T.C.
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
HAMİDİYE SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİNDE İNFORMAL İLETİŞİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

AYŞENUR YILDIZ ÖLMEZ

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ ALİ ARSLANOĞLU

SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ
OCAK/2022

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanması esnasında şahsıma tecrübe ve bilgisi ile ciddi katkılar sağlayan, sabrını esirgemeyen kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ali ARSLANOĞLU'na sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmamın özellikle analiz aşamasında desteklerini esirgemeyen tüm yakınlarıma, tez çalışmama katılmayı kabul eden; çalışmama yönelik katkılar sağlayan değerli katılımcılara çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca yanımda olan ve birçok zorluğu aşmamda destek sağlayan eğitimim süresince her türlü fedakârlığı gösteren ve varlığıma anlam katan biricik aileme sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR..... ….iv
İÇİNDEKİLER v
TABLOLAR LİSTESİ..... vii
ŞEKİLLER LİSTESİ viii
SİMGELER VE KISALTMALAR…….....…ix
ÖZET x
ABSTRACT..... xi
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....1
2. GENEL BİLGİLER 3
2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ .....…3
2.1.1. Farklılık Kavramı.....3
2.1.2. Farklılıkların Kavramının Boyutları 4
2.1.3. Farklılık Yönetimi Tarihçesi.....6
2.1.4. Farklılık Yönetiminde Dünya ve Türkiye Genelinde Yasal Düzenlemeler.....9
2.1.5. Farklılık Yönetimi Tanımları 12
2.1.6. Farklılıkların ve Farklılık Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Faydaları.....13
2.1.7 Farklılıkların ve Farklılık Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Sakıncaları.....17
2.1.8 Farklılık Yönetim Modelleri 20
2.1.9. Farklılık Yönetimi ile İlgili Ara (Süreç Odaklı) Modeller.....20
2.1.10. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller.....22
2.2. İNFORMAL İLETİŞİM 23
2.2.1. İletişim Kavramı.....23
2.2.2. İletişim Kavramının Kısa Tarihi 25
2.2.3. İletişim Süreci ve Ögeleri.....26
2.2.4. İnformal İetişim Kanalları.....32
2.2.5. İnformal İletişimin Olumlu Yönleri.....33
2.2.6. İnformal İletişimin Olumsuz Yönleri.....34
2.2.7. İnformal İletişimin Yönetilmesi.....36
2.2.8. Sağlık Hizmetlerinde İnformal İletişim 36

2.3. İŞ DOYUMU 37
2.3.1. İş Doyumu Kavramının Tarihçesi 37
2.3.2. Sağlık Kurumlarında İş Doyumu Kavramı ve Önemi 39
2.3.3. İş Doyumunun Ölçülmesi 40
2.3.4. İş Doyumunu ve Doyumsuzluğunu Etkileyen Faktörler 40
2.3.5. İş Doyumunun Faydaları 44
2.3.6. İş Doyumsuzluğunun Zararları 44
3. GEREÇ VE YÖNTEM 46
3.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ..... 48
3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ..... 48
4. BULGULAR 49
4.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ 49
4.2. KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ 51
4.3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, İŞ DOYUMU VE İNFORMAL İLETİŞİM ÖLÇEKLERİNE KATILIM DÜZEYİ 53
4.4. KATILIMCILARIN SOSYO DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARK ANALİZİ SONUÇLARI..... 56
4.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, İŞ DOYUMU VE İNFORMAL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ 60
4.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, İŞ DOYUMU VE İNFORMAL İLETİŞİMİN REGRESYON ANALİZİ 61
4.6.1. Farklılıkların Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisi..... 61
4.6.2. Farklılıkların Yönetiminin İnformal İletişim Üzerine Etkisi..... 61
4.6.3. İnformal İletişimin İş Doyumu Üzerine Etkisi..... 62
4.6.4. Farklılıkların Yönetimi ve İş Doyumu Üzerine Etkisinde İnformal İletişimin Düzenleyici Etki Sonuçları..... 63
5.TARTIŞMA 64
6.SONUÇLAR VE ÖNERİLER 67
KAYNAKLAR 69
EKLER..... 76

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Farklılık yönetimi tanımları……13

Tablo 2.2: İletişim tanımları…….……24

Tablo 3.1: Örneklem büyüklüğü hesaplama tablosu 46

Tablo 4.1: Kullanılan ölçeklerin güvenirlilik sonuçları 49

Tablo 4.2: Kullanılan ölçeklerin genel faktör analizi sonuçları 50

Tablo 4.3: Farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları..... 50

Tablo 4.4: İş doyumu ölçeğinin faktör analizi sonuçları 51

Tablo 4.5: İnformal iletişim ölçeğinin faktör analizi sonuçları 51

Tablo 4.6: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik bulgular 52

Tablo 4.7: Farklılıkların yönetimi ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri..... 53

Tablo 4.8: İş doyumu ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri 54

Tablo 4.9: İnformal iletişim ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri 54

Tablo 4.10: Cinsiyete göre fark analiz sonuçları..... 56

Tablo 4.11: Medeni duruma göre fark analiz sonuçları 56

Tablo 4.12: Yaş gruplarına göre fark analiz sonuçları 57

Tablo 4.13: Öğrenim durumuna göre fark analiz sonuçları 58

Tablo 4.14: Unvanlara göre fark analiz sonuçları 59

Tablo 4.15: Gelir durumuna göre fark analiz sonuçları 60

Tablo 4.16: Farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasındaki ilişki..... 61

Tablo 4.17: Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisi..... 61

Tablo 4.18: Farklılıkların yönetiminin informal iletişim üzerine etkisi 62

Tablo 4.19: İnformal iletişimin iş doyumu üzerine etkisi 62

Tablo 4.20: İnformal iletişimin düzenleyici etki sonuçları 63

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: İletişim süreci…….....27

Şekil 3.1: Araştırmanın modeli……...…..48

SİMGELER VE KISALTMALAR

ARPANET : Advanced Research Projects Agency Network

IBM : International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)

KMO : Kaiser- Meyer- Olkin

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TDK : Türk Dil Kurumu

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİNDE İNFORMAL İLETİŞİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

ÖZET

Amaç: Sağlık kuruluşlarında çalışan bireylerin yalnızca sistemin parçası olarak değil aynı zamanda insan olması ve bunu gün içinde bırakarak işlerine devam etmesi mümkün olamayacağı için ele alınması gereken bir çalışmadır. Hassas bir sektör olan sağlık sektöründe aynı şekilde çalışanların da yeterli düzeyde tatmin olması böylece olumlu yansımaları işlerine yansıtmaları beklenmektedir. Bu sebeple yönetilirken, çalışırken, kurumda formal veya informal iletişimler içerisindeyken bile iş doyumları etkilenmektedir.

Gereç ve Yöntem: Bu doğrultuda çalışmada verilerin toplanmasında Balay ve Sağlam'ın (2004) geliştirdiği 28 maddelik Farklılık Yönetimi Ölçeği, Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen minessota iş doyumu ölçeği ve Uğurlu'nun (2014) geliştirdiği informal iletişim ölçeği kullanılmıştır.

Bulgular: Ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre farklılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,952; iş doyumu ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,937; informal iletişim ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,928 çok yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde 169'unun (%53,1) kadın, 83'ünün (%26,1) 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu, 207'sinin (%65,1) evli, 112'sinin (%35,2) lisans mezunu, 100'ünün (%31,4) 19-26 yıl arası hizmet süresine sahip olduğu ve 125'inin (%39,3) ise 4001-5000 TL arası mevcut gelirinin olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi ile iş doyumu arasında, farklılıkların yönetimi ile informal iletişim arasında ve iş doyumu ile informal iletişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetiminin iş doyumu ve informal iletişim üzerine olan etkisini ölçmek ve informal iletişimin iş doyumu üzerine etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına istinaden modeller istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık Yönetimi, İnformal İletişim, İş Doyumu

REGULATORY ROLE OF INFORMAL COMMUNICATION ON THE EFFECT OF MANAGEMENT OF DIVERSITY ON BUSSINES SATISFACTION

ABSTRACT

Aim: It is a study that needs to be addressed because it is not possible for individuals working in health institutions not only to be a part of the system but also to be human and to continue their work by leaving it during the day. In the health sector, which is a sensitive sector, it is expected that the employees will be satisfied at a sufficient level so that they reflect positive reflections on their work. For this reason, job satisfaction is affected even when being managed, working, and in formal or informal communications in the institution.

Materials and Methods: In this direction, the 28-item Diversity Management Scale developed by Balay and Sağlam (2004), the Minnesota job satisfaction scale developed by Weiss et al., and the informal communication scale developed by Uğurlu (2014) were used to collect the data in the study.

Results: According to the results of the reliability analysis performed on the scales, the Cronbach Alpha value of the awareness scale was 0.952; the Cronbach Alpha value of the job satisfaction scale was 0.937; The Cronbach Alpha value of the informal communication scale was found to be 0.928, very reliable. When the socio-demographic characteristics of the participants were examined, 169 (S,1) were female, 83 (&,1) were in the age range of 46 and over, 207 (m,1) were married, 112 (5.2) were undergraduates. It has been determined that 100 (1.4) of them have 19-26 years of service and 125 (9.3) of them have income between 4001-5000 TL.

Conclusion: In the correlation analysis, it was found that between the management of differences and job satisfaction, between the management of differences and informal communication and between job satisfaction and informal communication statistically significant, positive and moderate correlation was found. Regression analysis to measure the effect of diversity management on job satisfaction and informal communication and to measure the effect of informal communication on job satisfaction according to the results, the models were statistically significant.

Key Words: Diversity Management, Informal Communication, Job Satisfaction

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Farklılık kavramı, organizasyonlarda mevcut insanların kimliklerinin, tecrübelerinin, dini inanışlarının, yaş, medeni durum, ırk, etnik köken, cinsiyet gibi, fiziksel kabiliyet, öğrenim durumu, aile ve sosyal durum siyasal ve ekonomik durum gibi kişisel özelliklerin bir sentezidir. Farklılık bir kişiyi diğerinden ayırt eden özellikler bütünüdür de denilebilir. Bu anlamda farklı grupların yönetimi de farklı çabalar getirebilir.

Özellikle organizasyonların nitelikli insan gücünü elde tutma çabasının giderek artması, çalışanların işten memnuniyetinin yüksek olması gerekliliğini günden güne artırmıştır. Bu noktada iş doyumu kavramı literatürde göze çarpan bir diğer önemli husus olarak göze çarpmaktadır. İş doyumu literatürde yapılan en eski tanımlamaya göre çalışanın yaptığı işten memnun olması olarak tanımlanmıştır. Bu sağlanırken çalışma ortamının çevresel koşulların ve psikolojik koşulların tüm koşulların çalışanların memnun edecek şekilde olması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanmasında iletişimin rolü oldukça önemlidir.

Literatür incelendiğinde birçok iletişim yönteminden bahsedilmekte, bunlar resmi veya resmi olmayan iletişim çeşitleri olarak da sınıflandırılmaktadır. Özellikle resmi olmayan iletişim yöntemlerinden olan informal iletişim literatürde sıklıkla karşılaşılan kavramlardan bir tanesidir. İnformal iletişim plansız ve programsız bir şekilde kendiliğinden oluşan bir iletişim şeklidir. Sosyal birliklerin hedeflerinin hayata geçmesinde informal destekçi konumdadır. Formal ve informal iletişim özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır. İnformal iletişim grupsal etkileşim ile ilişkilidir. Formal yollarla verilemeyen mesajlar informal yollarla çok örgütsel ve grup etkileşimini etkiler. Her ne kadar organizasyonlar için formal iletişim kanalları uygun görülüp informal iletişim reddedilse de informal iletişim kendiliğinden oluştuğundan reddedilmesi gereken değil yönetilmesi gereken bir süreçtir. Literatürde informal iletişimin düzgün yönetilmesiyle olumlu sonuçlar verene çalışmalara rastlamak mümkündür.

Bu doğrultuda bu çalışma ile farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü incelenecektir.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde öncelikle, çalışma konusu ile alakalı olarak, “farklılık yönetimi”, “iş doyumu” ve “informal iletişim” kavramları ve tanımları üzerinde durulacaktır. Öncelikle çalışmanın ana konusunu oluşturan “farklılık yönetimi”, iş doyumu” ve “informal iletişim” kavramları derinlemesine incelenmiş, literatürde kabul görmüş belli başlı tanımlamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde; araştırmanın yöntemi, evren ve örneklemine, veri toplama sürecine, araştırmanın modeline ve hipotezlere yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise; araştırmada analizler neticesinde ulaşılan bulgular açıklanarak, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine, farklılıkların yönetimi, iş doyumu, informal iletişim arasındaki ilişki ve farklılık yönetiminin is doyumu ve informal iletişim üzerine etkisi ile informal iletişimin iş doyumu üzerine etkisine ait bulgular yer alacaktır.

Son olarak çalışmada ulaşılan bulgular değerlendirilerek elde edilen sonuçlar açıklanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Farklılık yönetimi konusuna değinmeden önce yönetilecek etkenin tanımının açık ve geniş kapsamda incelenmesi gerekmektedir, bu sebeple öncelikle literatürde bulunan "farklılık" açıklamalarına ve alt konularına yer verilecektir.

2.1.1. Farklılık Kavramı

Farklılık kavramıyla ilgili çeşitli yorumlar mevcuttur, kavramı anlayabilmek için aşağıda farklılık tanımlarına yer verilmiştir.

Fark kelimesinin İngilizce kelime kökeninin Latince olan "differentia" kökünden geldiği görülmektedir (1). Dilimizde etimolojik kökenine bakıldığında ise Arapça "frk" kökünden gelmekte olup ayrım, ayrılma, ayırt etme ve ayrışma kelimelerinden alıntı olduğu belirtilmektedir (2).

Farklılık kelimesi Türkçe kaynaklarda çeşitlilik olarak da yer edinmektedir. Farklılık, "Herhangi bir grup, topluluk veya organizasyon içeresindeki insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arka plan, tecrübe, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş tecrübesi, fiziksel uygunluk, eğitim seviyesi, aile durumu, kişilik, yaşam tarzı, eğilimleri ve benzerliklerinin bir karışımıdır" (3).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK) 'ne göre; farklı olma durumu, farklılık, başkalık, ayrımlılık biçimlerinde açıklanmaktadır. Felsefe tanımıyla farklılık; "Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik" şeklinde belirtilmektedir (4).

Literatürden farklılık tanımlarına bakılmak istenirse de:

• Farklılık ekonomik durum, renk, ırk, dini inançları baz alarak insanların diğer insanlar arasındaki farklı veya benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam şekilleridir (5).

• Farklılık, insanlardaki yaş, cinsiyet, sınıf, etnik köken, fiziksel ve zihinsel kabiliyet, ırk, cinsel yönelim ve din açısından farklılıkları kabul etmek, anlayışla karşılamak, onaylamak ve değerlendirmek olarak tanımlanır (6).

Gibi tanımlar örnek olarak sunulabilir. Tanımlarda özellikle ırk, cinsiyet, din gibi özelliklerin vurgulandığı ve dönemsel olarak daha önemli nitelendirilen farklılıklar olduğu göze çarpmaktadır.

Ancak farklılıklar; kişilik, davranış ve tutumlardan insanların fiziksel niteliklerine, dini görüş, cinsiyet, milliyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden tecrübe ve eğitim düzeyi gibi bireysel yatırımlara değin uzayan oldukça geniş tanımlamalara yer verilebilir bir kavramdır (5).

Irkçılık, ayrımcılık, sivil toplum hukuku, cinsiyete karşı önyargılı yaklaşma gibi kavramlarla birlikte de farklılık anılmaktadır. Cinsiyete karşı önyargılı olmaktan kaynaklanan en bilinen örneğin kadınlara yapılan ayrımcılık olduğu söylenebilir (5).

Farklılık kavramına örgüt açısından bakıldığında da çeşitli yorumlar vardır. Kavramı anlayabilmek için aşağıda literatürde yer alan "farklılık" tanımlarına yer verilmiştir.

Farklılıklar, "Örgütün amaçlarına ulaşması için hayata geçirilen, farklılıklar ve benzerliklerle vasıflandırılabilecek ortak (kolektif) bir karışım" veya bireylerin veya çalışanların benzerlikler ve farklılıkları barındırdıkları özellikler, süreçler, sistemler ve organizasyonun yanıtlamak durumunda olduğu global şartlardaki çeşitliliği içeren bir karışım, mozaik, şeklinde tanımlamak mümkündür (7).

İş yaşamı ön planda tutularak oluşturulan bazı tanımlarda; "İnsanlar arasındaki işe kabul edilme, iş performansı, iş doyumu ya da örgütteki ilerleme gibi kararlar üzerinde etki edebilecek farklar" ön plana çıkmaktadır (8).

2.1.2. Farklılık Kavramının Boyutları

Farklılık kavramı için fiziksel veya kültürel ayrım yeterli olmamaktadır (9) herkesi içine alan bir kavram olduğundan daha fazla nitelendirmeyi barındırmakta ve tanımlamak için kime, neye göre ve temel ölçütün ne olduğuna bakıldıktan sonra tanımlar çeşitlenmektedir.

Tanımlar yaş, cinsiyet, engel durumu, dini görüş, eğitim ve fiziki görünüm vb. boyutlarla dar olarak nitelendirilmiştir; geniş tanımlarda ise, bireylerin görünen ve görünmeyen özellikleri birlikte değerlendirilir. İnsanları diğer insanlardan ayıran ve

farklılaştıran biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar vardır. Bütün bu farklılıklar, insanların "farklılıklar yelpazesini" oluşturmaktadır (10).

Hubbard farklılıkları dört kategoride incelemiştir, bunlar: davranışsal farklılıklar, yapısal farklılıklar, işgücü farklılıkları ve faaliyet farklılıklarıdır. Bunlar (10);

1. Organizasyondaki fertlerin ve kitlelerin kimliklerine ait cinsiyet, ırk, fiziksel ehliyet gibi hususlar işgücü farklılıklarıdır. Bununla birlikte işgücü piyasasındaki işsizlik, dâhil olma, istihdam gibi faktörlere etki eden değişiklikleri içerir.
2. Davranışsal farklılıklar organizasyona dahil olanların değer ve inanç sistemlerine yönelik öğrenme, çalışma ve iletişim stillerindeki ve sistemden beklenenler ve davranışlarındaki değişikliklerdir.
3. Yapısal farklılıklar organizasyonların işlev, basamaklı yapı, departman, ana şirket ve yan kuruluşlar, stratejik birleşmeler ve ortak girişimler gibi birbirlerini etkileme durumlarını içerir.
4. Organizasyonların tüketiciye sundukları mal ve hizmetlerin çeşitliliği, dış çevresinin istikrarlı olması, rekabetçi baskılar, globalleşme, teknolojik yenilikler, tüketicilerin demografik özellikleri faaliyet farklılıkları içerisinde yer alır. Organizasyonların tüketici pazarını çözümleyebilmek için ülkenin demografik yapısını analiz etmiş olmak gereklidir.

Farklılığı iki ayrı grup olarak ele alan başka bir araştırma grupları yüzeysel ve derin farklılıklar şeklinde nitelendirmiştir. Yüzeysel farklılıklar, ırk, cinsiyet, demografik farklılıkları yani görünen farkları yansıtır. Derin farklılıklar ise düşünce ve tutumlardaki farklılaşmaları içerir (10). Yazarlar fertlerin diğer fertlerle ilgili bilgilerinin artışıyla yüzeysel farklılıkların azalacağını, derin farklılıkların ortaya daha belirgin şekilde çıkacağını ifade etmişlerdir.

Salomon ve Schork (11), farklılığı iç, dış ve örgütsel boyutlar şeklinde üç boyutta işlemişlerdir;

1. Bireylerin üzerinde kontrolü sınırlı olan veya kontrol ihtimali olmayan boyutlar farklılıkların iç boyutları; ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel tercih, yaş şeklinde sıralanmıştır. Bu boyutlar ayrımcılık, önyargı gibi tepkilere de yol açabilmektedir.

2. Kişilik, din, kültür, engel durumu, eğitim seviyesi/farklılığı vb. değişkenler bireyle özdeşleşmiş olan dış boyutlardır. Dış boyutlar, bireyin yaşam boyu kazandığı ya da kaybettiği veya kendisiyle entegre geldiği, bireyin tercihleriyle şekillenen farklılıklardır.

3. Farklılıkların örgütsel boyutları bireyin iş yaşamıyla tanımlanabilen değişkenlerdir. Bireylerin örgütsel boyuttan etkilenme ihtimali daha azdır. Örgütsel boyutlar örgütün kendi içinde bazı farklılıkları oluşturabildiği gibi örgütler arası da farklılıklara sebebiyet verebilir. Bu boyuttaki değişkenler bireye sağlanan gelir seviyesi, çalışma tarzı, örgütteki rolü ve konumu olarak ifade edilebilir.

Farklılık boyutları tanımlamaları ve sınıflandırmalarına genel olarak bakıldığında her sınıflandırma, farklı bakış açılarıyla ele alınmakta ve asıl nokta olarak bireylerin görünen ve görünmeyen özelliklerine göre incelendiği görülmektedir. Bir diğer önemli nokta, eski çağlardan günümüze kadar yaş, cinsiyet ya da ırk gibi gözle görülebilen özellikler, bireyler arasında farklılıklardan kaynaklanan sosyal ayrıştırmalara sebep olan temel etkenlerdir. Bununla birlikte kültür, inançlar, algı ve tutumlar gibi gözle görülemeyen özelliklerin, gözle görülebilen özelliklerden daha fazla çeşitlendirilebildiği görülmektedir. Bu düşünceden hareketle, bireyler arasındaki tüm özellikler çeşitlendirildiğinde her birey için sonsuz sayıda farklılığın ortaya çıktığı görülmektedir (12).

2.1.3. Farklılık Yönetimi Tarihçesi

Bazı coğrafyalarda uzun yıllardır tarihsel ve sosyal koşullar nedeniyle ayrı din, dil ya da kültüre sahip bireyler aynı toplumlarda yaşamaktadırlar (12).

18.yüzyılda başlayan Sanayi Devrimi'ne rağmen, işgücü olarak çalışan kesim 1900'lü yıllar itibariyle ilgi görmüştür. 1950'li yılların ortasından itibaren ise işgücünde farklılıklar belirginleşmeye başlamıştır (13). Amerika Birleşik Devletleri ve sonrasında Avustralya ve Kanada gibi yüksek miktarda göç alan ülkelerde farklılıklara yönelik yönetim planları uygulanmaya başlanmıştır. Dünya genelinde mevcut olan devamı gelen gelişmeler ile birlikte, birçok ülkenin demografik yapısı ve sosyokültürel özelliklerinde değişim süregelmekte (14) ve Dünya üzerindeki değişimler, farklılık kavramının önem kazanması ve yeni bakış açılarıyla yeniden değerlendirilmesi sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda farklılıklar insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte,

“farklılıkları yönetmek” kavramı temelinde bakıldığında, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren Amerika’da ortaya çıktığı ve ardından tüm dünyada genel olarak kabul görmeye başladığı görülmektedir (12).

Amerika’da 19. yüzyılda yaşanan işgücü değişimleri ve farklı bireylerin organizasyonlarda bir arada olması söz konusu olmuştur. İşgücüne dahil olan göçmen nüfusunun artışıyla işletme içerisinde farklı pozisyonlara teşvik edilmeleri yönlendirilmeleri farklılıkların göstergesidir (11).

Amerika’da çalışma yaşamında 1970’li yıllarda, iki yasal düzenlemeden ilki olan olumlu eylem; etnik köken, ırk ayırt etmeksizin eşit şartlar, eşit davranışları ve ikincisi olan eşit istihdam ise; engel durumu, cinsiyet, yaş, dinsel tercihleri ayırt etmeksizin istihdam olanağını kapsar. Düzenlemelerin öncesinde eşitsizliğe maruz olanların hak talep etmeleri ve seslerini duyurmaları üzerine cinsiyet, ırk gibi farklılıkların yarattığı eşitsizlik düşünce yapısı ortadan kalkmaya başlamıştır (13).

İşgücündeki farklılıklara 1970’lerde verilen haklara çekilen dikkatler sonrasında 1980’li yılların sonları ve devamında işletmeler tüketicilerinin de farklılıklarına göre hareket etmeye, tutum değiştirmeye, farklılıkları değer olarak görmeye başlamışlardır (15).

Anlamı, her ne kadar ideal olanı çağrıştırsa da bu ideal imajının aksine Montuori ve Stephenson (16) eritme potası melting pot konseptinin kültürel çeşitlilik korkusu ve güvensizliğinden doğan güçlü bir korkudan meydana çıktığını savunmuştur. Beyazların, Anglo-Saxon, Protestan Amerikan kültürün ve zorla asimile edilerek elde edilmiş kültürel homojenliğe yatırımın egemenlik inancından doğan bu korkunun yönetim ihtiyacı da bu korkunun beraberinde gelmiştir. Wortham (17) da fikri destekler nitelikte Birinci Dünya Savaşı’na doğru gidilen yıllarda göçmenlerin, asimilasyonun bedeli olarak köklerinden ayrılmak ve yeni Amerikalı kavramını ortaya çıkarmak üzere büyük kazanda diğerleriyle birlikte erimek istemedikleri gerçeğiyle yüzleşildiğini savunmuştur. Bu gerçek inkâr edilemez hale geldiğinde ise daha önce müdahale edilmeyen eritme potası fikri terk edilmek durumunda kalınmıştır. Yirminci yüzyıl itibarıyla ise “Amerikalılaştırma” olarak bilinen zoraki asimilasyon politikaları resmi olarak uygulanmaya konmaya başlanmıştır. Devlet okulları, vatansever topluluklar, ticaret odaları, kadın kulüpleri, halk kütüphaneleri, sosyal ortamlar ve hatta sanayi işletmelerine bünyelerindeki yabancıları çeşitlendirmeleri konusunda destek olunmuş, karşılığında, bu kişilerin anadil kullanımını

en aza indirmeleri, İngilizce öğrenmeleri, doğal bir Amerikan vatandaşı olmaları ve Amerikan kurumlarına bağlı olmaları beklenmiştir (18).

Benzer şekilde Montuori ve Stephenson'ın (16) da Amerikalılaştırma kampanyası, insanlara kültürel farklılığın korkulması, yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğini öğretmiştir görüşünü desteklemektedirler. Eritme potası fikrini uygulamaya koymak kültürel farklılığın çatışma ve iddianın kaynağı olduğuna ilişkin varsayımların meşhur Amerikan tutumlarına hızla nüfuz ederek izler bırakmıştır. Kolonilerin özgürlük hareketlerinden ortaya çıkan kolonileşme sonrası dönemle birlikte, Amerika'da 1960'ların İnsan Hakları Dönemi politikalarıyla bağlantılı olarak çok kültürlülük kavramı gündemdeki yerini almıştır. Bu durum daha sonraları kültürel çeşitlilik, değişimi ve bir arada çalışan kendine özgü, farklı kültürel kimlik ve grupların varlığını önemseyip kucaklama ile güçlenmiştir. Marjinal etnik gruplar, gey ve lezbiyen grupların eğitim ve iş kurumlarında artık görünür hale gelmesiyle birlikte ise çok kültürlülük, kamuoyunda kapsayıcılığı ve eşitliği artırıcı proaktif bir çaba olarak yerini almıştır. Bu anlamıyla, 'farklılık' kavramı, bir bireyin ırk, etnik yapı, kültür, sınıf, cinsiyet ya da cinsel kimliğine dayanan ayrımcılığa karşı yürütülen bir çalışmayı çağrıştırmıştır. 1960 ve 70'lerde ise çok kültürlülük, üniversite kürsülerinde kadın ve etnik yapıyı araştıran bölümlerin kurulmasıyla daha çok çalışılmaya başlanmıştır. 20. yüzyılda adından daha fazla bahsedilen farklılık, çok kültürlülük kavramları eğitim kurumlarında da boy göstermeye başlamıştır. Rodriguez'e (19) göre: Çok daha zararsız yollarla ilk ve orta öğretime uyarlanmış kimlik politikalarına dayanan geleneksel eğitim bilimi ile 1980'lerin sonu ve 1990'larda ikinci bir kimlik politikası dalgasının ardından yükseköğretim kurumlarında gelişmeye başlayan çok kültürlülük kavramının daha çekişmeli uyarlaması arasında ciddiye alınması gereken bir fark vardır. İlki, ana bir akım olarak varlığını sürdürmüş, okul sisteminde daha sonraları farklılık, eşitlik, birlik ve özgüven olarak önümüze çıkacak olan 'kültürel' kimliğin temel taşlarını oluştururken ardıl kimlik teorileri akademide kalmakla yetinmiş, üniversite öncesi kurumlara etki etmenin uzağında kalmıştır. Farklılık, eşitlik ve birlik daha sonraları eğitim ve profesyonel alanlarda farklılığın yapı taşları olarak karşımıza çıkmıştır. "Farklılığın yarattığı farklılık" giderek üzerinde durulması gereken bir konu haline gelerek, 'kültürel rekabet' konusunda profesyonelleri eğitimi sağlık, hizmet sektörü, eğitim ve çok uluslu işletmeler gibi birçok alanda ihtiyaç olarak hissedilmeye başlanmıştır. Bu eğitimler, işyerlerinde artan farklılığa sadece

hoşgörüyle yaklaşmayı değil, örgütsel farklılık çalışmalarına aktif katılımı hedeflemektedir (20).

Bir toplumda ya da örgütte atılması beklenen ilk adım farklılığın fark edilmesidir. Fark etmek beraberinde saygıyı getirmektedir. Mümkün kılma, özellikle altı çizilesi bir ifadedir, zira katılımı mümkün kılarak potansiyellerin bir araya getirilerek toplumun güçlenmesine katkıda bulunur (21).

Sonuç olarak, birçok tanımı yapılmış olan farklılık hem bireysel hem örgütsel anlamda farkında olarak toplumun güçlenmesine giden yolda atılması gereken adımları barındırmaktadır. Sanayi Devrimi'nden bu yana gelinen nokta birbirine bağlı olarak yaşamayı gerektirmektedir. Rosado'nun ifadesiyle toplumun mayası değişmektedir. Bu değişime direnen yapılar ise protesto, rahatsızlık, ayrımcılık, daha az toplum desteği gibi durumlarla karşılaşmıştır (18,21).

2.1.4. Farklılık Yönetiminde Dünya ve Türkiye Genelinde Yasal Düzenlemeler

1960'lı yıllarda Amerika'daki yasal düzenlemeler sonrası geçmişte yaşanan farklılık çatışmalarının ve gelecekte yaşanabilecek olası çatışmaların önüne geçebilmek için belirli kanunların oluşturulması düşüncesi oluşmaya başlamıştır (22).

Çalışma yaşamında ayrımcılığı odak alan yasal düzenlemeler, hukuksal haklara sahip olunması için öncü olmuştur. Bu nedenle çalışma yaşamında 2000'li yıllara gelinceye değin "eşitlik" kavramına ilişkin yaklaşımların odak noktalarının dönemsel olarak açıklanması önemlidir. Bu dönemler şu şekilde ifade edilebilmektedir (23):

• Eşitsizlik çağı (1950- 1960): Bu dönem endüstrileşme ve bilgi çağının başlangıcı olarak kabul edilir. Farklılıklara belirli düzeylerde haklar verilmesi uygun kabul edilmektedir.

• Eşitlik çağı (1960-1990): Çalışma yaşamında çalışanlara eşit davranmak için ayrımcılığın azaltılma ihtiyacı duyulması ile tanımlanmaktadır.

• Adalet çağı (2000 ve sonrası): Bu dönem daha önceki yıllarda, farklılıklara ilişkin gerçekleştirilen eşitsizlik ve haksızlıklara yanıt verme olarak nitelendirilmektedir. Çalışma yaşamında eşitlik arayışları günümüzde "farklılık" kavramının yönetilmesi gerektiği anlayışının doğmasına öncü olmuştur.

Amerika'da 1964 yılında İnsan Hakları Yasası ve olumlu eylem anlayışının ortaya çıkmasını sağlayan 11246 no'lu yasa ile organizasyonların farklılıkların yönetilmesi gerekliliği konusuna önem vermeleri için dikkat çekici bir gelişme olarak kabul edilmektedir. Amerika'da organizasyonların farklılıkların yönetimi ile ilgili öncelikle yasal ve hukuki anlamda belirlenen ilkeler doğrultusunda hareket etmeleri gerektiği ve buna ilişkin düzenlemeleri politika ve prosedürlerine dâhil etmeleri bir gereklilik halini almıştır. Amerika'da farklılıklarla ilgili kabul edilen yasal düzenlemeler şu şekilde ifade edilebilir (24):

• Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1964): Sivil haklar yasası, VII. Maddesi ile iş yaşamında ayrımcılığın yasaklanmasına ilişkin ilk hukuki düzenlemedir.

• 1967 Çalışma Yasasında Yaş Ayrımcılığı (The Age Discrimination in Employment Act of 1967): Bu yasa ile, iş yaşamında 40 yaş ve üzerindeki ve potansiyel çalışanların işe alınması, emeklilik hakları, eğitim ve gelişim, ücret, yararlar ve ödüller konusunda ayrımcılık yapılması yasaklanmıştır. Bu yasa çalışanların kaç yaşına kadar çalışması gerektiğine ilişkin bir sınırlama getirmemiştir.

• 1978 Yaş Ayrımcılığı Yasası (Age Discrimination Act of 1978): Yaş ayrımcılığı yasası öncelikli olarak, emeklilik yaşını 65-70 yaşından zorunlu olmasını ele almış, daha sonra bu süreyi belirli bir limitle sınırlandırmıştır.

• 1978 Hamilelik Ayrımcılığı Yasası (Pregnancy Discrimination Act of 1978): Bu yasa hamile çalışanları korumak ve eşit fırsatlar sağlamak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Yasa ile, kadınların hamilelik dönemi, küçük çocuğun bakımı, doğum nedeni ile çeşitli tedaviler olmasını gerektiren durumlarda kariyer sürecinin ve iş yaşamındaki elde ettiği haklarının korunması sağlanmıştır.

• 1990 Amerikalı Özürlüler Yasası (Americans with Disabilities Act of 1990): Bu yasa örgütlerde yetenekli ve nitelikli özürlü çalışanları korumak, işyerlerinde özürlülere ilişkin düzenlemelerin yapılmasını gerekli kılmak için düzenlenmiştir.

• 1991 Sivil Haklar Yasası (Civil Rights Act of 1991): 1991 yasası ile, işyerleri tarafından ayrımcılığa uğrayan çalışanlara verilen zararın ve tacizlerin parasal anlamda cezalandırılması ve zararların tazmin edilmesi belirlenmiştir. 1991 yasasının II. Maddesi kadınların ve azınlıkların iş yaşamında kariyerlerinde ilerlemenin engellenmesini ifade eden camdan tavanın ortadan kaldırılmasına ilişkin düzenlemeyi kapsamaktadır.

• 1993 Aile ve Tıbbi İzin Yasası (Family and Medical Leave Act of 1993): Bu yasa ile çalışanlara her yıl, 12 hafta aile ve tıbbi nedenlerle ücretsiz izin alma hakkının tanınmasını sağlamıştır. Farklılıklar ile ilgili yasal ve hukuki düzenlemelerin yapılması diğer ülkelerin de buna benzer düzenlemeler ve kuralların belirlenmesi amacıyla başlangıç niteliğini üstlenmiştir. Her ülkede farklılıklara ilişkin konular genel olarak aynı kapsamda ve farklı isimlerle ele alınmıştır.

İngiltere'de farklılıkların yönetimini etkileyecek nitelikteki yasal düzenlemeler şu şekilde ifade edilebilir:

• Çalışma Eşitliği – Cinsiyete İlişkin Düzenleme (The Employment Equality/ Sexual Orientation) Regulations- 2003 ve Çalışma Eşitliği- Din ve İnanç Düzenlemeleri (The Employment Equality/ Religion or Belief Regulations 2003): Bu yasal düzenlemeler çalışma yaşamında eşitliği sağlamayı, cinsiyet, din ve inanç konusunda eşitlik yaratmayı, farklılıklara saygı duyulmasını amaçlamaktadır.

• Irk İlişkileri Yasası (Race Relations Act of 2000): 1976 yılındaki yasanın maddeleri arasında kişilerin cinsiyet, din, inançla ilgili olarak doğrudan ya da dolaylı olarak ayrımcılık görmesi, düşmanca davranışlarla karşılaşması, korkutma, aşağılanma ve küçük düşürülmesi yasaklanmaktadır.

• İnsan Hakları Yasası 1998 (Human Rights Act of 1998): İngiltere'de İnsan Hakları Yasası cinsiyet, renk, dil, din, ulusal ve sosyal bölge, azınlık, gelir, politik görüşleri nedeni ile kişilerin ayrımcılığa uğraması ya da haksızlık görmesini yasaklamaktadır.

• Amsterdam Antlaşmasının 13 Maddesi (Article 13 of the Treaty Amsterdam): 2000 yılında Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi tarafından kabul edilen Amsterdam Antlaşmasının 13.maddesinde kişilerin eğitim ve çalışma alanlarında din ya da inanç, özürlülük, yaş ve cinsiyeti/cinsiyet tercihi nedeni ile ayrımcılık görmesini yasaklamaktadır.

• Cinsiyet Ayrımcılığı Yasası 1975 (Sex Discrimination Act of 1975)

• Özürlü Ayrımcılığı Yasası 1995 (Disability Discrimination Act of 1995)

Farklılıklara ilişkin yasal ve hukuki düzenlemelerin her ülkede farklı isimlerle gerçekleştiği görünmekle birlikte odak noktalarının aynı olduğu dikkati çekmektedir. Yasal ve hukuki düzenlemeler genel olarak ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına ilişkin olarak cinsiyet, yaş, özürlülük, din, dil konularına odaklanmaktadır. Farklılıkların

yönetimi kavramının ortaya çıkmasında yasal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi hem toplumun hem de örgütlerin konunun önemini anlamaları açısından oldukça önemlidir.

Farklılıkların yönetimi hususunda Türkiye'de oluşturulan yasal düzenlemelerin en mühim maddelerine Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda yer verilmiştir. Anayasanın konu ile ilgili maddelerince kişilerin farklılıklarına ilişkin ayrımcılığa maruz kalmaları yasaklanmaktadır. İlgili maddeler aşağıda sıralanmıştır (26):

1. Anayasanın 10. Maddesinde "Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi görüş, felsefi inanç, din, mezhep ve bu gibi nedenlerle fark gözetmeksizin kanun önünde eşittir."
2. 16. Maddesinde "Temel hak ve özgürlükler, yabancılar için, milletlerarası hukuka mutabık şekilde kanunla sınırlanabilir."
3. 24. Maddesinde "Herkesin, vicdan, dini inanç ve kanaat özgürlüğü vardır. 14.madde hükümlerine karşıt olmamak koşuluyla ibadet, dini ayin ve törenler serbesttir. Kimse, ibadete, dini ayin ve törenlere dahil olmaya, dini inanç ve görüşlerini ifade etmeye zorlanamaz; dini inanç ve görüşleri kaynaklı kınanamaz ve suçlanamaz."
4. 25. Maddesinde "Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir. Her ne sebep ve amaçla olursa olsun kimse, düşünce ve kanaatlerini açıklamaya zorlanamaz; düşünce ve kanaatleri sebebiyle kınanamaz ve suçlanamaz."
5. 50. Maddesinde "Kimsenin, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uygun olmayan işlerde iş gördürülemez. Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yeterliliği olmayanlar çalışma koşulları açısından özel olarak korunurlar."

Ayrı bir önem verilerek 1980'de çalışma yaşamı ve siyasete dahil olmaları için kadınlara yönelik Kadının Statü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, T.C. Başbakanlık çatısı altında, teşvik ve ayrımcılığın önlemek amacıyla kurulmuştur.

2.1.5. Farklılık Yönetimi Tanımları

1990'lı yıllarda Amerika'da literatüre kazandırılan "Diversity" ve "Diversity Management" başlıklarıyla ele alınan kavram kısaca farklı çapta ve biçimdeki insan topluluklarında yaşanan bireysel farklılık sorunlarını ele alıp, eşitliği sağlamak, farklılıklara olan saygıyı arttırmak amacı gütmektedir (25).

Tablo 2.1: Farklılık yönetimi tanımları

Farklılık Yönetimi Tanımları
1. Çalışan farklılıklarını anlayabilmek sonrasında bu farklılığı kişilerin ve organizasyonların yararına yönetebilmek için doğru sistemlerin oluşturulmasıdır (27).
2. Thomas'a göre kuruluşların, birbirinden başkaca tecrübeleri olan kişilerin istihdam edilmeleri ile kişiler arasındaki iş ilişkilerini düzene sokmak ve kolaylaştırmak amaçlı verdikleri çabalardır (28).
3. Belli boyutlarda belirlenen insan sermayesinin artırılması veya korunması, insan sermayesi çeşitliliğinin belli boyutlarda örgütsel amaçların önüne geçmesini engellenmesi, insan sermayesi çeşitliliğinin belli boyutlarda örgütsel hedeflere ulaşılmasının kolaylaştırılması için 'insan kaynakları uygulamalarının kullanımıdır (29).
4. Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi ile de ilişkilendirilebilen farklılık yönetimi anlayışı çalışanların farklılıklarını daha etkili ve verimli kullanabilmeleri için uygun çalışma ortamı oluşturarak hem işletme hem çalışan yararına olacak şekilde kurgulamayı barındıran bir anlayıştır (30).
5. "*İşgücü farklılıklarının yönetimi; ayrım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkânı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştı*r" (31).

"*Hiçbirimiz hepimiz kadar güçlü değiliz*." Amerika'nın önde gelen şirketlerinden IBM (International Business Machines; Uluslararası İş Makineleri)'nin yönetim felsefesinin dayanağı olan bu ifade "Birlikten kuvvet doğar" şeklinde de ülkemizde yaygınca kullanılmaktadır. Her insan aynı değildir, doğuştan getirilen farklılıklara çevre ve deneyimlerin etkisiyle yeni boyutlar katılmaktadır. İnsan, bulunduğu her çevrede, sosyal hayata atılan ilk adımlarından itibaren bu farklılıklarıyla, kişilik özelliklerini oluşturur (19).

2.1.6. Farklılıkların ve Farklılık Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Faydaları

Örgütte çalışanlar arası uyum olmasının önemli faydaları bulunmaktadır. Özellikle cinsiyet, ırk, etnik köken ve milliyet görüş noktasından gün geçtikçe farklılaşan

örgütlerdeki bu farklılıkların etkin yönetilmesi örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Doğru yönetilebilen farklılıklar, örgütlerde ortak kararların oluşturulmasını, farklı stildeki tüketicilere ulaşılması gibi olası faydalar sağlamaktadır (27).

Sağlıklı bir çalışma ortamı oluşması için uygulanan farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların farklılıklarını engel olarak düşünmeyerek entegre şekilde iş görmelerini ve bütün yeteneklerini kullanmaları gibi nihai sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır (28). Örgütteki farklılıkların yönetimi, üretken bir işgücü oluşturmaya, çalışanların değerlilik hislerinin olumlu yönde etkilenmesine, en iyi yeteneği dışa vurmalarına yardımcı olmaktadır (29). Başka bir görüşe göre ise farklılıkların yönetimi anlayış ve hoşgörünün mevcut olduğu bir örgüt ortamı var etme, iş birliğini ve iletişimi iyileştirme gibi faydalar oluşturmaktadır (30).

Organizasyondaki çalışanların bireysel farklılıkları bilgi, becerileri değerlendirilip hem kurum hem çalışan yararına olacak şekilde değer yaratılmasıyla organizasyon açısından avantajlarının ortaya çıkması beklenebilmektedir. İşletmeler ulaşılacak faydaları değerlendirdiğinde farklılıkları yönetmek için yardımcı süreçlerden yararlanma ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmeyi sağlayarak kurum için kültür haline getirmeleri olumlu sonuçlar yaratacaktır. Bunun için de uzun bir süre ve kararlılık gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerektiği düşünülmektedir. Organizasyon içindeki personel değişiklileri iç-dış çevresel değişiklikler, dinamik yapıda olan farklılık yönetimi sürecini doğrudan etkilemektedir. Farklılık yönetiminin organizasyona sağladığı faydalar birkaç ana başlık ile şu şekilde sıralanabilir (31):

1. Maliyetleri azaltma: Maliyetleri düşürmek işletmelerin rekabet ortamında ön plana çıkabilmesi, varlıklarını sürdürebilmesi için gerekmektedir, teknolojik altyapının yanı sıra insan kaynağı gibi ana kaynakların etkin kullanımı maliyetleri azaltmada yardımcı olmaktadır.

Farklı özelliklere sahip birçok çalışanı bulunan işletmelerde, tatminsizlik, ait hissedememe, eşitsizliğe bağlı terfilerin engellenmesi, iş bırakmaya veya devamsızlığa neden olabilmektedir. İşletmelere maliyet açısından zarar veren işe giriş-çıkış, verim alınamayan personelin varlığı gibi durumların yanı sıra eşitsizlik gibi sebeplerle işletme aleyhine açılan davalar da maddi zarara neden olmaktadır. Diğer çalışanların

motivasyonlarını düşürebileceği için de aynı zamanda manevi olarak etkilenmelerine ve şirkete olan bağlılıklarının azalarak şirketin zarara uğrama ihtimaline neden olabilmektedir. Bu sebeple etkin şekilde uygulanabilen farklılık yönetimi işletmenin mali açıdan zarara uğramasının önüne geçebileceği gibi aynı zamanda fayda-maliyet kazanımı da sağlamaktadır.

2. Eleman seçme ve yerleştirme: İşletmedeki verimliliğin sağlanmasındaki etkenlerden biri istihdamı sağlanan personelin uzun süreli ve memnun şekilde çalışmasıdır. Farklılıkları olan personellerin şirkete uyumu için etkin uygulanan farklılık yönetimi süreçleri olumlu sonuçlar yaratmaktadır. Dış çevreden özellikle tüketiciden gelecek olan talebi arttırdığı düşünülmektedir. Örnek olarak; kozmetik sektöründeki büyük firmaların kadın ve farklı etnik grupları istihdamda tercih etmeleri tüketici kitlesindeki farklılıklara da hitap edebilecek özellikte personel barındırması verilebilir.

Aynı zamanda farklı özelliklere sahip çalışanı olan işletmeler dışarıdan bakıldığında daha çekici algılanarak sisteme dahil olma isteği uyandırarak personel havuzunda geniş bir yelpazeye sahip olacaktır (31).

3. Rekabet ve pazar avantajı: Rekabet avantajının sağlanabilmesi için farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi gerekmektedir. Kişilik özellikleri farklı olan çalışanların bakış açılarının ve ortaya koyduğu fikirlerin de farklı olması kaçınılmazdır. Sunulan fikirler işletme genelinde paylaşılarak stratejiye dönüşebilir ve pazarda rekabet avantajı sağlayabilir (31).

Kültürel farklılıklarda pazardaki farklı kültürlere hitap edecek birçok hizmet/ürün sağlanabilmesi ve tüketicinin istediğini anlayabilmek açısından da avantaj sağlar, böylece işletme yine pazarlara girebilir ve tüketici yelpazesini genişletebilir (3).

Çok uluslu örgütlerde farklı kökenlerden gelen çalışanların anlayış ve kültürel hassasiyeti pazarlama (sunuş) çabalarını önemli açılardan geliştirecektir. Aynı oran iç pazar için de geçerli olacaktır (19).

4. Yaratıcı fikirler: İşletmelerin geleceği görebilme, dinamik çalışma yaşamını/dış çevreyi analiz edip ona göre hareket edilmesini sağlayan matematik/istatistik gibi bilimlerin yetersiz kaldığı durumlarda farklı bakış açılarıyla, tahmin imkânları geliştirmektedir (32).

Tahminlerin yanı sıra oluşan problemlerin çözümlerinde de farklı fikirlerin olması çözümü hızlandırmakta, birçok seçeneğin sunulmasını sağlamaktadır. Farklılık yönetiminin uygulandığı işletmelerde böylece fikir alışverişi, öğrenme hızında artış, rakiplere karşı farklılıklar yaratabilmek gibi avantajlar ortaya çıkmaktadır (11).

Yaratıcılık, bakış açılarının çeşitliliği ve eskinin normlarına bağlı kalmanın rahatlığının daha az olması (Bu durum farklılık yönetimine modern bakış açısını ifade eder.) yaratıcılığı artırabilir. Problem çözme konuların daha kapsamlı ele alınarak daha çok bakış açısının dahil olması heterojen gruplarla çalışılması problemlerin daha iyi çözüleceği anlamına gelmektedir (19).

5. Örgütsel esneklik kazandırma: "Örgütsel esneklik, bir örgütün, iş görenler ve yöneticiler tarafından, öğrenme yöntemi ile durmaksızın iyileştirilerek, çevresel değişmelere zamanında doğru yanıt verebilme yeteneğini ifade eder" (33). İşletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve rekabet ortamında bulunabilmeleri için değişimlere uyum sağlamaları ve yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir.

Esnek yönetim anlayışı olan örgütlerde farklılıklara saygı gösterilen bir çalışma ortamı kurmak çalışanların ve özellikle kadınlar, yaşlılar, engelliler, farklı ırklardan ve etnik kökenlerden gelenlerin kendilerini rahat hissetmesini ve diğer çalışanlarla eşit olduklarını görmelerini sağlamaktadır. Farklı çalışanların var olduğu örgütlerde kompleks problemlerle baş etme, bunları çözebilme, değişime ayak uydurabilme seviyesi ve hızlı karar verme becerileri daha aşikardır. Örgütler farklılıklarını etkin yönetebildiğinde örgüt çevik, esnek, yenilikçi ve yaratıcı olabilmektedir. Farklılıkların etkin yönetimi sonucunda azalan ayrımcılık davranışları ve artan eşitlik düşüncesi ile çalışanlar güvenli ve rahat bir ortamda çalışabilmekte ve potansiyellerini sergileyebilmektedirler (34).

Sistem Esnekliği Farklılık yönetiminde çok uluslu model uygulaması daha az baskıcı, standartlardan daha uzak haliyle daha esnek olmayı gerektirir. Bu esneklik çevresel değişimlere daha kolay, hızlı ayak uydurmayı beraberinde getirir (35).

Farklılık iyi yönetildiğinde iş performansı ve iş doyumunu artırarak örgüt verimliliğini beklenen düzeyde artırabilecektir.

2.1.7. Farklılıkların ve Farklılık Yönetiminin Örgütsel ve Bireysel Sakıncaları

Farklılıkların olumsuz algılanma sebeplerinden biri önyargılar olarak ifade edilebilir. Küçük gruplarda farklılıkların etkileri konulu gerçekleştirilen çalışmalar, farklılıkların olumlu etkilerinin varlığına rağmen olumsuz etkilere de sebep olduğunu, farklılıkların yaratıcılık ve yenilikçilikten ziyade çatışmaya ve iş bırakmaya yol açabildiğini göstermektedir. Bu açıdan, Bergen ve ark. (31)'a göre farklılıkların yönetimi bütün çalışanlar için benimsendiklerini hissettikleri olumlu bir iş çevresi yaratmayı hedeflemektedir; fakat, işgücü farklılıklarını yönetme gayretleri, olumsuz sonuçlara da yol açabilmektedir (36,37).

Farklılıkların olumsuz algılanma nedenlerinden biri olarak bireylerin kendi benzerleriyle çalışmayı istemeleri ve daha rahat iletişim kurabiliyor olmaları örgütlerin değişime karşı direnç hissetmelerine sebep olmaktadır (38). Ayrıca yöneticiler de çalışanlarının aynı özellikleri taşımalarını istemektedir; çünkü bu durum benzer bireylerin yönetimini kolay hâle getirmektedir. Fakat bireylerin karakter, yetenek, inanç ve değerler yönünden çeşitli farklılıkları olduklarının farkında olmaları yöneticiler için önem arz etmektedir (39). Ayrıca, farklı örgütler karar alma aşamasında da sorun yaşamaktadır.

Esty ve ark. (6)'a göre, yöneticilerin çalışanlarının örgüte dahil olduklarında getirdikleri farklı özellikleriyle ilgilendiklerinde karşı karşıya kalabilecekleri sorunlardan bir kısmı şunlardır (6):

- Geri bildirim alma
- Disiplin
- Kalite ve performans
- İletişim
- İşe devamsızlık durumu
- Yanlış yapmamaya dikkat etme
- Zaman çizelgesi ve iş bitiş tarihleri
- İnisiyatif ve risk alma
- Takım çalışması

• Bireylerarası çatışma

• Düşük performansa sahip olan çalışanların işine son verme.

Hubbard'a (7) göre ise, farklılıklar istenildiği gibi yönetilmediğinde kültürel farklılıkları olan çalışanlar arasında iletişim eksiklikleri meydana çıkabilir. Örgütte kendisini diğer çalışanlardan farklı hisseden bireylerin çalışma verimi azalabilir. Birbirlerinden farklı deneyimlere sahip çalışanlar arasında çatışmalar doğabilir.

Farklılıklara onay verilmeyen örgütlerde, kendilerini diğerlerinden farklı gören çalışanların performansında azalma ve akabinde iş doyumunda da azalma yaşanabilmektedir. Bu örgütlerde, ek olarak, iletişim yoksunlukları, çatışmaların artması ya da verimlilik azalması gibi olumsuz sonuçlar olabilmektedir. Farklı çalışanların olduğu fakat bu farklılıkların etkin yönetilmediği örgütlerde yönetsel karmaşıklık oluşabilmektedir. Örgütlerde mutsuz olan çalışanların örgüt bağlılıkları ve adanmışlıkları azalmaktadır. Farklı çalışanların görüş ve düşünceleri de çeşitlilik gösterdiği için karar alma süreçlerinde ve takım çalışmalarında sorunlar oluşmaktadır. Çalışanlar farklılıklarıyla kabul görmediklerini fark ettiklerinde iş ortamında rahat bir şekilde çalışamadıklarından performansları düşüş yaşanmakta ve işe devamsızlık yapmaya meyletmektedirler, sonuç olarak da örgütlerin bu çalışanları işten çıkarma ihtimalleri artmaktadır (34).

Farklılık yönetiminin etkin uygulanamadığı bir örgütte çatışma, eşitsizlik, adaletsizlik algısı oluşabilir, örgüte bağlılık, iletişim olumsuz etkilenir. Olumlu olmayan bakış açısına sahip olanlar psikolojik şiddet uygulamaya meyilli hale gelir (11).

Etkin bir şekilde uygulanamayan farklılık yönetiminin olduğu örgütlerde bireysel ve örgütsel açıdan mevcut olan sakıncalar aşağıdaki maddelerde özet şeklinde sıralanabilir:

• Çatışma: İstenmeyen bir durum olsa da bireyler arası farklı fikir, düşünce ve inanç uyuşmazlığı sebebiyle ortaya çıkabilmektedir (40).

• Ayrımcılık: Modern toplumlarda en çok önlenmeye çalışılan konulardan olan eşitsizlik günümüz örgütlerinde de çeşitli uygulamalarla ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Çözüm olarak farklılıkları yok sayarak tüm toplumun, ayrımcılığa uğramadan eşitlik ve barış eşliğinde yaşam sürdürebileceği yasalar oluşturarak toplumsal ve siyasal sistemi yoluna koymaktır (41). İşletmede görülen aşırı olumlu davranışlar,

ücret eşitsizliği ve hakkaniyet dışı ödüllendirme adaletsizlik algısına yol açar. Bu duruma yol açabilen farklı kişileri dışlamak, ayrımcılık desteği olan politikalar da dahil edilebilir. Çalışanın motivasyonunun düşmesine, işletmeye bağlılığına ve çalışanın kendisine olan güvenine zarar verir. Bunların tam tersi hakkaniyet algısı, adalet varlığı algısı ise motivasyon ve iş doyumunu arttırır (42).

• Eşitlik ve Adalet Olgusu: Adalet kavramının farklı kültürlerde farklı şekillerde algılanıyor olması, adaletli uygulamalarının istenildiği gibi gerçekleşmesine engel olan nedenlerdendir. Adaletle alakalı sorunlara sebep olan durumlar ise farklı toplulukların ayrımcılıklardan korunması ve çalışanlara farklı muamele yapılmadan eşitlik sağlanması gibi düzenlere gereksinim duyulmasıdır. Adalet algısı çalışanların örgüte yönelik davranışını belirleyen önemli bir etkendir. Çalışanlar, dürüstlük algısının olmadığını düşündüklerinde örgüte karşı negatif düşünce ve davranış benimserler, bu da örgütlerden ayrılma olasılıklarını arttırır (43).

• İletişim: Bireyler kendilerine benzeyen özellikleri barındıran bireylerle çalışmayı, farklı özellikler barındıran bireylerle çalışmaktan daha kolay bulmaktadır. Bu sebeple farklı bireylerin aralarında iletişim zorlukları yaşanmaktadır (25).

• Bağlılık: Farklılık yönetimi etkin uygulanamadığında bağlılık düzeyinde azalış meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinde azalmalar olduğunda çalışanların işten ayrılma ve verimsiz çalışma ihtimalleri artmaktadır. (40).

• Psikolojik Şiddet: Farklılıkları kabullenmeyen ve bunu farkında veya farkında olmayarak dışa vuran bireylerin farklı olduklarını düşündükleri bireylere psikolojik şiddet uyguladığı gözlemlenmiştir, bunun önlenmesine ilişkin bir strateji olarak da farklılık yönetimi doğru şekilde ele alınmalıdır. Psikolojik şiddetin önlenebilmesinin bireye ve örgüte faydası vardır (25).

Maddelerin sonuçları olarak da topluluklar içindeki yanlış anlamaların artması, karar sisteminin zor ve zaman alıcı bir hale gelerek zarar görmesi, huzursuz ortamın oluşması ve bireylerin çalışma isteği kalmaması gibi durumların oluşması ifade edilebilir (11).

2.1.8. Farklılık Yönetim Modelleri

Farklılıklar iyi yönetildiğinde organizasyonlar ve bireyler için ciddi faydaları bulunmaktadır. Bu kapsamda aşağıda başlıklar halinde farklılık yönetim modelleri açıklanacaktır.

1. Roosevlet Thomas modeli: Thomas'ın örgüt sınıflama modelidir, bu modele göre örgütlerin farklılıklara vermiş olduğu tepkiler (20);

-olumlu eylem,

-farklılıklara değer vermek,

-farklılıkları yönetmek olarak nitelendirmek de mümkündür.

2. Taylor Cox modeli: Örgütleri tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olarak üç şekilde tanımlamaktadır, çok kültürlülük aşamasına kadar farklılık yönetimi etkin kullanılamaz (49).

3. Gary Powel modeli: Örgütler proaktif, reaktif veya nötr olarak ifade edilmişlerdir. İstenen model proaktif modeldir. Örgütün, kadın ve azınlıkların kendi kültüründe farklı işgücüne önem vermesidir (44).

4. Robert Golembiewski modeli: "Farklılıklara yönelik; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek şeklinde beş yaklaşım öne sürülmüş ve örgütleri bu beş yaklaşıma yönlendiren koşullar tanımlanmıştır" (45).

2.1.9. Farklılık Yönetimi ile İlgili Ara (Süreç Odaklı) Modeller

1. Thomas ve Ely modeli: farklılıkların yönetimi: Thomas ve Ely tarafından kişilerin bir birey olarak kabul görmesi ile alakalıdır. Thomas, farklılıkların yönetiminde çalışanların farklılıklarının kontrol edilmesinden ziyade, çalışanların farklılıklarına ile benzer durumlarına değer verilmesine dikkati çekmişlerdir. Bu sayede bireylerin potansiyellerinin tamamı organizasyonun amaç ve hedeflerine maksimum şekilde fayda sağlayacak şekilde kullanılabilecektir. Thomas ve Ely bu süreci farklılıkların yönetimi süreci olarak tanımlamışlardır (46).

2. Taylor Cox'un gözden geçirilmiş modeli: Cox'a göre, çok kültürlü organizasyonlardaki değişimleri liderlik, ölçme ve araştırma, süreklilik ve yönetim sistemlerinin düzenlenmesi olarak beş temele bileşene ayırmıştır. Bu bileşenlerden liderlik ile organizasyon içindeki farklılıkları destekleyecek bir anlayışın benimsenmesi, eğitim bileşeni ile eğitim ve öğretim süreçleri ile organizasyona asit sistemler geliştirilmesi ve içsel uzmanlığın sağlanması, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ile organizasyon içindeki sitemlerin organizasyonun amaç ve hedefleri ile uyumlaştırılması, tüm bu hususların başarı ile gerçekleştirilmesi sistemin sürekliliği ortaya çıkarır son her safhadan sonra ölçüm yapılmalıdır (47).

3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin modeli: Allen ve Montgomery tarafından geliştirilen bu modelde uygulamadan ziyade teorik yönelim ön plandadır. Farklılık yaratılmasına odaklanan bu modelde farklılıkların yönetimi süreci değişim modeli açısından değerlendirilmektedir. Bu yönüyle bu model diğerlerinden ayrışmaktadır. Allen ve Montgomery; farklılıkları yönetmenin, değişim süreçleri ile yakından ilgisi vardır (48).

4. Agars ve Kotke'nin tam bütünleşme modeli: Tam bütünleşme modeli Agars ve Kottke tarafından ileri sürülmüştür. Bu modelde farklılıkların etkin yönetilebildiği örgütlerin özelliklerini tanımlamaktadır. Bu model Cox'un ve Thomas'ın örgüt kavramı ile benzeşmektedir. Bu modelde bütün organizasyonlar, çalışan farklılıkları destekleyen ve önemseyen politikalar geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. Bu modelin diğer modellere göre farkı ise örgütsel değişim süreçlerini daha detaylı bir şekilde incelemesidir (48).

5. Mor Barak'ın kapsayıcı modeli: Son zamanlarda çalışanlar için farklılıklarından kaynaklanan sorunlar; işgücünde yaşanan değişimden kaynaklanmaktadır. Problemlerin kaynağı araştırıldığında ise çoğunluğunun; organizasyonlarda mevcut olan uzman iş işgücünden, organizasyonun gerektiği gibi faydalanamamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bunun yanında bazı organizasyonların stratejik planlamalarda farklılıklar ile ilgili hedeflere yer vermekte buna yönelik olarak politika değişikliğine gitmektedirler. Fakat yapılan bu değişikliklerin odak noktası organizasyonun iç süreçleridir. Buna yönelik olarak Mor Barak, organizasyonların farklılık yaklaşımına yönelik perspektifinin sadece organizasyonun

içine yönelik değil aynı zamanda çevresine yönelik olması gerektiğini savunmuşlardır. Organizasyonda politika olarak kabul gören kapsayıcı örgüt yaklaşımı ve faaliyetleri en tabanda bireyden topluma kadar sürecin her faktörüne katkı sağlayabilmektedir (49).

2.1.10. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Literatür incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılmış modellerin bir kısmı organizasyonun fonksiyonlarını ve çıktılarını önemsemektedirler. Bu modellerden bazıları başlıklar halinde aşağıda incelenmiştir (47).

1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in modeli: Bir diğer model olan ve Gilbert, Stead ve Ivancevich tarafından ortaya çıkarılan model ise literatürde bütünleştirilmiş model olarak adlandırılan farklılıkların yönetimi modeli daha çok daha çok sosyo-demografik, özelliklere ile kişisel farklılıklara odaklanarak bunların kıymetini artıracak şekilde tasarlanmıştır. Organizasyon içindeki farklılıklara değer katacak şekilde tasarlanan bu modelde kültürel dönüşümün sağlanması için, süreçlerin ve faaliyetlerin yeniden tasarlanması şart koşulmuştur. Bu sürecin başlatılmasında da ilk önce insan kaynakları argümanından başlanmalıdır. Bütünleştirilmiş model sayesinde etkili bir tarzda yönetilen farklılıklar, en nihayetinde organizasyon için pozitif çıktıları da beraberinde getirmektedir (50).

2. Jackson, Joshi ve Erhard'ın modeli: Jackson, Joshi ve Erhardt tarafından öne sürülmüş bir diğer modelde ise; farklılık adına çalışmış araştırmacıların yıllara sâri olarak hangi kişisel özelliklere odaklandığı, farklılıkların takımlar ve örgütler için meydana getirdikleri neticelerle ilgili neler öğrenildiği, farklılıkların ortaya çıkardığı pozitif etkiler neticesinde durumsal ve çevresel şartlar açısından neler tecrübe edildiği, farklılık olgusunun temelinde ve odak noktasında mevcut karmaşıklıkların neler olduğu gibi sorulara yanıt aranmıştır. Bu sorular merkezinde Jackson, Joshi ve Erhardt, farklılık olgularını daha iyi anlamlandırabilmek için "Çok katmanlı model" adıyla bir model ortaya çıkarmışlardır (51).

3. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin modeli: Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky tarafından ortaya çıkarılan bir diğer modelde ise araştırmacılar "Irksal ve etnik farklılıklar"a odaklanmış, tüm farklılıkların ve boyutlarının tüm modellere uyarlanabileceği belirtilmiştir (52).

4. Pitts modeli: Pitts (36)'e göre farklılıkların yönetimi yaklaşımı temelinde çok yönlü olması yönünde yorumlanmış ve bu doğrultuda nitelendirilmesinin gerekliliği bildirilmiştir. Pitts açısından farklılıkların yönetimi temelde üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar ise çalışan seçimi programları, kültürel farkındalığın arttırılmasına özgü programlar, yönetsel politikalar şeklinde sınıflandırılmıştır. Bunlar ayrıca, farklılıkların performansa olan etkisini tasarlayan boyutlardır. Modelde eğer organizasyon tarafından farklılıklar etkin olarak yönetilmek isteniyorsa, yukarda bahsi geçen personel seçimi boyutu detaylı bir şekilde incelenmelidir. Çünkü bir organizasyonun homojenlik ve heterojenlik seviyesi personel seçimiyle doğrudan ilişkilidir (53).

2.2. İNFORMAL İLETİŞİM

2.2.1. İletişim Kavramı

İletişimin birçok farklı şekilde tanımlanması mümkündür. Tablo 2.2'de bu tanımlardan bazılarına yer verilmiştir.

Tablo 2.2: İletişim tanımları

İletişim Tanımları
1. Karşılıklılık, ortak algılama ve paylaşma gibi durumları içeren bir süreç (51).
2. Bir örgütün çeşitli bölümleri ve çalışanı arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarımlarını; bu aktarımda (nakil) var olan her türlü yöntem, araç gereç ve tekniği; bu aktarım ile ilgili çeşitli sistemleri (kanalları) ve yazılı, sözlü, sözsüz her türlü mesaj şeklini içermektedir (54).
3. Bir başkasını anlayarak dinlediğimiz zaman gerçekleşen bir süreç (55).
4. Bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci (56).
5. Bireylerarası mesaj gönderme ve alma süreci (57).
6. Kökenine bakılacak olursa; İngilizcede "communication" kavramı Latincedeki "communicato" kelimesi ile karşılık bulur. Latincede bölüşmek anlamına gelen 'communis' kelimesinden türetilmiştir. TDK'de iletişim; "Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yöntemle diğerlerine aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon." olarak ifade edilmektedir (58).
7. Çevredeki kişileri kendi gibi düşünmeye teşvik etmek, topluluklara bilgi aktarımı yapmak, başkalarında olan tutumlara etki etme isteği vb. için yazı söz, davranış veya sembollerle meydana gelen karşılıklı bir alışveriştir (59,60).
8. "En az iki insanın karşılıklı olarak bilgi, duygu, düşünce ve yaşantılarını belli yollarla paylaştıkları psiko-sosyal bir süreç" (61).

Başaran'a göre iletişimin fonksiyonları şunlardır:

1. Bilgi taşıyıcıdır,

2. İlişkilerin sağlıklı kurulmasında yardımcıdır,

3. Etkileşim sağlayıcıdır,

4. Kararları taşıyıcıdır,

5. Emirleri taşıyıcıdır,

6. Geri bildirime imkân sağlayıcıdır (62).

2.2.2. İletişim Kavramının Kısa Tarihi

Eski bir geçmişe sahip olan iletişim, bütün canlılar için kendi dışındaki canlılarla ilişkilerini sağlayabilmek için ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. En gelişmiş olarak yararlanan canlılar ise insanlardır (56).

İnsanların beraber yaşam sürmesiyle başlangıcı olan örgütlü insan tarihini, aynı zamanda örgütlü iletişim tarihinin de başlangıcı olarak kabul edilen bir araştırmada "Toplum tarihi, insanların üretim biçimi ve ilişkilerindeki değişim tarihidir." denilerek iletişimin tarihinin insanların birlikte yaşayıp üretmeye başlamasının milat olarak kabul edilmesi gerektiğinin üstünde durulmaktadır (57).

İnsan iletişiminin gelişmesinde ilk dönemin; "İşaretler ve Sinyaller Çağı" olduğu, ormanlardaki ağaçların üstünde yaşayan insana benzeyen "Proto-hominoids"lerin iletişim biçiminin ise, "İlkel Çağırma" olduğu belirtilmektedir. Yazılı iletişimin ilk örneklerinin Asya, Eski Çin ve Amerika'da Maya ve Aztek uygarlıklarının 5.000 sene kadar önce başlatıldığı bulunan eserlerle tespit edilmiştir. Görsel kayıtlarla iletişimin başlangıcının bu tarihlerden çok daha önce, mağaralarda yapılan kazıların sonucuna göre M.Ö. 45.000 sene öncesine dayanmaktadır. Mağara duvar resimleri M.Ö. 35.000 yıllarında, doğayı betimleyen çizimlerin ise M.Ö 14.000 yıllarına ait olduğu görülmektedir (57). Yazının bulunması ile ilgili olarak aşağıdaki tespitlerde bulunmuştur.

Yazının bulunmuş olması, ekonomik faaliyetlerle ortaya çıkan kayıt altına alma, mülk sahipliği, köle sahipliği gibi ihtiyaçlara dayanır. Almanya'da, Gutenberg tarafından hareketli metal tipte baskı yapan matbaanın 1452 yılında kullanıma başlaması ile iletişimin "üçüncü önemli buluşu"nun hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Matbaanın yaygın kullanılması iletişim açısından önemlidir çünkü basılı ürün sayısındaki artış insanların bilgiye ulaşımını arttırmış, bilginin kitlelere ulaşabilmesine yardımcı olmuş, "Rönesans"ın ön hazırlığı için insanların sahip olması gereken bilinç düzeyine ulaşmasını sağlamıştır. Telgrafı "Viktoryan İnternet" olarak tanımlayan Crowley ve Heyer (63), 1844 yılında telgrafın bulunması ile "ulaşıma dayalı iletişim"den, "iletime dayalı iletişim"e geçişin sağlandığını ifade etmektedir. 1920 yılında ilk radyo istasyonunun kurulması, 1923'te ise görüntüleri elektrik işaretlerine dönüştüren ikonoskop lambasının bulunması, bir kitle ve imge toplumuna dönüşülmesine neden olan televizyonun bulunmasının ilk ayak sesleri olmuştur. Cambridge'de Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1930'lu yıllarda ilk bilgisayar geliştirilmiş, 1945'te ise ilk elektronik

bilgisayar, 1950'de ise ilk transistörlü bilgisayar üretilmiştir. Amerikan Savunma Bakanlığı, 1969 yılında geliştirdiği ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network), bilgisayarların sanal anlamda birbirine bağlanabilmesi, bir ağ oluşturabilmesinin ilk adımı olarak internetin başlangıcı için bir dönüm noktası olmuştur. IBM'in, ilk kişisel bilgisayarı 1975'te satışa sunulmuş olup ilk grafik tabanlı Apple Macintosh bilgisayarları 1984'te piyasaya girmiştir. Bir elektronik iletişim ağı olan internetin yaygınlaşması ise 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir (53).

2.2.3. İletişim Süreci ve Ögeleri

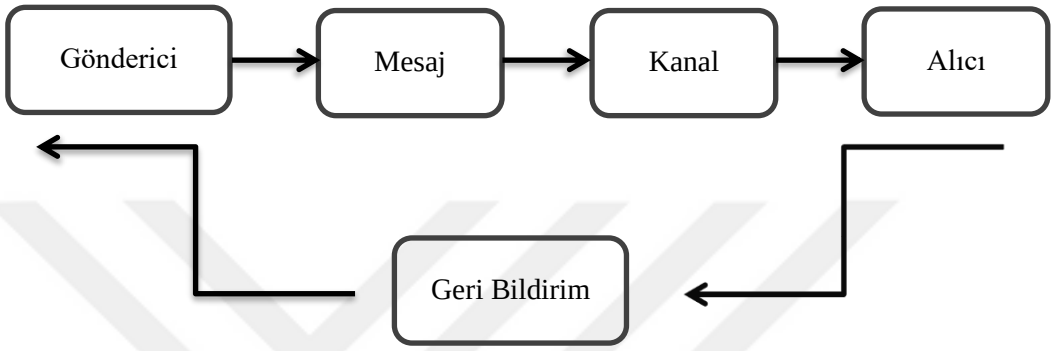
İletişim; gönderici, ileti ve alıcı olmak üzere en az üç ögeyi içermelidir. Fakat, iletişim süreci kanallar, etki veya işlevin de eşlik etmesiyle beş etkenin bir arada bulunmasıyla meydana gelmektedir. İstenilen etkiyi yaratmak için kaynaktan alıcıya ileti üretme süreci iletişim tarihinde, iletişim ile ilgili yapılan tüm tanımlar içinde en azından iki düşünce çizgisini belirlemenin mümkünlüğünü belirterek şöyle açıklamaktadır:

"*Çizgilerden ilki iletişim sürecinin iletim yönünü ortaya çıkarmaktır. Bu gönderici – mesaj – kanal – alıcı çizgisel modeliyle karakterize olan bir yaklaşımdır. Bu tür modeller bir fikrin, bir duygunun, tutumun vb. nin birinden bir başkasına ne şekilde aktarıldığını ortaya koymaktadır. Diğer yaklaşım ise karşılıklılık ve ortak algılama, paylaşma gibi unsurların altını çizmektedir. İletişim kavramının tarihine göz atıldığında, iletimsel / mekanik çizgisel tür iletişim tanımından karşılıklılık / ortak algılamalar türündeki iletişim tanımına doğru bir meylin bulunduğunu belirlemek olanaklıdır*." (64).

İletişim, genel olarak bir mesaj alışverişi (65), iletiyi gönderme ve alma sistemi, bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine iletilme süreci, bir mesajın aktif bir kaynaktan bir kanal aracılığıyla pasif bir alıcıya aktarıldığı süreç, olarak ifade edilebileceği gibi daha özellikli tanım olarak, anlam ve anlamları ortak kılma işlemi, belirli duyguların, düşüncelerin, bilgilerin iki ya da daha çok kişi arasında paylaşılması, anlamların ortaklaştırılması süreci, olarak da tanımlanabilir.

İletişimin; kaynak, hedef, mesaj ve kanal olmak üzere dört temel ögesi vardır. "Kaynak" mesajı gönderen kişidir, "hedef" mesajı alan kişidir, "mesaj", gönderenin ilettiği veridir, "kanal" ise mesajı iletmek için kullanılan araçtır. Bu dört ögenin tamamı olduğunda iletişim gerçekleşir (66). Yani iletişim; belli teknik ve kurallara, mesajı gönderen ile alıcının özelliklerine ve iletişim ortamı değişkenlerine bağlıdır (67).

Göndericinin duygu ve düşüncelerinin mesaja dönüşerek kanal yolu ile alıcıya iletilmesi ve alıcının mesajı kendi algısıyla yorumlayıp geri bildirimde bulunması şeklinde açıklanabilir.



Şekil 2.1: İletişim süreci

1. Kaynak (Gönderici): İletişim sürecinin başlaması için kaynak ve iletiyi alabilmek için bir hedef olması yani iletişimin var olabilmesi için en az iki kişi olması gerekmektedir. Kaynak, iletişimi başlatan kişidir (65). Algılama, yorumlama aşamalarında üretilen anlamlı mesajları birtakım simgeler eşliğinde alıcıya gönderen kişi veya kişilerdir (60).

İletişimi sürecine başlangıç veren kaynak, tek bir kişi olabilmesinin yanı sıra grup ya da kitle iletişim araçları, gazete, radyo, televizyon, bilgisayar da olabilir (68). Kurulan her iletişim her zaman doğru iletişim olduğunu göstermez. Eğer göndericin anlatmak istediği alıcı tarafından doğru algılanırsa/anlamlandırılırsa doğru iletişim sağlanmış olur, bu sebeple kanalların da doğru seçilerek doğru iletişimin sağlanması gerekmektedir.

2. Alıcı (Hedef): Alıcılar kanal aracılığıyla kaynaktan gelen iletiyi psiko-sosyal ve biyolojik proseslere göre yorumlama sonrası bir şekilde tepki gösteren kişi ya da gruplardır. İletişimde biyolojik, psikolojik, psiko-sosyal ve kültürel etkenler; kaynak, alıcı ve ileti arasındaki ilişkinin belirlenmesinde etkendir (60).

Kaynaktan gönderilen iletinin hedef tarafından doğru anlaşılabilmesi sonucu iletişimin başarılı olduğu saptanabilir (69)

3. İleti (Mesaj): Anlamlı içeriği ve simgeleri, kodları barındıran yapısıyla ileti, kaynak tarafından üretilmekte ve hedefe sözel, görsel veya görsel-işitsel olarak aktarılmaktadır (66).

Basit bir tanımlamayla; fikir, düşünce, arzu, istek ve verileri belirten sembollerdir. Sembol olarak ifade edilenler sözler, yazılı ifadeler ve işaretlerdir (68).

Doğru iletişimin sağlanabilmesi için alıcının da tanıyor olduğu semboller seçilmelidir, aksi takdirde alıcının tanımadığı semboller sonucu, alıcı anlamı doğru algılayamayacak ve iletişim başarısız olacaktır (68,69).

Örgütün başarı durumunda en önemli süreçlerden biri olan iletişim (70); insan davranışında değişiklik meydana getirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri daha iyi hâle getirmek, görevleri yerine getirmek, örgütte bir iletişim ağı oluşturmak ve uyum sağlamak amaçlı kullanılır. Bu süreçlerin belirleyicisi örgüt yöneticisidir. Etkili iletişim yeteneğine sahip olan yönetici iyi bir yönetici olarak tanımlanabilir (71). Örgütün etkililiğinde olumlu katkıları bulunmaktadır (72); İletişimin insan davranışlarındaki önemli etkileri ve yönetim süreçlerinin dayanağını oluşturuyor olması etkili iletişim sayesinde etkili yönetimin oluşmasında yardımcı olmaktadır. (73). İletişim becerileri, sözel olan ve olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme şeklinde tanımlanabilir (74). Başka bir tanımda iletişim becerileri, kişinin haklarını, ihtiyaçlarını, memnuniyetini ya da yükümlülüklerini karşılarken; diğer kişilerin benzer haklarına, zarar vermemesi esasında başkalarıyla özgür ve açık iletişim sağlayabilmesidir. Yönetici bakış açısıyla ise iletişim becerileri, insanlarla etkileşimdeyken, onlara iş gördürme yetenekleri olarak ifade edilebilir.

İletişimin dört temel ögesi ve sürecin kontrol mekanizması olan bir ögesiyle toplam beş unsuru mevcuttur. Temel unsurlar; Kaynak, Mesaj, Kanal ve Hedef iken tamamlayıcı (kontrol) unsur dönüt olarak ifada edilir. Temel iletişim süreci modeline dayanarak; kaynağın duygu ve düşüncesini, isteklerini, kodlayarak (mesaj durumuna getirme) uygun kanal aracılığıyla hedef alıcıya aktarması ve alıcının verdiği tepki (dönüt) ile bütünlenen paylaşma süreci olarak ifade edilebilir (75).

Örgütsel iletişim biçimleri

Örgütsel iletişim, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için yapılan planlama, motivasyon ve denetim işlevlerinin gerçekleştirilmek amacıyla örgüt içinde ve dışında yapılan bilgi alışverişidir. Bir başka tanımda da örgütsel iletişim, bir örgütte var olan amaçlara göre bireylerin hareketlerini eşgüdümlemek sembollerin iletimi ve mesajı alan kaynağında yorumu olarak belirtilmektedir (76).

Örgütlerde çalışan bireyler arasında daha sağlıklı bir iletişim ortamı oluşturmak amaçlanıyorsa iletişimde, açıklık ve dürüstlük ilkelerine dikkat edilmesi gerekmektedir (77).

Örgütsel iletişimin bazı özellikleri aşağıda verilmiştir;

• Örgütsel iletişim ile örgütler iç ve dış iletişimde bulunarak, çevreleri ile gerekli uyumu sağlayabilirler.

• Örgütsel iletişim, örgütlerin belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için çalışanlar arasında iş birliğini ve uyumu sağlayabilmektedir.

• Örgütsel iletişim sadece yöneticilerin belirlediği bir süreç olmayıp aynı zamanda örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına göre de değişebilmektedir.

• Örgütsel iletişim bir örgüt içerisinde çalışan bireylerin bir araya gelmesini sağlamaktadır (78).

Formal iletişim: Formal iletişim, bir örgütte daha önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim şekli olarak görülmektedir.

Formal iletişim, yönergeler, düzenlemeler ve performansla ilgili bilgiler oluşmakta olup, resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları da formal iletişim türlerinden kabul edilmektedir (79).

Sehgal ve Khetarpal (80)' göre formal iletişimin olumlu yönlerini aşağıdaki gibi belirtmişlerdir:

• Organizasyonun otoriter yapısını korumaktadır.

• Formal iletişimin araçları olan, talimatlar, ilkeler, açıklamalar, raporlar ile bir örgütün nasıl işleyeceği çalışanlarına aktarılabilmektedir.

• Formal iletişim kanallarıyla gönderilen mesajların örgütte çalışan bireyler tarafından uygulamaya konulması genellikle daha kolay olmaktadır.

• Formal iletişimdeki mesaj genellikle örgüt içindeki herkese iletilmektedir.

Yine Sehgal ve Khetarpal, formal iletişimin olumsuz yönlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır (80):

• Formal iletişim ile gönderilen mesaj örgütte çalışan tüm bireylere ulaştırılacağı için çok fazla zaman alabilir.

• Formal iletişimde örgüt içinde çalışan bireyler kendilerini rahat hissedemediklerinde sosyal bir ortam oluşamayabilir.

• Formal iletişimde hiyerarşik bir düzen olması bilgi serbest bir şekilde akışına izin vermeyebilir. Bu nedenle bazen çok önemli olan bir problemden yöneticiler haberdar olmayabilir.

Örgütlerde formal iletişim; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişim olarak adlandırılan üç farklı yöntemle gerçekleşebilmektedir.

a. Yatay iletişim: Örgütlerde yatay iletişim benzer statüye sahip çalışanlar arasında gerçekleşen ve bir yöneticinin emrine gerek kalmadan kendi sorumluluklarını yerine getirmelerini sağlayan, örgüt içindeki bireylerle iş birliğini geliştiren iletişimdir (81,82,83) Günümüzde yatay iletişimin gittikçe daha önem kazandığı ve örgütlerde yatay iletişim konusunda daha fazla çabanın sarf edildiği görülmektedir (84).

McClelland ve Wilmot yaptıkları araştırmada çalışanlarının %60'ı kurumdaki yatay iletişimin yetersiz olduğu görüşünde olup bu iletişim türünün daha fazla geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışanlar örgütteki amaçlarından ve sorumluluklarından habersiz olduklarını ve sonucunda da çeşitli olumsuz durumlarla karşılaştıklarını açıklamışlardır (85).

b. Dikey iletişim: Bir örgütte iletişim hiyerarşi içerisinde alt kademeden üst kademeye olan ya da tersi durumdaki iletişim türü olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer görüşe göre dikey iletişim, bir örgütteki üst kademeler ve alt kademeler arasında hiyerarşik bir düzende kurulan iletişim olarak tanımlamaktadır. Bu iletişim türünde üstlerden astlara doğru resmi bir kanaldan mesajlar ulaştırılır.

c. Çapraz iletişim: Fonksiyonel yetki ilişkilerinin sonucunda oluşan ve farklı kademeler arasında kurulan bir iletişim şekli olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün farklı departmanlarındaki birimlerin kendi dışındaki birimlerle hiyerarşik ilişki kurmadan, yapmış oldukları bilgi alışverişine çapraz iletişim adı verilir (86).

Günümüzde yatay ve dikey iletişim kaynaklarının örgütler için yetersiz kaldığı görülmektedir. Özellikle işbirlikçi çalışmalara ağırlık ve önem veren örgütlerde çapraz iletişim, katılımı arttırır ve koordinasyonu güçlendirmektedir.

Çapraz iletişimde bilgi doğrudan kaynaktan alıcıya aktarıldığı için hiyerarşik olan basamaklar hızlı bir şekilde geçilir, böylelikle iletişimde gereksiz mesajlarla karşılaşılmaz (107).

İnformal iletişim: Örgütlerde formal iletişim nedeniyle ortaya çıkan olumsuzlukları ve yetersizlikleri gidermek amacıyla kendilerine has kuralları, ödüllendirme ve cezalandırma sistemi olan informal gruplar oluşabilmektedir. İnformal gruplar genellikle örgütün aynı düzeydeki üyeleri arasında oluştuğu söylenebilir (87). Literatür incelendiğinde informal gupların ilk olarak kurum içi sohbetlerle oluştuğunu vurgulamıştır.

Formal iletişim genellikle hiyerarşik bir yapıda uygulandığı için; karşılaşılan yeni durumlarda çözüm üretme konusunda başarısız kalabilmektedir. Problemlerle sürekli karşı karşıya kalan örgütlerdeki çalışanların (88); informal iletişimi kullanarak problemlerin çözümü için harekete geçtikleri görülmektedir (89). Örnek olarak görevlerinde problemler karşılaşan çalışanlar sorunlarına çözüm bulabilmek için kılavuz ve yönetmelikleri incelemekten ziyade çalışma arkadaşlarına danışarak çözüm bulmaya çalışmaktadır (90).

Akkirman (86), Kraut (87)' un düşüncelerini destekleyerek; informal iletişimle örgüt içindeki çalışanların çay ve kahve aralarında birbirleriyle fikir alışverişlerinde bulundukları ve örgüt içinde yaşanan problemlere çözüm bulmak amacıyla tartışma ortamı oluşturduklarını belirtmektedir. Kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, söylenti ağı ve şakalar, informal iletişim kanallarıdır (91,92).

Atak (76)'a göre örgütlerdeki informal iletişim kendini şu şekilde göstermektedir:

• Örgüt içinde oluşan dostlukların sosyal yaşamda da devam ettirilmesi.

• Örgütün farklı bölüm ve statüsünde bulunan bireyler arasındaki duygusal ve düşünsel ilişkilerin olması.

• Örgüt içinde çay, kahve, yemek arası sohbetlerin olması.

• Yöneticilerin, çalışanlarla resmi olmayan şekilde yapmış oldukları sohbetler.

Aydın (90), Sabuncuoğlu ve Gümüş (74) informal iletişim, formal iletişimin dışında kalan ve örgütsel hiyerarşi önemsemeyen, örgütteki çalışanlar arasında oluşan iletişim olarak ele alınabilir. Whittaker ve arkadaşları (93)'na göre de örgütlerde çalışan bireylerin zamanlarının %25-70'i yüz yüze iletişim ile %88-93'ünü ise informal iletişim kurarak geçmektedir. Ayrıca yapılan diğer çalışmalara göre, bir işyerinde çalışanların iletişimlerinin %56'sı formal iletişim ile %37'si ise informal iletişim oluşturmaktadır.

İnformal iletişimin örgüt normlarının olumlu özellikleri olmasına rağmen (94) bazen de örgütün amaçlarına ulaşmasında çeşitli sorunlar oluşturabilmekte ve formal iletişimin etkisini ortadan kaldırabilmektedir (95). Formal ve informal iletişimin bir örgütte doğru bir şekilde ve miktarda kullanılması yani kısaca dengede olması, örgütsel amaçlara ulaşmada kolaylık sağlamaktadır (96). Bu nedenle örgütlerdeki yöneticilerin formal iletişime çok ağırlık vererek informal iletişimi ihmal etmesi ya da tam tersi durumlar yerine, informal iletişimi örgütün amaçlarına ulaşmak için etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bu konuya daha da açıklık getirilerek bir örgütte, informal iletişimin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olması veya zarar vermesindeki en önemli neden yöneticilerin tutumları olduğunu da belirtmek gerekir. Eğer yöneticiler örgüt içerisinde oluşan problemleri örgütteki çalışanlar açık bir iletişim ile paylaşıp onların da fikirlerine önem veriliyorsa informal iletişimin olumsuz sonuçları azalabilmektedir (97).

"*İnformal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluştururken, informal iletişim süreci bir örgütün merkezi sinir sistemini oluşturur. Çalışanların informal gruplar oluştururken bilgi paylaşımında bulunmaları, grup içi sohbetlere dahil olmaları informal iletişim kanalının belli başlılarıdır*" (97).

2.2.4. İnformal İletişim Kanalları

Bireyler psikolojik ve fiziksel yakınlık sağlamak amacıyla içgüdüsel bir şekilde iletişim ihtiyacının karşılanabilmesi ve bir topluluğa dahil olabilmek için informal iletişime gereksinim duyarlar (98). İnformal iletişim kanallarının başlıcaları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (53,99);

- İnformal gruplar,
- Örgüt liderlerinin informal ziyaretleri,

• Kurum içi sohbetler,

• Laf taşıyıcılar,

• Dedikodu ve söylenti ağı,

• Şakalar,

• İnformal sanal iletişim kanalları,

• Sosyal etkinliklerdir.

2.2.5. İnformal İletişimin Olumlu Yönleri

İnformal iletişim doğru yönetildiğinde örgüte ve çalışanlara olumlu yönde katkılarda bulunabilmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (68,100-107):

• Örgütlerde bilginin hızlı bir şekilde yayılması,

• Kurum içindeki dayanışmayı arttırması,

• Hızlı karar alma sürecine yardımcı olması,

• Örgütteki stres düzeyini düşürebilmesi,

• Örgütlerde yaşanan problemlerin sebeplerin ortaya çıkarılması,

• Çalışanlara arasında koordinasyon sağlayarak, çalışanların karşılıklı öğrenmelerine olumlu etkide bulunması,

• Takım çalışmalarına yardımcı olarak verimliliği arttırabilmesi,

• Samimiyet, duygusal yakınlık ve karşılıklı iyilik gibi informal iletişimle yakın bağları olan kavramların örgütlerin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olması,

• Çalışanlar arasındaki güveni ve bağlılığı arttırması,

• Sosyal etkileşimi arttırarak örgütlerdeki belirsizliği azaltması,

• Örgütlerde çalışan bireylerin aralarındaki ilişkileri güçlendirmesi ve çalışanlar arasında ortak bir fikir birliği oluşturması,

• Çalışanların duygularını rahat bir şekilde ifade edebilmeleri, aidiyet duygusu sağlayabilir veya geliştirebilir ve gizli bilgileri tartışabilmeleri ve yöneticilerin bu yöntemle, formal iletişim kanalları aracılığıyla ulaşamadıkları bilgilere ulaşabilmeleri,

• Formal iletişimi tamamlaması,

• Örgüt çalışanlarının moralini yükseltmesi ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlayarak, örgüte olan bağlılığı arttırması,

• İnformal iletişim süreci iyi kullanılması sonucunda yöneticiler için etken bir yönetim yöntemi olabilmesi,

• İsteklerin, şikâyetlerin ya da önerilerin hiyerarşide üst kademelere iletilmesinde, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etken bir aracı olması,

• Örgütün iç ve dış çevresindeki olası değişikliklerden öncesinden/zamanında haberdar olarak önemli kararların zamanında alınmasını sağlaması,

• Mesajlarının akış hızı yüksek olması,

• Yöneticilere önemli ipuçları vermesi,

• Formal sistemin taşımadığı mesajları taşıması,

• Güvensizlik ve belirsizlik içindeki çalışanların bu kanallardan gelen mesajlara daha fazla inanmaları,

• Örgüt kültürünü güçlendirici bir rol oynayabilmesi,

• Mesajların akış yönü kestirilememesi,

• Asılsız dedikoduları yayabilmesi ihtimali yanında örgütlerle ilgili doğruları da yayabilmesi,

• Yönetim tarafından kontrol edilemez fakat etkilenebilmesi,

• Grup dayanışmasını kuvvetlendirmesi,

• Çalışanların moralini yükseltme, kurum içinde sosyalleşmeyi sağlama,

• Çeşitlilik ve farklılık katarak morali arttırması hatta bazı rutin işler bile dayanılır hale getirmesi,

• Çalışanların kendi aralarındaki şakalaşmalarla mesai saatlerini daha çekilir bir duruma getirilebilmesi,

• Yöneticilerin çalışanlarını informal ziyaretleri ile çalışanlar, yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine iletme imkânı bulabilmeleridir.

2.2.6. İnformal İletişimin Olumsuz Yönleri

İnformal iletişimin olumlu yönleri bulunsa da doğru yönetilemediğinde veya dikkate alınmadığında, dedikodu, söylenti, laf taşıma gibi durumların aşırıya kaçması ve önlemler alınmaması sonucu olumsuzluklar meydana gelebilmektedir. Bu olumsuzluklardan bazıları aşağıda belirtilmiştir (78,108,109):

• Kurum içerisindeki dedikoduları arttırması nedeniyle örgütteki stres düzeyinin ve güvensizliğin artması,

• Dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerle kişilerin birbirlerine yönelik uyguladıkları olumsuz ve yıkıcı davranışların olması,

• Çalışanların strese girerek, iş performanslarında düşüş yaşayabilmeleri,

• Zaman zaman işlerin aksaması,

• Çalışanların moral düzeylerinin düşmesi, üstelik yenilikler karşısında olumsuz tutumlar takınmaları,

• Söylentiler bir kişiden diğerine iletilirken, insanın duygusal anlayışına ve çıkarlarına göre veya eklemeler ve çıkarmalar yapılması sonucu değişikliğe uğrayabilmesi, böylece gerçek olmayan mesajlar çalışanlar arasında kaygı ve huzursuzluk yaratabilmeleri,

• Değişim ve gelişim amaçlı uğraşılara karşı, kendi çıkarlarını korumak için biçimsel olmayan grupların geliştirdiği söylentiler direnişe yol açabilmeleri,

• Çalışanların örgütle bağını ve yöneticilere güvenini zayıflatabilmeleri,

• Yöneticilerle kurulan dostluk ilişkileri örgütlerde kuralların ve yöneticilerin dikkate alınmamasına, kontrolün zayıflamasına ve işlerin yolunda gitmemesine neden olabilmesi,

• İnformal grupların bazen birlik ve beraberlik ruhunu geliştirirken bazen de amacından uzaklaşarak çalışanların örgütlerde zamanlarını boşa harcamalarına neden olması,

• İnformal sanal iletişim kanallarını olması gerekenden fazla kullanan çalışanların, diğer çalışanlardan mesai saatlerini gereksiz sohbetlerle geçirdikleri görüşü sebebiyle tepki alabilmeleri,

• Kurumda hemşerilik, siyasi görüş, dini inanç, sendikacılık gibi sosyo-kültürel veya demografik benzerliklere dayanan gruplaşmaların, çözülmesi güç çatışma riskini taşıması,

• Seviyesiz sohbetler ve şakalar örgüt çalışanlarının morallerini düşürerek diğer çalışanlar hakkında olumsuz düşüncelere ve onlara karşı tavırlara sebep olabilmesidir.

2.2.7. İnformal İletişimin Yönetilmesi

İnformal iletişimin yok edilemeyeceği kabul edildiğinde organizasyonların bu duruma uygun olarak yönetim stratejileri oluşturması ve iletişim yollarında düzenlemeye gitmesi kurumun yararına olacaktır.

Organizasyondaki gelişmeleri, bilgileri iş gören ile paylaşan kurumlarda güven ortamı oluşmakta ve bu da yapılacak işlerin daha hızlı ilerlemesi, aidiyet duygusu oluşması sebebiyle işin daha özenli yapılması gibi sonuçlar doğurabilir (110).

İnformal iletişim yollarının kapanması yerine bu yollarla formal iletişimde aşılamayan problemler aşılabilir, eksikler tamamlanabilir, yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir. Bu sebeple informal iletişimi organizasyon lehine kullanmak hem kurum açısından hem yönetici-çalışan ilişkisi açısından olumluya çevirmek tıkamak yerine daha verimli olacaktır (111).

Çalışanların informal iletişim ağına katılan yönetici, kontrol baskısını hissettirmeden bunu yapabilirse organizasyon içindeki dedikodu ve söylentileri az çok anlayabilir, sohbet ortamı oluştuğunda dilek ve şikayetleri ele alabilir ve bunları yönetim bazında pozitif sonuçlar doğurması üzerine değerlendirmeye alabilir (109).

2.2.8. Sağlık Hizmetlerinde İnformal İletişim

Yakın geçmişe bakıldığında Türkçe literatürde konuyla ilgili sağlık kurumlarını içeren çok az çalışma olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmaların içinde de en çok değinilen konular informal iletişim yollarından dedikodu ve söylentidir.

Erol ve Akyüz tarafından yapılan çalışmada amaç, sağlık kurumlarında çalışan sağlık personellerinin informal bir iletişim formu olan dedikoduyu nasıl algıladıklarının incelenmesine yöneliktir. Sonuçlara bakıldığında, işyerinde dedikodunun var olduğuna yönelik genel bir kabulün olduğu görülmüştür. Dedikodudan kimsenin hoşlanmamasına rağmen sağlık kurumlarında dedikodu ve söylentinin yaygın olarak yapılıyor olması ise etik bir ikilem durumunu yansıtmaktadır (112).

Bulduk, Özel ve Dinçer tarafından yapılan bir diğer çalışma ise sağlık sektöründeki dedikodu ve söylenti çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemini hemşirelerin oluşturduğu bu çalışmanın sonuçlarına göre katılımcılar, dedikodunun önlenmesinin mümkün olmadığını ve yöneticilerin bu durumu kabul ederek dedikodu

ağını daha iyi yönetebilecek stratejiler geliştirmeleri gerektiği konusunda öneride bulunmuşlardır. Aynı zamanda kurum içerisinde iletişimi daha verimli kılmak adına yöneticilerin açık kapı politikasını uygulayabilecekleri ifade edilmiştir (103).

2.3. İŞ DOYUMU

Çalışma yaşamlarına yönelik duygusal bir tepki olan iş doyumu, bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri davranışlardan oluşmaktadır. Günlük hayatta kullanılan kavram olan doyum gibi ihtiyaçların giderilmesini içeren bir kavramdır (113). Eren (114)'e göre, "*İş doyumu çalışma yaşamı sonucu elde edilen maddi çıkar, iş görenin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları, bir eser, ürün ve hizmet meydana getirmenin sağladığı mutluluktur*". İş doyumuna etki eden etmenler ve bunların nihayetinde oluşan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş doyumunu meydana getirmektedir. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için doyum sağlayıcı bulacaktır. Eğer işini denge ve eşitlik kavramlarıyla eş değerli algılamazsa doyumsuzluk meydana gelecektir. Doyum sağlama hissi bireyin istekleri ve işin özelliklerinin birbirine uyum sağlamasıyla ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. İş Doyumu Kavramının Tarihçesi

1920'li yıllarda incelenmeye başlanan iş doyumu, 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. Bireylere iş konusunda tecrübeler kazandan çalışma yaşamı aynı zamanda çalışılan her gün farklı duyguların birikmesine neden olmaktadır. Tecrübelerle birlikte bireyin işe karşı duygusal ve zihinsel davranışları oluşmakta ve gelişmektedir. Olumsuz düşüncelerin var olmaya başlaması durumunda, kurumundan memnun olmayan çalışanların olması kaçınılmazdır. İş doyumu yalnızca kurumun sağladığı/sağlamadığı imkanlar sonucunda oluşmamakta olup, bireylerin beklentileri gibi kişinin kendisiyle alakalı olan faktörlerle şekillenmektedir. Kurumda eşit şartlarda ve aynı imkanlarda çalışan iki bireyin eşit iş doyumuna sahip olmamaları yukarıda belirtilen durumlar sebebiyle olasıdır.

İş doyumu bireyin yaptığı iş ile ilgili onda memnuniyet sağlayan olumlu duygusal bir durumu yaratması şeklinde ifade edilmektedir (115). Barutçugil (107), iş doyumunu "*Bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu.*" olarak açıklamaktadır (116). Locke ve Henne ise, iş doyumunu "*Bir kişinin iş yerindeki işe ilişkin deneyimleri ve işe atfettiği değerlerinin yarattığı duygusal hoşnutluk*

durumudur." şeklinde tanımlamaktadır. İş doyumunun temel üç odak noktası dikkate alınarak tanımlamaları yapılmaktadır. Bunlar (117,118):

• İş doyumunu, çalışanın işine yönelik öznel ve içsel duygularını ifade eder, genellikle gözlemlenemez ama bireyin tutumlarından çıkarım yapılabilir. İş doyumu, bireyin elde etmek istediği ya da hak ettiğine inandığı ödüllere ulaştığı ya da beklentilerinin üstünde kazanımlar elde ettiği durumda yaşanır.

• İş doyumu birbiriyle alakalı ancak birbirlerinden farklı tutum objelerini içermektedir. İş doyumunu açıklamak amacıyla oluşturulan kuramların çoğu iş doyumu ile güdülenme arasındaki ilişkiyi kaynak almaktadır. İş doyumu ve güdülenme arasındaki ilişki Maslow, Herzberg, Adams ve Wroom tarafından incelenmiştir.

• Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"nda insanın her ihtiyacının önemli olduğu ve belirli ölçüde giderilmesi gerektiğini, giderildiğinde ise doyumun yaşandığını ifade etmektedir.

• Adams "Eşitlik Kuramı"nda çalışanların eşit düzeyde ve aynı şartlarda iş gördükleri kişilerle aynı kazançlara, eşit olanaklara sahiplik durumuna bağlı olarak iş doyumu ya da doyumsuzluğu sağlayacağını öne sürmektedir.

• Salancik ve Pfeffer (110) tarafından geliştirilen "Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı"nda bireyin iş doyumunun kendininkine benzer diğer bireylerle yaptığı karşılaştırmalar sonucunda oluştuğu açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin diğerleri ile kendisini karşılaştırmasına bağlı olarak iş doyumunu sağlanmakta veya sağlanamamaktadır (119).

• Herzberg iş doyumuna yönelik gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda iş doyumu ve iş doyumsuzluğu kavramlarının birbirlerinin zıttı kavramlar olmadığını açıklamaktadır. Buna bağlı olarak geliştirdiği "Çift Etmen Kuramı"nda, Herzberg, iş doyumunu belirleyen iki temel etken olduğunu, bunlardan başarı, takdir gibi ögelerin iş doyumuna yol açtığını, ancak bu etkenlerin yokluğu durumunda ise iş doyumsuzluğunun ortaya çıkmadığını açıklamaktadır. Ayrıca, çalışma şartlarının kötü olması, düşük ücret olması vb. olumsuzlukların olması durumunda iş doyumsuzluğunun ortaya çıkması söz konusu iken, bu olumsuzlukların iyileştirilmesiyle birlikte iş doyumunun meydana gelmediğini ifade etmektedir (120).

İş doyumu çalışanların dolaylı olarak kuruma olan katkısını da etkileyen bir etmendir, çalışan iş doyumu yüksek düzeyde hissederse daha işine bağlı ve verimli iş

gören olması mümkündür. İş doyumu yüksek olan çalışanlar hem iş hem de özel hayatlarında daha mutlu olacağı için iş çıktıları da kuruma daha yarar sağlar şekilde olacaktır. Beklentileri karşılanan çalışanlar daha uzlaşmacı ve pozitif tutumlar sergileyeceklerdir, bu da kurumun yararına olacaktır (121).

2.3.2. Sağlık Kurumlarında İş Doyumu Kavramı ve Önemi

Diğer sektörlerde de olduğu gibi sağlık sektöründe de iş doyumu işletme ve çalışanları açısından büyük önem teşkil etmektedir. Ancak girdisi ve çıktısının insan olması sebebiyle sağlık sektörü kendine has bir şekilde çalışanlarına çok daha fazla önem vermeli ve iş doyumlarını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmalıdır (122).

Sağlık alanında sıkça karşılaşılan malpraktis davaları ve beyaz kod (sağlık çalışanlarına yönelik sözel ve fiziksel şiddet) davaları da çalışanların yapmış oldukları işten aldığı doyumu düşürmektedir (123).

İş doyumu olmayan veya düşük olan sağlık personeli tıbbi hata yapmaya daha meyillidir. Bu durum çalışanın yaşamını tamamıyla derinden etkilemektedir. İnsan odaklı ve yoğun emek gerektiren sağlık sektörü dikkatsizliğe hoşgörüyle yaklaşamayacak bir yapıya sahiptir (123).

Çalışan bakış açısıyla kişisel özellikler ve bunların şiddet dereceleri önemli bir yere sahipken diğer tarafta sağlık sektöründe büyük önem arz eden fiziksel, psikolojik ve güvenlik gereksinimler de yok sayılamaz. Kurumsal faktörlerin, iş görenin beklentilerini yerine getirme olasılığı çalışanlarda doyumsuzluğa sebep olur (123).

İş doyumu kurumsallaşma ve kurum kültürünün çalışanlar tarafından kabul edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Doyum olmaması durumunda çalışanın işine yabancılaşma, işten ayrılma, kurum içi çatışma, iş kazaları gibi kavramlarla yönetim çok sık karşı karşıya kalacaktır. İş doyumu gerçekleşmediğinde personel devir hızında belirgin bir artış olacaktır. Bu durum özel sektörde daha fazla meydana gelmektedir. Kamu kurumlarında devlet güvencesi olması çalışanların iş doyumunu gerçekleştirmese bile işten ayrılma niyetlerini baskılamaktadır (124).

2.3.3. İş Doyumunun Ölçülmesi

Minnesota İş Doyumu Ölçeği, bu konuda en yaygın kullanılan ölçüm yöntemlerinden biridir. Ölçek, bireyin işinden algıladığı hangi duygularla tatmin olduklarını ortaya koymaktadır.

İş doyumunu sağlanan ve yüksek olan bireyler çalıştıkların kurumun da başarısını sağlamaktadırlar. Birçok araştırmaya konu olan bu konu mutlu çalışanların, kurum performansına pozitif katkılar sağladığı sonucunu göstermiştir. Yüksek iş doyumu kuruma olan bağlılığı artırmakta, kaliteyi olumlu yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (125).

İş doyumunun ölçülmesi yönetim aracılığıyla belirli aralıklarla yapılarak çıkan sonuca göre düzeltici ve geliştirici faaliyetlere başlanmalıdır. Böylece çalışanların iş doyumunu yükselterek verimliliğini artırmak, kuruma da çalışanlara da olumlu katkı sağlayacaktır (126).

2.3.4. İş Doyumunu ve Doyumsuzluğunu Etkileyen Faktörler

Bireylerin çalışma yaşamlarından duydukları hoşnutluk/hoşnutsuzluk durumlarını ifade eden iş doyumu, çalışma koşullarına karşın geliştirilen pozitif tutumu açıklamaktadır. Buradan anlaşılan ise yüksek iş doyumuna sahip olan bireyin, işini, çalışma arkadaşlarını, çalışma ortamını sevmesi ve olumlu tutum geliştirmesi ile ilgilidir. Diğer taraftan belirtilen durumlara karşı olumsuz tutumlar geliştirilmesi de iş doyumsuzluğuna yol açmaktadır.

Çalışanların işe alınma sürecinde son aşamalardan olan karşılıklı sözel ve yazılı anlaşmalar mevcuttur. Bunlar daha çok işletmenin çalışana sunacağı imkanlar ve çalışanın sahip olacağı görev ve sorumluluklar üzerinedir. Görünen anlaşma/sözleşmelerin yanı sıra görünmeyen ve konuşulmayan beklentiler de mevcuttur. Çalışanın bu konuda beklentisi varsa ve bunların işletme tarafından çalışana sağlanıyor olması çalışan tarafında iş doyumunu sağlayacaktır. Ancak tam tersi bir tutum olarak çalışanın psikolojik olarak beklentiye girmiş olduğu örneğin örgütsel adalet, eşitlik gibi konularda beklediği düzeyde işletme tarafından karşılık alamazsa negatif düşünceler meydana gelir ve iş doyumsuzluğu ortaya çıkabilir. Ancak her çalışanın aynı beklentilere, isteklere sahip olmayacağı da göz önüne alındığında iş doyumu seviyelerinde farklılık meydana gelecektir. Bunun temel sebeplerinden biri ise çalışanların farklı kişilik

faktörlerine sahip olmalarıdır. Tecrübe, çevre, eğitim düzeyi gibi özellikler faktörlere örnek olarak verilebilir. İş doyumu veya iş doyumsuzluğunun sebeplerini anlayabilmek için bunların etkileyicileri olan faktörler de değinmek gerekmektedir (136).

1. Kişisel faktörler: Çalışanın doğumundan başlayarak yaşamı boyunca deneyimlerini kapsayan özellikleri kapsar. Cinsiyet, yaş, eğitim, çevre gibi faktörler bireyin içinde bulunduğu durumu değerlendirmesini direkt olarak etkilemektedir.

Bireyin tutumları, davranışları, kararları, yaş ve yaşam döneminin etkisiyle oluşmaktadır. Bu sebeple yaşa bağlı olarak işe yönelik tutum ve düşünceler de dönemsel olarak kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir (127). İş doyumu ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda yaşça olgun olan çalışanların daha genç çalışanlara oranla iş doyumunun yüksek olduğu görülmüştür (128). Yaş gruplarının iş doyumuna olan etkisini incelediği araştırmasında yaşı genç çalışanların içsel motivasyona yaşı büyük olanlardan daha çok önem verdiği, bu motivasyonu sağlayabilmek/canlı tutabilmek için de iş değiştirmeyi daha eğlenceli buldukları görülmüştür. Yaşça büyük olan çalışanlarda da içselden ziyade dışsal motivasyona daha çok önem verdikleri ve bu bağlamda işyerindeki kazancının artışı ve imkânların mevcudiyetine bağlı olarak iş doyumunun arttığı görülmektedir. Yaşça büyük olan çalışanların beklentilerinin çoğunu gerçekleştirmiş olması da doyum düzeyinin yüksekliğinin yaşla paralellik gösterdiğine işaret etmektedir. Ancak emeklilik zamanı yakın olan çalışanların iş doyum düzeyinde düşüş olduğu, sebebinin ise emeklilik döneminde nasıl vakit geçireceği endişesiyle alakalı olduğu düşüncesi barındırmalarıyla açıklanmaktadır. Luthans ve Thomas (121) yaşça büyük olan çalışanların doyumsuzluk sebeplerinden bazılarını da teknolojik değişiklikler, performans ölçümleri, iş yükünün fazla olması şeklinde örnek olarak vermişlerdir (129).

Cinsiyet de iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerdendir. Cinsiyet, işe, işyerine, çalışma ortamına karşı değerlendirmelerde farklı bakış açılarını barındırmaktadır. Kadınlarda iş doyumu düzeyinin düşmesinde "işte kadın olma" düşüncesi ile oluşan gelişim engellemelerinin etkisi olduğu açıklanmaktadır. Aynı zamanda kadınların evlerine ve ailelerine karşı sahip olduğu sorumluluklar da çatışma ortamının oluşmasına ve iş doyumsuzluğuna sebep olan etkenlerden biridir. Garcia, Bernal ve ark. (122) "*İş doyumu ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmasında işteki kişisel gelişim, kişilerarası ilişkiler, ekonomik kazanç, iş koşulları olmak üzere dört farklı faktöre kadınların ve erkeklerin verdikleri yanıtları değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda,*

kişilerarası ilişkiler faktörünün erkekler için iş doyumunda oldukça önemli olduğu, kadın çalışanlar için ise bu düzeyde bir önem teşkil etmediği bulunmuştur. İş koşulları faktörü ise kadın çalışanlar için iş doyumunun yaratılmasında önemli iken, erkek çalışanlar için çok önemli olmadığı görülmüştür" (130).

İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri de eğitim düzeyidir. Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların genel iş doyumlarının diğer grup olan eğitim düzeyi düşük çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak çalışanlar eğitim düzeylerine uygun pozisyonlarda çalıştırılmaz, yetkinliklerini etkin kullanabilecekleri şekilde yetkilendirilmez ve hak ettiklerini düşündükleri ücretleri almazlar ise eğitim düzeylerinin yüksekliği beklentileri de yükselttiği için ters etki yaratarak iş doyumsuzluğuna sebep olabilmektedir, bunun tersi olarak da işletmenin, eğitiminin sağladığı yetkinlikten fazla iş beklentisi olduğu çalışan da yeterli olamama stresi sonucu doyumsuzluğu yaşayabilir (131).

Turizm sektöründe iş doyumu ve performansın ilişkisinin incelendiği bir araştırmada iki şekilde açıklama ortaya çıkmıştır. Çalışan işyeri tarafından yüksek performans gösterdiği için ödüllendirildiği veya zaten yüksek iş doyumu hisseden çalışanın yüksek performans gösteriyor olması şeklinde ifade edilebilir (131).

İşyerindeki pozisyonun iş doyumuyla ilişkisinin varlığı araştırıldığında çalışanın üzerindeki rol/sorumluluk ve iletişim şekillerinin iş doyumunu etkilediği görülmüştür. Buna örnek olarak elde edilen pozisyonun kişinin beklentilerini karşılayıp, olanaklarını arttırması iş doyumunu arttırmaktadır (132).

İşyerinde geçirilen zamanda eğer karşılığında ödüllendirme var ise çalışanın doyum düzeyini arttırmaktadır. Böylece gönüllü olarak uzun süreli çalışmaların ortaya çıkması mümkün olmaktadır (132).

Aynı işyerinde yüksek pozisyonda yıl bazında çalışma süresinin de yüksek olmasının iş doyumunu etkilediği Okpara'nın Nijeryalı petrol çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda 10 yıldan fazla çalışan yöneticilerin süre olarak daha az yöneticilik yapmış kişilerden daha yüksek doyum düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır (132).

2. Örgütsel faktörler: Çalışma ortamında çalışılan zaman diliminde yapılan iş, işyerine katkı olarak değerlendirilebilir. Çalışanların da iş doyumunu tanımlanırken çalışma ortamına, yapılan işe yönelik faktörlerin etkisiyle oluşan, değişen tutumları

olmaktadır. Bu faktörler temel maddeler olarak aşağıda açıklamalı maddeler olarak sıralanmıştır.

Ücret, iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerdendir. Çalışan açısından yalnızca maddi bir kazanım olarak algılanmamakta olup, işyerine yaptıkları katkının emeğin karşılığı olarak görmektedirler. Özellikle eşdeğer konumlarda çalışanların ücret karşılaştırmaları sonucu ücretlerindeki farklılıklarını fark etmeleri durumunda iş doyumunu olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir (133).

Çalışanın iş gördüğü işyerinde yaptığı işlerden ötürü ödüllendirilmesi ve bu sistemin adil bir şekilde işliyor olması da iş doyumu düzeyini arttırıcı faktörlerdendir. Yaptığı işler sonucu karşılık alacağına inanan çalışan daha yüksek doyumlu şekilde çalışmaktadır.

Personel devir hızı yüksek olan işletmelerde mevcut çalışanların iş doyumsuzluğu yaşadığı gözlemlenmiştir. Beklentilerinin giderilmemesi çalışanlar için farklı iş arayışlarına bir sebep olarak görülerek zaten örgütsel bağlılığı azalmış olan personeli cesaretlendirerek işi bırakma konusunda teşvik edici olabilmektedir, iş bırakmayan/iş değişikliği yapmayan çalışanlarda ise iş doyumsuzluğuyla memnuniyetsiz bir çalışma şekli ortaya çıktığı görülmektedir (133).

Çalışma ortamı fiziksel olarak iş görmeyi zorlaştırıcı etkiye sahip olduğunda iş doyumunun düştüğü görülmüştür. Buna örnek olarak çalışma ortamının aşırı gürültülü, çok sıcak, çok soğuk olması verilebilir.

Çalışma hayatında çalışanlar arasındaki hiyerarşik ilişkilerde üstün asta karşı sergilemiş olduğu davranışları, çalışan açısından doyum sağlanmasında önemli bir faktördür. Hiyerarşi de üst pozisyonda olan çalışanın alt pozisyonlara karşı eşitlikçi, adaletli olması iş doyumunu arttırıcı durumlardan sayılabilir.

Aynı işletmede uzun süre mesleki yıllarını geçirmiş olan çalışanlarda iş doyumu düzeyi yüksek olarak gözlemlenmiştir. Sebebi, çalışanın işletmeyi tanıyor olması, bağlılık göstermesi, tecrübeleri ve beklentilerinin uyum göstermiş olmasıyla ifade edilebilir. Yeni çalışanların ise iş doyumu bu sebeple daha düşüktür. Bunun sebebi ise işletmenin beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağını bilmeden beklentilerini yüksek tutuyor olması ifade edilebilir. Aynı zamanda aynı işletmede yıllarca çalışsa da düşük doyum düzeyi olan çalışanlar da bulunmaktadır, yükselme olanaklarının bulunmaması açıklayıcı

sebep olarak gösterilebilir. İşletmenin çalışan sayısına bağlı olarak da iş doyumu düzeyinin değişiklik gösterdiği ifade edilmektedir. Büyük çaplı işletmelerde çok sayıda çalışan olması, çalışanların yönetim tarafından görülmemesi/isteklerinin göz ardı edilebilmesi gibi sebeplerle iş doyumunun daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Buna ek olarak büyük işletmelerde arkadaşlık ilişkilerinin gelişemiyor olması da iş doyumsuzluğu yaratan durumlardandır (134).

2.3.5. İş Doyumunun Faydaları

Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın belirleyicisi ve sonuç olarak çıktısı olarak kabul edilen iş doyumu, organizasyonlarda karşılaşılan nitelikli insan gücünün elde tutulmasına yönelik problemlerden olan devamsızlık ve çalışanların yüksek devir hızı gibi sorunların azaltılmasına yardımcı olmakta ve performans üzerine olumlu yönde dolaylı olarak etkide bulunmaktadır. İş doyumu çalışan bireyin iş verimliliğinin arttırılmasına da yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla iş doyumu organizasyonlar için yönetimsel kavramların tümüyle olumlu yönde ilişkilidir hatta bu kavramların başında gelmektedir (128-132). Çalıştığı organizasyonda iş doyumunu elde etmiş çalışanların performanslarının arttığı ve daha kaliteli hizmet sunduğu, örgütsel bağlılık noktasında içinde bulundukları organizasyona daha fazla bağlılık hissettiği belirtilmiştir. Bu sebeple organizasyonlar çalışanlarının iş doyum düzeylerini artırma adına birçok yönetsel çaba içerisine girmiştir (133,134). Bu hususlar çerçevesinde çalışanların iş doyumunun yüksek olmasının sağlanması aynı zamanda çalışanların organizasyonlarına pozitif duygular beslemesini de beraberinde getirecektir. Bu sayede moral motivasyonu yüksek olan çalışanlar ortak yönde geliştirilen amaçları gerçekleştirmede istekli olacaklardır. İş doyumunun yüksek olması verimliliği artırırken organizasyonda işgücü devir oranının düşmesini de sağlayacaktır. Bu sayede organizasyon nitelikli insan gücünü elinde tutacaktır. Bu durum organizasyonlar için rekabet etme gücünü elde tutmasını sağlarken yeniliklere kolayca adapte olunmasını sağlayacaktır. Bireysel olarak doyuma ulaşan iş gören yaptığı işi sevecek ve ondan talep edilen beklentileri karşılamak için takım arkadaşları ile ahenk içerisinde çalışacaktır (135).

2.3.6. İş Doyumsuzluğunun Zararları

İş doyumunun faydaları yanında iş doyumsuzluğunun ise organizasyonlar ve çalışan bireyler açısından ciddi olumsuz sonuçları vardır. Bu durumlar bireyi

organizasyonda uzaklaştırırken organizasyonu da iş sonuçları açısından zora sokan hususlardır. Doyumsuzluk yaşayan çalışan, işe olan devam durumunda isteksizlik yaşar, işi bırakmaya kadar gidebilecek bu olumsuzluklar dışında organizasyonun koyduğu kurallar ve disiplin kurallarına uymada sorun yaşar hatta bunu ileriye götürüp sabotaja bile kalkabilir. Bu durum organizasyon ile çalışan ilişkilerinin bozulmasına neden olarak organizasyonun maddi zarar görmesine neden olur. Çalışanların yerine getirdikleri görevlerden elde etmeyi bekledikleri faydayı alamamalarından dolayı doyum noktasında sıkıntı yaşadıkları gözlemlenebilir. Dolayısıyla çalışanların performanslarında ve örgütsel bağlılıklarında düşme gözlemlenebilir. Bir organizasyonda şartların bozulduğunun ispati niteliğindeki en önemli unsur iş doyumunda yaşanan düşmedir. İş doyumsuzluğu organizasyonlarda genel işleyişi olumsuz yönde etkilemekte ve bireylerin ve organizasyonun psikolojik yapısını negatif olarak etkilemektedir. Bu durum organizasyonun düzeninin bozulmasına ve nitelikli iş gücünün kaybına sebebiyet vermektedir (135).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın amacı, İstanbul'da konuşlu bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan tüm personelin farklılık yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim düzeylerinin belirlenmesi ve çalışanların farklılık yönetimi algılarının iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolünü incelemektir.

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde bir eğitim ve araştırma hastanesinde görevli tüm sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmada tüm evrene ulaşılması hedeflenmiştir (N=1500). Ancak evreni yaklaşık 1500 olan çalışmada görevlendirme, izin istirahat, araştırmaya katılmada isteksiz olma gibi sebeplerden 1050 personele ulaşılamamış, toplanan anketlerden 52'sinin geçersiz ve uygunsuz olduğu değerlendirilmiş ve toplam 318 katılımcının verileri değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün uygun olduğunun görülmesi için Tablo 3.1'den faydalanılmıştır (136).

Tablo 3.1: Örneklem büyüklüğü hesaplama tablosu

Anakütle Büyüklüğü	**0.03 Örnekleme hatası**			**0.05 Örnekleme hatası**			**0.10 Örnekleme hatası**		
	p=0,5 q=0,5	**p=0,8 q=0,2**	**p=0,3 q=0,7**	**p=0,5 q=0,5**	**p=0,8 q=0,2**	**p=0,3 q=0,7**	**p=0,5 q=0,5**	**p=0,8 q=0,2**	**p=0,3 q=0,7**
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1.000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2.500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5.000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10.000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25.000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50.000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100.000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100.000.000	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Çalışmada verilerin toplanması için iki ayrı ölçekten faydalanılmıştır. İlk ölçekte katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin tespit edilmesi için bir anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Veri toplama sürecine ilişkin bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Veriler toplanmadan önce Sağlık Bilimleri Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan araştırmanın etik kurallara uygunluğuna dair rapor alınmıştır (Ek-2). Araştırmanın yürütüleceği eğitim araştırma hastanesinde çalışan sağlık hizmetlerinde görevli personelden 450'sine anket dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 370 adet anket geri dönmüş, bunlardan 318 adedi analize dahil edilebilmiştir.

Veriler çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcılardan anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler SPSS 23.0V programında tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS programında frekans, yüzdelik, Cronbach's Alpha, Faktör analizleri (açımlayıcı ve doğrulayıcı), T-tesi, Anova testi, Korelasyon analizi, Regresyon testleri uygulanarak değerlendirilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için Post Hoc testi kullanılmıştır. Verilerin güven aralığı %95 (p=0,05)'dir.

Araştırmanın İstanbul'da konuşlu bir kamu eğitim araştırma hastanesinde çalışan personel üzerine uygulandığından bu durum çalışmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın ölçekleri

Çalışmanın verilerinin toplanmasında Balay ve Sağlam'ın 2004 yılında geliştirdiği 28 maddelik Farklılık Yönetimi Ölçeği, 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minessota İş Doyumu Ölçeği ve Uğurlu'nun 2014 yılında geliştirdiği İnformal İletişim Ölçeği kullanılmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Balay ve Sağlam'ın çalışmasında üç faktörlü olarak saptanan ölçeğin her bir alt faktörü için güvenirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu çerçevede madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısının .77, aynı katsayının ikinci faktör için .83, üçüncü faktör için ise, .95 olduğu saptanmıştır.

İş Doyumu verilerine ulaşabilmek için Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan veri analizine göre güvenirliğin 0,83 ve geçerliliğin 0,80 olduğu bulunmuştur.

İnformal iletişim ölçeği Uğurlu tarafından 2014 yılında geliştirilmiştir. Ölçek hiç katılmıyorum (1) ila tamamen katılıyorum (5) arasında devam eden 5 Likert tipinde 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

3.1. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmaya yol göstermesi için belirlenen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerinde etkisi vardır.

H2: Farklılıkların yönetimi algısında sosyodemografik özelliklere göre farklılık vardır.

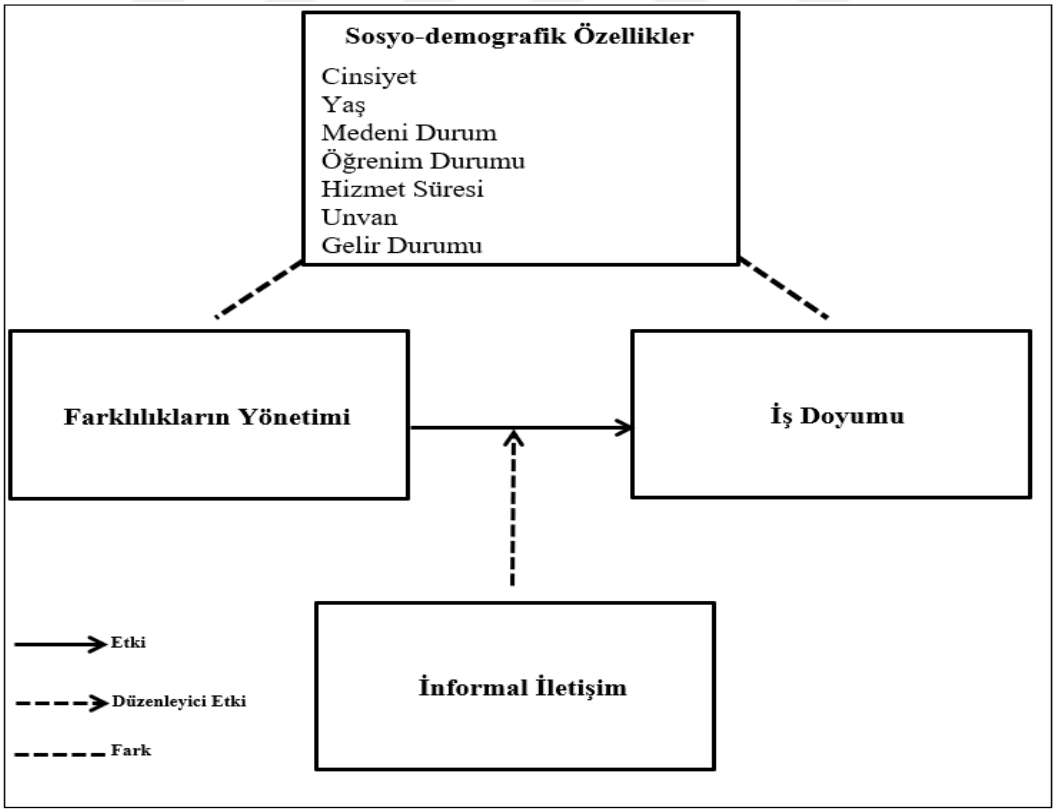
H3: Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü vardır.

H4: İnformal iletişimin iş doyumu üzerinde etkisi vardır.

H5: Farklılıkların yönetiminin informal iletişim üzerinde etkisi vardır.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Çalışmada farklılıkların yönetiminin iş doyumunu etkilediği, bu etkilemede informal iletişimin düzenleyici rolünün bulunduğunu açıklayan Şekil 3.1'deki gibi teorik bir model geliştirilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın modeli

4. BULGULAR

4.1. ÖLÇEKLERİN GÜVENİRLİLİK VE GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilikleri analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirliliğini belirlemek için iç tutarlılık analizi yapılmıştır.

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere araştırması yapılan ve 318 kişiye uygulanan ölçeğin toplam 72 ifadesine Cronbach Alpha güvenirlik testi uygulanmıştır. Sonuç olarak farkındalık ölçeğinin değeri 0,952; iş doyumu ölçeğinin değeri 0,937; informal iletişim ölçeğinin değeri 0,928 ve genel ölçeğin değeri ise 0,965 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırma ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.1: Kullanılan ölçeklerin güvenirlilik sonuçları

Kullanılan Ölçekler	**Cronbach's alfa**	**Madde sayısı**
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	,952	28
1	,821	4
2	,936	8
3	,959	16
İş Doyumu Ölçeği	,937	20
İnformal İletişim Ölçeği	,928	24
1	,826	8
2	,866	5
3	,720	4
4	,915	7
Genel	**,965**	**72**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi (MSA): Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir indistir. KMO değeri olarak 0,5 ile 1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilir iken 0,5'in altındaki değerlerse faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının işaretidir. Fakat genelde araştırmacılara tatminkâr olduğu düşünülen KMO değeri en az 0,7'dir (137). MSA değerinin yorumlanmasında 0,8 ve üzeri değerler yüksek, 0,7 ve üzeri değerler orta, 0,6 ve üzeri değerler vasat, 0,5 ve üzeri değerler zayıf, 0,5'in altı kabul edilemez.

Tablo 4.2: Kullanılan ölçeklerin genel faktör analizi sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,845
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	13671,188
	Df (Serbestlik derecesi)	990
	Sig. (Anlamlılık)	0,000

Tablo 4.2'de görüldüğü üzere, KMO katsayısı 0,845'tir. Bu sonuca göre örneklem büyüklüğünün faktör analizini yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Yine Bartlett sınaması değeri=13671,188; p=0,000 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Sonuç olarak bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.3: Farklılıkların yönetimi ölçeğinin faktör analizi sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,899
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	8912,537
	Df (Serbestlik derecesi)	378
	Sig. (Anlamlılık)	0,000

Tablo 4.3'te görüldüğü üzere, KMO katsayısı 0,899'dur. Bu sonuca göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Yine Bartlett sınaması değeri=8912,537; p=0,000 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Sonuç olarak bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygunluğunu açıklamaktadır.

Tablo 4.4: İş doyumu ölçeğinin faktör analizi sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,887
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	4611,107
	Df (Serbestlik derecesi)	190
	Sig. (Anlamlılık)	0,000

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere, KMO katsayısı 0,887'dir. Bu sonuca göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Yine Bartlett sınaması değeri=4611,107; p=0,000 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Sonuç olarak bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir.

Tablo 4.5: İnformal iletişim ölçeğinin faktör analizi sonuçları

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği ölçüm testi		0,865
Bartlett testi	Yaklaşık ki-kare	6584,501
	Df (Serbestlik derecesi)	276
	Sig. (Anlamlılık)	0,000

Tablo 4.5'te görüldüğü üzere, KMO katsayısı 0,865'tir. Bu sonuca göre örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olduğu görülmektedir. Yine Bartlett sınaması değeri=6584,501; p=0,000 olarak elde edilmiştir. Bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan dolayı Bartlett testi sonucu anlamlıdır. Sonuç olarak bu veriler üzerinden faktör analizi yapılabileceğini, yani verilerin faktör analizi için uygunluğunu ifade etmektedir.

4.2. KATILIMCILARIN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, hizmet süresi, unvan/pozisyon ve gelir düzeyi değişkenlerine ait oransal ve sayısal dağılımlara yer verilmiştir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.6'da görülmektedir. Katılımcıların 169'u (%53,1) kadın ve 149'u (%46,9) erkektir.

Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, 47 kişinin (%14,8) 25 yaş ve altı yaş aralığında, 34 kişinin (%10,7) 26-30 yaş aralığında, 41 kişinin (%12,9) 31-35 yaş aralığında, 42 kişinin (%13,2) 36-40 yaş aralığında, 71 kişinin (%22,3) 41-45 yaş aralığında ve 83 kişinin (%26,1) 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu bulunmuştur. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, 207'sinin (%65,1) evli, 111'inin ise (%34,9) bekâr olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 23'ü (%7,2) lise mezunu, 52'si (%16,4) önlisans mezunu, 112'si (%35,2) lisans mezunu, 97'si (%30,5) yüksek lisans mezunu ve 34'ü (%10,7) doktora düzeyinde öğrenim durumuna sahiptirler. Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında, 53'ü (%16,7) 2 yıl ve daha az, 43'ü (%13,5) 3-10 yıl arası, 56'sı (%17,6) 11-18 yıl arası, 100'ü (%31,4) 19-26 yıl arası ve 66'sı (%20,8) 27 yıl ve daha üzeri hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların unvanlarına bakıldığında, 32'si (%10,1) hekim, 90'ı (%28,3) hemşire, 30'u (%9,4) idari hizmet personeli, 35'i (%11,0) devlet memuru, 33'ü (%10,4) sağlık memuru, 68'i (%21,4) tekniker/teknisyen ve 30'u (%9,4) VHKİ/tıbbi sekreter oldukları görülmüştür. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde, 46'sının (%14,5) 4000 TL ve altı gelir durumuna, 125'inin (%39,3) 4001-5000 TL arası gelir durumuna sahip olduğu, 57'sinin (%17,9) 5001-6000 TL arası gelir durumuna sahip olduğu ve 90'ının (%28,3) 6001 TL ve üzeri gelir durumuna sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.6: Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik bulgular

Değişkenler		**Frekans**	**Yüzde**	**Değişkenler**		**Frekans**	**Yüzde**
Cinsiyet	Kadın	169	53,1	Hizmet Süresi	2 yıldan az	53	16,7
	Erkek	149	46,9		3-10 yıl arası	43	13,5
Medeni	Evli	207	65,1		11-18 yıl arası	56	17,6
	Bekar	111	34,9		19-26 yıl arası	100	31,4
Yaş	≥ 25 yaş	47	14,8		≥27 yıl	66	20,8
	26-30 yaş	34	10,7	Unvan	Hekim	32	10,1
	31-35 yaş	41	12,9		Hemşire	90	28,3
	36-40 yaş	42	13,2		İdari Hizmet	30	9,4
	41-45 yaş	71	22,3		Memur	35	11,0
	≥46 yaş	83	26,1		Sağlık Memuru	33	10,4
Öğrenim Durumu	Lise	23	7,2		Teknisyen	68	21,4
	Önlisans	52	16,4		VHKİ	30	9,4
	Lisans	112	35,2	Gelir Durumu	≥4000	46	14,5
	Yüksek Lisans	97	30,5		4001-5000	125	39,3
	Doktora	34	10,7		5001-6000	57	17,9
					≥6001	90	28,3
Toplam		318	100,0	**Toplam**		318	100,0

4.3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, İŞ DOYUMU VE İNFORMAL İLETİŞİM ÖLÇEKLERİNE KATILIM DÜZEYİ

Çalışmada uygulanan farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim ölçeklerinin ortalama değerlerine aşağıdaki tablolarda yer verilmiştir.

Tablo 4.7: Farklılıkların yönetimi ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri

No	İfadeler	Min	Max	Ort.	S.S.
Fy1	Sağlık çalışanları meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	1,00	5,00	3,8270	,74403
Fy2	Sağlık çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.	1,00	5,00	4,0346	,80734
Fy3	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	1,00	5,00	3,4403	1,03009
Fy4	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	1,00	5,00	3,4403	1,02086
Fy5	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	1,00	5,00	3,6038	1,02042
Fy6	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	1,00	5,00	3,7170	1,02420
Fy7	Sağlık çalışanları, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	1,00	5,00	3,5818	1,05282
Fy8	Sağlık çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	1,00	5,00	3,8522	,81014
Fy9	Sağlık çalışanları ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	1,00	5,00	3,4937	,99127
Fy10	Sağlık çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	1,00	5,00	3,7799	,86391
Fy11	Sağlık çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	1,00	5,00	3,9245	,89193
Fy12	Sağlık çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	1,00	5,00	3,8553	,84686
Fy13	Yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılarlar.	1,00	5,00	3,2296	,97967
Fy14	Yöneticiler, yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	1,00	5,00	3,0472	,93696
Fy15	Yöneticiler, çalışanların, hastanenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	1,00	5,00	2,8459	1,09983
Fy16	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1,00	5,00	2,9057	1,03742
Fy17	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.	1,00	5,00	2,9057	,95839
Fy18	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	1,00	5,00	3,1258	,88266
Fy19	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1,00	5,00	3,4591	,96462
Fy20	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	1,00	5,00	3,0094	,97762
Fy21	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	1,00	5,00	2,7547	1,32778
Fy22	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri yararlılık ve başarı durumlarına bakarlar.	1,00	5,00	2,9843	1,14407
Fy23	Yöneticiler, hastaneyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1,00	5,00	3,0283	1,02453
Fy24	Yöneticiler, sağlık ve idari hizmetlere ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.	1,00	5,00	2,9308	1,04244
Fy25	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	1,00	5,00	3,0503	,97151

Tablo 4.7 (devam)

Fy26	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	1,00	5,00	3,0943	,92489
Fy27	Yöneticiler, çalışanların sağlık ve idari hizmetlere ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	1,00	5,00	3,1132	,91245
Fy28	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	1,00	5,00	3,2075	,87066
Toplam		1,00	5,00	3,3301	,64534

Tablo 4.7'de çalışanların farklılıkların yönetimi durumları değerlendirildiğinde, 4,0346±0,80734 ile en yüksek değeri "Sağlık çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar." ifadesine verilen cevaplar almış, 2,7547±1,32778 ile en düşük değeri ise "Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar." sorusuna verilen cevaplar almıştır. Tablo 4.7'ye göre çalışmada katılımcıların farklılıkların yönetimi düzeyi 3,3301±0,64534 ile orta düzeyde bulunmuştur.

Tablo 4.8: İş doyumu ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri

No	İfadeler	Min	Max	Ort.	Std.Sap.
işd1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1,00	5,00	3,4874	1,00699
işd2	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından	1,00	5,00	3,4371	1,06898
işd3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından	1,00	5,00	3,4654	,94505
işd4	Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesi bakımından	1,00	5,00	3,4686	1,05852
işd5	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından	1,00	5,00	3,0975	,93979
işd6	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından	1,00	5,00	3,1415	,86033
işd7	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden	2,00	5,00	3,9906	,80411
işd8	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden	1,00	5,00	4,0094	,84243
işd9	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden	1,00	5,00	4,1447	,80876
işd10	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden	1,00	5,00	3,8428	,92994
işd11	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden	1,00	5,00	3,8333	,91632
işd12	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden	1,00	5,00	3,5692	1,06267
işd13	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret yönünden	1,00	5,00	2,6855	1,28637
işd14	Terfi imkânımın olması yönünden	1,00	5,00	2,6761	1,14781
işd15	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden	1,00	5,00	3,0755	1,00187
işd16	Çalışma şartları yönünden	1,00	5,00	3,1761	1,26608
işd17	Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları yönünden	1,00	5,00	3,6226	1,03063
işd18	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden	1,00	5,00	3,1321	1,01169
işd19	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden	1,00	5,00	3,7987	,92821
işd20	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından	1,00	5,00	3,6321	1,01402
Toplam		1,00	5,00	3,4643	,67718

Tablo 4.8'de katılımcıların iş doyum düzeyleri değerlendirildiğinde ise 4,1447±0,80876 ile en yüksek değeri "Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden." ifadesine verilen cevaplar oluştururken, 2,6761±1,14781 ile en düşük değeri "Terfi imkânımın olması yönünden." sorusuna verilen cevaplar oluşturmaktadır. Tablo

4.8'e göre çalışmada katılımcıların iş doyumu düzeyi 3,4643±0,67718 ile yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 4.9: İnformal iletişim ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri

No	İfadeler	Min	Max	Ort.	Std. Sap.
inf1	Hastane ortamında resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerini önemserim.	1,00	5,00	3,6761	1,05322
inf2	Hastanedeki informal ilişkilerim aracılığıyla arkadaşlık ilişkilerim gelişir.	1,00	5,00	3,7327	,93018
inf3	Hastanemde arkadaşlık ilişkilerimi geliştirmek için uygun ortamlar vardır.	1,00	5,00	3,5943	,92404
inf4	Mesai arkadaşlarımla iş dışı ilişkilerimi önemserim.	1,00	5,00	3,6101	1,01355
inf5	Arkadaş edinmek için hastane iyi bir ortamdır.	1,00	5,00	3,3491	,99566
inf6	Hastanedeki arkadaşlarıma karşı oldukça ilgiliyimdir.	1,00	5,00	3,8459	,81672
inf7	Hastanedeki arkadaşlık ilişkilerimi hastane dışına da taşırım.	1,00	5,00	3,5472	,90354
inf8	Hastanedeki informal ilişkiler arkadaşlık ilişkileri geliştirmek açısından önemsizdir.	1,00	5,00	2,9277	1,01927
inf9	Hastanedeki arkadaşlarımla hoş vakit geçiririm.	2,00	5,00	3,9686	,78969
inf10	Hastanedeki arkadaşlarımla bir arada bulunmaktan hoşlanırım.	1,00	5,00	3,9560	,86536
inf11	Hastanedeki arkadaşlarımın özel günlerini onlarla birlikte paylaşmayı severim.	1,00	5,00	3,7704	,87055
inf12	Hastane arkadaşlarımla hastane dışında yemek, çay, piknik gibi etkinliklere katılmaktan hoşlanırım.	1,00	5,00	3,6855	,87112
inf13	Hastanedeki arkadaşlarımla hastane dışında da zaman geçiririm.	1,00	5,00	3,5126	,98482
inf14	Hastanedeki meslektaşlarım hakkında duyduğum bilgiler o kişiler hakkındaki yargılarımı değiştirmeme neden olur.	1,00	5,00	2,9591	,98004
inf15	Hastane ortamındaki arkadaşlarımın fikirleri kendimi sorgulamamda bana yardımcı olur.	1,00	5,00	3,5818	,80097
inf16	Hastanedeki arkadaşlarımla boş zamanlarda bir araya gelerek yaptığım sohbetler sonucunda yeni davranışlar edinirim.	1,00	5,00	3,4151	,79670
inf17	Hastanedeki arkadaşlarımın iletişim biçimleri beni etkiler.	1,00	5,00	3,6824	,79613
inf18	Hastanedeki arkadaşlarıma kurduğum iletişimler sonucu yeni bilgiler öğrenirim.	1,00	5,00	3,9937	,74085
inf19	Hastane dışındaki hayatımda da hastane dışındaki arkadaşlarımdan edindiğim bilgileri kullanırım.	1,00	5,00	3,8962	,83605
inf20	Hastanedeki informal ilişkilerim mesleki bilgilenmem için fırsatlar sunar.	1,00	5,00	3,7201	,75373
inf21	Hastane, hayata ilişkin bilgiler edinmemi sağlar.	1,00	5,00	3,9748	,73617
inf22	Hastane ortamında edindiğim bilgileri arkadaşlarımla paylaşırım.	2,00	5,00	4,0440	,79308
inf23	Meslektaşlarımla sohbet ederken bilgilenirim.	1,00	5,00	4,1289	,74451
inf24	Mesleğimle ilgili yeni bilgileri hastane informal ortamlarında öğrendiğim olur.	1,00	5,00	3,9088	,89576
Toplam		1,00	5,00	3,6867	,53798

Tablo 4.9'da katılımcıların informal iletişim düzeyleri değerlendirildiğinde ise 4,1289±0,74451 ile en yüksek değeri "Meslektaşlarımla sohbet ederken bilgilenirim." ifadesine verilen cevaplar oluştururken, 2,9277±1,01927 ile en düşük değeri "Hastanedeki

informal ilişkiler arkadaşlık ilişkileri geliştirmek açısından önemsizdir.” sorusuna verilen cevaplar oluşturmaktadır. Tablo 4.9’a göre informal iletişim düzeyleri 3,6867±0,53798 yüksek düzeyde bulunmuştur.

Bu tablolara göre katılımcıların informal iletişim düzeyleri iş doyumu ve farklılıkların yönetimi düzeylerine göre daha yüksektir.

4.4. KATILIMCILARIN SOSYO DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE FARK ANALİZİ SONUÇLARI

Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklerde t testi ile analiz edilmiş, Tablo 10’da görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim düzeylerinde katılımcıların kadın veya erkek olmasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Tablo 4.10: Cinsiyete göre fark analiz sonuçları

	Cinsiyet	**N**	**Ortalama**	**Std.Sapma**	**t**	**P**
Farklılıkların Yönetimi	Kadın	169	3,3497	,65036	,578	,564
	Erkek	149	3,3078	,64107		
İş Doyumu	Kadın	169	3,4293	,69839	-,982	,327
	Erkek	149	3,5040	,65235		
İnformal İletişim	Kadın	169	3,7110	,52495	,859	,391
	Erkek	149	3,6591	,55286		

Katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklerde t testi ile analiz edilmiş, Tablo 4.11’de görüldüğü üzere katılımcıların evli veya bekâr olması farklılıkların yönetimi ve informal iletişim açıdan istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmazken (p>0,05), iş doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Tablo 4.11: Medeni duruma göre fark analiz sonuçları

	Medeni Durum	**n**	**Ortalama**	**Std.Sapma**	**t**	**P**
Farklılıkların Yönetimi	Evli	207	3,3690	,64876	1,473	,142
	Bekar	111	3,2574	,63544		
İş Doyumu	Evli	207	3,5215	,69146	2,117	**,035**
	Bekar	111	3,3577	,63915		

Tablo 4.11 (devam)

İnformal İletişim	Evli	207	3,7015	,55099	,668	,504
	Bekar	111	3,6592	,51414		

Katılımcıların yaş gruplarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 4.12'de görüldüğü üzere farklılıkların yönetiminin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiş (p>0,05); iş doyumu ve informal iletişimin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Ortaya çıkan bu farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın iş doyumu için 31-35 (3,2329±0,61812) yaş grubu ile 40-45 (3,6965±0,77944) yaş grubu katılımcılardan kaynaklandığı, informal iletişim için 21-25 (3,5559±0,46147) yaş grubu ile 40-45 (3,8245±0,50360) yaş grubu katılımcılardan ve 31-35 (3,5325±0,49525) yaş grubu ile 40-45 (3,8245±0,50360) yaş grubu katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.12: Yaş gruplarına göre fark analiz sonuçları

	Yaş Grubu	**n**	**Ortalama**	**Std.Sapma**	**F**	**P**	**Post Hoc**
Farklılıkların Yönetimi	21-25 yaş	47	3,2492	,74538	,834	,526	-
	26-30 yaş	34	3,4191	,48845			
	31-35 yaş	41	3,2230	,58808			
	36-40 yaş	42	3,4524	,65407			
	40-45 yaş	71	3,3526	,67011			
	46 yaş ve üzeri	83	3,3111	,64432			
İş Doyumu	21-25 yaş	47	3,3809	,80606	3,079	,010	3<5
	26-30 yaş	34	3,3794	,49941			
	31-35 yaş	41	3,2329	,61812			
	36-40 yaş	42	3,4012	,57631			
	40-45 yaş	71	3,6965	,77944			
	46 yaş ve üzeri	83	3,4940	,59456			
İnformal İletişim	21-25 yaş	47	3,5559	,46147	3,276	,007	1<5 3<5
	26-30 yaş	34	3,8358	,57167			
	31-35 yaş	41	3,5325	,49525			
	36-40 yaş	42	3,7688	,65586			
	40-45 yaş	71	3,8245	,50360			
	46 yaş ve üzeri	83	3,6165	,51072			
1= 21-25; **2**= 26-30 yaş; **3**= 31-35 yaş; **4**= 36-40 yaş; **5**=40-45 yaş, 6=46 yaş ve üzeri							

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 4.13'te görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişimin katılımcıların öğrenim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın farklılıkların yönetimi için lisans (3,1097±0,68535) öğrenim düzeyi ile lise (3,6429±0,00000) ve yüksek lisans (3,5173±0,53388) öğrenim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı; iş doyumu için lise (4,5500±0,00000) öğrenim düzeyi ile önlisans (3,2635±0,95610), lisans (3,3719±0,61530), yüksek lisans (3,4314±0,47906) ve doktora (3,4317±0,36484) öğrenim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı; informal iletişim için ise önlisans (3,4559±0,48510) öğrenim düzeyi ile lise (3,9167±0,00000), lisans (3,7094±0,65491) ve yüksek lisans (3,7736±0,46116) öğrenim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.13: Öğrenim durumuna göre fark analiz sonuçları

	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	Std.Sapma	F	P	Post Hoc
Farklılıkların Yönetimi	Lise	23	3,6429	,00000	7,658	,000	1>3 4>3
	Önlisans	52	3,2507	,75690			
	Lisans	112	3,1097	,68535			
	Yüksek Lisans	97	3,5173	,53388			
	Doktora	34	3,4317	,59120			
İş Doyumu	Lise	23	4,5500	,00000	20,604	,000	1>2 1>3 1>4 1>5
	Önlisans	52	3,2635	,95610			
	Lisans	112	3,3719	,61530			
	Yüksek Lisans	97	3,4314	,47906			
	Doktora	34	3,4353	,36484			
İnformal İletişim	Lise	23	3,9167	,00000	4,808	,001	2<1 2<3 2<4
	Önlisans	52	3,4559	,48510			
	Lisans	112	3,7094	,65491			
	Yüksek Lisans	97	3,7736	,46116			
	Doktora	34	3,5613	,44063			
1=Lise; 2= Önlisans; 3= Lisans; 4= Yüksek Lisans; 5=Doktora							

Katılımcıların unvanlarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 4.14'te görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi katılımcıların unvanlarına göre farklılık göstermezken ($p>0,05$); iş doyumu ve informal iletişimin katılımcıların unvanlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir (p<0,05). Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın memur (3,8657±0,72292) unvanına sahip katılımcılar ile hemşire (3,3900±0, 56485), sağlık memuru (3,3045±0,53508) ve teknisyen (3,2515±0,86525) unvanına sahip katılımcılardan kaynaklandığı; informal iletişim için ise hekim (3,5365±0,44257) unvanına sahip katılımcılar ile hemşire (3,8569±0,51745), VHKİ (3,9861±0,47775) unvanına sahip katılımcılardan kaynaklandığı; sağlık memuru (3,6364±0,49348) unvanına sahip katılımcılar ile hemşire (3,8569±0,51745), VHKİ (3,9861±0,47775) unvanına sahip katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.14: Unvanlara göre fark analiz sonuçları

	Unvan	**n**	**Ortalama**	**Std.Sapma**	**F**	**P**	**Post Hoc**
Farklılıkların Yönetimi	Hekim	32	3,4230	,60888	,877	,512	-
	Hemşire	90	3,4270	,62779			
	İdari hizmet	30	3,2690	,56623			
	Memur	35	3,3418	,49527			
	Sağ.Memuru	33	3,3041	,64879			
	Teknisyen	68	3,2222	,77456			
	VHKİ	30	3,2607	,64198			
İş Doyumu	Hekim	32	3,4438	,37476	5,144	,000	4>2 4>5 4>6
	Hemşire	90	3,3900	,56485			
	İdari hizmet	30	3,6217	,57230			
	Memur	35	3,8657	,72292			
	Sağ.Memuru	33	3,3045	,53508			
	Teknisyen	68	3,2515	,86525			
	VHKİ	30	3,7417	,66709			
İnformal İletişim	Hekim	32	3,5365	,44257	5,750	,000	1<2 1<7 6<2 6<7
	Hemşire	90	3,8569	,51745			
	İdari hizmet	30	3,6278	,47657			
	Memur	35	3,6226	,37212			
	Sağ.memuru	33	3,6364	,49348			
	Teknisyen	68	3,4835	,63453			
	VHKİ	30	3,9861	,47775			
1=Hekim; 2= Hemşire; 3=İdari Hizmet; 4= Memur; 5=Sağ.Memuru, 6=Teknisyen, 7=VHKİ							

Katılımcıların gelir durumuna göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 4.15'te görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi ile informal iletişim katılımcıların gelir durumlarına göre farklılık göstermezken (p>0,05); iş

doyumunun katılımcıların gelir durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın 3001-4000 (3,8283±0,67484) gelir düzeyine sahip katılımcılar ile 4001-5000 (3,3352±0,72851) ve 5001-6000 (3,3640±0,49188) gelir düzeyine sahip katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.15: Gelir durumuna göre fark analiz sonuçları

	Gelir Durumu	**n**	**Ortalama**	**Std.Sapma**	**F**	**P**	**Post Hoc**
Farklılıkların Yönetimi	3001-4000	46	3,2950	,38557	6,941	,103	-
	4001-5000	125	3,2526	,70546			
	5001-6000	57	3,5050	,59281			
	6001 ve üzeri	90	3,3448	,68177			
İş Doyumu	3001-4000	46	3,8283	,67484	2,079	,000	1>2 1>3
	4001-5000	125	3,3352	,72851			
	5001-6000	57	3,3640	,49188			
	6001 ve üzeri	90	3,5211	,64018			
İnformal İletişim	3001-4000	46	3,7491	,38804	2,397	,068	-
	4001-5000	125	3,6867	,57933			
	5001-6000	57	3,8070	,45892			
	6001 ve üzeri	90	3,5787	,57578			
1=3001-4000; 2= 4001-5000; 3=5001-6000; 4= 6001 ve üzeri							

4.5.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, İŞ DOYUMU VE İNFORMAL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİ

Araştırma içinde yer alan farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi yapılmış sonuçları Tablo 15'te verilmiştir. Tablo 4.16 incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile iş doyumu (r=0,529; p<0,00) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.16 incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile informal iletişim (r=0,560; p<0,00) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.16 incelendiğinde, iş doyumu ile informal iletişim (r=0,454; p<0,00) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.16: Farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasındaki ilişki

	Farklılıkların Yönetimi	İş Doyumu	İnformal İletişim
Farklılıkların Yönetimi	1		
İş Doyumu	,529**	1	
İnformal İletişim	,560**	,454**	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4.6. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ, İŞ DOYUMU VE İNFORMAL İLETİŞİMİN REGRESYON ANALİZİ

4.6.1.Farklılıkların Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisi

Çalışmada korelasyon analizi yapıldıktan sonra, farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine olan etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.17'de görüldüğü üzere model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır (F=122,857; p=0,000). Modelde iş doyumu bağımlı değişken, farklılıkların yönetimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Modele göre, farklılıkların yönetiminin (β= 0,529) iş doyumu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (T=11,084, p<0,001). Modelde farklılıkların yönetimi, toplam varyansın %28'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre farklılıkların yönetimindeki artışın iş doyumunu da artıracağı söylenebilir.

Tablo 4.17: Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisi

Bağımlı Değişken		**Bağımsız Değişken**	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**T**	**p**
			B	**Std.Hata**	**β**		
İş Doyumu		Sabit	1,615	0,17		9,508	0,000
		Farklılıkların Yönetimi	0,555	0,05	0,529	11,084	0,000
R	0,529	**R²**	0,28	**F**	122,857	**p**	0,000

4.6.2.Farklılıkların Yönetiminin İnformal İletişim Üzerine Etkisi

Çalışmada korelasyon analizi yapıldıktan sonra, farklılıkların yönetiminin informal iletişim üzerine olan etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.18'de görüldüğü üzere model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır (F= 144,716; p=0,000). Modelde informal iletişim bağımlı değişken, farklılıkların yönetimi bağımsız değişken

olarak kullanılmıştır. Modele göre, farklılıkların yönetiminin (β= 0,560) informal iletişim üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (T=12,030, p<0,001). Modelde farklılıkların yönetimi, toplam varyansın %31'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre farklılıkların yönetimindeki artışın informal iletişimi de artıracağı söylenebilir.

Tablo 4.18: Farklılıkların yönetiminin informal iletişim üzerine etkisi

Bağımlı Değişken		**Bağımsız Değişken**	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**T**	**p**
			B	**Std.Hata**	**β**		
İnformal İletişim		Sabit	2,131	0,132		16,176	0,000
		Farklılıkların Yönetimi	0,467	0,039	0,560	12,030	0,000
R	0,560	**R²**	0,314	**F**	144,716	**p**	0,000

4.6.3.İnformal İletişimin İş Doyumu Üzerine Etkisi

Çalışmada İnformal iletişimin iş doyumu üzerine olan etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4.19'da görüldüğü üzere model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır (F= 81,836; p=0,000). Modelde informal iletişim bağımlı değişken, farklılıkların yönetimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Modele göre, farklılıkların yönetiminin (β= 0,454) informal iletişim üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır (T=9,046, p<0,001). Modelde farklılıkların yönetimi, toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre informal iletişimdeki artışın iş doyumunu da artıracağı söylenebilir.

Tablo 4.19: İnformal iletişimin iş doyumu üzerine etkisi

Bağımlı Değişken		**Bağımsız Değişken**	**Standardize Edilmemiş Katsayılar**		**Standardize Edilmiş Katsayılar**	**T**	**p**
			B	**Std.Hata**	**β**		
İş Doyumu		Sabit	1,36	0,235		5,782	0,000
		İnformal İletişim	0,571	0,063	0,454	9,046	0,000
R	0,454	**R²**	0,206	**F**	81,836	**p**	0,000

4.6.4.Farklılıkların Yönetimi ve İş Doyumu Üzerine Etkisinde İnformal İletişimin Düzenleyici Etki Sonuçları

Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisini ve bu etkide informal iletişimin düzenleyici (moderatör) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde farklılıkların yönetimi bağımsız değişken, iş doyumu bağımlı değişken ve informal iletişim düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 4.20). Farklılıkların yönetimi ve informal iletişim modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (138).

Tablo 4.20: İnformal iletişimin düzenleyici etki sonuçları

Değişken	B	Std.Hata	β	T	P	Tolerance	VIF
Sabit	3,489	,034		102,658	,000		
Farklılıkların Yönetimi	,274	,038	,405	7,218	,000	,685	1,460
İnformal İletişim	,124	,041	,183	2,981	,003	,575	1,740
Moderatör	-,044	,023	-,098	-1,883	,061	,796	1,257
N=318, R=0,569, R^2=0,324, Düzel R^2=0,317, F=50,058, p<0,001, Durbin-Watson=0,499							

Tablo 4.20 incelendiğinde Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir. Son aşamada çoklu regresyon analizi sonuçlarına informal iletişimin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda informal iletişimin, farklılıkların yönetimi ile iş doyumu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür (B =-,044, Beta=-,098 p>,05).

5. TARTIŞMA

Araştırmaya konu bir hastanede çalışan katılımcıların medeni durumları incelendiğinde medeni durumları evli olanların bekarlara nazaran daha fazla iş doyumuna sahip oldukları görülmüştür. Bu durum kültürel olarak özellikle Türk toplumunda maddi beklentilerin karşılanması ile düzenli bir hayata geçiş adına evlenip aile kurma anlayışıyla kültürel açıdan uyuşmaktadır. Kısaca iş ve maddi yönden doyumu yüksek olanların evli olması bu anlayışı desteklemektedir. Medeni durum, farklılık yönetimi ve informal iletişim açısından ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir, Şahan (139)'ın çalışmasında da ulaşılan medeni durum değişkeninin informal iletişim üzerinde bir etkisi bulunmadığı sonucunun aksine, Kabay (140)'ın çalışmasında medeni durum informal grup oluşumunda belirleyici rol oynayan faktörleri etkilemektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Farklılık yönetimi, informal iletişim ve iş doyumu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir, Ay (141) ve Şahan (139) tarafından yapılan çalışmalar da aynı şekilde informal iletişim düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğinden mevcut çalışmayı destekler niteliktedir.

Yaş grupları üzerinden yapılan farklılık analizi sonucunda iş doyumu için yaşı 40-45 olanların doyum düzeyinin 31-35 yaş aralığına göre yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum özellikle yaş ile birlikte işe olan alışkanlık, maddi açıdan maaşın diğer gruba nazaran yüksek olması, kendi içerisinde hiyerarşik bir yapıda olan sağlık sektör çalışanlarının yaşı büyük olanın mesleki kıdeminin de büyük olacağı anlayışı ile doğru orantılı olarak değerlendirilmiştir. Çelen (142)'in çalışmasında da insanların yaşlarının artmasıyla iş doyumu düzeylerinin yükseldiği görülmektedir.

Şahan (139) tarafından yapılan çalışmada informal iletişimde yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Mevcut çalışmada da benzer şekilde 40-45 yaş grubunun informal iletişim algılarının 21-25 yaş grubu ve 31-35 yaş grubuna göre yüksek olması 40-45 yaş grubunun diğer gruplara nazaran informal iletişimi sıklıkla kullandığı söylenebilir. İnformal iletişim sıklığının bu yaş grubunda fazla olmasının sebebi olarak eski alışkanlıklar, özellikle günümüzde teknoloji aracılığıyla yoğun olarak yürütülen formal iletişim kurmada zorlanma örnek olarak verilebilir.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde özellikle iş doyumunda lise düzeyinde öğrenim durumuna sahip katılımcıların diğer grupların tamamına karşı yüksek

bir doyum düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle lise mezunu olan çalışanların diğer gruplara nazaran daha düşük öğrenim durumuna sahip olunmasına ve dolayısıyla diğer çalışanlara nazaran daha az gelir durumuna sahip olmasını da göstermektedir. Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda iş doyumunun öğrenim durumu ve maaş gibi hususlardan ziyade daha farklı etkenlerden de etkilendiği söylenebilir. Ancak öğrenim durumuyla iş imkanının paralel olduğu bir çalışma ortamı sağlanabilseydi iş doyumunun öğrenim durumu arttıkça artması beklenebilirdi. Aynı zamanda düşük öğrenim durumuyla iş bulabilmiş olma ve işsizlik durumunun oluşması durumunda yeni bir işe girebilme imkânı düşük olabilen lise mezunlarında iş doyumu sebebi farklı bir işe yönelememeden kaynaklı mecburi memnuniyet kaynaklı olduğu da ileri sürülebilir. Claudio (143)'ya göre de çalışanların almış oldukları eğitime karşılık verilen ücret düzeyinin yetersiz olduğu algısı iş doyumunu azaltıcı faktör olarak örnek verilebilir. Bu sebeple de lise mezunlarının daha düşük beklentide olduklarından daha yüksek doyum sağladıkları sonucu çıkarılabilir.

Katılımcıların unvanları incelendiğinde sağlık memurlarının hemşirelere teknisyenlere ve VHKİ'lere nazaran daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre iş doyumunun maaş gibi maddi faktörlerden değil yönetsel ve organizasyonel faktörlerden daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

Çalışmanın yukarıdaki sonuçlarını destekler nitelikteki bulgusu olan katılımcıların gelir durumlarında göre olan bulguları, iş doyumunda 3001-4000 TL arası gelire sahip olanların 4001-5000 TL gelire sahip olanlara nazaran daha fazla iş doyumuna sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanın gelir beklentisinin düşük olması iş doyumunu yükseltici faktör olarak da ifade edilebilir. Diğer yandan iş doyumunda çalışmanın evreni olan kurumda çalışanların iş doyumu noktasında maddi sebepler dışında literatürle benzerlik gösteren yönetsel ve duygusal faktörlerden etkilendiğini göstermektedir.

Güler ve diğerleri (144) tarafından yapılan çalışmada çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamalarına dair algıları ile iş tatminleri arasında saptanan pozitif ve güçlü ilişki mevcut çalışmayı destekler nitelikte olup farklılık yönetiminin arttıkça iş tatmininin de artacağının bir göstergesidir.

Borissova (145) tarafından yapılan çalışmada da farklılıkların iyi yönetilmesi halinde kuruma rekabet avantajı sağlayacağı, aksi halde çatışma kaynağı olacağı sonucu çalışmayı desteklemektedir.

Ekşi ve diğerlerinin (146) yaptığı çalışmada informal ilişki biçimlerinin bireylerin çalıştıkları kurumlardaki yönetimlerinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını olumlu ve anlamlı yönde etkiledikleri görülmektedir.

İçil Tuncer ve Tuncer (147) tarafından yapılan çalışmada da mevcut çalışmayı destekleyen nitelikte örgüt içi iletişimin, iletişim araçlarının kalitesi, ast ve üst ilişkisi, yatay ve informal iletişimden oluşan tüm boyutları ile iş tatminini etkilediği görülmüştür.

Çalışmanın kısıtlılığı olarak bir kamu eğitim araştırma hastanesinde yapılmış olması, evrenin tamamına ulaşılamamış olması, örneklemdeki katılımcıların çalışmaya katılırken cevapları dürüst bir şekilde vermiş olup olmama özgürlüklerinin mevcut olması ifade edilebilir. Araştırma yapılan kurumun büyük bir işletme olduğu göz önüne alındığında ise farklı illerde, özel-kamu gibi birçok seçeneğin de dahil olduğu bir araştırmada da sonuçların benzer çıkabileceği düşünülmektedir.

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile literatürde ayrı ayrı olarak kullanılan ölçekler üzerinden nicel bir analiz yapılmış ve farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim gibi yönetsel faktörlere dolaylıda olsa etkilerinin yoğun olduğu değerlendirilen kavramlar incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan literatür taramasından her üç kavramında organizasyonlar açısından düzgün yönetilmesi gerektiği, düzgün yönetildiğinde organizasyonlara olumlu yönde katkılar sağlayabileceği görülmüştür. Bunun yanında her üç kavramında düzgün yönetilmediğinde organizasyonlara olumsuz yönde etki edeceği ve hatta maddi kayıplar yaşatabileceği görülmüştür.

Çalışmada farklılıkların yönetiminin iş doyumu ve informal iletişim üzerinde ve informal iletişimin iş doyumu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada çıkan bu sonuç literatürde özellikle informal iletişimin yasaklanmasından ziyade yönetilmesinin olumlu yönde etki sağlayacağını gösterir niteliktedir.

Sonuç olarak farklılıkların yönetimi ve iş doyumu yönetsel faktörler olarak organizasyonlar tarafından önem arz eden hususlar olarak değerlendirilebilir. Özellikle bu iki kavramın organizasyonlar tarafından benimsenmesi ve iyi yönetilmesi, organizasyonlara rekabet edebilme, nitelikli insan gücüne sahip olma gibi hususlarda destek olurken aynı zamanda sürdürülebilirlik ve süreklilik gibi yaklaşımlara da destek olacaktır. Bunun yanında literatür incelendiğinde informal iletişimin organizasyonlardan kaldırılması mümkün olamamaktadır. Bu sürecin yönetsel faktör olarak görülmesi ve olumlu yönde yönetilmesi organizasyonlara katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçlara yönelik olarak; yönetsel faaliyetlerin planlanması ve uygulanması aşamalarında farklılıkların yönetilmesi ve iş doyumu gibi hususların göz önünde bulundurulması organizasyonlara ciddi avantajlar sağlayacaktır. Özellikle nitelikli insan gücünün elde tutulması, örgütsel bağlığın sağlanması ve çalışanların motivasyonları için bu kavramlar önem arz etmektedir. Çalışmanın bu anlamda sağlık sektörü özelinde tüm sektörler için yöneticilere yol göstermesi önerilmektedir.

Literatür incelendiğinde organizasyonlarda olması gereken iletişim metodunun formal iletişim olduğu ve ancak buna rağmen informal iletişimin de önüne

geçilemeyeceği görülmüştür. Çalışmamızda informal iletişimin reddedilmeyip varlığı kabul edilerek olumlu şekilde yönetilmesi ile yönetsel olarak organizasyonlara olumlu yönde katkılar sağlayacağı görülmüştür. Literatür incelendiğinde Erdoğan, Kırılmaz ve Arslanoğlu (148) tarafından yine sağlık sektöründe yapılmış bir çalışmada informal iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisi incelenmiş ve bu çalışma ile benzer sonuçlar bulunmuştur. Bu sebeple bu tarz çalışmaların farklı sektörlerde ve farklı ölçüm araçları ile çalışılması çalışmanın bir diğer önerisi olarak değerlendirilmiştir.

KAYNAKLAR

1. Oxford Languages. http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/differentia. Erişim 21.03. 2020.

2. Etimoloji Türkçe. http://www.etimolojiturkce.com/kelime/fark. Erişim 21.03.2020.

3. Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme,* Siirt: Pegem Akademi.

4. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. http://sozluk.gov.tr. Erişim 15.06.2019.

5. Kılınç, S. (2009). *Farklılıkların Yönetimine İlişkin Uluslararası Bir Şirkette İnceleme.* Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

6. Esty, K., Griffin, R., ve Hirsch, M. S. (1995). *Manager's Guide to Solving Problems and Turning Diversity into a Competitive Advantage.* Workplace Diversity. Holbrook: Adams Media Corporation.

7. Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management.* Amherst, Massachusetts: HRD Press; 27-28.

8. Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. The Psychology and Management of Workplace Diversity. *USA: Blackwell Publishing,* 3-30.

9. Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıkların Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

10. Ünalp, A. T. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

11. Salamon, F. M. & Schork, M. J. (2003). Turn Diversity to Your Advantage, *Research-Technology Management*, 46, 37-44.

12. Gider, İ. H. (2016*). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

13. Narin, A. (2015). *Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algılarına ve Tutumlarına Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

14. Ashkanasy, Neal M., Härtel, Charmine E.J., Daus,Catherine S. (2002). Diversity and Emotion: The New Frontiers İn Organizational Behavior Research. *Journal of Management,* 28.

15. Narin, A. (2015). *Farklılık Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Farklılık Algılarına Ve Tutumlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

16. Yılmaz, A. (2014). Uluslararası Göç: Çeşitleri, Nedenleri ve Etkileri. *Turkish Studies International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9, 1685-1704.

17. Stephenson, H., ve Montuori, A. (2010). Creativity, Culture Contact, And Diversity. *World Futures*, 66, 3-4.

18. Wortham, S. C. (2005). *Early childhood curriculum*. New Jersey, Columbus, Ohi: Pearson Merill Prentice Hall.

19. Kara, E. (2016). *Üniversite Yönetici, Akademik ve İdari Personelinin Farklılık Yönetimine İlişkin Görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi. Bolu: T.C. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

20. Kulik, C. T., Roberson, L. (2008). Common Goals and Golden Opportunities: Evaluations of Diversity Education İn Academic and Organizational Settings. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 309-331.

21. Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

22. www.tbmm.gov.tr

23. Cox, T. H., ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 53, 45-56.

24. Olsen, J.E, Martins L.L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1168-1187.

25. Pala, T., Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Ege Akademik Bakış Dergisi,* 16, 773-787.

26. Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

27. Çakmak, Y. (2015). *Örgüt Kültürü ve Kültürel Farklılık Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

28. Şahin, E. K. (2015). *İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

29. İlme, F. G. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerinde Çalışanların Farklılık Yönetimi Algısı: Bir Banka Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

30. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ve Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management, Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management,* 42, 3-21.

31. Bergen, M., Peteraf, M. A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and decision economics,* 23, 157-169.

32. Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal Of Academic Librarianship*, 342, 101-120.

33. Wagner, J.A., Hollenbeck, J.R. (2020). *Organizational behavior: Securing competitive advantage.* Routledge.

34. Memduhoğlu, H. B. Y. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

35. Cayır, K. ve Ceyhan-Ayan, M. (2012). *Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

36. Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 10, 194-213.

37. Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara üniversitesi SBF Dergisi*, 62, 253-278.

38. Gökçen, A. ve Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi*:* Yazınsal Derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 2, 525-533.

39. Budak, G. ve Sürgevil, O. (2008). İşletmelerin Farklılıklarının Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 65-96.

40. Mutlu, E. (1998). *İletişim Sözlüğü*, Ankara: Bilim ve Sanat.

41. Çetin, N. ve Bostancı, A. B. (2011). İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Durumu. *Sakarya University Journal of Education,* 1, 6-15.

42. Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

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

44. Mor Barak, M. E. (2000). The İnclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. *National Association of Social Workers, Social Work*, 45, 339-352.

45. Gilbert, J. A., Stead, B. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21, 61-76.

46. Jackson, S. E., Joshi, A. ve Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29, 801-830.

47. Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R., ve Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: A focused research agenda for health services management. *Social Science and Medicine*, 59, 961-971.

48. Pitts, D. M. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26, 245-268.

49. Koçel, T. (2007*). İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, İstanbul, Arıkan Yayınları.

50. Kurland, Nancy B. and Pelled, L. H. (2000). Passing The Word: Toward a Model of Gossip and Power in the Workplace. *Academy of Management, the Academy of Management Review*, 25, 428-438.

51. Goman, C. K. (2008). *İşyerinde Beden Dili*. İstanbul: Melisa Matbaacılık.

52. Dökmen Ü. (2008*). İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

53. Schermerhorn, R. J. (2010*). Introduction to Management, International Student Version*. John Wiley & Sons, Inc, Pte Ltd.

54. Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*. Ankara: Savaş Yayınları.

55. Bülbül, R. (2002). *Uluslararası İletişim.* (3. Baskı). Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık

56. Zıllıoğlu, M. (2014). *İletişim Nedir?* (5. Baskı). İstanbul, Cem Yayınevi

57. Kaya, N. (2017). *Kırsal ve Kentsel Alanda Yaşayan Evli Kadınların Evlilik Uyumu, Evlilik Doyumu Ve İlişkilerde Mutluluk Düzeylerinin Karşılaştırılması ve İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

58. Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Sözlüğü Siyasal Kitabevi.

59. Sabuncuoğlu, Z. ve Tuz, M. (2008*). Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

60. Erdoğan, E. (2014), *Türk Aile Yapısında Aile İçi İletişimin İnternet ve Televizyon Kullanımı Bağlamında İncelenmesi: Üniversite Lojmanları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.

61. Crowley, D. ve Heyer, P. (2014*). İletişim Tarihi*. (3. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

62. Ketenci H. ve Bilgili C. (2006). *10.000 Years of Mysterious Dance of Chips*. Visual Communication & Graphic Design. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

63. Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. (16.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

64. Guirdham, M. (2015*). Work communication: Mediated and face-to-face practices*. Palgrave Macmillan.

65. Han, B. (2019). *İnformal İletişim Biçimi Olarak Okullarda Söylenti ve Dedikodunun Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi*. Doktora Tezi. Diyarbakır: T.C. Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

66. Kılıçaslan-Çakmak, E. (2013). *Siyasal İletişim*. Ankara: Paradigma Kitabevi Yayınları.

67. Arslan, N. (2018). *Öğretmenlerin İnformal İletişim Düzeylerinin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

68. Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50*, 247-268.

69. Eroğlu, E. ve Sunel, G. (2004). Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesi ve Penguen Gıda İşletmesinde Bir Uygulama. *Review of Social, Economic and Business Studies*, 3, 178-203.

70. Geddes, B. (1995). A Comparative Perspective On The Leninist Legacy İn Eastern Europe. *Comparative Political Studies*, 28, 239-274.

71. Callan, V. J. (1993*).* Individual and Organizational Strategies For Coping With Organizational Change. *Work & stress*, 7, 63-75.

72. Korkut, F. (2005). Yetişkinlere Yönelik İletişim Becerileri Eğitimi. *Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.

73. Güven, B. (Ed.). (2013). *Etkili İletişim.* Pegem Akademi.

74. Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2012). *Örgütlerde İletişim*, Kriter Yayınevi.

75. Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans Açısından Değerlendirme*. Nobel Yayın Dağıtım.

76. Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2, 59-67.

77. Charvatova, D. (2006*).* Relationship Between Communication Effectiveness and The Extent of Communication Among Organizational Units. *International Journal of Human and Social Sciences*, 1, 32-34.

78. Denton, D. K. (1991). *Horizontal Management: Beyond Total Customer Satisfaction*. Lexington books.

79. Tengilimoğlu, D., Öztürk, Y. (2004). *Halkla İlişkiler ve İletişim. İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. AŞ; 53-58.

80. Gürüz, Demet ve Gaye Özdemir Yaylacı (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Kitapları.

81. McClelland, V. A. ve Wilmot, R. E. (1990). *Improve Lateral Communication*. Personnel journal.

82. Kocabaş, F. (2005). Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 247-252.

83. Nazik H. ve Bayazıt A. (2005*) İletişime Giriş. İnsan İlişkileri ve İletişim*. İstanbul: Ya-Pa Yayınları; 103-114.

84. Suchman, L., ve Wynn, E. (1984). *Procedures and Problems İn The Office*. Office Technology and People.

85. Daft, R. L. ve Lengel, R. H. (1986). Organizational İnformation Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management science*, 32, 554-571

86. Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. ve Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145-199.

87. Akkirman, A. D. (2004). *Sanal işyerinde örgütsel davranış*. Aktüel.

88. Koçel,T. (2011*). İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

89. Sabău, Mircea Remus ve Bibu, Nicolae Aurelian (2012). Management Communication: A Case Study Of İnterpersonel Manager-Subordinates Communication At Three High Schools From Bihor. *Revista de Management Comparat Internațional,* 13, 248-256.

90. Aydın, A. (2007). *Eğitim Psikolojisi*. Tek Ağaç Eylül Yayıncılık.

91. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

92. Uzcan, G. (1996). *İşletmelerde Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanılmasıyla Yönetimin Başarısına Sağlayabileceği Faydalar ve İlgili Öneriler*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

93. Toytok, E.H. ve Yıldırım, M. B. (2018). Öğretmenlerin Çok Kültürlü Kişilik Özellikleri ve İnformal İletişim. *Ekev Akademi Dergisi*, 23, 105-120.

94. Ergen, E. (2011). Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice. City College, *International Faculty of The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece*, 1-13.

95. Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi,* 17, 125-139.

96. Ahsan, A. K. ve Panday, P. K. (2013). Problems of coordination in field administration in Bangladesh: Does informal communication matter? *International Journal of Public Administration*, 36, 588-599.

97. Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34, 7-25.

98. Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78, 1360-1380.

99. Nelson, R. E. ve Mathews, K. M. (1991). Cause maps and social network analysis in organizational diagnosis. The *Journal of applied behavioral science*, 27, 379-397.

100. Lurey, J. S. ve Raisinghani, M. S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management,* 38, 523-544.

101. Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme.* Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

102. Erol, Y. ve Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7.

103. Bulduk, S., Özel, İ., Dinçer, Y. (2016). Informal communication in healthcare (gossip and rumour): nurses' attitudes. *Athens Journal of Health*, 3, 23-29.

104. Izgar, H. (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi: Orta Anadolu Örneği. *Selçuk Üniversitesi.*

105. Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

106. Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*, *15*, 354-358.

107. Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları.

108. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*, 30, 1210-1232.

109. Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 23, 3.

110. Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative science quarterly*, 427-456.

111. Tietjen, M. A. ve Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36, 226-231.

112. Özer, H. (2019). *Sağlık Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde 2. Basamak Kamu Hastanelerinde Karşılaştırmalı Uygulama.* Yüksek Lisans Tezi . İstanbul: T.C. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

113. Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41, 1.

114. Öztürk, Y. E. ve Özata M. (2013) Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 365-381.

115. Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6, 81-95.

116. Kök, S. B. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 20, 291-317.

117. Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerine bire araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 31, 454-482.

118. Balıbey, M. ve Öndaş, N. K. (2018). İdari personelin demografik özellikleriyle iş tatmini ve mesleki motivasyon ilişkisi: Munzur Üniversitesi örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 28, 171-186.

119. Okpara, J. O. (2006). The relationship of personal characteristics and job satisfaction: A study of Nigerian managers in the oil industry. *The Journal of American Academy of Business*, 10, 50.

120. Glenn, N. D., Taylor, P. A. ve Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 189.

121. Luthans, F. ve Thomas, L. T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study–a research note. *Personnel Review*, 18, 23-26.

122. Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M., Rivera- Torres P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women İn Management Review*, 20, 286.

123. Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

124. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*, 30, 1210-1232.

125. Groot, W. ve Van den Brink, H. M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower*, *20*, 344.

126. Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33, 325.

127. Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management review*, 15, 331-343.

128. Lawler III, E. E., Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.

129. Davis K. (1982). *Human Behavior at Work*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publications.

130. Feldman, D. C., Arnold, H.J. (1985). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill Book Company.

131. Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Chicago. *The Handbook of Industrial and Organizational Pyschology, IL: Rand McNally*, 1297-1349.

132. Yoon, M. H. ve Jaebeom, S. (2003). Organizational Citizenship Behaviours and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597- 611.

133. Schoderberk, P. P., Cosier, R. A. ve Aplin, J. C. (1991). *Management.* Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.

134. Erdoğan, İ, (1983). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

135. Sertçe, S, (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Araştırma İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

136. Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (4.baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

137. Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı*). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

138. Turunç, Ö., Afacan Fındıklı, M. (2015). Algılanan Lider Desteği ile İş-Aile Çatışması İlişkisinde Kendini İşletmeden Hissetmenin Düzenleyici Etkisi: Turizm Sektörü Örneği. *Kars: Kafkas İİBF Dergisi, 6, 113-134.*

139. Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnformal İletişim Kanallarına Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

140. Kabay, B. (2017). *Örgütlerde İnformal Grupları Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

141. Ay, D. (2016). *Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlilikleri ve İnformal İletişimleri: Bir Karma Yöntem Çalışması (Tokat İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

142. Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, B., Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 3, 297-331.

143. Claudio, G. (2007). Job satisfaction of ıtalian nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 15, 303-312.

144. Güler, M.E., Saraç, T. ve Almadağ O. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi,* 24, 2405.

145. Borissova, O. (2011). *Çok Uluslu İşletmelerde Bir İnsan Kaynakları Stratejisi Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Bu Süreçte İletişimin Rolü.* Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

146. Ekşi, H., Aksak, M. ve Yaman, N. (2016). Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 48.

147. İçil Tuncer, A. ve Tuncer, M.U. (2015). Örgüt içi iletişimde iş tatmini etkileyen boyutların analizi: çok uluslu ve ulusal ölçekli örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Journal of Yasar University,* 38, 6496.

148. Erdoğan, M., Kırılmaz, H., Arslanoğlu, A. (2018). Enformel iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5, 109-118.

EKLER

EK-1.Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı:

"Farklılıkların Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisinde İnformal İletişimin Düzenleyici Rolü" adlı bu araştırma bilimsel veri oluşturmak için düzenlenmiştir. Toplanan bilgiler bilimsel amaç dışında kullanılmayacaktır. Aşağıdaki ifadelerin doğru ve/veya yanlış cevabı yoktur; önemli olan sadece duygu ve düşüncelerinizi dürüst ve içtenlikle dile getirmenizdir. Bilimsel nitelikteki bir araştırmanın idari ya da siyasi yönü olmayıp, cevaplar, kurumlar ve kişiler gizli tutulacaktır. Anket formuna kimliğinizi ya da isminizi belirten bir şey yazmayınız. Göstereceğiniz ilgiye şimdiden çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER
Cinsiyetiniz : ( ) Kadın ( ) Erkek
Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekâr
Yaşınız : ……... (rakamla yazınız)
Öğrenim Durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( ) Doktora
Hizmet Süreniz : ……..... (rakamla yazınız)
Unvan/Pozisyon :
Gelir Düzeyiniz : ( ) 2000-3000 ( )3001-4000 ( ) 4001-5000 ( ) 5001-6000 ( ) 6001 ve üstü

ANKET SORULARI

Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırırken sağ tarafında yer alan seçenekleri kurumdaki durumunuzu dikkate alarak size en uygun olacak şekilde işaretleyiniz.

	A.Bireysel Tutum ve Davranışlar Bu kurumda;	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Sağlık çalışanları meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.					
2.	Sağlık çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.					
3.	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
4.	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.					
	B. Örgütsel Değerler ve Normlar Bu kurumda;					
5.	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6.	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7.	Sağlık çalışanları, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.					
8.	Sağlık çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					

9.	Sağlık çalışanları ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.					
10.	Sağlık çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar					
11.	Sağlık çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
C. Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Bu kurumda;		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
12.	Sağlık çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13.	Yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılarlar.					
14.	Yöneticiler, yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15.	Yöneticiler, çalışanların, hastanenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16.	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17.	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.					
18.	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19.	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20.	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21.	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.					
22.	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri yararlılık ve başarı durumlarına bakarlar.					
23.	Yöneticiler, hastaneyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24.	Yöneticiler, sağlık ve idari hizmetlere ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25.	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.					
26.	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27.	Yöneticiler, çalışanların sağlık ve idari hizmetlere ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28.	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					
MESLEĞİMDEN		Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
29.	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
30.	Bağımsız çalışma imkânının olması bakımından					
31.	Ara sıra değişik şeyler yapabilme imkânı bakımından					
32.	Toplumda ‘saygın bir kişi’ olma şansını bana vermesi bakımından					
33.	Yöneticinin emrindeki kişileri iyi yönetmesi bakımından					
34.	Yöneticinin karar verme yeteneği bakımından					
35.	Vicdani sorumluluk taşıma şansını bana vermesi yönünden					
36.	Bana garantili bir gelecek sağlaması yönünden					
37.	Başkaları için bir şeyler yapabildiğimi hissetmem yönünden					
38.	Kişileri yönlendirmek için fırsat vermesi yönünden					

39.	Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı vermesi yönünden					
40.	İşimle ilgili alınan kararların uygulamaya konması yönünden					
41.	Yaptığım iş karşılığı aldığım ücret yönünden					
42.	Terfi imkânımın olması yönünden					
43.	Kendi fikir-kanaatlerimi rahatça kullanma imkânı vermesi yönünden					
44.	Çalışma şartları yönünden					
45.	Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları yönünden					
46.	Yaptığım iş karşılığında takdir edilmem yönünden					
47.	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi yönünden					
48.	Mesleğimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkânı vermesi açısından					
		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
49.	Hastane ortamında resmi olmayan arkadaşlık ilişkilerini önemserim.					
50.	Hastanedeki informal ilişkilerim aracılığıyla arkadaşlık ilişkilerim gelişir.					
51.	Hastanemde arkadaşlık ilişkilerimi geliştirmek için uygun ortamlar vardır.					
52.	Mesai arkadaşlarımla iş dışı ilişkilerimi önemserim.					
53.	Arkadaş edinmek için hastane iyi bir ortamdır.					
54.	Hastanedeki arkadaşlarıma karşı oldukça ilgiliyimdir.					
55.	Hastanedeki arkadaşlık ilişkilerimi hastane dışına da taşırım.					
56.	Hastanedeki informal ilişkiler arkadaşlık ilişkileri geliştirmek açısından önemsizdir.					
57.	Hastanedeki arkadaşlarımla hoş vakit geçiririm.					
58.	Hastanedeki arkadaşlarımla bir arada bulunmaktan hoşlanırım.					
59.	Hastanedeki arkadaşlarımın özel günlerini onlarla birlikte paylaşmayı severim.					
60.	Hastane arkadaşlarımla hastane dışında yemek, çay, piknik gibi etkinliklere katılmaktan hoşlanırım.					
61.	Hastanedeki arkadaşlarımla hastane dışında da zaman geçiririm.					
62.	Hastanedeki meslektaşlarım hakkında duyduğum bilgiler o kişiler hakkındaki yargılarımı değiştirmeme neden olur.					
63.	Hastane ortamındaki arkadaşlarımın fikirleri kendimi sorgulamamda bana yardımcı olur.					
64.	Hastanedeki arkadaşlarımla boş zamanlarda bir araya gelerek yaptığım sohbetler sonucunda yeni davranışlar edinirim.					
65.	Hastanedeki arkadaşlarımın iletişim biçimleri beni etkiler.					
66.	Hastanedeki arkadaşlarıma kurduğum iletişimler sonucu yeni bilgiler öğrenirim.					
67.	Hastane dışındaki hayatımda da hastane dışındaki arkadaşlarımdan edindiğim bilgileri kullanırım.					
68.	Hastanedeki informal ilişkilerim mesleki bilgilenmem için fırsatlar sunar.					
69.	Hastane, hayata ilişkin bilgiler edinmemi sağlar.					
70.	Hastane ortamında edindiğim bilgileri arkadaşlarımla paylaşırım.					
71.	Meslektaşlarımla sohbet ederken bilgilenirim.					
72.	Mesleğimle ilgili yeni bilgileri hastane informal ortamlarında öğrendiğim olur.					

EK-2.Etik Kurul

Evrak Tarih ve Sayısı: 02/12/2019-E.59054

T.C.
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
Hamidiye Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu

Sayı : 46418926-050.03.04
Konu : Araştırma Projesi Değerlendirme Raporu (19/113)

Sayın Dr. Öğr. Üy. Ali ARSLANOĞLU

Kurulumuzda değerlendirmek üzere sunduğunuz 19/113 kayıt numaralı, ***"Farklılıkların Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisinde İnformal İletişimin Düzenleyici Rolü"*** başlıklı proje önerisi kurulumuzun 18.10.2019 tarihli toplantısında değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun bulunmuştur. İlgi kurul kararı Ek'te sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Fatih GÜLTEKİN
Başkan

Ek: Kurul Kararı

Adres:Mekteb-i Tıbbiye-i Şahane Kampüsü, Tıbbiye Cad. No:38 Selimiye
Telefon:0216 346 36 38 Faks0216 346 36 40
Elektronik Ağ:http://sbu.edu.tr

Bilgi için: Büşra KOPMAZ
Unvanı: Sekreter

T.C.
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ
Hamidiye Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu

Sayı : 46418926
Konu :

ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU

TOPLANTI TARİHİ	: 11 EKİM 2019
TOPLANTI NO	: 2019/6
PROJE/ KARAR NO	: 19/113 (Değerlendirilme Tarihi:18.10.2019)

Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Anabilimdalında görevli Dr. Öğr. Üy. Ali ARSLANOĞLU' nun sorumlu araştırmacı, Yüksek Lisans Öğrencisi Ayşenur YILDIZ' ın yardımcı araştırmacı olduğu 19/113 kayıt numaralı, ***"Farklılıkların Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisinde İnformal İletişimin Düzenleyici Rolü"*** başlıklı proje önerisi, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Prof. Dr. Fatih GÜLTEKİN
Başkan

Prof. Dr. Günseli GÜVEN POLAT
Başkan Vekili

Prof. Dr. Kadriye ÖNEŞ
Üye

Prof. Dr. Nesrin KARAMUSTAFALIOĞLU
Üye

Prof. Dr. Mahfuz ELMASTAŞ
Üye

Doç. Dr. Maihebureti ABUDILI
Üye

Doç. Dr. Papatya KELEŞ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Faruk Berat AKÇEŞME
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Banu BAYRAM
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Elif GÜLTEKİN
Üye

Avukat Abdullah Ahmet KAYNAR
Üye

Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hamidiye Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu
Üsküdar/İSTANBUL
Telefon: 0 (216) 542 32 32 / 2014