal ve kültürel yapılarında ortaya çıkan bir durumdur. İş gücü piyasasında çatışmalar temel kaynak olarak gösterilen cinsiyet temelli ayrımcılığın kalkınma ve büyümenin temel ayağı olan insan gücünün etkin kullanımı engellemekte, verimsiz kullanımlara neden olmaktadır (Parlaktuna, 2010).

Cinsiyet temeline dayanan farklılığın özünde bireyin sahip olduğu sosyal statü ve insana ait (kadın-erkek) kategoriler vardır. Farklılık baskı kurma veya kurulan baskıya karşı savunma şekillerinden biridir. Farklılık düşüncesi var olan baskı düşüncesini ve bunun getirdiği sahip olunan hiyerarşik yapının ortadan kaldırılmasına ve baskı altında kalan kadın kimliğinin toplum ve örgüt içindeki yerini değiştirmektir. Farklılığı doğru tanımlamak toplumun sahip olduğu politik ve sosyo kültürel değerlerin anlamının kazanılması için önemli bir paya sahiptir. Eğer toplum içinde kültürel değerlere bağlılık ön safhada ise kadın faktörünün baskı altında yaşadığını göstermek manevi değerler ve gelenekler için tehlike arz etmektedir. Kadını mevcut olduğu sistemin dışına bırakan topluma yerleşmiş ve ait olan bakış

açıları kadının algılanma biçimi ve cinsiyet rollerine ait beklentilerden değişebilir (Korkmaz, Tüfekçi, 2007).

Birleşmiş Milletlere ait “*Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi*” cinsiyet ayrımcılığını engellemeye yönelik en kapsamlı çalışmalardan biridir. Sözleşmenin 1. maddesinde de; “Kadınlara karşı ayrımcılık terimi siyasal, ekonomik, sosyal, kültürel, kişisel veya diğer alanlardaki kadın ve erkek eşitliğine dayanan insan haklarının ve temel özgürlüklerin, medenî durumları ne olursa olsun kadınlara tanınmasını, kadınların bu haklardan yararlanmalarını veya kullanmalarını engelleme veya hükümsüz kılma amacını taşıyan veya bu sonucu doğuran cinsiyete dayalı her hangi bir ayırım, dışlama veya kısıtlama anlamına gelir.” hükmü yer almıştır. 2. maddede ise protokolü kabul eden tüm taraf devletlerin kadınlara karşı ayrımcılığı yasaklamalarını, var olan ayrımcılık politikasını tasfiye edilmesini istemekte sözleşmede adı geçen konularda taahhütte bulunmaktadır (Aksu, 2008).

Ulusal ve uluslararası yapılan tüm yasal düzenlemelere rağmen iş hayatındaki kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı çözülemeyen bir sorun olarak devam etmektedir. Sonuç itibariyle gerek toplumların sahip olduğu ekonomik nedenler gerek toplumların eğitim seviyelerinin yükselmesi iş yaşamında çalışan kadın sayısını arttırmaktadır. Her geçen gün artan bu sayının cinsiyet farklılığın önemine de dikkati çekmektedir. İş gücündeki toplam kadın sayısının sürekli artması örgüt sahiplerinin kadın istihdamı için bir takım düzenlemeler iyileştirmeler yapmalarını zorunlu kılmıştır (Ünalp, 2007).

2.2.1.2 Yaş

Farklılığın iç boyutları arasında yaş da önemli bir faktör olarak yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi açısından örgüt içerisindeki yaş dağılımı da önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca yaş dağılımı ülkelerin sahip olduğu iş gücüne göre değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin ABD de çalışan nüfusun yaş ortalaması giderek artmaktadır. Bunun ülkelere göre farklılık gösteren birçok nedeni de olabilir (Aksu, 2008).

Yaş dağılımlarının örgüt içerisinde farklı olması genç çalışanlar ile yaş ortalaması yüksek olan diğer çalışanlar arasında çeşitli çatışmalara neden olmakta ve tecrübe açısından farklılıklara neden olmaktadır. Örgüt içerisine yeni dâhil olan genç grubun eksikleri yöneticileri zorlarken daha tecrübeli ve deneyim sahibi olan ileri yaş

çalışanları da modern yöntem ve tekniklere adapte olmakta zorluk yaşamakta ve yöneticileri için sorun çıkarabilmektedirler. Her iki grup arasında yaşanan bu çatışma, örgütün devamlılığı, etkin ve verimliliği açısından stratejik yöntemler ve politikalar oluşturularak yöneticiler tarafından yönetilmesi gereken bir konudur (Begeç, 2004).

Yaş farkı diğer bir deyişle yaştan kaynaklanan kuşak farklılığı örgüt içerisinde anlaşmazlıklara da neden olabilir. Çünkü aralarında yaş farklılığı bulunan bireylerin doğduğu tarihler ve yetiştiği koşullar içerisinde bulunduğu ortam ya da o dönemdeki ülkenin durumu bireylerde gelişen mantıksal ve tutumsal davranışların farklı olmasına neden olmaktadır. Farklı davranış ve tutum biçimi gelişen insanları aynı hedef için çalıştırmak için gerekli performans üzerinde etkisi olabilmekte ve farklı performans sergileyebilmekte ve bu nedenle çözüm yolları için anlaşmazlıklara neden olabilecek farklı çözüm yolları ortaya çıkabilmektedir (Özatalar, 2009).

Yaş ile deneyimin iş doyumunu ile oranlamasına bakıldığında kişinin yaşı arttıkça iş doyumunun da arttığı görülmektedir. İş tatmini/doyumu kavramı kişinin yaptığı işten duyduğu hazdır. Yaşı büyük olan kişilerin yaşı küçük olan kişilere yani gençlere oranla işten duydukları hazzın daha fazla olduğu söylenebilir. Gençlerin kendilerine uygun olan işi bulmakta zorlanmalarının en önemli nedeninde işlerinden daha az haz almalarıdır. Deneyimi fazla olan ve yaşı ilerlemiş kişiler hayal ettikleri işe daha kolay ulaşır ve daha önce sahip oldukları işlerle karşılaştırma imkânı bulabilirler. Bununla birlikte işlerinde daha fazla çalışabilmekte bu sayede daha fazla ücret alabilmektedirler (Yelboğa, 2007).

Ayrıca organizasyon içerisindeki yaş grubunun yükselmesi deneyimli, kararlı ve tecrübeli eleman kazandırırken gençlere göre daha az esnek ve yeniliklere daha zor uyumu da beraberinde getirmekte ve örgüt için daha yüksek sağlık giderlerine ve emeklilik gibi sosyal harcamalara neden olabilmektedir (Barutçugil, 2004).

2.2.1.3 Etnik köken

Etnik köken kavramı sosyal gruplar içerisinde ortak olarak benimsenen soy, din, dil ve o sosyal yapının sahip olduğu diğer sosyal gruplardan onu farklı olan kültür yapısıdır. Kişinin sahip olduğu etnik kimlik ise içerisinde bulunduğu toplumun sahip olduğu mevcut kültür unsurlarından farklı olarak farklı bir kültürel sistemin özelliklerini taşıyan bir kimlik türüdür. Bu yüzden topluma ve bireylere ait etnik

özellikler farklılıkların yaratılabileceği kültürel bağların oluşmadığı ve kültürler arasında mesafelerin olduğu toplumlarda önemli bir tabakalaşma/farklılaşma nedenidir. Bu yüzden farklılıkların yönetimi açısından önemli bir özellik taşımaktadır.

Etnik anlamda ortaya çıkan farklılık gerçek bir farklılıktan oluşabileceği gibi sonradan toplumda oluşturulan bir farktan da kaynaklanıyor olabilir. Buna Türkiye’de yaşayan kürt vatandaşlarını örnek verebiliriz. Örgüt yapılarında kişilerin geldiği yöre bakımından yapılan farklılıklar bir farklılık unsurudur. Bu gruba ait oysa tek belirleyici özellik Türkçe’den ve bu halkın yaşadığı bölgeden ve bu bölgeye ait diğer dillerden toplanmış ve değişime uğramış kelimelerden oluşmuş bir lisandır (Kızıl, 2011).

Etnik farklılıklar biyolojik özelliklere göre değil, örgütlerin ve bireylerin kültürel değerlerine göre ortaya çıkan farklılıkları gösterir. Yani etnik ırkı bir ifadeyi değil kültürel bir ifadeyi bir başka deyişle yaşama şeklini ifade eder (Akkaş, 2008).

Etnik kimliği oluşturan temel öğeler dil ve inanç başta olmak üzere töre, gelenek ve bu benzeri unsurlardır (Önder, 2007).

Etnik kimliğe ait unsurları da kişinin içerisinde yetiştiği aileye, içinde bulunduğu çevreye ait kültür unsurları, kişiye ait unsurlar için kültürel değerleri oluşturur. Bu yüzden kişisel etnik kimlik doğuştan var olan bir özellik bir nitelik ve biyolojik ırkı bir özellik değildir. Bu yüzden kişilerin sahip olduğu etnik özellikler içerisine girdiği ortama göre değişiklikler gösterebilir (Kızıl, 2011).

İşgücünde cinsiyet, yaş ve etniklik gibi unsurlar yeni kabul edilen farklılık boyutlarındandır. Etnik köken farklılığı Johnston ve Packer tarafından 1987 yılında yayınlanan “*21.Yüzyılda İş ve İşgörenler*” isimli, bir çalışmayla farklılık yazınına girmiştir (Kurowski, 2002).

Etnik gruplar, toplumun içerisinde egemen olan gruptan farklı bir geçmişe sahip olmadan dolayı ortaya çıkan kimlikten oluşan bir sosyal grup türüdür. Her etnik grubun kendine özel kültürel, geleneksel örfi ve ahlaki değer sistemleri vardır. Etnik grupların içinde bulunduğu toplum ile özdeşleşmemiş farklı bir kimlik sahibi olmayı devam ettiren farklı bir soyu ve farklılıkları olan bir gruptur. Aslında etnik gruplar kendi içlerinde ortak bir geçmişi akrabalık, kan bağı durum ve coğrafi bölge yakınlıkları olan grup tipleridir (Başbilen, 2008).

Örgüt yöneticileri, grup içerisindeki etnik farklılıklarla ilgili sorunları değerlendirirken, gruplara ait olan etnik kültürün kişisel kimliğin oluşması için önemli unsurlardan biri olduğu hususunu önemsemelidirler. Kişiler içerisinde buldukları toplumlarda sahip oldukları tüm özellikleri tanımlandığında ancak saygı duyduklarını hissederler. Yapılan farklı çalışmalarda etnik azınlık grupların daha az istihdam edildikleri görülmüştür (Öncer, 2004).

Toplum oluşturulan bireylerin farklılıklarını olduğu gibi kabul etmek ve bu farklılıklardan yararlanmak iş gücündeki personelden alınacak verimliliğin artmasına neden olacaktır. Örgüt içerisindeki farklılıklarla birlikte hareket edilerek, örgüt içindeki her bir etnik grubu olduğu gibi kabul ederek ve toplu bir hareketle farklılıkları aynı amaç etrafında organize etmek elbetteki önemli bir unsurdur. Sahip olunan farklılıklar o örgüt içerisinde birçok faydayı beraberinde getirecektir. Bununla ilgili somut bir örnek verilecek olursa eldeki bütün parmakların uzunluğunun aynı olması bir avantaj olmayacağı gibi hepsinin uzunluklarının farklı olması da işlevsellik açısından avantaja dönüşebilmektedir. Homojen olmayan grupların homojen gruplara göre daha fazla avantajları olduğu söylenebilir.

2.2.1.4 Irk

İnsanların fiziksel görünümünde oluşan farklılıklar ırk olarak tanımlanabilir. Kişilerin bireylerin sahip oldukları huylarına ait özellikler değil tüylerine ait özelliklerdir. Bu yüzden bu özelliklerin insanların huyları üzerinde düşünceleri üzerinde etkileri yoktur. Tüm insanlar popülasyonlarıyla beraber doğduklarında anne ve babalarından boş bir beyin şeklinde, herhangi bir duygu herhangi bir düşünce olmadan dünyaya gelirler. Sahip oldukları düşünce, davranış alışkanlıkları gibi özellikleri içerisinde bulunduğu toplumdan alırlar yani sonradan edinirler. (Yıldız, 2004).

Bugün iş dünyasında başarı tüm ırksal ve etnik grupların farklı katkıları üzerine kurulmuştur. Artık ırksal farklılık küresel rekabette önemli bir kaynaktır. Yakın gelecekte Amerika Birleşik Devletleri'nde, beyaz Amerikalı çalışanların oranının önemli derecede azalacağı, buna karşılık İspanyol kökenli çalışanların oranında önemli artış yaşanacağı tahmin edilmektedir (Memduhoğlu, 2007).

2.2.1.5 Cinsel tercih

Kişinin cinsel kimliği ya da cinsel tercihi karşı tarafta seçilen eşin cinsiyeti ile ilgidir. Kişilerde oluşan cinsel kimlik bireyin çocukluk dönemlerinde gelişen ve bireyde oluşan cinsel kimliğe şüpheyeye yer bırakmayacak netliktedir. Bir erkeğin başka bir erkeği kadın gibi görmeside onu etkileyici bulmasına neden olabilir. Bu aynı şekilde bir kadının başka bir kadını erkek özelliklerinde görmeden de çekici bulmasıdır (Aksu, 2008).

Bu şekilde hem cinslerine hem duygusal hem erotik hemde yönelim içinde bulunanlara eşcinsel, duygusal, cinsel yönelimi karşı cinsiyetteki kişiye karşı olan bireye heteroseksüel, cinsel yönelimi her iki cinsiyetteki kişilere karşı olan bireye biseksüel denmektedir (Ceyhan, 2005).

Çok eski zamanlardan beri varlığı bilinen kişinin kendi cinsine ilgi duyması durumu sürekli duyulmazlıktan ve görmezlikten gelinmiş toplum içinde bir hastalık durumu veya bir sapıklık durumu olarak görülmüştür. Bu yüzden eşcinsel olanlar sürekli kimliklerini saklamış ve çeşitli psikolojik baskılar yaşamışlardır. Artık eşcinsel olma durumu zaman geçtikçe görmezlikten gelinecek bir durum olmaktan çıkmış sürekli dünyada tartışılan bir konu olmuştur. Artık dünya üzerinde epey bir kitleyi ilgilendiren ve yaşamın belli alanlarında belirmiş sürekli tartışılan bir konudur. Geleneksel olandan ayrılmış olan bu durum toplumlarda geçiştirilmekten uzaklaşmış çatışma unsuru olabilecek şekilde günümüze gelmiştir (Tatlı, 2004).

Ülkemizde ise eşcinsellik kavramı yani Türkiye’de eşcinsellik ya da homoseksüellik-homoseksüalite kavramı 1980’lerden sonra toplumun dikkatini çekmiştir. Küçük kentlere oranla daha fazla büyük kentlerde anlaşılmaları açısından değişiklikler oluşmaya başlanmış ve tartışma konusu olmuştur. Fakat toplumumuzda hala bu konuya ilişkin baskılar ve önyargılar eleştiriler ve olumsuz davranışlar devam etmektedir ve bunun getirisi olarak eşcinsel ve biseksüel bireylere yönelik ayrımcılıklar ve önyargılar devam etmektedir. Homofobi dediğimiz toplum içerisinde eşcinsel, biseksüel ve transseksüel gibi farklı cinsel yönelimleri olan insanlara yönelik eleştiriler toplumumuzda yaygın olarak devam etmektedir.

Yapılan çalışmalara göre meslek gruplarının içinde eşcinsellere yönelik olumsuz tutuma sahip olan meslek gruplarının başında polisler, hekimler ve öğretmenlerin geldiği belirtilmiştir.

2.2.2 Farklılığın dış boyutları

Farklılığın dış boyutları bir önceki bölümde açıklanan iç boyutlarına oranla daha az farkedilebilir ve insanı etkileme gücü daha az olan bir faktörlerdir. Kültür, eğitim, din gibi daha bireysel olan değişkenlerdir. Dış boyutlar doğuştan değil, sonradan kazanılan edinilmiş farklılıklardır. İç boyutlarla dış boyutlar aslında etkileşim içerisindeyler. Farklılıkların iç boyutları ve dış boyutları sürekli bir etkileşim içinde olarak bireylere ait değerleri görünen imajlarını ve ihtiyaçlarını belirlerler. Bireylerin toplum içerisinde nasıl davranış sergilediklerini, nasıl algılandıklarını ve nasıl tanındıklarını belirlemektedir.

2.2.2.1 Kültür

Taylor'un yaptığı tanıma göre kültür; "toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün" olarak ifade edilmektedir (Şekerli, 2006).

Başka bir tanımda ise kültür; "insanların yaşam amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim, kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık gibi konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin oluşturduğu bir bütündür" (Koçel, 2003).

Yapılan çalışmalar da kültürün farklılıklar yaratan bir durum olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu durum ile çok kültürlü örgüt yapılarına sahip örgüt yöneticilerinin ve örgüt çalışanlarının farkında olması ve konu ile ilgili bilinçli davranılması gereken bir durumdur. Kültürel farklılıkların önemsenmediği örgüt tiplerinde kültürel değerlerden oluşan farklılıkların olumsuz sonuçları örgüt çalışanları üzerinde negatif bir tablo yaratacağı gibi, kültürel farklılıkların önemsenerek üzerinde durulduğu önemli bir şekilde yönetildiği zaman örgüt çalışanları üzerinde pozitif sonuçları olacaktır (Sarayönlü, 2003).

Dünyanın her yerinde insanlar artık sahip olduğu etnik, dini ve ulusal kimliklerinin daha fazla bilincine varmaktadırlar. Sahip oldukları kimlikleri adına daha fazla talepte bulunabilmektedir. Ayrıca ait oldukları kültürün değerlerinin korunmasını ve yaşadıkları toplum içinde kültürel değerlerinin önemsenmesini istemektedirler. Buna ana dilde eğitim, kendi kültürlerine ait özel ve sembolik günlerin hatırlanması gibi

örnekler verebiliriz. Bazen daha ötesi kendi kültürel grupların siyasi temsili, bazen siyasal bağımsızlık bazende siyasi özerklik noktasına kadar gelebilmektedir (Akdemir, 2004).

2.2.2.2 Eğitim

Eğitim bireyin davranışlarında istendik davranışlar meydana getirme süreci olarak tanımlanabilir. Değişimin meydana geldiği bu davranışlar (Bilgi, beceri, tutum, alışkanlıklar vb.) kişide kendi yaşantısı aracılığıyla ve planlı bir şekilde istenilen yönde bir değişim meydana getirme süreci olarak ta açıklanabilir. (Gürcan, 2005).

Çalışma yaşamının üzerinde temellendiği değerlerin başında eğitim ve başarılı olmak gelir. Bireyler çalışma yaşamında bir üst sınıfa geçmek, kariyer ve ücretlerini artırmak için başarıya ihtiyaçları vardır. Başarılı olmak için ihtiyaç duyulan büyük gereksinimlerden biri de eğitimidir. Bu yüzden insanlar başarıyı elde etmek için eğitime gereksinim duymuşlar ve kaynaklarını bu yönde kullanmaya başlamışlardır. Eğitim sürecinden geçmeyen insanların kendi kendini yetiştirme olanağı bulmuş olsa bile sahip olduğu yeteneklerini geliştirmesi imkânsız olmuştur. Bu yüzden toplumsal olarak bireyinlerin geçimini sağlayabilecek ve istediği kariyere ulaşabilmesi için ve toplumun kendinden beklentilerini yerine getirebilmesi için iyi bir eğitim alması gerekmektedir (Duygulu, 2004).

Farklılıkların yönetimi için önemli bir unsur olan eğitim durumu o toplumun gelişmişlik durumu ile ilişkilidir. Ayrıca bireylerin eğitim durumları kendilerine birçok önemli nitelik olan anlayış, hoşgörü ve yardımseverliği kazandırır. Bu durum işletmeler için değerlendirildiğinde kazanılan bu nitelikler hem işletmedeki kişiler arası ilişkileri düzenleyecek hemde toplumu düzenlemiş olacak dolayısıyla hem işletme sahiplerine hemde topluma fayda sağlayacaktır (Atasoy, 2012).

Toplumlardaki sosyal değişimin önemli bir odağı olan eğitim örgütlerinde zamanın değişimlerinden etkilendiği söylenebilir. Bu değişimlere ayak uydurmak için eğitim kurumlarına ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Etkin ve kaliteli bir eğitim için eğitime yön veren ve onun niteliğini belirleyen eğitim yönetiminin sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu yüzden eğitim örgütlerinin kaliteli ve verimli eğitimler verebilmeleri için değişen dönem şartlarına ve toplumun beklentilerine cevap verebilmesi onların ihtiyaçlarını karşılayabilmesi gerekmektedir (Bahşi, 2011).

Eğitimde toplam kalite uygulamalarına öncelik verilmesinin gerekli olup eğitim kurumlarının belli yeteneklere sahip nitelikli kişiler yetiştirme gibi amaçlarının olması gerekmektedir. Dünya üzerinde ülkelerin birbirlerine kapılarını kapadığı günümüz döneminde farklı nitelikler ayrıcalıklar için eğitimde belli standartların oluşması gerekmektedir. Belli bir standartları oluşturabilmek için sistemin kurulabilmesi ve bu sisteme işlerlik kazandırmak önem arz etmektedir (Taş, 2000).

2.2.2.3 Din

İnsanlık var olduğundan beri din tanımı var olmuş ve insan var oldukça da varlığı devam edecek bir kavramdır. Tarih boyunca ne kadar geriye gidilirse gidilsin din kavramı her zaman var olmuştur. Geçmişte din ile ilgili bir kavrama rastlanmadığı dönemlerde bile insanların hep bir şeye inandıkları görülmüştür. Bununla birlikte insanlık tarihi boyunca dini inançlarından yoksun olan bir topluma rastlanmamıştır. Tarihi dönemlerde olduğu kadar tarih öncesi dönemlerde de insanlığın her zaman bazı inançlara sahip olarak hayatını devam ettirdiği yapılan çalışmalarla ortaya çıkarılmıştır (Aksu, 2008).

Din, “doğrulanamayacağı bilinenen veya doğrulanmamış fakat doğrulanabilir önemlere iradi bir rızayla inanmayı içeren dini inanç, insanın, kendi ve bütün kâinat üzerindeki hâkimiyetini kabul ettiği duyular üstü, yüce, kudret ve kuvvet sahibi bir varlık ve bu varlıkla insan arasındaki ilişkileri düzenleyen bir takım esaslarla ilgili inançlar” şeklinde tanımlanabilir (Yavuz, 2008).

Din kavramını işletmecilik açısından değerlendirildiğinde, kişinin sahip olduğu dinin özellikleri kişinin sosyal yaşamında tüketim ve sosyal organizasyonlarını davranışlarını belirlediği için önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki baskın dini doktrinin gücüne bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Dinin göstereceği etki baskın olan doktrinin sahip olduğu güce göre farklılık ve değişkenlik gösterecektir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001).

Örgütlerde örgüt çalışanlarının sahip olduğu dini inançlar ve değerler nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmıyorsa kişilerin örgüt içindeki motivasyonları, iş doyumları ve verimlilikleri artar. Bundan en çok kârlı şüphesizki örgüt ve çalışanlar olur (Memduhoğlu, 2007).

Dini inançlara bağlı olarak; örgüt ve çalışanları arasında çalışanların dini tatil günlerinde izin isteyebilmeleri yöneticilerin vermek istemeyişi, ibadet saatlerinde ara

kullanmak istemeleri, inançları gereği bıyık, sakal bırakmak ve çeşitli işaretleri taşımak istemeleri ve yöneticilerin izin vermek istememesi ve başörtüsü gibi bazı dini kıyafetlerin giyilmesi örgüt içerisinde sorunlara neden olabilmektedir.

Dini kıyafetler ve dini semboller ya da dini yaşam şekilleri bazı kişiler için dalga konusu olabilmekte diğer kişilere göre terfi imkânı almamakta ya da işten çıkarılabilmektedir. Bu tarz uygulamalar bunları benimseyen inançlı grup için psikolojik bir baskı yaratabilmektedir (Benent, 2001; akt. Öncer, 2004).

Yukarıda bahsedilen ayrımcı davranışlar kişileri örgütlerde performans kaybına uğratmakta ve işlerini değiştirmek zorunda bırakabilmektedir. Bu da iş yerleri için kalifiye elemanı kaybettirme gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Bunun yerine iş yerlerinde insanların sahip olduğu inanç ve değerlere karşı saygılı politikalar uygulanması tercih edilmelidir.

2.2.2.4 Engellilik

Engellilik, bir eksiklik bir özür veya kişinin bedenindeki bir özürden dolayı cinsiyete, sosyal ve kültürel etmenlere bağlı olarak bireyden beklenen rollerin kısıtlanması veya davranışlardaki yerine getirememesi durumudur. Engelli olma, kişinin yaşamında eğitimde, ulaşımında, istihdamda gibi temel olan yaşam etkinlikleri için dezavantajlı olma durumudur (Akardere, 2005).

Çalışma hayatında engellilik, cinsiyet dışında ayrımcılığın yapıldığı boyutlardan biridir. Türkiye’de istihdam açısından engelliliğin niteliğine göre iş yaşamında getirdiği sınırlılıklar işletmeleri engelli çalışan almaktan kaçınmaya yol açmaktadır. Bu ve benzeri problemlerin önlenmesi amacıyla 4857 sayılı yeni İş Kanununda yasal düzenlemeler getirilmiştir. İlgili kanununda “elli veya daha fazla işçi çalıştırdıkları işyerlerinde her yılın ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulunca belirlenecek oranlarda özürlü çalıştırılması zorunludur. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplam oranı % 6’dır. Ancak özürlüler için belirlenecek oran, toplam oranın yarısından az olamaz” şeklinde açıklanmıştır (4857 Sayılı İş Kanunu, 2003).

Aynı kanunun 101. Maddesinde de bu yasal düzenlemeye aykırı durumlarda uygulanacak para cezalarından bahsedilmektedir. Bu önlemlere rağmen uygulamada çıkan sorunların başında nitelikli özürlü çalışan bulmanın niteliksiz özürlü çalışan bulmaya oranla daha zor olmasıdır. Özürlü çalışanların üretimde etkin şekilde

kullanılamaması, çalışan ve çalışma düzeni açısından tehlike oluşturması vb. sebepler de şüphesiz önemli rol oynamaktadır. İşletme yetkililerinin işe alım sürecinde İşçi Bulma Kurumu ve Valilik makamları ile koordineli bir şekilde çalışması uygun nitelikli engelli çalışanların örgüte kazandırılmasında etkin rol oynayabilir.

Engellilik, çeşitli faktörlere bağlı olarak (yaş, cinsiyet, sosyal ve kültürel vb.) gelişen sakatlık sonucunda o kişinin normal yaşam fonksiyonlarını yerine getirememesi, tamamlayamaması durumudur. Aynı şekilde birey sahip olduğu sakatlık durumundan dolayı toplum içindeki olağan davranışlarını sergileyememektedir, Kişiyi hem fiziksel hemde zihinsel olarak kendi işlevlerinde meydana gelen bozukluk toplumdaki diğer kişilerden ayırmaktadır. Bu farklılıklar engelli bireylerin yaşadığı ayrımcılığın asıl nedenidir. Aslında her türlü ayrımcılığın altında yatan neden kişinin sahip olduğu farklılıklardır. Engelli bireylerin var olan fiziksel işlevlerindeki bozukluklara ilaveten, hareketini engelleyici sınırlamalar bireyi içinde bulunduğu durumdan uzaklaştırmaktadır. Sosyal sistemlerin eksikliği toplumun farklılıklarından dolayı ayrımcı ve dışlayıcı davranışları engelli bireylerin toplumun her ferdi gibi olması noktasında engel oluşturmaktadır.

2.2.3 Farklılığın örgütsel boyutları

Örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi ve gelir düzeyi gibi örgütler tarafından oluşturulan öne çıkan farklılık boyutlarıdır. Genel olarak bireyin çalışma yaşamı ile ilgili olan farklılık boyutlarıdır. İnsanlar çalışma yaşamı içinde diğer zamanlardan daha fazla bir zaman geçirmektedirler. Çalışma yaşamı içindeki geçirilen bu zaman ve edinilenler çeşitli etkilere yol açmaktadır (Aksu, 2008).

2.2.3.1 Örgütsel rol ve statü

Dinamik bir kavram olan rol sosyolojide çok kullanılır ve dinamik bir tanıma sahiptir. Bu tanımlama bir örgüt veya sosyal yapı içinde yer alan bir konumdan meydana gelmiş bir davranış olarakta açıklanabilir. Sosyal hayatın içinde sahip olunan her statüden beklenen bir davranış vardır. Rol sahibi ile de toplum da ki beklenti aynıdır. Böylelikle belirli bir rol, belirli bir statünün kültürel özellikleri ile aynıdır. İnsanların içerisinde bulunan toplum tarafından kabul edilmiş ve hoşgörü gösterilen davranışlar o toplumun kurallarını meydana getirmektedir. Böylece toplum içinde bireyler nasıl davranış sergileyeceklerini ve birbirlerine karşı nasıl

davranacaklarını bilmektedirler. Bu şekilde standartların oluştuğu sosyal yapılar da belirsizlik ve karmaşıklıklar ortadan kalkmış bir dzen oluşmuş olur.

İş bđlümü kavramı ile ilgili yapılacak tanımlama bir alandaki kişinin uzmanlaşma kadrosudur denilebilir. Örneğin, bir endüstrideki bir ailedeki bir toplumdaki bir meslek grubundaki uzmanlıkların belirlenmesi o alandaki iş bđlümünün ortaya konulmasıdır. Toplum belirli amaç ve görevleri olan bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerin sosyal bir bütünüdür. Bu bütünü meydana getiren parçaların herbirinden beklenen roller ve davranışlar vardır. Söz konusu bütünün bđlümlere ayrılması iş bđlümünü bu bđlümlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde beklenen davranışlar sosyal rolleri olarak açıklanabilir. Bu şekilde sosyal roller aslında iş bđlümü sonucu ortaya çıkar. İş bđlümü ise toplumun tamamını meydana getirerek bütünü meydana gelir.

İş bđlümünde önemli bir kısım da farklı rolleri olan kişilerin aynı amaca hizmet etmesidir. Konu ile ilgili sağlık sistemini örnek verirsek sağlık sistemi bir bütündür. Sağlık sisteminin içinde hekim, hemşire, hasta bakıcı, eczacı, hastane idarecisi ve diğer sağlık meslekleri bütünün birer parçasıdır. Yukarıdada açıklandığı gibi parçalar sistem içerisindeki iş bđlümüdür. Sağlık sistemini oluşturmak için bir iş bđlümü yapılmıştır. Bütünün içindeki parçaların tamamı sağlık sistemine hizmet etmektedir ve herkesin aynı amaç için üstlendiği belirli görev, yetki, sorumluluk ve bilgileri vardır. Bunların bir kısmı hekimlere, bir kısmı hemşirelere, bir kısmı eczacılara, bir kısmında idarecilere verilmiştir. Eğer bilgi ve yetki örneğin sadece hekimlere verilmiş olsaydı sistemde çalışan diğer parçalar sadece hekimlere hizmet ediyor olurlardı. Bir iş bđlümünden bahsetmek mümkün olamazdı. Fakat sağlık sistemini oluşturan parçalar ve aralarındaki iş bđlümü ile hepsi belirlenen ortak amaç için kendilerine ait olan görevleri yerine getirmekte ve gerekli davranışları sergilemektedirler. Bu aynı zamanda toplum içinde buldukları konumlarından beklenen davranışlardır. Diğer bir şekilde açıklama yapılacak olunursa toplumdaki sosyal rollerini yerine getirmektedirler. Bu şekilde tüm bütünü parçaları çalışarak aynı amaç için bütünü meydana getirmektedirler.

Toplum yapısı ve onun bđlümleri ya toplumsal yapının içerisindeki bir takım faktörlerden ya da kendi kendine şekil alabilmektedir. Nereden şekillenirse şekillensin iş bđlümü envrensel bir anlayışa sahiptir. (www.academia.edu/7954149/Sosyal.rol.ve.is.bđlümü, Erişim: 20/06/2016).

2.2.3.2 Çalışma biçimi

Ortak bir amaç için biraraya gelmiş kişilerin oluşturduğu gruplarda veya bölümlerde bir takım çalışma ölçümlerin olduğu izlenmektedir. Teknolojinin gelişmesi ile ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları küreselleşme ile birlikte ülkeler ve ekonomiler arasında hızlanan sosyal entegrasyon ve rekabet olgusunun artması ve beraberinde ortaya çıkan elastik olabilme arayışları ile ailevi ve sosyal gereksinimler ölçüm yada standart olarak kabul edilmiş çalışma şekillerinin değiştirmiş ve yeni çalışma şekilleri meydana gelmiştir. Bu yüzden son zamanlarda birçok örgüt esnek ve değişen şartlara uyumu sağlayacak çalışma şekilleri geliştirmeye başlamıştır (Aksu, 2008).

2.2.3.3 Gelir düzeyi (ücret)

Ücret; “çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyal hâsıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli bir hizmet için insan emeğine ödenen bedeldir” (Paksoy, 2006).

İşletmelerde günümüzde rekabet avantajını elde etmek için çalışanlarının emeğine karşılık verilen ücretin idaresi bir güç olarak kullanılmaktadır. Ücret yönetimi, hem yöneticilerin hem de iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek insan kaynakları yönetimidir. Ücret ödeme sistemleri, işi yapan kişiye emeğinin karşılığının nasıl verileceği kurallarını ve biçimlerini belirler. Ayrıca ücretin yapısı yapılan işin özelliklerine göre ve yapılan diğer işlerle karşılaştırmalı olarak belirlenir. Böylelikle yapılan karşılaştırmalar ve yapılan işin özelliğine göre belirlenen şekiller iş gören için iş doyumu ve tatminini ayrıca adaleti sağlamış olur (Göksu ve Öz, 2008).

Türkiye’de ücret ödemeleri için karma bir sistem uygulanmaktadır. Örneğin işçi ücretleri işçi temsilcilerinin yani sendikalarında taraf olduğu toplu sözleşmelerde belirlenir. Anlaşma sağlanmadığında işçilerin grev hakları vardır ya da kadrolu iş görenlerin mali ve sosyal hakları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile düzenlenmiş olup, ayrıca her kesimin özlük hakları ayrı ayrı kanunlarda yer almaktadır. Yine ayrıca kamu sektöründe sözleşmeli olarak istihdam edilen iş görenlerin ücretleri içinde farklı uygulamalar söz konusudur, örneğin sözleşmeli iş görenlerin ücret tavanları Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmektedir. Bu ve bunun gibi uygulamalar, ülkemizde kamu sektöründeki iş görenler arasında ücret farklılıklarının doğmasına neden olmaktadır (Erdem, 2007).

2.3 Farklılık Boyutları İle İlgili Yaklaşımlar

Farklılık boyutlarının kümelenme basamağında belirlenen iki temel yaklaşım belirlenmiştir. İlk yaklaşım olan “*Faktör Yaklaşımı*” farklılık çeşitlerinin açıklanması ile ilgili olmaktadır. İkinci yaklaşım ise “*Oranlar Yaklaşımı*” olarak açıklanan çoğunluk üyeleri arasından azınlık grupları belirleme amacı güden yaklaşım türüdür. Bu yaklaşım biçimi farklılık boyutlarının mübadele edebileceğini savunur ve bu yüzden oranları temel alır.

2.3.1 Faktör Yaklaşımları

İlk yaklaşım türü olan “Faktör Yaklaşımı” kendi içindedeki iki alt gruba ayrılmaktadır. Bunlar;

- İki kategorili farklılıklar yaklaşımı,
- Çok kategorili (gruplu) farklılıklar yaklaşımı

İki kategorili farklılıklar yaklaşımı

- Birincil ve ikincil farklılıklar
- Gözlemlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar,
- İşle yüksek düzeyde ve düşük düzeyde ilgili farklılıklar
- Yüzeysel ve derin farklılıklar olmak üzere 4 grupta ele alınacaktır.

Birincil ve ikincil farklılıklar

İnsanların birbirinden farklı olması nedeniyle farklılık tanımı kapsamına bireylerin sahip olduğu değerler, fırsatlar, kendilerindeki ve çevrelerindeki kişilerin algıları girmektedir. Ayrıca bireylerin sahip olduğu özellikler sayesinde büyük toplumlarda nasıl bir araya geldikleri ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden farklılıklar aşağıda sıralanan tanımlamaları kapsmalıdır (Sürgevil, 2010).

- Yaş
- Irk
- Cinsiyet
- Zihinsel ve fiziksel yeterlilikler ve özellikler
- Etnik Köken
- Cinsel Yönelim

Bu şekilde sıralan 6 farklılık tanım (*birincil*) temel farklılık boyutları olarak açıklanmaktadır. Bu boyutların kişilerin ilk dönemde toplumlaşmaya etki eden özellikleri olduklarını söyleyebiliriz. Her bireyde temel olarak bu altı boyuta ilişkin özellikler mevcuttur ve yaşam boyunca güçlü ve sürekli olarak etki etmektedirler. Bu farklılık boyutları ile çeşitli deneyimler elde etmektedirler. Temel dediğimiz bu birincil boyutların dışında; kişilerdeki ahlâki değerleri ya da beklentileri ve kazanılmışlıkları şekillendiren ikincil boyut olarak adlandırdığımız farklılık boyutları vardır. Bunları (Hubbord, 2004);

- İletişim tarzı
- Eğitim
- Ailevi durum
- Askerlik deneyimi
- Örgütteki rol ve çalışan hiyerarşik kademe
- Din
- Ana dil
- Coğrafik konum(mevki)
- Gelir düzeyi
- İş deneyimi
- Çalışma tarzı

Birincil ve ikincil boyutların ayrımı insanların nasıl birbirinden nasıl farklılaştığını açıklamada önemli derecede fayda sağlamaktadır. Temel yani birincil boyutları insanın kendine özgü değişmeyen farklılıkları olarak açıklanabilir (Sürgevil, 2010).

İkincil boyutlar ise daha az görülebilir kişinin hayatına etkisi daha değişken olandır. İkincil boyutta kontrol edilebilirlik ve seçim mevcuttur. Çünkü kişiler bu boyutları elde edebilir veya bunları değiştirebilirler bu yüzden bu boyutların daha kişisel olduğu gibi dahada gücü değişkendir. Aslında kişi birincil boyutlar gibi yaşam süresince etkisi daha az olan ikincil boyutların belirli bir zaman aralığında yaratacağı etki ile ilgilenmektedir. İkincil boyutlar ile kişilerin yaşamlarındaki olaylar ile bağlantı kurmak daha kolay olmaktadır.

Belirgin ve gözle görülebilecek düzeyde olan birincil boyutlar karşı tarafla herhangi bir iletişime geçmeden önce bilinen özelliklerdir. Kişinin cinsel yönelimi dışındaki bu özelliklerin hepsi diğer insanların bu özelliklere ilişkin kalıplaşmış yargıları yoksa

daha duyarlı olabilirler. Fakat ikincil boyutlara ilişkin insanlar daha az duyarlıdır. Bu özelliklerin bireyler için değiştirebilme ve seçim imkânların olması bu özelliği taşımasına neden olmaktadır. Ayrıca kişinin ikincil boyutlara ilişkin bilgi verip vermemesi de kendi isteğine bağlıdır. Eğer kişi isterse ikincil boyutlara ilişkin bilgi verebilir.

Yukarıda verilen bilgilerden hareketle farklılığın birincil ve ikincil boyutları, Çizelge 2.1’de ki gibi gösterilmiştir.

Gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen (daha az gözlemlenebilen) farklılıklar

Milliken ve Martins (1996) ile May ve Whitney (1995) farklılıkları gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen farklılıklar olmak üzere iki grupta ele almaktadır (Webber ve Donahue, 2001).

Cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi niteliklerin gözlenebilir farklılık boyutlarını oluşturmakta ve bunlara yönelik ayrımcılıkları yasal düzenlemeler engellemektedir. Gözlenemeyen farklılıkları ise bireylere ait kültürel, kongnitif ve teknik özellikleri taşıyan farklılıklar oluşturmaktadır.

Çizelge 2.1 : Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutları.

Farklılığın Birincil ve İkincil Boyutu	
Birincil Farklılıklar	Yaş
	Etnik Köken
	Cinsiyet
	İrk
	Cinsel Yönelim
İkincil Farklılıklar	İletişim Tarzı
	Eğitim
	Ailevi Durum
	Askerlik Deneyimi
	Örgütlerdeki Rol ve Çalışan Hiyerarşik Kademe
	Din
	Anadil
	Coğrafik Konum
	Gelir Düzey
	İş Deneyimi
	Çalışma Tarzı

Buradan hareketle umumi anlamda farklılıkların “çeşitli kimlik gruplarında yer alan insanların, çalışma yaşamına getirdiği farklı bakış açıları ve yaklaşımlarını” simgelediği söylenilebilir (Thomas ve Ely, 1996: Roberson, 2006).

Gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar aşağıdaki gibi bölümlendirilebilmektedir. (Point ve Singh, 2003).

a. Gözlenebilen farklılık boyutları

- Cinsel Yönelim
- Irk
- Fiziksel özellikler
- Etnik köken
- Yaş
- Irk

b. Gözlenemeyen farklılık boyutları

- İş deneyimi
- Dini inançlar
- Ebeveyn durumu
- Medeni durum
- Gelir
- Eğitim
- Coğrafik mevki
- Askerlik durumu

İlk olarak farklılıklar bireylerin sosyalleşme aşamasında daha çok gözle görülebilir farklılıklar olmasına rağmen ikinci grupta sıraladığımız farklılıklar gözle görünemeyen farklılıklardır. Endüstriyel Araştırma Enstitüsü'ne üye olan “*Air Products and Chemicals*” adlı firma da farklılık boyutlarını değerlendirirken tıpkı buz dağı örneğindeki gibi görünen kısımlar olduğu gibi görünmeyen kısımlarında mevcut olduğunu ifade etmiştir (Okat, 2010).

Yüzeysel ve derin yüzeyde farklılıklar

Harrison, Price ve Bell (1998); farklılıkları, yüzeysel ve derin farklılıklar olmak üzere iki gruba ayırmışlardır. Irk ve cinsiyet gibi farklılıklar yüzeysel farklılıkları yansıtmaktadır. Yüzeysel farklılıkların tersi olan derin farklılıklar ise bireylerdeki özelliklere bağlı olarak duygu, düşünce ve tavırlardaki farklılıkları yansıtmaktadır. Başka bir şekilde de açıklama yapılacak olursa yüzeysel farklılıklar Bunun zıttı olan derin farklılıklar ise (deep level diversity), düşünce ve tutumlardaki farklılaşmalara işaret etmektedir. Başka bir deyişle, yüzeysel farklılıklar, demografik farklılıkları; derin farklılıklar ise davranışsal farklılıkları ifade etmektedir (Harrison, Price ve Bell, 1998).

Yüzeysel farklılıklar açısından değerlendirildiğinde aynı derecede olan gruplarda ayrışık gruplara oranla işler daha kolay sonuçlanır ve işler konusunda daha kolay anlaşmaya varılır. Homojen grup üyelerine yüzeysel farklılıklarından derin yüzeydeki farklılıkları açısından benzerliklerini keşfetmelerine izin verildiğinde derin yüzeydeki benzerliklerini fark ettiklerinde daha iyi performans gösterirler.

İşle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar

Farklılık boyutları çalışma gruplarıyla ilişkilendirildiğinde işle yüksek düzeyde ilgili olan farklılık boyutları ile işle düşük düzeyde olan farklılık boyutları olmak üzere iki farklı farklılık kategorisi belirlenmiştir. Burdaki çatışma gruplarının işle olan ilgisi ile anlatılmak istenen bireyin iş ile olan mesafesidir. Yani kişinin işle ilgili olan bilgi ve beceri ve yeteneğini ortaya çıkarmaktadır. Becerisi tecrübesi ve bu işe olan bakış açısıdır. Bireye ait olan özelliklerin işle ilgili olan özellikleri önemli bir faktördür. Çünkü kişinin işle ilgili olan farklılıkları yüksek performansı sağlayacak olan bilgi, beceri, tecrübe ve bakış açılarını kapsayan özelliklerdir. İşle ilgili olma derecesi önemlidir. Çünkü hangi tür farklılığın, daha yüksek bir takım performansa ulaşmayı sağladığı hangi farklılığın da performansı etkilemediği bulunmuş olur (Webber ve Donahue, 2001).

İşle ilgili olma seviyesi yüksek ve düşük olan farklılıklar üzerine yapılan araştırmalarda yönetimin üst kademelerinde olduğu kabul edilen dört demografik farklılık belirlenmiştir. Bu üst yönetimde var olan farklılıklar bireyin eğitim durumu, uzmanlık, yaş ve işle ilgili kıdem durumudur. Bu dört demografik türünde uzmanlık, eğitim, kıdem işle ilgili olan farklılıklar olup yaş farklılığı diğer farklılıklara göre işle

daha az ilgili olan farklılık türüdür. Bu yüzden işle ilgili olan farklılıkların finansal performansı daha fazla etkilediği yaş farklılığın etkilemediği bulunmuştur (Simons, Pelled ve Simith, 1999).

Çok kategorili farklılıklar yaklaşımı

Farklılıklar kategorili olarak tanımlanmaya çalışılırken genellikle kısıtlı değişkenler kullanılmakta tek özellikler üzerinde açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu kısıtlılığı aşmak için farklılıkları çok boyutlu olarak ele alarak ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşım farklılıkları bir profil ya da özellikler dizisi olarak ele almıştır. Bu çok boyutlu yaklaşımlarda kategorileştirmeye/gruplandırmaya gidilerek ve gruplar arasındaki özellikler değerlendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. McGrath, Berdahl ve Arrow (1995), gibi yazarlar farklılıklar beş gruba ayrılarak farklılık yaklaşımlarını değerlendirmişlerdir (Mannix ve Neale, 2005). Bu gruplar;

- a. Demografik özellikler (sosyal kategori)
- b. İşle veya görevle ilgili bilgi, beceri ve yetenekler
- c. Değer, inanç ve tutumlar
- d. Kişilik, bilişsel stil ve davranış tarzı
- e. Örgütteki veya çalışma grubundaki statü(konum).

McGrath, Berdahl ve Arrow (1995), gibi yazarlar bu farklılık boyutlarının; örgüt performansını artırdıkları sürece “işlevsel özellikler” olarak değerlendirebileceklerini ifade etmişlerdir (Schneider ve Northcraft, 1999).

Ayrıca, Mannix ve Neale (2005) gibi yazarlarında Çizelge 2.2’de görüldüğü gibi farklılık türlerini ve kategorilerini değerlendirmiştir.

Çizelge 2.2 : Farklılıkların Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)

Sosyal kategori farklılıkları	İrk
	Etnik Köken
	Cinsiyet
	Yaş
	Din
	Cinsel Yönelim
	Fiziksel Yeterlilik
Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Eğitim
	İşlevsel Bilgi
	Bilgi ya da Uzmanlık
	Gelişim
	Yetenekler
Değer ve inanç farklılıkları	Deneyimler
	Kültürel geçmiş (deneyim)
	İdeolojik inançlar
Kişilik Farklılıkları	Biliş tarzı
	Duygusal yapı
	Motivasyon Faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıkları	Hizmet Süresi
	Unvan
Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar	İşle ilgili bağlar
	Arkadaş bağları
	Topluma yönelik bağlar
	Grup içi üyelikler

Kaynak: Mannix ve Neale, 2005

Point ve Singh (2003) tarafından, sekiz farklı ülkedeki 174 işletme üzerinde farklılıklara ilişkin yapılan araştırma da toplam 27 boyut belirlenmiştir. Bu boyutlardan; işletmelerde en çok vurgulanan, cinsiyet (işletmelerin % 48'i tarafından vurgulanmıştır), kültür (%45), ırk ve etnik köken (%37), yaş (%31) ve ülke kökeni (%29) ve engellik (%28) olmak üzere altı farklılık boyutu olmuştur. Bu çalışmanın sonucunda ortaya çıkan 27 boyut Çizelge 2.3'te görüldüğü altı grup altında toplanmıştır (Point ve Singh, 2003). Bunlar:

Çizelge 2.3 : Farklılıkların Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)

Coğrafi farklılıklar	Kültür
	Uyruk
	Dil
	Coğrafi Bölge (yöre)
Görünür farklılıklar	Cinsiyet
	İrk/etnik köken
	Yaş
	Engellik
	Ten rengi
	Dövmeler (fiziksel görüntü)
Düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları	Din
	Cinsel yönelim
	Siyasi görüş
	Sendikal bağlılık
	Düşünce tarzı
Sosyal statü farkları	Medeni durum
	Sosyal sınıf/kast
	Ebeveyn statüsü
	Ailevi statü/konum
	Sağlık durumu
Eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları	Deneyim
	Kişisel donanım
	Meslek
	Eğitim
	Genel geçmiş
Diğer farklılıklar	Belirgin olmayan farklılıklar(hangi gruba dahil olacağı net olmayan farklılıklar)
	Genel farklılıklar

Kaynak: Point ve Singh, 2003.

Hubbard (2004) ise farklılıkları; bazen birbirini kapsayacak şekilde bazen de birbirine bağlı olacak şekilde dört grupta değerlendirir (Sürgevil, 2010). Bunlar;

- **İşgücü farklılıklar:** Örgütte çalışanların ve örgüt içindeki grupların kimliklerine ilişkin özellikleri kapsamaktadır. Ayrıca bu grup farklılıklar demografik farklılıkları da içermektedir.
- **Davranışsal farklılıklar:** Çalışanların beklenti ve davranışlarındaki değişiklikleri ayrıca çalışma, düşünme, öğrenme ve iletişim üslup ve hedef ve kıymet düzenlerinden oluşmaktadır.

- **Yapısal Farklılıklar:** Örgüt yapılarındaki fonksiyonları, sıradüzensel kademeleri, ana ortaklıklar ve bölümler gibi örgütler arasında iletişimlerini kapsar. Örgütlerin takım çalışmasına odaklı içerisinde daha az kademeli bir yapıda olan örneklerinde farklılıkların daha önemli hale geleceği ifade edilmektedir.
- **Faaliyet farklılıkları:** Tüketici yelpazesinin geniş bir tabana yayılması çeşitli kısımlara ayrılması, üretilecek mal ve hizmetinde çeşitlenmesi sürekli değişken rekabet koşulları ya da artan rekabet baskısı küreselleşme teknolojideki gelişmeler, piyasalarda müşterilerin değişen demografik özellikleri, değişen işletmeler gibi örgütlerin bu değişim ve farklılıklara cevap verme ve bu farklılıkları yönetme güçlerine ihtiyacı olacağını vurgulamaktadır.

İleri sürülen farklılık gruplandırmalarının da hangisinin hangi türe girdiğine dair karışıklıklar ortaya çıkabilmektedir. Çok boyutlu yaklaşımlar farklılık boyutlarının grup süreçlerini ve performanslarını nasıl etkilediği ortaya koyduğu ayrıca boyutların birbirlerini nasıl etkilediği ve birbirleri ile olan ilişkileri ortaya koyduğu için önemlidir (Mannix ve Neale, 2005).

2.3.2 Oranlar yaklaşımı

Bu yaklaşım türü faktör yaklaşımına farklı bir örnek olarak seçilmiş yaklaşım türüdür. Bur da grup içinde var olan farklılıkların azınlık çoğunluk durumuna bakılmaktadır. Çeşitli yazarlar tarafından Kanter'in (1977) bu yaklaşım ile ilgili öne sürdüğü soyut bilgi çevresinde dört gruptan bahsedilmiştir. Bahsi geçen gruplar genellikle azınlık/çoğunluk grupları dikkate alınarak değerlendirilmeleri yapılmıştır (Mannix ve Neale. 2005).

- *Tek tip* olarak adlandırılan bütün grup üyelerinin aynı konumda olduğu gruplar (örneğin bütün üyelerin erkek olması gibi)
- *Çarpık/yatık* gruplarda, grubun % 1 ile % 15'ini azınlıklar oluşturmaktadır.
- *Meyilli* gruplar azınlıklar % 35'e kadar çıkabilmektedir.
- *Dengeli grup* olarak adlandırılan azınlık ve çoğunluk grup oranlarının birbirine yaklaştığı gruplardır.

Bu oran % 35'lerden % 65'lere kadar çıkmaktadır. Bu yaklaşım biçimine göre en sorunlu grup tipi çarpık/yatık grup tipidir. Faydalı olduğuna inanılsa da oranlar yaklaşımında sadece cinsiyet ya da ırk gibi boyutlara odaklandığı için dezavantajlı olduğu düşünülmüştür (Mannix ve Neale, 2005).

2.4 Farklılıklarla İlgili Yaklaşımlar

Farklılıklarla ilgili yaklaşımlar değişik gruplar tarafından ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sayesinde farklılıklar konusunda değişik bakış açıları ortaya çıkmıştır. Bununla ilgili değişik sınıflandırmalar yapılsa da aslında içerik olarak genellikle aynıdırlar. Bu bölümde farklılıklara ilişkin yapılan açıklamalara yer verilecektir.

Jean Kim (1991), farklılık yaklaşımlarını; altın kural, asimilasyon, yanlışları düzeltme, kültür özellikli ve çok kültürlü olmak üzere beş başlık altında incelemiştir (Sürgevil, 2010).

- **Altın kural:** Birçok dini ve felsefi kuralda yer alan kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına da öyle davran anlayışıdır. En çok bilineni de Hristiyanlıktaki “*Altın Kural*” dır. Bu kurala göre herkes özel ve tektir. Önemli olan bireysel farklılıklardır. Bu yaklaşıma göre herkesin tarafsız olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kuralın en büyük eksikliği başkalarının tercihi ve alışkanlıklarına saygı duymadan kişilerin bu anlayışı kabul etmesidir. Ayrıca insanlarda bulunan birincil farklılıklar gibi değişmez farklılıklar ikincil farklılıklarla birlikte muamele görmesidir.
- **Asimilasyon:** Bu yaklaşıma göre örgütler kendi çalışanlarının çoğunluk hükmüne göre şekillendirmesidir. Bu şekilde azınlık grubunda olan bireylerin tercihlerini terk edip çoğunluğun tercihlerine uyum sağlamaları ve farklılıkların ortadan kaldırılmasıdır. Böylelikle azınlık gruplar çoğunluk grup içinde asimile olacaklardır. Bu da ki temel sorun farklı özelliklere sahip olan azınlık grupların yok edilmesi ile örgüte sağlayabileceği farklı bakış açıları ortadan kaldırılmaktadır.
- **Yanlışları düzeltme yaklaşımı:** Bu yaklaşım ile geçmişte yapılan yanlışlar hedef alınarak hataları düzeltmek adına geçmişteki azınlık gruplara karşı çoğunluk gruplarına oranla daha az ayrımcılık yapılmaktadır. Olumlu eylem gibi gözüke de iş yaşamında adil muamele yapılacak özel gruplar oluşturmaktadır.
- **Kültür özellikli yaklaşım:** Örgüt çalışanlarına çeşitli kültürel unsurlar ve kurallar hakkında verilen eğitimler farklı kültür özelliklerine sahip grupların bir arada daha rahat olmasına imkân tanımaktadır. Bununla ilgili olarak örgütlerin çalışanlarına verdiği eğitimde çalışan kişinin çalışacağı kültüre alışacağı konusunda

yardımcı olabileceği gibi çalışanlara da başkasının sahip olduğu değer ve inançlardaki farklılıkları anlama ve kabullenme konusunda yardımcı olabilir.

- **Çok kültürlü yaklaşım:** Bu yaklaşım bireyler arasındaki farklılıklara ilişkin bilgi ve bilinç düzeyinin artmasını hedef almaktadır. Buna göre ikincil boyuttaki farklılıkları hesaba katmayarak farklılık konularını ele alarak farklılıklar konusuna yönelmektedir. Bu zaman alacak ve maliyetli bir yaklaşımdır.

Moore'a (1999) göre ise bazı örgüt kültürlerinin diğerlerine olan farklılıklara daha olumlu ve daha destekleyici yaklaşmaktadır. Moore (1999) örgütlerde farklılıklara ilişkin 4 yaklaşım sergilediğini ifade ederek bunları da; *Farklılıkları göz ardı etme, farklılık düşmanlığı, farklılıkları doğal karşılama ve farklılıklarla bütünleşme* olarak tanımlamaktadır.

Çizelge 2.4' de Moore' un (1999) farklılık kategorileri ve türleri ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

Konu ile ilgili bunların dışında değişik yaklaşımlarda geliştirilmiştir. Bunlar Eşit Fırsatlar Yaklaşımı, Liyakat (meritocratic) Yaklaşımı, Özel Katkı Yaklaşımı ve Alternatif Değer Yaklaşımı olmak üzere dört yaklaşım önerilmiştir (Billing ve Sundin, 2006'dan akt. Gümüş, 2009).

- **Eşit fırsatlar yaklaşımı:** Bu yaklaşıma ait özelliklerin temelinde adalet tartışması ve ahlak zorunluğu olup herkesin biyolojik ve kültürel geçmişine bakılmaksızın eşit iş fırsatı olması gerektiği farklılık yolu ile oluşacak kâr maksimizasyonunu desteklemez. Literatürde en yaygın olarak bilinen yaklaşım türü olup demokratik devlet ülküsünü korumaya çalışıp ayrımcılıkla mücadele eder. Adil istihdam uygulamaları için öncülük eder ve örgütlerin ayrımcılık yaptıklarının farkına varmasını sağlamaya çalışır

- **Liyakat yaklaşımı:** Bu yaklaşımının amacı toplumda yetenek sahibi kişilerin etkin kullanılmasıdır. Bur da temelde adalet değil kâr ve etkililik güdüdür. Farklılıklar imaj için önemlidir. Farklı pazarlara girme hedefi vardır. İlk amaç eşit fırsatlarda değil farklılıklardan yararlanarak örgütlerin kendi pazarlama ve hizmeti hedef alınır. Teşvik edinilen çoğulculuk olsa da yönelimde tek kültürlülük daha ön plandadır. Farklılıkla ilgili cinsiyet din gibi temel boyutlar hedef değil, kariyer ön plandadır. Etik önemli olmayıp önemli olan unsur örgütün etkililiğidir. İnsan

kaynağını hiçbir farklılık gözetmeksizin tam kullanmayı hedefler. Yasal düzenlemelerle ayrımcılığın önüne geçme gibi bir kaygısı yoktur.

- **Özel katkı yaklaşım:** Bu yaklaşımda farklılıklara sahip bireylerin örgüte fayda sağlayacağı kabul edilmektedir. Yani farklı ırka, farklı etnik kökene farklı ine sahip bireylerin örgüt için faydalı olacağı görüşü kabul edilmiştir
- **Alternatif değer yaklaşımı:** Bu yaklaşım biçiminde kadın ve erkek arasındaki genel farklar öne çıkmaktadır. Ve ortaya çıkan erkek egemen kurumları eleştirmektedir. Yani eşitlik bakışıyla ayrımcılığa karşı koymaktadır.

Literatürdeki bazı araştırmacı ve yazarlar farklılıkları kapsayan konuları sosyal sınıflara ayırma yaklaşımı ile bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı olarak değişik bir bakış açısıyla değerlendirildiği görülmüştür.

- **Sosyal kategorileştirme yaklaşımı:** Bu kuram insanları benzerlik tabanında ölçmektedir. Bu yaklaşıma göre bir grupta çalışan kişilerin birbirlerine benzerlikleri arttıkça grup içinde sosyallik, grubun birbirine bağlılığı ve sosyalleşmeyi artırmaktadır. Grup üyelerinde ki farklılıklar arttıkça (cinsiyet, yaş, ırk, ulus, cinsel yönelim vb.) grup içerisinde farklı sosyal kimlikler ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım ortaya çıkan bu farklı sosyal kimliklerin çalışma grubundaki performansını olumsuz etkilemektedir ve doğrudan çatışmalara neden olmaktadır.

- **Bilgi işleme ve karar verme yaklaşımı:** Bu yaklaşım grup üyelerindeki farklılıklardan doğan heterojenliğin grubun performansını arttırdığını savunulmaktadır. Buna göre farklılıklar içeren gruplar daha geniş bir bilgi ve beceri ve yetenek anlamına gelmektedir. Bu şekilde grup üyeleri bilgiye içerden daha kolay ulaşabileceklerdir. Bilgi, işleme ve karar verme yaklaşımı grup içerisindeki farklılıkların grup performansını etkilemede pozitif yönlü olduğunu düşünmektedir.

Bu iki yaklaşım temel olarak farklılıklarla ilgili yaşanan ikilemi ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımlara göre değerlendirildiğinde örgüt içerisinde iş gücü farklılıkların grup ile ilgili dinamiklerde ya da grup performansıyla alakalı hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Farklılıklarla ilgili son olarak karşımıza çıkan diğer bir gruplama ise rekabetçi yaklaşım ve etik yaklaşım şeklindedir.

- **Rekabetçi yaklaşım:** Bazı yazarlar rekabetçi yaklaşımı benimseyerek örgütlerin rekabette üstünlük elde edebilmeleri için farklılıkları yönetmeye ihtiyaçları olduklarını belirtmektedirler. Bu stratejik bir yaklaşım türü olup örgütlerin üstünlük elde edebilmeleri için strateji belirlemeleri görüşündedirler.
- **Etik yaklaşım:** Temelindeki eşitlik ve adalet ilkesi ile yasal ve felsefik fikirleri temsil eder. Bu yaklaşıma göre “*altın kural*”, “*yanlışları doğrulama ve farklılıklara değer verme yaklaşımı*” ile “*söylem kuralı*” etik ilkelerle ilgilidir.

“*Yanlışları doğrulama ve farklılıklara değer verme yaklaşımı*” farklılıklarla ilgili yasal bir mücadeleye odaklanmıştır. İnsan hakları mücadelesi ve feminist hareketlerin başlangıcından itibaren ırkçılık özellikle Amerika’daki zencilere ve kadınlara yönelik yapılan haksızlıkların farkına varılmaya başlanmıştır. Amerika’da uygulamaya geçirilen olumlu eylem ve eşit istihdam fırsatı yasaları kabul edildikten sonra birçok işveren kanunlara uymak zorunda kalarak herkese eşit davranmaya başlamıştır.

Bu tarz yasal uygulamalardan sonra korunan sınıflar kavramı ortaya çıkmış ve farklı özelliklere sahip çalışanlara yönelik fırsatlar artmıştır. Sonrasında da bu kanunlar büyük tepkiler toplamaya başlamış ve bazıları olumlu eylemin kendi içlerinde adaletsiz olduğuna inanmışlardır. “*Açıklama/söylem kuralı*” eylemlerin nasıl görüldüğü konusun da iyi bir yol gösterici olmuştur. Bu kurala göre verilmiş kararların başkaları tarafından biliniyor olması bir rahatsızlık vermiyorsa bu etik bir karar olduğu söylenebilir. Bu yüzden farklılıkların yönetimi için açık ve şeffaf olma etik olma için önemlidir.

2.5 Farklılığın Faydaları ve Sakıncaları

Örgütleri oluşturan bireyler birçok farklı yönlere sahiptirler. Bu farklılıklar etkin olarak değerlendirildiğinde örgüt amaç ve hedefleri için fayda sağlayabilecekken bir sermaye hükmü göreceken, iyi yönetilemeyen ve sahip olunan farklılıkların sistemi bozacak bir hale getirildiğinde işletmeler için sakıncalı durumlar belirecektir.

2.5.1 Farklılığın faydaları / avantajları

Bugüne kadar farklılıklar üzerine yapılan literatür çalışmaları genel anlamda farklılıkların belirlenmesi ile nasıl etkin bir şekilde yönetileceği ve bu farklılıkların nasıl fayda sağlayacağıdır (Tatlı, 2014).

Rekabet ortamlarının sürekli artması değişimin çok hızlı olması işletmeler için zorlayıcı bir unsurlar olduğu gibi işletmelerin pazarda lider bir konum elde edebilmeleri daha ileriye geçebilmeleri ancak yeni yetenekler keşfederek mümkün olacaktır. Örgüt üyelerini uyum içinde çalışması ve çalışanlar arasındaki iletişim durumu yaratıcılık ve yenilikçi fikirler değişimlere karşı esnek bir yapı içinde olma çalışanların yüksek düzeyde iş doyumunu aslında farklılıkların iyi yönetildiği gruplardan beliren özellikler olduğu için bunları farklılıkların ilk aşamada işletmelere sağladığı faydalar olarak sıralanabilir (Balay ve Sağlam, 2004).

Farklılıklar iyi bir şekilde yönetilebilirse örgütlere birçok yönden avantaj sağlayabilecekken farklılıkların yönetilmemesi de örgütlere ciddi anlamda zarar verebilecek bir pozisyondadır. Farklılıkların yönetimi iyi bir şekilde sağlandığında örgüte birçok fayda sağlayabilir. Bu faydalara şunlar sıralanabilir.

- Örgüt için rekabet avantajı yaratır. Bu bazen farklılık için iş durumu olarak adlandırılır. Farklı örgütsel üyeler örgüt için bilgi kaynakları sağlayabilir. Ayrıca farklılık esnek, aktif, enerjik örgütler oluşturur.
- Karmaşık görevlerle ilgili üretkenliği artırır. Karmaşık görevler, farklı üyelerin sağlayabildiği bakış açısı, beceri ve bilgi kaynağı gerektiren genellikle karmaşık bilişsel girdiler isterler.
- Bilgi kaynakları vasıtasıyla problem çözümünü artırır. Farklı üyeler örgütsel problemlerin çözümünde daha fazla bilgi, yeni yaklaşımlar ve daha zengin bakış açıları sağlayabilirler.
- Yenilikçi stratejileri destekler. Yenilenme yeni fikirleri ve farklı üyelerin ortaya koyabileceği kutunun dışını düşünebilmeyi gerektirir.

Günümüz işletmelerinde müşterilere hızlı cevap verebilme ve piyasa baskısı gibi faktörlere bağlı olarak rekabetin yoğun olduğu piyasa koşullarında farklılıkların ortaya çıkardığı bir çok fırsat ve avantajların olduğu görülmektedir.

Sonnenschein (1997) farklılıkların örgütler için sağladığı fırsatları şu şekilde açıklamıştır (Sürgevil, 2010).

- Örgüt içerisinde farklılıkların olması her anlamda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olur.
- Örgütün temel değerlerine odaklanan farklılıklar ayrıca örgütü güçlendirir.
- Değişim ve gelişme üzerine odaklanırlar.

- Farklılıklar sosyal ekonomik, entelektüel ve duygusal gelişimi teşvik eder.
- Farklılıklar örgütün küresel dünyadaki yerini anlamasına yardımcı olur.

Çalışma yaşamında bireyler yaptıkları işten, çalışma arkadaşlarından, yöneticilerden davranışlarından vb. sebeplerden dolayı psikolojik olarak yıpranabilmekte ve psikolojik şiddet eğilimine yönelebilmektedirler. Çalışan gruplarında çalışan kişiler çalışma arkadaşlarının sahip olduğu farklılıkları çoğu zaman olumsuz ve sakıncalı bir durum olarak görebilmekte ve bu sakıncalı durumlara karşı şiddet gösterebilmekte ve bunu normal bir durum olarak kabul edebilmektedir. Bu tarz çalışma ortamında etkin bir farklılıkların yönetimi bu şekilde çatışma ortamlarının ortaya çıkaracağı psikolojik şiddeti ortadan kaldırmaktadır. Çatışma ortamlarının çözülmesi sonucu hem birey hemde örgütler için faydalı bir durum halini alacaktır. Örgütlerdeki mevcut farklılıkların faydalarını sıralarsak (Sürgevil ve Budak, 2008);

- Adalet duygusunu geliştirir.
- Barış ve huzur ortamını oluşturur.
- Karşılıklı saygı ve güven sağlanır.
- Yaratıcılık ve üretkenliği artırılır.
- Geniş ve zengin bir dünya oluşturmayı hedeflenip öğrenme ve kişisel gelişime yatırım yapılmış olur (Barutçugil, 2004).

Farklılıkların kurum içindeki farklı alanlara sağlayacağı kalıcı faydalar ancak iyi bir farklılık yönetimi stratejisi ile mümkündür. Zira farklılıklarla ilgili potansiyel faydalar bunların iyi yönetimiyle ilgili tepkimeye girmediği sürece kurum içinde pozitif sonuçlara ulaşamaz.

Burada farklılıkların yönetiminden elde edilebilecek faydanın ölçülmesi de önemlidir. Faydanın ölçülmesinde amaç maddi boyut üzerine kurulan formüller ile oluşturulmuştur.

Bu ölçümlerden ilki Bontis ve Fitz-Enz (2002) tarafından bulunan “*Yatırımın Geri Dönüş Oranı*”dır. İkincisi ise Lockwood (2005) tarafından bulunan “*Çeşitlilik Yatırımın Geri Dönüş Oranı*”dır. Yatırımın geri dönüş oranında yatırım öncesi ve sonrası oranlar bulunur ve karşılaştırılır. Karşılaştırma sonucu uygulamanın fayda sağlayıp sağlamadığı tespit edilir. Çeşitlilik yatırımın geri dönüş oranında ise örgütün götüğü farklılıkların yönetimi programların toplam maliyetleri ile toplam maliyetleri

ile toplam faydaları birbirine oranlanır. Her iki formül aşağıda gösterilmiştir (Ayrancı 2008).

$$\text{Yatırımın geri dönüş oranı} = \frac{\text{Gelirler} - (\text{Giderler} - \text{Maaş, Ücret vb. ödemeler})}{\text{Maaş, ücret vb. ödemeler}}$$

Çeşitlilik yatırımın geri dönüş oranı

$$= \frac{\text{Farklılıkların yönetimi programlarının toplam faydası}}{\text{Farklılıkların yönetimi programlarının toplam maliyeti} * 100}$$

2.5.2 Farklılıkların sakıncaları / dezavantajları

Örgütü ve örgüt yönetimini etkileyen farklılıklar için örgütlerin mücadele etmesi gerekmektedir. Elbette ki farklılıklar örgütü olumlu yönde etkileyebileceği gibi olumsuz yönde de etkileyebilecektir. Bu yüzden örgüt içerisindeki farklılıklar için örgütlerin mücadele etmesi ve bu farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda kullanması önem teşkil etmektedir. Çünkü farklılıklar olumlu olarak örgütü etkileyebileceği gibi olumsuz olarak da etkilemektedir. Farklılıkların neden olduğu sakıncalar şu şekildedir (Sonnenschein, 1997'den aktaran: Sürgevil, 2010);

- **Yönetimsel karmaşıklık:** Şüphesiz aynı fikirler sahip olan insanları yönetmek daha kolaydır. Bu şekildeki örgüt tiplerinde daha az çatışma yaşanacaktır. Grup içerisinde farklı bireyler olmadığı için tek tip yönetim tarzı seçilecek her bireyi farklı dinlemeyi ve yönetim için farklı yollar geliştirmek gerekmeyecektir.
- **Adalet:** Farklı kültürlere has farklı kültür kavramları yapılsa da yöneticilerin adaletli olması zor bir durumdur. İşletmeler için farklı iş yerlerine eşit şartların oluşturulması farklılık içeren grupların ayrımcılığa karşı korunması ve herkese eşit davranılması adaletli olmayı gerektireceği için zor bir süreçtir.
- **Bireysel farklılıklara ilişkin benzerlikler:** Birçok kişi kendi özellikleri ile aynı olan aynı geçmişi olan kişiyle çalışmanın farklı yönleri ve özellikleri olan kişilerle çalışmaktan farklı davranışlara karşı kendini ayarlaması bakımından daha kolay olduğunu düşünmektedir.
- **Kimlik ve bağlılık:** Birbirine benzeyen yani homojen gruplarda herkes birbirine benzediği için kimse sürekli birilerini ve kendini tanımaya uğraşmaz. Güven duygusu ile kaygılar taşımaz

Bu yüzden farklılıkları görmezden gelmek ve bu konudaki girişimleri ihmal etmek örgütler için olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bunun için farklılıkların görmezden gelindiği ya da iyi yönetilemediği örgütlerde farklılıklarla ilgili olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Bu şekilde farklılıkların anlaşılmadığı ve iyi yönetilemediği durumlarda farklı olumsuz sonuçlarla karşılaşılabilir. Örgüt içerisindeki farklılıkların yönetilememesi nedeniyle ortaya çıkan aslında en hafif sorun kişisel düzeyde olmaktadır. Çünkü farklılıkların bütün örgüt çapında sorun çıkarması olası bir ihtimaldir. Bununla ilgili örgüt içerisinde birbirinden farklı kişiler ile çalışmanın aynı kişiler ile çalışırken etkinlikte olmayacağı gibi beraberinde getirdiği zorluklarda kaçınılmazdır. Bu gruplarda değişimlerin ortaya yeni çatışma durumları çıkarabileceği farklı tepkiler ile karşılaşmak farklılıkların olumsuz yönleri olarak sayılabilmektedir (Barutçugil, 2004).

Farklılıkları yönetmenin diğer bir zorluğu gruptaki farklı gruplara farklı davranıldığı düşüncesidir. Aslında farklılıkların yönetimi ile grubun içine olan azınlık grubun barındığı azınlıkların sahip olduğu farklılıkların baskılanmış yetenekleridir. Bu şekilde baskılanan yetenekler görünür hale gelmektedir. Bunlar işletmeler için fırsat verme durumunun geliştirilmesidir. Ortaya çıkan bu farklılıklar yeni uygulama fırsat verilebilir. Bazen azınlık grupların desteklenmesi ve teşvik edilmesi çoğunluk gruplar için ayrımcılık eşit davranılmaması olarak da algılanabilmektedir. Örneğin örgüt içerisindeki kadınların teşviki erkek gruplar için ayrımcılık yapıldığı algısını oluşturabilir (Ünalp, 2007).

Yine iletişim sorununu farklılıkların yarattığı diğer bir sorun olarak ele alabiliriz. Farklılıklardan kaynaklanan iletişim sorununun temel nedeni, yetişme tarzındaki farklı kültürden oluşan algı farklılıkları nedeniyle algıda farklılıkların yaşanmasıdır. Alıcının (hedef) algıladığı anlamlarla, vericinin (kaynağın) algıladığı ve ilettiği anlamlar aynı olmayabilir.

İletilen ve alınan mesajların birbirine benzediğinde mesajlar alınmış, yorumlanmış demektir. Mesajı birbirine gönderen ile mesajı alan ortak bir kültüre sahip ise iletilen mesajlar birbirine daha yakın olur. Eğer birbirlerinin ortak bir kültürleri yoksa aralarındaki kültürel farklılıklardan dolayı iletişimi engelleyecek şekilde farklı algılamalar olur. Bunun sonucunda düzgün bir iletişim olmayabilir. Karşılıklı kişilerin paylaştığı ortak bir kültür yoksa aralarında farklılıklar iletişimi engelleyebilir ve ortaya etkin olmayan bir iletişim çıkar. Bu yüzden etkin bir iletişim

için her zaman bireylerin kültürel farklılıklarının değerlendirilmesi gerekir. Göndericinin gönderdiği ve alıcının algıladığı semboller, birbirleriyle benzeştiğinde mesajın yorumlanması işlemi tamamlanır. Mesajı gönderen ile mesajı alan kişi ortak bir kültüre sahipse gönderilen mesajla algılanan mesaj birbirine yakındır. Fakat ikisinin paylaştığı ortak bir kültür yoksa aralarındaki kültürel farklılık doğru ve düzgün bir iletişimi engelleyebilir. Etkin bir iletişim için her zaman kültürel farklılıkların göz önünde bulundurulması gerekir (Yılmaz, 2005).

Çünkü etkin olmayan bir iletişim, yanlış anlamaları, çatışmayı ve güvensizliği de beraberinde getirir. Çatışma ve güvensizlik ise kişilerin stres yaşamalarına neden olabilir, karar alma sürecini zorlaştırır.



3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

3.1 Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Farklılıkların yönetimi kavramını ilk ortaya koyan Ünalp (2007), farklılıkların yönetimini, "bir organizasyonda herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır" şeklinde açıklamıştır.

Tarhan (2011), farklılıkların yönetimini "insanların farklılıklarından kaynaklanan potansiyel dezavantajlarını minimize ederken, potansiyel avantajlarını maksimize ederek yönetmek için örgütsel sistemlerin ve faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasıdır" şeklinde tanımlamıştır.

Ünalp (2007) ise farklılıkların yönetimini, "örgüte katkıda bulunanlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların yönetilmesi ihtiyacını kabul eden bir işletme kültürünün geliştirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı" olarak tanımlamaktadır.

İnsanların sahip olduğu; etnik köken, cinsiyet, yaş, din veya farklı fiziksel özellikler, farklı deneyimler, farklı iletişim tarzları, farklı anlam ve öğrenme hızları gibi yönlerin olduğu gibi kabul edilerek ve onlara değer vermek ve bu farklılıkları anlayış ve saygıyla karşılanması farklılıkların yönetimi olarak açıklanabilir (Aksu 2008).

Farklılıkların yönetiminde, farklı özellikleri olan tüm bireylere karşı ayırım göstermeksizin eşit istihdam ve çalışma koşullarında eşit fırsatları sağlayan eşit çalışma koşulları ve o örgütte tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyup değer verme örgüt çalışanların sahip olduğu farklılıkları örgütün amaçları doğrultusunda örgüte rekabet üstünlüğü veya performansını artıracak şekilde kullanabilecek yönetsel bir işlevdir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Çalışanların ırk, din cinsiyet, din, dil, yaş vb. gibi farklılıklarından kaynaklanan bastırılmış yeteneklerini ortaya çıkarmak ve örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak farklılıkların yönetiminin temel amacıdır (Barutçugil, 2004).

En basit bir ifadeyle farklılıkların yönetiminin tanımı yapılacak olursa, farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratmaktır denilebilir. Çok boyutlu bir kavram olan farklılıkların yönetimi beş temel ilke üzerine kurulmuştur (Düren, 1999).

- Artık önemli olan ve en önce gelen farklılıkların yönetiminin geniş bir bakış açısıyla bakmayı gerektirmesidir. Günümüzdeki işletme ve çalışan anlayışlarına göre tek olan bir en iyi bulunmamaktadır. Burada önemli olan her zaman için daha özgün olan ve daha iyiye ulaşmak için yeni yöntemler ve yollar uygulamalar bulmak ve bunun içinde her türlü öneriye fikre açık olarak ön yargıları kenara bırakmaktır.
- İnsanlardaki yaratıcılıkları ortaya çıkarmaya sebep olan çatışmaların etkin yönetilebilmesi farklı özelliklerin yönetilmesi yani farklılıkların yöntemiyle mümkün olacaktır. Oysa çoğu zaman farklılıklar bir çatışma unsuru olarak görülür. Farklılıkların yönetimi bir çatışma unsuru olmaktan çıkartılarak farklılıkların sinerjik bir etki şeklinde yönlendirilmesi önemli olmalıdır. Bunu da sağlayacak farklılıklara yönelik yeni yönetim anlayışları bularak mümkündür.
- Toplumların, örgütlerin çok kültürlü olmaları sürekliliğin sağlanması ve geleceği ilişkin bakışların çoğaltılması için önemli bir unsurdur. Bu yüzden farklılıkların yönetimi sürekli geleceğe ilişkin hedefler alınırken önemli bir yer teşkil etmektedir.
- Farklılıkların yönetimi, örgütlerdeki ve toplumlardaki çelişki ve farklılıklara karşı tarafsız olmayı gerektirir. Eğer farklılıklara ilişkin ayrımcılık doğuran davranış ve tutumlar gelişirse farklılıkların etkin yönetildiği söylenemez. Bu yaklaşımın temelini eşitlik ve tarafsızlık oluşturur. Farklılıkların yönetiminde en önemli unsur, çelişkiler ve farklılık karşısında tarafsız olmaktır. Bu yüzden farklılıkların yönetiminde, farklılıklara karşı olumlu yaklaşım ve uygulamalar geliştirerek farklı farklılıklardan maksimum fayda sağlanmalıdır
- Farklılıkların yönetiminde diğer bir ilke bünyesindeki farklılıkları ortaya çıkarabilecek ortam olan dinamik ve esnek iş ortamlarına fırsat verilmesidir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan açıklamalardan ve farklılıkların yönetiminin dayandığı temelden yola çıkarak, geniş anlamda şu şekilde genel bir tanımlama yapılabilir. Buna göre farklılıkların yönetimi “Farklı din, ırk, milliyet, kültür, eğitim vb. gibi özellikler açısından farklılıkları olan bireylerin olduğu işletmelerde, çalışanlar arasındaki olumsuzlukları, çatışmaları en aza indirgeyen ve bu çatışmadan

üst düzeyde fayda sağlayan bir insan kaynağı yönetimidir”. Farklılıkların yönetimi, işletmelerde insan kaynakları biriminin sorumluluğunda görülmesine rağmen, en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanları içine alan ve işletmenin tamamını kapsayan bir yönetim felsefesidir.

3.2 Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

19. yüzyılda ve 20. yüzyılın başlarındaki iş gücündeki yöneticiler kendilerini örgüt üyelerindeki farklılıkları en aza indirmekle görevli sayıp farklılıkları ve farklı kültürleri asimilasyonu hedef belirlemişlerdir. Buradan hareketle farklı özellikleri olan insanları ve örgüt içerisinde baskın ve çoğunlukta olan grup ile ya da önceden beri o iş yerinde çalışan ön de olan kişilere benzettmeye çalışmışlardır. Yıllar boyu özellikle Amerika’da asimile etmek ya da benzettirmek bir amaç olarak belirlenmiştir. Farklılıkları yansıtan kıyafetler, gelenekler, dil gibi nitelikler ile farklılıkları yansıtmak kabul görmemiş ve de istenmemiştir. Amerika’daki insanlar “Amerikan rüyasının bir parçası olmak”, “Amerikanlaştırmak” fikirleriyle hem etnik kıyafetlerin değiştirilmesi hem de dil okullarına gönderme yoluyla İngilizceyi öğrenmekle zorunlu tutulmuşlardır. Buna rağmen, yaş, ırk, cinsiyet gibi farklılıkların bu tarz eylemlerle yok edilmesi ve asimile edilmesi başaramamıştır. Eninde sonunda insanlar kendi kültürlerinin taşıdığı kendilerine özgü özelliklerini terk edemeyeceklerini anlamışlardır (Sürgevil, 2010).

Farklılıkların yönetimi anlayışının kökeni Amerika’dır. Başka bir söyleyişle Amerikan işletmeleri ne dayanmaktadır. Farklılıkların yönetimi kavramı 1980’li yıllarda Amerikan örgütlerinin uygulama ve yönetim teorilerinde yer almaya başlamıştır. Zamanla bu kavram dünyanın her yerindeki işletmeler üzerinde yerini almaya başlamıştır. Daha sonra Amerika’ya ait işgücünün farklılaşmasıyla birlikte 1980’li yıllarda Amerikan örgütlerinin uygulama ve yönetim teorilerinde yer almaya başlayan bu kavramın kapsama alanını dünyanın her yerindeki işletmeler oluşturmaktadır. 1980-90’lı yıllarda, Amerikan işgücünün bileşimi gittikçe farklılaştırmıştır. Bu durum yayınlanan demografik istatistiklerle ortaya çıkmıştır. 1987 yılında Hudson Enstitüsü (Hudson Institute for the Department of Labor)¹ araştırmacıları tarafından hazırlanan “İş gücü 2000” (Johnston ve Parker, 1987) adlı

¹ Hudson Enstitüsü; merkezi Indiana’dan olan, özel ve kâr amaçlı olmayan bir örgüttür.

rapor, konu ile ilgili bir dönüm noktası kabul edilmiştir. Bu raporda 2000 yılı itibari ile Amerikan iş gücündeki farklılıkların artacağı bildirilmiştir. Raporda öngörülen demografik değişiklikler; iş gücünün yaş ortalamasının yükseleceği ve iş gücüne katılan kadınlarla azınlık grupların artacağı yöndedir. Farklılıkların Yönetiminin isim babası olduğu belirtilen R.Roosevelt Thomas Jr. 1983 Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)' nı kurmuştur. Bu alanda çalışan ilk akademisyenlerden biri de (aynı zamanda danışman olarak çalışan) Taylor Cox Jr'dır. Taylor Cox örgütlerde farklılıklarla ilgili süreçleri akademiye kazandıran önde gelen isimlerdendir. (Sürgevil, 2010)

Farklılıkların yönetimi anlayışı; Amerika'daki işyerlerindeki eşitliği sağlamak için ülkede yaygın olarak kullanılmaya başlayan "*ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem*" gibi yaklaşımların sonucu ortaya çıkmıştır. 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında birçok araştırmacı tarafından işgücünde ki farklılıkları nüfustaki demografik farklılıkların etkileyeceği düşünülmüştür. Farklılaşmanın giderek artması sonucu farklılaşan bu insan gücünü yönetebilmek amacıyla bazılarına göre etkin insan kaynakları stratejisi konumunda olan farklılıkların yönetimi kavramı konuşulmaya başlanmıştır. Aslında yeni olduğu düşünülen bu kavram daha eski olan eşit fırsat ve olumlu eylem kavramlarından doğmuştur. O dönemde bu kavramların çerçevesini belirleyen yasalar olmuştur. Farklılıkların yönetimi ise işletmecilik olayı olarak değerlendirilmektedir. Daha önemlisi eşit fırsatlar ve olumlu eylemler gibi kavramlar ayrımcılığa uğrayan dezavantajlı gruplara ve bu grupların niteliklerine odaklanırken, farklılıkların yönetimi kavramında her bireyi eşsiz ve benzersiz olduğu görüşü vardır (Sürgevil, 2010).

Daha sonra 2000'li yıllar da farklılıkların yönetimi üzerinde yapılan çalışmalar ile yönetim ve örgütsel davranış alanlarında farklılıkların önemli bir yer almaya başladığı görülmüştür. Farklılık, 1960'lı yıllardan itibaren azınlıklar, kadın çalışanlar ve eski çalışanlarla ilgili yasal bir konu olarak görülmüştür. Fakat zamanla organizasyonlar bu kavramın daha güçlü, daha rekabetçi örgütler oluşturmadaki önemini anlayarak, farklılığı yasal mücadele verdikleri bir kavram olarak görmek yerine insan kaynakları uygulamalarında farklılıkların yönetimi ile örgütsel etkinliklerini arttırmayı hedeflemektedirler (Luthans, 2002).

3.3 Farklılıkların Yönetimi Kavramını Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Ekonomik gelişme ve emek piyasasının daralması işverenlerin yeterince vasıflı eleman bulmakta zorlandığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimini örgüt için bir maliyet gören işverenler artık farklı özgeçmiş ve deneyimleri olan ve becerilerini bütünüyle ortaya koyabilecekleri kendilerini güvende hissedecekleri örgütler yaratmaya çalışmaktadırlar. Günümüzde farklılıkların önemini ve gerekliliğini ortaya çıkaran başlıca gelişmeleri maddeler ve şekil yoluyla gösterecek olursak (Güler, 2012).

- İşgücünün demografik yapısındaki değişiklikler
- Yasal Düzenlemeler
- Rekabet baskısı
- Küresel örgüt yapılarının ortaya çıkması
- Sosyal Sorumluluk kavramının anlaşılması,

3.3.1 İş gücünün demografik yapısındaki gelişmeler

İş gücü farklılıkları bireyleri birbirinden farklı kılan kişisel ve insani özellikleri tanımlar. Daha açık bir ifade kullanacak olursak cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş vücut yapısı gibi demografik farklılıkları tanımlar. Bazen medeni durum, çocuk sahibi olma durumu din gibi başka etkenleri de kapsayabilir (Balay ve Sağlam, 2004).

İşletmeler dünya üzerindeki küresel ekonomi ve etkin rekabet koşulları ile baş edebilmeleri için çalışanlarını en iyilerden seçmek ve onları ellerinde tutabilmelidirler. Farklılıkların yönetimi kavramı farklı özellikleri olan kişileri çalıştırarak ve yetenekleri olanları elde tutabilmektir. Kısacası örgütlerde kadın ve azınlıktaki rollerinde istihdam edilerek farklı istihdam modelleri oluşturmaktır (Gümüş, 2009).

Çalışan kadınlar üzerinde yapılan çalışmalarda performansın cinsiyet etkenine göre çok fazla değişmediği fakat kadınların erkek çalışanlara göre daha uyumlu ve daha az başarı beklentisi içerisinde oldukları bulunmuştur. Yaşlı çalışanların ise genç çalışanlara göre daha az esnek oldukları, deneyim ve yeteneklerinin artık bir değer taşımadığı şeklinde belirlenmiş düşünceler vardır. Yaşın iş deneyimi ve iş kıdemi ile ilişkilendirildiğinde kıdem ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğu

görülmüştür. Yapılan son çalışmalar da fiziksel engeli olan kişilerin en az normal insanlar kadar işini iyi yaptığı görülmüştür. Irk ve etnik köken gibi farklılıklarında ayrımcılığa sebep olacak özelliklerden olmadığı ileri sürülmüştür. Örgütler artık bu demografik yapının etkin bir şekilde yönetilerek örgütün işleyiş ve sürecinde etkin olduğu fikrini kabullenmişlerdir (Balay ve Sağlam, 2004).

Çizelge 3.1: Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Gelişmeler.

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİ ORTAYA ÇIKARAN GELİŞMELER	Küresel İşletme Yapılarının Ortaya Çıkması
	İş gücünün Demografik Yapısındaki Değişikler
	Rekabet Baskısı
	Yasal Düzenlemeler
	Sosyal Sorumluluk Kavramının Anlaşılması

3.3.2 Rekabet baskısı

Belirsizlik ortamının hüküm sürdüğü, artan bir hızla ve sürekli olarak değişen çevrenin işletmelerle olan karşılıklı bağımlılığı, söz konusu işletmeleri bu değişikliğe uymaya mecbur etmekte, işletmeleri varlıklarını devam ettirebilmeleri için rakipleri karşısında rekabet üstünlüğüne sahip olmaya zorlamaktadır. İşletmelerin orta ve uzun vadede temel yetenekleri durumuna dönüşebilen rekabet güçleri, artık makine, tesis, hammadde, teknolojik altyapı, ürün yelpazesinin genişliği ve ürün tasarımı gibi unsurlara dayanmamakta çünkü benzer maddi olanaklara sahip işletmeler zaman içerisinde bu unsurlara kolaylık ile sahip olabilmektedirler. Bu şartlar altında, rekabet üstünlüğüne ancak sahip olduğu eşsiz insan kaynağı vasıtası ile yenilikçi ve yaratıcı olabilen ve bu sayede en yakın rakibinden bile daima bir adım önde gidebilen işletmelerin ulaşabileceği kesindir.

Küreselleşme sonucu rekabet koşullarının çok hızlı arttığı ve örgütlerin bu konularda rekabet avantajı elde etmesi artık çok zorlaşmıştır. Örgütler artık gelişen iletişim teknolojisi sayesinde de yeni düşünceler rakipleri ile ilgili hizmetleri ve müşterilerini beklentileri konularında bilgi edinebilmektedirler (Aksüzek, 2008).

Avrupa'daki bir grup işveren ve danışmanlık şirketi, farklılıkların başarılı biçimde yönetilmesi ile bireysel performansın artacağını düşünmüşlerdir. Bunun için örgütsel

hedef ve stratejilerin gerçekleşmesini sağlayarak şirketlerin rekabet gücüne katkıda bulunacağını savunurken, bir grup akademisyen ve sendika, sosyal eşitsizliğin giderilememesinin yarattığı sorunların zmne katkıda bulunmadığını dile getirerek bu yaklaşıma karşı çıkmıştır (Kamaşak ve Yücelen, 2007).

3.3.3 Küresel işletme yapılarının ortaya çıkması

İşletmelerde farklılılığın öneminin giderek artmasının nedenlerinden biride artık işletme sahiplerinin farklılıkları bir avantaj haline getirerek sahada rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda firmaların kadroları ürün tasarlama ve pazarlama faaliyetleri kadar kendilerine ait demografik özelliklerde yer almaktadır (Luthans, 2002).

Ortaya çıkan rekabet baskısıyla işletmeler aldıkları kararlarında, yönetsel süreçlerinde içlerindeki farklı bakış açılarını ele almaya başladılar. Son yıllarda yapılan akademik çalışmalarda çalışma grubundaki farklılıkların grubun fonksiyonelliği arasında kompleks bağlantılar olduğunu göstermektedir. Bunun ötesinde farklılıkların yenilikleri getirmede ve rekabet avantajı sağlamada faydalarının olduğu bilinmektedir. Örneğin; Reebok için çalışan kadınların aerobik için uygun, iyi ayakkabı olmadığını fark ederek bu öneriyi firmanın değerlendirmesi üzerine firma aerobik ayakkabılar üretmeye başladı. Olduğa iyi bir kar elde eden Reebok spor ayakkabı pazarında önemli bir rekabet avantajı elde etmiş oldu (Luthans, 2002).

Küresel bir pazarda faaliyet gösteren işletmeler, işlerinin gereği, farklı dil, din, coğrafya ve kültürden çalışanlara ve onları ortak bir hedef doğrultusunda motive etme ihtiyacı duymuşlardır. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda günümüze kadar alıştığımız yönetim prensipleri yavaş yavaş etkinliğini kaybetmeye başlamıştır. Bu çerçevede yönetim farklı kültürlerden bir araya gelen insanları yönetmek olarak anlam kazanmıştır. (Akkaş, 2007).

3.3.4 Sosyal sorumluluk kavramının öneminin anlaşılması

Farklılıkların yönetimin zorunlu bir hale getiren diğer unsurda işletmelerde artık sosyal sorumluluk bilincinin anlaşılıyor olmasıdır (Worman, 2005).

Çevre ile ilgili doğal kaynakları koruma ve kirlilik kontrolü, enerji kaynaklarını koruma ve geliştirme, çalışanlarına adalet sorumluluğunu içeren kadınlar ve azınlık olan grupların geliştirilmesi ve özürliülerin desteklenmesi, toplum için kamu sağlığı projelerine, eğitime ve sanata destek verme, mamul güvenliğini artırma, ambalaj ve etiketlemede gelişmelerin takibi vb. konular işletmelerin sahip olduğu ve olması gereken sorumluluk alanlarıdır (Güney, 2006).

Sosyal sorumluluk alanları ile ilgili sınıflama yapılacak olursa; tüketicilere karşı duyulan sorumluluk, çevreye karşı duyulan sorumluluk, bilgi sağlama sorumluluğu, küçük işletmelere yardımcı olma sorumluluğu şeklinde açıklanabilir. Günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluk konusuna değinilmesi gereken bir konu haline gelmiş olduğu söylenilebilir. Bu kavramın gidrek öneminin artması işletmelerin sosyal sorumluluk kavramı ile imajlarının oluşturulması ve oluşan imaj ile birlikte müşterilerin doğrudan işletmeye bağımlılığını etkiler. Bu arada çalışanların bağlılığıda artarken iş devir hızlarıda artmış olur (Barutçugil, 2004).

3.3.5 Yasal düzenlemeler

Farklılığın farkında varılmasının nedenlerinden biride konu ile ilgili yapılan yasal düzenlemelerdir. Yasal düzenlemelerle işletmeler aslında farklılıklardan ziyade ayrımcılığın önüne geçerek ve herkese eşit davranarak eşitliğe önem veririler. Farklılıkların yönetimi kavramının doğmasına bu tarz yasal düzenlemelerin ve kararların neden olduğunu söyleyebiliriz.

Kişilerin iş yerlerinde herhangibir ayrımcılığa ya da tacize maruz kalmalarını engellemek ve sahip olduğu yaş, cinsiyet, ırk, özür gibi özelliklerinden dolayı herhangibir ayrımcılığa maruz kalmamak için çıkarılan yasaların hepsi uluslararası insan hakları anlaşmalarına dayanmaktadır. Bu yasalar (Güler, 2012);

- 1975 Irk Ayrımcılığı Yasası (Racial Discrimination Act 1975)
- 1984 Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası (Sex Discrimination Act 1984)
- 1986 Avusturalya İnsan Hakları Komisyon Yasası (Australian Human Rights Commission Act 1986)
- 1992 Özürliü Ayrımcılığı Yasası (Disability Discrimination Act 1992)
- 2004 Yaş Ayrımcılığı Yasası (Age Discrimination Act 2004)

3.4 Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Modeller

Örgütsel bakış açısını belirleyen, dinamik özelliklere sahip demografik özelliklere ve yasal baskılara verilen tepkileri anlama çabalarının yansımaları farklılık yönetimi modelleridir. Bu modeller ile giderek değişen insan gücünü nasıl yönetecekleri ve nasıl avantajlı hale getirebileceğini ifade etmektedir. Bu modellerdeki amaç örgütlerin sürekli değişen durumlara farklılıkları anlayarak daha iyi yaklaşımlar sunmasını sağlamaya yönelik öneriler getirmektedir. Ayrıca bu modeller değişimi sağlamaya yönelik öneriler getirmekle beraber değişimi konusunda başarıya ulaşmış örgütlerin gibi hangi değişimlerinde gerekli olacağını da açıklamaya çalışmaktadır. (Agars ve Kottke 2004'den akt. Sürgevil, 2010).

3.4.1 Roosevelt Thomas modeli

Thomas (1991, 1996) temelinde örgütlerin değişen özelliklerine verdikleri tepkileri alan üçlü bir sınıflama tanımlamaktadır. Bu sınıflamaya göre; “*olumlu eylem*”, “*farklılıklara değer vermek*” ve “*farklılıkları yönetmek*” olarak ele almıştır. İş gücü piyasasının değişimine olumlu cevap veren işletmeler kadınlıların ve azınlık grupların işletmelerinde daha çok yer almalarını önemsemektedirler. Farklılıklara değer verme yönünde bulunan işletmelerinde çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirerek farklılıkları anlama ve kabullenme yönünde girişimleri vardır. Ancak Thomas'a göre “*farklı*” iş gücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi için; örgütün temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi gerekmektedir.

Thomas (1996), sürekli değişen iş gücü ile baş edebilmek için, işletmelerin potansiyel olarak gerçekleştirebileceği sekiz olası eylem sıralamışlardır. Bunlar;

- Kadınları, azınlıkları, kısaca farklılıklar *kapsamına alınmalıdır*.
- Farklılıkların varlığını *inkâr etmek*.
- Azınlıkları ve kadınları baskın kültür için de *asimile etmek*.
- Örgütün amaçları için farklılıkları *bastırmak ve yok etmek*.
- Farklı olan insanları, özel fonksiyonel birimlerde, projelerde ya da coğrafik operasyonlar da görevlendirerek *izole etmek*.
- İnsanların farklılıklarıyla birlikte var oluşlarını *tolere etmek*
- Farklılıkların üstesinden gelebilmek için insanlar arasında *samimi ilişkileri geliştirmek*.

- Karşılıklı uyumu *güçlendirmek*.

İlk olası sekiz eylemde farklı olan durumları bir tarafa itmeyi amaçlamıştır. Bu eylemler olumlu eylem paradigmasını belirleyen örgütlerin eylemlerinde görülmüştür. Altıncı ve yedinci eylem ise farklılıklara değer veren işletmelerin davranışıdır. Sekizinci son eylem ise farklılıkların kabul edilerek yönetilmesi gerektiğine inanan görüşleri ifade etmektedir (Agars ve Kottke, 2004'den akt. Sürgevil 2010).

3.4.2 Taylor Cox modeli

Cox (1991) da Thomas gibi, *tekil, çoğulcu ve çok kültürlü* olmak üzere, üç örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tipleri örgüt yapılarının, farklılıklara değer verme açısından, yeni düşüncelere ne kadar açık olduğunu temsil etmektedir. Örgütleri bu sınıflama çerçevesinde farklı kılan nedenler kadınların örgüt kültürü içinde asimile edilmesi yaklaşımı, azınlıkların ve kadınların örgüt yapıları ile bütünleşme durumları, ön yargı ve yanlılıklarının miktarı ve gruplar arası çatışmaların yaygınlığıdır.

Tekil örgüt; kadın ve azınlıklar ancak baskın kültürü benimserlerse işletme bünyesine kabul edilmektedir.

Çoğulcu örgüt; kadın ve azınlıkların örgüte, kendilerine özgü değerler kattıklarını kabul etmekte, fakat örgüt yapısını bu gruplara göre kesinlikle değiştirmemektedir. Bu örgüt, kullandığı sembolleri oldukça dikkatle seçmekte, geniş kapsamlı reklamlar yapmakta ve herkesi "*farklılıklara değer veren bir örgüt*" oldukları konusunda ikna etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: akt. Sürgevil,2010)

Cox'a göre, bir örgüt "*Çok kültürlülük*" aşamasına kadar ilerlemeden, gerçek anlamda farklılıkları yönetmekten söz etmesi mümkün değildir. Çok kültürlü bir kuruluşta, kadın ve azınlıklar sadece örgüte katkı sağlayan çalışanlar değil, aynı zamanda işgücünün önemli birer üyeleridir (Agars ve Kottke, 2004: akt. Sürgevil 2010)

Çok kültürlü örgütler ise, farklı özelliklere sahip çalışanlardan tam anlamıyla faydalanabilen örgütlerdir. Bu örgüt tipi, çalışanların yeteneklerinden maksimum seviye de yararlanabilmeyi sağlayacak politika ve uygulamaları benimsemektedir (Roberson, 2006: akt. Sürgevil, 2010).

Cox'a göre çok kültürlü örgüt; farklılıkları içeren, formel ve informel bütünleşmenin önündeki engelleri elimine eden, önyargı ve ayrımcılığı yok eden, gruplar ve kişilerarası çatışmaların düşük seviyede olduğu ve tüm çalışanların sosyal kimliklerine bakılmaksızın, kendini örgütün parçası gibi ve örgüt için değerli hissettiği bir örgüttür (Stockdale ve Cao, 2004: akt. Sürgevil, 2010).

Bir örgütün çok kültürlülük seviyesine gelmesi önemli bir unsur olmakla birlikte yeterli değildir. Farklılıkları etkin yönetebilmek için, birey ve örgüt düzeyinde çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Luthans, 1995: akt. Sürgevil, 2010).

3.4.3 Gary Powell modeli

Farklılıklarla ilgili en eski modellerden Gary Powel'in modelinde farklılıkların yönetimini, "örgütlerin eşit istihdam sağlama konularına cevap verme tarzları" ile açıklamaktadır, Powell'a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili *proaktif*, *reaktif* ya da *nötr* olabilirler. Powel'in modelinde; bir örgütte olması gereken davranışın, proaktiflik olduğu belirtilmektedir. *Proaktif Örgüt*; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir (Agars ve Kottke, 2004: akt. Sürgevil, 2010).

Proaktif yaklaşıma göre azınlık ve kadınların iş gücüne katılması gerekmektedir. Ayrıca bu katılım için hukuki bir zorlama olmadan yapılması gerekmektedir. Bunun tam karşıtı olan *reaktif örgüt* ise, sadece zorunlu olarak kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dâhil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Bazı örgütler ise, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir, bu örgüt ise *nötr örgüt* olarak belirtilmektedir. Modele göre, nötr örgütler; "kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar" (Agars ve Kottke, 2004: Sürgevil, 2010).

3.4.4 Robert Golembiewski modeli

Golembiewski, modelinin arka planında, kapsamlı bir sosyal tarih bilgisi kullanarak; örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Golembiewski, farklılıklara ilişkin; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak

üzere beş yaklaşım ortaya koymuştur. Daha sonra, örgütleri bu beş yaklaşıma yönelten koşulları tanımlamıştır (Agars ve Kottke, 2004: akt. Sürgevil, 2010).

Baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacı ile sürdürülmektedir. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımlarının her ikisi de, yasal gerekliliklere mecburi olarak verilen bir cevaptır. Farklılıklara değer vermek, farkları anlamının örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını kabul etmekle ilgilidir. Son olarak, farklılıkların yönetilmesinde, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün, yapısını, politikalarını, ödüllendirme sisteminde bazı değişiklikler yapmasıdır. Farklılıkların yönetiminde ayrıca, çalışanların, sahip oldukları farklılıkları örgüt uygulamalarında geliştirmeleri için teşvik edilmeleri de söz konusu olabilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: Sürgevil, 2010).

Dikkatle incelendiğinde Golembiewski'nin modeli farklılıkların yönetilmesi ve ayrımcılığı ortadan kaldırmak üzeredir. Farklılıkların yönetimi alanındaki bu ilk modeller, değişimi gerçekleştiren süreçler hakkında çok geniş bilgiler vermemektedir. Bu modeller, arzulanan son durumun ne olduğunu çok net bir şekilde ortaya koymakta; ancak arkalarında, arzulanan bu son duruma nasıl ulaşılacağı konusunda tam bir açıklama yapmamaktadır (Agars ve Kottke, 2004: akt. Sürgevil)

3.5 Farklılık Stratejilerinin Belirlenmesi

Örgütlerdeki farklılıklarla ilgili bir anlaşmazlık durumu ortaya çıktığında farklılıkların yönetimi için eyleme geçilme vaktidir. Eğer eyleme geçilmezse farklılık yıkıcı bir etki yaratabilir. Bu yüzden eyleme geçmeden önce sorulacak iki soru vardır (Kızıllı, 2011).

- Hangi eylem biçimleri mümkündür?
- Bu eylem biçimlerinden en uygununu seçerken unutulmaması gereken nedir?

Bu soruları sorduğunda cevap bulan yönetici ortaya çıkan veya ortaya çıkma ihtimali olan problemlere yönelik cevap aramaya başlamalıdır. Bunun için belirlenecek stratejileri örgütlerin kültürel yapılarına paralel olarak dört ana başlıkta toplayabiliriz.

- Farklılıklardan kaçınma

- Farklılıkları bastırmak
- Farklılıkları çatışmalara dönüştürmek

3.5.1 Farklılıklardan kaçınma

Farklılıklardan doğabilecek muhtemel bir sorunla ilgili olarak bir yöneticinin bu sorundan kaçma ihtimali mevcuttur. Bunu yönetici değişik şekillerde uygulayabilir. Farklılıklara zemin hazırlamamak için işe alım sürecinde uygulamalar geliştirebilir. Bu yüzden genellikle işe alım sürecinde çalışanlarına benzer aynı koşullarda yetişmiş ve aynı kültürden gelen insanları işe alarak ortak özelliği olan insanlardan kadrolarını oluşturur. Bu şekilde güvenilir ortamlar oluşturur. Böylelikle birbirleriyle iyi anlaşabilecek örgütler kurulmuş olur.

İşe alma safhalarının dışında da yöneticiler farklılıklardan kaçınabilir. Örneğin; farklılıkları olup çatışmaya sebep olacak durumlar ortaya çıkacağına inandığı kişileri ayrı gruplara veya farklı farklı mekânlar da istihdam edebilir. Yöneticiler ayrıca çalışanların kendi aralarındaki ilişkileri de denetleyerek farklılıklardan kaçınabilir.

Bu stratejinin uygulandığı örgütler çalışanlar arasında belirli uzlaşma ve uyum türlerine derinlemesine bağlı örgütlerdir. Politik partiler ve dini tarikatlar belki de bunun uç örnekleridir. Eğer bir kişi oldukça temel bir konuda farklı bir görüş savunursa, örgüt içinde yıkıcı bir kuvvet haline gelebilir. Bu strateji, eğer bu kişi kırılgan ve kendine güvenmeyen insanlarla uğraşıyorsa özellikle önemli olabilir. Bazı kişiler öylesine bir çatışma tehdidi yaşarlar ki farklılıklar ortamında faaliyet gösterdiklerinde etkin biçimde işlev görme yetenekleri sekteye uğrar.

Bu strateji bir takım riskleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar arasında en önemlisi, kolektif yaratıcılığın azalmasıdır. "Odadaki herkes aynı şeyi düşünüyorsa, hiç kimse fazla düşünmüyor demektir" söyleminden hareketle farklılıklardan kaçınılan bir ortamda yalnızca yeni fikirler ortaya çıkmakla kalmaz, eski fikirler de büyük olasılıkla incelenmeden ve sınanmadan ortada kalır. Böyle bir durumda örgütün farkında olmadan bir kayıtsızlık haline düşmesi gerçek bir tehlike halini almaktadır.

3.5.2 Farklılıkları bastırma

Bazen işletmedeki yönetici farklılıkların bilincinde olur fakat farklılıkları açık olarak ifade edilmesinin uyuşmazlıklar yaratacağına ve grubun yaratıcılığının azalacağı inancında oldukları için bu farklılıkları örtmeye çalışırlar. Bunun için sürekli örgüt bağlılığına takım çalışmalarına grup içinde farklı olmayan diğer benzerlikleri öne çıkarmaya çalışır. Bu şekilde yaratılan ortamlarda ast grupların uyuşmazlıklarını ortaya çıkarmaları ve çatışma riskini göze almaları pek mümkün değildir. Bu strateji genelde yöneticiler çalışanların sahip olduğu farklılıkların örgüt çıkarlarına uygun olmadığı zamanda uygularlar. Aslında örgüt içindeki bireylerin her konuda anlaşamamaları olağan bir durumdur. İş üzerinde etkin çalışmak için farklılıkların hepsinde uzlaşmaya gerek yoktur. Farklılıkları bastırmak ilgili kişilerden kaynaklanabilecek potansiyel sorunları engellemek için yeterli zaman bulunamayacağı koşullarda uygun olabilir.

Bazı farklılıklar kişiler açısından çok önemli olabilir. Hatta bu bazıları farklılıkların bastırılması nedeniyle duygularını verimliliklerini azaltabilecek yönde belirtebilirler.

Bu şekilde ifade edilmemiş duygulara gizli duygularda karıştığında bütün bunların engellenmesi nedeniyle düş kırıklığı ve düşmanlığa yol açabilir. Farklılıklar ve bunların yarattığı farklılıklar görmezden gelinmemeleri gerekebilir. Aksi takdirde görmezden gelinen bu duygular ve farklılıklar daha ileriki zamanlarda büyüyerek örgütler ve yöneticiler için potansiyel bir risk oluşturabilirler.

3.5.3 Farklılıkları çatışmalara dönüştürme

Bu stratejide yönetici sadece farklılıkların farkına varmaz var olan farklılıkları çalışanlar için bir çatışma ortamına dönüştürür. Bu şekilde farklı fikirlerin sanki bir arena ortamı gibi kıyasıya tartışılacağı ortamlar yöneticilere belirli sorumluluklar yükler. Aslında bu strateji uzlaşmanın sağlanmadığı durumlarda konunun açıklığa kavuşturulması açısından ve de eğitici olacaksa uygun bir yöntemdir. Bu strateji beraberinde birçok riski barındırır ve bünyesinde potansiyel maliyetler taşır. Çatışma çok pahalıya mal olabilir. Çatışma, işin içinde olan kişilerin yalnızca enerjilerini zayıflatmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki etkinliklerini de onarılmaz ölçüde mahvedebilir. Çatışmanın iyice kızıştığı bir anda, kimi zaman ağızlardan insanlarda

yaşam boyu sürece yaralar açacak ya da ilişkileri uzun süre gölgeleyecek sözcükler dökülebilir. Yönetici böyle ortamları hazırlarken bu hususları göz önüne almalıdır

3.5.4 Farklılıkları yaratıcı kılma

Bu strateji biçiminde farklılıkların birbirlerini zenginleştirici olarak görme durumu vardır. Bur da farklılıklar birbirlerini karşıt olarak görmekten çok farklılıklara başka bir akıl gözüyle bakmaktadır. Farklılık durumunu iki akıl durumu olarak değerlendirmekte bir akıl iki akıldan üstündür düşüncesiyle de diğer akıldan faydalanmaya çalışmaktadır. Bu durumda grup için sinerji oluşturmaktadır. Farklılıkları olan bireyler biraya gelerek birçok sorunu birlikte farklı yönleriyle birlikte daha iyi gelebileceklerdir.

Zor ve tehlikeli bir strateji olan bu durumda farklılardan yararlanabilecek hale gelmek kolay bir süreç değildir. Her zaman tek kişinin karar vermesi daha kolay bir durum birkaç kişiyi karar vermesi daha zor bir durumdur. Herkesin ikna olup sonuç noktasına varabilmesi zor bir tercihtir. Eğer verilmesi gereken karar hızlı olması gerekiyorsa muhtemel ki bu daha zor olacaktır. Problem çözme durumu bu stratejide önemle planlanmalı ve olası çatışma durumlarına karşı tedbirli olunmalıdır.

3.6 Sağlık Kurumlarında Farklılıkların Yönetimi ve Önemi

Dünya Sağlık Örgütü Sağlığı “*yalnızca hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, fiziksel, mental ve sosyal yönden tam bir iyilik halidir*” şeklinde tanımlar. Bu kavram kapsamlı bir tanım olarak görülse de “*iyilik hali*” (well-being) kavramı yine kişiden kişiye ve toplumdaki topluma göre değişmektedir. Sağlık ve sağlıklı kavramı her kişi için ayrı ayrı tanımlanabilir. Bir kişiye sağlıklı diyebilmek için kişinin hem subjektif olarak kendini sağlıklı algılaması hem de objektif olarak sağlıklı olması gerekmektedir. Buna göre hastalık durumu ile ilgili bireyin sadece bir rahatsızlığın olması açıklanamaz, hastalık olağan dışı bir durum olup bireyin hem fiziksel hem entelektüel ve de sosyal fonksiyonlarını daha önceki durumuna değişikliğe uğratan bir durumdur. Yani bireyin hastalık ile birlikte çevresi ile uyumunu, etkileşimini, üretkenliğini, verimliliğini kısacası kendi içerisindeki tüm denge durumlarını negatif yöne doğru çekilmiştir.

Aslında birçok insanın davranışları ve tutumları içerisinde bulunduğu kültürel etkilerden kaynaklanmaktadır. İnsanların sergilediği davranış ve tutumların aslında şekillendiricisi arka plandaki kültürdür. Bu yüzden kalıplaşmış uygulamalardan kurtulmanın en iyi yolu her bireyi kendi özellikleriyle kabul edip kültürel tercihlerini farklılıklarının inançlarının hastalık üzerinde etki edeceğini bilmektir. Örneğin; insanların kültürlerine göre değişen bir bireysel enerji alanları vardır. Mesafelerinde gereksinim duydukları bu alanları kültürel olarak benimsemişlerdir. Yani bazıları için aynı mesafe sıcaklık ve ilgi iken bazı kimseler için tehdit unsuru olarak olabilir. Bununla ilgili olarak yapılan bazı çalışmalarda Amerika, Kanada ve İngiltere gibi ülkelerde yaşayanlar mesafelerin fazla olmasına ihtiyaç duyarken Latin Amerika ve Japonya gibi ülkeler olabildiğince yakın mesafelerde kendilerini iyi hissetmektedirler.

Birçok sağlık sunucusu aslında hasta ile iletişim kurarken göz teması sağlamanın önemi konusunda eğitilmiş oldukları için buna özen göstermeye çalışır. Hâlbuki bazı kültürel farklılıklardan dolayı bazı hastalar bu davranışları yanlış anlayabilirler. Örneğin; bazı Asyalılar ve Amerikalılar doğrudan göz teması bulunulduğunda bunu kendi kültürel farklılıklarından dolayı sinirlilik ve nezaketsizlik olarak algılayabilirler. Birilerinin direk gözlerine bakması otorite göstergesi olabilir. Yine bazı ülkeler konuşurken yere bakmayı nezaketsizlik olarak algılayabilirler. Yine zaman kavramı da hasta ile sağlık hizmeti sunucusu arasında etkili bir iletişim sürecine engel olacak bir durum olarak kabul edilebilir. Bazıları için dakik olmak çok önemli olduğu için bekleme kavramı çok önemli bir unsur olarak yer alır. Başka bir örnek olarak dokunma kavramları da bireylerin kültürel farklılıklarından dolayı cinsiyet özelliklerine göre değişik tavırlar oluşturabilmektedir.

Bütün bunların ışığında bireylerin sağlığa yönelik inançları kültürleri ve geçirmiş oldukları sağlık deneyimleri bir bütündür. Bireylerin kültürel tutum ve inançları farklılıkları yaşam tarzlarını etkilediği gibi sağlık koşullarını da etkiler. Bu bütün bileşenler kişilerin sağlık hizmetlerine karşı sergilediği tepkilerinin de şeklini belirler. Sağlık hizmetinin kişinin bireysel farklılıklarını ve bireysel özelliklerini bilmeden sunulması hizmetin reddine neden olabilir. Çünkü sağlık bakımını vereceklerin kendi kültürel yapıları onlara uymayabilir. Bu yüzden sağlığı kötü yönde etkilemediği düşünülen bir gelenek veya inançlara saygı gösterme bireylerin

güvenini kazanacak bir durumdur. Sarılık olmuş yeni doğan bebeğine sarı bir örtü örtmek isteyen annenin inancı sağlığı olumsuz etkileyecek bir gelenek olmadığı için sağlık çalışanları tarafından reddedilmesine gerek yoktur. Aksine izin verilmesi kendi inanç ve kültürüne değer verildiği için hasta ve yakınına rahatlatacak tedavi süreci için güven ortamı oluşturacaktır. Hastalar ve sağlık çalışanları arasındaki iş birliği karşılıklı güven ve etkileşim olarak tanımlanabilir. Bu niteliklerin hepsi özellikle kültürler arası bağlamda önem kazanır.

Hastaya etkin bir tedavi yöntemi uygulamak için sağlık hizmeti sunucuları tarafından hastanın kültürel ve manevi alışkanlıkları dikkate alınmalıdır. Bu yüzden sağlık hizmeti sunucuları hastaya ait farklılıklar ve kültürel özellikler hakkında bilgi sahibi olmalı ve ayrımcı uzaklaştırıcı davranışlarda bulunmamaları gerekir. Hiç bir kültür diğer kültürden üstün olmadığı için sağlık hizmetini sunan kişinin sağlık hizmetini alan kişinin kültürünü aşağı görmemesi gerekir. Herkesi kendi farklılıklarını ifade etmesi insani olan hakkıdır. Bu yüzden farklılıkları olan kişilerin farklı sağlık gereksinimleri de olabilir. Sağlık çalışanları hizmet verdikleri toplumun kültürel yapılarını iyi tanımaları gerekebilir. Bu tanıma ile şüphesiz ki verilen sağlık hizmetinin kalitesi yükselecektir. Sağlık çalışanı hizmet vereceği kişi ile ilgili kısa bir değerlendirme yaparak bu değerlendirmede bireyin sağlık uygulamalarını, beslenme şeklini, dini tercihini etnik bilgisini ve ailesini tanımlayabilir ve bundan sonraki süreçte bu verilerden aldığı bilgiler ışığında iletişime geçerek etkin bir hizmet sunabilir.

Ayrıca hastanın konuştuğu anadilin farklı olması durumunda veya bakım aldığı toplum dilinden farklı olması durumunda iletişimi kolaylaştıracak kelimeleri bilmeli veya kurumlarda destek olacak rehberlik hizmeti olmalıdır. Hastaların kültürel değerlendirmesi genellikle hasta öyküsü ve muayenesi ile ilgili veri toplama sürecidir. Farklılıkların değerlendirilmesinde tüm farklılık öğelerinin değerlendirilmesine gerek yoktur. Sadece sağlığını ve sağlık davranışlarının etkileyen başlıca unsurlar ve değerler değerlendirilmelidir. Bu şekilde yapılan etkili değerlendirmeler aslında hastalar için hatasız değerlendirmeler doğurabilir. Hastanın farklılıklarına ilişkin yapılmayan hassas değerlendirmeler sağlık çalışanları ile yaşanan olumsuz durumlar bireylerin sağlık sisteminden uzak durmalarına geleneksel yollara bel bağlamalarına ve yetersiz öz bakımına neden olacaktır.

Kültürel hassasiyetlere sahip tedavi ve bakım yaklaşımlarının değerlendirilmesi hasta ve hasta yakınlarından gelecek bildirimlerle ölçülebilir meydana gelen olumlu değişimler izlenebilir.

Yeryüzündeki herhangi bir kültüre sahip her insanın, kendine ait farklılıklarının bilinmesi, farklılıklarına saygı duyulması ve sağlık hizmetlerinden etkin olarak faydalanması hakkına sahiptir. Şunu da unutmamalıyız ki bireylerin sağlık ihtiyaçları kendi farklılıkları tarafından belirlenir. Eşcinsel olan bireyin ihtiyaç duyacağı sağlık hizmeti ile eşcinsel olmayan bireyin sağlık hizmeti ihtiyacı farklıdır. Sağlık profesyonelleri cinsel yönelimi farklı olan bireylerin sağlık ihtiyaçları konusundaki gereksinimleri karşılayabilecek sağlık kuruluşların da yaşadığı eşitsizlikler hakkında farkındalıkları olmalı ve bu konudaki ön yargılardan kurtularak görevlerini yerine getirmelidirler. Hiçbir farklılık hiçbir inanç kesinlikle doğrudur ve yanlıştır denilemez. Sonuç olarak sağlık bakımı bireysel ve evrenseldir.

Sağlık sektörü, hem tıbbi hizmetleri sunanlar, idari hizmeti sunanlar ve teknik hizmetleri sunanlar olarak üç bölümden oluşur. Bu pek çok farklı meslek gurubunu barındıran bir sektördür. Bunlar hekim, hemşire, ebe, sağlık teknisyenleri, (anestezi, radyoloji, çevre sağlığı vb.) gibi tıbbi hizmeti sunanlar, genel müdürler, hastane müdürü, müdür yardımcıları, muhasebe sorumluları gibi idari hizmeti sunanlar, temizlik, güvenlik vb. destek hizmet çalışanları mevcuttur. Bu yüzden sağlık hizmetleri emek yoğun bir karaktere sahip olduğu için büyük bir istihdam hacmine sahiptir. Hem istihdam ettiği insan gücü bakımından hem de kullandığı kaynaklar bakımından ekonomide de geniş bir hacme sahiptir (Belek 2001).

Sağlık sektöründeki istihdam uzun süre eğitime dayanan profesyonel eğitime gerek duyan ve ileri düzeyde uzmanlaşmayı gerektiren ve ikame olanağı olmayan meslekleri kapsadığı gibi yarı vasıflı nitelik gerektirmeyen işlerde önemli bir oranını oluşturmaktadır. Bu yüzden sağlık sektöründe birbirinden çok farklı istihdam modelleri mevcut olup farklı birçok emekçinin çalıştığı bir alandır. Bu durum sağlık sektöründe bir birlikteliğe değil farklı çıkar-çalışma gruplarına neden olmuştur (Soyer, 2011).

Sağlık hizmeti kesintisiz 24 saat hizmete dayalı bir hizmet olduğu için düzensiz ve farklı çalışma koşullarının uygulanmasına zemin hazırlamıştır. Sistemde nöbet usulü

ve icapçılık gibi çalışma biçimlerinin olması kısmı süreli çalışmayı da getirmektedir. Bununla beraber sağlık hizmeti yoğun stres altında verilen bir hizmettir. Hasta kişilere yardım etmeyi gerekli kıldığı için psikolojik ve mesleki faaliyet ile karakterize sağlık çalışanları oldukça stresli durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bu yüzden diğer sektör çalışanlarına göre sağlık çalışanları çok daha stresi yoğun ortamlarda çalışmaktadırlar (Belek, 2006).

Genellikle işgücünün yarısından fazlasının kadınlardan oluşmasıyla özdeşleştirilmiş bir durum olan işgücünün feminizasyonu sağlık sektöründe geçerli bir durumdur. Sağlık sektöründe kadın sayısının fazla olmasında hemşirelik ve ebelik mesleklerinin geleneksel olarak kadın işi olarak bilinmesinin ayrıcalığı vardır. Sağlık sektöründe var olan farklılıklara ilişkin eleştirel ve tepkisel yaklaşımlarla yapılmış araştırmaların sayısı oldukça azdır. Farklılıkların yönetimi olgusunun Türk akademi çevresinde ele alınış şekli irdelendiğinde, çalışmaların kısıtlı olduğu ve farklı meslek gruplarını içeren çalışmaların olmadığı görülmüştür. Genellikle çalışmalar işletmeler üzerinde yapılmıştır.

Oysa farklılıklar sağlık sektöründe çalışanlar ve sağlık hizmetini alanlar için olduğu kadar sunulan sağlık hizmetinin politik, ekonomik ve sosyal yararı için de önemlidir. Çünkü farklı özellikleri olan sağlık çalışanlarına eşit fırsatlar verme bireysel özelliklerini ortaya çıkarabilme, işgücüne değer katmanın yanında ortaya çıkan çatışma durumlarına yönelik pratik çözümler sunma imkânı verir. Sağlık hizmetinde bulunan farklılıkların yönetilmesi için farklılıkların yönetimi konulu araştırmalara gereksinimin giderek arttığı düşünülmektedir. Bu tarz araştırmaların akademisyenler için olduğu kadar alandaki sağlık yöneticilerine, sağlık çalışanlarına ve sağlık hizmeti alanlara faydalı olacağı tahmin edilmektedir.



4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1 Araştırmanın Konusu

Bu çalışma, kamu sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin farklılık algılarını incelemeyi konu almaktadır.

4.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın temel amacını farklılıkların yönetimi bağlamında sağlık çalışanlarının farklılık algılarını belirlemek oluşturmaktadır. Araştırmanın temel sorusu; sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ve farklılık algılamaları arasında ilişkinin olup olmamasıdır. Bu araştırma iki açıdan önem arz etmektedir. Birincisi, çok farklı özelliklere sahip sağlık personelinin bir arada çalıştığı hastanelerin diğer işletmelerden farklı olmasıdır. Çünkü hastaneler, iş bölümü ve uzmanlaşmanın en yüksek olduğu işletmelerdir. Diğeri ise, sağlık sektöründe, farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışmaların kısıtlı olması ve farklı meslek mensuplarını kapsayan ilk tez çalışması olmasıdır. Farklılıkların yönetimi, iki boyutta incelenebilecek bir yönetim anlayışıdır. Birincisi yöneticilerin gözünden çalışanlar arasındaki farklılıkların nasıl algılandığı, ikincisi ise çalışanların birbirlerini ve yöneticilerini nasıl algıladıklarıdır. Bu çalışmada, ikinci boyut incelenmiş ve tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir.

4.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezi;

H1: Sağlık çalışanlarının sağlık kurumlarındaki farklılıklara yönelik algılamaları ile demografik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. (Ana Hipotez)

Araştırmanın alt hipotezleri;

H2: Sağlık çalışanlarının yaş değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H3: Sağlık çalışanlarının **cinsiyet** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H4: Sağlık çalışanlarının **medeni durum** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H5: Sağlık çalışanlarının **eğitim** durumu değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H6: Sağlık çalışanlarının **doğum yeri** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H7: Sağlık çalışanlarının **gelir düzeyi** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H8: Sağlık çalışanlarının **unvan/branş** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H9: Sağlık çalışanlarının **kurumda çalışma süresi** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H10: Sağlık çalışanlarının **meslekte toplam çalışma süresi** değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H11: Sağlık çalışanlarının **çalışma şekli** özellikleri ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Sağlık çalışanlarının **istihdam özellikleri** ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

H13: Sağlık çalışanlarının **sendika üyeliği** ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

4.4 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma, Nisan-Mayıs-Haziran 2016 tarihleri arasında, İstanbul İli Bakırköy Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine bağlı Sağlık Bilimleri Üniversitesi Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılmıştır.

4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini, İstanbul ilinde yer alan Sağlık Bilimleri Üniversitesi Bakırköy Sadi Konuk Eğitim Araştırma Hastanesinde çalışan tüm sağlık personeli oluşturmaktadır. Evren sayısı 1414'tür. Örneklem büyüklüğü hesaplaması için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

n: örnekleme alınacak örnek sayısı

N: Hedef kitledeki birey sayısı

p:İncelenen olayın görülüş sıklığı

q:İncelenen olayın görülmeysi sıklığı

t: Belirlenen bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen ± örnekleme hatası

$$n = \frac{(1414)(1,96)^2 (0,5)(0,5)}{(0,05)^2 (1414 - 1) + (1,96)^2 (0,5)(0,5)} = 302,3 \text{ olarak hesaplanmıştır.}$$

Evren sayısı 1414, %95 güven aralığın da, ±%5 örnekleme hatası ile istatistik tahminlerin yapılabilmesi için en az uygun örneklem büyüklüğü 302 olarak hesaplanmıştır. Evren genellemesi yapılabilmesi ve temsil edilebilmesi için alınması gereken gözlem (anket) sayısı en az 302 olmalıdır

Çizelge 4.1 : Evren ve Örneklem Dağılımı

HASTANE SAĞLIK PERSONELİ	EVREN	ÖRENEKLEM	Yüzde
Toplam Hekim Sayısı	537	124	32,5 %
Hemşire	503	166	43,6 %
Diğer	273	70	18,4 %
Ebe	80	21	5,5 %
TOPLAM	1414	381	100%

Sağlık personelinde tabakalı örneklem seçme modeli ile her meslek grubunu eşit temsil edecek oranda seçilmiş olan 381 kişi araştırmanın örneklemine oluşturmuştur (Çizelge 4.1).

4.6 Veri Toplama Aracı

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 3 ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde araştırmacı tarafından geliştirilen ve araştırmaya katılanların profiline ilişkin 13 soru yer almıştır. İkinci bölümde yer alan sorular, Melek Vergiliel Tüz ve Murat Gümüş'ün "Bursa da faaliyet gösteren örgütlerde farklılık iklimine yönelik bir araştırma" adlı çalışmasından alınmıştır. Sorular, çalışanlarının hangi unsurları farklılık olarak gördükleri, ekiplerinde ve sosyal yaşamlarında hangi farklılık unsurlarına önem verdikleri, farklılıkların olduğu bir ekipte hangi avantajların ve dezavantajların olduğu, farklılıkların olmadığı ekiplerde önem verdikleri avantaj ve dezavantajları ölçmeye yönelik 6 soru sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise 2001 yılında Robert Bean tarafından geliştirilmiş, Aksu tarafından (2008) Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılan Farklılık İklimi Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, birey, grup ve örgüt boyutlarında her biri beş farklılık ifadesi içeren toplam 15 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler katılımcıların bir araştırma ile ilgili yargıları ne derecede tasvip edip etmediğini tespit etmede kullanılan, 5'li Likert tipi ölçeğinde olup, 1'den (hiç/kesinlikle katılmıyorum) 5'e (daima/kesinlikle katılıyorum) doğru sıralanmıştır. Farklılık algısını belirlemeye çalışan bu ölçeğin güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda, ölçek için genel ortalamanın 3,790 olduğu, güvenilirlik katsayısı olan Cronbach Alpha'nın (0,849) olduğu bulunmuştur. Korelasyon matrisi incelendiğinde hiçbir değişkenin toplam korelasyon ile negatif ilişkisi bulunmadığı ve değişkenler arasındaki toplam korelasyonun çok düşük çıkması durumu söz konusu olduğu için verilerin iç tutarlığının çok iyi olduğu söylenebilir.

4.7 Verilerin Toplama Yöntemi

Araştırmaya katılmayı kabul eden sağlık personelinin araştırmacı tarafından gerekli açıklama yapıldıktan sonra araştırmada kullanılacak olan veri toplama formları ile yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak formlar doldurulmuş ve uygulamada ortalama görüşme süresi 10–15 dakika sürmüştür.

4.8 Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS 21.0 İstatistik paket programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) yanı sıra normal dağılımın incelenmesi için Kolmogorov - Smirnov dağılım testi kullanıldı.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanıldı. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanıldı. İki niceliksel verinin karşılaştırılmasında Spearman Korelasyon Analizi kullanıldı.

Sonuçlar % 95 güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirildi.

4.9 Araştırmanın Etik Yönü

- Araştırma için S.B.Ü Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden ve bağlı bulunduğu Bakırköy Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nden yazılı izinler alındı. (Ek- 4)
- İstanbul'da bulunan bir etik kuruldan izin alındı.(Ek-5)
- Genel Sekreterliğin talebi doğrultusunda araştırmanın sonuçlarının ve önerilerinin değerlendirilebilmesi amacıyla geri bildirimde bulunulmasına karar verildi.

4.10 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bulguları kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ve örneklem gurubunda yer alan sağlık personelinin verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.



5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının anket yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara yönelik açıklamalar yapılmıştır.

5.1 Sağlık Çalışanlarının Genel Profiline İlişkin Bulgular

Çizelge 5.1 : Sağlık Çalışanlarının Sosyo-Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

		Frekans(n)	Yüzde(%)
Yaş Grubu	20-29	183	48
	30-39	136	35,7
	40+	62	16,3
	Toplam	381	100
Cinsiyet	Kadın	259	68
	Erkek	122	32
	Toplam	381	100
Medeni Durum	Evli	166	43,6
	Bekâr	215	56,4
	Toplam	381	100
Eğitim Durumu	Lise	27	7,1
	Ön Lisans	46	12,1
	Lisans Tamamlama(2+2)	20	5,2
	Lisans	179	47
	Yüksek Lisans	86	22,6
	Doktora	23	6
	Toplam	381	100
Doğum Yeri	İstanbul	92	24,1
	İstanbul Dışı	289	75,9
	Toplam	381	100
Aylık Gelir	2000 TL Altı	16	4,3
	2000-2999 TL	44	11,9
	3000-3999 TL	165	44,6
	4000-4999 TL	32	8,6
	5000-5999 TL	14	3,8
	6000-6999 TL	48	13
	7000 TL +	62	13,8
	Toplam	381	100

Sağlık çalışanlarının yaş grubu değişkenine göre 183'ü (%48,0) 20-29, 136'sı (%35,7) 30-39, 62'si (%16,3) 40 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre 259'u (%68,0) Kadın, 122'si (%32,0) Erkek olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının medeni durum değişkenine göre 166'sı (%43,6) Evli, 215'i (%56,4) Bekâr olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre 27'si (%7,1) Lise, 46'sı (%12,1) Ön Lisans, 20'si (%5,2) Lisans tamamlama (2+2), 179'u (%47,0) Lisans, 86'sı (%22,6) Yüksek Lisans, 23'ü (%6,0) Doktora olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının doğum yeri değişkenine göre 92'si (%24,1) İstanbul, 289'u (%75,9) İstanbul dışı olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının aylık gelir değişkenine göre 16'sı (%4,3) 2000 TL altı, 44'ü (%11,9) 2000-2999 TL, 165'i (%44,6) 3000-3999 TL, 32'si (%8,6) 4000-4999 TL, 14'ü (%3,8) 5000-5999 TL, 48'i (%13,0) 6000-6999 TL, 51'i (%13,8) 7000 TL ve üstü olarak dağılmaktadır. (Çizelge 5.1)

Sağlık çalışanlarının unvan/brans değişkenine göre 124'ü (%32,5) Hekim, 166'sı (%43,6) Hemşire, 21'i (%5,5) Ebe, 70'i (%18,4) Diğer olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının bu kurumda çalışma süresi değişkenine göre 51'i (%13,4) 1 yıldan az, 211'i (%55,4) 1-5 yıl, 83'ü (%21,8) 6-10 yıl, 36'sı (%9,4) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının meslekte toplam çalışma süresi değişkenine göre 22'si (%5,8) 1 yıldan az, 154'ü (%40,4) 1-5 yıl, 80'i (%21,0) 6-10 yıl, 125'i (%32,8) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının çalışma şekli değişkenine göre 22'si (%5,8) Nöbet, 87'si (%22,8) Mesai, 272'si (%71,4) Karma (nöbet+mesai) olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının istihdam durumu değişkenine göre 343'ü (%90,0) Kadrolu, 29'u (%7,6) Sözleşmeli, 9'u (%2,4) Hizmet Alımı olarak dağılmaktadır.

Sağlık çalışanlarının sendika üyeliği değişkenine göre 210'u (%55,4) Evet, 169'u (%44,6) Hayır olarak dağılmaktadır. (Çizelge 5.2)

Çizelge 5.2 : Sağlık Çalışanlarının Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Unvan Branş	Hekim	183	32,5
	Hemşire	136	43,6
	Ebe	62	5,5
	Diğer	381	18,4
	Toplam	259	100
Kurumda Çalışma Süresi	0-12 Ay	122	13,4
	1-5 Yıl	381	55,4
	6-10 Yıl	166	21,8
	10 Yıl ve Üzeri	215	9,4
	Toplam	381	100
Meslekte Toplam Çalışma Süresi	0-12 Ay	27	5,8
	1-5 Yıl	46	40,4
	6-10 Yıl	20	21
	10 Yıl ve Üzeri	179	32,8
	Toplam	86	100
Çalışma Şekli	Nöbet	23	5,8
	Mesai	381	22,8
	Karma(Nöbet+Mesai)	92	71,4
	Toplam	289	100
İstihdam Durumu	Kadrolu	381	90
	Sözleşmeli	16	7,6
	Hizmet Alımı	44	2,4
	Toplam	165	100
Sendika Üyeliği	Evet	32	55,4
	Hayır	14	44,6
	Toplam	48	100

Sağlık çalışanları, bir insanı diğerinden ayıran farklılık unsurlarının en fazla kişiliği (% 65,1), eğitimi (% 47,5) ve kültürü (% 46,5) olduğunu söylemişlerdir.

Sağlık çalışanları, ekip içinde bir arada çalışmak istenmedikleri farklılık unsurlarının en fazla kişiliği (% 45,4), cinsel tercihi (% 25,2) ve diğer (% 21,0) olduğunu söylemişlerdir.

Sağlık çalışanları, sosyal yaşamda uzak durulan farklılık unsurlarının en fazla kişiliği (% 44,1), cinsel tercihi (% 29,7) ve diğer (% 18,4) olduğunu söylemişlerdir. (Çizelge 5.3).

5.2 Farklılığın Anlamına Yönelik Bulgular

Çizelge 5.3 : Sağlık Çalışanlarının Farklılıklara İlişkin Algılarının Dağılımı

	Bir İnsanı Diğerinden Ayıran Farklılık Unsurları*		Ekip İçinde Bir Arada Çalışmak İstenmedikleri Farklılık Unsurları**		Sosyal Yaşamda Uzak Durulan Farklılık Unsurları***	
	n	%	n	%	n	%
Cinsiyeti	69	18,1	14	3,7	38	10
Eğitimi	181	47,5	73	19,2	36	9,4
Ülkesi	47	12,3	21	5,5	26	6,8
Etnik Kökeni	45	11,8	27	7,1	49	12,9
Kişiliği	248	65,1	173	45,4	168	44,1
Kültürü	177	46,5	65	17,1	49	12,9
Dini Tercihi	57	15	36	9,4	61	16
Yaşı	56	14,7	25	6,6	19	5
Geldiği Yöre	45	11,8	15	3,9	13	3,4
Bedensel Engeli	34	8,9	8	2,1	8	2,1
Cinsel Tercihi	81	21,3	96	25,2	113	29,7

Hepsi	87	22,8	20	5,2	19	5
Diğer	14	3,7	80	21	70	18,4

*, **, ** Katılımcılar birden fazla farklılık unsurunu işaretlemişlerdir.

Çizelge 5.4 : Sağlık Çalışanlarının Farklılık İçeren Ekiplerin Avantajlarına ve Dezavantajlarına ve Farklılık İçermeyen Ekiplerin Avantajlarına Yönelik Verdiği Yanıtlar

Farklılıkları içeren ekiplerin dezavantajları		
	n	%
İletişimsizlik/Anlaşmazlık	243	63,8
Kararsızlık	115	30,2
Sorun çözmeye aksaklıklar	175	45,9
Çatışma	229	60,1
Ekip ruhunun oluşmaması	224	58,8
Diğer	28	7,3
Farklılık içeren ekiplerin avantajları		
Düşünce zenginliği	274	71,9
Hoşgörü düzeyinin artması	145	38,1
Esneklik kazanılması	140	36,7
Yaratıcılığın artması	231	60,6
Diğer	25	6,6
Farklılık içermeyen ekiplerin avantajları		
İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması	246	64,6
Ekip ruhunun oluşması	238	62,5
Düşünce zenginliği	103	27
Hoşgörü düzeyinin artması	82	21,5
Sorun çözmeye kolaylık	222	58,3
Karar vermede kolaylık	227	59,6
Esneklik kazanılması	98	25,7
Yaratıcılığın artması	68	17,8

Sağlık çalışanları, farklılıkları içeren ekiplerin dezavantajlarının en fazla İletişimsizlik/anlaşmazlık (% 63,8), çatışma (% 60,1) ve ekip ruhunun oluşmaması (% 58,8) olduğunu söylemişlerdir.

Sağlık çalışanları, farklılık içeren ekiplerin avantajlarının en fazla düşünce zenginliği (% 71,9), yaratıcılığın artması (% 60,6) ve hoşgörü düzeyini artması (% 38,1) olduğunu söylemişlerdir.

Sağlık çalışanları, farklılık içermeyen ekiplerin avantajları en fazla iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması (% 64,6), ekip ruhunun oluşması (% 62,5) ve karar vermede kolaylık (% 59,6) olduğunu söylemişlerdir . (Çizelge 5.4).

5.3. Farklılık İklimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Farklılık iklimini ölçmek için kullanılan ölçek maddelerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Çizelge 5.5.'de yer almaktadır. Buna göre sağlık çalışanlarının “bu kurumda saygı ve itibar görüyorum” ifadesi yüksek ($3,407 \pm 1,054$); “kurumumda insanların, cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.” ifadesi zayıf ($1,958 \pm 0,994$); “diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.” ifadesi çok zayıf ($1,769 \pm 1,020$); “problemleri çözmeye yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil eder.” ifadesi orta ($3,013 \pm 1,101$); “grubuma ait olduğumhissediyorum.” ifadesi yüksek ($3,496 \pm 1,020$); “yöneticilerim farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar.” ifadesi yüksek ($3,412 \pm 1,098$); “Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi konularında açık destek verir.” ifadesi orta ($3,068 \pm 1,112$); “farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.” ifadesi orta ($3,139 \pm 1,149$); “yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci v.b) açıkça engel olur.” ifadesi ($3,391 \pm 1,146$); “bu kurumda eğitim kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.” ifadesi orta ($3,228 \pm 1,193$); “bu kurumdaki faaliyetleri olumlu buluyorum.” ifadesi orta ($3,320 \pm 1,037$); “hastaya verdiğimiz hizmet bütün hastalarımızın farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.” ifadesi yüksek ($3,588 \pm 0,952$); “grubumda gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır.” ifadesi orta ($3,278 \pm 0,982$); “yöneticilerimin tavsiyeleri ve eğitimi sayesinde diğer personelin ve hastaların farklılığının üstesinden gelebiliyorum.” ifadesi orta ($3,278 \pm 0,982$); “yöneticilerimin tavsiyeleri ve eğitimi sayesinde diğer personelin ve hastaların farklılığının üstesinden gelebiliyorum.” ifadesi orta ($3,281 \pm 1,050$) ve “yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.” ifadesi orta ($3,139 \pm 1,105$) düzeyde ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Sağlık çalışanlarının “bireysel düzey” ortalaması (18,228 ± 3,385); “grupsal düzey” ortalaması (16,100 ± 2,862); “örgütsel düzey” ortalaması (16,150 ± 4,493); “farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam” ortalaması (50,478 ± 9,405) olarak bulunmuştur. (Çizelge 5.6).

Çizelge 5.5 : Farklılık İklimini Ölçme Ölçeği Maddelerinin Tanımsal Bulguları

	Ort	Ss	Min.	Max.
Bu kurumda saygı ve itibar görüyorum	3,407	1,054	1	5
Kurumumda insanların, cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.	1,958	0,994	1	5
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	1,769	1,020	1	5
Problemleri çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil eder.	3,013	1,101	1	5
Grubuma ait olduğumu hissediyorum.	3,496	1,020	1	5
Yöneticilerim farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar.	3,412	1,098	1	5
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi konularında açık destek verir.	3,068	1,112	1	5
Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	3,139	1,149	1	5
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	3,391	1,146	1	5
Bu kurumda eğitim kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	3,228	1,193	1	5
Bu kurumdaki faaliyetleri olumlu buluyorum.	3,320	1,037	1	5
Hastaya verdiğimiz hizmet bütün hastalarımızın farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.	3,588	0,952	1	5

Gurubumda gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır.	3,278	0,982	1	5
Yöneticilerimin tavsiyeleri ve eğitimi sayesinde diğer personelin ve hastaların farklılığının üstesinden gelebiliyorum.	3,281	1,050	1	5
Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.	3,139	1,105	1	5

Çizelge 5.6 : Farklılık İklimini Ölçme Ölçeği Allt Boyutlara Göre Bulguları

<i>Bireysel Düzey (18,228 ± 3,385);(Min:9, Max:25)</i>	Ort	Ss	Min.	Max.
Bu kurumda saygı ve itibar görüyorum	3,407	1,054	1	5
Bu kurumdaki faaliyetleri olumlu buluyorum.	3,320	1,037	1	5
Bu kurumda eğitim kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	3,228	1,193	1	5
Kurumumda insanların, cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.	1,958	0,994	1	5
Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.	1,769	1,020	1	5
<i>Grupsal Düzey (16,100 ± 2,862);(Min:9, Max:25)</i>	Ort	Ss	Min.	Max.
Hastaya verdiğimiz hizmet bütün hastalarımızın farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.	3,588	0,952	1	5
Grubuma ait olduğumu hissediyorum.	3,496	1,020	1	5
Yöneticilerim farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar.	3,412	1,098	1	5
Gurubumda gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır.	3,278	0,982	1	5
Problemleri çözmeye yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil eder.	3,013	1,101	1	5
<i>Örgütsel Düzey (16,150 ± 4,493);(Min:9, Max:25)</i>	Ort	Ss	Min.	Max.
Yöneticilerim farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm	3,412	1,098	1	5

çalışanlara saygılı davranmaktadırlar.				
Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	3,391	1,146	1	5
Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.	3,139	1,149	1	5
Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.	3,139	1,105	1	5
Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi konularında açık destek verir.	3,068	1,112	1	5

Çizelge 5.7 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları Tanımsal Bulguları

	n	Ort	Ss	Min.	Max.
Bireysel Düzey	381	18,228	3,385	9	25
Grupsal Düzey	381	16,100	2,862	9	25
Örgütsel Düzey	381	16,150	4,493	5	25
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	381	50,478	9,405	26	73

Çizelge 5.8 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları İlişkisi

		Bireysel düzey	Grupsal düzey	Örgütsel düzey
Bireysel düzey	r	1	0,563	0,655
	p	0	0	0
Grupsal düzey	r	0,563	1	0,635
	p	0	0	0
Örgütsel düzey	r	0,655	0,635	1
	p	0	0	0

Grupsal düzey alt boyutu ile bireysel düzey alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %56,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,563$; $p=0,000<0,05$). (Çizelge 5.7).

Buna göre grupsal düzey alt boyutu puanı arttıkça bireysel düzey alt boyutu puanı da artmaktadır.

Örgütsel düzey alt boyutu ile bireysel düzey alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %65,5 pozitif yönde

anlamli iliŒki bulunmuŒtur. ($r=0,655$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgütsel düzey alt boyutu puanı arttika bireysel düzey alt boyutu puanı da artmaktadır.

Örgütsel düzey alt boyutu ile grupsal düzey alt boyutu arasındaki iliŒkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %63,5 pozitif yönde anlamli iliŒki bulunmuŒtur. ($r=0,635$; $p=0,000<0,05$). Buna göre örgütsel düzey alt boyutu puanı arttika grupsal düzey alt boyutu puanı da artmaktadır. (izelge 5.7).

AraŒtırmaya katılan sağlık alıŒanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi lme lği toplam puanları ortalamalarının yaŒ grubu deėiŒkeni aısından anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonularına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamli bulunamamıŒtır ($p>0,05$).

Çizelge 5.9 : Farklılık İklimi lme lği Alt Boyutları ve Toplam Puanının YaŒ Grubu DeėiŒkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	20-29	183	18,104	3,365	3,239	0,198
	30-39	136	18,125	3,396		
	40 +	62	18,823	3,409		
Grupsal Düzey	20-29	183	15,863	2,992	3,018	0,221
	30-39	136	16,294	2,645		
	40 +	62	16,371	2,915		
Örgütsel Düzey	20-29	183	16,164	4,578	1,141	0,565
	30-39	136	15,934	4,456		
	40 +	62	16,581	4,359		
Farklılık İklimi lme lği Toplam	20-29	183	50,131	9,583	2,429	0,297
	30-39	136	50,353	9,223		
	40 +	62	51,774	9,310		

Sağlık alıŒanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi lme lği toplam puanları ortalamalarının cinsiyet deėiŒkenine göre anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel aıdan anlamli bulunamamıŒtır ($p>0,05$).

Çizelge 5.10 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	MW	p
Bireysel Düzey	Kadın	259	18,317	3,362	15 080,500	0,472
	Erkek	122	18,041	3,439		
Grupsal Düzey	Kadın	259	16,232	2,600	14 503,500	0,194
	Erkek	122	15,820	3,345		
Örgütsel Düzey	Kadın	259	16,151	4,426	15 564,500	0,815
	Erkek	122	16,148	4,651		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Kadın	259	50,699	9,183	15 228,000	0,569
	Erkek	122	50,008	9,882		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel düzey puanları ortalamalarının doğum yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Mann Whitney U=11 182,000; p=0,021<0,05). İstanbul'un örgütsel düzey puanları (17,065±5,214), İstanbul dışı örgütsel düzey puanlarından (15,858±4,207) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 5.11 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Doğum Yeri Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	MW	p
Bireysel Düzey	İstanbul	92	18,880	3,409	11 547,000	0,056
	İstanbul Dışı	289	18,021	3,356		
Grupsal Düzey	İstanbul	92	16,565	3,456	11 787,000	0,099
	İstanbul Dışı	289	15,952	2,635		
Örgütsel Düzey	İstanbul	92	17,065	5,214	11 182,000	0,021
	İstanbul Dışı	289	15,858	4,207		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	İstanbul	92	52,511	10,866	11 075,000	0,016
	İstanbul Dışı	289	49,830	8,812		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının doğum yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda toplam puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=11 075,000; p=0,016<0,05). İstanbul doğumlu sağlık çalışanlarının farklılık iklimi ölçme ölçeği puan ortalamaları (52,511±10,866), İstanbul dışı doğumlu sağlık çalışanlarının farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanlarından (49,830±8,812) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey puanları ortalamalarının doğum yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$)

Çizelge 5.12 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	MW	p
Bireysel Düzey	Evli	166	18,325	3,408	17 216,000	0,553
	Bekar	215	18,154	3,372		
Grupsal Düzey	Evli	166	16,380	3,034	16 316,500	0,149
	Bekar	215	15,884	2,709		
Örgütsel Düzey	Evli	166	15,970	4,754	17 269,500	0,588
	Bekar	215	16,288	4,288		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Evli	166	50,675	9,878	17 513,000	0,755
	Bekar	215	50,326	9,043		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$).

araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının sendika üyeliği değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 5.13 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Sendika Üyeliği Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	MW	p
Bireysel Düzey	Evet	210	18,052	3,624	17 317,500	0,685
	Hayır	169	18,479	3,063		
Grupsal Düzey	Evet	210	16,067	2,812	17 692,500	0,96
	Hayır	169	16,166	2,935		
Örgütsel Düzey	Evet	210	15,995	4,651	16 926,500	0,439
	Hayır	169	16,391	4,292		

Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Evet	210	50,114	9,768	17 250,500	0,641
	Hayır	169	51,036	8,938		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel düzey puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=14,254; p=0,027<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; aylık gelir 2000 TL altı olanların örgütsel düzey puanları (18,563 ± 4,802), aylık gelir 3000-3999 TL olanların örgütsel düzey puanlarından (15,576 ± 4,233) yüksek bulunmuştur. Aylık gelir 6000-6999 TL olanların örgütsel düzey puanları (17,188 ± 4,648), aylık gelir 3000-3999 TL olanların örgütsel düzey puanlarından (15,576 ± 4,233) yüksek bulunmuştur. aylık gelir 7000 TL ve üstü olanların örgütsel düzey puanları (16,980 ± 3,942), aylık gelir 3000-3999 TL olanların örgütsel düzey puanlarından (15,576 ± 4,233) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 5.14 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Aylık Gelir Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	2000 TL Altı	16	19,625	3,810	8,657	0,194
	2000-2999 TL	44	17,818	3,591		
	3000-3999 TL	165	17,842	3,153		
	4000-4999 TL	32	18,094	4,106		
	5000-5999 TL	14	17,857	2,107		
	6000-6999 TL	48	19,021	3,540		
	7000 TL +	51	18,588	3,419		
Grupsal Düzey	2000 TL Altı	16	16,938	4,024	8,909	0,179
	2000-2999 TL	44	15,932	3,266		
	3000-3999 TL	165	16,061	2,568		
	4000-4999 TL	32	15,844	2,818		
	5000-5999 TL	14	14,357	2,341		
	6000-6999 TL	48	16,375	3,259		
	7000 TL +	51	16,333	2,847		
Örgütsel Düzey	2000 TL Altı	16	18,563	4,802	14,254	0,027
	2000-2999 TL	44	15,546	5,285		

	3000-3999 TL	165	15,576	4,233		
	4000-4999 TL	32	16,063	5,340		
	5000-5999 TL	14	15,357	3,388		
	6000-6999 TL	48	17,188	4,648		
	7000 TL +	51	16,980	3,942		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	2000 TL Altı	16	55,125	11,123	11,521	0,074
	2000-2999 TL	44	49,296	11,038		
	3000-3999 TL	165	49,479	8,701		
	4000-4999 TL	32	50	11,019		
	5000-5999 TL	14	47,571	6,430		
	6000-6999 TL	48	52,583	9,769		
	7000 TL +	51	51,902	8,791		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının aylık gelir değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır ($p > 0,05$)

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının bu kurumda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır ($p > 0,05$).

Çizelge 5.15 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Bu Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	0-12 Ay	51	18,490	2,774	4,038	0,257
	1-5 Yıl	211	18,431	3,396		
	6-10 Yıl	83	17,434	3,723		
	10 Yıl +	36	18,500	3,131		
Grupsal Düzey	0-12 Ay	51	16,431	2,851	2,971	0,396
	1-5 Yıl	211	16,180	2,946		
	6-10 Yıl	83	15,639	2,779		
	10 Yıl +	36	16,222	2,531		
Örgütsel Düzey	0-12 Ay	51	16,314	3,850	6,563	0,087

	1-5 Yıl	211	16,621	4,409		
	6-10 Yıl	83	14,771	4,887		
	10 Yıl +	36	16,333	4,421		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	0-12 Ay	51	51,235	8,138	5,213	0,157
	1-5 Yıl	211	51,232	9,258		
	6-10 Yıl	83	47,843	10,328		
	10 Yıl +	36	51,056	8,970		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,012; p=0,004<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalışma şekli Mesai olanların bireysel düzey puanları (19,264 ± 3,315), çalışma şekli Karma (nöbet + mesai) olanların bireysel düzey puanlarından (17,945 ± 3,342) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,012; p=0,004<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalışma şekli Mesai olanların bireysel düzey puanları (19,264 ± 3,315), çalışma şekli Karma (nöbet + mesai) olanların bireysel düzey puanlarından (17,945 ± 3,342) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının grupsal düzey puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=8,238; p=0,016<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalışma şekli Mesai olanların grupsal düzey puanları (16,782 ± 3,112), çalışma şekli Karma (nöbet + mesai) olanların grupsal düzey puanlarından (15,864 ± 2,780) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 5.16 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Çalışma Şekli Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	Nöbet	22	17,636	3,513	11,012	0,004
	Mesai	87	19,264	3,315		
	Karma (nöbet+mesai)	272	17,945	3,342		
Grupsal Düzey	Nöbet	22	16,318	2,476	8,238	0,016
	Mesai	87	16,782	3,112		
	Karma (nöbet+mesai)	272	15,864	2,780		
Örgütsel Düzey	Nöbet	22	15,636	4,914	4,679	0,096
	Mesai	87	17,081	4,888		
	Karma (nöbet+mesai)	272	15,893	4,300		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Nöbet	22	49,591	10,022	9,365	0,009
	Mesai	87	53,126	9,932		
	Karma (nöbet+mesai)	272	49,702	9,056		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,365; p=0,009<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; çalışma şekli Mesai olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları (53,126 ± 9,932), çalışma şekli Karma (nöbet + mesai) olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanlarından (49,702 ± 9,056) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel düzey puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır (p>0,05).

Çizelge 5.17 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	Lise	27	18,407	3,734	7,961	0,158
	Ön Lisans	46	18,500	3,168		
	Lisans Tamamlama (2+2)	20	19,900	2,864		
	Lisans	179	17,844	3,397		
	Yüksek Lisans	86	18,384	3,107		

	Doktora	23	18,435	4,368		
Grupsal Düzey	Lise	27	16,519	3,512	8,92	0,112
	Ön Lisans	46	15,804	2,872		
	Lisans Tamamlama (2+2)	20	17,700	2,736		
	Lisans	179	15,939	2,618		
	Yüksek Lisans	86	16,244	2,735		
	Doktora	23	15,522	3,976		
Örgütsel Düzey	Lise	27	17,370	4,516	5,945	0,312
	Ön Lisans	46	15,609	4,749		
	Lisans Tamamlama (2+2)	20	17,950	3,017		
	Lisans	179	16,039	4,540		
	Yüksek Lisans	86	15,779	4,484		
	Doktora	23	16,478	4,481		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Lise	27	52,296	10,600	7,749	0,171
	Ön Lisans	46	49,913	9,580		
	Lisans Tamamlama (2+2)	20	55,550	7,388		
	Lisans	179	49,821	8,978		
	Yüksek Lisans	86	50,407	9,381		
	Doktora	23	50,435	11,677		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$).

Çizelge 5.18 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının İstihdam Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	Kadrolu	343	18,181	3,395	2,7	0,259
	Sözleşmeli	29	18,172	3,129		
	Hizmet Alımı	9	20,222	3,563		
Grupsal Düzey	Kadrolu	343	16,073	2,820	1,238	0,538
	Sözleşmeli	29	16,035	2,958		
	Hizmet Alımı	9	17,333	4,093		
Örgütsel Düzey	Kadrolu	343	15,997	4,538	2,902	0,234
	Sözleşmeli	29	17,517	3,135		
	Hizmet Alımı	9	17,556	5,855		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Kadrolu	343	50,251	9,469	1,272	0,529
	Sözleşmeli	29	51,724	6,959		
	Hizmet Alımı	9	55,111	12,908		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının istihdam durumu

değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey, farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının meslekte toplam çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey puanları ortalamalarının unvan/branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=14,343$; $p=0,002<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; unvan/branş Hekim olanların bireysel düzey puanları

Çizelge 5.19 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Meslekte Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	1 Yıldan Az	22	18,273	3,073	1,838	0,607
	1-5 Yıl	154	18,162	3,425		
	6-10 Yıl	80	17,875	3,661		
	10 Yıl üstü	125	18,528	3,212		
Grupsal Düzey	1 Yıldan Az	22	16,455	2,668	2,024	0,567
	1-5 Yıl	154	15,825	2,911		
	6-10 Yıl	80	16,325	3,035		
	10 Yıl üstü	125	16,232	2,721		
Örgütsel Düzey	1 Yıldan Az	22	15,864	4,051	0,583	0,900
	1-5 Yıl	154	16,292	4,529		
	6-10 Yıl	80	16,100	4,965		
	10 Yıl üstü	125	16,056	4,247		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	1 Yıldan Az	22	50,591	7,890	0,524	0,914
	1-5 Yıl	154	50,279	9,485		
	6-10 Yıl	80	50,300	10,420		
	10 Yıl üstü	125	50,816	8,953		

($18,742 \pm 3,424$), unvan/branş Hemşire olanların bireysel düzey puanlarından ($17,693 \pm 3,123$) yüksek bulunmuştur. unvan branş Hekim olanların bireysel düzey puanları ($18,742 \pm 3,424$), unvan/branş Ebe olanların bireysel düzey puanlarından ($16,667 \pm 4,054$) yüksek bulunmuştur. Unvan branş Diğer olanların bireysel düzey

puanları ($19,057 \pm 3,392$), unvan/branş Hemşire olanların bireysel düzey puanlarından ($17,693 \pm 3,123$) yüksek bulunmuştur. unvan/branş Diğer olanların bireysel düzey puanları ($19,057 \pm 3,392$), unvan/branş Ebe olanların bireysel düzey puanlarından ($16,667 \pm 4,054$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel düzey puanları ortalamalarının unvan/branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=14,534$; $p=0,002<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; unvan/branş Hekim olanların örgütsel düzey puanları ($16,944 \pm 4,332$), unvan/branş Hemşire olanların örgütsel düzey puanlarından ($15,693 \pm 4,135$) yüksek bulunmuştur. Unvan/branş Hekim olanların örgütsel düzey puanları ($16,944 \pm 4,332$) unvan/branş, Ebe olanların örgütsel düzey puanlarından ($13,191 \pm 4,589$) yüksek bulunmuştur. Unvan/branş Hemşire olanların örgütsel düzey puanları ($15,693 \pm 4,135$), unvan/branş Ebe olanların örgütsel düzey puanlarından ($13,191 \pm 4,589$) yüksek bulunmuştur. unvan/branş Diğer olanların örgütsel düzey puanları ($16,714 \pm 5,111$), unvan/branş Ebe olanların örgütsel düzey puanlarından ($13,191 \pm 4,589$) yüksek bulunmuştur.

Çizelge 5.20 : Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Alt Boyutları ve Toplam Puanının Unvan-Branş Değişkenine Göre Dağılımı

		N	Ort	Ss	KW	p
Bireysel Düzey	Hekim	124	18,742	3,424	14,343	0,002
	Hemşire	166	17,693	3,123		
	Ebe	21	16,667	4,054		
	Diğer	70	19,057	3,392		
Grupsal Düzey	Hekim	124	16,218	3,054	3,928	0,269
	Hemşire	166	16,048	2,466		
	Ebe	21	14,905	2,587		
	Diğer	70	16,371	3,384		
Örgütsel Düzey	Hekim	124	16,944	4,332	14,534	0,002
	Hemşire	166	15,693	4,135		
	Ebe	21	13,191	4,589		
	Diğer	70	16,714	5,111		
Farklılık İklimi Ölçme Ölçeği Toplam	Hekim	124	51,903	9,336	12	0,007
	Hemşire	166	49,434	8,510		
	Ebe	21	44,762	10,300		
	Diğer	70	52,143	10,430		

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları ortalamalarının unvan/branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=12,000; p=0,007<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; unvan/branş Hekim olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları (51,903 ± 9,336), unvan/branş Hemşire olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanlarından (49,434 ± 8,510) yüksek bulunmuştur. unvan/branş Hekim olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları (51,903 ± 9,336), unvan/branş Ebe olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanlarından (44,762 ± 10,300) yüksek bulunmuştur. unvan/branş Diğer olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları (52,143 ± 10,430), unvan/branş Hemşire olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanlarından (49,434 ± 8,510) yüksek bulunmuştur. unvan/branşı diğer olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları (52,143 ± 10,430), unvan/branşı ebe olanların farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanlarından (44,762 ± 10,300) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının grupsal düzey puanları ortalamalarının unvan/branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır (p>0,05).

6. TARTIŞMA

Sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin farklılıkların yönetimi hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla bir kamu hastanesinde gerçekleştirilen çalışmanın verileri hastanede çalışan sağlık personelinin toplam 381 sağlık çalışanından elde edildi. Tartışma, literatür bilgileri ışığında ve araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda yapıldı.

Yaş gruplarını incelediğimizde hastanedeki sağlık çalışanlarının yaş gruplarının 183'ü (%48,0) 20-29, 136'sı (%35,7) 30-39, 62'si (%16,3) 40 ve üstü olarak dağılmaktadır.

Hastanede çalışan sağlık personelinin büyük bir çoğunluğunun genç yaşta çalışanlar olduğunu söyleyebiliriz. Hastanenin diğer kamu kurumlarına göre daha genç bir ekiple çalışma sebebinin çalışma temposunun ve hasta yoğunluğunun fazla olması ile ilişkilendirilmiştir. Sahip olduğu bu yoğunluktan belli yaş gurubuna sahip sağlık personelinin hastanede kalmak istememesi ve atama ve nakil yoluyla daha sakin hastaneleri tercih etmek isteyişi olabilir. Ayrıca diğer etkenin tıpta uzmanlık eğitimi veren bir hastane olması nedeniyle genç bir hekim gurubu olan asistan hekimlerin grup içinde önemli bir yere sahip olması ile açıklanabilir.

Cinsiyet grupları incelendiğinde hastanedeki sağlık çalışanlarının 259'u (%68,0) Kadın, 122'si (%32,0) Erkek olarak dağılım gösterdiği görülmüştür.

Hemşirelik mesleğinin kadın mesleği olarak kabul görmüş bir meslek grubu olması ve sağlık çalışanların büyük bir çoğunluğunun hemşire olması nedeniyle cinsiyetin çoğunluk olarak kadın çıktığı tahmin edilmektedir. Sağlık sektöründe kadın personel sayısının fazla olması sebebi hemşirelik ve ebelik gibi mesleklerin toplumda geleneksel olarak kabul edilmiş bir kadın işi olması görüşüdür. (Altuğ Özsoy ve Başla İz, 2005)

Medeni durumları incelendiğinde sağlık çalışanlarının medeni durumlarının 166'sı (%43,6) Evli, 215'i (%56,4) Bekâr olarak dağılım gösterdiği görülmüştür. Yine sağlık çalışanlarının genç olmasına paralel olarak bekâr olması olası bir sonuçtur.

Evlü ve bekâr gruplarının birbirine yakın olması sağlık çalışanlarının 20-29 yaş gurubundakilerinin sayısının diğer yaş guruplarında olanların toplam sayısına eř olmakla açıklanabilir.

Eğitim durumları incelendiğinde sağlık çalışanlarının eğitim durumlarında 27'si (%7,1) Lise, 46'sı (%12,1) Ön Lisans, 20'si (%5,2) Lisans tamamlama (2+2), 179'u (%47,0) Lisans, 86'sı (%22,6) Yüksek Lisans, 23'ü (%6,0) Doktora olarak dağılmaktadır.

Eğitim seviyelerinde farklılıklar görülmekle beraber büyük çoğunluğunun yaklaşık % 49 örgün lisans programlarından mezun olup yine ikinci çoğunluğu da yüksek lisans gurupların aldığı izlenmektedir. Ayrıca lisans tamamlama ve ön lisans programlarında beliren oranların açık öğretim programlarının etkisiyle özellikle sağlık personeli gurubunda etkisi olduğunu söyleyebiliriz. Buradan çıkan sonuçla sağlık personelinin genel olarak lisans mezunu olduğunu ve lisans sonrası eğitime de önem verdiklerini ayrıca belli bir oranda yüksek lisans ve doktora eğitiminde olduğunu görmekteyiz. Burada etkenin hastanenin bir eğitim ve araştırma hastanesi olması nedeniyle eğitimle ilgili konulara karşı daha duyarlı ayrıca hekim dışı sağlık personelinin de son yıllarda eğitim düzeyinin de giderek arttığını söyleyebiliriz. Sağlık sektöründe istihdam durumu çok parçalı bir yapıya sahiptir. Sektörde çok uzun süreli profesyonel eğitim almış ve ileri derece uzmanlaşmış ve ikame edilmesi mümkün olmayan bir emek gücü sektörde önemli bir yere sahipken tam vasıflı olmayan nitelik istemeyen işlerde çalışanlarda bir bölümü oluşturmaktadır. Bu yüzden sektör birbirlerinden çok farklı birçok meslek gurubunu ve emekçiyi barındırmaktadır. Bu durum sektördeki mesleklerin beraberliğine değil tahmin edilen aksine çıkar çatışmalarına neden olmaktadır. (Soyer,2011)

Doğum yeri incelendiğinde sağlık kurumdaki sağlık çalışanlarının 92'si (%24,1) İstanbul, 289'u (%75,9) İstanbul dışı olduğu izlenmektedir. İstanbul'un göç alan bir bölgede olması nedeniyle yerleşim yeri olarak dış illerin ağırlıkta olması, eğitim ve araştırma hastanesi olması nedeniyle eğitim olanaklarından yararlanmak isteyen meslek gurupları tarafından tercih edilmesi ayrıca ilk atama ve nakillerde İstanbul'un daha kolay olması diğer illerde yaşayan sağlıkçılar tarafından da tercihe neden olduğu düşünölmektedir.

Sağlık çalışanlarının **unvan/branş** durumları incelendiğinde değişkenine göre 124'ü (%32,5) Hekim, 166'sı (%43,6) Hemşire, 21'i (%5,5) Ebe, 70'i (%18,4) Diğer olarak dağılmaktadır.

Sağlık sektörü sadece tıbbi hizmetlerle değil ayrıca destek hizmetlerini de içine alan ve pek çok mesleği barındıran bir sektördür. Bu meslek grupları hekim, hemşire, ebe sağlık teknisyenleri (Anestezi, radyolog, v.b) büro işleri, temizlik işleri güvenlik gibi birçok destek hizmetleri de içinde barındırır. Büyük bir insan gücüne sahip olan sağlık sektörü emeğe dayalı bir hizmet sunumuna sahiptir. Sahip olduğu istihdam edilen insan gücü bakımından da ekonomide önde giden sektörlerden biridir. (Belek,2001)

Sağlık çalışanların **aylık gelir** durumları incelendiğinde 16'sı (%4,3) 2000 TL altı, 44'ü (%11,9) 2000-2999 TL, 165'i (%44,6) 3000-3999 TL, 32'si (%8,6) 4000-4999 TL, 14'ü (%3,8) 5000-5999 TL, 48'i (%13,0) 6000-6999 TL, 51'i (%13,8) 7000 TL ve üstü olarak dağılmaktadır.

Ücret dağılımında farklılıkları içeren grupların olmasının mesleki farklılıklardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Performans ve ek ödeme uygulamalarının ücretlendirme olarak hekim dışı sağlık personelinin sağlık hizmetlerinin bir ekip olarak sunulması anlayışından uzaklaştırarak sistemsiz olarak da mağdur etmektedir. Çoğunluğu kadın olan hekim dışı sağlık personelinin emeği değersiz hale getirilmiştir. Aslında bu durumun yatay ayrımcılık tipi olan cinsiyete dayalı ayrımcılıkta kadınlara yönelik daha düşük ücretlerin verilmesinin temsili bir örneği olduğu düşünülmektedir.

Kurumda çalışma süresi incelendiğinde 51'i (%13,4) 1 yıldan az, 211'i (%55,4) 1-5 yıl, 83'ü (%21,8) 6-10 yıl, 36'sı (%9,4) 10 yıl üstü olarak dağıldığı görülmüştür. Son yıllarda SB bağlı hastanelerde iller arası ve il içi atamaların birçok etkene bağlı olarak kolaylaşması sonucu sağlık çalışanlarının kurumsal değişikliklere daha sık başvurmasına neden olmuştur. Hasta yoğunluğu ve iş yükünün çok olduğu kurumlarda bu durum çok sık personel hareketlerine neden olmaktadır. Ayrıca ilk atama ve nakilde İstanbul' da ki hastanelerin daha kolay çıkması nedeniyle genç nüfusa paralel kurumsal çalışma süreleri de kısa olmaktadır. Bu yüzden kurumda çalışan sağlık personelinin çalışma süresiyle doğru orantılı olacak şekilde sağlık

çalışanlarının **meslekte toplam çalışma süresinde** 22'si (%5,8) 1 yıldan az, 154'ü (%40,4) 1-5 yıl, 80'i (%21,0) 6-10 yıl, 125'i (%32,8) 10 yıl üstü olarak görülmüştür.

Sağlık çalışanlarının **çalışma şekli** incelendiğinde 22'si (%5,8) Nöbet, 87'si (%22,8) Mesai, 272'si (%71,4) Karma (nöbet + mesai) olarak dağılmaktadır. Sağlık hizmetinin 24 saat esasına dayalı olması nedeniyle kesintisiz olarak uygulanması sağlık personelinin istihdam durumun da düzensiz çalışma şekillerinin uygulanmasına neden olmaktadır.

Sağlık çalışanlarının **istihdam durumu** incelendiğinde 343'ü (%90,0) Kadrolu, 29'u (%7,6) Sözleşmeli, 9'u (%2,4) Hizmet Alımı olarak dağılmaktadır. Hastanenin Sağlık Bakanlığına bağlı bir hastane ve daha da önemlisi bir kamu kurumu olması nedeniyle kadrolu çalışanların ortalaması oldukça yüksektir. Son yıllarda uygulamaya geçilen sağlık hizmetlerindeki bazı klinik uygulamaların hizmet alımı yoluyla temin edilmesi bu kliniklerde hizmet veren sağlık personelinin de hizmet alımı yoluyla çalıştırılmasına neden olmaktadır. Örneğin görüntüleme hizmet alımı için radyoloji teknisyeni çalıştırılması ya da bir laboratuvar hizmet alımı için laboratuvar teknisyenin hizmet alımına dâhil edilmesi. Bunun gibi satın alma yoluyla görülmeye çalışan sağlık hizmetleri beraberinde sağlık personelinin taşeron olarak çalıştırılması sonucunu doğurmuş, ücret ve hak kaybına uğratılarak iş güvencesi kaybettirilmiştir.

Sağlık çalışanlarının **sendika üyeliği** durumu incelendiğinde 210'u (%55,4) Evet, 169'u (%44,6) Hayır olarak dağıldığı görülmektedir. Sağlık sektöründe çalışanların çoğunu kadınların oluşturduğunu söylemiştik. Bu oran doğru orantılı olarak sendikalaşma konusunda da aynıdır. Fakat durumu meslek gruplarına göre değerlendirdiğimizde sağlık sektöründe çalışan hekimlerin diğer sağlık personeline göre daha az sendikalaştığı görülmüştür.

Bireyin ekip içinde yer bulabilmesi ve diğer insanlarla ortak paylaşım sağlayıp ekibin performansına pozitif etki sağlayabilmesinde kendi mevcut edinimlerinin, çevrenin kendisini algılaması ve kabulündeki rolü çok büyüktür.

Sağlık çalışanlarının farklılık algılarına ilişkin durumlar değerlendirildiğinde;

Bir insanı diğerlerinden farklı kılan unsurların sağlık çalışanları tarafından; en çok % 65'nin (n=248) kişilik, % 47,5'nin (n=181) eğitim, % 46,5'nin (n=177) kültür olduğunu söylemişlerdir.

Sağlık çalışanlarının farklılık unsuru olarak gördüğü özelliklerin kişinin yaşamı boyunca sonradan edindiği ve ilk süreçte anlaşılmayan olan farklılıklara yönelik ikincil boyutlara ait özelliklerdir. Birincil boyut dediğimiz kişinin doğuştan edindiği ve ilk süreçte kolayca anlaşılamayan farklılıklara ilişkin bir anlam yüklemedikleri görülmüştür.

Sağlık hizmetinin bir ekip işi olması nedeniyle sağlık çalışanları önceliklerini kişisel özelliklere dayandırdığı, çalışma yaşamında uyumu zorlaştıracak ve aksaklıklara neden olabilecek kişisel özelliklere önem verdikleri düşünülmüştür. Hizmetin etkin ve hızlı karar verebilme mantığı içinde olabilmesi için mutlak koşulun ekip içindeki uyumun olabileceği görüşü ile kişisel özelliklerin önem taşıdığı söylenilebilir. Bunun için de kişileri bir müddet tanımak gerektiği yani önyargısız davranıldığı ortaya çıkmaktadır.

Tarhan (2011) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerin farklılık algılarına ilişkin yapılan araştırmalara göre, farklılığa yüklenen anlamlar ile ilgili sorulan açık sorulara hemşirelerin %77.7 'sinin kişilik, %71.7'sinin kültür ve %68.3'ünün eğitim yanıtını verdiği görülmektedir.

Tatlı (2014) tarafından ülkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, katılımcılara farklılığın anlamına ilişkin sorulan sorular incelendiğinde katılımcıların farklılık unsuru olarak en çok evet, %81 ile din, %85,8 ile cinsel tercih ve %76,8'i ile kişilik demişlerdir.

Kızıl (2011) tarafından Niğde İlinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, insanı diğer kişilerden farklılaştıran en önemli özellikler eğitim durumu, kültür ve kişilik olarak bulunmuştur.

Güler (2012) Bolu İli Beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışına ilişkin bir araştırma adlı çalışmada, bir çalışmanı diğer çalışanlardan farklı yapan unsurlar ifadesi ile ilgili ifadeler incelendiğinde çalışanların en çok 28,8 oranla kişilik, 18,9 oranla eğitim ve 18,6 oranla kültür unsurlarını işaretledikleri görülmüştür.

Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların 56'sı eğitimi farklılık kaynağı olarak görmekte-dirler. Ardından 46 kişiyle kişilik gelmektedir. Üçüncü farklılık kaynağı ise

kültür gelmektedir. En az seçilen farklılık kaynağı ise medeni durum oluşturmaktadır.

Yoğun (2015) Diyarbakır ilinde tekstil ve maden sektöründe çalışan yapılan araştırmada, katılımcıların çoğunluğu, eğitimin çeşitlilik yaratan bir unsur olduğunu düşünmektedir.

Yanaşma (2011) Çorum ili merkezinde bulunan Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesinde görev yapan yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, farklılıkların hangi düzeylerde algılandığı ve nasıl dikkate alındığı, insanı diğer insanlardan farklı yapan özelliklerin ne olduğu ilişkin sorular değerlendirildiğinde kişiden kişiye değişmektedir. Fakat çalışanlar en yüksek oranla kişiliğin, eğitimin ve kültürün insanı diğerlerinden daha farklı yaptığı düşüncesindedirler.

Aksu (2008) tarafından yapılan çalışmada, Bursa'da bulunan otomotiv ve tekstil sektörüne bağlı çalışanlara ilişkin yapılan araştırmaya göre, katılımcılara farklılığın anlamına ilişkin sorular incelendiğinde kişilik en önemli unsur olarak görülürken, bunu eğitim ve kültür takip etmektedir.

Tez kapsamında yapılan araştırma ile diğer yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde farklı sektörlerde en çok farklılık unsuru olarak kişilik olmak üzere kültür, eğitim, cinsel tercih ve din olarak bulunmuştur. Fakat kişilik tüm farklı çalışmalarda en fazla farklılık unsuru olarak kabul edilmiştir. Aynı şekilde sağlık personeline en yüksek katılımı farklılık unsuru olarak görmüştür. Yazında bahsedildiği gibi kişilik önemli bir farklılık boyutlarından.

Sağlık çalışanlarının **ekiplerinde istemedikleri farklılık unsurlarının** da % 45,4'nin (n=173) kişilik, % 25,2'nin (n= 96) cinsel tercih ve % 21'nin (n=80) diğer olduğunu söylemişlerdir.

Ekip içinde istenmeyen farklılıklara yönelik en önemli kısmı kişilik ile ilgili farklılıklar oluşturmuş ve çalışmada cinsel tercihe yönelik farklılıklarında büyük oranda reddedildiği görülmüştür. Kişinin engelli olması yazında önemli bir faktör olmasına rağmen ekip içinde en az reddedilen farklılık özelliklerinden olduğu görülmüştür. Farklılık ile ilgili birincil ve ikincil boyutların dışında istenmeyen başka farklılık unsurlarının olduğu da ifade edilmiştir.

Tarhan (2011) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmaya göre, ekipteki farklılıkların reddine ilişkin sorulara, % 48.3 ile kişilik, %32 ile cinsel tercih, %31 ile kültür yanıtının verildiği görülmektedir.

Tatlı (2014) tarafından ülkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, %86,3'ü ise cinsiyeti, %88,6'sı dini, %92,4'ü cinsel tercihi, %93,4'ü farklı bölge ve şehri farklı olan bir bireyle aynı ekipte çalışmak istemediğini belirtirken, bu yönlü farklılıkları olan kişilerde çalışmayı problem olarak görmektedirler.

Kızıl (2011) tarafından Niğde İlinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, kültür, dini inanç ve kişilik olarak farklı özellikleri olan kişilerle aynı ortamda çalışmak istememektedirler.

Güler (2012) Bolu İli Beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışına ilişkin bir araştırma adlı çalışmada bir çalışanın hangi yönlerden farklı bir çalışanla birlikte çalışmak istemediğine ilişkin ifadeler incelendiğinde ilk sırayı 23,3'lük oranla kişilik, ikinci sırayı 9,0'luk oranla cinsel tercih ve üçüncü sırayı da 7,7'lik oranla kültürün takip ettiği görülmüştür.

Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların 36'sı kişilik farklılığı olan bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istememektedir. Aynı ekipte bulunmak istemedikleri farklılıklar olarak cinsel tercih ve eğitim 19 kişi ile ikinci sırada gelmektedirler. Üçüncü sırada ise 16 kişi ile kültür farklılıkları gelmektedir.

Yoğun (2015) Diyarbakır ilinde tekstil ve maden sektöründe çalışan yapılan araştırmada, katılımcıların, %29,3'ü cinsel tercihi farklı kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediğini, %18,4'ü kişiliği farklı kişilerle, %16'sı eğitimi, %10,9'u yaşı, %9,5'i kültürü, %6,5'i dini farklı olan kişilerle aynı ekipte bulunmak istemediğini belirtmiştir.

Yanaşma (2011) Çorum İli merkezinde bulunan Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesinde görev yapan yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların aynı ekipte bulunmayı istemedikleri farklılıklar arasında, kişilik faktörü en önemli faktör olmakla birlikte kültür, eğitim ve yaş farklılığının önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Aksu'nun (2008) yapmış olduğu çalışmada, %50,3 ile kişilik, %24.6 ile kültür, %16,3 ile eğitim cevaplarının verildiği görölmüştür.

Yapılan çalışma ile, diğer çalışmaları birlikte değerlendirildiğinde, en fazla istenmeyen farklılığın çalışmalarda kişilik olduğu görölmektedir. Diğer cevaplar ise farklılık göstermektedir.

Yapılan araştırmada, sağlık çalışanları, **sosyal yaşamda farklılık unsuru olarak neyi** algıladıkları sorusuna %41'nin (n=168) kişilik, %29,7'nin (n=113) cinsel tercihi ve %18,4'nin (n=70) diğer olduğunu söylemişlerdir.

Tarhan (2011), sosyal yaşamlarında farklılıkların reddi ile ilgili sorulan sorulara olarak %54,7'sinin (n=164) kişilik, %38,3'ünün (n=115) cinsel tercih, %24,7'sinin (n=74) din yanıtını verdikleri göröldü.

Tatlı (2014) tarafından ölkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, çalışanların kurum dışında da, önemsediği farklılıkların başında kişilik gelmekle birlikte, kültür ve eğitim eşit oranda dikkate alındığı görölmüştür.

Kızıl (2011) tarafından Niğe İlinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, iş dışında etnik kökeni farklı olan kişilere, dini inancı farklı olan kişilere ve kişiliği farklı olan kişilere karşı uzak durmaktadırlar.

Güler (2012) Bolu İli beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışına ilişkin bir araştırma adlı çalışmada, çalışanın iş hayatı dışındaki hangi insanlara mesafeli davrandığına ilişkin ifadeler incelendiğinde en yüksek oranın 21,4'lük oranla kişilik olduğu görölmektedir. Bunu sırasıyla 13,7'lik oranla cinsel tercih ve 6,6'lık oranla kültür-din ve eğitim ve yaş takip etmektedir.

Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların günlük hayatlarında en çok, cinsel tercihi (27), kişiliği (24), etnik kökeni (19) ve dini sembol kullanması (10) gibi farklılıkları ile ön plana çıkan insanlara karşı mesafe koymaktadırlar.

Yoğun (2015) Diyarbakır İlinde tekstil ve maden sektöründe çalışan yapılan araştırmada, %38,8'i iş hayatı dışında cinsel tercihi öne çıkan kişilere mesafeli

davrandığını, %14,6'sı kişiliği öne çıkan kişilere, %12,6'sı yaşı, %11,2'si kültürü, %7,8'i etnik kökeni, %7,1'i dini öne çıkan kişilere mesafeli davrandığını belirtmiştir.

Yanaşma (2011) Çorum İli merkezinde bulunan Çorum Şeker Fabrikası, Çorum İl Sağlık Müdürlüğü, Çorum Vergi Dairesinde görev yapan yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada, çalışanlar, iş yaşamı dışında görüşmeyi tercih ettikleri kişilerde her şeyden önce kişilik faktörüne önem verdikleri görülmektedir. Bu farklılığı ise, kültür, eğitim ve cinsiyet farklılıkları takip etmektedir.

Aksu'nun (2008) yapmış olduğu çalışma kapsamında otomotiv ve tekstil sektöründe çalışan kişiler üzerinde yapılan araştırmaya göre, sosyal yaşamda farklılık algısı üzerine sorulan sorulara sırasıyla kişilik, kültür ve etnik köken yanıtlarının verildiği görülmektedir.

Yapılan araştırmada, diğer araştırma sonuçlarına paralel olarak en çok kişiliğin ve cinsel tercihin sosyal yaşamda reddedilen bir farklılık olarak kabul edildiği ayrıca din ve etnik kökenin sosyal yaşamda reddedilen bir farklılık olarak kabul edildiği görülmüştür. Diğer unsurlar da sosyal yaşamda farklılık unsuru olarak görülmektedir. İş yaşamında ekip ile sosyal yaşamdaki farklılıklar karşılaştırıldığında ekipte önemli bir orana sahip olan eğitim farklılığın sosyal yaşamda aynı farklılık algısını oluşturmadığı görülmektedir. Etnik köken ve cinsel tercihin sosyal yaşamda daha fazla farklılık algısı olarak görüldüğü, dini tercihin iş yaşamında önemli bir farklılık unsuru değilken sosyal yaşamda daha önemsenen farklılık unsuru olduğu görülmüştür.

Sağlık çalışanları **farklılıkları içeren ekiplerin dezavantajları** olarak %63,8'nin (n=243) en fazla iletişimsizlik /anlaşmazlık ve % 60.1'nin (n=229) çatışma olduğunu söylemişlerdir. Farklılık içeren gruplar arasında iletişimsizliğin/anlaşmazlığın olması en fazla dezavantaj görülürken çatışmada önemli bir dezavantaj görülmüştür. Çatışmalar aslında örgütler için pek istenen bir durum değildir. Farklılıklar içeren gruplarda iletişim kuramamak ve anlaşmazlık durumundan kaynaklanan çatışmalar kaçınılmazdır. Burada önemli olan liderlerin ortaya çıkan anlaşmazlık ve çatışma durumlarını iyi yöneterek çatışmaları ve farklılıkları fayda haline getirebilmektir. Grupta önemli bir unsur olarak da ekip ruhunun oluşmaması farklılıklar içeren gruplar için bir dezavantaj olarak görülmüştür.

Tarhan (2011) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmaya göre, farklılıkların olduğu ekiplerde en önemli dezavantajın %74 oran ile iletişimsizlik olduğu görülmüştür.

Tatlı (2014) tarafından ülkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekiplerde %78,7'si çatışma, %71,6 performans düşüklüğü, %66,8 ekiplerde ekip ruhu oluşturmama ve %66,8'i farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu ekiplerde anlaşmazlık sorununun ortaya çıkabileceğini düşünülmüştür.

Kızıl (2011) tarafından Niğde İlinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, çalışanların % 54,4'ü farklılığı bulunan çalışanların örgütte iletişimsizlik/anlaşmazlık ortamı yaratacağını, % 32,2'si problem çözmede aksaklık yaratıcılığını, % 28,9'u örgütsel bütünlüğün sağlanmasının engelleneceğini, % 18,5'i örgütte kararsızlık yaratıcılığı ve % 27,5'i çatışma/yabancılaşma ortamının yaratıcılığı olarak bulunmuştur.

Güler (2012) Bolu İli beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışına ilişkin bir araştırma adlı çalışmada, farklı yönleri olan kişilerin dahil olduğu bir ekipte hangi sorunların ortaya çıkabileceğine ilişkin ifadeler incelendiğinde çalışanların büyük çoğunluğunun iletişimsizlik/ anlaşmazlık seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Bununla birlikte ekip ruhunun oluşmaması, sorun çözmede aksaklıkların çıkması ve çatışma yüksek oranlı verilen cevaplar olarak bulunmuştur.

Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanlar farklı yönleri olan kişilerden oluşan bir ekipte; birinci sırada iletişimsizliğin, ikinci sırada ekip ruhunun oluşmaması, üçüncü sırada ise anlaşmazlık olarak ortaya çıkmıştır.

Yoğun (2015) Diyarbakır İlinde tekstil ve maden sektöründe çalışan yapılan araştırmada, farklılıkların ortaya çıkaracağı en büyük sorun iletişimsizlik ve anlaşmazlık olarak bulunmuştur.

Aksu (2008) tarafından tekstil ve otomotiv sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmaya göre farklılıkların olduğu ekiplerde en önemli dezavantajın yine iletişimsizlik/anlaşmazlık olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmada, diğer araştırmaların sonucuna paralel olarak en çok iletişimsizlik /anlaşmazlık olacağı görüşü bildirilmiştir.Yine ekip ruhunun oluşmaması, sorun çözmede aksaklıkların çıkması ve çatışma yüksek oranda farklılık içeren ekipler için dezevantaj olarak bulunmuştur.

Sağlık alışanları, **farklılık içeren ekiplerin avantajlarının** % 71,9'nin (n=274) düşünce zenginliği ve % 60,6'nın (n=231) yaratıcılığın artması olduğunu söylemişlerdir. Yapılan çalışmada farklılıkların olduğu grupta avantaj olarak görülen düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması grupta ki farklı görüş ve fikirlerin grup için karşılaşılabilen problem durumların da farklı çözüm nerileri ve farklı fikirleri beraberinde getireceği için problem çözmede kolaylık sağlayacak ve avantaja dnştrecekdi söylenebilir.

Tarhan (2011) tarafından yapılan araştırmaya göre, farklılığın olduğu ekiplerin avantajlarına ilişkin sorulan sorulara %76 ile düşünce zenginliği, %70,7 ile yaratıcılığın artması yanıtları verilmiştir.

Tatlı (2014) tarafından lkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, %30,3' ekipte iş veriminin artması, %22,3 ekipte performans artması yönünde, %12,3' ekipte iş tatmini olarak cevap vermişlerdir.

Kızıl (2011) tarafından Niğe İlinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, çalışanların % 54'ne göre farklılığı bulunan çalışanların örgüte yaratıcılık faydası bulunmakta, % 40,6'sına göre hoşgörü düzeyi artması faydası bulunmakta, % 23,5'ine göre esneklik faydası bulunmakta ve % 71,5'ine göre problemlere karşı çözüm zenginliği yönünden faydası bulunmaktadır.

Güler (2012) Bolu İli beyaz et sektöründe farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde mobbing davranışına ilişkin bir araştırma adlı çalışmada, farklı yönleri olan çalışanların dahil olduğu bir ekipte hangi avantajların olabileceğine ilişkin ifadelere bakıldığında 34,2'lik oranla düşünce zenginliği ve ardından 23,3'lk oranla yaratıcılığın artması gelmektedir.

akır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanlar, farklı yönleri olan kişilerden oluşan bir

ekipte; birinci sıra ile düşünce zenginliği, ikinci sıra ile yaratıcılığın artması ve üçüncü sıra ile esneklik kazanılması gibi avantajların olacağını düşünmektedirler.

Yoğun (2015) Diyarbakır İlinde tekstil ve maden sektöründe çalışan yapılan araştırmada, Anket katılımcıları farklılıkların en önemli üstünlüğünü hoşgörü düzeyini artırması olarak görmekte, düşünce zenginliği, esneklik kazanılması ve yaratıcılığın artması önemli avantaj olarak belirtilmektedir.

Aksu'nun (2008) yapmış olduğu çalışma da ise farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu ekipte düşünce zenginliği, yaratıcılığın artması, esneklik kazanılması ve toleransın katılımcılarca önemli birer avantaj olarak değerlendirildiği görülmektedir

Yapılan araştırmada ve diğer sağlık sektöründe yapılan araştırmada ekiplerin sahip oldukları farklılıkların avantajları, düşünce zenginliği ve yaratıcılığın artması olarak bulunmuş olup diğer sektörlerde de buna paralel sonuçlar bulunmuştur. İlâveten diğer sektörlerde esneklik, hoşgörü düzeyinin artması ve iş tatmini gibi cevaplar yüksek oranda bulunmuştur.

Sağlık çalışanları, **farklılık içermeyen ekiplerin avantajları** % 64,6'nın (n=246) iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması ve % 62,5'nin (n=238) ekip ruhunun oluşması olduğunu söylemişlerdir. Çalışmadan elde edilen verilere göre grup içi farklılıkların olmaması grup içi hareketlerde farklılık olmayacağından iletişim ve daha kolay olacak birlik ve aynı olmanın getirdiği duyguyla ekip ruhu daha kolay oluşacaktır. Farklılıkların olmadığı gruplarda çatışmalara da neden olacak bir durum ortaya çıkmayacak aynı düşünceye aynı fikre sahip olan herkes aynı şeyi söyleyecek, aynı şeyi düşünecek ve aynı kararı verecektir. Bunun getirisi olarak iletişim ve anlaşma sorunsuz olacak ekip içi birlik oluşması kaçınılmaz olacak denebilir.

Tarhan (2011) tarafından yapılan araştırmada ise, farklılıkların olmadığı ekiplerdeki en önemli avantajın, %72 ile iletişimin sorunsuz olması, %66,7 ile sorun çözmede kolaylık ve %60 ile karar vermede kolaylık olduğu bulunmuştur.

Tatlı (2014) tarafından ülkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, farklılıkların olmadığı ekiplerdeki en önemli avantajın, %73,9'u ekip ruhu oluşturma, %72,5'i iş tatmini, %46,4'i düşünce zenginliği, %53,6 performans artması açısından yararlı olacağı düşünülmüştür.

Kızıl (2011) tarafından Niğde İlinde otomotiv, tekstil, mobilya ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yapılan araştırmada, çalışanlar kendilerine

benzeyen kişilerle çalışmanın örgüt için faydalı olacağı kanaatinde olup, bu fayda en çok karar almada kolaylık, ekip ruhunun oluşması ve iletişimin/anlaşmanın kolay olması yönündedir.

Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada, çalışanların kendilerine benzeyen kişilerle aynı ekipte çalıştığı zaman; birinci sırada karar vermede ve sorun çözümede kolaylık, ikinci sırada ekip ruhunun oluşması ve iletişimin sorunsuz olması, üçüncü sırada ise performans artması gibi yararların olacağını bulmuşlardır.

Aksu'nun (2008) çalışmasında ise yine aynı şekilde iletişimin sorunsuz olması sonucu elde edilmektedir. Yapılan çalışmaların sonuçları sektörel farklılıklara rağmen aynı olarak bulunmuştur.

Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine göre anketin üçüncü kısmında yer alan ve farklılıkların yönetimine verdikleri cevapların ilişkilendirilmesine ait bulguları değerlendirdiğimizde;

Sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey ve farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puan ortalamalarının **cinsiyet değişkeni** açısından değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. ($p>0,05$). Araştırma sonuçları ile paralel olarak Tarhan (2011) hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, Tatlı (2014) Türkiye'nin önde gelen bir GSM operatörünün Diyarbakır ve İstanbul lokasyonlarında çalışan personeller üzerinde yapılan araştırmada ve Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada cinsiyet değişkeni açısından farklılıkların yönetiminin algılanmasında anlamlı fark bulunamamıştır. Çalışanların farklılıkların yönetimi ilkesini algılamalarında, kadın veya erkek olmaları algılamalarını etkilememektedir. Yazında cinsiyet, önemle üzerinde durulan ve farklılığın boyutları arasında yer alan bir kavramdır. Özellikle cinsiyet ayrımcılığı konusunda kadınların daha fazla ayrımcılığa tabi tutulduğu yönünde yaklaşımlar bulunmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığını önlemeye yönelik uluslararası çalışmalar günümüzde devam etmektedir. Yapılan analizde yazından farklı olarak cinsiyet değişkeninde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey ve farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puan ortalamalarının **medeni durum** değişkeni açısından

değerlendirildiğinde grup ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Araştırma sonuçları ile paralel olarak Tarhan (2011) hemşireler üzerinde yapılan araştırmada, Tatlı (2014) Türkiye'nin önde gelen bir GSM operatörünün Diyarbakır ve İstanbul lokasyonlarında çalışan personeller üzerinde yapılan araştırmada ve Çakır (2011) Karaman Valiliği bünyesindeki kamu kurumlarında çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmada medeni durum değişkeni açısından farklılıkların yönetiminin algılanmasında anlamlı fark bulunamamıştır. Medeni durumun farklılıkların yönetimi algılanmasında herhangi bir farklılık yaratıp yaratmadığını analiz edildiğinde, evli yada bekar olmanın farklılıkların yönetimi algılanmasında herhangi bir farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel, grupsal, örgütsel düzeyde farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puan ortalamaları **eğitim durumu** değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu noktadan hareketle, sağlık çalışanların mezuniyet derecelerinin farklı olması farklılıkların yönetimi algılamasında bir farklılık ortaya çıkarmamaktadır. Tarhan (2011) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada, eğitim durumları ile hemşirelerin farklılık algısı 1 ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları karşılaştırıldığında; lisansüstü mezun hemşirelerin aldıkları puan, sağlık meslek lisesi, önlisans ve lisans mezunu hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuş ve eğitim düzeyinin yüksek olması hemşirelerin saygı ve itibar görmelerine, eğitim ve kariyer fırsatlarına kolay erişmelerine, ayrımcılık taciz ve zorbalıklara daha az maruz kalmalarına ve iletişim konularında daha rahat davranmalarına sebep olabildiği için lisansüstü mezun hemşireler farklılık iklimini daha olumlu algılamış olabilir şeklinde yorumlanmıştır. Tatlı (2014) Türkiye'nin önde gelen bir GSM operatörünün Diyarbakır ve İstanbul lokasyonlarında çalışan personeller üzerinde yapılan araştırmada eğitim ile farklılıkların yönetimini algılamada bir farklılık görülmemiştir. Buradan bu değişkenliğin sahip olduğu meslek ve eğitim durumlarının farklılıkları ile ilgili olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Sağlık çalışanlarının **aylık gelir** değişkenine göre bireysel düzey, grupsal düzey farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamış fakat örgütsel düzey puanları ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Örgütsel düzeyde düşük ve yüksek gelirli sağlık çalışanları farklılık iklimini daha olumlu görürken, orta gelirli sağlık çalışanları farklılık

iklimini daha olumsuz olarak görmektedirler. Daha önce yapılan çalışmalarda aylık gelir değişkeni açısından farklılık algısı değerlendirilemediği için kıyaslama yapılamamıştır.

Sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey, örgütsel düzey ve farklılık iklimi ölçme ölçeği puan ortalamalarının **doğum yeri** değişkeni açısından değerlendirildiğinde, doğum yeri İstanbul olanların örgütsel düzey puanları ile farklılık iklimi ölçme ölçeği toplam puanları İstanbul dışı olanlara göre yüksek bulunmuştur ($p<0,05$). Bu durum yazında da bahsedildiği gibi doğum yeri, kültürel özellikler, etnik köken vb. boyutlar farklılık unsurlarıdır. Başka bir ifadeyle İstanbul'da doğan sağlık çalışanları, farklılık iklimini daha olumlu algılamakta ve işyerlerindeki farklılıkları daha fazla kabullenmektedirler. Tarhan'ın (2011) yapmış olduğu araştırmada ise, doğum yerinin Türkiye olup olmaması durumunun farklılığın algılanması üzerine etkisi değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, 1 ölçeğinden yapılan değerlendirmeye göre yurtdışında doğan hemşirelerin aldıkları puanın Türkiye'de doğan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunduğu, 2 ölçeğinden yapılan değerlendirmeye göre iki grup arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede bir farklılık bulunmadığı; ancak Türkiye doğumlu hemşirelerin puanlarının daha düşük olduğu görülmektedir. Tarhan'ın yapmış olduğu değerlendirmeye göre, hastanelerde çalışan hemşirelerin genellikle 1988 yılında Turgut Özal'ın girişimleri ile Bulgaristan'dan Türkiye'ye göç eden Türkler olması nedeni ile, gelen kişilerin yaşam tarzlarını değiştirmek zorunda kalması, adaptasyon konusunda sıkıntı çekmeleri ve buldukları kurumda ayrımcılığa maruz kalma ihtimalleri sonucunda farklılıklar konusunda farkındalıklarının olması kuvvetle muhtemeldir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, örgütsel düzey ve toplam farklılık iklimi ölçme ölçeği puan ortalamaları **unvan durumu** değişkeni açısından değerlendirildiğinde aralarında anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Grupsal düzeyde ortalama puanı istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$). Genel olarak farklılıkların hangi meslek grubundan kaynaklandığını bulmak için yapılan değerlendirmeye göre branş bazında sağlık sektöründe hekim ve diğer grubun, hemşire ve ebeler göre farklılık iklimini daha olumlu hemşire ve ebelerin daha olumsuz olarak algıladıkları görülmüştür. Ebelerin hemşirelere göre farklılık iklimini daha da olumsuz algıladıkları görülmüştür. Tarhan'ın (2011) hemşireler üzerinde

yapmış olduğu araştırmada da, hemşirelerin görevleri ile farklılık algısı 1 leği karşılaştırmasına göre anlamlı bir fark bulunamazken, farklılık algısı 2 leği karşılaştırmasına göre servis dışı hemşirelerin (eğitim hemşiresi, infeksiyon kontrol hemşiresi) aldıkları puan, servis hemşireleri, servis sorumlu hemşireleri ve başhemşirelerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bunun servis dışı hemşirelerin daha az ekip çalışmasında bulunmalarının ve daha çok tek başlarına çalışmalarının doğal bir sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, çıkan sonuçlarda başhemşirelerin hem farklılık algısı 1 hem de farklılık algısı 2 ölçeklerinden alınan puan ortalamaları en az olan grup başhemşirelerdir. İşyerindeki mevcut farklılıkların üstesinden yöneticiler ile yönetim politikaları sonucunda gelinebileceği düşüncesiyle, araştırma sonucunda elde edilen verilerin yöneticiler tarafından olumsuz bir farklılık ikliminin algılandığıdır (Tarhan, 2011).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının **kurumdaki çalışma süresi** değişkenine göre alt boyutları ve toplam puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır (**p>0,05**).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının **meslekte toplam çalışma süresi** değişkenine göre alt boyutları ve toplam puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunamamıştır (**p>0,05**).

Tatlı (2014) tarafından lkemizde önde gelen bir GSM operatörünün iki farklı lokasyonunda yapılan araştırmada, toplam iş tecrübesi durumuna göre farklılıkların yönetimi algılaması arasındaki farklılık ilişkisini ortaya koymak için yapılan ANOVA Testi sonuçlarına göre (**p<0,05**) araştırma sonuçlarına paralel olarak bir farklılık bulunamamıştır. Yani alışanların toplam tecrübe farklılıkları farklılıkların yönetimi algısında herhangi bir farklılığa sebep olmadığı bulunmuştur. Yazında tecrübe ile ilgili bir farklılık boyutlarından bahsedilmemiş olduğu gibi literatürde de karşımıza çıkmamıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel düzey, grupsal düzey ve farklılık iklimi lme leği puan ortalamaları arasında **alışma şekli** değişkeni açısından anlamlı fark bulunmuştur (**p<0,05**). Örgütsel düzeyde farklılık iklimi lme leği puan ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (**p>0,05**). Grup ortalamaları değerlendirildiğinde çalışma şekli mesai olanların ortalama puanları

karma ve nöbet çalışanlardan daha yüksek bulunmuş ve farklılık iklimini daha olumlu algıladıkları görülmüştür.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bireysel, grupsal, örgütsel düzeyde ve farklılık iklimi lme leği toplam puan ortalamaları ile **istihdam durumu** değişkeni arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (**p>0,05**).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının **sendikal durum** değişkeni açısından bireysel, grupsal, örgütsel düzeyde ve farklılık iklimi lme leği toplam puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (**p>0,05**).





7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Gittikçe yoğunluğu artan rekabet ortamlarında kurumların ve işletmelerin ayakta kalabilmeleri için en önemli faktörlerinden biride sahip oldukları insan güçleridir. Bu yüzden farklılıkların yönetimi kavramının önemi artmakta ve yönetim bilimi açısından inceleme konusu haline gelmektedir. Farklılık, insanın olduğu her ortamda anlam kazanan bir kavram olarak her zaman karşımıza çıkacak bir olgu olmasının yanında; globalleşen dünya ile birlikte bu durum artık kanıksadığımız bir hale gelmiştir.

Farklılık algısının toplumun her alanında olduğu gibi sağlık gibi her bireyin hayatının her döneminde ihtiyaç duyabileceği bir alanda da, kendini göstermesi olasıdır. Çünkü kurum ve işletmelerin sahip oldukları insan gücünün iş sürecine katkısı büyüktür. Etkin sağlık hizmetinin bireye sağlanması noktasında; sağlık personelinin uyum içinde çalışabilmesi içinde bulunduğu ekibe adapte olması hayati bir öneme sahiptir. Yine sağlık çalışanları, tedavi ya da sağlık hizmeti almak amacıyla gelen bireylere olası farklılıklardan kaynaklanan sorun ya da aksaklıklar gibi olumsuz süreçleri ortadan kaldırıp, hizmetin etkin bir şekilde aksamadan verilmesini sağlayabilmelidir. Bu noktada sağlık çalışanının kendini mevcut organizasyonun bir parçası olarak değerlendirmesi ve işini benimsemesi verimliliği arttıracakken, kendinin mevcut organizasyondan dışlanmış veya farklı değerlendirmesi soyutlanmasına, performansının düşmesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırma verileri dâhilinde katılımcıların farklılığın anlamına göre sorulan sorular incelendiğinde, kişilik en önemli unsur olarak görülürken bunu eğitim ve kültür izlemektedir. Yazından farklı olarak; cinsiyet, ülke, bölge, engelli olmak, yaş, din ve etnik köken önemli farklılık boyutlarından bulunamamıştır. Algılanan farklılıkların, ekip çalışmasında engel oluşturup oluşturmadığına ilişkin soruya verilen cevaplar incelendiğinde; en önemli unsur olarak kişilik olarak görülmektedir. Cinsel tercih ve eğitim de farklılığa bir engel olarak ön plâna çıkan diğer faktörlerdir. Engellilik işin niteliğine göre bir engel oluşturabilecek iken, uygulamada düşük

oranda bir engel olarak görülmektedir. Yazından farklı olarak, cinsiyet, ülke, geldiği yöre, etnik köken, yaş, kısmi engel olarak görülmemektedir. İş yaşamı dışında sosyal yaşamda farklılık unsurları olarak neleri gördüklerine ilişkin olarak sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; kişilik en önemli unsur olurken, cinsel tercih din ve etnik köken öne çıkmaktadır. Yazında önde gelen farklılık boyutları arasında yer alan cinsiyet kavramı, çalışanlar açısından bir farklılık unsuru olarak görülmemektedir. Farklılıklar ile ilgili algılamalarda farklı yaşta olan kişilerin farklılıklarla ilgili algılamalarının değişmediği görülmektedir. Kişilik üç grupta da en öne çıkan farklılık boyutu olarak bulunmuştur. Yazında bahsedildiği gibi insanın çevresine uyum sağlamak için davranış biçimlerini belirleyen kişilik bireyi diğer insanlardan ayırır. Kişilerin özellikleri aslında bir nevi yaşam tarzlarında belirler. Bu yüzden kişilik tüm bölümlerde en fazla önemli bulunan farklılık boyutu olarak bulunmuş olabilir.

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte çıkabilecek sorunlara ilişkin olarak sorular incelendiğinde; iletişimsizlik/anlaşmazlık en önemli sorun olarak görülmektedir. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu ekipte düşünce zenginliği önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Yaratıcılığın artması, hoşgörü düzeyinin artması ön plâna çıkan diğer unsurlardır. Farklılık içermeyen ekiplerin avantajlarının en fazla iletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması olarak görülmektedir. Ekip ruhunun oluşması ve karar vermede kolaylık farklılık içermeyen ekiplerin avantajları olarak ön plana çıkan diğer unsurlardır.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların farklılık iklimine ilişkin algılamaları ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, meslekte toplam çalışma süresi, istihdam özellikleri, sendika üyeliği değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken doğum yeri, aylık gelir, unvan/branş, çalışma şekli değişkenleri açısından anlamlı ilişki bulunmuştur.

İleri sürülen hipotezleri elde edilen verilerin doğrultusunda ortaya çıkan sonuçlara göre cevaplandırmak gerekirse;

H1: Sağlık çalışanlarının sağlık kurumlarındaki farklılıklara yönelik algılamaları ile demografik özellikleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H2: Sağlık çalışanlarının yaş değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H3: Sağlık çalışanlarının cinsiyet değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H4: Sağlık çalışanlarının medeni durum değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H5: Sağlık çalışanlarının eğitim durumu değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H6: Sağlık çalışanlarının doğum yeri değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmektedir.**

H7: Sağlık çalışanlarının aylık gelir değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmektedir.**

H8: Sağlık çalışanlarının unvan/branş değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmektedir.**

H9: Sağlık çalışanlarının kurumda çalışma süresi değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H10: Sağlık çalışanlarının meslekte toplam çalışma süresi değişkeni ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H11: Sağlık çalışanlarının çalışma şekli ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmektedir.**

H12: Sağlık çalışanlarının istihdam özellikleri ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

H13: Sağlık çalışanlarının sendika üyeliği ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. **Hipotezi kabul edilmemektedir.**

Araştırmada mevcut demografik değişkenlerin farklılıkların algısı hususunda ciddi boyutlarda bir fark meydana getirmediği sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için örgütteki farklılıkları teşhis etme ve anlama yeteneğine sahip olma yanında birbirinden farklı davranışların varlığının da farkında olması ve bunlar arasından en uygun olanları seçebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

Mevcut farklılıklara saygı gösterilen ve ayrımcılık fikrinin engellenmesine yönelik oluşturulan ortamlar, organizasyonlar, eğitimler, bilgilendirme vs. girişimlerle desteklenmesi gerek sağlık kurumlarının organizasyonuna işlevsellik kazandırılması gerekse sağlık personelinin ekip içi, hastalarla olan iletişimi, hastalara etkin tedavi ve desteğin verilebilmesi açısından pozitif yönlü bir etki meydana getirir.

Bu tür girişimlerin hem sağlık kurumları hem de hasta ve sağlık çalışanı arasında etkili olabilmesi için mevcut çalışanların katkısı hayati değer taşır. Farklı dilin konuşulduğu bir ortamdan yetişen sağlık personeli hastalar ve sağlık personelleri ile olan iletişimindeki olumsuzlukların giderilmesine yönelik gerekli desteğin verilmesi sonrası personelin birden fazla dile hâkim olması durumu avantajlı bir hal olarak değerlendirilebilir. Farklılığı, bireyin hem ekip içinde hem de işinde negatif bir durum olmaktan çıkarıp kurumsal yapıya çeşitlilik-zenginlik katan bir kavram olarak değerlendirmek hususunda gerekli çalışmalar ve girişimlerin yapılmasının olumlu sonuçlar vereceği tahmin edilmektedir.

Farklılıkların yönetimi açısından alınacak kararlar ve geliştirilecek stratejilerle mevcut farklılıklara işlevsellik kazandırıp bu çeşitliliği etkin olarak kullanarak gerek kurumsal ve ekip dâhilinde gerekse hastalara verilen hizmete yönelik fayda sağlanabilir. Bu noktada önemli olan sosyal dışlamayı ele alan, bireyin farklılıklarını avantaja çevirebilen yenilikçi uygulamaları, eğitim ve oryantasyon çalışmalarını devreye sokabilmektir. Farklılıkların yönetimi farkındalığı kapsamında eğitimlerin verilmesi, dil ve entegrasyon programları, sağlık personeli kapsamında lider ve yöneticilerin sorumluluk ve becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalar, kamu spotları vb. pek çok uygulama buna örnek olarak verilebilir.

Sağlık alışanlarının hastalarla veya kendi arasındaki doktor, hemşire, sağlık personeli genelinde asıl önem arz eden husus ise mevcut farklılıklara hangi koşulda olursa olsun gerekli saygı ve hoşgörünün gösterilmesi durumudur. Kişisel yargı ve tutumların en aza indirildiği ve karşılıklı saygı ve hoşgörünün hâkim olduğu koşullar gerek sağlık sisteminde gerekse hastanın aldığı sağlık hizmetinde iyileşmeye olanak sağlamaktadır





KAYNAKLAR

4750 Sayılı Her Türlü Irk Ayrımcılığının Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Uluslararası Sözleşmenin Onaylanmasının Uygun Bulunduğu Hakkında Kanun, (2002). T.C. Resmi Gazete, 9 Nisan 2002.

4857 sayılı İş Kanunu, (2003). T. C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003

Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004); *Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 55-77) (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing. Akt. Olca Sürgevil)

Akardere, S.S. (2005); *“İşverenlerin Yetersizliği Olan Çalışanlara Yönelik Tutumları”*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans tezi, İstanbul

Akdemir, B. (2004); *“Yeniden Yapılandırma Açısından Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Özelleştirilen İşletmelerde Yapılan Bir Araştırma”*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Akkaş, İ. (2008); *“Küreselleşme Sürecinde Kimlikler”*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Akkaş, K. (2007); *“Küreselleşme ve Küresel Şirketlerse İnsan Kaynakları Yönetimi”*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aksu, N. (2008); *“Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama”*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa

Aksüzek, S. (2008). *“İşletmeler de Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yararlanılması.”* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Atasoy, Z. (2012); *“Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarısı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

- Ayrancı, E.** (2008) “İş Ortamında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi”, *T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 9, 67–79.
- Bahşi, N.** (2011); “Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Yöneticilerin Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, Sayfa 165-178
- Balay, R.. ve Sağlam, M.** (2004); “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), s. 31-46.
- Barutçugil, İ.** (2002); *Eğiticinin Eğitimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Barutçugil, İ.** (2004); *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- Başbilen, P.** (2008) “Avrupa Birliğinin Etnik ve Dini Kimliklere Yaklaşımı: Güneydoğu Anadolu Bölgesi”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Begeç, S.** (2004); “Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Belek, İ.** (2001); “Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlıkın Ekonomi Politikası”, Sorun Yayınları, İstanbul.
- Bozgeyikli, H.** (2001); “Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ile Kişilerarası İlişkilerde Farkında Olma Düzeyleri”. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Ceyhan, MŞ.** (2005); “Üniversite Öğrencilerinin Cinselliğe Bakış Açısı”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Çakır, E.** (2011); “Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Karaman Valiliğinde Bir Uygulama” Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Karaman
- Demirbilek, S.** (2007). “Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açısından İncelenmesi”. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*. Cilt: 44. Sayı:511
- Dinwoodie, DL.** (2005); Solving the dilemma: A leader’s guide to managing diversity, *Leadership in Action*, 25(2): 3-6.
- Dolan ve diğ.** (1991); *Sosyal Psikoloji*, Adım Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara.
- Duygulu, E.** (2004); “Eğitimin Çalışma Yaşamında ve Kariyer Üzerindeki Rolü”. *İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt: 6. Sayı: 1 Sıra: 2 / No: 18129.

- Düren, Z. (2007);** “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Arayışlar”. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 36: 85-107.
- Erdem, E. (2007);** “*İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve Bir Uygulama*”. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eren, E. (2004);** *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 8. Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Erkoç, T. (2008);** “*Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İletişime Etkisi ve Bir Araştırma*”. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Göksu N. ve Öz B. (2008);** “Etkin ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda iş gören algılamaları: bir alan çalışması”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20: 419-436.
- Güler, FN. (2012);** “*Farklılıkların Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Mobbing Davranışı; Bolu İli Beyaz Et Şirketine Bir Araştırma*”. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, Bursa.
- Gümüş, M. (2009);** *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*, Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık, Bursa, 192s.
- Güney, S. (2006),** “Ahlaki Liderliğin Kavramlaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:1
- Güney, S. (2008);** *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayıncılık, 4.Basım, Ankara.
- Gürcan, B. (2005);** “*Emniyet Teşkilatında Hizmet içi Eğitim Faaliyetleri ve Polis Eğitim Merkezleri*”. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bursa
- Harrison, DA. Price, KH. Ve Pel, MP. (1998);** “Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep- level diversity on work group cohesion”, *Academy of Management Journal*, 41(1): 96-107.
- Hays-Thomas,R. (2004);** Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity, The Psychology and Management of Workplace Divers (ss-30) (Editörler: Stokckdale, M. S. ve F. J. Crosby), Blackwell Publishing, USA
- Helvacıoğlu, N. (2007);** “*Çokuluslu İşletmeler de Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi*”. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Afyon.

- Hubbard, E.E.** (2004); *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*, HRD Press, Inc, Amherst, Massachusetts
- Kalafat, Y.** “*Geçmişten Günümüze Türklerde Din ve İlgili Bazı Meseleleri*”, http://turkoloji.cu.edu.tr/HALKBILIM/kalafat_02.pdf
Erişim.17/06/2016
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M.** (2007); *Farklılıkların Etkin Yönetimi: Çalışanların Farklılık Algısı ve Ampirik Bir Araştırma*. Editör: Bediz Dereli, İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kızıl, Y.** (2011); “*Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*”, Niğde üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Koçel, T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S. 9.Baskı, İstanbul.
- Korkmaz, A. ve Tüfekçi, NU.** (2007); “*Çalışma Hayatında Tarımda Kadın ve Sorunları: Ağlasun İlçesi Örneği*”, Süleyman Demirel Üniversitesi, *İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, Isparta.
- Kurowski, LL.** (2002); “*Cloaked Culture and Veiled Diversity: Why Theorists Ignored Early US Workforce Diversity*”, *Management Decision, Journal of Management History*, 40;2.
- Luthans, F.** (2002); *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Ninth Edition, New York
- Mannix, E. Ve Neale, MA.** (2005); *What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations*, *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2): 31-55.
- Memduhoğlu, HB.** (2007); “*Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*”. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Okat, B.** (2010); “*Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve farklılık İklimine Kuramsal bir Bakış*”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Oxford İngilizce Sözlüğü** İnternet Sitesi <http://www.dictionnary.oed.com>
- Öncer, AZ.** (2004); “*İşletmelerde Bireysel, Örgütsel ve Yönetimsel Farklılık Kaynakları ve Farklılaşma Stratejileri: Unilever Unity Projesi Kapsamında Bir Araştırma*”. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Önder, AT.** (2007); *Türkiye’nin Etnik Yapısı*, Fark Yayınları, 12. Basım, Ankara

- Özatalar S.** (2009); “*Uluslararası İşletmelerde Farklı Kültürlerden Gelen Çalışanların Yönetimi ve Performans Yönetimi Uygulamaları ve Ulusal Şirketlerin Yönetim Anlayışlarıyla Karşılaştırılması*”. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Paksoy, A.** (2006); “*Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması*”. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş
- Parlaktuna, İ.** (2010); Türkiye’de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi, *Ege Akademik Bakış* Cilt:10 Sayı:4 ss. 1217-1230
- Point, S. Ve Singh V.** (2003); Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe, *European Management Journal*, 21(6): 750-761
- Sarayönlü, SK.** (2003); “*Çokuluslu ve Uluslararası Örgütlerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Schneider, SK. Ve Northcraft, GB.** (1999); Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: A social identity perspective, *Human Relations*, 52(11): 1445-1467.
- Simons, SS. Peled, LH ve Smith, KA.** (1999); Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams, *The Academy of Management Journal*, 42(6):662-673.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R.** (2001) ; “Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 75-92 s. 7(1).
- Soyer, A.** (2011); “*Türkiye’de Sağlık İş Gücü*”, BİANET
- Sürgevil, O.** (2010); *Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi*. Nobel Yayınlar, Ankara.
- Sürgevil, O. ve Budak, G.** (2008); “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına yönelik Bir Araştırma” *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), ss. 65-96.
- Şekerli, EB.** (2006); *Ekip Kaynak Yönetimi Uygulamaları ve Kültürel Farklılıklar Türk Pilotları Üzerinde Bir Araştırma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Tarhan, M.** (2011); “*Değişik Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Farklılık İklimine Yönelik Algularının Karşılaştırılması*”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Taş, H.** (2000); “Toplam Kalite Yönetimi Kuramının Eğitim Yönetimine Katkıları” *Milli Eğitim. Eğitim-Sanat-Kültür Dergisi*.

dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/145/tas.htm
yayim.meb.gov.tr

- Tatlı, HS.** (2014); “*Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*”. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Thomas, DA. Ve Ely, RL.** (1996); Making differens matter:A new paradigma for managing diversty, Harvard Business Review, September-October, 79-90
- Türk Dil Kurumu** İnternet Sitesi <<http://www.tdk.gov.tr>>
- Ünalp, AT.** (2007); “*Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Webber, SS. ve Donahue, LM.** (2001); Impact of highly and less job-related diversty on work group cohesion and performance: A meta –analysis, Journal of Management, 27:141-162.
- Worman, D.** (2005); “*Is There a Business Case For Diversity?*”, Personnel Today, May 17, 27–28
- Yanaşma, G.** (2011); “*Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları; Çorum’da Bir Kamu Kurumu Örneği*” Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Yavuz S.** (2008); “*Din Değerlerinin Çalışma Hayatındaki Yeri: Sanayi İşçileri Üzerine Bir Araştırma (Çorum Örneği)*”. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara
- Yelboğa, A.** (2007). “*Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkinin Finans Sektöründe İncelenmesi*”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (2), s.1–19.
- Yoğun, AE. ve Bolat,B.** (2015). “*İşgörenlerin Çeşitlilik ve Çeşitliklerin Yönetimi Algısına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma*” *Akademik Bakış Dergisi*, 52 (6), s.361-377
- Yıldız, M.** (2004); “*Eşitlik Bağlamında İnsan Hakları ve Irk*”. *Kaygı Dergisi Uludağ Üniversitesi Felsefe Dergisi*, 3 : 49-54.
(www.academia.edu/7954149/Sosyal_rol_ve_iş_bölümü).
[Erişim.20/06/2016](http://www.tdk.gov.tr)
- Yılmaz, E.** (2005); “*Akademik Hayatta Kadınların Statüsü, İstihdamı ve Sorunları(ODTÜ-SDÜ Karşılaştırması)*”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.

EKLER

EK-1: SORU FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu soru formu, “Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıkların Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği” isimli tez çalışmasında veri toplamak üzere hazırlanmıştır. Formda yer alan sorulara vereceğiniz samimi yanıtlar bu soru formunun değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Soru formu sonuçları sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak ve yanıtlar yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Gizliliğin sağlanması amacıyla isim-soy isim alınmayacaktır. Bu soru formunu yanıtlayarak araştırmamıza sağladığınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Gökhan ABA
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi
(Tez Danışmanı)

Elif ARSLAN
İstanbul Aydın Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme A.B. D.
(Tez Öğrencisi)

I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Bu bölüm, bireysel ve mesleki özellikleriniz ile ilgilidir. Yanıtlar boşluk doldurma ve seçenekleri işaretleme şeklindedir.

1.Yaşınız:

2.Cinsiyetiniz : 1.() Kadın 2.() Erkek

3.Medeni Durum: 1.() Evli 2.() Bekâr

4. Eğitim durumunuz:

1.() Lise 3.() Lisans tamamlama (2+2) 5.() Yüksek Lisans

2.() Ön Lisans 4. () Lisans 6.() Doktora

5.Doğum Yeriniz:

6. Aylık Geliriniz:

7.Unvanınız/ Branşınız: 1.()Hekim 2.() Hemşire 3.()Ebe 4.() Diğer

8.Çalıştığınız Birim:

9. Bu Kurumda Çalışma Süreniz (yıl):

10.Meslekte Toplam Çalışma Süreniz (yıl):

11.Çalışma Şekliniz: 1.() Nöbet 2.() Mesai 3.() Karma (nöbet+mesai)

12.İstihdam Durumunuz : 1.() Kadrolu 2.() Sözleşmeli 3.() Hizmet Alımı

13. Üyesi olduğunuz bir sendika var mı ? 1.() Evet 2.() Hayır

EK-2: ANKET SORULARI

Bireysel özelliklerinizi göz önünde bulundurarak, aşağıdaki soruları cevaplandırınız. Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

1. Sizce aşağıdaki seçeneklerden hangileri insanı diğerlerinden farklı yapar?

- | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. () Cinsiyeti | 6. () Kültürü | 11. () Cinsel Tercih |
| 2. () Eğitimi | 7. () Dini Tercih | 12. () Hepsi |
| 3. () Ülkesi | 8. () Yaşı | 13. () Diğer |
| 4. () Etnik Kökeni | 9. () Geldiği Yöre | |
| 5. () Kişiliği | 10. () Bedensel Engeli | |

2. Hangi yönleri farklı bir kişi ile aynı ekipte bulunmak istemezsiniz?

- | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. () Cinsiyeti | 6. () Kültürü | 11. () Cinsel Tercih |
| 2. () Eğitimi | 7. () Dini Tercih | 12. () Hepsi |
| 3. () Ülkesi | 8. () Yaşı | 13. () Diğer |
| 4. () Etnik Kökeni | 9. () Geldiği Yöre | |
| 5. () Kişiliği | 10. () Bedensel Engeli | |

3. İş dışındaki yaşantınızda hangi yönleri öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

- | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1. () Cinsiyeti | 6. () Kültürü | 11. () Cinsel Tercih |
| 2. () Eğitimi | 7. () Dini Tercih | 12. () Hepsi |
| 3. () Ülkesi | 8. () Yaşı | 13. () Diğer |
| 4. () Etnik Kökeni | 9. () Geldiği Yöre | |
| 5. () Kişiliği | 10. () Bedensel Engeli | |

4. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir sağlık ekibinde hangi sorunlar ortaya çıkabilir?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| 1. () İletişimsizlik /Anlaşmazlık | 4. () Çatışma |
| 2. () Kararsızlık | 5. () Ekip ruhunun oluşmaması |
| 3. () Sorun çözmede aksaklıklar | 6. () Diğer |

5. Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir sağlık ekibinde hangi avantajlar olabilir?

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| 1. () Düşünce zenginliği | 4. () Yaratıcılığın artması |
| 2. () Hoşgörü düzeyinin artması | 5. () Diğer |
| 3. () Esneklik kazanılması | |

6. Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın yararları neler olabilir?

- | | |
|--|-------------------------------|
| 1. () İletişimin/anlaşmanın sorunsuz olması | 5. () Sorun çözmede kolaylık |
| 2. () Ekip ruhunun oluşması | 6. () Karar vermede kolaylık |
| 3. () Düşünce zenginliği | 7. () Esneklik kazanılması |
| 4. () Hoşgörü düzeyinin artması | 8. () Yaratıcılığın artması |

EK-3: FARKLILIK İKLİMİ ÖLÇME ÖLÇEĞİ

Çalıştığınız kurumu göz önünde bulundurularak, sizin için en doğru olduğunu düşündüğünüz tek bir cevabı seçiniz. Hiçbir soruyu boş bırakmaya özen göstererek işaretleyiniz.

	Aşağıdaki Soruları 1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daima' yı ifade edebilecek şekilde ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayacak şekilde cevaplayınız.	HIÇ	NADİREN	BAZEN	GENELLİKLE	DAIMA
1.	Bu kurumda saygı ve itibar görüyorum					
2.	Kurumumda insanların, cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum					
3.	Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.					
4.	Problemleri çözmede yöneticilerim grubun tüm üyelerini dâhil eder.					
5.	Grubuma ait olduğumu hissediyorum.					
6.	Yöneticilerim farklılık ve pozisyona bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadırlar					
7.	Üst yönetim, eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılık yönetimi konularında açık destek verir.					
8.	Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık şekilde konuşabilirim.					
9.	Yöneticiler, her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcı, bölgeci, vb) açıkça engel olur.					
10.	Bu kurumda eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır					
	Aşağıdaki soruları 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum' u ifade edecek şekilde ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayacak şekilde cevaplayın.	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
11.	Bu kurumdaki faaliyetleri olumlu buluyorum.					
12.	Hastaya verdiğimiz hizmet bütün hastalarımızın farklı ihtiyaç ve beklentilerini anladığımızı gösterir.					
13.	Grubumda gruptakilerin farklılığından kaynaklanan ilişki sorunlarıyla ve hatalarla karşılaşılır.					
14.	Yöneticilerim tavsiyeleri ve eğitimi sayesinde diğer personelin ve hastaların farklılığının üstesinden gelebiliyorum.					

15.	Yönetim değişim stratejilerine açık destek verir.					
-----	---	--	--	--	--	--

EK-4: İZİN YAZISI





T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
İstanbul İli Bakırköy Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
İstanbul Bakırköy Dr. Sadı Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sayı : 14679818/772.02
Konu : Araştırma izni İlk.(Elif ARSLAN)

İSTANBUL İLİ BAKIRKÖY BÖLGESİ KAMU HASTANE BİRLİĞİ GENEL
SEKRETERLİĞİNE

İlgi : 01.04.2016 tarihli ve 8329 sayılı yazınız

İlgi sayılı yazınıza istinaden, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi Elif ARSLAN'ın "Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıklarının Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği" başlıklı çalışmalarını hastanemizde yapmaları Hastane Yöneticiliğimizce uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr. Mustafa Hakan DİNÇKAL
Hastane Yöneticisi

İstanbul Bakırköy Dr.Sadı Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi
A * tılı bilgi için: 0212 414 7203

Bu belge elektronik imzalı suretine <http://e-bolge.sag-ik.gov.tr> adresinden 33e5554-c684-4a0f-ae31-61dde089ed0e kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanunu gereği güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-5: ETİK KURUL ONAYI



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
İstanbul Bakırköy Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği
Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları
Eğitim ve Araştırma Hastanesi

BASVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Faullarına Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği		
	BASVURU TARİHİ VE SAYISI	22/02/2016-8372		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Elif ARSLAN		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Uzman		
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul Bakırköy Bölgesi Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği		
	DESTEKLEYİCİ	-		
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-		
	ARAŞTIRMANIN FAZİ			
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	Yeni Bir Endikasyon			
	Yüksek Doz Araştırması			
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	Diğer ise belirtiniz: Tanımlayıcı Araştırma			
	TEK MERKEZ	<input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ	<input type="checkbox"/>
	ULUSAL	<input type="checkbox"/>	ULUSLAR ARASI	<input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Var	Yok	DİL
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Türkçe * İngilizce Diğer
	DEĞERLENDİRİLMİŞ GÖVOLLÜ OLUR FORMU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Türkçe İngilizce Diğer
	OLGU RA'YOR FORMU	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Türkçe İngilizce Diğer
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Türkçe İngilizce Diğer
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama		
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	-		
	DİĞER:	-		
KARAR BİLGİLERİ	Tarih: 01.03.2016	Karar No: 522		
	Yukarıda bilgileri verilen klinik araştırma başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın gereğiçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş çalışmanın başvuruda belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel salınca bulunmadığına toplantıya katılan Etik Kurul üyelerinin oy birliği ile karar verilmiştir.			
BRSHH KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU				
ÇALIŞMA ESASI	Klinik Araştırmalar Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu			
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Uz. Dr. Nihal ALPAY			
Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Araştırma ile İlişkisi	İmza	
Doç. Dr. M. Cem İLNEM	Psikiyatri	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Sevim BAYBAŞ	Nöroloji	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Erhan EMEL	Nöroşirürji	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Uz. Dr. Şahap N. ERKOÇ	Psikiyatri	<input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Uz. Dr. Nesrin B. TOMRUK	Psikiyatri	<input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>		

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ADI ve SOYADI: Elif ARSLAN

E-POSTA: elif.arslan5@saglik.gov.tr

DOĞUM YERİ/TARİHİ: RİZE/ 08.12.1981

MEDENİ DURUM: Evli

ÇOCUK SAYISI: 2

İŞ BİLGİLERİ

İstanbul Bakırköy Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Tıbbi Hizmetler Başkanlığı

Koordinatör Uzman, (2017-Devam)

İstanbul Bakırköy Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği Tıbbi Hizmetler Başkanlığı

Uzman, (2014-2017)

İstanbul Bakırköy Dr. Sadi Konuk Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Sorumlu Hemşire, Hemşire (2008-2014)

İstanbul Bahçelievler Yenibosna Sağlık Ocağı

Hemşire/Ebe (2007-2008)

İstanbul Medicine Hospital

Ebe/Hemşire (2004-2007)

EĞİTİM BİLGİLERİ

Trakya Üniversitesi- EDİRNE

Sağlık Bilimleri Fakültesi Ebelik - (2000/2004)

Eskişehir Anadolu Üniversitesi - ESKİŞEHİR

İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi (2011/2015)

Anadolu Üniversitesi

Açıköğretim Fakültesi -Sosyoloji (2016- Devam)

