

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN FARKLILIK
YÖNETİMİ ALGISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(HATAY İLÇELERİ ÖRNEĞİ)**

Demet TANER

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN (Üniversite Dışı)

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN / NİSAN 2020

ONAY

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

20171095 numaralı öğrencimiz olan **Demet TANER** tarafından hazırlanan “**Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılık Yönetimi Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Hatay İlçeleri Örneği)**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından oybirliği ile **İşletme Yönetimi** Ana Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.)

Üniv. İçi Asıl Üye – Tez Danışmanı – Jüri Başkanı: Doç.Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.)

Üniv. İçi – Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.)

Üniv. Dışı – Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN
(Üniversite Dışı)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

(Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır.)

21/04/2020

Doç. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.

İTHAF

**Yaşadığımız evreni etkisi altına alan corona virüsün neden olduğu
pandemi sürecinde gece gündüz çalışan başta sevgili babam Dr. Zülfikar TANER
olmak üzere tüm sağlık çalışanlarına...**

ETİK BEYAN

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
 - Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
 - Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
 - Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
 - Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,
- bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

21.04.2020

Demet TANER

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın tüm süreçlerinde bilgi ve tecrübelerini paylaşan ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Sayın Doç.Dr Murat KOÇ' a

Tezin tüm aşamalarında değerli görüş ve katkılarının yanı sıra yapıcı geribildirimlerinden dolayı Sayın Öğr. Gör. Yonca BİR hocama

Tavsiye ve görüşleri ile tezime katkı sağlayan tez jurisinde yer alan Sayın Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ hocalarıma

Yükseklisans sürecinde her zaman yanımda hissettiğim dostlarım Serap GÜLER ve Yelda GÜLTEKİN' e

Tüm hayatım boyunca bana inanan, tüm kararlarımı destekleyen ve her zaman arkamda hissettiğim sevgili annem Aysel TANER ve sevgili babam Dr. Zülfikar TANER' e

sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA (HATAY İLÇELERİ ÖRNEĞİ)

Demet TANER

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Murat KOÇ

Nisan 2020, 184 sayfa

Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte artan göç, teknolojik ilerlemeler, bilgiye erişimin artması ve artan rekabet, her alanda çalışan çeşitliliğinin ve kültürel farklılıkların artmasına neden olmaktadır. İşletmedeki farklılıkların etkin yönetilmesi ve organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılmasında çalışanların tümü tarafından benimsenmiş ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, değerler sistemini en iyi ifade eden kavram örgüt kültürüdür. Farklılıkların etkin yönetilmesinde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada algılanan örgüt kültürü tiplerinin, farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipi ve algılanan farklılıkların yönetimi düzeylerinin demografik özellikleri açısından da incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastanelerde ve üniversite hastanesinde çalışan 638 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmanın bağımsız değişkeni; örgüt kültürü tipleri, bağımlı değişkeni ise çalışanların algıladıkları farklılıkların yönetimi düzeyleridir. Örgüt kültürü tipleri değişkeni klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört boyuttan; farklılıkların yönetimi değişkeni ise birey, bölüm ve örgüt olmak üzere üç düzeyden oluşmaktadır. Araştırmada nicel yöntem tercih edilerek, veri toplamada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak, Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Bean vd, 2011), Örgüt Kültürü Ölçeği (Deshpande, Farley ve Webster, 1993) ve araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. 2019 yılı Kasım ve Aralık aylarında 638 sağlık çalışanından elde

edilen veriler SPSS 25.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistikler; iki değişkenli gruplar için bağımsız örneklem t testi; üç ve daha fazla değişken gruplar için ise tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Örgüt kültürü tiplerinin ve farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi, örgüt kültürü tiplerinin, farklılıkların yönetimi düzeylerine etkisini görebilmek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır.

Araştırmada; örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün, farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde, adhokrasi kültürünün, farklılıkların yönetiminin bölüm ve örgüt düzeylerinde, hiyerarşi kültürünün farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt düzeyinde ve pazar kültürünün farklılıkların yönetiminin bölüm düzeyi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, örgüt kültürü tiplerinden sadece pazar kültürünün farklılıkların yönetimi algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi yoktur. Diğer örgüt kültür tiplerinin farklılıkların yönetimi algısı üzerinde etkisi bulunmaktadır. Araştırma bulguları bütüncül bir bakışla değerlendirildiğinde, alanyazınla paralel biçimde, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi algılarını etkilediği görülmektedir.

Bu araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü tiplerinin, sağlık çalışanlarının cinsiyet, meslek, eğitim durumu, mesleki deneyim, yaş gibi sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermekte olduğu ancak medeni durum ve şuan çalıştıkları hastanedeki çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algılarının cinsiyet, meslek, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi gibi sosyodemografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte olduğu ancak medeni durum ve hastanedeki çalışma süresi ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastanelerde ve üniversite hastanesinde "Rekabetçi Değerler Modeli" indeki dört çeşit örgüt kültürü tipine de rastlanılmıştır. En baskın olan kültür tipi; hiyerarşi kültürüdür. Hiyerarşi kültürünü sırasıyla klan, pazar ve adhokrasi kültür tiplerinin izlediği tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, örgüt kültürü tipleri, farklılık yönetimi, rekabetçi değerler modeli

ABSTRACT**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ON DIVERSITY
MANAGEMENT PERCEPTION OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN
HATAY PROVINCE****Demet TANER****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Murat KOÇ****April 2020, 184 pages**

In recent years, increasing migration, technological advancements, increasing access to information and increasing competition together with globalization have caused an increase in diversity and cultural differences in all the areas. A common values system adopted by all the employees is needed to lead diversity management effectively within the company and to use them in line with the objectives of the organization. In this sense, the concept that best expresses the system of values is the organizational culture. Organizational culture plays an important role in managing diversity in an effective way. Thus, in this study, it is aimed to put forward the effect of perceived types of organizational culture on the perceived diversity management of differences. Besides, it is also aimed to investigate the type of organizational culture perceived by healthcare professionals and the levels of perceived diversity management in terms of demographic characteristics.

The study group of the research consists of 638 healthcare professionals working in private and university hospitals in the province of Hatay. The independent variable of the research is the types of organizational culture, and its dependent variable is the level of perception diversity management by the employees. The types of organizational culture are composed of four dimensions, which are clan, adhocracy, hierarchy and market, and the variable of diversity management consists of three levels as individual, department and organization. In the research, the quantitative method was adopted, and the survey technique was used in the data collection. As the data collection tools in the

research, the Diversity ClimateSurvey Instrument (Bean et al., 2011), Organizational Culture Scale (Deshpande, Farley and Webster, 1993) and the Personal Information Form prepared by the researcher were used. The data obtained from 638 healthcare professionals were analyzed using SPSS 25.0 statistical packaged software. In the analysis of the data, descriptive statistics, independent samples t test (for bivariate groups), and one-way analysis of variance (Anova) (for three or more variable groups) were used. Correlation analysis was performed to determine the relationship between the types of organizational culture and diversity management, and multiple linear regression analyses were carried out to see the effect of the types of organizational culture on the levels of management of differences.

In the research, it was concluded that the clan culture from the types of organizational culture had a positively significant effect on the individual, department and organization levels of diversity management, the adhocracy culture on the department and organization levels of the diversity management, the hierarchy culture on the individual, department and organization levels of the diversity management and the market culture on the department level of the diversity management. Moreover, the market culture is not the only type of organizational culture that has a positively significant effect on the perception of diversity management. Other types of organizational culture also have an effect on the perception of diversity management. When the findings of the research are assessed with a holistic view, it is seen that the organizational culture affects the perceptions of diversity management in parallel with the literature.

Considering the results of this research, it has been found out that the types of organizational culture differ according to the socio-demographic characteristics of healthcare professionals such as gender, occupation, educational status, professional experience and age, however, do not differ according to the variables such as marital status and duration of work in the hospital where they are currently working. Additionally, it has been discovered that health professionals' perceptions of diversity management differ statistically and significantly according to sociodemographic characteristics such as gender, occupation, age, educational level and duration of professional experience, however, do not differ statistically and significantly according to marital status and duration of work in the hospital.

In the private and university hospitals rendering services in the province of Hatay,

four types of organizational culture in the "Competing Values Model" were also encountered. The most dominant type of culture is the hierarchy culture. The hierarchy culture was found to be followed by the clan, market and adhocracy culture types, respectively.

Keywords: Organizational culture, types of organizational culture, diversity management, competing values model



ÖNSÖZ

Hiç kimse, teninin rengi, geçmişi ya da dini nedeniyle başka bir insandan nefret ederek doğmaz. İnsanlar nefret etmeyi öğrenir ve eğer nefret etmeyi öğreniyorlarsa, sevmeyi de öğrenebilirler, çünkü sevgi, insan kalbine nefretten daha kolay girer.

Nelson Mandela, Long Walk to Freedom, 1995

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, sadece ülkelerin değil, örgütlerinde yönetim politikaları, uluslararası faaliyet konuları ve rekabet koşulları ile bunlara bağlı olarak değişen ve farklılık gösteren çalışan profilleri üzerinde de etkili unsurlardır. Bunun sonucunda günümüz örgütleri açısından işgücü farklılıklarının anlamı, boyutları ve etkin bir şekilde nasıl yönetilmesi gerektiği konusu önem arz etmektedir. Organizasyonlar için yaşamın doğasında olan farklı ülke vatandaşı, farklı dil, din, ırk, cinsiyet ve yaştaki iş gücünün yönetilebilmesi, organizasyonların sürekliliğinde, uzun vadede küresel rekabet avantajının ve iş gücünün örgütsel bağlılığının sağlanması açısından da önemlidir. Ama örgütler için asıl önem arz eden husus çalışan farklılıklarını ne ölçüde stratejik bir fırsat olarak yönetebildikleridir. İşletmedeki farklılıkların etkin yönetilmesi ve organizasyonun stratejik amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılmasında işgücü tarafından özümsemiş ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, değerler sistemini en iyi ifade eden kavram örgüt kültürüdür. Bu nedenle, farklılıkların etkin yönetilmesinde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır.

Algılanan örgüt kültürü tiplerinin, farklılıkların yönetimi algısı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışma 6 bölümdür. Birinci bölüm, araştırmanın amacı, önemi, problem cümlesi, varsayımları, sınırlılıkları, hipotezleri ve araştırmaya ilişkin tanımlardan oluşmaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürü kavramı ve farklılıkların yönetimi kavramlarına ilişkin kuramsal açıklamalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde; araştırmanın modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları ve verilerin analizi hakkında bilgiler açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise demografik ve tanımlayıcı bulgular, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, korelasyon ve regresyon analizleri tablolar halinde sunulmuştur. Beşinci bölümde bulgular alanyazın ile karşılaştırılarak tartışılmış ve yorumlanmıştır. Altıncı ve son bölüm ise araştırmaya dair sonucun ve bundan sonraki çalışmalar için önerilerin yapıldığı bölümdür.

İÇİNDEKİLER

KAPAK.....	i
ONAY.....	ii
İTHAF.....	iii
ETİK BEYANI.....	iv
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	viii
ÖNSÖZ	xi
İÇİNDEKİLER.....	xii
TABLolar LİSTESİ	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
EKLER LİSTESİ.....	xxi

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	5
1.3. Araştırmanın Problemi	5
1.4. Araştırmanın Önemi	6
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	7
1.6. Araştırmanın Sayıtları	12
1.7. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları.....	12
1.8. Tanımlar	12

BÖLÜM II

2.KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1.Kültür Kavramı.....	14
-------------------------	----

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı	15
2.1.2. Örgüt Kültürünün Unsurları	17
2.1.2.1. Törenler	17
2.1.2.2. Adetler	17
2.1.2.3. Hikayeler ve Efsaneler.....	18
2.1.2.4. İnançlar	18
2.1.2.5. Değerler	19
2.1.2.6. Örgütsel Normlar	19
2.1.2.7. Liderler	19
2.1.2.8. Kahramanlar	20
2.1.2.9. Sloganlar	20
2.1.2.10. Semboller.....	20
2.1.2.11. Dil	21
2.1.2.12. Temel Varsayımlar	21
2.1.2.13. Mimari Özellikler	21
2.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	22
2.1.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	23
2.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri	25
2.1.5.1. Temel Örgüt Kültürü Modelleri.....	26
2.1.5.1.1. Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Sınıflaması	26
2.1.5.1.2. Likert' in Sistem 1-Sistem 4 Sınıflaması.....	27
2.1.5.1.3. Ouchi' nin "Z Kuramı" Modeli	28
2.1.5.2. İkincil Örgüt Kültürü Tipleri	29
2.1.5.2.1. Blake ve Mouton' ın Yönetim İzgarası Sınıflaması	29
2.1.5.2.2. Edgar Schein' ın Örgüt Kültürü Modeli	30
2.1.5.2.3. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli	30
2.1.5.3. Üçüncül Kültür Tipi Modeli	31
2.1.5.3.1. Sethia ve Glinow Örgüt Kültürü Modeli.....	32
2.1.5.3.2. Mc Donald ve Ganz' ın Kültür Sınıflaması	32
2.1.5.3.3. Cameron ve Quin' in Kültür Sınıflaması (RekabetçiDeğerler Modeli)	33
2.1.5.3.3.1. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü	34
2.1.5.3.3.2. Pazar (Rekabet) Kültürü	35

2.1.5.3.3.3. Klan (İşbirliği) Kültürü	36
2.1.5.3.3.4. Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü	37
2.1.6. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü	38
2.2. Farklılık Kavramı	44
2.2.1. Farklılığın Boyutları	45
2.2.2. Farklılık Boyutları İle İlgili Yaklaşımlar	47
2.2.2.1. Faktör Yaklaşımı	48
2.2.2.1.1. İki Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı	48
2.2.2.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı	50
2.2.2.2. Oranlar Yaklaşımı	51
2.2.3. Farklılıkların Dört Boyutu	51
2.2.3.1. Kişilik	52
2.2.3.2. Farklılığın İç Boyutları	52
2.2.3.2.1. Yaş Dağılımı	53
2.2.3.2.2. Cinsiyet	54
2.2.3.2.3. Etnik Köken	56
2.2.3.2.4. Cinsel Tercih	58
2.2.3.3. Farklılığın Dış Boyutları	59
2.2.3.3.1. Kültür	59
2.2.3.3.2. Eğitim Düzeyi	60
2.2.3.3.3. Din	60
2.2.3.3.4. Engellilik	61
2.2.3.4. Farklılığın Örgütsel Boyutları	62
2.2.3.4.1. Örgütsel Rol ve Statü	62
2.2.3.4.2. Çalışma Biçimi	63
2.2.3.4.3. Gelir Düzeyi	63
2.2.4. Farklılıkların Yönetimi	64
2.2.5. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları	66
2.2.5.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları	66
2.2.5.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları	66
2.2.5.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları	67
2.2.6. Farklılıkların Yönetimi Modelleri	67
2.2.6.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller	68
2.2.6.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller	69

2.2.7. Hastanelerde Farklılık Yönetimi.....	71
2.3. Örgüt Kültürü ve Farklılık Yönetimi	73

BÖLÜM III

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı	77
3.2. Araştırmanın Modeli	78
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	79
3.4 Araştırmanın Yapılışı	79
3.5 Veri Toplama Araçları.....	80
3.5.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	80
3.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeği.....	80
3.5.3. Kişisel Bilgi Formu	81
3.6. Verilerin Analizi.....	81

BÖLÜM IV

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı.....	83
4.2. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
4.3. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları	85
4.4. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	87
4.5. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları	87
4.6. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	88
4.7. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleğe Göre Ortalamaları	89

4.8. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Mesleğe Göre Ortalamaları	90
4.9. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları	91
4.10. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	92
4.11. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hastanede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	93
4.12. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Hastanede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	94
4.13. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektördeki Meslek Deneyimine Göre Ortalamaları.....	95
4.14. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Sektördeki Meslek Deneyimine Göre Ortalamaları.....	96
4.15. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları	97
4.16. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları	98
4.17. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektöre Göre Ortalamaları	99
4.18. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Sektöre Göre Ortalamaları	99
4.19. Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Farklılık Yönetimi Algısı ve Alt Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	100
4.20. Örgüt Kültürü Algısının Birey Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	102
4.21. Örgüt Kültürü Algısının Bölüm Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	103
4.22. Örgüt Kültürü Algısının Örgüt Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	104
4.23. Örgüt Kültürü Algısının Farklılık Yönetimi Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	105
4.24. Hipotezlerin Sınanması	106

BÖLÜM V

5.TARTIŞMA VE YORUM

5.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgular	113
5.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Bulgular.....	117
5.3. Örgüt Kültürü ve Farklılık Yönetimi Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular.....	120

BÖLÜM VI

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuç.....	123
6.2. Öneriler	131
7. KAYNAKÇA.....	132
8. EKLER	145
9. ÖZGEÇMİŞ.....	159

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları.....	82
Tablo 2.	Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=638)	84
Tablo 3.	Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	85
Tablo 4.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan T Testi Sonuçları	85
Tablo 5.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	86
Tablo 6.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	87
Tablo 7.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	87
Tablo 8.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleğe Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	88
Tablo 9.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Mesleğe Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	89
Tablo 10.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	90
Tablo 11.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	91
Tablo 12.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Şu Anki Hastanede Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	93
Tablo 13.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Şu Anki Hastanede Çalışma Süresine Göre Farklılaşp	

	Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	94
Tablo 14.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sağlık Sektöründe Meslek Deneyimine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	95
Tablo 15.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Sağlık Sektöründe Meslek Deneyimine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	96
Tablo 16.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	97
Tablo 17.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	98
Tablo 18.	Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	99
Tablo 19.	Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	100
Tablo 20.	Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Farklılık Yönetimi Algısı ve Alt Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	101
Tablo 21.	Örgüt Kültürü Algısının Birey Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	102
Tablo 22.	Örgüt Kültürü Algısının Bölüm Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	103
Tablo 23.	Örgüt Kültürü Algısının Örgüt Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları	104
Tablo 24.	Örgüt Kültürü Algısının Farklılık Yönetimi Algısı Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları.....	105
Tablo 25.	Hipotezlerin Sınanması.....	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modeli.....	34
Şekil 2. Çalışma yaşamında farklılıklar: temel boyutlar.....	46
Şekil 3. Farklılık boyutları.....	47
Şekil 4. Buzdağı örneği ile açıklanan görünebilen ve görünmeyen farklılıkBoyutları.....	50
Şekil 5. Araştırmanın modeli.....	78

EKLER LİSTESİ

8.1.EK-1. Etik Kurulu İzni Talep Formu.....	145
8.2.EK-2. Anket Formu.....	148
8.3.EK-3. Çağ Üniversitesi Tez Anket İzin Yazısı.....	151
8.4.EK-4. Kurumlardan Alınan Tez Anket İzin Onay Yazıları	152



BÖLÜM I

1.GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı

Son yıllarda küreselleşmeyle birlikte teknolojik ilerlemeler, bilgiye erişimin artması ve artan rekabet nedeniyle iş dünyası, klasik yönetim yaklaşımından uzaklaşarak insan kaynaklarının daha çok önem arz ettiği, çalışanların birbirinden farklı olduğu ve kişilerin sahip oldukları tüm farklılıklarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekliliğini benimseyen post modern yönetim anlayışına yönelmiştir(Karavardar, 2018, s.1). Organizasyonlarda beşeri sermayeye yapılan yatırımın marjinal değerinin fiziki sermayeye yapılan yatırımın marjinal değerinden üç kat daha fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerde insan kaynaklarının önemi bir kez daha öne çıkmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2017).

Farklılıkların, 17. yüzyıl Amerikasında göçmenlerin koloncilik uygulamaları olarak adlandırılan kendilerine ait yeni yaşam alanları oluşturarak din, politik düşünce ve kültür temelinde farklılıkların oluşması ile başladığı söylenebilir (Karavardar, 2018, s.3). Farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarının yazında sıkça tartışılmaya başlanmasının temelinde ise, 1960' larda Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin sebep olduğu politik ve felsefi tartışmalar bulunmaktadır (Kevser, 2019, s.88). İlk olarak Kuzey Amerika' da ortaya çıkan farklılıkların yönetimi kavramının diğer ülkelerdeki ekspansiyonu daha yavaş olmuştur. Avrupa' da çalışan çeşitliliğinin oluşumunda öne çıkan üç kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ulusal azınlıklar olarak tanımlanan ve İspanya'da Basklar ve Katalanlar, Birleşik Krallık' ta Kuzey İrlandalılar ve Hollanda'da Frizler olarak örneklendirilebilen topluluklardır. İkinci kaynak ise, Almanya, Belçika ve İsviçre gibi ülkelerde yabancıların, Fransa' da göçmen işçilerin, Hollanda ve İsveç' te göçmenlerin ve İngiltere' de ırksal azınlıklar olarak adlandırılan göçmenler ya da göçmen kökenli azınlıklar grubunun oluşturduğu gruptur. Üçüncü önemli kaynak ise; Avrupa Birliği sayesinde serbest dolaşım ile oluşan iç göçtür (Karavardar, 2018, s.3).

1980' li yılların sonunda ortaya çıkan farklılık yönetimi kavramının ortaya

çıkışından günümüze kadar bu kavrama yönelik iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Batı Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde yönetim alanında çalışan akademisyenler, danışmanlar ve işverenler farklılık yönetimi kavramını organizasyonel rekabeti ve performansı arttırmanın yeni bir yöntemi olarak hızla benimsemişler ve savunmuşlardır. İkinci yaklaşım ise, eleştirel yönetim ve endüstriyel ilişkiler alanından gelen sendikacılar ve akademisyenlerden oluşan bir grubun, farklılık yönetimi kavramını sosyal ve işgücü eşitsizliğinin üstesinden gelinmesi konusundaki endişelerine karşı yetersiz olması açısından eleştirmişlerdir (Özbilgin, 2007, s.3).

Sürgevil (2010)' e göre, farklılıkların yönetimi, bünyesindeki herkese eşit olanaklar sunmanın yanısıra, insanların farklılıklarına saygı göstermeyi hedefleyen, çalışan farklılıklarını organizasyon için olumlu bir katkı olarak benimseyen ve onlardan organizasyona katma değer yaratacak biçimde faydalanmaya çalışan bir yönetim uygulamasıdır. Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, 1990' lı yıllar itibariyle alanyazında yerini almış ve hem kuramsal hem de uygulama yönünden yeni araştırmalara ihtiyaç duyan, gelişmeye muhtaç bir alan olarak kabul edilmektedir (Sürgevil, 2010, s.194).

Farklılık çalışmaları kapsamında günümüz farklılık alan yazınında yer alan bilgilerin büyük bölümünün orjini; Amerika' daki ayrımcılık karşıtı hareketin neden olduğu politik ve felsefi tartışmalardır. Bu yüzden farklılıklarla ilgili örgütsel araştırmalar başlarda ırk ve cinsiyet boyutlarına odaklanmıştır. Daha sonraki dönmlerde araştırmacılar çalışmalarına; ırk-etnik köken, cinsiyet, çalışma süresi, görev gibi kimlik temelli veya örgüt temelli değişkenlerin yanı sıra; askerlik deneyimi, politik geçmiş, kilo gibi bireysel özellikleri de kapsayan boyutları da eklemişlerdir. Ayrıca, bir çok araştırma farklılıkların performans gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisini incelemeye odaklanmıştır(Sürgevil, 2010, s.68).

Alanyazında farklılıkların yönetimi kapsamında gerçekleştirilen araştırmaların bazıları sadece korunan veya dışlanan gruplara yönelmekte ve amacı bu iş gücünün çalışma koşullarını düzeltmeyi hedeflemektedir. Farklılıkların çeşitli örgütsel sonuçlarla ilişkisini kurmaya çalışan çalışmaların yanısıra bazı çalışmalar farklı gruplar arasındaki güç ilişkilerini dengeleme konusunu incelemektedir. Bir diğer grup çalışmalar ise, organizasyonlarda farklılıkların yönetilmesine dair süreçleri ve programları incelemekte ve diğer bir kısım araştırmalarda yalnızca farklılıkları tanımlamaya çalışmaktadır (Sürgevil, 2010, s.70).

Alanyazında sağlık alanında gerçekleştirilen farklılıkların yönetimi araştırmalarına göre, iş ortamında daha fazla çeşitliliğin klinik kararların doğruluğunu

arttırdığı, daha yüksek hasta memnuniyetine ve daha iyi sağlık sonuçlarına neden olduğu belirlenmiştir. Sağlık alanında iş gücünde çeşitliliğin artması sağlık alanında ırksal anlamda eşitsizlikleri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, hasta uyum ve memnuniyet skorlarında iyileşmelerin yanı sıra hem tanılara hem de tedavi seçeneklerine ilişkin klinik belirsizliğin azaldığı tespit edilmiştir(Laveist ve Pierre, 2014, s.10). Gomez ve Bernet (2019), çeşitliliğin performansı arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu kapsamda performans, daha yüksek kar ve yeniliği, artan verimliliği, risk değerlendirmesinde gelişmiş doğruluğu, iyileştirilmiş hasta sağlığı sonuçlarını kapsayan bir dizi finansal ödül ile ilişkilendirilmektedir(Gomez ve Bernet, 2019, s.9).

İşletmedeki farklılıkların etkin yönetilmesi ve organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılmasında çalışanların tümü tarafından benimsenmiş ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, değerler sistemini en iyi ifade eden kavram örgüt kültürüdür. Farklılıkların etkin yönetilmesinde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır(Aksu, 2008, s.128). Örgütün kişiliği anlamına gelen örgüt kültürü(Erkmen, 2010, s.91) örgütün önemsendiği, örgüt için değerli olan değerler, hakim olan yönetim ve liderlik stilleri, alışkanlıklar ve süreçler, kullanılan lisan ve semboller ve başarılı sonucun nasıl ifade edildiği ile tanımlanır(Cameron ve Quin, 2006, s.17). Örgüt kültürü, belirli bir topluluğun içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyon sürecinde karşılaştıkları engelleri ve problemleri çözümlerken oluşturduğu ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilen, benimsenen değerler ve inançların bütünüdür (Schein, 1990, s.113).

Yönetim ve örgüt alanyazınında yapılan çalışmaların bir kısmı 1990' lı yıllarda başlamakla beraber 2000' li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan Türk Toplumunun kültürel özellikleri ve bu özelliklerin örgüt kültürüne yansımalarına odaklanmıştır. Ancak uluslararası literatürle karşılaştırıldığında yapılmış olan çalışmaların sayısı olarak çok kısıtlı olduğu söylenmektedir. Çalışmaların bir kısmı toplumsal kültürün öne çıkan özelliklerine odaklanırken, diğer bir kısım çalışmalar örgütlerde hakim olan kültürel özellikleri belirlemeye ve kültürel özellikler ile organizasyonel unsurlar arasındaki etkileşimleri ifade etmeyi amaçlamıştır(Doğan, 2018, s.139).

Örgüt kültürü araştırmaları temel özellikleri itibariyle organizasyonlarda baskın olan kültürel özelliklerin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin ifade edilmesine yöneliktir. Bahsi geçen örgütlerdeki farklı özelliklerin belirlenmesi ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak incelenmektedir (Doğan, 2018, s.123). Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ana hatlarıyla örgüte hakim olan kültürel özelliklerin belirlenmesidir. Örgüte hakim olan kültürel özelliklerin tanımlanması, hangi

değerlerin, normların, inançların veya temel varsayım kalıplarının örgütçe benimsendiği veya organizasyon üyelerince paylaşıldığının çeşitli şekillerde ölçülmesi ve ortaya konulmasıdır(Doğan, 2018, s.124). Cameron ve Freeman' a göre birbirinden farklı örgüt kültürü tiplerini meydana getiren özellikler; örgütlerde hakim olan karakteristik özellikler veya değerler, yaygın liderlik tarzı, organizasyon elemanları arasındaki ilişkiler ve son olarak organizasyon içerisinde bulunan stratejik yaklaşımdır(Lund, 2003, s.221).

Dünyada örgüt kültürünü ölçmede en çok kullanılan teorik model olan Cameron ve Quinn'in geliştirdikleri 'Rekabetçi Değerler Modeli' nde bir uçta iç odaklılık diğer uçta dış odaklılığın yer aldığı bir eksenin, bir tarafta esneklik ve dinamizmin, diğer yönde durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesi ile ortaya çıkan klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olan dört tür örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Akt. Erdem, 2007, s.65). Geniş bir aileye benzetilen klan kültürünün hakim olduğu örgütler içe yönelik, birlik ve beraberliğin önemli olduğu, örgütsel bağlılığın hakim olduğu, informal kontrol süreçleri baskın olan organizasyonları tanımlamaktadır. Mekanik ve bürokratik organizasyonları yansıtan, düzen ve kuralların önem arz ettiği hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık / kontrol boyutları arasında yer alır. Pazar kültürü, dış odaklılığı, rekabet ortamını ve verimliliği ön plana çıkaran bunun yanı sıra durağan ve kontrol yanı da bulunan organizasyonel ortamları tanımlamaktadır. Her çalışanın bireysel çıkarlarını düşündüğü organizasyonlardır. Son olarak adhokrasi kültürü ise, organik yapı, girişimci, yenilikçi ve inovatif organizasyonel kültürel ortamları tanımlar. Organizasyon içerisinde statü ve pozisyonların çok fazla önemsenmediği adhokrasi kültüründe yüksek düzeyde organik bir sistem söz konusudur(Akt. Erdem, 2007, s.66).

Sağlık kurumlarında kültür araştırmaları son zamanlarda önem arz eden bir konu olma özelliğini taşımaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalar; örgüt kültürünün kalite iyileştirme (Shortell, Brien, Carman, Foster, Hughes, Boerstler ve Connor, 1995), örgütsel bağlılık (Yıldız, 2017), performans (Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh ve Walshe, 2013) üzerindeki olumlu etkisine veya hemşireler (Mrkonji, Risti, Jambrovi, Rukavina ve Raši, 2019) gibi sadece bir profesyonel gruba odaklanmaktadır. Örgüt kültürü işyerinde davranış ve performans için önemli bir açıklayıcı değişkendir; ekip çalışmasını ve tedavi sonuçlarını etkiler. Ayrıca, örgüt kültürü iş doyumunu öngörür (Körner, Wirtz, Bengel ve Göritz, 2015, s.2). Yapılan araştırmalarda, güçlü bir örgüt kültürünün olması, işgücünün organizasyonun çalışanların organizasyonun hedeflerini ve organizasyonun normlarını benimsemesini sağladığı görülmüş ve bu durumun hastanelerin verimliliğinde, büyümesinde, sürdürülebilirliklerini devam ettirmesinde ve

alışanlarının iş doyumunun sağlanmasında önem arz ettiği ifade edilmiştir (Korkmaz, Kılıç, Yücel ve Talas, 2013, s.104).

Bu çalışmada algılanan örgüt kültürü tiplerine (klan, adhokrasi, hiyerarşı ve pazar) yönelik algı düzeyleri incelenmiştir. Aynı zamanda, farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algı düzeyleri de ele alınmıştır. Bunun yanı sıra algılanan örgüt kültürü tiplerinin farklılıkların yönetimi algısı üzerindeki etkisi algılanan örgüt kültürü tiplerinin ve farklılık yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algıların, demografik özellikler bakımından değerlendirilip bu değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi konunun derinlemesine anlaşılması yönünden önemlidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, algılanan örgüt kültürü tiplerinin, farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipi ve algılanan farklılıkların yönetimi düzeyleri demografik zellikleriaısından da incelenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın Problemi

Türkiye'nin yaklaşık 47 etnik kökeni kapsadığı tahmin edilmekle birlikte, örgüt çalışmalarında etnik köken dışındaki farklılık boyutları (yaş, cinsiyet, eğitim, pozisyon vb.) daha fazla ne çıkmaktadır(Sezerel, 2013, s.5). Türkiye' deki iş gücü yapısındaki değişmeler incelendiğinde; işgücüne katılımının Ekonomik Kalkınma ve işbirliği rgt lkeleri düzeyinin altında olan çalışan kadın sayısının yükselmekte olduğu ve hatta kadınların iş hayatlarıyla birlikte anneliklerini devam ettirme istekleri görülmektedir. Türkiye de iş gücünün eğitim seviyesi artmakta ve 1980 yılı sonrası doğanlar iş hayatına katılmaktadırlar. Emeklilik yaş seviyesinin yükseltilmesi nedeniyle, çalışanların yaş ortalaması farklılaşmakta ve bu durum daha fazla yaşlı insan istihdamına neden olmaktadır(Süral zer, 2007, s.112).

Türkiye' de özellikle hizmet sektöründe istihdam edilen çalışanların çok büyük bir kısmı i gler ile büyük kentlere gelen kişilerdir. Ayrıca 2011 yılının Mart Ayı itibariyle başlayan Suriye Savaşından dolayı 4 milyonun üzerinde Suriyeli, başta Türkiye olmak üzere, Ürdün, Mısır ve Lübnan gibi Suriyenin komşusu olan sınır ülkelerine göç etmek zorunda kalmışlardır. Anılan tarih itibariyle en fazla sığınmacı kabul eden lke Türkiye

olurken(Koca, 2015, s.209), nüfus olarak Suriyeli Göçmenlerin en fazla bulunduğu sınır kentleri yoğunluk sırasına göre Gaziantep, Hatay, Şanlıurfa, Mardin ve Kilis illeri olmuştur(Lordoğlu ve Aslan, 2016, s.789).

Farklı etnik, dini ve mezhebi yapılara ev sahipliği yapan Hatay İli, bünyesinde çok sayıda çeşitliliği barındırmaktadır. Binlerce yıl öncesine dayanan, uygarlıkların beşiği olan bu topraklar, yıllar içerisinde bir çok medeniyete de ev sahipliği yapmıştır. Çok sayıda etnik kökene mensup insanların birarada yaşadığı, Türkiye' nin en kozmopolit şehirlerinden biri olan Hatay İli 2011 yılı itibariyle Suriye savaşı nedeniyle 435 bin 903 sayıda Suriyeli göçmene de ev sahipliği yapmaktadır. Hatay İli Türkiye genelinde en fazla göç alan ikinci ildir. Türkiye, tarihinin en büyük göç hareketlerinden biriyle karşı karşıya olduğu bu dönemde(Akkaş, 2015, s.92), Suriyelilerin de ülkemiz iş gücünde yönetilmesi gereken bir iş gücü olacak olması yadsınamaz bir gerçektir. Bu kapsamda çalışmamız bir çok farklılığı barındıran bölgemiz için önem arz etmektedir. Böylesine kozmopolit olan bir bölgede incelenen alanyazın kapsamında farklılık yönetimi kapsamında bir çalışma yapılmamış olduğu tespit edilmiştir.

Bu kapsamda farklılıkların etkili yönetilebilmesi için çalışanların farklılık algılarının bilinmesi gerekmektedir. Literatür; farklılıkların yönetimi algısını açıklamada örgüt kültürünün bir değişken olarak incelenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Hofstede, 1983; Cox ve Blake, 1991; Schein, 1992; Thomas ve Ely, 1996) Çalışanların farklılık yönetimine dair algıları, içinde bulundukları kültürel örgütsel ortamda şekillenmektedir

Ayrıca ulusal alanyazında Türkiye' de hastane kültürünü inceleyen çalışmaların sonucunda; Türkiye'de örgüt kültürünü belirlemek amacıyla özellikle üniversite hastanelerinde devlet hastanelerine göre daha az çalışma yapıldığı vurgulanmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar genellikle büyük şehirlerde yürütülmüştür. Bu kapsamda Türkiye' deki hastanelerin örgüt kültürü hakkında daha fazla çalışma yapılmasına gereksinim olduğu vurgulanmıştır(Kantek ve Kurnaz, 2018, s.206). Bu nedenle, bu çalışma Hatay İlinde yer alan özel hastanelerin yanı sıra üniversite hastanesinde de yürütülmüştür.

1.4. Araştırmanın Önemi

Farklılıkların yönetimi sağlık kurumlarında oldukça önemli bir konudur. Farklı özelliklere sahip çok sayıda hastanın sağlık kurumlarına başvurması, farklılıkların

yönetimi konusunu tıbbi kurumlarda daha önemli hale getirmektedir. Farklılıkların yönetimi sağlık hizmetini sunan sağlık çalışanları ve hastalar için önemli olduğu kadar sağlık kurumlarının politik, ekonomik, sosyal yararları açısından da önemlidir. Çünkü, farklı özelliklere sahip sağlık hizmeti sağlayıcılarına eşit fırsatlar sunmak ve bireysel özelliklerini ortaya çıkarmak, emeğe katkıda bulunmanın yanı sıra çatışmalar için pratik çözümler oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki farklılıkların yönetimi için farklılıkların yönetimi ile ilgili çalışmalara olan gereksinimin giderek arttığı düşünülmektedir. Bu tür çalışmaların hem akademisyenler hem de sağlık yöneticileri, sağlık uzmanları ve hastalar / hasta yakınları için faydalı olacağı düşünülmektedir (Arslan ve Aba, 2018, s.277).

Sahip olduğu önemi her geçen gün çoğaltarak devam ettiren örgüt kültürü kavramı, organizasyonların iç sistemlerinin, süreçlerinin ve kişilerarası ilişkilerinin düzenlenmesinde oynadığı önemli rolün yanı sıra, organizasyonun dış çevre içerisinde de konumunun ve gücünün belirlenmesinde önemli payı vardır. Bu yüzden örgütlerde baskın olan kültür türünün belirlenmesi, tanımlanması, organizasyonun ileriki dönem hedeflerinin gerçekleştirilmesi için imkan sağlayacaktır. Bu kapsamda örgüt kültürü stratejik bir önem kazanmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012, s.54). Bu bakış açısıyla bu çalışma Hatay İli sağlık kurumlarındaki baskın olan örgüt kültür türlerini belirlemeyi de hedeflemektedir.

Literatürde örgüt kültürü ve farklılık yönetimi algısı arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar sınırlıdır. İncelenen ulusal ve uluslararası alanyazında sağlık alanında örgüt kültürü ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Bu yüzden özellikle Hatay İli gibi çok kültürlü ve karmaşık toplum yapılarında farklılıklar konusunun tartışılması önemlidir. Bu araştırmanın farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi göstermesi ve sağlık çalışanlarıyla yapılmış olan ilk çalışmalardan biri olması nedeniyle, farklılıkların yönetimi konusunda sınırlı olan ulusal literatüre, özel ve kamu sağlık kurumlarında örgüt kültürü ve farklılık yönetimi arasındaki ilişki hakkında bilgi verecektir. Ayrıca, sağlık kurumları işletmeciliği literatürüne farklılıkların yönetimine yönelik kuramsal bir katkı sağlayacaktır.

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısı üzerinde etkisi vardır.

H2: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H3: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H4: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H5: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H5d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H6: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H6d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H7: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H7a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H7b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H7c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H7d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H 8: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H 8a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H8b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H8c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H 8d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H9: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 9a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 9b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 9c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 9d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 10: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 10a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 10b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 10c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 10d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 11: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H 11a:Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H 11b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H 11c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H 11d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.

H 12:Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 12a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 12b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 12c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 12d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 13: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 13a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 13b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 13c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 13d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 14: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H 14a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H 14b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H 14c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H 15: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H 15a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H 15b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H 15c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H 16: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H 16a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H 16b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi medeni

duruma göre farklılık göstermektedir.

H 16c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H 17: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H 17a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H 17b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H 17c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi mesleğe göre farklılık göstermektedir.

H 18: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 18a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 18b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 18c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H 19: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 19a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 19b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 19c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 20: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 20a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 20b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 20c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H 21: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 21a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 21b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H 21c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H22: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 22a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 22b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

H 22c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.

1.6.Araştırmanın Sayıltıları

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir:

- Saha araştırması sadece sağlık sektörü ile sınırlıdır.
- Saha araştırması Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastanelerde ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde 2019 yılı Kasım ve Aralık aylarında ankete katılan 638 sağlık çalışanının algıları ile sınırlıdır.

1.7.Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Çalışmanın sayıltısı aşağıdaki gibidir:

- Araştırmada uygulanacak olan anketler, çalışmaya katılan sağlık çalışanları tarafından samimiyetle cevaplandırıldıkları varsayılmıştır.

1.8. Tanımlar

Algı: Kelime olarak, duyu organlarımız tarafından taşınan duyuşal verileri örgütleyip yorumlamayarak etrafımızdaki nesne ve olayları anlamlandırma sürecidir (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s.107). Bunun yanı sıra algı, dışarıdan gelen uyarıların, zihinsel olarak değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Algılar; ne gördüğümüzü, ne şekilde yorumladığımızı, neye inandığımızı, nasıl hareket ettiğimizi bize göstermektedir. Beklentiler ve motivasyonel durumlardan etkilenen algı, bireyin önceden sahip olduğu

bilgiyi, etrafındaki diğer bireylerin hareketlerini ve güdülerini zihinde sınıflandırarak ve ilave bilgiler eklendikçe de bu bilgileri güncelleyerek sosyal algılama faaliyetini gerçekleştirir. Bu eylemler gerçekleşirken vücut dili, kullanılan sözcükler, giyim tarzı, bulunulan atmosfer algılama için önem arz eden faktörlerdir. Bütün bu faktörlerin bileşimi algılayan bireyin zihninde bir değer yaratır ve bu doğrultuda yorum yapmasını sağlar (Bakan ve Kefe, 2012, s.21-22).

Algılama:Bir olgunun farkına varma ve farkedilen olguyu bilgi sistemimiz içerisine yerleştirerek yakıştırma ve olguyu nitel ve nicel olarak muhakeme edip değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2016, s.107).

Stereotip (klişe):"Bir kişinin ait olduğu gruba ait ortak inanç, değer ve davranışlarda bulunmasını beklemek" demektir. Cinsiyet rolleri ile ilgili stereotipler "bazı özellik ve yeteneklere bir cinsiyetin öteki cinsiyete göre daha fazla sahip olduğuna inanmak" şeklinde ifade edilmektedir(Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, s.60).

BÖLÜM II

2.KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1.Kültür Kavramı

Daha çok antropolog, sosyolog ve etnologların çalışma alanında yer alan sosyal bilimlerin önemli ve bir o kadar karmaşık kavramı olan kültür kavramını on yedinci yüzyılda Voltaire' nin günümüzde kullanılan anlamında kullanmasından beri, kültür ile ilgili yapılan bir çok tanım kültürün insanın yarattığı ve tabiata sonradan eklenen her şey şeklindeki anlamında birleşmiştir. İlk olarak 1793 yılında basılan bir Alman sözlüğünde yer alan kültür kavramı "insanların maddi ve manevi üretiminde gerçekleşen etkin ve yaratıcı faaliyetler bütünü olarak" ifade edilmiştir. Kültür soyut anlamıyla ortak tasa, kaygı ve inanışlar bütününe vurgularken, diğer taraftan insanın homofaber (alet yapan canlı) olarak tabiatla mücadele sürecinde yarattığı her tür araç olarak görülmüştür (Tutar, 2017, s.6) ki bu tanım Karl Marks' ın tabiatın yarattıklarına karşı, insanların yarattıkları her şey şeklindeki tanımıyla paralellik göstermektedir (Doğan, 2018, s.13).

Kültür, toplumun her bir bireyinin öğrendikleri ve paylaştıkları her şeyi içermektedir. Şöyle ki; kültür, toplumun meydana getirdiği ve yaydığı davranış ve düşünce örgüsü şeklinde ortaya çıkar, toplum içerisinde düzenleyici bir otorite olarak varlığını devam ettirir ve bulunduğu topluluğun değerlerini yansıtır (Tutar, 2017, s.8).

Toplumlar tek kültürden etkilenmezler bu nedenle kültürün tek tip olması söz konusu değildir. Birey tabiata karşı varlığını devam ettirebilmek için kendini korumak zorundadır ve bunu tek başına gerçekleştiremez. Toplum içerisinde beraber hayatlarını sürdüren bireyler tarihsel süreçte kompleks bir sistem oluştururlar. Böylelikle kültürü oluşturan insan var olmanın ana gereksinimlerini kendi kaynaklarından alan bir kültürel sistem kurar. Bu yüzdendir ki, topluluğun olduğu her yerde kültür de vardır ve bu iki kavram (toplum ve kültür) birbirinden ayrı ele alınamaz. Toplumdan söz edildiğinde aslında kültürden de söz ediliyor demektir (Tutar, 2017, s.9). Kültür insan yapısıdır ve insanın yaptığı her şey kültürün bir parçasıdır. İnsan üreticidir, yaratıcıdır ve her sosyokültürel sistem insanın ürünüdür (Tutar, 2017, s.9-10).

Orijini Latince "Culture" sözcüğü olan kültür kelimesi, genel hatlarıyla bilimsel alanda "uygarlık"; beşeri alanda ve konuşma dilinde "eğitim"; estetik alanda "sanat";

teknolojik ve biyolojik alanda "üretim" sözcüklerinin anlamını içerecek şekilde kullanılmaktadır (Tutar, 2017, s.10). İnsan davranışlarına etki eden en soyut kavram olarak görülmesi nedeniyle kültür kavramının tanımlanmasında güçlükler oluşmaktadır. Bu nedenle kavram hakkında birçok tanım yapılmıştır (Yiğit, 2014, s.2). 1952 yılında Kroeber ve Kluckhohn yayınladıkları antolojide kültür kavramına ilişkin 164 farklı tanımla değerlendirirken (Akt. Doğan, 2018, s.13; Tutar, 2017, s.12), Moles yaptığı literatür taramasında kültürün 250 den fazla tanımını tespit etmiştir (Akt. Tutar, 2017, s.12). Dolayısıyla bu durum kültür hakkında genel kabul gören ortak bir tanım yapılmasını zorlaştırmaktadır (Doğan, 2018, s.13). En eski ve en bilinen kültür tanımı antropolojinin babası olarak adlandırılan Taylor' a aittir (Yahyagil, 2015, s.506). Taylor 1865 yılında sistemli olarak kültürü, tanımlanmış ve temel bir kavram haline gelmiştir (Tutar, 2017 s.13). Taylor' a göre kültür, büyük insan gruplarının üyeleri tarafından öğrenilir, paylaşılır, bir nesilden diğerine iletilir ve zaman içerisinde değişme eğilimindedir. Kültür, bir organizasyon, bir toplum, bir ülke ve hatta bir coğrafi bölge gibi sosyal sistem üyelerinin temel varsayımlarını, inançlarını ve değerlerini temsil eder. En geniş anlamıyla kültür toplumların değerlerinin, düşünce tarzlarının ve günlük yaşam kalıplarının doğasını oluşturur. Toplum içerisinde birlikte yaşamakta olan insanların birbirleriyle ve diğer toplum üyeleriyle olan etkileşimlerinin yollarını da yine kültür oluşturmaktadır (Yahyagil, 2015, s.507).

Ziya Gökalp, ülkemizde kültür kavramını sistematik olarak ilk tanımlayan ve buna "hars" diyen, düşünür olmuştur. Gökalp' e göre kültür; bir millete ait olan lisan, din, edebiyat, sanat, hukuk, ekonomi, gelenek, görenek ile ilgili sosyal yaşayışların bütünüdür ve bu bütün toplumun bireyleri arasındaki bağı ve dayanışmayı sağlayan "kurum"lardır (Gökalp, 2013, s.83).

2.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı, antropoloji disiplininin aktarılan ve örgütsel davranış disiplininin önce psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerinin katkısıyla gelişmiş olan bir kavramdır (Yahyagil, 2015, s.506).

Kurum kültürü, şirket kültürü, işletme kültürü gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılan örgüt kültürü kavramı (Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s.227; Berberoğlu ve Baraz, 1999, s.67) üzerine yapılmış olan tanımlar, kültür kavramının tanımlanmasında olduğu gibi birbirinden farklılık göstermektedir (Doğan, 2018, s.104).

Örgüt kültürü örgütsel davranış literatüründe farklı araştırmacılar tarafından

kronolojik olarak aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Schein' in tanımında genel olarak örgüt kültürü, "içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için örgüt üyeleri tarafından öğrenilen, kolektif algılama, düşünme ve hissetme imkanı olan paylaşılmış temel varsayım örüntüleridir.'" (Akt.Tutar, 2017, s.195).

Örgüt kültürü; sembol, dil, fikir, inanç, tören ve hikayeleri içeren herhangi bir yer, zaman ve grupta kolektif paylaşılan anlamlar sistemi şeklinde tanımlanmıştır (Pettigrew, 1979, s.576). Schein, topluluğa ait ortak, benimsenmiş varsayımların yanı sıra topluluğun ortak algılama, düşünme ve çevresine tepki veriş biçimi olarak tanımlarken, Burack, işlerin geleneksel olarak nasıl sürdürüldüğüne dair ortak yaklaşımlar olarak tanımlanmıştır. Hofstede ise; bir topluluğu diğer topluluklardan ayıran ortaklaşa zihinsel programlamalar olarak tanımlanmıştır. Bowditch, Buono'a göre örgüt kültürü, örgüt üyelerince benimsenen inanç, varsayım, beklenti şekilleridir ve örgüt süreçlerinin sonuçları, örgütün çevresi ve çevrenin örgüt üyelerinin dışında gelişen normları, değerleri ve rollerin örgüt üyeleri tarafından algılanış şekilleridir. Örgüt kültürü, örgütün kişiliğini yansıtmaktadır ve aynı bir kişinin kişiliği gibi davranışların ve düşüncelerin tahmin edilmesini olanaklı hale getirir (Akt.Erkmen, 2010 s.7-8).

Ogbonna ve Harris (2000) örgüt kültürü kavramı hakkında farklı tanımlamaların yapılma sebebini üç nedene bağlamışlardır. Bunlardan ilki; kültürü bütün olarak tek bir kavram olarak görmenin, analitik bir araç olarak değerini azaltacağını belirtmişlerdir. İkincisi kültür; güç, politika veya iklimle farklı anlamdadır. Üçüncüsü, örgütsel kültürün kolayca değiştirilip değiştirilemeyeceği konusunda bir anlaşmazlık vardır (Ogbonna ve Harris, 2000, s.769).

Öte yandan, örgüt kültürü kavramı üzerine literatürde bulunan farklı tanımların birleştiği noktalar göz önünde bulundurulduğunda örgüt kültürünün, üyelerinin benimsediği değerler olduğu görülmektedir. Ayrıca bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ayırıcı özellikler bütünü olan örgüt kültürü, organizasyon içerisinde yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilme şeklidir ve işletme başarısı üzerinde direk bir etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürünün üzerinde üst yönetim kademesinin ve örgütün liderlerinin etkisi bulunmaktadır. Özet olarak "örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikayeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır."(Berberoğlu ve Baraz, 1999, s.227-228).

2.1.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları, organizasyonlarda örgütsel kültürün oluşmasını sağlayan maddi ve manevi unsurlardır. Örgüt kültürü öğeleri: sosyal ve fiziki çevre, törenler, ritüeller, davranış kuralları, liderler ve kahramanlar, semboller, inançlar, değerler, tutumlar, temel varsayımlar ve örgüt tarihi gibi unsurlardır (Tutar, 2017, s.203).

2.1.2.1. Törenler

Örgütlerde kültürel değerleri kuvvetlendiren, alışlagelmiş ve tekrarlanan faaliyetler bütünüdür (Güçlü, 2003, s.152). Örgüt kültürü yazınında tören olarak ifade edilen ve birtakım ortak özelliklerine bağlı olarak törensellikler olarak tanımlanabilecek seremoni, ritüel, rit gibi kavramlaştırmalar kullanılmaktadır ve Türkçe' de merasim, tören, ayin gibi kelimelerle karşılanmaktadır(Şişman, 2014, s.100).Örgüt kültürünün kutlama aracı olan törenlerin, örgütlerde kültürel değerleri pekiştirmek, örgüt üyelerinin kurumsal değerlerin çevresinde toplanmalarına katkı sağlamak, örgüt üyelerinin bireysel davranışlarının kurumsal davranışa dönüşmesinde rol oynayarak onların birbirlerine bağlılığının artmasına ve biz duygusunun oluşmasını sağlamak, örgütsel yaşamda davranışlara anlam kazandırmak gibi amaçları vardır (Tutar, 2017, s.203).Örneğin, yirmi beş sene örgütte çalışmış bir elemana takdim edilen bir hediye organizasyonda sadakatin önemli olduğunu göstermektedir ve organizasyona yeni katılan bireylere de organizasyon içerisindeki değer verilen konular hakkında bilgi sağlar ve böylelikle törenler örgüt kültürünü destekler (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.83).

2.1.2.2. Adetler

Bir topluma kendilerinden önceki kuşaklardan miras kalan ve kendilerinden sonraki kuşaklara miras bırakılan ve kuşaklararası yolculuğu sürecinde kültür değişiminin bir gereği olarak değişikliklere uğrayan inanç, örgüt ve seremonileri de içeren tüm sosyal uygulamalardır. Gelenekler organizasyonda kişilerin günlük tutum ve birbirlerine olan davranışlarını düzenler. Yazılı olmayan örgütsel kurallar olan adetler, örgüt elemanları tarafından kabul edilen, onaylanan, kökleşmiş düzenleyici normlardır. Dolayısıyla örgüt içerisinde gelenek ve adetlere uyum resmi ve yazılı kurallar aracılığı ile sağlanmaz(Tutar, 2017, s.204-205).

2.1.2.3. Hikayeler ve Efsaneler

Önemli kültür taşıyıcıları olan hikaye ve mitler, örgütsel değer ve inançların benimsetilmesi amacıyla örgütün geçmişinde yaşanmış olayların mübalaga edilerek anlatılmasıyla oluşur(Tutar, 2017, s.206). Örgütün geçmişi ve bugünü arasında köprü vazifesi üstlenen hikayeler, organizasyon içerisinde oluşturulan ve örgüt üyelerini bir davranışın yapılması konusunda cesaretlendirir veya yapılmamasını sağlamak amacıyla korkuturlar. Hikayeler, zaman içerisinde kulaktan kulağa yayılarak örgüt kültürü içerisinde konumlanmaktadır. Yöneticilerin örgüt kültürü oluşturmak, pekiştirmek ya da değiştirmek amacıyla bahsi geçen hikayeleri çalışanlarına ulaştırmak amacıyla ortaya attıkları bilinmektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.80). Hikayelerin zaman içerisinde ağızdan ağıza dolaşırken doğruluğundan uzaklaşması sonucu hikayeler efsane haline gelir(Tutar, 2017, s.206). Kişiler örgüt hayatında bazı durumları açıklama veya birtakım fikirleri benimsetme ve pekiştirme amacıyla bazı hikaye, efsane, anı, fıkra, özdeyiş, deyim, tarihte örnek gösterilebilecek başarılarla imza atmış kişilerin hayatlarından, davranış ve fikirlerinden örnekler vererek faydalanırlar. Burada asıl amaç örgüte ait bir değer, anı veya hikaye ile ilişkilendirildiğinde daha somut, kalıcı ve etkili hale gelmesidir(Şişman, 214, s.98). Ayrıca hikaye ve efsaneler gerçek olsun veya olmasın, örgüt üyelerinin ders çıkarmalarını, motive olmalarını ve örgütle özdeşleşmelerini de sağlamaktadır (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.81).

2.1.2.4. İnançlar

İnançlar, gerçeğin şuanda ve geçmişte nasıl olduğuna dair kişinin bilgilerinden oluşur(Terzi, 2000, s.45).Yani geçmişin değerlendirilmesi, şuanın anlatılması ve geleceğin tahmin edilmesi açısından faydalıdır (Şişman, 2014, s.3).İnançlar organizasyonlarda neye inanılıp neye inanılmayacağını belirleyen değerlerdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.42). Kişilerin inançları, işe dair tutumlarını, davranışlarını, örgütsel ilişkilerini etkilemektedir. Bu nedenle inançların oluşumunda bireysel eğilimlerin yanı sıra toplumsal üst kültürlerinde önemli rol oynaması nedeniyle işletme yönetimleri farklı etnik ve sosyo kültürel zeminlerden gelen çok kültürlü personellerin oluşturduğu örgüt yapılarının yönetilmesinde, örgütün yaşamını sürdürdüğü sosyal kesimlerin, kültürel yapılarını analiz etmeleri ve anlamaları önem ve gereklilik arz etmektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.47).

2.1.2.5. Değerler

Değerler, sosyal yaşamda yol göstermesi amacıyla bireyler veya gruplar tarafından, istenen, uygun, güzel, iyi veya kötü olduğu yönünde kültürel olarak ifade edilmiş standartlardır. Değerler, insanların dünyaya gelmelerinden itibaren kültürel etkileşimle elde ettikleri devamlılık arz eden ve inançları, durumları, olguları, nesneleri ve bireyleri tanımlamaya olanak sağlayan ölçütlerdir (Tutar, 2017, s.160-161). Örgütsel değerler ise, "örgüt içerisinde çalışanların gelişen olay, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir. Değerler, örgütsel davranış, örgütsel iyi ve kötüyü, doğru ve yanlış tanımlar ve bunların standartlarını belirler. Örgütsel değerler, örgütteki davranışlara yön verir, rehberlik eder ve örgütsel kültürü pekiştirir." (Tutar, 2017, s.206). Örgütsel değerler, örgüt içerisinde hangi hareket ve tavırların doğru veya istenen nitelikte olduğunu gösteren genel ölçütler ve paylaşılan düşüncelerdir (Doğan, 2018, s.95).

2.1.2.6. Örgütsel Normlar

Normlar, değerler sistemi ile bağlantılı olarak her örgütte kişilere rehberlik eden doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirten kurallar, standartlar, fikirler bütünü şeklinde oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.46). Bu çalışma kuralları, değerler göz önünde bulundurularak oluşur ve örgüt içerisinde bireylerin nasıl hareket etmesi gerektiğini açıklamaktadır; bireylerin belirli bir durum karşısında ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösterir (Şişman, 2014, s.4).

2.1.2.7. Liderler

Örgüt kültürü hiçbir organizasyonda kendiliğinden oluşmamakta ve tek başına örgüt üyelerine aktarılmamaktadır. Bu kapsamda, liderler örgüt kültürünün oluşturulması, korunması, pekiştirilmesi ya da değiştirilmesi anlamında önemli rol oynarlar. Örgüt kültürü kapsamında lider, örgüt kültürüne katkıda bulunan, iş gücünü motive eden, dış çevreye karşı örgütü ve örgüt kültürünü temsil eden, organizasyonda kültürün benimsenmesine, korunmasına, güçlendirilmesine ve kültürel değişime uyulmasına katkıda bulunan kişilerdir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.98-99). Örgüt içerisinde liderler karakterleri, uygulamaları, tavırları, felsefeleri ve hareketleriyle örgüt elemanlarına rol model olurlar. Liderin davranışlarını örnek alan örgüt elemanları, kendi davranışlarını liderin davranışlarına göre şekillendirirler (Bakan, Büyükbeşe

veBedestenci, 2004, s.43). Örnekleme yoluyla edinilen davranış şekilleri, diğer örgüt üyeleri içinde model oluşturur. Edinilen davranışlar zamanla alışkanlıklara ve en nihayetinde de kollektif öğrenme yoluyla paylaşılan kültürel şekillere dönüşür. Bu kültürel şekiller organizasyon kültürü olarak isimlendirilir (Ertekin, 1978, s.14). Örneğin, IBM kurucusu Watson 1956 yılında ölmüştür ancak Watson' un araştırma geliştirme, ürün yenileme, işçi üniforma ve maaş politikaları hakkındaki fikirleri firmada hala geçerlidir. Yine aynı şekilde McDonald's firmasının kurucusunun kalite, hizmet, temizlik gibi temel değerlerine firma çalışanları günümüzde de bağlılık göstermektedir (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.98).

2.1.2.8. Kahramanlar

Kahramanlar, örgüt kültüründe çok değerli beğenilen nitelikleri olan ve bu nedenle örgüt içerisinde rol model olarak gösterilen ölmüş yada canlı, gerçek veya hayali kişiler olabilir(Hofstede, Neuijen, Ohayv ve Sanders, 1990, s.291). Kahramanlar, organizasyon içerisinde ortak hedeflerle uyumlu olarak, çalışma şeklini, benimsenen davranış kalıplarını bizzat sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel unsurların etkinliğinin sağlanmasında liderlik fonksiyonunu yerine getirirler ve sembolik özellikleri ile etkileşimi kolaylaştırırlar (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.98-99). Kahramanlar, örgüt değerlerini, örgüt kültürünü kendi kişilik özelliklerinde somutlaştıran bireyler olup, gerçekleştirdikleri başarılı çalışmaların yanı sıra örnek davranış ve performanslarıyla örgüt içerisinde diğer çalışanların motivasyonunda ve teşvik edilmesinde önemli rol oynayan insanlardır (Tutar, 2017, s.208-209).

2.1.2.9. Sloganlar

Sloganlar tek cümleyle örgütü ifade eden kısa olmaları nedeniyle anımsanmaları ve bellekte kalmaları kolay olan örgütün iç ve dış paydaşları için mesaj niteliğinde özel bir anlam taşıyan ifadelerdir(Tutar, 2017, s.209).

2.1.2.10. Semboller

Örgüt kültürünün önemli göstergeleri olan semboller, örgüt üyelerinin duygularını uyandıran, onları harekete geçiren nesneler, eylemler, ilişkiler veya dilsel normlardır(Pettigrew, 1975, s.574).Semboller, fikirlerin, değerlerin ve duyguların organizasyon üyeleri arasında iletilmesi söz konusu olduğunda buna olanak sağlayan bir

iletişim aracı olurken, örgütsel sosyalleşme süreci kapsamında önem arz eden bir öğrenme aracıdır. Ayrıca sistemin korunması, dengenin sağlanması ve sürdürülebilirliği söz konusu olduğunda yönlendirici işlevi olan özel anlamı olan nesneler, faaliyetler ve olaylar da sembollerdir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.59).Örgüt kültürü unsurları içerisinde en kapsayıcı unsur olan semboller; hikayeler, örgüt logoları, bina yapıları, ofis düzenleri, kelimeler (Meek, 1988, s.466), kıyafetler ve kıyafet renkleri, rozet, flama vb. materyaller (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007, s.84) gibi örgüt üyeleri arasında paylaşılan anlam kodlarıdır.

2.1.2.11. Dil

Kültürün önemli bir taşıyıcısı olan dil (Eroğlu, 2017, s.115);"duygu ve düşüncelerin ses, işaret, resim, yazı, görüntü aracılığıyla iletilmesini sağlayan ve kendi içerisinde kuralları ve sürekliliği olan iletişim aracıdır"(Tutar, 2017, s.30). Kültürün tüm unsurlarının kuşaktan kuşağa aktarılmasına, örgüt üyeleri arasındaki iletişime ve sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde rol oynamaktadır(Eroğlu, 2017, s.115).İş hayatında öğrenilen organizasyona ait jargon, argo konuşmalar, özel işaretler bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin organizasyonda ortak bir dil kullanmaları, örgütsel iletişimi kolaylaştırırken örgütsel kültürü güçlendirmektedir (Tutar, 2017, s.210).

2.1.2.12. Temel Varsayımlar

Varsayım "doğru" kabul edilen yargı ve genellemeleri ifade etmektedir(Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.45). Schein' e göre temel varsayımlar; "organizasyonda yer alan kişiler ve gruplarca örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir"(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.46). Temel varsayımlar organizasyon içerisinde bireylerin; kendilerini, çevrelerindeki insanları, dünyayı algılama ve değerlendirme şekilleridir(Ülbeği, 2017, s.11).

2.1.2.13. Mimari Özellikler

Örgütlerin fiziki görünümeleri, şirket binalarının mimari yapıları, iç tasarımı örgüt paydaşlarının davranışları üzerinde etkilidir. Örneğin eski komünist ülkelerdeki kamuya ait binaların görkemli mimarisi kişilerin devlet karşısında küçüklüğünü vurgulamak,

psikolojik olarak ezilmeleri amacıyla geniş bulvarlar üzerinde keskin hatlı, koyu renkli ve muazzam büyüktür(Tutar, 2017, s.213).

2.1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgütsel kültürün özellikleri farklı araştırmacılara göre 4 ana başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki, örgüt kültürünün öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgu olduğudur. Örgüt kültürünün liderlik unsuru anlatılırken vurgulandığı üzere organizasyonların geçmişinde başarılarla imza atmış ya da halen görevde olan üst düzey yönetici ve liderlerin oluşturdukları örgütsel kültür öğelerinin, norm ve davranışların tüm örgüt üyeleri üzerinde etkisi olmasından dolayı örgüt üyeleri bilgi, inanç, tavır, hareket ve değerleri öğrenirler (Eren, 2015, s.139). Örgütün iç çevresi örgütün teknik ve sosyal sisteminden, iş yapma biçiminden oluşur. Örgütün dış çevresi ise, örgütün faaliyette bulunduğu sosyal, politik, hukuki, ekonomik ve teknik çevresidir. Örgüt faaliyetlerini iç ve dış çevrenin çeşitli taleplerine ve rekabet ortamına göre sürdürmesi örgüt kültürünü etkilemektedir ve bu nedenle örgüt çevreden bir çok şey öğrenmektedir (Tutar, 2017, s.215-216). Örgüt kültürünün ikinci özelliği, örgütsel kültürün örgüt üyeleri arasında paylaşılr olmasıdır. Örgüt kültürünün en çok kabul edilen tanımında vurgulandığı üzere örgüt kültürü, örgüt çalışanlarınca paylaşılan ve örgütü çevresindeki diğer örgütlerden farklılaştıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür. Bu tanımda da vurgulandığı üzere paylaşılmayan bir örgüt kültürünün söz konusu olamayacağı görülmektedir. Paylaşılan anlam ve özellikler ise, örgütün temel değerleridir (Tutar, 2017, s.217). Her organizasyon için farklı olan örgütsel kültür, örgütün kendine has özelliklerini yansıtır. Örgütteki yeni üyeler öncelikle örgüt kültürüne inanmalı, saygı duymalıdır. Daha eski olan örgüt üyeleri de örgüt kültürünün devamlılığını sürdürmesi ve geliştirilmesi için yeni üyelere söz ve hareketleriyle mesajlar vermeli, örgüte dair hikayeler anlatmalı ve geçmiş tecrübeleri paylaşmalıdır. Örgüt kültürünün bir diğer özelliği ise; örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.Ve son özellikörgütsel kültürün düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Şöyle ki; kültür, inanç, sistem ve değerlerin sonucunda meydana gelen örgüt üyelerinin hareketlerinde gözlemlenen, kendi içerisinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır. Bu yüzden, kültürün anlaşılmasında ve yayılmasında birbiri ile bağlantılı, birbirini tamamlayan davranışsal kalıplar önemlidir. Örgüt elemanlarının

sergiledikleri ve özellikle yeni üyelere öğrettikleri kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler örgüt üyelerinin doğal olarak kaptıkları ve benimsedikleri ortak davranış kalıplarıdır (Eren, 2015, s.139).

Pek çok araştırmacıya göre örgüt kültürünün diğer bir grup özellikleri kolektiflik, duygusal ifade, geçmişe sahip olma, semboliklik, dinamiklik karmaşıklık ve birleştiricilik ve bağlayıcılık olmak üzere yedi başlık altında açıklanabilir. Kolektiflik; kültürler bireysel olarak hareket eden insanlar tarafından değil, grup halinde etkileşim içerisinde olan insanlar tarafından oluşturulur. Bir kültüre mensup olmak, çevrenizdekilerle aynı inanca ve aynı davranış kalıplarına sahip olmanızı gerektirir. Duygusal ifade; kültürler, belirsizliliğin sonucunda ortaya çıkan olumsuzlukların yönetimini desteklediğinden, yapı ve şekil olarak sadece anlamlılık ile değil, duygularla da yüklüdür. Örneğin adet ve göreneklerin uygulanması, paylaşılan duyguların anlaşılmasını kuvvetlendirir. Geçmişe sahip olmak; kültürler bir anda meydana gelmezler. Bir kültürü oluşturmak için kişilerin birlikte vakit geçirmeleri ve karşılaştıkları problemler üzerine birlikte çözüm yolları üretmeleri gerekir. Bu nedenle kültür, bir grup insanın geçmişte paylaşmış oldukları ortak tecrübelerden meydana gelir. Semboliklik; örgüt kültürünün semboliklik özelliği, değerlerin bireyler için çağrıştırdığı anlamlardır. Dinamiklik; sürekli değişimin ve gelişimin yaşandığı bir çevrede daha önce var olmayan beklenti ve talepleri karşılayabilmek için örgüte yeni insanların, yeni teknolojilerin dahil olması ve yeni kültürel niteliklerin mevcut kültürü etkilemesi nedeniyle kültürler statik değil dinamiktir. Kültürler değişimi süreklilik arz eder. Karmaşıklık; kültürler, basit ve tek düzeyli düşünce kalıplarından değil, tezatlık, belirsizlik, çelişki, karmaşa örüntüsünden oluşurlar. Birleştiricilik, Bağlayıcılık; örgüt üyelerinin birlikte olmasını sağlayan kültür çatışmacı değil birleştiricidir. Ortak hedeflere vurgu yapan örgüt kültürü, ortak sorumluluklar oluştururken, örgütün gerçeğini yansıtır (Erkmen, 2010, s.19-20).

2.1.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Bir örgüt içerisinde kültürün çok önemli fonksiyonları bulunmaktadır. Güçlü bir kültür, örgüte ve örgüt içerisindeki iş gücüne çevrelerinden farklı olmalarını sağlayan bir kişilik kazandırır. Başkalarından farklı olma duygusu iş gücünün motivasyonunu artırır ve kişilerin kendilerini işlerine adanmalarını sağlar. Örgüt içerisinde sosyal anlamda bir manyetik alan oluşturan kültür, iş gücünün davranış ve tutumlarını şekillendiren ve yönlendiren bir kumanda mekanizması olarak da görev yapar. Örgüt kültürünün önemli

fonksiyonlarından ilki, iş gücünün örgütle özdeşleşmelerini, varlıklarını ve geleceklerini aynı örgüt içerisinde görmelerini sağlayan örgüt kültürünün iş gücüne kurumsal kimlik kazandırmasıdır (Barutçugil, 2004, s.209). Şöyle ki, çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirmeleri kendilerine özel bir benlik kazandırır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.174). Ayrıca kazanılan kimlik duygusu sayesinde iş gücünün organizasyona karşı aidiyet duyguları da artmaktadır. Bu kapsamda örgütsel bağlanma ve sadakat duyguları da gelişir (Tutar, 2017, s.222). İkincisi, örgüt kültürünün ortak sahiplenmeyi kolaylaştırmasıdır. İş görenler birlik halinde kendilerini örgütün hedeflerine adanarak, önemli düzeyde aidiyet hissi meydana gelir (Barutçugil, 2004, s.209). İş gücü arasında birlik duygusu yaratılması insanların bireysel davranışları ile örgütsel davranışlarını uyumlaştırır ve örgüt içerisinde ortak bir geçmiş ve geleceğe sahip olma duygu yaratarak, iş gücü arasında yardımlaşma ve üye olma duygusunu kuvvetlendirir. Bu duygu örgütsel güveni de yaratmaktadır (Tutar, 2017, s.222). Üçüncüsü, iş görenlerin tutku olarak adlandırılabilir bir seviyede örgüte bağlılığı ve güçlü bir örgüt kimliği ile iş ve hedeflerine odaklanmaları sayesinde örgüt karlılığı sağlanır ve bu karlılık uzun vadede sürdürülebilir (Barutçugil, 2004, s.209). Bu bağlılık sayesinde iş gücü örgüt için pozitif yönde daha fazla özveride bulunurlar (Özkalp ve Kirel, 2013, s.174). Sağlam bir örgüt kültürü, örgütün verimliliğini ve etkinliğini yükseltmesini destekleyen bir motivasyon aracıdır. Örgüt kültürü ortak değer, norm ve davranışlar vasıtasıyla sosyal tatmin duygusu oluşturarak kişinin motivasyonunu yükseltir. Güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda, iş gücünün aidiyet duyguları ve iş tatminleri artar bu da örgütsel verimliliğe ve etkinliğe katkı sağlar (Tutar, 2017, s.222). Dördüncü fonksiyon ise; örgüt kültürü, iş görenlerin tavır ve davranışlarını topluma duyarlı ve uyumlu olarak şekillendirir (Barutçugil, 2004, s.209). Ayrıca, Schein' a göre örgüt kültürü, organizasyonun dış çevresi ile uyum problemlerinin çözümünde de önemli rol oynamaktadır. Şöyle ki; organizasyonun amaçları kapsamında belirlenen hedef yönünde görüş birliği oluşturur. Organizasyonda problemlerin çözümüne destek sağlar. Ortak lisan ve görüş birliği meydana getirerek örgüt içerisinde iletişimin etkinliğini artırır. Bireysel ilkeler ve organizasyonel kurallar arasında uyum sağlar (Tutar, 2017, s.222-223). Bir diğer fonksiyon ise; kültürün bir organizasyonu başka bir organizasyondan ayıran bir görevinin olmasıdır. Çünkü her örgütün kendisine özgü bir ayırt edici kültürü vardır (Özkalp ve Kirel, 2013, s.173). Bu kapsamda, örgüt kültürü örgüte kimlik sağlayarak örgütü diğer organizasyonlardan farklılaştıran bir fonksiyona sahiptir. Örgüt üyelerine sağladığı kimlik duygusu örgütsel aidiyet duygularını da sağlamlaştırmaktadır. Örgüt

kültürü çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren değerler kümesi olarak onlar için içsel kontrol sistemi işlevi de görmektedir (Tutar, 2017, s.222.). Son olarak örgüt kültürü sayesinde organizasyonlar rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Bir organizasyonun sinerji kültürü yaratabilen örgüt kültürü, organizasyonun en önemli öz yeteneğidir. Dolayısıyla da örgüt kültürü herhangi bir örgüt için önemli bir rekabet avantajı sağlama aracıdır. Farklı kültürlere ait organizasyonların uygulayacakları stratejilere temel yetenekleri yön verecektir. Yenilikçiliği, bireyselliği ve risk almayı destekleyen bir örgüt kültürü, örgüt için rekabet avantajı sağlama aracı olacaktır (Tutar, 2017, s.224-225). Yukarıda bahsi geçen örgüt kültürünün olumlu fonksiyonlarının yanı sıra kültürün örgütün etkinliğine bozucu etkisinin olması gibi olumsuz fonksiyonu da bulunmaktadır. Şöyle ki; organizasyonun çevresinin değişken olması durumunda ve organizasyon üyelerinin organizasyonun gelecekle ilgili değerlerini benimsememeleri durumunda örgütün etkinliği bozulabilir. Çevrenin sürekli değiştiği durumlarda, organizasyonun güçlü olan kültürü, çevresindeki değişimlere uyum sağlayamadığında kültür negatif bir fonksiyon yürütmeye başlar. Bu yüzden organizasyonun kültürel yapısı ile çevrenin birbirine ters düşmesi organizasyonun başarısını negatif yönde etkileyebilmektedir. Örneğin uzun zamandır telefon üreten bir işletmenin, çevresel değişimler sonucunda birden bilgisayar üretmek zorunda kalması durumunda, önceki kültür kalıplarının yeni üretime ters düşmeye başlaması, yeni değerlerin baskın olan önceki kültür değerlerine göre iş görenlerce daha zor kabullenilmesi örgüt kültürünün bu değişmeye uyum göstermekte zorlanabildiğini göstermektedir (Özkalp ve Kirel, 2013, s.174).

2.1.5. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürlerine ilişkin modeller, bu sahada çalışma yapan araştırmacıların örgüt kültürü hakkındaki varsayımlarına dayanılarak geliştirilmiştir (Tutar, 2017, s.255). Örgüt kültürü modellerinin sınıflandırılmasında çeşitli örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkaran özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklerden bazıları; baskın karakteristik özellikler, örgüt içerisindeki baskın değerler, örgüte özgü liderlik stilleri, örgüt elemanları arasındaki ilişkiler ve stratejik yaklaşımlardır (Lund, 2003, s.220). Örgüt kültürü modelleri, organizasyonlarda hakim olan kültür türü hakkında bilgi vermesi açısından da önem arz etmektedir (Kono, 1990, s.11).

Örgüt kültürü modelleri ilk olarak 1961 yılında Burns ve Stalker tarafından

organik ve mekanik olarak; 1966 yılında Schein tarafından üç yönetim kültürü, 1967 yılında Likert tarafından Sistem 1-4 olarak, 1969 yılında Blake ve Mouton tarafından Yönetim Izgarası olarak modellenmiştir. Sonrasında bu araştırmacılara 1976'da Harrison ve Handy' nin oluşturduğu model, 1981 yılında Ouchi tarafından geliştirilen Z Kuramı modelleri eklenmiştir. Cameron ve Quinn'in kültür sınıflandırması, Mc Donald ve Ganz'ın Kültür Modeli, Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Modelleri bunlardan bazılarıdır (Tutar, 2017, s.255).

Örgüt kültürünü açıklamak amacıyla geliştirilen örgüt kültürü modelleri temel örgüt kültürü modelleri, ikincil örgüt kültürü modeli ve üçüncü örgüt kültürü modelleri olmak üzere genel olarak üç grupta toplanmaktadır (Tutar, 2017, s.255).

2.1.5.1. Temel Örgüt Kültürü Modelleri

Temel örgüt kültürü modelleri, literatürde üzerine en çok atıf yapılan örgüt kültürü modelleridir (Tutar, 2017, s.256). Burns ve Stalker örgüt kültürü sınıflandırmasında, örgütlerin organizasyon yapılarının ve yönetim uygulamalarının dış çevre şartlarından nasıl etkilenmekte olduğunu cevabını araştırmışlardır. Çevre unsurunun, teknoloji ve pazardaki değişme hızı boyutları kapsamında incelendiği bu çalışma sonucunda örgütün formel ve informal yapı özellikleri açıklanmaya çalışılmıştır (Koçel, 2001, s.229). Likert' in Sistem-1, Sistem-4 Sınıflandırması, organizasyonları etkin ve etkin olmayan organizasyonlar olarak iki gruba ayırmışlar ve bu örgütleri birbirinden farklı kılan yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörler üzerine odaklanılmaktadır. Yine temel örgüt kültürü modelleri içerisinde bulunan Z Kuramı olarak ifade edilen örgüt kültürü sınıflaması W. Ouchi tarafından geliştirilmiştir. Ouchi, Z Kuramında Japon ve Batı tarzı organizasyonların örgütsel ve yönetsel süreçlerinin karşılaştırıldığı bir modeldir (Tutar, 2017, s.256).

2.1.5.1.1. Burns ve Stalker Örgüt Kültürü Sınıflaması

Londra Tavistock Enstitüsü' nden Burns ve Stalker, 1961' de işletmelerde dış çevre koşullarının, örgüt yapıları ve yönetsel süreçler üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Burns ve Stalker İskoçya' da 20 işletmeyi ayrıntılı mülakat araştırma metodu ile incelemişler ve bu kapsamda öncelikle organizasyonların üst yönetimi olmak

üzere bir çok kademedan yöneticiler ile mülakatlar yapılmış, farklı alanlarda da gözlemler gerçekleştirerek davranışları etkileyen ilke ve yöntemleri belirlemişlerdir (Koçel, 2015, s.355). Araştırmacılar, "çevre" ögesini "teknoloji ve pazardaki değişme hızı" boyutuna göre incelemişlerdir ve organizasyonlardaki yönetim süreçlerini etkileyen en önemli faktörün teknoloji ve pazarla ilgili değişmeler olduğunu belirlemişlerdir (Tutar, 2017, s.256).

Burns ve Stalker, örgütlerdeki organizasyon yapılarını "mekanik" ve "organik" olmak üzere iki grupta sınıflandırmışlardır. Buna göre, çevresel şartların durgun ve dengeli, değişim hızının çok az olduğu durumlarda en uygun yapı mekanik yapı iken, çevresel şartların devamlı ve hızlı bir şekilde değiştiği durumlarda en uygun organizasyon yapısı organik yapıdır (Akt.Koçel, 2015, s.356). Mekanik yapıda, üst kademe yöneticilerin stratejik plan hazırlaması ile başlar. Organizasyonel işler ayrık, özelleştirilmiş görevlere ayrılmıştır. Klasik bürokrasi modeline sahip mekanik örgütlerde merkezi bir karar alma ve otoriter bir yapı hakimdir. Organik sistemler ise; istikrarın olmadığı durumlara uyum sağlayabilen, kişileri yazılı görev tanımları ile sınırlamayan, ekip çalışmalarının tercih edildiği, karar alma ve sorumluluğun ademi merkezi yapıda olduğu yapıdır (Tutar, 2017, s.257).

2.1.5.1.2. Likert' in Sistem 1-Sistem 4 Sınıflaması

Likert, 200' den fazla organizasyonun yöneticileri ile yaptığı anket çalışması sonucunda (Bakan ve Bulut, 2004, s.157) organizasyonları etkin olanlar ve etkin, verimli olmayanlar formunda ayırarak, iki çeşit organizasyonu birbirlerinden farklılaştıran yapısal, yönetsel ve davranışsal etmenlere odaklanmıştır (Tutar, 2017, s.258). Beşeri sermayenin örgütlerin en önemli kaynaklarından biri olduğunu vurgulayan Likert, yönetici davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), sistem 2 (yardımsever otokratik), sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere dört ana başlık altında incelemiştir (Koçel, 2015, s.279). Sistem 1 olarak isimlendirilen yönetim modelinde astlarla üstler arasında karşılıklı güvensizliğin hakim olduğu, ilişkilerin yok denilebilecek kadar az olduğu, astlara iş yaptırımında, tehdit, korku ve cezai yaptırımların öne çıktığı bir yaklaşımdır. İletişimin yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü olduğu bu modelde, amaç ve hedeflerin yanı sıra kararlarında çok büyük bir bölümü örgütün üst yönetim düzeyinde alınır (Bakan ve Bulut, 2004, s.157). Sistem 2 koruyucu otoriter yönetim modelinde yöneticiler elemanlarına güven duymaktadır. Bu kapsamda bazen

aldıkları kararları paylaşırlar (Tutar, 2017, s.259). Yöneticiler güdüleme aracı olarak ekonomik ödülleri kimi zamanda güçlü cezaları kullanırlar. İletişimin genellikle yukarıdan aşağıya olduğu bu modelde karar ve kontrol süreçleri çoğunlukla üst yönetimin elindedir (Bakan ve Bulut, 2004, s.158). Katılımcı sistem olarak da adlandırılan sistem 3 yönetim modelinde yöneticiler çoğu zaman astlarının fikir ve önerilerini alır, elemanlarının inisiyatif kullanmalarına müsaade ederler ancak yine de yöneticiler astlarına tam olarak güven duymazlar (Tutar, 2017, s.259). İletişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru çift yönlü işlemektedir. Örgütsel amaç, hedefler, astların da görüşleri doğrultusunda üst yönetim tarafından oluşturulur. Buna ek olarak astlar geniş kapsamlı yetki ve sorumluluk ile kontrol süreçlerinde de önemli rol oynarlar (Bakan ve Bulut, 2004, s.158). Son olarak demokratik sistem olarak adlandırılan sistem 4 yaklaşımında yöneticiler ve astları arasında güven atmosferi hakimdir (Tutar, 2017, s.259). Öyle ki, yöneticiler, örgüt hedeflerinin belirlenmesinde, örgüt kararlarının alınmasında, iş süreçlerinin geliştirilmesinde astların katılımını önemsemekte ve istemektedir. Bu kapsamda elemanlarına geniş yetki ve sorumluluk verirler. Güvenli bilgilere dayanan örgütsel iletişim aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yanlara doğru çok yönlü işlemektedir. Sistem 4 modelinin temel motivasyon aracı ödüllendirme ve taktirdir. Karar alma sorumluluğu ise; koordineli bir şekilde tüm organizasyona verilmiştir (Bakan ve Bulut, 2004, s.158).

2.1.5.1.3. Ouchi' nin "Z Kuramı" Modeli

İkinci Dünya Savaşı, Japonya için ağır bir yenilgi ile sonuçlanmasına karşın, japon ülke ekonomisi kısa olarak adlandırılabilir bir zaman dilimi içerisinde uluslararası arenada mücadele edebilir büyük bir güç haline gelmiş ve hatta kalite ve üretkenlikte Japon şirketleri Amerikan şirketlerinden daha iyi duruma gelmiştir (Beycioğlu, 2007, s.65). Bu durumu Japon yönetim kültürünü yansıtan Z Kuramı ile açıklayan William Ouchi, çalışanların yönetsel faaliyetlere katılmalarına olanak sağlayan, kişilerarası samimiyete ve güvene dayalı katılımcı bir yönetim anlayışının verimlilik artışındaki anahtar faktör olduğunu belirtmiştir. Z kuramı Japon şirketlerinin Amerikan şirketlerinden farklılaştıran yedi ana madde üzerine odaklanmaktadır. Yaşam boyu istihdam, seyrek değerlendirme ve yavaş yükseltmeye dayanan terfi sistemi, uzmanlaşmış mesleki gelişme, toplu karar alma, takım çalışmalarına vurgu yapan; ortak sorumluluk, kişiden ziyade işi kontrol etmeye odaklanan ;örtülü kontrol mekanizmaları, iş ve sosyal

yaşamı birbirine entegre eden bütünlük anlayışı Japon şirketlerinin öne çıkan yedi özelliği ve Z Kuramının temelidir (England, 1983, s.131).

2.1.5.2. İkincil Örgüt Kültürü Tipleri

İkincil örgüt kültürü modellerinden ilki Blake ve Mouton'un çalışması olan ve örgütlerde çalışan davranışlarını betimleyen Yönetim Izgarası Modelidir. İkincil örgüt kültürü tiplerinden biri olan Edgar Schein 'in örgüt kültürü modelinde, örgüt kültürünü ikisi mesleki topluluklara, üçüncüsü alt kültüre dayanan, teknisyen, mühendislik ve üst yönetim kültürü şeklindeki bölümlendirir. Yine bu grupta bulunan, Harrison ve Handy adlı araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırma en eski ve aynı zamanda en popüler çok boyutlu kültür tipolojilerinden biridir. Harrison ve Handy, örgüt kültürünü, merkezileşme ve formelleşme kapsamında incelemişlerdir (Tutar, 2017, s.262).

2.1.5.2.1. Blake ve Mouton' ın Yönetim Izgarası Sınıflaması

Örgütte davranış şekillerini bölümlendiren Blake ve Mouton' un yönetim ızgarası modeli, bir tarafı işe diğer tarafı insana odaklanan bir modeldir. Bu modele göre insana odaklanan boyut, çalışanlara ve onların ihtiyaçlarına yönelik bir liderlik stilini ifade ederken, üretime odaklanan boyut ise; işe ve üretime ağırlık veren bir liderlik stilini ifade etmektedir. İnsanlara ve üretime odaklanan boyutlar bir ızgara üzerine yerleştirilmiş ve örgütteki kültürel yapıyı, örgütün kültürel özelliklerini yansıtan çeşitli liderlik stillerinin içerisinde beş tanesi ön plana çıkmaktadır.

Cıltz yönetim: Ast - üst ilişkilerinin fazlasıyla resmi, liderin işe ve çalışana ilgisinin düşük seviyede olduğu, planlamanın önemslenmediği, yaratıcılığın desteklenmediği örgütlerdir.

Şehir kulübü yönetimi: Liderin çalışanlara ilgi alakasının yüksek, işe ilgisinin düşük seviyede olduğu bu tarz örgütlerde hedefleri başarmak önemlidir. çalışanların gereksinimlerinin önemsendiği, samimi bir örgüt ortamı oluşturulmaya uğraşılır.

Görev yönetimi: Liderin verimliliği sağlarken, otoritesini etkili bir şekilde kullandığı örgütlerdir. Bu örgütlerde ast - üst ilişkilerinde otorite ve itaatin önemli olduğu bu örgütlerde yüksek performans, girişimcilik ve planlama önemlidir.

Orta yollu yönetim: Bu tarz organizasyonlarda problem ve yanlışlardan ötürü çalışanlara hoşgörölü davranılan uzlaşmacı bir tutumun hakim olduğu örgütlerdir.

Takım yönetimi: Bu liderlik anlayışında örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar aracılığı ile yüksek verimliliğe odaklanılmıştır. Üst düzey başarı için yöneticilerin çalışanları motive ettiği bu tür örgütlerde ast üst ilişkilerinin karşılıklı anlayış, karşılıklı güven ve saygıya dayanır. Uzlaşma, problemlere birlikte çözüm arayışı geliştirme bu tür örgütlerin ana özelliklerindendir (Tutar, 2017, s.262-263).

2.1.5.2.2. Edgar Schein' in Örgüt Kültürü Modeli

Schein, örgüt kültürünü, ikisi mühendislik ve teknisyen olan mesleki topluluğa, üçüncüsünü üst yönetim kültürü olarak adlandırılan bir alt kültüre dayanan model ile açıklamıştır. Teknisyen kültürü, teknik işlerin yapıldığı herhangi bir organizasyonda bulunan kültürdür. Mühendislik kültürü ise; organizasyonel çalışmaların kaynağını oluşturan teknolojiye göre gelişir. Mühendislik teknolojisine sahip organizasyonlarda çalışanlar kullanılan teknoloji hakkında teknik bilgiye hakim oldukları ve bunu çalışmalarına yansıtıkları için onların tutum ve davranışlarına yansır ve bu organizasyonlarda zamanla mühendislik kültürü organizasyona hakim olmaya başlar. Üst yönetim kültürü ise; organizasyonun mali yapısını maksimum seviyede sürdürmek ve geliştirmek üst yönetim kültüründe üst kademe yönetimin temel hedefidir. yöneticiler, organizasyonun finansal olarak sürdürülebilirliğini ve büyümesini sağlamanın yanı sıra karlılık düzeyini de arttırmaktır. Çalışanların maliyet unsuru olarak görüldüğü üst yönetim kültüründe örgütsel davranışla ilgili hususlara ilgi azdır (Tutar, 2017, s.263-264). Schein bir çok endüstride bu üç kültürden birine mutlaka karşılaşılabileceğini belirtmiştir. Örgütlerin içerisinde bulundukları teknolojik ve çevresel faktörlerde değişiklik gözlendiğinde teknisyen kültürü, mühendislik kültürü ve üst yönetim kültürü arasında çatışmalar kaçınılmazdır. Kültürler arası anlaşmazlıklar mühendislik grubunun insan unsurunu yeterince önemsemeyerek, problemlere standart çözümler geliştirmeye çalışmaları, yönetimin ise maliyet kontrolüne odaklanmaları ile problemler çözümsüz bir hale gelir (Tutar, 2017, s.265).

2.1.5.2.3. Harrison ve Handy Örgüt Kültürü Modeli

Harrison ve Handy tarafından yapılan sınıflandırma en eski ve aynı zamanda en popüler çok boyutlu kültür tipolojilerinden biridir. Araştırmacılar ayrı ayrı çalışmalarına rağmen çalışmaları çok benzer kavramları içermesi nedeniyle çalışmaları birlikte anılmaktadır (Akt.Sutkowski, 2013, s.174). Harrison ve Handy, örgüt kültürünü örgüt

üyelerinin tutumlarına, davranışlarına, düşüncelerine, varsayımlarına ve değerlerine şekilveren normlar sistemi olarak tanımlar ve örgütsel kültürleri güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü, birey kültürü olmak üzere dört ana gruba ayırarak inceler (Akt.Tutar, 2017, s.265). Güç kültürü, etki, güç ve denetimin örgütün merkezinde toplandığı, iş yapış şekillerinin kural ve prosedürlere dayalı olmadığı, değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen bir kültürdür(Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.93). Bu kültür tipinde güce sahip olanlar, güce sahip olmayanlar üzerinde egemenlik kurarlar (Tutar, 2017, s.265; Erkmen, 2010, s.87). Rol kültürü, rol veya iş tanımlarının, o işi yapan çalışanlardan daha önemli olduğu (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.90), gücün kaynağının uzmanlaşma ve hiyerarşi olduğu bir kültür tipidir (Tutar, 2017, s.266). Rol kültürü, genellikle bürokratik organizasyonlarda ve resmi bürokrasilerde göze çarpan bir kültür türüdür (Şişman, 2014, s.143). Görev kültürü ise; organizasyonun amaç ve hedeflerinin ön planda olduğu, iş veya görev merkezli örgüt kültürüdür (Erkmen, 2010, s.87). Gücün kaynağının uzmanlık olduğu bu örgüt kültürü tipinde (Şişman, 2014, s.143) hızlı ve esnek bir yapı hakimdir. Genellikle mühendislik ve yüksek teknoloji şirketlerinde göze çarpan görev kültüründe sonuç odaklı takım çalışmaları ön plana çıkmaktadır (Tutar, 2017, s.266). Harrison ve Handy' nin örgüt kültürü modelinin bir diğer sınıflandırması bireyselliğin yani bireysel amaç ve hedeflerin ön plana çıktığı birey kültürüdür (Erkmen, 2010, s.87). Örgütsel yapının varoluş amacı, organizasyon içerisindeki çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onları desteklemektir. Buna karşın örgüt çalışanlarından bilgileri, uzmanlıkları ve deneyimleri ile sonuç elde etmeleri beklenir (Tutar, 2017, s.266-267). Birey kültürü, avukatlık bürolarında, küçük danışmanlık şirketlerinde ve sivil toplum örgütlerinde görülebilir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004, s.94).

2.1.5.3. Üçüncül Kültür Tipi Modeli

Üçüncül kültür tipi modellerinden ilki Sethia ve Glinow' un örgüt kültürünü insan kaynakları, verimlilik ve ödül şekilleri kapsamında ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz ve tamamlayıcı kültür olmak üzere dört gruba ayırarak analiz eden örgüt kültürü modelidir. Üçüncül kültür tipi modellerinin arasında bulunan ve ikinci tip örgüt kültürü modeli olan Mc Donald ve Ganz adlı araştırmacıların örgüt kültürlerini ilişki odaklı, değişim odaklı ve statüko kültürü olarak gruplandırılan değer merkezli örgüt kültürü modelidir. Üçüncül kültür tipi modelleri arasındaki son kültür modeli, Cameron ve Quin tarafından geliştirilen ve örgüt kültürünü adhokratik kültür, klan kültürü, hiyerarşik kültür ve piyasa

kültürü olmak üzere dört ayrı grupta değerlendirdikleri örgüt kültürü modelidir (Tutar, 2017, s.267).

2.1.5.3.1. Sethia ve Glinow Örgüt Kültürü Modeli

Sethia ve Glinow örgüt kültürlerini verimliliğe, ödüllendirme şekillerine ve beşeri sermayeye göre ele alır ve örgütsel kültürleri dört temel gruba ayırarak inceler. Bunlar; ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz kültür ve tamamlayıcı kültürdür. Adından da anlaşılacağı üzere ilgisiz kültür, örgüt çalışanlarının çaba ve başarıları karşısında ilgisizliğin olduğu, performansın ödül için ölçüt olmadığı, maddi, iş içerikli, kariyer ödülllerinin düşük statü farklılaşması yüksek olduğu kültür modelidir. Dikkatli kültür ise; örgüt üyelerinden yüksek performans hedefleri konmadan verimli çalışmaların beklendiği, örgüt kurucularının babacan (paternalistic) liderlik özelliği gösterdiği, çalışanlarının performansına dayalı mesleki ödüllerin ön plana çıktığı örgüt kültürü modelidir. Bu kültürde çalışanlara ilgi yüksek düzeydedir. Titiz kültür ise; iş görenlere ilginin düşük ancak çalışanlardan performans beklentilerinin yüksek olduğu başarı yönetimli kültürlerdir. Ödüllerin ve iş güvenliğinin performansa bağlı olduğu ve dolayısıyla performansın hesap edilebilir olduğu kültür türüdür. Tamamlayıcı kültür ise; çalışanlara yüksek seviyede ilgi alaka ve yüksek seviye performans beklentisi mevcuttur. Bu kültüre sahip örgütlerde beşeri sermayenin organizasyon için bir değer olduğunainanılır, iş gücüne özgürlük vermenin yanı sıra eğitimlerle kariyer gelişimlerini destekler. Piyasadaki diğer firmalara nazaran yüksek maddi ödüller verilir(Terzi, 2000, s.88-90).

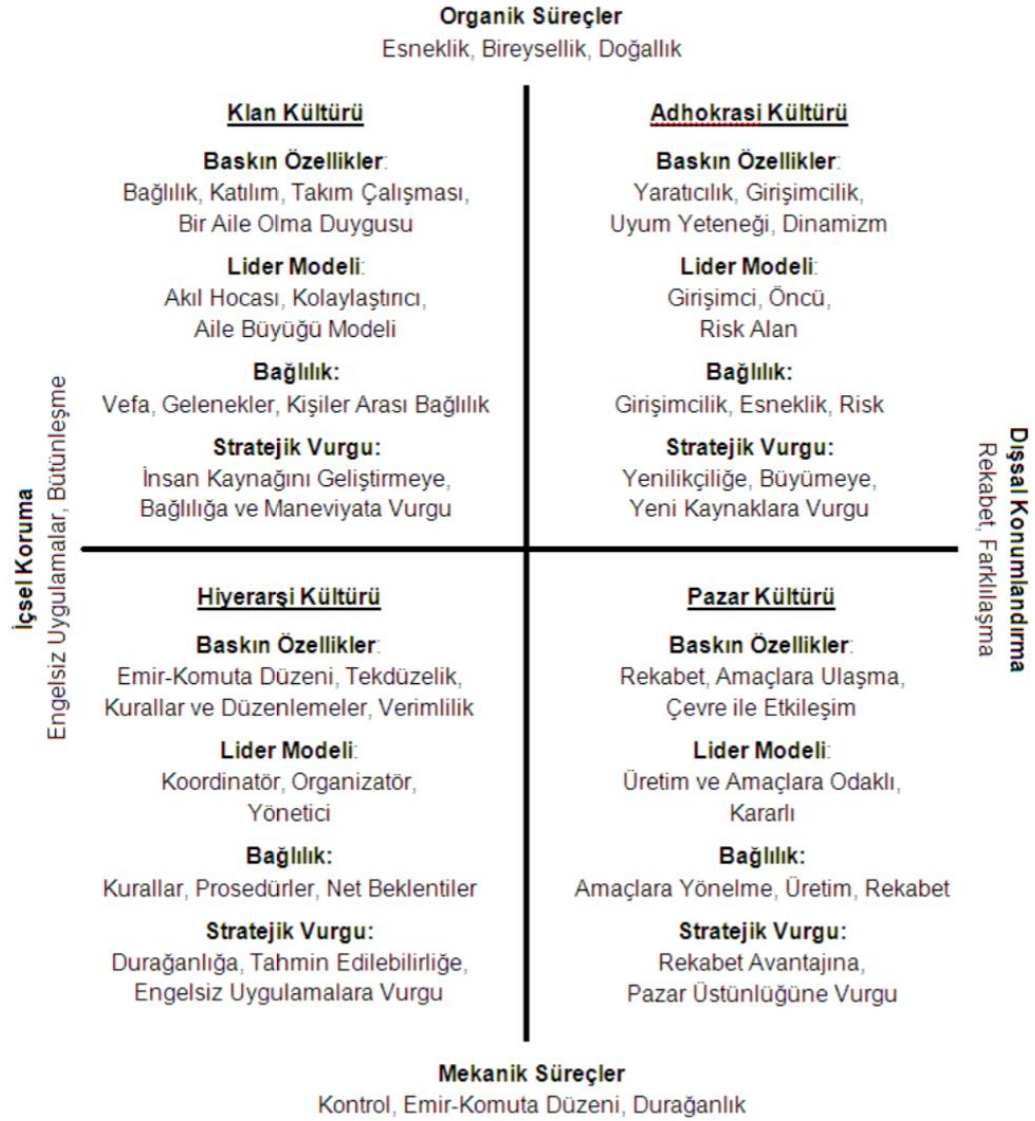
2.1.5.3.2. Mc Donald ve Ganz' ın Kültür Sınıflaması

Mc Donald ve Ganz'ın değer merkezli olan örgüt kültürü modelinde üst kademe yöneticiler ve yönetim danışmanları ile yaptıkları görüşmeler sonucunda ortak değerleri, ilişki - odaklı kültür, değişim odaklı kültür, statüko kültürü ve görev kültürü olmak üzere dört kültür tipi kapsamında düzenlemişlerdir. İlişki odaklı kültür; açık fikirlilik, işbirliği, kibarlık, dürüst olma, düşünceli olma, affedicilik, onur, ahlaki bütünlük, sosyal eşitlik gibi ortak değerleri önemser. Değişim odaklı kültür; uyumlu olma, yaratıcı olma, bağımsız olma, yaratıcılık, büyüme ve tecrübe değerlerine odaklanır. Statüko kültürü ise; iktisadilik, ihtiyatlılık, şekilsellik, mantık değerlerine odaklanırken, görev kültürü; mücadelecilik ve çalışkanlık gibi değerlere önem veren bir yaklaşımı benimser(Reigle,

2003, s.42).

2.1.5.3.3. Cameron ve Quinn' in Kültür Sınıflaması (Rekabetçi Değerler Modeli)

Cameron ve Quinn, Rekabet Temelli Örgüt Kültürünün Tanımlanması ve Değiştirilmesi isimli kitabında (Ertaş, 2019, s.56), örgüt kültürünü, rekabetçi değerler adını verdikleri örgüt kültürü modeli geliştirerek açıklamışlardır (Tutar, 2017, s.269). Rekabetçi değerler modeline göre organizasyon içerisinde kurumsal başarı, verimlilik ve etkinliğin sağlanabilmesi için örgüt üyelerinin temel değerlerinin incelenmesi ve analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda Cameron ve Quinn, örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceledikleri rekabetçi değerler modelinin temelinde, örgütsel etkinlik için çalışanların sahip oldukları değer yargılarının deneye dayalı analizini gerçekleştirmişlerdir (Akt.Erdem, Adıgüzel ve Kaya, 2010, s.79). Çalışma kapsamında bir organizasyonun etkinliğini belirleyen temel ölçütlerin ve örgütsel etkinliği açıklayan kilit etkenlerin neler olduğu, kişilerin bir organizasyonun etkinliği ile ilgili karar verirken hangi göstergelere göre konumlandıkları üzerine sorular sorulmuştur. Bu sorular sonucunda Campbell, Brownas, Peterson, ve Dunnette örgütsel etkinliğin ölçülmesinde kullanılabilecek 39 indikatörden oluşan bir liste oluşturmuşlardır ve bu 39 etkinlik göstergesinin istatistiki analizleri sonucunda göstergeleri dört kümede toplayan iki ana boyut ortaya çıkmıştır (Cameron, Quinn, 2017, s.31). Kültür tiplerinin tanımlandığı şema iki eksenlerden oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, inisiyatif vermeye vurgu yaparken, mekanik süreçler ise, kontrole, dengeye ve düzene daha fazla vurgu yapmaktadır. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise yine birbirine zıt nitelik taşıyan dahili koruma (internal maintenance) ve dış konumlandırma (external positioning) boyutları üzerinde kurulmuştur. İçsel koruma, bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırmaya ağırlık vermektedir (Eren, 2015, s.148). Örgütte başarı sağlayan değerlerin, rekabetçi değerler olarak isimlendirildiği modelde, örgütün finansal başarısının yanında motivasyon aracı olarak ücret ve insan merkezli yönetim anlayışının çalışanların yönetiminde önemli olduğu üzerinde durulur (Tutar, 2017, s.270). Bu iki boyut bir araya gelerek her biri farklı bir örgütsel etkililik setini temsil eden bir dörtleme oluşturur. Şekil 1, bu iki boyutun birbirleri ile olan ilişkilerini göstermektedir(Cameron ve Quinn, 2017, s.31).



Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli
Kaynak: Cameron ve Quinn, 2017, s.31

Rekabetçi değerler modelinde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa olmak üzere dört kültür tipi tanımlanmıştır. Bu dört ölçüt kümesi örgütler hakkında varılan yargıların dayandığı temel değerleri, örgüt kültürünü oluşturan temel varsayımları, yönelimleri ifade etmektedir. (Cameron ve Quinn, 2017, s.32). Tanımlanan her bir kültür tipi altında bulunan ortak değerler de baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem olmak üzere dört başlık altında toplanmıştır (Eren, 2015, s.148).

2.1.5.3.3.1. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü

Hiyerarşi kültürü, 1900'lerin başında Avrupa'daki kamu kurumlarını inceleyen

Max Weber 'in bürokrasi anlayışının özelliklerini göstermekle birlikte genel hatlarıyla düzen, kurallar, düzenlemeler ve verimlilik ön plandadır (Cameron ve Quin, 2017, s.34). Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde açık bir otorite, standart kurallar, ileri düzeyde formenlik ve işgücünün davranışlarını şekillendiren prosedürler vardır (Tutar, 2017, s.271). Emirlerin, kuralların ve düzenlemelerin vurgulandığı hiyerarşi kültür tipinin hakim olduğu örgütlerde iş ve işlemler yakından gözetim, yönlendirme ve komuta altında gerçekleşir. Bu kapsamda örgütsel etkinlik, açıkça belirtilen hedeflerin tutarlılığı ve başarılması ile tanımlanır (Deshpande, Farley ve Webster, 1993, s.26). Liderlerin rehber olmaktan çok organizatör oldukları, rollerin bunları gerçekleştirenlerden daha önemli olduğu, iş gücünün görev tanımlarına ve pozisyonlarına göre değerlendirildiği hiyerarşi kültüründe çalışanlardan yaptıkları işleri sorgulamaları ve inisiyatif almaları yerine itaat etmeleri istenir. Dolayısıyla bu tarz örgütler yaratıcı çalışanlar için uygun bir ortama sahip değildir (Tutar, 2017, s.271).

McDonald's gibi Amerikan hazır yemek restoranlarında çalışanların uniformalarından çalışırkenki davranışlarına kadar birçok konuyu kapsayan ve her çalışanın bilmesi gereken, üzerine çalıştığı ve test edildiği kurallar kitabı 350 sayfadır. Bunun yanı sıra Ford Otomobil Firması gibi büyük ölçekli organizasyonlar ve hatta özellikle kamu kuruluşları çok fazla sayıdaki standart süreçleri, çoklu hiyerarşi düzeyleri ve kuralların titizlikle uyulmasına dair vurgu, hiyerarşi - kontrol kültürünün etkisi altında olduğunu göstermektedir (Cameron ve Quin, 2017, s.34-35).

2.1.5.3.3.2. Pazar (Rekabet) Kültürü

Pazar kültür boyutunun popülerlik kazanması, 1960'lı yılların sonlarına doğru, organizasyonların yeni rekabetçi zorluklarla karşı karşıya geldikleri döneme rastlamaktadır (Cameron ve Quin, 2017, s.35). Pazar kültür boyutu işin tamamlanması, sonuca yönelik işlem maliyeti yaklaşımı temeline göre geliştirilmiş (Tutar, 2017, s.272) ve büyük ölçüde Oliver Williamson, Bill Ouchi gibi araştırmacıların çalışmalarına dayanmaktadır (Cameron ve Quin, 2017, s.35). Çalışanların amaç odaklı oldukları bu kültür boyutunda yoğun rekabet göze çarpmaktadır. Ürettiklerine göre değerlendirilen çalışanlar başarı odaklı olmaları için motive edilirler (Tutar, 2017, s.272). Ödül mekanizması, çalışanların davranışlarına etki ettiğinden ve onları cesaretlendirdiğinden bu kültür tipinde en çok kullanılan araçlardandır (Yıldırım ve Karabey, 2016, s.435). İşlerin yürümesi konusunda katı ve talepkar rol üstlenen liderler üretici ve rekabetçilerdir

(Tutar, 2017, s.272). Bu örgüt kültürü tipi, örgütün iç işlerinden çok, tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, ruhsat sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi örgütün dış çevresine odaklanır. İç kontrolün, kurallar, uzmanlaşma ve merkezi kararlarla sağlandığı hiyerarşi - kontrol kültürünün aksine, pazar- rekabet kültürü, ekonomik piyasa mekanizmaları, rekabet dinamikleri ve para değişimi kanalıyla işler. Pazarın temel odağı rekabet avantajı kazanmak için örgütün dış çevresinde bulunan destek grupları ile yapılan değişimler, satışlar, sözleşmeler gibi iş ve işlemlerdir. Organizasyonun birincil amaçları karlılık, nihai sonuçlar, pazar taleplerine dayanıklılık, zorlu başarı hedefleri ve garantili müşteri portföyüdür. Dolayısıyla pazar tipi organizasyonlarda baskın olan temel değerler rekabetçilik ve üretkenliktir (Cameron ve Quin, 2017, s.35). Pazar çevresinin, teknolojik değişimin ve rekabet şartlarının gereklerine uyum sağlanması önemlidir (Tutar, 2017, s.272). Örneğin, 1990'lı yıllarda Philips Electronics'in Avrupa da sahip olduğu pazar payını kaybetmesi ve akabinde ilk defa zarar etmesi sonucunda şirketin rekabetçi pozisyonunu iyileştirmesi amacıyla örgüt, Dünya çapında yeni bir CEO liderliğinde Centurion olarak adlandırılan bir süreci başlatarak firma kültürünü nispeten kanaatkar, kibirli bir hiyerarşi kontrol kültüründen, müşteri odaklılık, yüksek aktif karlılık ve iyileştirilmiş kurumsal rekabet edebilirliğin uygulandığı pazar rekabet kültürüne dönüştürmek için çok büyük bir efor sarf edilmiştir. Performans yönetimi ve yeni stratejik plan çalışmaları kapsamında yılda üç defa toplantı düzenlenmiş ve tüm bu çalışmaların sonucunda uygulanan örgüt kültürü değerlendirme ölçeği Philips Firmasının pazar- rekabet kültürüne önemli bir geçiş olduğunu göstermiştir (Cameron ve Quin, 2017, s.36).

Pazar-rekabet kültürünün temel varsayımları, dış çevrenin saldırgan olduğu, müşterilerin ürünlerin değerine odaklandığı, organizasyonların rekabetçi konumlarını iyileştirme isteği içinde olduğu ve yönetimin temel görevinin organizasyonu verimliliğe ve kara götürmek olduğudur. Üretkenliğin ve karlılığın başlıca olmazsa olmazı net bir amaç ve saldırgan bir stratejidir (Cameron ve Quin, 2017, s.36). Organizasyonun başarısı pazar payının yükselmesi, kazanılan kar ve somut çıktılar ile değerlendirilir. İş gücü başarılı odaklı olup planlama, performans ve etkililik üzerinde dururlar. Temel değerlerin üretkenlik ve etkinlik olduğu bu kültür tipinde başarı kriterleri olarak pazar payı ve pazara nüfus esas alınır (Tutar, 2017, s.272).

2.1.5.3.3.3. Klan (İşbirliği) Kültürü

1960 ve 1970' li yıllarda İkinci Dünya Savaşı sonrası klan kültürünü ve ilkeleri

benimseyen, başarı ile uygulayan Japon şirketlerinin büyük başarıları Amerikalı ve Batı Avrupalı örgütlerin de dikkatini çekmiştir (Cameron ve Quin, 2017, s.37).

Geniş bir aileye benzetilen klan kültürünün hakim olduğu organizasyonlarda, çalışanların şirketin ortak değerlerini paylaşmaları, takım çalışmasını benimsemeleri, birlik ve beraberlik içerisinde olmaları, yönetime katılmaları, şirketle bütünleşmeleri ve kendilerini sürekli geliştirmeleri teşvik edilir(Tutar, 2017, s.271). Örgütte dostça ilişkilerin hakim olduğu klan kültüründe liderler mentor veya ailenin reisi gibi davranış sergileyerek astlarına akıl hocalığı yaparlar. Örgütün stratejik amaçlarının merkezinde iş gücünün geliştirilmesine yönelik uygulamalar bulunmaktadır (Yıldırım ve Karabey, 2016, s.433). Örgüt içerisinde sadakat ve değerlere bağlı olmayı destekleyen klan kültürünün(Tutar, 2017, s.271) temel varsayımları ise, en iyi takım çalışmasının tüm çalışanların katılımı ile yönetilebileceği, örgütten hizmet alanların paydaş olarak düşünülmesi gerektiği, organizasyonun insani bir iş ortamı yaratmak için iş yaptığı ve yönetim kademesinin en önemli görevinin işgücünü yetkilendirmek ve onların katılımını, bağlılığını ve sadakatini sağlamak olduğudur (Cameron ve Quin, 2017, s.37).

2.1.5.3.3.4. Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü

Adhokrasi kelimesi orijin olarak İngilizce "ad hoc" yani önceden tasarlanmamış, plansız, doğaçlama kelimesinden türemiştir ki bu da geçiciliği, ihtisaslaşmayı ve dinamizmi kastetmektedir. Adhokrasi kültürü, sanayi çağından bilgi çağına geçişte yirmi birinci yüzyılın örgüt profilini gitgide daha çok yansıtan aşırı dalgalı, sürekli hızlanan koşullara en iyi uyum sağlayan örgüt yapısıdır (Cameron ve Quin, 2017, s.39). Adhokrasi örgütlenmenin temel görevi, aşırı enformasyon yüklemesi, öngörülemeyen, kararsız kalınan durumlarda uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Adhokrasi kültürü, örgütsel yapılanma ve rehberliğin düşük düzeyde olduğu, yaratıcı düşüncelerin ve yeniliğin desteklendiği kültür tipidir. Bu kültür tipinde liderler yaratıcı, yeniliğe çabuk adapte olabilen, girişimci ve risk alabilen kişilerdir ve dolayısıyla bu niteliklere sahip çalışanları desteklerler. Hareketli, yenilikçi, girişimci ve yaratıcı bir iş atmosferini ifade eden adhokrasi kültüründe en önemli değerler girişimcilik ve yeniliktir. Ayrıca yeni koşullar karşısında dış çevreye uyum sağlayabilecek esneklikte olmak ve problemleri çözüme kavuşturmak çok önemlidir(Tutar, 2017, s.270).

Adhokrasi kültürü, hava ve uzaycılık, yazılım geliştirme, danışmanlık ve film yapımcılığı sektörlerinde sıklıkla görülmektedir. pazar yada hiyerarşi örgütlerinin aksine

merkezi iktidarın ya da otorite ilişkilerinin olmadığı adhokrasi kültüründe iktidar varolan soruna göre kişiden kişiye ya da çalışma grupları arasında iletebilmektedir. Bireyselciliğin, risk almanın ve ileri görüşlülüğün önemli olduğu adhokrasi kültüründe çalışanlar üretimle, araştırma geliştirme ile ilgilenmektedir. Örneğin, Google adhokrasi kültürünün özelliklerini gösteren en bilinen firmalardandır (Cameron ve Quin, 2017, s.39).

2.1.6. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramının, antropoloji, sosyoloji ve yönetim gibi farklı alanlardan ortaya çıktığı yukarıdaki yazın incelemesinde açıklanmıştır. Hastaneler, çeşitli meslekten kişilerin birlikte çalıştığı ve devamlı hastalarla ilgilenilen bir ortam olması nedeniyle toplumla sürekli etkileşim halinde olan örgütlerdir.

Sağlık kurumlarında kültür araştırmaları son zamanlarda önem arz eden bir konu olma özelliğini taşımaktadır. Genel olarak yapılan araştırmalar; örgüt kültürünün kalite iyileştirme (Shortell, Brien, Carman, Foster, Hughes, Boerstler ve Connor, 1995), örgütsel bağlılık (Yıldız, 2017), performans (Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh ve Walshe, 2013) üzerindeki olumlu etkisine veya hemşireler (Mrkonji, Risti, Jambrovi, Rukavina ve Raši, 2019) gibi sadece bir profesyonel gruba odaklanmaktadır. Örgüt kültürü işyerinde davranış ve performans için önemli bir açıklayıcı değişkendir; ekip çalışmasını ve tedavi sonuçlarını etkiler. Ayrıca, örgüt kültürü iş doyumunu öngörür (Körner, Wirtz, Bengel ve Göritz, 2015, s.2). Yapılan araştırmalarda, güçlü bir örgüt kültürünün olması, işgücünün organizasyonun çalışanların organizasyonun hedeflerini ve organizasyonun normlarını benimsemesini sağladığı görülmüş ve bu durumun hastanelerin verimliliğinde, büyümesinde, sürdürülebilirliklerini devam ettirmesinde ve çalışanlarının iş doyumunun sağlanmasında önem arz ettiği ifade edilmiştir (Korkmaz, Kılıç, Yücel ve Talas, 2013, s.104).

Sağlık hizmetlerinin en önemli alt sistemlerinden birisi olan hastanelerde her bir işgücünün farklı kültürel özelliklere sahip olmaları sürpriz bir durum değildir. Doktor, hemşire, psikolog, diyetisyen ve diğer yardımcı sağlık personellerinin farklı eğitim geçmişlerine dolayısıyla farklı değerlere, normlara ve inançlara sahip olmaları çalıştıkları hastanenin kendi kültürel yapısı içerisinde zamanla bu kültürü benimseyebilir ve ortak bir kültür edinebilirler (Ertaş, 2019, s.64). Sağlık sektörünün, son 30 yılda geleneksel arz ve talep yasalarından arındırılmış bir endüstrisinden rekabetçi ve pazara duyarlı bir

işletmeye dönüşmekte olduğu günümüzde dünyanın dört bir yanındaki sağlık hizmeti sağlayıcıları, hayatta kalmak için artan rekabet, maliyeti düşürme baskısı, tüketici tercihlerinin yönlendirdiği hizmet talepleri ve kapsamlı kamu denetimleri gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır (Bellou,2008,s.496). Bu koşullar altında, hastaneler, hem stratejik hem de yönetsel amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için çalışanların normlarını, inançlarını ve paylaşılan değerlerini ve kendi örgüt yapısına uygun sembollerini ve organizasyonel faaliyetlerini geliştirerek güçlü bir örgüt kültürü yaratmaları gerekmektedir. Yaratılan kültür kapsamında hastane yönetiminin benimsediği ve paylaştığı değerlerin çalışanların ve takımların davranışlarına yansıtılabilmesi hastane yöneticilerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Çok sayıda başarılı hastanede, ayırt edici bir kültür, karşılaştırmalı bir avantaj kaynağı olabilir. Farklı bir kültür, işgücünün benimsemesi gereken normları davranışları, gibi tüm hareketlerini yöneten görünmez bir yapı olarak hareket edebilir (Ertaş, 2019, s.64-65). Örgüt içerisinde doğru bir şekilde planlanan ve uygulanan örgütsel kültür sayesinde işgücü arasında uyum sağlanır, çalışanlarda örgütsel bağlılık, aidiyet duygusu yaratılır. Böylece işlerinden ve çalışma atmosferinden memnun motivasyonu yüksek düzeyde çalışanlar ile kaliteli sağlık hizmeti, yüksek hasta memnuniyeti ve dolayısıyla örgüt başarısı sağlanır (Gemlik, Manioğlu ve Çatar, 2015, s.5).

Türkiye' de yazılan yüksek lisans ve doktora tezleri ve hakemli dergilerde yayınlanmış araştırmalar aşağıda sunulmuştur:

Elazığ il merkezinde bulunan altı hastanede (bir üniversite hastanesi, üç devlet hastanesi ve iki tane de özel sağlık kuruluşu) 256 sağlık personelinin katılımı ile yapılan araştırmanın amaçlarından bir tanesi de araştırmanın yürütülen hastanelerin Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeline göre dört çeşit örgüt kültürü tipinden hangisine yakın olduğunun belirlenmesidir. Bu çalışmanın sonucuna göre, genel olarak tüm hastaneler düşünüldüğünde örgüt kültürü tiplerinden hiyerarşi kültürünün öne çıktığı görülmektedir. Hiyerarşi kültürünü sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürleri izlemektedir. Örgüt kültürü tiplerine, hastane türü ve mülkiyet açısından bakıldığında, tüm kategorilerde genel toplamda olduğu gibi hiyerarşi kültürü diğer kültür tiplerine göre daha öne çıkmaktadır. Hastaneler içinde hiyerarşi kültürü, özel sağlık kuruluşlarında üniversite ve devlet hastanelerine göre daha azdır (Erdem, 2007, s.70-71).

Arslan (2010); Türkiye'de kamu / devlet ve özel hastanelerde baskın olan örgüt kültürüyle hemşirelerin iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla İstanbul' da

yer alan devlet ve özel hastanelerde çalışan 180 hemşireden veri toplamıştır. Ulaşılan sonuçlara göre çalışmanın gerçekleştirildiği hastanelerde tüm kurum kültürü tiplerine rastlanmıştır. En yüksek ortalamaya sahip kurum kültürü hiyerarşi kültürü tespit edilirken en düşük ortalamaya sahip kurum kültürü ise; klan kültürü olmuştur. Hiyerarşi kültüründen sonra en baskın kültür tipinin ise pazar kültür tipi olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada kamu ve özel hastaneler arasında örgüt kültürü yönüyle bir farklılık olmadığı her iki hastane türünde de hiyerarşi kültürünün hakim olduğu araştırmanın bir diğer sonucudur (Arslan, 2010, s.102-103).

İzmir, Aydın ve Eskişehir’de bulunan toplam dört kadın doğum branş hastanesinde çalışan personelin, örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmelerinden yola çıkarak, bu hastanelerdeki örgüt kültürünü, örgüt kültürü tipinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda örgüt kültürü tiplerine, hastaneler açısından bakıldığında, araştırma kapsamındaki tüm hastanelerde, genel toplamda olduğu gibi hiyerarşi kültürü, diğer kültür tiplerine göre daha çok öne çıkmaktadır. Hastane çalışanlarının genel olarak örgütlerini en az ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi adhokrasi kültürüdür. Hastane çalışanlarının hiyerarşi kültüründen sonra en fazla ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipi klan kültürüdür (Ölçerler Gönen, 2012, s.166-167).

Aydıntan ve Göksel 'in (2012) Ankara' da yer alan kadın ve göz hastalıkları alanında uzmanlaşmış iki hastane ve Edirne' de bulunan genel hizmet amaçlı Devlet Hastanesinde gerçekleştirdikleri hastanelerde mevcut örgüt kültür tiplerini tespit etmeyi amaçlayan araştırmalarının örneklemini 343 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmaya uzmanlık hastanelerinden 223 sağlık personeli, genel hizmet hastanesinden ise 120 sağlık personeli katılmıştır. Örneklemin 60' ı hekim, 283' ü yardımcı sağlık personeli olmakla birlikte 259' u kadın ve 84' ü erkektir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s.57). Bütün gözlem verileri incelendiğinde hastanelerde hiyerarşi kültürünün hakim olduğu ve bunu piyasa kültürünün izlediği görülmektedir. Bu çalışmada kültür türlerinin demografik değişkenler boyutunda farklılıklarının incelenmesi ihtisas hastanelerinde adhokrasi, genel hizmet hastanesinde hiyerarşi kültürünün baskın olduğu istatistiki olarak kanıtlanmaktadır. Doktorlar arasında piyasa kültürünün, sağlık personelleri arasında ise adhokrasi kültürünün hakim olduğu görülmektedir. Cinsiyet açısından kültür farklılıkları incelendiğinde ise, erkeklerin piyasa kültürüne sahip oldukları görülmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s.60-61).

Acar (2014), özel ve kamu hastanelerinin baskın örgüt kültürü türlerini tanımlamayı ve iş performansı üzerindeki etkileri arasında bir karşılaştırma yapmayı

amaçlayan çalışmalarında Türkiye' nin büyük şehirlerinde (İstanbul, İzmir, Bursa, Antalya, Samsun, Malatya ve Kocaeli) bulunan 37' si özel ve 62' si kamu hastanesi olmak üzere toplam 99 hastanenin, 512 çalışanından elde edilen veriler incelenmiştir (Acar ve Acar, 2014, s.22). Araştırma sonucunda hem kamu hastanelerinde hem de özel hastanelerde göz önünde bulundurulduğunda hakim olan kültür tipi hiyerarşi kültür tipidir. Hiyerarşi kültürünü pazar kültürü takip etmektedir. Adhokrasi kültürü ise en az baskın olan kültür tipidir. Sadece özel hastaneler değerlendirildiğinde kültür tiplerinin baskınlık dereceleri bakımından sıra hiyerarşi, pazar, klan ve adhokrasi iken kamu hastanelerinde hakim olan kültür tipi sırası; hiyerarşi, pazar, adhokrasi ve klan şeklinde sıralanmaktadır (Acar ve Acar, 2014, s.24).

Yalçınsoy, Işıldak, Bilen (2017), Adana İlinde Çukurova Üniversitesi Balcalı Tıp Fakültesi ve üç özel hastanede görev yapan 411 sağlık sektörü çalışanının örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yaptıkları araştırma sonuçlarından bir tanesi de, sağlık sektörü çalışanlarının bulundukları kurumlarda algıladıkları örgüt kültürü türü sırasıyla; hiyerarşi, klan, pazar ve adhokrasidir (Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen, 2017, s.143).

Yıldız' ın (2017), sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi amacı ile gerçekleştirdiği çalışmasının evrenini İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen 250 hemşirenin algıladığı baskın örgüt kültürü tipi hiyerarşi kültürüdür. Hiyerarşi kültürünü klan kültürü takip etmektedir (Yıldız, 2017, s.49-50). Demografik açıdan incelendiğinde araştırmada klan tipi örgüt kültürü, adhokrasi tipi örgüt kültürü, pazar tipi örgüt kültürü, hiyerarşi tipi örgüt kültürü alt boyutları ile yaş, medeni durum, çalışma statüsü, hastanedeki kıdem, mesleki deneyim, çalışma şekli ve çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Ancak cinsiyet, eğitim durumu ve kurumdaki görev arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kadın hemşirelerin tüm alt boyutlarda algıları erkeklere göre daha yüksektir ve bu durum istatistiksel olarak anlamlıdır. Eğitim durumuna göre örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise, eğitim düzeyi yükseldikçe örgüt kültürü algısının düştüğü görülmektedir. Ve son olarak, kurumdaki görev durumuna göre örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, sorumlu hemşirelerin örgüt kültürü algıları daha yüksektir. Sorumlu hemşirelerin üstlenmiş oldukları sorumluluklar nedeniyle örgüt kültürü algıları daha yüksektir (Yıldız, 2017, s.86-87).

Ertaş' ın (2019), Adıyaman' da hizmet veren T.C. Sağlık Bakanlığına bağlı kamu hastanelerinde çalışan sağlık personelleri ile gerçekleştirdiği araştırmasında, araştırmaya katılan 534 sağlık çalışanının algıladıkları örgüt kültürü tipi hiyerarşi ve klan kültürü olduğu tespit edilmiştir (Ertaş, 2019, s.196-197).

Uluslararası literatürde sağlık kurumlarında örgüt kültürü kapsamında yapılan araştırmalar aşağıda sunulmuştur:

Saif (2017), Ürdün' de bulunan 6 özel hastanenin, 349 sağlık çalışanının algıladığı ve olması istenilen örgüt kültürü tipini keşfedebilmek amacıyla yaptığı araştırmasında, en baskın örgüt kültürü tipi hiyerarşi, en az baskın olan örgüt kültürü tipi ise; klan kültürüdür. hiyerarşi örgüt kültürünü market ve adhokrasi örgüt kültürleri izlediği sonucuna varılmıştır. Hiyerarşi kültürünün ortaya çıkmasına neden olan faktörler, iş ortamının kontrol altında tutulması, çalışanlarla patronlar arasındaki yüksek formal ilişkilerin olması, esnek şartlara sahip olmayan çalışma ortamı. Bu baskınlığın nedeni hastane sahiplerinin lider konumunda olmaları ve muhtemelen sağlık yönetimi uzmanı olmadıkları anlamında da açıklanabilir. Öte yandan sağlık çalışanlarının en çok tercih ettikleri örgüt kültürü çeşidi ise; adhokrasi olmuştur. Klan kültür tipi ise ikinci sırada tercih edilen kültür tipi olurken, en az tercih edilen ise hiyerarşi ve market kültür tipi sırasında olduğu tespit edilmiştir (Saif, 2017, s.56-57).

Suudi Arabistan' da Başkent Riyad' dan sonra en büyük ikinci şehir olan Cidde' de (<https://tr.wikipedia.org/wiki/Cidde>) bulunan bir tanesi kamuya ait bir tanesi üniversite eğitim hastanesi olmak üzere iki hastanede gerçekleştirilen hastanelerde çalışan 239 sağlık çalışanına göre çalıştıkları hastanede hiyerarşi kültürü baskın olan kültür tipi olarak öne çıkmaktadır. Hiyerarşi kültür tipini; klan, market ve adhokrasi kültür tipleri izlemektedir (Alsoulami, Banjar ve Mahran, 2018, s.42).

Hırvatistan da iki üniversite hastanesinde çalışan 87 hemşirenin bulundukları üniversite hastanesinin algıladıkları ve olması istenilen örgüt kültürü tipini tespit etmek amacıyla yapılan araştırmada genel olarak klan kültürünün yaygın olduğu görülmüştür. Klan kültürünü hiyerarşi kültürü takip etmiş ve sonrasında pazar kültürü en baskın örgüt kültürü olmuştur. En az görülen örgüt kültürü tipi ise adhokrasi olmuştur. En çok tercih edilen örgüt kültürü ise klan kültürüdür. En çok tercih edilen ikinci örgüt kültürü hiyerarşik kültür iken onu adhokrasi kültürü takip etmiştir. En az arzu edilen örgüt kültürü ise pazar kültürüdür. Bahsi geçen çalışmada demografik değişkenler açısından çarpıcı bir farklılık söz konusu olmaz iken sadece mevcut iş yerinde çalışılan süre bazında bir farklılık söz konusudur. Şöyle ki, mevcut iş yerinde çalışma süresi arttıkça katılımcıların

klan kültürünü daha çok benimsedikleri ve tercih ettikleri görülmektedir (Mrkonji, Risti, Jambrovi, Rukavina ve Raši, 2019, s.648-649).

Kuzey İrlanda' nın Başkenti Belfast' ta bulunan kamuya ait Royal Victoria Hastanesinde baskın olan kültürü tanımlamak amacıyla, 251 sağlık çalışanı arasından 83 sağlık profesyoneline anket uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre hastanede baskın olan kültür; pazar kültürüdür. Pazar kültürünü hiyerarşi kültürü, klan ve adhokrasi kültürü takip etmektedir. Öte yandan Royal Victoria Hastane çalışanlarının tercih edecekleri örgüt kültür tipi ise klan kültür tipi olup, bunu hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü izlemektedir (Armstrong, Maxwell, Ferrie, Greenwood ve Sheerin, 2019, s.19-20).

Endonezya' da Jambi Devlet Hastanesinde hasta güvenliği kültürünün analiz edilebilmesi amacıyla hastanedeki organizasyon kültürünün profilini belirleme amacıyla gerçekleştirilen ve 128 sağlık çalışanının anket doldurduğu çalışma sonucunda hastanede hakim olan kültürün klan kültürü olduğu ve ardından hiyerarşi kültürünün en yüksek puana sahip olduğu tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ise en az baskın olan kültür tipidir. 128 sağlık çalışanının tercih ettikleri kültür tipi göz önünde bulundurulduğunda yine klan kültürünün ve hiyerarşi kültürünün öne çıktığı gözlenmektedir. Adhokrasi kültürü ise en çok tercih edilen üçüncü kültür tipidir (Heningtonurani ve Ayuningtyas, 2019, s.362).

Endonezya' da ortopedi ve travmatoloji branş hastanesinde örgüt kültürü ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkiyi analiz etme ve hastanede baskın olan örgüt kültürü tipinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada 56 sağlık çalışanının algıladığı ve hastanede baskın kültür tipi olarak öne çıkan kültür çeşidi hiyerarşi kültürüdür. Hiyerarşi kültür tipini; klan, market ve adhokrasi kültür tipleri izlemektedir. Ayrıca ortopedi ve travmatoloji branş hastanesinde çalışanların tercih ettikleri kültür tipi aile atmosferi ve takım çalışması özellikleri ile öne çıkan klan kültür tipidir (Marahani ve Roshandi, 2019, s.164-165).

Vietnam' da Quang Nam Eyaleti Genel Hastanesinde 701 sağlık çalışanından 566' sının katılımıyla gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre hastanede hakim olan örgüt kültürü tipi klandır. Klan kültürünün ardından sağlık çalışanları tarafından algılanan mevcut örgüt kültürü tipi; pazar kültürüdür. Pazar kültürünü, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü takip etmektedir. Ayrıca, bu çalışmada mevcut kültür tipleri ve beklenen kültür tipleri arasında fark bulunmamaktadır. Bu sonuç, sağlık çalışanlarının rekabetçi pozisyondan ziyade genellikle devlet kurumlarında bulunan iç istikrarın değerini tercih ettiklerini göstermektedir (Huy, Thu, Anh, Au, Phuong, Cham ve Minh, 2020, s.4).

2.2. Farklılık Kavramı

Küreselleşmenin artmasıyla birlikte organizasyonlar içerisinde çalışanlar arasındaki farklılıkların da çoğalması ve çalışanların çevrelerindeki iş arkadaşlarının farklı özellikleri karşısındaki tavır ve davranışları önem arz etmeye başlamıştır (Karavardar, 2018, s.7). Hubbard, farklılık kelimesi kendi içerisinde birbirinden farklı görüşlere sahip bir kavram olması nedeniyle yapılan araştırmaların anlam ifade edebilmesi için öncelikle farklılık kavramının tanımlanması gerekmektedir (Akt.Sürgevil, 2010, s.5).

Klasik yönetim yaklaşımlarında farklılık bir çatışma faktörü olarak incelenirken, post modern yönetim düşüncesinde farklılık kavramı sinerji yaratıcı ve organizasyonun etkinliğini yükselten bir faktör olarak belirtilmektedir. Stratejik perspektiften incelendiğinde, farklılıkların yönetilebilmesi için organizasyon içerisindeki farklılıkların belirlenmesi ve tanımlanması gerekmektedir (Karavardar, 2018, s.8).

Dar anlamda farklılık tanımları cinsiyet, yaş, ırksal köken, milliyet, eğitim durumu yada çalışma durumu gibi boyutlara odaklanırken, geniş anlamda farklılık tanımları ise; yaş, engel durumları, inanç, cinsel tercih, değerler, etnik kültür, milli köken, eğitim, yaşam biçimi, din, dış görünüm, sosyal statü, finansal durum gibi boyutlara odaklanır (Demirel ve Özbezek, 2016, s4).

1990'lı yıllarda farklılıkların yönetimi kavramını Amerika da ortaya atan (Bulşu ve Gümüş, 2018, s.323) Thomas farklılık kavramını ayrıntılı bir şekilde tanımlamıştır. Thomas' a göre farklılıkların herkesi kapsayan bir kavram olduğunu yaş, özgeçmiş, kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam stili, cinsel eğilim, coğrafik köken, yönetimin içerisinde olma yada olmama hali, gibi özellikleri de göz önünde bulundurarak genişletmiştir. Thomas'a göre farklılıklar, içerisinde iş gücünün, rakip işletmelerin, organizasyonel fonksiyonların, ürünlerin bulunduğu bir karışımın içerisinde bulunan kişiler arasındaki benzerlik ve farklılıklara dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bahsi geçen karışımın içerisindeki bileşenlerin miktarı ve çeşitliliğinin artması, farklılıkları da arttırmaktadır (Akt. Sürgevil, 2010, s.5).

Farklılık kavramı, çeşitli kriterler göz önünde bulundurularak birçok şekilde tanımlanabilmektedir. Jackson farklılığı, bir kişinin diğer bir kişiyi herhangi bir özelliğinden dolayı kendisinden farklı hissetmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akt. Karavardar, 2018, s.12). Jamiesson ve O'Mara, kadınlar ve ten rengi farklı kişileri kapsayan tanımlara değerler, inançlar, yaş, engellilik, eğitim gibi özellikleri de ekleyerek

incelemişlerdir. Farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemesine vurgu yapan McGrath, Berdahl, ve Arrow' a göre farklılıklar; ırk, cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklere ek olarak mesleki bilgi birikimi ve tecrübeler, değerler, inançlar ve davranışlar, kişilik, bilişsel ve davranışsal stiller, organizasyon içerisindeki konum gibi özelliklerin tümünü belirtmektedir (Akt. Sürgevil, 2010, s.6). Gentile' e göre farklılık, herhangi bir zümre, toplum, örgüt, millet ya da takım içerisinde bulunan kişilerin kimlik, tecrübe, inanç, ırk, cinsiyet, etnik kimlik, milli kimlik, fiziksel olarak uygunluk hali, eğitim düzeyi, politik yada ekonomiyle ilgili görüş ve mesleki deneyim gibi özelliklerin tamamıdır (Akt. Karavardar, 2018, s.8). Örgütlerdeki iş gücüne dair farklılıklar; cinsiyet, yaş, tecrübe, etnik köken, milliyet, ırk, fiziksel özellikler, doğum yerleri gibi demografik farklılıkların yanı sıra, ekonomik durum, eğitim seviyesi, inanç, yaşam tarzı, siyasi görüş, örf, adet ve değer yargıları gibi sosyokültürel farklılıklar ve davranış tarzı, bedensel ve zihinsel kabiliyetler, kişilik, bilgi ve yetenek düzeyi, duygusal, ruhsal ve psikolojik durumu gibi bireysel farklılıklar şeklinde sıralanabilmektedir (Memduhoğlu, 2011, s. 37-38).

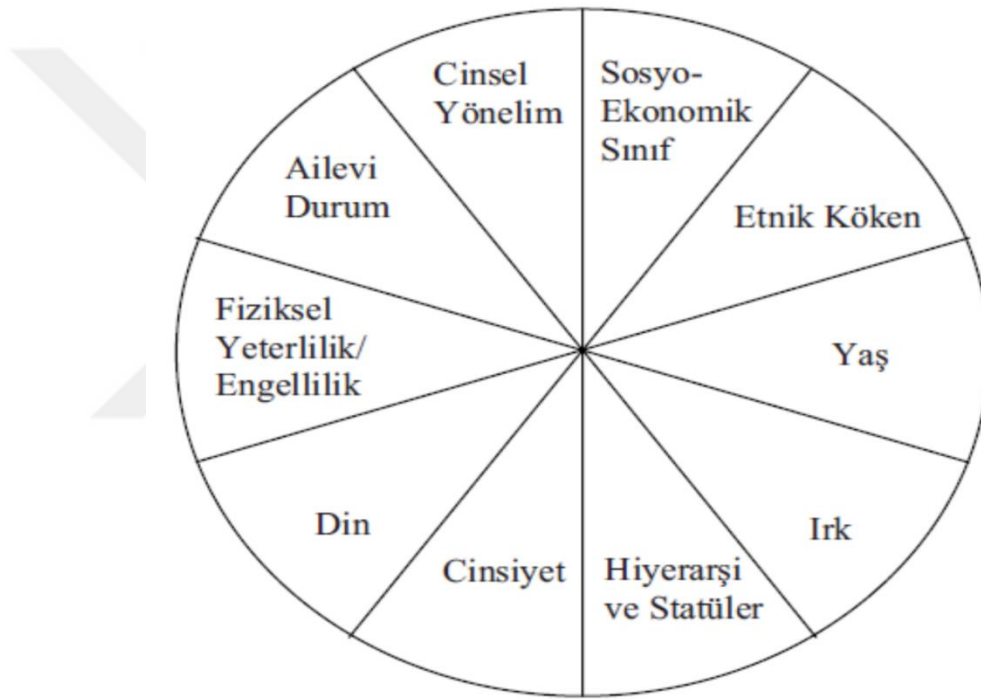
Yukarıda bahsi geçen tanımlardan da anlaşılacağı üzere, farklılık çoğunlukla herhangi bir sınıf, örgüt, zümre, millet yada milletin grupları içerisinde tüm bireylerin farklı kimlik, tecrübe, inanç, yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, milliyet, din, sınıf, iş tecrübesi, fiziki uygunluk, eğitim seviyesi, medeni durumu, siyasi ve finansal yönelimleri ile ilgili farklılıkları kabullenmek, anlamak, onaylamak, değerlendirmek ve yönetmek olarak tanımlanmaktadır (Demirel ve Özbezek, 2016, s.5).

2.2.1. Farklılığın Boyutları

Farklılık konusunda 'boyut' ifadesi kişinin özelliklerini açıklamak amacıyla kullanılmaktadır. Kişiler kendilerini ifade etme kapsamında çok sayıda boyut ya da özelliklere sahiptir ve bu boyutlar birbirinden bağımsız değildir (Loden ve Rosener, 1991, s.18).

Alan yazında farklılık konusu hakkında yapılan araştırmalara göre farklılığın öne çıkan önemli boyutlarının kişinin diğer insanlardan ayırt edici yada diğer insanlarca kabul edilmemesine neden olan özelliklerinin olması, kişinin sahip olduğu birtakım özellikleri nedeniyle güçlü veya güçsüz olarak algılanması, toplumda egemen grubun etkisi, toplum içerisinde sosyal adaletin dağıtımı olduğu görülmektedir (Karavardar, 2018, s.9).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından, birçok farklılık boyutu sıralanmaktadır. Esty, Griffin ve Hirsch (1995) iş hayatında en mühim olduğunu düşündükleri ve takım kimliğinin oluşumunda önemli rol oynayan on farklılık boyutuna yoğunlaşmışlardır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995, s.3). Şekilde 2' de görülen her bir farklılık boyutuna göre, bireyler; erkekler ve kadınlar, renkli ırk (siyahi insanlar), farklı kültürden bireyler, farklı dine mensup bireyler, yaşlı ve genç işgücü, eşcinseller, farklı sınıflardan bireyler, organizasyonun farklı kademelerinden olan bireyler, özel yaklaşım gerektiren bireyler, yabancı uyruklu kişiler, değişik ailevi sorumlulukları olan iş gücü şeklinde farklılaşmaktadır (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995, s.7).



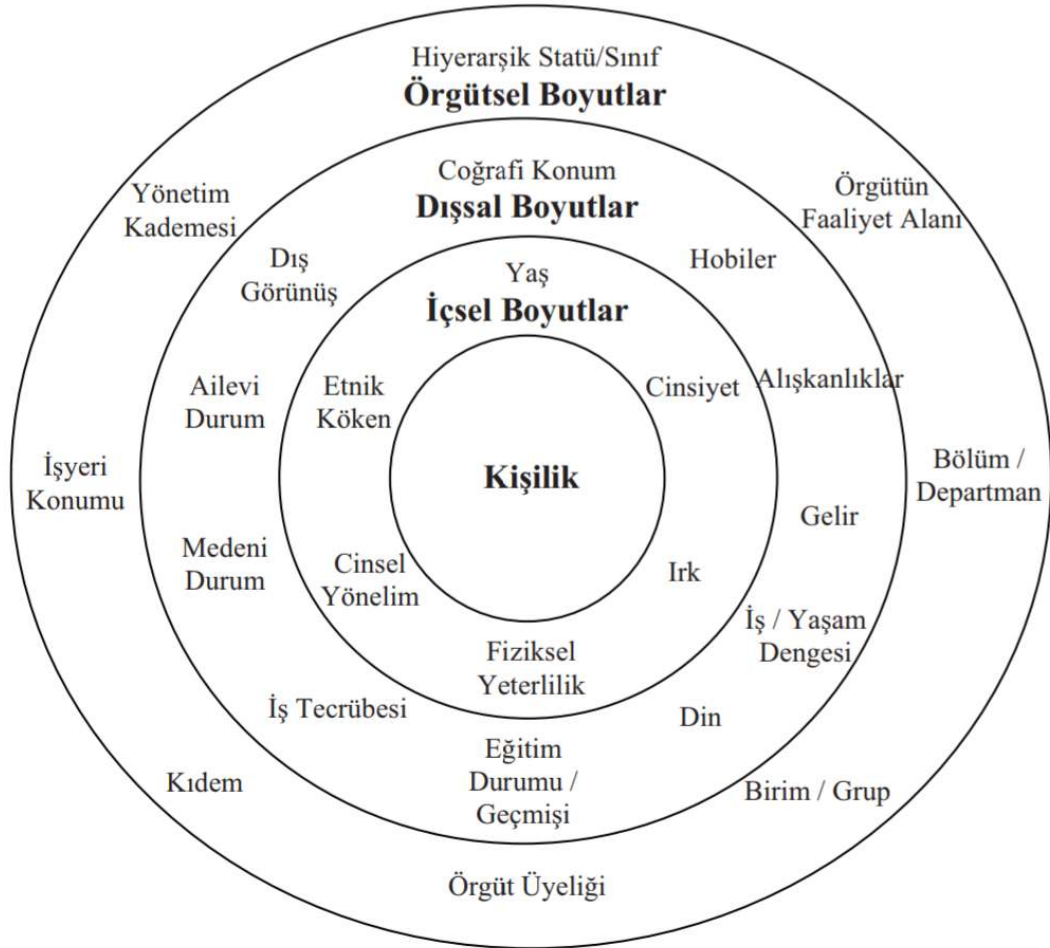
Şekil 2: Çalışma yaşamında farklılıklar: temel boyutlar

Kaynak: Esty, Griffin ve Hirsch, 1995

Salomon ve Schork, çeşitliliğin boyutlarının kişilik çevresinde üç farklı seviyede konumlandığını ifade etmişlerdir. Dış çemberde kurumsal boyutlar; yönetim kademesi, kıdem, organizasyon üyeliği konumlanırken, yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel tercih, ırk çekirdek olarak adlandırılan iç çemberde konumlanmıştır. Alışkanlıklar, hobiler, gelir, iş yaşam dengesi, medeni durum gibi kişisel boyutlar olan dışsal boyutlar da tekerleğin ara katmanında konumlanmaktadır. Salomon ve Schork' a göre sonuçta, şirkete fayda sağlayacak olan düşünce ve bakış açısı çeşitliliğidir ve bu çeşitliliğe, tüm boyutlarda

çeşitlilik gösteren iş gücünden ulaşılmaktadır (Salomon ve Schork, 2003, s.39).

Salomon ve Schork çalışmasında yer alan "tekerlek" örneği verilerek açıklanan farklılık boyutları şekil (Şekil 3) olarak tasvir etmişlerdir.



Şekil 3: Farklılık boyutları

Kaynak: Salomon ve Schork, 2003

2.2.2. Farklılık Boyutları İle İlgili Yaklaşımlar

Farklılık boyutlarının gruplandırılması konusunda farklılık çeşitlerinin belirlenmesi ve ölçülmesi ile alakalı olan, faktörleri dikkate alan faktör yaklaşımı ve çoğunluklar arasında azınlıkların oranını belirlemeyi hedefleyen oranlar yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Sürgevil, 2010, s.10).

2.2.2.1. Faktör Yaklaşımı

Faktör Yaklaşımı, farklılıkların gruplandırılmasında faktörlerin tanımlanarak ve belirlenen faktörlere göre farklılıkların sınıflandırılması olarak tanımlanmaktadır. Faktör yaklaşımları iki kategorili farklılıklar yaklaşımı ve çok kategorili farklılıklar yaklaşımı olarak iki grupta incelenmektedir (Karavardar, 2018, s.9-10).

2.2.2.1.1. İki Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

İki kategorili farklılık yaklaşımları; birincil ve ikincil farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar, işle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar şeklinde incelenmektedir. Birincil ve İkincil Farklılıklardan birincil farklılıklar, bireyin hayatının tüm aşamalarında güçlü ve devamlılık arz eden etkiler yarattığı düşünülen ve farklı kimliklerimizin temelini oluşturan yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel, fiziksel yeterlilikler ve özellikler, ırk ve cinsel yönelim olan altı farklılıktan oluşmaktadır. İkincil farklılıklar ise; iletişim tarzı, eğitim, ailevi durum, askerlik deneyimi, din, ana dil, gelir düzeyi, iş deneyimi gibi değerleri, beklentileri, deneyimleri şekillendirmede önemli rol oynayan farklılıklardır (Sürgevil, 2010, s.11).

Daft, farklılığı, kişilerin doğuştan sahip oldukları ve değiştirme imkanlarının olmadığı özellikleri içeren temel boyutlar ve kişinin hayatı süresince edindiği tecrübelerle gelişen, genellikle değiştirilebilir özellikleri kapsayan ikincil boyutlar olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Temel boyutlar; ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve zihinsel yeterlilik iken, ikincil boyutlar ise; kişilerin inançları, medeni durumları, eğitim ve sosyo-ekonomik seviyeleridir (Akt. Kevser, 2019, s.88).

Harrison, Price ve Bell (1998) farklılıkların gruplardaki sosyal entegrasyon üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında farklılıkları, yüzeysel ve derin farklılıklar olmak üzere iki grup altında incelemişlerdir. ırk, yaş, cinsiyet gibi gözlenebilen özellikler yüzeysel farklılıkları ifade ederken; düşünce, tutum gibi insanların zamanla karşılıklı iletişim ve etkileşimleri sonucunda farkına varılan tutumsal farklılıkları derin farklılıklar olarak ifade edilmektedir (Harrison, Price ve Bell, 1998, s.97-98). Harrison, Price ve Bell (1998) in kullandıkları yüzeysel ve derin farklılıklar terminolojisi literatürde Jackson, May ve Whitney (1995) ve Milliken ve Martins (1996) tarafından yapılan son teorik çalışmalarla paralellik göstermektedir. Her iki makale de ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş gibi kolayca tespit edilebilen özelliklerde ve tutumlar, değerler gibi altta yatan daha derin düzey özelliklerde çeşitliliği açıklamaktadır (Akt. Harrison, Price

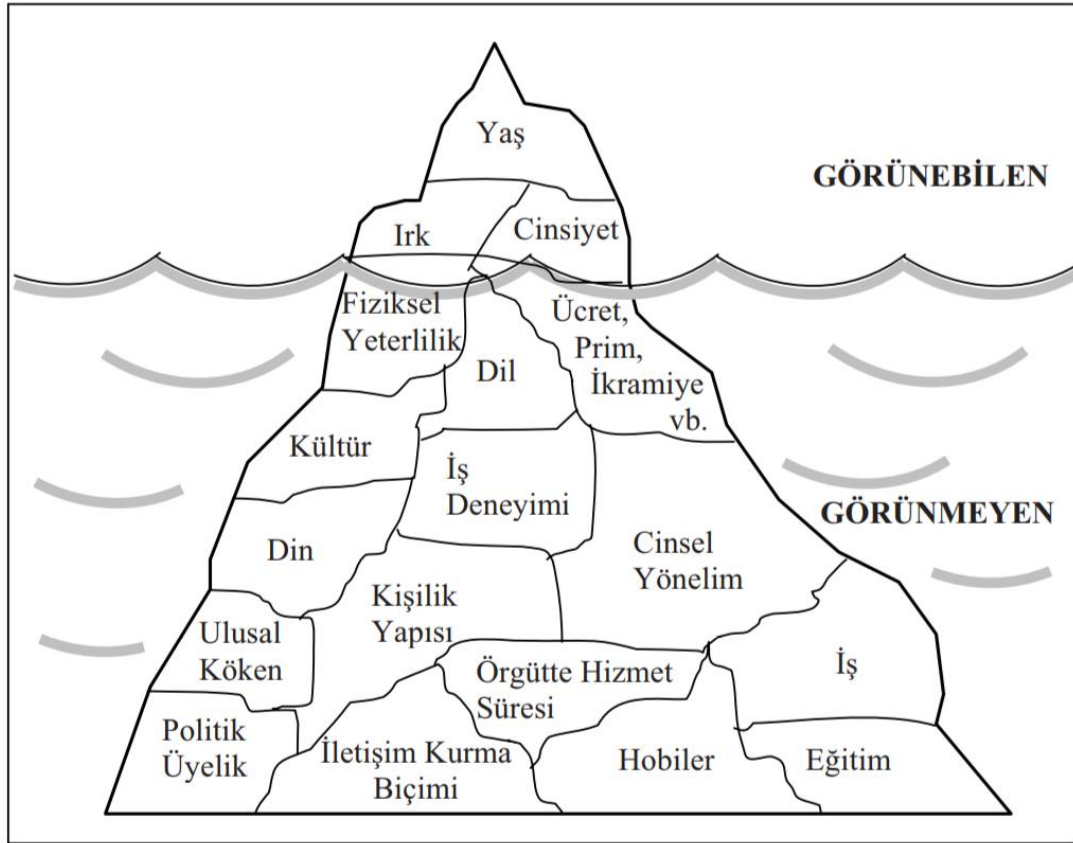
ve Bell, 1998, s.97).

Literatürde yer alan bir diğer sınıflandırma görülebilen ve görülemeyen farklılıklardır. Kişilerin çevrelerindeki diğer insanları değerlendirmelerine imkan veren görülebilen ve görülemeyen özelliklerinin etkili olduğu belirtilmektedir. Litvin' e göre gözle görülebilen farklılıklar; yaş, etnik köken, cinsiyet, ırk gibi gözlemlenebilmesi daha kolay olan niteliklerdir. Bunun yanı sıra; eğitim, gelir, coğrafik konum, medeni hal, din, iş tecrübesi gibi özelliklerde doğrudan gözlemlenemediğinden dolayı gözle görülmez farklılık boyutlarıdır (Akt. Karavardar, 2018, s.10).

Daha önce de vurgulandığı üzere farklılıkları oluşturan çok sayıda özelliğin bazıları kolay bir şekilde fark edilirken, bazıları ilk etapta fark edilemeyip sonradan anlaşılmaktadır. Bu nedenle farklılıkları bir buzdağına benzetmek olanaklıdır (Gümüş, 2009, s.45). Endüstriyel Araştırma Enstitüsü üyelerinden "Air Products and Chemicals" isimli firma farklılık boyutlarını görünebilen ve görünmeyen farklılık boyutları olarak ifade ederek buz dağı örneğiyle açıklamaya çalışmıştır. Buzdağının suyun yüzeyinde bulunan görünen bölümünde yaş, cinsiyet ve ırk olmak üzere üç farklılık boyutu yer alırken, buzdağının suyun altında kalan görünmeyen kısmında kültür, iş tecrübesi, kıdem durumu, ücret, dil, din, ulusal köken, eğitim ve hobiler gibi farklılık boyutları yer almaktadır (Salomon ve Schork, 2003, s.37-38).

Air Products and Chemicals adlı firmanın buzdağı örneğine göre açıkladıkları görülebilen ve görünmeyen farklılık boyutlarına şekil 4' te yer verilmektedir.

Pelled, farklılık boyutlarını çalışma takımlarının performansı ile ilişkilendirmesi sonucunda işle yüksek seviyede ilgili olan farklılıklar ve işle düşük seviyede ilgili olan farklılıklar olmak üzere iki farklılık grubu belirlemiştir. Bu sınıflandırmada işle ilgili olma derecesi; iş veya görev ile ilgili deneyim, beceri, bakış açılarını içeren özelliklerdir (Akt. Sürgevil, 2010, s.15).



Şekil 4: Buzdağı örneği ile açıklanan görünebilen ve görünmeyen farklılık boyutları

Kaynak: Salomon ve Schork, 2003

2.2.2.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımında, farklılıklar bir özellikler dizisi ya da profili şeklinde incelenmektedir. Bu kapsamda çok boyutlu yaklaşımlarda farklı araştırmacılar tarafından bazı kategoriler oluşturulmakta ve bu kategoriler arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir (Sürgevil, 2010, s.15). Çok faktörlü farklılık boyutları kapsamında McGrath, Berdahl ve Arrow'un farklılıkları beş gruba ayırarak ele aldığı çalışmaları öne çıkmaktadır (Karavardar, 2018, s.11). Çalışmalarında farklılık boyutları olarak kişilerin demografik özelliklerini, iş hakkındaki bilgi, beceri, yetenekler, değer, inanç ve tutumlar, kişilik, bilişsel ve davranışsal tarz, organizasyondaki veya takımdaki konum olarak sınıflandırmışlardır. McGrath, Berdahl ve Arrow yukarıda bahsi geçen beş farklılık boyutunu örgüt performansını arttırdığı sürece işlevsel özellikler olarak nitelendirmektedirler (Akt. Sürgevil, 2010, s.16). Benzer bir gruplandırma Jehn, Northcraft ve Neale tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada farklılıklar sosyal, bilgisel ve değer farklılıkları olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Sosyal farklılıklar, iş

gücü arasındaki farklılıkların kişilerin ait oldukları sınıflara olan üyelikleri ile oluştuğu ifade edilmektedir. Bilgisel farklılıklar ise, kişilerin hayatları süresince edindikleri eğitim, beceri ve deneyim gibi özellikler ifade edilmektedir. Değer farklılıkları, inançlar ve değerler gibi kişilerin tercih, hedef, misyon, hayata bakış açıları ve değerlerinden oluşan nitelikler arasındaki farklılıkları içerir (Akt. Karavardar, 2018, s.11-12).

Aynı şekilde Worman çalışan farklılıklarını sosyal farklılıklar, değerler farklılıkları ve bilgi farklılıkları olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken sosyal farklılık boyutları olarak incelenirken, davranış ve kişilikteki psikolojik farklılıklar ise değer farklılıkları boyutlarıdır. Bilgi farklılıkları ise; eğitim, örgüt içerisindeki ünvan olarak tanımlanmıştır (Akt. Kevser, 2019, s.88).

Sonuç olarak bütün bu farklılıklar, kişilerin farklılık yelpazesini oluşturmaktadır ve zaman içerisinde çeşitli araştırmacılar, bu farklılık yelpazesine dahil olan çok sayıda farklılık boyutu sıralanmaktadır (Karavardar, 2018, s.12).

2.2.2.2. Oranlar Yaklaşımı

Faktör yaklaşımına alternatif bir yaklaşım olan oranlar yaklaşımında, sınıf içerisindeki azınlık çoğunluk oranı incelenmektedir. Kanter' in, Örgütün Kadın ve Erkekleri adlı araştırmasında da, oranların takım çıktılarına etkisi değerlendirildiğinde, takım içi ve takım dışı oranların önem arz ettiği görülmüştür. Kanter' in yaklaşıma ilişkin sunduğu kuramsal çerçevede azınlık çoğunluk oranları göz önünde bulundurularak belirlenen dört ana takım tipi bulunmaktadır. Tek tip takımlar; üyelerinin tamamının aynı konumda olduğu takımlardır. Örneğin sadece kadınlardan oluşan bir takım. Çarpık / yatık olarak adlandırılan takımlarda, azınlıklar takımın %1 ila % 15'ini oluşturmaktadır. Meyilli takımlarda ise; azınlıkların oranı % 15 ila % 35 arasında bulunmaktadır. Ve son olarak azınlıklar ile çoğunlukların oranının birbirine yaklaştığı dengeli takımlarda azınlıkların oranı %35 lerden % 65 'lere kadar yükselebilmektedir. Oranlar yaklaşımı faydalı olmasının yanında, sadece cinsiyet ya da sadece ırk gibi farklılık boyutlarına odaklanması nedeniyle dezavantajlı görülmektedir (Akt.Sürgevil, 2010, s.19-20).

2.2.3. Farklılıkların Dört Boyutu

Farklılığın boyutları ve türleri üzerine çok sayıda araştırma yapılmıştır (Jonsen, 2011, s.38). Bu kapsamda literatürdeki bir çok çalışma farklılıkların oluşma nedenlerini dört düzeyli model ile açıklamışlardır (Hanappi ve Egger, 2006, s.126.; Kreitz,2008, s.102). Gardenswartz ve Rowe (1994)'a göre farklılık her bir kabuğunu soydukça

çekirdeğe ulaşılan bir soğan gibidir. Çeşitlilik; ırk, yaş, inanç, ulusal köken, din, etnik köken, cinsel yönelim gibi birçok farklı insan özelliğini kapsayabilir. Çeşitliliği temsil eden özellikler Gardenswartz ve Rowe'nin (1994) Dört Katmanlı Çeşitlilik Modeli'nde gösterilmektedir. Gardenswartz ve Rowe'ye göre bu dört boyut; örgütsel boyutlar, dış boyutlar, iç boyutlar ve kişiliktir (Gardenswartz ve Rowe, 1994). Yine daha önce de bahsi geçtiği üzere Salomon ve Schork, çeşitliliğin boyutlarının kişilik boyutu çevresinde üç farklı seviyede konumlanan bir tekerlek olarak ifade etmişlerdir. Çekirdek olarak adlandırılan tekerleğin iç çemberinde yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel tercih, ırk konumlanmıştır. Alışkanlıklar, hobiler, gelir, iş yaşam dengesi, medeni durum gibi kişisel boyutlar olan dışsal boyutlar da tekerleğin ara katmanı olan ikinci seviyede konumlanmaktadır. Ve son olarak Dış çemberde kurumsal boyutlar; yönetim kademesi, kıdem, organizasyon üyeliği konumlanmıştır (Salomon ve Schork, 2003, s.37-38).

2.2.3.1. Kişilik

Kişilik, doğumla, genetik olarak kazanılan ve bireye en belirgin tarzını veren özgün boyuttur (Barutçugil, 2011, s.48). Kişilik, başka insanlarda görülmeyen, kişiye ait olan özelliklerin tümüdür. Kültür, genetik, aile ortamı gibi faktörlerden etkilenecek şekilde şekillenen yetenekler, duygular, hüneler, değerler gibi kişisel özellikler kişilikle alakalıdır (Treven ve Mulej, 2006, s.824). Kişilik, belirli bir durumda ve zaman içinde davranış biçiminde belirli tutarlılıkları belirlediği düşünülen bir bireyin kişilik özellikleri ve istikrarlı özellikleri olarak tanımlanmaktadır (Winstanley, 2006, s.26). Bu tanımda da vurgulandığı üzere, kişilik özellikleri durum ve zamana göre farklılık gösterebilir. Kişilik özelliklerindeki değişim farklı düşünce, duygu ve davranış kalıplarını meydana getirmektedir. Bu yüzden yaşamlarını evrenin farklı bölgelerinde sürdüren insanların davranışları, tutumları ve iş yapma biçimleri aynı değildir. İş ortamında yöneticilerin ve çalışanların çevrelerindeki değerlerin ve tutumların doğasını ve etkisini anlamaları onların örgüt içerisindeki olası problemleri anlamalarında ve çözümlemelerinde önemli rol oynayabilmektedir (Demirel ve Özbezek, 2016, s.5-6). Özet olarak, bireyin kişiliği, modelin diğer üç seviyesinden etkilenir. Diğer katmanlar, bireyin etrafındaki dünyayla etkileşime girmesiyle, bireyin algı, eğilim ve eylemlerini şekillendirmeye yardımcı olur.

2.2.3.2. Farklılığın İç Boyutları

Bireyin üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığı yaş, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, milliyet, zihinsel ve fiziksel yetenekler gibi önyargı ve ayrımcılığın kaynağı

olan özelliklerdir. İnsanların hayata bakış açılarını şekillendiren bu özelliklerin kişisel kimlik üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Ayrıca farklılığın iç boyutları bireyin iş ortamında ve toplum içerisinde, diğer insanlarla ve gruplarla olan ilişkisini doğrudan etkilemektedir (Demirel ve Özbezek, 2016, s.6).

2.2.3.2.1. Yaş Dağılımı

Yaşa göre farklılık, bir örgütün üyeleri arasındaki farklılıkların yaş faktörüne göre dağılımını yansıtır ve bu dağılım ayrılık, farklılık veya eşitsizlik olarak kavramsallaştırılabilir. Araştırmalar, gelişmiş ülkelerin azalan doğum oranları ve artan yaşam beklentileri nedeniyle yaşlanan bir işgücü ile karşı karşıya olduğunu tanımlamak için "demografik saatli bomba" gibi terimler kullanmıştır (Rabl ve Triana, 2014, s.403-404). Dünya üzerinde sadece gelişmiş bölgelerle kalmayıp dünyanın tüm bölgelerinde nüfusun yaşlanmakta olduğunu yani daha büyük yaştaki insanlar arasındaki büyüme oranlarının, gençlere göre daha yüksek olduğunu söyleyebilmekteyiz. Daha gelişmiş ülkelerde 2005-2010 yılları arasında göç hareketleri sayesinde doğurganlığın azalması ve mortalitenin artmasına rağmen nüfusun yaşlanma hızını hafifletmiştir. Aynı dönemde az gelişmiş ülkelerde nüfus biraz daha hızlı yaşlanmıştır. Bu ülkelerde yaşlanma daha hızlı gerçekleşmektedir, çünkü doğumlardaki büyüme hızı daha hızlı bir şekilde azalmıştır ve son yıllarda yoğun bir şekilde yoğunlaşmıştır (Mor Barak, 2017, s.87). Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin çoğunda, ölüm oranlarındaki iyileşmeler sonucu iş gücü içerisinde daha fazla sayıda yaşlı insan görülebilmektedir. Bahsi geçen işgücü maximum emeklilik yaşına kadar çalışan bir nüfusu ortaya çıkmaktadır. Buna ek olarak, yüksek doğurganlık oranlarına sahip ülkelerde bile, gençlerin eğitimlerine uzun zaman ayırmalarından dolayı iş gücü içerisindeki genç insan oranı düşüktür. Bu iki durum genel olarak toplam işgücünü, yaş kriterine göre daha çeşitli hale getirme etkisine sahiptir (Mor Barak, 2017, s.87). Yaşça genç çalışanlar genellikle kendilerinden önceki kuşaklara göre daha iyi bir eğitim alarak başladıkları iş hayatlarında kendilerinden yaş olarak daha büyük çalışanların gençlerin sorumluluk almaya hazır olmadıklarını düşünmelerinden ve yetki devirlerinde isteksiz olmaları nedeniyle ayrımcılıkla karşılaşabilmektedirler. Bu durum genç çalışanların organizasyona olan bağlılığını negatif yönde etkilemekte ve verimliliklerini düşürmektedir. Genç çalışanlar için ayrımcılık, ciddiye alınmama ve örgütsel düzeyde ve kariyer bağlamında önemli projelerde görev almama, dışlanma şeklinde görülebilmektedir (Baybora, 2010, s.38).

İş yaşamını sürdürmek isteyen orta yaş grubu çalışanların değişim konusu kapsamında özellikle çok hızlı ilerleyen teknolojik gelişme ve değişikliklere uyum sağlaması önem arz etmektedir (Karavardar, 2018, s.55). Yaşlı çalışanların eğitim maliyetlerinin genç çalışanlara göre yüksek olması ve yaşlı çalışanların daha kısa bir iş hayatı beklentisine sahip olduğundan eğitime için yapılan yatırımların beklenen getirisi de düşük olmaktadır (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s.366). Ayrıca, yaşlı çalışanların sağlık problemleri nedeniyle verimliliklerinin genç işgücüne göre daha düşük olması beklenmektedir (Karavardar, 2018, s.53). Dahası 65 yaş ve üzeri çalışanların toplam işgücü içerisindeki oranı yükseldikçe, bu çalışanların sağlık ve bakım harcamaları da yükselmektedir (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s.366).

İşgücündeki bu demografik değişimler göz önüne alındığında, kuruluşlar yaş olarak daha çeşitli hale gelmektedir. Çok genç çalışanlar oldukça yaşlı meslektaşları ile birlikte çalışmalı ve bunun tersi de geçerlidir. Bu nedenle, kuruluşların bu yaş çeşitliliğini etkili bir şekilde yönetmeleri için artan talep vardır (Rabl ve Triana, 2014, s.405).

2.2.3.2.2. Cinsiyet

Cinsiyet, kişinin kadın ya da erkek olarak gösterdiği genetik, fizyolojik ve biyolojik özelliklerdir. Cinsiyet sosyal anlamda kadın ve erkeğin belirlenen rolleri ve sorumluluklarını belirtirken, sosyal cinsiyet kavramı, biyolojik çeşitlilikleri göz önünde bulundurmaksızın toplum hayatında kadın ve erkeklerin algılanmaları ve onlardan beklentileri kapsayan düşüncedir. Sosyal cinsiyet teorisi ise, bir bireyin içerisinde bulunduğu grubun özelliklerinin, tutum ve davranışlarının, kendisinin tutum ve davranışlarıyla uyum seviyesini ifade etmeye yönelik bir düşünce olarak açıklanmaktadır (Alparlan, Çetinkaya Bozkurt ve Özgöz, 2015, s.68). Cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki fiziksel farkı açıklarken (Durgun ve Gök, 2017, s.21) insan icadı olarak nitelendirilen dolayısıyla toplumdan topluma farklılık gösteren toplumsal cinsiyet (Saraç, 2013, s.27) toplum içerisindeki kadın olma ve erkek olma rolleri arasındaki farka işaret etmektedir (Durgun ve Gök, 2017, s.21).

Cinsiyet eşitliği kavramı, insanların cinsiyetine bakılmaksızın eşik haklara, aynı imkanlara sahip olmaları, aynı kaynakları elde edebilmeleri ve teşvik ve ödüllerin de kadınlar ve erkekler için aynı olması anlamına gelmektedir (Karavardar, 2018, s.50).

Cinsiyet ayrımcılığı kavramı ise; vasıf ve yetenekleri açısından eşitliği bulunan bireylerin sadece cinsiyetlerine bağlı olarak farklı davranılması durumu olarak tanımlanır.

Bu yüzden, kadınlar eğitim, mesleki eğitim ve iş imkanlarından karşı cinslerine göre çok daha az faydalanmış ve yaptıkları işin bedeli de çok daha düşük ücret olmuştur. Dünyadaki işlerin üçte ikisini gerçekleştiren kadınlar nüfusunun yarısını oluşturmaktadır ve erkeklerin yaratılan gelirin onda dokuzuna sahip olmaları her iki cins arasındaki ayrımcılığı daha net bir şekilde göstermektedir (Alparslan, Çetinkaya Bozkurt ve Özgöz, 2015, s.68).

Kocacık ve Gökkaya (2005) cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş hayatında karşılaştıkları problemleri beş ana gruba ayırmışlardır. Bu gruplar; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve terfi imkanlarında eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik ve cinsel tacizdir (Kocacık ve Gökkaya, 2005, s.206-207).

Ayrıca, kadının, iş hayatında yükselmesini engelleyen ve ayırt edilmesi zor olan bir takım faktörler mevcuttur. Bu faktörler ayırt edilmesi zor olduğundan dolayı, 'cam tavana' benzetilmektedir. Cam tavan (şeffaf tavan) kavramı, kadınlar ile tepe yönetim kademesi arasında bulunan ve onların başarılı sonuçları ve liyakatları göz önünde bulundurulmayarak kariyer basamaklarında ilerlemelerini önleyen, gözle görünmeyen, şeffaf ve bununla birlikte geçilemeyen engeller tanımlanmaya çalışılmaktadır (Ülkü Selçuk ve Erdem Tuzlukaya, 2013, s.7-8).

Ataay' a göre, kadınların bireysel olarak yükselememeleri istenilen düzeyde performans sergileyemeyeceklerine olan şüpheden ziyade, sadece cinsiyetlerinin kadın olmasından dolayı engellendiği öne sürülmüştür (Akt. Ülkü Selçuk ve Erdem Tuzlukaya, 2013, s.8). Bahsi geçen şeffaf engellerin meydana gelmesinin nedenleri; bireysel, örgütsel ve toplumsal kaynaklıdır. Bireysel engellerde kadının toplumsal cinsiyete bağlı olarak iş hayatı ve ev yaşantısındaki görev ve sorumlulukları ön plana çıkmaktadır. Kadınların aile içerisinde sahip oldukları sorumluluklar, kariyer basamaklarında yükselmelerini etkileyen en önemli faktördür. Aile, özellikle evlenen kadınların iş aile hayatındaki önceliğini oluşturmaktadır. Kadınlar kariyerleri ve çocukları arasında bir ikilem yaşarlarken, erkekler kariyerlerine, çocuklarına ve evlilik durumuna uyumlaşmasını destekleyen koşullara sahiptir. Erkeklerin evli ve çocuk sahibi olmaları kariyer tatminini arttıran bir olgu olarak karşımıza çıkarken kadınlarda ise; yönetim kademesine ulaşma ve iş tatminini olumsuz etkilediği görülmektedir (Oruç ve Demirkol, 2015, s.200-201). Kadınların kariyer basamaklarında ilerlemelerini engelleyen toplumsal faktörler ise; toplum içerisinde ön yargıya dönüşen stereotiplerin varlığıdır. Kadınlar kötü araba kullanır örneğinde olduğu gibi toplum içerisinde var olan önyargılar iş yaşamında da

kadınların rekabetçi ve zorlu iş hayatında ayakta duramayacaklarına olan inançla kendini göstermektedir. Ayrıca toplumun kadından beklentisi mesleki genel rolünden ziyade ev çocuk bakımı ve iyi bir eş olmayı kapsayan temel rollerini gerçekleştirmesidir. Roller, iş hayatında kadın iş gücünden beklentileri şekillendirdiğinden, üst kademe yöneticilik pozisyonlarına ulaşmalarının önündeki en büyük engeli oluşturmaktadır (Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, s.60-61). Bu kapsamda örgütsel engeller ise; yöneticiliğin çalışma alanı açısından zor olarak nitelendirilmesi ve kadınların bu alana uygun olmadıkları, zorlu iş dünyasında faaliyet gösterebilme yeteneklerinden yoksun oldukları düşüncesidir. Ayrıca olumsuz stereotipler ve temel şüphecilik kadınların organizasyonlarda ayrımcılıkla karşı karşıya gelmelerine sebep olmaktadır. Erkekler kulübü olarak adlandırılan üst kademe yöneticilerin bulunduğu alanda erkeklerin kadınları istememeleri, kadınların eğitim imkanlarına ulaşmada güçlük çekmeleri, cinsel taciz, kadınlar ve erkekler arasında iş ayrımının var olması gibi nedenler de örgütsel yönde cam tavanın olmasının nedenleridir (Oruç ve Demirkol, 2015, s.203-204).

Camdan tavan Cottler' in öne sürdüğü üzere eşitsizliğin en belirgin işareti olduğu dikkate alındığında, farklılıkların yönetimi açısından kabul edilemez bir olgu olarak yorumlanması gerekir. Kadınların iş yaşamına daha çok katılmaları ve orta seviyede de olsa yönetici pozisyonlarında görevlendirilmeleri, onları daha üst seviyedeki yöneticilik pozisyonlarına yaklaştıracaktır. Sayı olarak yönetici pozisyonundaki kadınların çoğalması olumlu bir ilerleme görülmekle birlikte, camdan tavanın son bulması ancak bu yönde geliştirilebilecek insan kaynakları politika ve prosedürlerinin uygulanması ile olumlu sonuç alınabilir (Akt. Uzunçarşılı ve Uzunçarşılı Soydaş, 2007, s.59).

2018 yılı Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) İşgücü İstatistiklerine göre Türkiye’de kadınların işgücü katılım oranı %34.2’dir (TÜİK, 2014-2018). Kadınlar, gelişmekte olan ülkelerde çoğunlukla tarım sektöründe istihdam edilirken gelişmiş ülkelerde hizmetler sektöründe istihdam edilmektedir. Türkiye’de ise, daha çok büro, ev işleri, tarım gibi alanlarda profesyonellik gerektirmeyen ve düşük ücretli işlerde kadınların çalıştırılmakta olduklarını görmekteyiz. Kadınların işgücüne katılımının az olması, çalışma saatlerinin yoğun olması, eşit işe eşit olmayan ücret, hijyenik olmayan şartlarda iş yapmaları, politik karar vermeye düşük katılım cinsiyet ayrımcılığının en önemli nedenleridir (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s. 362).

2.2.3.2.3. Etnik Köken

Yunanca "ethnos" sözcüğünden türetilmiş olan etnik köken kavramı, devlet

içerisinde baskın çoğunluğun dışında olan, farklı düşünen ve farklı bakış açısında sahip, birbiriyle kan bağı, din, dil ve tarih birliği ile bir araya gelen insanlardır (Mert, 2020, s.341). Smith, etnik topluluğu; ortak soy miti, kolektif özel isim, ortak tarih, spesifik anakara ile ilgili bir bağ ve nüfusun çoğunluğu arasında olan dayanışma ve işbirliği duygusu olarak açıklamaktadır (Akt. Mert, 2020, s.341).

Yaklaşık olarak son otuz yıldır, göç ve farklı doğurganlık eğilimleri işgücündeki ırksal ve etnik çeşitliliği birçok sanayileşmiş ülkede önemli bir konu haline getirmiştir. Örneğin, Almanya'nın Türk ve diğer göçmen işçileri, Fransa ve İngiltere'nin Afrikalı, Orta Doğu ve Güney Asyalı işçileri, Japonya'nın Koreli işçileri ve Kanada'nın beyaz olmayan işçileri Amerika Birleşik Devletlerindeki azınlık işçileriyle aynı konumdadırlar (Mor Barak, 2017, s.90). Ayrıca ülkemiz sınırındaki ülkelerde süren savaş ve problemler nedeniyle özellikle Suriyeden gelen işgücü sayısında yükseliş mevcuttur. Bunun yanı sıra Moldova, Ukrayna, Rusya ve Azerbaycan'dan da Türkiye'ye çalışmaya gelen insan sayısı da yükselmektedir (Karavardar, 2018, s.79).

Kalkınma seviyelerine bakmaksızın tüm ülkelerdeki işgücü piyasalarında ırk ve etnik ayrımcılığın evrensel olarak devam etmesi, aşağı statülü gruplar için çözüm programlarının olması veya olmaması modern dünyanın çarpıcı bir olgusudur (Mor Barak, 2017, s.91). Tereza ve Fleury (1999) çalışmalarında organizasyonların etnik köken ve kültürel farklılıklar sayesinde rekabet avantajı kazanabileceğini belirtilmiş olup, organizasyonların etnik köken ve kültürel çeşitlilikleri kullanarak, ırksal bütünleşme ile birlikte çalışanlara terfi ve eğitim kapsamında eşit fırsatlar sunulması gerekliliğini belirtmişlerdir (Tereza ve Fleury, 1999, s.109). Grup üyeliği temelinde açıkça ayrımcılık olmasa bile, eğitim farklılıkları farklı ırksal ve etnik kökenlerden çalışanlar arasında somut bir engel oluşturma eğilimindedir. Azınlık popülasyonlarından bireyler eğitim sisteminden kasıtlı olarak çıkarılmamış olsalar da, göreceli yoksullukları genel olarak bundan tam olarak yararlanmasını engellemiştir. Sonuç olarak, bir ülkenin eğitimsel eşitsizliklerin üstesinden gelme çabaları genellikle, daha yüksek seviyelerde, işgücünde temsili geliştirme çabalarını müjdelemektedir (Mor Barak, 2017, s.91).

Farklı etnik köken ve kültürlere sahip olan uluslararası organizasyonlar rekabet ve beşeri sermaye sağlama konularında avantaj kazanabilmektedirler ve bu sayede farklı pazarları anlayabilir ve bu pazarlara daha rahat nüfus edebilme imkanı sağlayabilirler. Farklı etnik köken ve kültürden işgücü ile çalışma organizasyonlara farklı etnik yapıda müşteri portföyünü genişletme şansını da beraberinde getirmektedir. Bu profildeki uluslararası organizasyonlar daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler yaratabilmektedir ve bu

sayede ilerleme gösterebilir ve sürdürülebilirlikleri artmaktadır. Bu kapsamda yöneticiler bahsi geçen bu çeşitlilikleri yönetmeli ve rekabet avantajı sağlamalıdır (Mert, 2020, s.366).

2.2.3.2.4. Cinsel Tercih

1970' ler de Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa da gay ve lezbiyen hareketlerinin başlamasıyla gündeme gelen eşcinsellik, akademik çevre tarafından da toplumsal bir konu olduğu gerçeği görmemezlikten gelinmiştir. Ancak 1970'lerden sonra gelişen farkındalık geleneksel olmayan cinsel yönelimleri olan insanlara karşı güdülen düşmanlığı, dışlamayı, uygulanan ayrımcı politikaları çeşitli meslek alanlarının ve akademik araştırmaların konusu haline getirmiştir (Alay ve Can, 2019, s.317).

Her ne kadar sivil toplum hareketleri iş hayatında, geleneksel olmayan cinsel yönelimleri olan insanlara adalet için sürekli çaba sarf etmiş olsalarda bu çeşitlilik boyutunun kanunlarla korunması olasılığı, diğer çeşitlilik boyutlarına göre daha az bir olasılığa sahiptir. Örneğin Amerika Birleşik Devletlerinde işyerinde cinsel yönelim veya cinsiyet kimliğine dayalı ayrımcılığı yasaklayan bir federal yasa yoktur. Ancak evlenme hakkına ve orduda görev alma hakkına sahip Amerikalılar için iş ortamında adil ve eşit haklara sahip olmak eşcinsel hakları savunucuları için son savaş alanlarından biri olmaya devam ediyor (Mor Barak, 2017, s.92).

Cinsel yönelim farklılıklarına yönelik araştırmaların sayısının çok fazla olmadığı Türkiye de anayasal düzen kapsamında eşcinselliği yasaklayan herhangi bir düzenlemenin mevcut olmamasına rağmen, cinsel yönelim temeline dayalı kimliğe yönelik ayrımcı uygulamalar yaygındır. Eşcinseller, 1990'lardan beri her yıl yapılan Türkiye Değerler Araştırmasının kimlik kapsamında en istenmeyen grup olarak ortaya çıkmaktadır (Alay ve Can, 2019, s.318).

Cinsel kimlik konusu gündeme geldiğinde örgütler politikalarına, cinsiyet değiştiren örgüt üyelerine karşı nasıl davranacakları ile ilgili maddeler eklemeye başlamışlardır. Cinsiyet değişikliklerini yönetmek, örgüt üyelerinin adlarının değişmesinden, kullanacakları tuvaletin organize edilmesine kadar çok sayıda farklı düzenleme yapılmasını gerektirmektedir (Robbins ve Judge, 2013, s.86). Bugün eşcinseller Apple, Xerox ve Boeing gibi farklı endüstrilerde ve organizasyonlarda çalışıyorlar (Moorhead ve Griffin, 2001, s.72). Aralarında Amerikan Express, IBM, Intel, Morgan, Stanley, Motorola ve Wal-Mart'ın da olduğu Fortune 500 içerisindeki

organizasyonların yarısından fazlası homoseksüel çiftler için pozitif yönde uygulamalar gerçekleştirmektedirler (Robbins ve Judge, 2013, s.86).

2.2.3.3. Farklılığın Dış Boyutları

Dış boyutlar, bir bireyin yaşam seçimleriyle ilgili olan özellikleri temsil eder. Bireyin, farklılığın örgütsel boyutlarına kıyasla daha yüksek düzeyde kontrol uygulayabildiği farklılığın dış boyutları; kültür, kişisel alışkanlıklar, eğlence alışkanlıkları, medeni durum, din, eğitim durumu, iş deneyimi, statü, coğrafi konum ve sosyo-ekonomik statüdür.

2.2.3.3.1. Kültür

Kültür kavramı bir örgüt üyesinin düşünme yapısını, etkileşimini, hareketlerini, karar almasını etkileyen değerler, kurallar ve gelenekler olarak tanımlanmaktadır (Karavardar, 2018, s.67). Kültürel farklılık, hem uluslararası hem de yerel düzeyde, örgütlerde iş yapış şekillerini etkilemektedir (Gümüş, 2009, s.59). Dolayısıyla organizasyonlar içerisinde değişik kültürlerden gelen işgücünün artması kişilerin birlikte değer üretmelerini zorlaştıracığı için kültür önemle ele alınması gereken bir kavramdır (Karavardar, 2018, s.67).

Günümüzde farklı kültürden insanların gerek iş hayatında gerek iş hayatı dışında daha sık etkileşim halinde olması yaşadığımız zamanın doğal bir parçası haline gelmiştir. Şirket satın almaları, birleşmeler ve örgütlerin ortaklıkları daha yoğun yaşanmakta olup bunun sonucunda farklı kültürlerden insanlar daha sık biraraya gelmektedirler. Bu ilişkiler ağı sonucunda yaşadığımız dünya çok kültürlü hale gelmektedir. Bu kapsamda, kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların organizasyonlara getireceği avantaj ve dezavantajlar çok kültürlü organizasyonların sayı olarak artış gösterdiği günümüz ortamında önem arz etmektedir. Ancak unutulmaması gereken nokta; kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlamasının yanı sıra bir çok sorununda temel nedeni olabileceğidir. Bu yüzden kültürel farklılıklar etkili bir biçimde yönetilmeli ve işletmelerin faydalarına kullanılmalıdır (Yeşil, 2009, s.101).

1985–90 yılları arasında yapılmış olan 661 uluslararası karşılaştırmalı yönetim araştırmasının %93,8’inde kültürün farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır. Oranın bu denli yüksek olması çok kültürlü organizasyonların üst yönetimlerinin ve çalışanlarının kültürel farklılıklar konusunu önemsemeleri gerekliliğinin önemini belirtmektedir.

Kültürel farklılıkların yönetilmediği organizasyonlarda farklılık kaynaklı problemlerin örgüt çalışanlarını birbirlerinden uzaklaştırdığı buna karşın kültürel farklılıkların etkili bir şekilde yönetildiği organizasyonlarda birlik ve beraberliği destekleyici bir iş ortamının oluşturulması çalışanları birbirlerine yaklaştıracaktır (Aksu, 2008, s.42-43).

2.2.3.3.2. Eğitim Düzeyi

Durkheim eğitimi, fiziksel ve toplumsal çevrenin birey üzerinde oluşturduğu etki olarak tanımlarken, Kant bireyin mükemmelleştirilmesi olarak tanımlamıştır. H.Spencer ve Herbart ise iyi yaşama olanakları sağlayan etkinliklerin hepsini eğitim olarak tanımlamaktadır. Eğitim, yeni bilgi, beceri ve tutum ihtiyacı olanlara rehberlik ederek, öğrenme prosesinin sürekliliğini sağlayıp, öğrencilerin öğrenme hevesini arttırmak ve öğrenme becerilerini ilerletmektir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010, s.6). Eğitim, kişinin doğumuyla başlayan ve yaşamı sona erene kadar devam eden çok kapsamlı bir prosestir (Aksu, 2008, s.50).

Eğitim düzeyi, kişinin hayatı boyunca elde ettiği eğitim düzeyini tanımlayan bir kavramdır ve kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Üst kademesinden en alt mavi yakalı çalışanlarına kadar işletmelerde farklı eğitim düzeylerine sahip kişiler çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi, bu kişiler arasındaki eğitim seviyesi farklılığının organizasyona etkilerini incelemektedir (Aksu, 2008, s.50-51).

2.2.3.3.3. Din

İnsanların uluslararası düzeyde mobil veya yerel olarak çalıştıkları küresel bir dünyada, evrensel ve çoğunlukla sanal ekiplerde giderek daha fazla çalışıyoruz. Bunun sonucunda insanlar başkalarının dini inançlarından, normlarından ve alışkanlıklarından doğrudan etkilenmekte olup iş ortamında dini süreçlerin yönetimi kapsamında farkındalık geliştirilmesine ihtiyaç duyabilirler. Din boyutu; ırk, cinsiyet, engellilik ve yaş ile birlikte farklılığın kilit unsurlarından biridir (Rao, 2012, s.232).

Dini çeşitlilik; dini inanç ve uygulamalarda önemli farklılıkların olmasıdır. 2012 yılında yayınlanan Pew Araştırma Merkezi'nin “The Global Religious Landscape” adlı raporuna göre dünyanın dört bir yanında dini çeşitlilikle karşı karşıyayız. Bu araştırmaya dayanarak, dünya çapında, her on kişiden sekizinin dini bir grupla özdeşleştiğini söyleyebiliriz. Ayrıca, 230'dan fazla ülke ve bölgenin demografik bir incelemesini kapsayan bu rapora göre, dünya üzerinde bulunan 5,8 milyar yetişkin ve çocuk bir dine

mensuptur ve bu sayı 2010 dünya nüfusunun 6,9 milyarını yani % 84'ünü kapsamaktadır. Bahsi geçen rapora göre, dünya nüfusunun% 32'sinin Hristiyan (2.2 milyar),% 23 (1.6 milyar Müslüman), % 15 (1 milyar Hindu), % 7 (400 milyondan fazla insan (% 6) Afrika geleneksel dinleri, Çin halk dinleri, Kızılderili dinleri ve Avustralya Aborjinleri dahil olmak üzere çeşitli halk veya geleneksel dinlere mensuptur. Küresel nüfusun %1'inden biraz daha az sayıda tahminen 58 milyon insan Bahai inancı, Jainizm, Sihizm, Şintoizm, Taoizm, Tenrikyo, Wicca ve Zerdüştlük gibi dinleri benimsemiştir (Noorzad, 2018, s.19).

Din, dünya genelinde yönetim süreçlerinde ve ekonomik kalkınmada önemli rol oynamaktadır (Rao, 2012, s.232) ve çalışanlar eskisinden daha çok dini inançlarını ve dini uygulamalarını serbest ve açık bir şekilde ifade etmek istemektedirler (Day, 2010, s.105). Günümüzde dindar ve dindar olmayan bireylerin, birbirlerinin inancını sorgulamasının yanında, farklı dinlerin ve hatta aynı dinin farklı mezheplerine mensup insanlar arasında sıklıkla çatışmalar, ayrımcılıklar yaşanmaktadır (Robbins ve Judge, 2013, s.84). Din ve inanca dayalı ayrımcılık; çalışma ortamında veya iş başvurusu aşamalarında kişilerin dini inanışları sebebiyle adil olmayan hal, tutum ve davranışlarla karşılaşmaları, dinsel inançları sebebiyle tacize uğramaları ve dinsel ibadetlerine mani olunmasını, kısıtlama getirilmesini ve yok sayılmasını ifade eder (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s.366). Dine dayalı ayrımcılık, örgütlerde telafi edilemeyen olumsuz durumlara yol açabilmektedir. İş arkadaşlarının kendisini dışlayabilecekleri kaygısı ile bazı çalışanlar, din ve inançlarını saklama eğiliminde olabilmektedirler (Seçkin, Özdenir ve Eker Özdenir, 2017, s.42) Bu ayrımcılık türünün önlenmesi için eşitliğe ve adalete dayalı toplumsal normların uygulanması gerekmektedir (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s.366).

2.2.3.3.4. Engellilik

Engelli kavramı, kişinin doğuştan yada daha sonradan geçirdiği bir hastalığın veya kazanın neden olduğu zihinsel, ruhsal, duygusal ve sosyal yeteneklerini çeşitli seviyelerde kaybetmesi sebebiyle yaşamını normal bir şekilde sürdürememe durumunda olup; korunma, bakım, rehabilitasyon, danışmanlık ve destek hizmetlerine ihtiyacı olan bireyi tanımlamaktadır (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s.366). Sahip oldukları fiziksel veya zihinsel bir engel sebebiyle yaşam süreçlerinde dezavantajlı olan bu kişiler, ayrımcılığa maruz bırakılarak iş hayatından ve sosyal hayattan dışlanmaktadır.

Türkiye nüfusunun yaklaşık %13 'ünü özel yaklaşım gerektiren bireyler oluşturmaktadır. Her yüz engelliden 78' i çalışmamakta ve iş bulmaya da

çalışmamaktadır. Geri kalan 22 engellinin içerisinde ise %4' ü istihdam edilmektedir. 22.05.2003 tarihinde kabul edilen 4875 sayılı kanunun 30. maddesi uyarınca, özel sektörde elli ve üzeri işçi çalıştıran işverenler %3 engelli, kamu sektörü ise, %4 engelliye bedensel, ruhsal durumlarına uygun işlerde çalıştırmakla yükümlüdür (Gümüş, 2009, s.81). Engelli bireylerin istihdamı konusunda var olan düzenlemeler, onların organizasyonlardaki problemlerini çözmede yetersiz kalmakta ve bu kişilere verilen iş ve çalışma koşullarının kişiye uygunluğu da önem teşkil etmektedir (Seçkin, Özden ve Eker Özden, 2017, s.43).

Engelli bireylerin organizasyonlarda iş başvuru süreci, eğitim ve geliştirme, ödeme ve tazminat, terfi, işten çıkarma, sosyal yardım, performans yönetimi, disiplin süreci gibi konular kapsamında ayrımcılık yaşamaktadırlar (Seçkin, Özden ve Eker Özden, 2017, s.43). Bu ayrımcılığın önüne geçilebilmesi için, engelli bireylerin iş hayatının bir parçası haline getirmek gerekmektedir. Ayrıca, yasal düzenlemeler, çalışma arkadaşlarının ve işverenin tutumu, eğitim ve rehabilitasyon çalışmaları ve engelli bireylerin ailelerinin çalışma konusundaki bakış açıları da önemlidir (Özen Kutani ve Ulu, 2016, s.367). Tüm bunlara ek olarak, engelli bireylerin iş hayatına uyum gösterebilmesi için esnek çalışma politikası, iletişim kolaylıkları, hafifletilmiş iş yükü, eğitim imkanları, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları, kısmi zamanlı iş imkanları alternatifleri sunmak da yararlı olabilir (Karavardar, 2018, s.84).

2.2.3.4. Farklılığın Örgütsel Boyutları

En dış katmanı temsil eden örgütsel boyutlar; yönetim durumu, sendika üyeliği, şirket lokasyonu, kıdem, departman, pozisyon gibi örgütlerin içerisinde oluşan özelliklerdir. Bu katmanla ilişkili farklılık boyutları örgütün kontrolü altında olduğundan çalışanların örgütsel boyutları etkilemesi sınırlıdır. Çalışanların, pazarlama, finans, muhasebe, imalat, üretim vb. mesleki, fonksiyonel veya iş bilgileri, iş görev süresi veya kıdemi, departman veya bölümü, organizasyondaki hiyerarşik seviyesi ve mesleki deneyimi gibi işle ilgili özelliklere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Demirel ve Özbezek, 2016, s.6).

2.2.3.4.1. Örgütsel Rol ve Statü

Örgütsel rol işgücünün organizasyon içerisindeki rol ve varlığını karakterize eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Statü ise, haklar ve sorumluluklar toplamıdır ve

toplumsal hayatta her bir bireyin birden fazla statüsü bulunmaktadır. Statü, verilmiş yani atfedilen statü ve başarılan kazanılan statü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Atfedilen statü; kişinin hiçbir şey yapmadan elde ettiği statüdür. Örneğin belli bir ırka mensup olmak. Başarılan statü ise, belli bir çaba sonucu ve bireysel beceri yoluyla kazanılan statüdür. bireyin mesleki başarısı onun kazanılan statüsünü yansıtır (Aksu, 2008, s.56).

İş ortamında ortaya çıkan statü farklılıkları, iş gücü üzerinde önemli farklılıklar oluşturmaktadır. Örneğin iş güvencesine sahip maaşları daha yüksek olan kadrolu pozisyonda çalışan iş gücü ve iş güvencesi olmayan, maddi olanakları yetersiz ve sosyal hayatta daha az saygı gören sözleşmeli çalışanların aynı iş ortamında bulunabilmektedirler (Karahana, 2008, s.232).

2.2.3.4.2. Çalışma Biçimi

Teknolojik gelişmeler, yeni yönetim yaklaşımları, küreselleşme, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal entegrasyon, artan rekabet ortamı ve esnek iş arayışları geçmişte var olan bazı standart çalışma modellerinin değişmesine neden olmuştur. Bu nedenle son yıllarda bir çok kuruluş esnekliğe ve değişen çevreye uyum sağlayabilecek yeni çalışma düzenleri benimsemiştir (Noorzad, 2018, s.26).

2.2.3.4.3. Gelir Düzeyi

Çalışanların gelir düzeyi örgüt içerisinde farklılık göstermesinden dolayı çeşitlilik boyutu olarak kabul edilmektedir. Kuşkusuz çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim ve departman kazandıkları gelir düzeyi üzerinde etkilidir. Sonuç olarak organizasyonlar kendi yapı, özellik ve alışkanlıklarına göre birbirlerinden farklı özelliklerde ücret sistemi uygularlar. Literatürde işletmeler için farklılık unsuru olan ücretlendirme sistemleri ana baz ücret sistemleri, teşvik edici ücret sistemleri ve işçilerin kardan pay alması sistemleri olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir. Diğer tüm sistemlere temel teşkil eden ana baz ücret sistemi; zamana göre ücret sistemi, parça başına ücret sistemi, götürü ücret sistemi olmak üzere üç bölüme ayrılır. Zamana göre ücret sistemi, zaman unsurunun önemli rol oynadığı, çalışanın çalıştığı zaman biriminin (saat, gün, hafta, ay) karşılığı olarak önceden belirlenen ücreti aldığı sistemdir. Parça başına ücret sisteminde ücret; üretilen ürün parça miktarı göz önünde bulundurularak hesaplanmaktadır. Çalışan ürettiği parça sayısı kadar ücret almaktadır. Götürü ücret sistemi ise; işçinin belirlenen bir zamandan önce belirlenen bir işi gerçekleştirmeyi taahhüt etmekte ve ücret bu zaman üzerinden hesaplanmaktadır. Teşvik edici ücret

sistemleri ise; işletmenin belirlediği amacı gerçekleştirebilmesi için maddi özendirme vasıtasıyla, baz ücret ve maaşların dışında ücret ödeyerek, çalışanın motivasyonunu pozitif yönde arttırmaktır. Çalışanların kârdan pay alması yani kâra katılma ise; çalışanları daha verimli ve istekli çalışmaya yönlendirebilmek adına her dönem sonunda kazandığı kârın belli bir oranını çalışmalarıyla karın kazanılmasında emeği olan iş gücüne dağıtmasına dayanan bir sistemdir (Ergül, 2006, s.96-97).

2.2.4. Farklılıkların Yönetimi

Farklılıkların, 17. yüzyıl Amerikasında göçmenlerin koloncilik uygulamaları olarak adlandırılan kendilerine ait yeni yaşam alanları oluşturarak din, politik düşünce ve kültür temelinde farklılıkların oluşması ile başladığı söylenebilir (Karavardar, 2018, s.3). Farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramlarının yazında sıkça tartışılmaya başlanmasının temelinde ise, 1960' larda Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin sebep olduğu politik ve felsefî tartışmalar bulunmaktadır (Kevser, 2019, s.88).

İlk olarak Kuzey Amerika'da ortaya çıkan farklılıkların yönetimi kavramının diğer ülkelere yayılımı yavaş olmuştur. Avrupa'daki işgücü çeşitliliğinin oluşmasında üç kaynak rol oynamaktadır. Bunlardan ilki, ulusal azınlıklar olarak tanımlanan ve İspanya'da Basklar ve Katalanlar, Birleşik Krallık'ta Kuzey İrlandalılar ve Hollanda'da Frizler olarak örneklendirilebilen topluluklardır. İkinci kaynak ise, Almanya, Belçika ve İsviçre gibi ülkelerde yabancıların, Fransa'da göçmen işçilerin, Hollanda ve İsveç'te göçmenler ve İngiltere'de ırksal azınlıklar olarak adlandırılan göçmenler ya da göçmen kökenli azınlıklar grubunun oluşturduğu gruptur. Üçüncü önemli kaynak ise; Avrupa Birliği sayesinde serbest dolaşım ile oluşan iç göçtür (Karavardar, 2018, s.3).

1980' li yılların sonunda ortaya çıkan farklılık yönetimi kavramının ortaya çıkışından günümüze kadar bu kavrama yönelik iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Batı Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde yönetim alanında çalışan akademisyenler, danışmanlar ve işverenler farklılık yönetimi kavramını organizasyonel rekabeti ve performansı artırmanın yeni bir yöntemi olarak hızla benimsemişler ve savunmuşlardır. İkinci yaklaşım ise, eleştirel yönetim ve endüstriyel ilişkiler alanından gelen sendikacılar ve akademisyenlerden oluşan bir grubun, farklılık yönetimi kavramını sosyal ve işgücü eşitsizliğinin üstesinden gelinmesi konusundaki endişelerine karşı yetersiz olması açısından eleştirmişlerdir (Özbilgin, 2007, s.3).

Türkiye' de ise, farklılıkların yönetimi kavramı 2000' li yıllarda tartışılmaya başlanmıştır. Organizasyonlarda farklılıkların yönetimi ve farklılıkların ölçülmesine ilişkin görgül araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmaların bir kısmı farklılıkların neler olduğu konusuna odaklanırken (Özgener, 2008; Acar Erdur, 2020) bazı araştırmalar cinsiyet temelli (Özbilgin, 2000; Özkanlı, 2010) gerçekleştirilmiştir. Bazı araştırmalar da farklılıkların yönetimi süreçleri ile performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Farklılıkları yönetmek kavramını literatüre kazandıran ilk araştırmacı olarak bilinen R. Roosevelt Thomas' a göre farklılıkları yönetmek; çalışanlara potansiyellerini sergileyebilme, gösterebilme fırsatı tanımaktır. Thomas' a göre, farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek, farklılık yönetimi anlamına gelmemektedir (Sürgevil, 2010, s.88).

United States Government Accountability Office Araştırma Raporunda (2005) yer alan tanıma göre farklılıkların yönetimi, bütün çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylelikle tüm iş gücünün potansiyellerinin tümünü, örgütün misyon ve vizyonu ile aynı doğrultuda oluşturdukları amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak biçimde kullanabildikleri bir çalışma atmosferi oluşturma ve bu ortamı sürdürme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2010, s.89).

Thomas' a göre farklılıkların yönetimi; kuruluşların, birbirinden farklı geçmiş tecrübelerle sahip kişilerin işe alınmaları ve yerleştirilmeleri ile kişiler arasındaki ilişkilerini düzenlemek ve kolaylaştırmak amacıyla gösterdikleri çabaları açıklamaktadır. Bu tanımdaki farklılık kavramı; demografik ve kültürel farklılıkların yanı sıra farklı din, kültür, cinsiyet, ten rengi, farklı cinsel yönelimler, farklı davranış tarzları, farklı yetenekler ve genellikle birbirlerine benzerlikleri olmayan kişilerden oluşan çalışanları vurgulanmaktadır (Miller ve Rowney, 1999, s.307).

Genel olarak, farklılık yönetimi, çalışan farklılıklarını anlamak ve bu farklılığı kişilerin ve organizasyonların yararına yönetmek amacıyla doğru sistemlerin oluşturulması şeklinde ifade edilir. Farklılık oluşturan iş gücünün organizasyona çekilmesi, bu kişilerin potansiyellerini yansıtabilecek ortamın yaratılması ve bu potansiyeli kullanarak organizasyonun performansının artırılması ve böylece rekabet avantajı kazanımını amaçlayan bir anlayışı yansıtmaktadır. Bu anlayış kapsamında, hukuki olarak ayrımcılık yapmamanın ötesinde farklılık; yaratıcılık, problem çözme, örgütsel esneklik sağlama, kaynak kazanma, yeni pazarlara giriş fırsatı gibi organizasyonlara rekabet avantajı kazandırabilecek argümanlarla ilişkilendirilmektedir

(Cox ve Blake, 1991, s.45-46).

Hays ve Thomas' a göre farklılık yönetiminin amaçları; iş ortamında farklı etnik köken, cinsiyet ve kültüre sahip bireylerin aralarındaki etkileşimi geliştirmek, farklılıkları; çatışma, zayıf iletişim ya da organizasyonel verimliliğin, çalışanların iş doyumunun önünde bir engel kaynağı olarak görmek yerine yaratıcılık, tamamlayıcılık ve daha iyi bir organizasyonel verimlilik seviyesine ulaşmak için kaynak haline getirmektir (Akt. Sürgevil, 2010, s.89).

2.2.5. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları

Cox ve Blake, farklılıkları yönetmenin sadece örgütler için değil insanlar, ve toplum içinde olumlu olduğunu vurgulamışlardır (Akt. Sürgevil, 2010, s.108). Bu nedenle, farklılıkları yönetmenin bireyler açısından faydaları, farklılıkları yönetmenin örgütler açısından faydaları, farklılıkları yönetmenin toplum açısından faydalarının incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

2.2.5.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları

Kadınlar, azınlık grup üyeleri, din, dil, ırk, renk ve diğer kültürel farklılıklara sahip farklılıkları olan bireyler, içerisinde bulundukları örgütler farklılıkları değerlendirebilen, ve üyelerine potansiyellerini kullanma imkanı sağladıklarında kendilerini daha huzurlu, güvenli ve avantajlı hissederler. Böylece zamanlarını ve enerjilerini işlerini ve iletişimlerini geliştirebilmek için kullanabilen çalışanların hissettiği huzur ve güven duygusu fiziksel ve zihinsel sağlığı destekleyebilecek ve yüksek motivasyon ve örgütsel bağlılık ile çalıştıkları kuruma daha fazla katkıda bulunabileceklerdir (Barutçugil, 2011, s.214).

2.2.5.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları

Farklılıkları etkili yönetilmesi, işletmelerin amaçlarının elde edilmesine ve bir takım sorunların daha rahat çözülmesine katkı sağlamaktadır (Barutçugil, 2011, s.210). Cox ve Blake' in araştırmalarında farklılıkların iyi yönetilmesinin örgütler için faydaları; çalışan devir oranında azalma ve dolayısıyla maliyet tasarrufu, kalifiya iş gücünü organizasyona kazandırma, kültürel duyarlılık anlayışının gelişmesine bağlı olarak daha etkin pazarlama yönetimi, yaratıcılığın ve inovasyonun artması, problemlerin çözümüne değişik bakış açıları ile yaklaşabilme, değişimler karşısında hızlı ve düşük maliyetli hareket kabiliyeti (Akt. Kevser, 2020, s.92). Barutçugil' e (2011) göre farklılıkları etkin

yönetmenin organizasyonel kazanımları ise; yaratıcılığın ortaya çıkarılması sayesinde yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, daha yetenekli iş gücü ile çalışabilme imkanı, pazarın gelişmesi ve dolayısıyla işletmelerin pazar payının ve gelirlerinin artması, maliyetlerin azalması şeklindedir (Barutçugil, 2011, s.211-212). Bunlara ek olarak kurumlarda farklılıkların etkin yönetilmesinin diğer faydalar şu şekildedir; çalışan bağlılığını ve motivasyonunu yükseltir, globalizasyonun ve teknolojik değişimlerin etkilerini daha iyi yönetebilmeyi sağlar, müşteri ile daha etkin iletişim kurulmasını sağlar, dezavantajlı gruplara fırsat yaratır ve sosyal uyumun oluşmasına katkı sağlar ve son olarak kurum itibar ve imajını güçlendirmektedir (Sürgevil, 2010, s.111).

2.2.5.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları

İnsanlar, ayrımcılığın, önyargıların, dışlanmaların ve bunlardan kaynaklanan gerginlik ve çatışmaların olmadığı toplumlarda kendilerini daha huzurlu ve güvenli hissetmektedirler. Barış ve huzur ortamı insanların daha verimli çalışmalarına ve dolayısıyla toplum için daha fazla katma değer yaratabilmelerine imkan sağlamaktadır (Barutçugil, 2011, s.209).

Örgütlerde üretken olamayan ya da kapasitelerini tam anlamıyla kullanamayan kadınlar, engelliler, azınlık gruplarının mensupları ve diğerleri güçlendirilirse ya da daha verimli olabilecekleri konumlara gelebilirlerse ve bunun yanında kurum yönetimleri eşitliği sağlayabilirse, bu durum sadece bahsi geçen iş gücünü değil onların aileleri içinde daha yüksek bir refah ve kaynak anlamına gelmektedir. Böylece toplum içerisindeki yoksulluk azalabilecektir (Sürgevil, 2010, s.114).

Farklılıkların yönetiminin toplumsal açıdan başka bir faydası ise; farklı insan gruplarının ortak çalışma ve iletişimini geliştirmek amacıyla, bireyler arasında ve dolayısıyla kültürlerarası güven, anlayış, hoşgörü, iletişim, destek, ve dayanışmanın gelişmesi yeni sinerji olanakları oluşturacaktır. Gruplar, tek başlarına elde ettiklerinden çok daha fazlasını birlikte çalışarak elde edeceklerdir (Sürgevil, 2010, s.115; Barutçu, 2011, s.210).

2.2.6. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Çalışmanın bu kısmında, farklılıkların yönetimi sürecinde işletmelere yön verici nitelikte olan modeller; farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller ve farklılıkların yönetimi ile ilgili ara (süreç odaklı) modeller olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir.

2.2.6.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Organizasyonların değişen ve gün geçtikçe farklılaşan çalışanları nasıl kabulleneceklerini ve bu farklılıklardan ne şekilde avantaj elde edebileceklerini ifade etmeye çalışan farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; organizasyonların değişen demografik özellikler ve hukuki baskılar karşısında verdikleri tepkileri anlamaya yönelik çabaları yansıtmaktadır (Sürgevil, 2010, s.132). Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; R. Roosevelt Thomas' ın Modeli, Taylor Cox'un Modeli, Gary Powell' ın Modeli, Robert Golembiewski' nin Modelidir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerden biri olan R. Roosevelt Thomas' ın Modeli organizasyonların çalışanların değişim gösteren özellikleri karşısında gösterdikleri tepkileri temel alan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek, farklılıkları yönetmek olan üçlü bir örgüt sınıflaması öne sürmektedir. İşgücü piyasasının değişmekte olan ortam ve şartlarına olumlu eylem ile yaklaşan organizasyonlar; kadınlar ve azınlıkların organizasyon içerisinde daha çok, daha aktif rol oynayabilmeleri için yollar aramaktadırlar. Farklılıklara değer verme açısından harekete geçen organizasyonlar; iş gücü arasındaki ilişkiyi ve dayanışmayı geliştirme amacıyla örgüt içerisinde farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirirler. Thomas' a göre çeşitliliğe sahip çalışanların potansiyellerinden yararlanılabilmesi için; organizasyonun benimsediği kültüründe ve sisteminde değişiklik yapması zorunluluğu farklılık yönetimi uygulamaları ile sağlanabilir (Akt. Sürgevil, 2010, s.133).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerden Taylor Cox' un modelinde Cox, örgüt ikliminin, farklılıklara değer verme yönünden, yeni fikirlere açık olma seviyelerini yansıtan tekil, çoğulcu ve çok kültürlü adlı üç örgüt tipi tanımlamıştır (Akt. Sürgevil ve Budak, 2008, s.71). Tekil örgüt; kadın ve azınlık gruplarını, baskın kültürü kabul etmeleri ve uyum sağlamaları durumunda yapısına almaktadır. Çalışan iş gücüne ve çevreye eşit davranmaya odaklanan çoğulcu örgüt ise; kadın ve azınlıkların varlıklarının örgüte değer kattığını kabul etmekte ancak örgüt yapısını farklılıklara sahip grup için değiştirmemektedir. Son olarak çok kültürlü örgütler, işgücünün beceri ve kabiliyetlerinden en yüksek derecede faydalanabilmeyi sağlayacak ve bu becerilerin organizasyona fayda sağlamasını kuvvetlendirecek politika ve uygulamaları benimsemektedir. Cox' a göre bir organizasyon farklılıkları yönetebiliyor diyebilmesi için çok kültürlülük seviyesine kadar ilerlemesi gerekmektedir (Sürgevil, 2010, s.134).

Farklılıklarla ilgili ilk modellerden biri olan Gary Powell' ın modeline göre; organizasyonlar farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ve ya nötr olabilmektedirler. Modele göre bir organizasyonda olması istenen davranış proaktifliktir. Çok kültürlü işgücüne önem veren proaktif modele sahip örgütler, ayrımcılık karşıtı herhangi bir yasal zorlama olmaksızın, kendi iradesi ile temsil düzeyi düşük olan kadın ve azınlıkları organizasyonda istihdamın sağlanması hususunu önemle uygulamakta benimsemektedir. Proaktif örgüt yapısının tam tersi olan reaktif örgüt ise; yasaların öngörmesi sebebiyle temsil düzeyi düşük olan kadın ve azınlıkları işgücü içerisinde istihdam etmektedirler. Nötr örgüt modelinde ise; organizasyonlar kamuoyu önündeki itibarlarını kaybetme, toplumsal baskı riskini alarak azınlık grupları ve kadınlar için istihdama dair hiç bir düzenleme yapmayan organizasyonlardır (Sürgevil ve Budak, 2008, s.71).

Robert Golembiewski' nin modelinde ise; organizasyonların farklılık gösteren demografik özellikler karşısında gösterdikleri reaksiyonların neler olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Golembiewski, farklılıklar hakkında beş yaklaşım ileri sürmüştür. Bu yaklaşımlar; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmektir (Sürgevil ve Budak, 2008, s.71). Baskı altında farklılık, bir soruna çözüm bulma gereksinimi ile sürdürülmektedir. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımlarının ikisi de; hukuki zorunluluklara bir yanıttır. Farklılıklara değer vermek ise; farklılıkları anlamamanın organizasyonda çatışma ve kaosu azaltacağı anlayışını benimsemek ile alakalıdır. Son olarak farklılıkların yönetilmesinde; kurum hedeflerini gerçekleştirmek için yapısını, politikalarını, ödüllendirme yöntemini değiştirmesi söz konusudur (Sürgevil, 2010, s.136).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerin ortak özelliği; örgütlerin en az istenen durumdan en çok istenen duruma doğru ilerlemeleridir. Bu ilerlemenin ilk aşamalarında organizasyonlar çevresel koşullara tepki verirken, daha sonraki aşamalarda proaktif bir şekilde çevreyi yönetmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca modellerin tümünde, araştırmacıların değişim stratejileri; örgütlerin istenilen son seviyeye gelebilmeleri için örgütsel niteliklerin önemli rol oynadığının benimsenmesidir (Sürgevil, 2010, s.136).

2.2.6.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller

Farklılıkların yönetimi üzerine geliştirilen ilk modeller, organizasyonların dışsal değişkenler ve çevresel koşullar karşısında gösterdikleri tepkileri ve organizasyonların değişen şartlar karşısında nasıl konumlandıklarını ifade etmekte iken, süreç odaklı ara modeller de ise, farklılıkların yönetimi ile ilgili süreçler eklenmiştir. Öğrenme odaklı bir

yaklaşımın benimsendiği süreç odaklı modellerde, öğrenen örgüt; değişime uyum sağlayan, değişimi kabullenen ve özendiren, iş süreçlerinde ve iş gücünde sürekli ilerlemeye odaklanan örgüt olarak ifade edilmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili süreç odaklı modeller; Thomas ve Ely' in Modeli, Taylor Cox' un Gözden Geçirilmiş Modeli, Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modelidir.

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara modellerden biri olan Thomas ve Ely' in Modeline göre işletmeler farklılıkları değişik bakış açılarıyla değerlendirmektedirler ve değerlendirdikleri her bir bakış açısının sonucunda da farklı organizasyonel sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Thomas ve Ely (1996) farklılıkları yönetmede; fark gözetmeme ve tarafsızlık, pazara giriş (erişim) ve yasallık, öğrenme ve etkinlik olmak üzere üç yaklaşım öne sürmüşlerdir (Thomas ve Ely, 1996, s.2). Farklılıklara fark gözetmeme ve tarafsızlık bakış açısına göre yaklaşan örgütlerde; fırsat eşitliği, adil ve eşit davranma ve işgücü seçiminde adalet kavramları önem arz etmektedir. Belirli gruplara mensup üyeler arasında eşitlik sağlanması, bütün işgücüne saygılı ve adil davranılması, dezavantajlı grup üyelerinin eğitim programları ile desteklenmesi, farklılıklara saygı kapsamında tüm çalışanlara eğitim verilmesi fırsat eşitliği sağlaması anlamında faydalıdır. Ancak, temel olan farklılıkların, "görünüşte farklılık" anlamı taşımaktadır. "Hepimiz aynıyız" diyerek tüm farklılıkların görmezden gelindiği ve adeta farklılıkların ortaya çıkmasının engellenerek, tek tip anlayış dayatılmış olmaktadır. Bu anlayışta, çalışanların; örgüt kültürünü ve iş süreçlerini etkileyebilecek boyutlarda farklılaşması istenilen bir olgu değildir (Thomas ve Ely, 1996, s.3-4). Pazara giriş ve yasallık yaklaşımında, farklı müşterilerin bulunduğu pazarlara daha kolay nüfus edebilmek için, işgücünde farklılaşmaya gitmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bahsi geçen bakış açısının benimsenmesiyle, azınlık gruplarından kadınların ve teni renkli insanların gerek yönetim seviyesinde gerekse mesleki anlamda çalışma imkanları artmıştır (Thomas ve Ely, 1996, s.5). Üçüncü yaklaşım olan öğrenme ve etkinlik yaklaşımına göre, işgücünün farklılıklarını kabul etmek, bu farklılıkları organizasyonun her alanında kullanılmasıdır. Farklılığa sahip işgücünün farklı görüşleri, değer yargıları iş süreçlerinde uygulama imkanı bulmalıdır. Farklılıkların sağlayacağı tüm avantajlar, kurumun ilerlemesine ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak doğrultuda, farklılık gruplarının temel işletme fonksiyonlarına katkısını ve katılımını temel almalıdır. Bu yaklaşım, farklılıkları içselleştirme ve farklılıklar sayesinde yeni bilgiler öğrenerek organizasyonun ilerlemesine imkan sağlayan bütünleştirici ve organizasyon geneline yayan bir yaklaşımdır (Akt. Gümüş, 2009, s.99-100).

Taylor Cox, 1991 yılında yaptığı araştırmasındaki gelişmeleri yansıttığı Gözden Geçirilmiş modelinde, bir organizasyonun çok kültürlü bir yapıda olabilmesi için; gerçekleştirilmesi gerekli olan örgütsel uygulama ve politikadaki değişiklikleri açıklamaktadır. Cox' a göre çok kültürlü bir organizasyondaki değişim, liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak olmak üzere beş ana bileşeni kapsamaktadır. Cox' a göre bir organizasyonun çok kültürlü olabilmesi için; farklılıkların yönetimini beş ana bileşenin her birinde öngörülen ilerleme ve gelişmenin zorunlu olduğu sistematik bir yaklaşım çerçevesinde gerçekleştirmesi gerekmektedir (Akt. Sürgevil, 2010, s.143-144).

Richard Allen ve Kendyl Montgomery, uygulamadan çok teoriye ağırlık veren, farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli açısından inceleyen bir model geliştirmişlerdir. Farklılıkların yönetiminin değişim süreçlerinin yönetimi ile başlamakta olduğu Allen ve Montgomery modeline göre; organizasyonlar ilk aşamada içinde bulundukları durumu çözerler ki bu çözüm aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bir sonraki aşama olan hareket etme, değişim aşamasında, örneğin eğitim programları oluşturabilecekleri yeni bir duruma geçerler. Bir sonraki aşama olan yeniden dondurma aşamasında ise; farklılıklarla ilgili yapıya en uygun prosedür ve politikaların belirlenmesi ile istenilen nihai sonuca ulaştıklarında durumlarını dondururlar. Sonuç olarak bu model, farklılıkları yaratan organizasyonların, rekabetçi üstünlük de elde edeceklerinin de altını çizmektedir (Sürgevil, 2010, s.145).

2.2.7. Sağlık Kurumlarında Farklılık Yönetimi

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, organizasyonların beşeri sermayeyi sürdürülebilir bir kaynak olarak görmesini ve kişilerin farklılıklarından faydalanarak ekonomik ve sosyal katma değer oluşturma gayelerini ifade etmektedir. Yönetim ve örgüt literatüründe yapılan çalışmalar, insan kaynakları yönetiminin, yeni yetenek havuzlarına erişimde, istihdamda ve organizasyonel hedeflere etkili bir şekilde ulaşmada, bireysel farklılıkların yönetilmesinin gerekliliğine dair güçlü kanıtlar sunmaktadır. Bu sebeple refah düzeyi yüksek ülkeler başta olmak üzere, özellikle emek yoğun hizmet endüstrilerinde farklılıkların yönetimine verilen önem günden güne artmaktadır (Sezerel, 2013, s.99).

Farklılık çalışmaları kapsamında günümüz farklılık alan yazınında yer alan bilgilerin büyük bölümünün orijini; Amerika' daki ayrımcılık karşıtı hareketin neden

olduğu politik ve felsefi tartışmalardır. Bu yüzden farklılıklarla ilgili örgütsel araştırmalar başlarda ırk ve cinsiyet boyutlarına odaklanmıştır. Daha sonraki dönemlerde araştırmacılar çalışmalarına; ırk-etnik köken, cinsiyet, çalışma süresi, görev gibi kimlik temelli veya örgüt temelli değişkenlerin yanı sıra; askerlik deneyimi, politik geçmiş, kilo gibi bireysel özellikleri de kapsayan boyutları da eklemişlerdir. Ayrıca, bir çok araştırma farklılıkların performans gibi örgütsel sonuçlarla ilişkisini incelemeye odaklanmıştır(Sürgevil, 2010, s.68).

Hastane gibi sağlık hizmeti sunan organizasyonlar, içerisinde çok sayıda uzmanlık dalını içeren işleri bir arada bulundurmaktadır. Meslek gruplarının her birinin farklı ilke ve düşüncelerinin varlığı da düşünüldüğünde, bu organizasyonlar daha komplike bir yapı haline gelmektedir. Özel sektör girişimlerinin hızla artması, rekabet atmosferinin şiddetini arttırmasının yanı sıra aynı sektörde çalışan organizasyonlar için bir tehdit faktörü oluşturmaktadır. Bu yüzden sağlık hizmeti sunan organizasyonların çalışanların farklılıklarını kabul edip, bu farklılıkları doğru bir şekilde yönetebilmesi oldukça önemlidir (Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya, 2019, s.184).

Yabancı literatürde sağlık alanında gerçekleştirilen farklılıkların yönetimi çalışmalarına göre, iş ortamında daha fazla çeşitliliğin klinik kararların doğruluğunu arttırdığı, daha yüksek hasta memnuniyetine ve daha iyi sağlık sonuçlarına neden olduğu belirlenmiştir. 2014 yılında yapılan 25 çalışmanın meta analizine göre sağlık alanında iş gücünde çeşitliliğin artması sağlık alanında ırksal anlamda eşitsizlikleri azaltmaya veya ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, hasta uyum ve memnuniyet skorlarında iyileşmelerin yanı sıra hem tanılara hem de tedavi seçeneklerine ilişkin klinik belirsizliğin azaldığı tespit edilmiştir(Laveist ve Pierre, 2014, s.10). Gomez ve Bernet (2019), farklılık yönetimi kapsamında son yıllarda yapılan araştırmaların objektif bir değerlendirmesini yaptıkları işyerinde çeşitliliğin etkisine odaklanan çalışmalarında çeşitliliğin performansı arttırdığını tespit etmişlerdir. Bu kapsamda performans, daha yüksek kar ve yeniliği, artan verimliliği, risk değerlendirmesinde gelişmiş doğruluğu, iyileştirilmiş hasta sağlığı sonuçlarını kapsayan bir dizi finansal ödül ile ilişkilendirilmiştir(Gomez ve Bernet, 2019, s.9).

Türkiye' de yazılan yüksek lisans ve doktora tezleri ve hakemli dergilerde yayınlanmış araştırmalar aşağıda sunulmuştur:

Arslan ve Aba (2018), farklılık yönetimi kapsamında sağlık çalışanlarının farklılık algılarını belirlemek ve sağlık çalışanlarının demografik özellikleri ile farklılık iklimi arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarını

İstanbul da bir kamu hastanesinde 381 sağlık çalışanının katılımı ile gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarına göre bir bireyi diğer bir bireyden ayıran en önemli faktörler sırasıyla; kişilik, eğitim ve kültür olarak tespit edilmiştir. Sağlık personellerinin ifadelerine göre, çeşitliliğe sahip takımların dezavantajları çoğunlukla iletişim güçlüğü, çatışma ortamı ve eksik ekip ruhu olarak ifade edilirken, yaratıcılık ve tolerans düzeyinin artması farklılıklara sahip takımların avantajları olarak ifade edilmiştir. Benzer özelliklere sahip kişilerle birlikte çalışmanın avantajlarının sorunsuz iletişim, takım ruhunun varlığı ve karar vermede kolaylık olduğu belirlenmiştir. Araştırmada demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, doğum yeri) farklılıkların algısı hususunda ciddi boyutlarda bir fark oluşturmadığı sonucu tespit edilmiştir. Ayrıca aylık geliri yüksek olanların, düşük gelir elde edenlere göre, hekimler; hemşire ve ebelere göre farklılık iklimini daha olumlu algıladıkları tespit edilmiştir (Arslan ve Aba, 2018, s.277).

Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya (2019), Ankara' da bir üniversite hastanesinde 402 sağlık çalışanının farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını tespit etme ve bu algıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, hastanedeki görev, mesleki çalışma süresi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi değişkenleri bağlamında anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, mesleki çalışma süreleri ve bölümdeki çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Ancak sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile hastanedeki görevleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya, 2019, s.192).

2.3. Örgüt Kültürü ve Farklılık Yönetimi

Literatürde örgüt kültürü ve farklılık yönetimi algısı arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalar sınırlıdır. İncelenen ulusal ve uluslararası alanyazında sağlık alanında örgüt kültürü ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Alanyazında örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların bir kısmının motivasyon(Yılmaz,2009; Kavi, 2007), örgütsel etkinlik ve verimlilik(Cameron ve Ettington, 1988; Yılmaz ve Ergun, 2008), örgütsel başarı(Akıncı, 2001),liderlik(Özen, 1996 ;Schein,2004), örgütsel imaj(Hatch,1997) gibi örgütsel sonuçlara odaklandığı görülmektedir. Diğer bir grup araştırma ise organizasyonlarda hakim olan kültürel

özellikleri tespit etmeye ve bunları açıklamaya, tanımlamaya yönelik yapılmış araştırmalardır. Bu araştırmalar kapsamında yapılan çalışmaların bir kısmı örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin kendine has özelliklerini belirlemeye odaklanırken(Özen, 1996), diğer bir kısmı ise, örgütlerin farklı ülke örgütleri ile kıyaslamaya odaklanmışlardır (Atsan, 2007;Kabasakal ve Bodur, 2002). Farklılıklarla ilgili yapılan çalışmaların bir kısmı korunan yada dışlanan gruplara odaklanarak bu işgücünün çalışma koşullarını iyileştirmeyi hedeflemektedir(Vanderbroeck ve Wasserfallen, 2017; Hunt, 2007; Weech-Maldonado, Dreachslin, Dansky, DeSouza ve Gatto, 2002). Bazı araştırmalar ise, farklılıkların bir takım örgütsel sonuçlarla ilişkisini incelemektedir. Bu çalışmalarda farklılık yönetiminin performans ile ilişkisi ön plana çıkmaktadır (Pitts, 2009). Farklılıkların yönetilmesine ilişkin süreçlere ve programlara değinen çalışmaların yanı sıra sadece farklılıkları tanımlamaya odaklanan araştırmalarda mevcuttur(Podsiadlowski, Gröschke, Kogler, Springer ve Zee, 2012).

Türkiye' de yazılan örgüt kültürü ve farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar aşağıda sunulmuştur:

Aksu (2008) çalışmasında, Bursa' da bulunan otomobil ve tekstil sektörüne bağlı üretim işletmelerinin hangi örgüt kültürü özelliğini gösterdiğinin belirlenmesini, birey, grup ve örgüt boyutlarındaki farklılıkların incelenerek çalışanların farklılıklara yönelik tutumlarını, farklılık iklimini ve algılamasını, örgüt kültürü ile farklılık algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını ölçümlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma sonucunda; çalışanların farklılığın anlamına göre yanıtladığı açık uçlu sorular incelendiğinde, kişilik, eğitim ve kültür sırasıyla en önemli farklılık faktörleri olarak tespit edilmiştir. Çalışanların farklılık algıları ile örgüt kültürü arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunması, araştırmanın çalışanların örgüt kültürü ile ilgili algılamaları ile işletmedeki farklılıklarla ilgili algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır olan ana hipotezini doğrulamaktadır. Ayrıca, çalışanların farklılıkla ilgili algılamaları ile sektör, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleğinde çalışma süresi, değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Aksu, 2008, s.151-152).

Sezerel (2013), turizm sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, örgüt kültürünün çalışanlar açısından farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bunun yanı sıra çalışanların farklılık yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algılarının ne düzeyde olduğu, çalışanların farklılık yönetimi algılarının demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırmanın diğer amaçları arasındadır. Araştırmanın sonucunda, örgüt kültürünün farklılıkların

yönetimi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, işgücünün farklılıkların yönetimi algılarının demografik özelliklerine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadro durumuna göre; kadrolu olan çalışanlar birey ve bölüm düzeyinde kadrosuz çalışanlarla, medeni duruma göre, evli olanlar bekar olan çalışanlara birey bölüm, pozisyona göre, yönetici konumundaki çalışanlar, yönetici olmayan çalışanlara göre, birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde farklılıklarının yönetimine yönelik olumlu bakış açısına sahip olduğu ifade edilmiştir. Birey ve bölüm değişkenlerinde ise, bölüm / bölüm şefi pozisyonunda olanların yönetici olmayan çalışanlara göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılamalarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. İşgücünün farklılık düzeylerinden en yüksek ortalama ise örgüt düzeyindedir.

Uluslararası literatürde örgüt kültürü ve farklılık yönetimi arasındaki ilişki kapsamında yapılan araştırmalar incelendiğinde örgüt kültürünün farklılık yönetimi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir(Cox ve Blake, 1991; Scheini 1992; Thomas ve Ely, 1996; Bana, Guyo ve Odhiambo, 2016; Chitra ve Chandra, 2017). Bu kapsamda yapılan bazı örnek çalışmalar aşağıda sunulmuştur:

Guidroz, Kotrba ve Denison, çeşitliliğin küresel bir ortamda nasıl daha iyi yönetilebileceğini anlayabilmek için, örgüt kültürünün ve ulusal kültürün çalışanların örgütlerinin çeşitliliği nasıl yönettiğine ilişkin algıları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla 60 farklı ülkeden, 354 iş grubunun ve 7500 çalışanın katılımı ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında, güçlü bir katılım kültürüne sahip departmanların takımların çalışanları, iş yerinde farklılıkların yönetiminin etkin bir şekilde yönetildiğini algılamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü ile firma performansı, örgüt kültürü ile müşteri memnuniyeti arasında tespit edilen ilişki nedeniyle işyeri farklılığının örgütsel performansı etkilemesi ancak yüksek katılımlı bir örgüt kültürü aracılığı ile gerçekleştirilebilir. Ayrıca, bir ulusun kültürü ve alışkanlıkları uluslararası insan kaynakları yönetiminde dikkate alınması gereken önemli bir konu olsa da, farklılığın etkin bir şekilde yönetilebilmesinde kurum kültürünün, ulusal kültürden daha önemli rol oynadığı bu çalışmanın sonuçları arasındadır(Guidroz, Kotrba ve Denison, 2014).

Kenya' daki bir yükseköğrenim kurumunda yapılan araştırma örgüt kültürünün, işyeri çeşitliliği üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar örgüt kültürü uygulamalarının işyeri çeşitliliğini önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. çalışmanın bulguları, Kenya' daki devlet üniversitelerinin, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmayı amaçlayan kültürleri benimsemeleri gerektiğini de ifade

etmektedir(Bana, Guyo ve Odhiambo, 2016, s.251-252).

Chitra ve Chandra (2017), Hindistan' da bir bilişim firmasında örgüt kültürü faktörlerinin, farklılık yönetimi üzerine etkisinin ve örgüt kültürünün hangi faktörünün etkisinin daha yüksek olduğunun tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucunda örgüt kültürünün, takım çalışması, moral, bilgi akışı, katılım, denetim ve toplantılar gibi faktörlerden başta moral, katılım ve toplantılar olmak üzere tüm faktörlerin farklılık yönetimi üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. En etkili faktör ise toplantı olarak belirlenmiştir (Chitra ve Chandra, 2017, s.1034-1035).



BÖLÜM III

3.YÖNTEM

Bu bölümde çalışmanın yöntemi hakkında bilgiler sunulmaktadır. Yöntem bölümü, araştırmanın amacı, araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntem ve araçları belirtilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, algılanan örgüt kültürü tiplerinin, farklılıkların yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipi ve algılanan farklılıkların yönetimi düzeyleri demografik özellikleri açısından da incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmada temel araştırma sorusunun yanında aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü tipleri, farklılıkların yönetimi düzeyleri üzerinde etkili midir?

Çalışanların örgüt kültürü tipleri algıları demografik özellikleri bakımından farklılaşmakta mıdır?

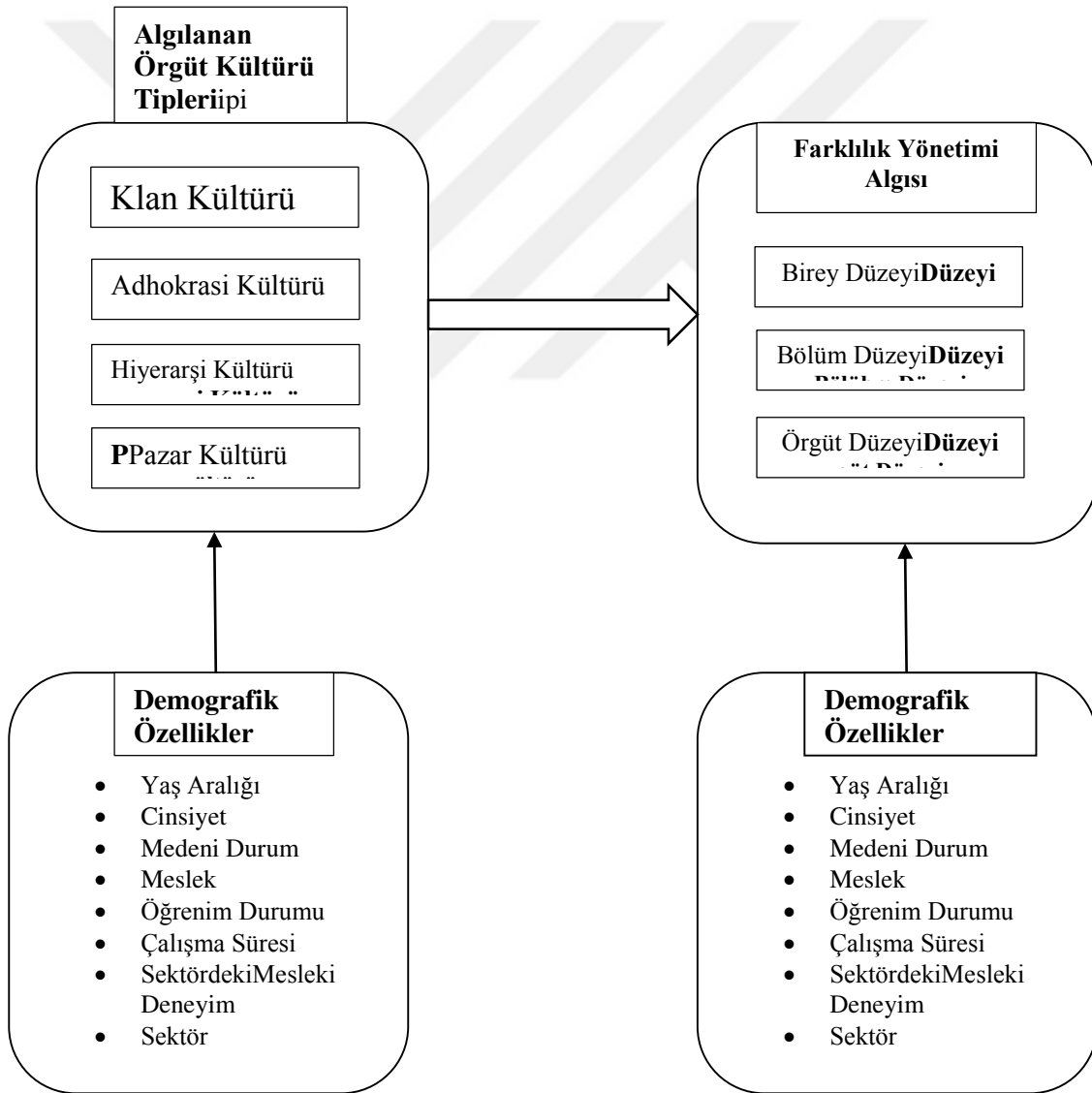
Çalışanların, örgüt kültürü tiplerine (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) yönelik algıları ne düzeydedir?

Çalışanların farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algıları ne düzeydedir?

Çalışanların farklılık yönetiminin birey, bölüm ve örgüt boyutlarına yönelik algıları, demografik özellikler bakımından farklılaşmakta mıdır?

3.2. Araştırmanın Modeli

Hatay İli ilçelerinde faaliyet gösteren özel hastaneler ve üniversite hastanesinde görev yapmakta olan sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipinin (bağımsız değişken) farklılıkların yönetimi düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesinin amaçlandığı araştırma nedensel tarama modelinde tasarlanmıştır. Gürbüz ve Şahin'e (2017) göre, "bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenlerin tespit edilmeye çalışıldığı tarama araştırmalarına nedensel tarama araştırması' denilmektedir"(s.108).



Şekil 5. Araştırmanın modeli

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bir grup insan hakkında bilgi toplamanın yöntemi, gruptaki bütün insanların bilgilerini toplamaktır. Grubun hepsinin (evrenin) çalışmaya dahil edilmesine tam sayım denir. Ancak zaman ve finansal kaynaklar kapsamındaki kısıtlar tam sayımı mümkün kılmayabilir. Bu durumda, evrenin içerisinde yer alan, özellikleri ve verdikleri yanıtlar kapsamında evreni yansıtan daha küçük gruptaki bireylerden bilgi toplanır. Bu sebeple çalışmayı ilgilendiren evrenden bu grubu temsil edebilecek bir altküme (örneklem) seçilir (De Vaus, 1990, s.60). Bu çalışmada evreni temsil etmek üzere basit tesadüfi örneklem tekniği seçilmiştir. Bu teknik, evren coğrafi olarak belirli bir alanda yoğunlaştığında kullanılması uygundur (De Vaus, 1990, s.64).

Araştırmanın evrenini Hatay İlin' de faaliyet gösteren özel hastaneler ve Üniversite Hastanesinde görev yapan 12360 sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu rakamlar Hatay İl Sağlık Müdürlüğünden alınan resmi rakamlardır. Örneklem ise basit tesadüfi yöntemle ulaşılan 638 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

3.4 Araştırmanın Yapılışı

Araştırmanın yapılacağı özel hastanelerde anket uygulamasının yapılabilmesi için özel hastanelerin başhekimliklerinden ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Müdürlüğünden yazılı izin alınmıştır. Akabinde araştırmanın modeli ve örneklemi belirlenmiştir. Toplamda iki bölümden oluşan anket formu içerisinde 7 ifade sosyodemografik olmak üzere toplamda 38 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Verilerin analizinde, 750 sağlık çalışanına anket uygulaması yapılmış olup, 112 adet anket formu veri eksikliği, birden fazla şıkkın işaretlenmesi, anketi dolduran kişinin sağlık çalışanı olmaması ve demografik soruların eksik doldurulması nedeni ile değerlendirme dışı bırakılarak 638 kişiden alınan anket formları dikkate alınarak analize dahil edilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.5 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların farklılık yönetimi algısını Robert Bean ve diğerleri tarafından geliştirilen 15 ifadeden oluşan Farklılık Yönetimi Ölçeği ve çalışanların örgüt kültürü tipi algısını belirlemek için Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından geliştirilen 16 ifadeli örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. 7 tane sosyodemografik ifadeden oluşan kişisel bilgi formu ise anketin ikinci bölümünde yer almaktadır.

3.5.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Robert Bean ve diğerleri tarafından geliştirilen farklılıkların yönetimi ölçeği, farklılıkların yönetiminin örgüt, bölüm, birey olmak üzere üç düzeyini tanımlamaktadır. 15 sorudan oluşan ölçek, Aksu (2008) tarafından doktora tez çalışmasında, Tüz ve Gümüş (2010) tarafından farklılıkların yönetimi araştırmasında ve Sezerel (2013) tarafından Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma başlıklı doktora tez çalışmasında kullanılmıştır.

3.5.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü ölçeği Deshpande, Farley ve Webster (1993) tarafından Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli üzerinden hazırlanmış ve Erdem, Adıgüzel ve Kaya (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Cameron ve Quinn (2006) çoğu örgütün sahip olduğu kültürün görünmez olduğunu ve doğal sayıldığını belirtmektedir. Bu yüzden örgüt üyeleri kültürü tanımlayamaz ya da tasvir edemezler. Bu noktada onların geliştirmiş oldukları bu örgüt kültürünü değerlendirme ölçeği, örgütte hâkim olan kültür tipini farklı boyutlarıyla ortaya çıkarmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 83-84). Ankette örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen ifadeler sırasıyla örgüt tipi, liderlik, örgüt üyelerini bir arada tutan bağ ve örgütsel stratejik vurgular olmak üzere 4 boyutta ele alınmakta olup her bir boyutta klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere 4 örgüt tipi ile ilgili olan toplam 16 adet madde bulunmaktadır. Klan kültürünün yordayıcısı olarak ankette bulunan maddeler 1, 5, 9, 13. maddeler iken, adhokrasi kültürünün yordayıcısı olanlar; 2, 6, 10 ve 14. maddelerdir. 3, 7, 11 ve 15. maddeler hiyerarşi kültürünün ve son olarak 4, 8, 12 ve 16. maddeler ise pazar kültürünün yordayıcısı olarak ankette yer almaktadır.

3.5.3. Kişisel Bilgi Formu

Anket formunun ikinci bölümünde ise; katılımcıların sosyodemografik özelliklerini belirlemek üzere yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, kurumda çalışma süresi, sektörde çalışma süresi gibi çalışanların sosyo demografik özelliklerine yönelik 7 adet ifade yer almaktadır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanlardan toplanan bilgiler için tanımlayıcı istatistiklerden olan frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak yorumlanmıştır. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, çoğu zaman veriler normal dağılmamaktadır. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003, s.280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Kullanılan ölçekler normal dağılım gösterdiği için istatistik değerlendirmelerinde parametrik testler kullanılmıştır.

Nicel değişkenlerimizin iki ilişkisiz örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem t testi, ilişkisiz ikiden çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesinde korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini görmek için çoklu doğrusal regresyon analizleri uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilir olup olmadığı güvenilirlik kat sayısı ile değerlendirilmiştir. Tüm testlerde hata oranı belirlenip $p < 0.05$ olduğu durumlarda gruplar arası fark istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi ile oluşturulan tablolar ışığında, yorumlar yapılmıştır.

Tablo 1.

Ölçekler ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Klan kültürü	4	0,874
Adhokrasi kültürü	4	0,897
Hiyerarşi kültürü	4	0,792
Pazar kültürü	4	0,868
Örgüt kültürü algısı	16	0,939
Birey	5	0,583
Bölüm	5	0,682
Örgüt	5	0,874
Farklılık yönetimi algısı	15	0,868

Araştırmada bulunan ölçekler ve boyutların güvenilirliği klan kültürü (0,874), adhokrasi kültürü (0,897), hiyerarşi kültürü (0,792), pazar kültürü (0,868), örgüt kültürü algısı (0,939), birey (0,583), bölüm (0,682), örgüt (0,874), farklılık yönetimi algısı (0,868) güvenilirlik değerlerinin olduğu tespit edilmiştir. Katsayının 0,583-0,939 aralığında değiştiği yeterli güvenilirlik katsayılarına sahip olduğu görülmektedir. Kalaycı (2009)güvenilirlik katsayısına (α) göre şu şekilde yorumlanabileceğini belirtmektedir:

§ $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,

§ $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür,

§ $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

§ $0.80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

4.1. Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların genel özelliklerine göre dağılımı Tablo 2’de ayrıntılı bir şekilde yer almıştır.

Araştırmaya katılanların %64,7’sinin kadın, %35,3’ünün erkek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %53,6’sının bekar, %46,4’ünün evli olduğu görülmüştür. Katılımcıların %54,1’inin hemşire/ebe, %16,3’ünün doktor/diş hekimi, %15,0’ının teknisyen olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %35,4’ünün lisans, %24,1’inin ön lisans, %21,5’inin lise ve öncesi öğrenim düzeylerinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların %67,7’inin 0-5 yıl, %24,1’inin 6-10 yıl şu anki hastanede çalışma sürelerinin olduğu görülmüştür. Katılımcıların %47,5’inin 0-5 yıl, %27,7’sinin 6-10 yıl sağlık sektöründe meslek deneyimi olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %53,6’sının Y kuşağı, %33,2’sinin milenyum kuşağı olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %19,4’ünün Hatay MKU Araştırma, %16,1’inin Antakya Defne, %9,7’sinin İskenderun Palmiye, %9,4’ünün Antakya Mozaik, %9,1’inin Reyhan Sevgi hastanelerinde çalıştıkları görülmüştür. Katılımcıların %80,6’sının özel, %19,4’ünün kamu sektöründe çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 2.

Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=638)

Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	413	64,7
	Erkek	225	35,3
Medeni durum	Evli	296	46,4
	Bekar	342	53,6
Meslek	Doktor/dış hekimi	104	16,3
	Hemşire/ebe	345	54,1
	Teknisyen	96	15,0
	Diğer	93	14,6
Öğrenim düzeyi	Lise ve öncesi	137	21,5
	Ön lisans	154	24,1
	Lisans	226	35,4
	Yüksek lisans	42	6,6
	Doktora	79	12,4
Şu anki hastanede çalışma süresi	0-5 yıl	431	67,6
	6-10 yıl	154	24,1
	11 yıl ve üzeri	53	8,3
Sağlık sektöründe meslek deneyimi	0-5 yıl	303	47,5
	6-10 yıl	177	27,7
	11-15 yıl	79	12,4
	16 yıl ve üzeri	79	12,4
Yaşınız	Baby boomer	38	6,0
	X kuşağı	46	7,2
	Y kuşağı	342	53,6
	Milenium	212	33,2
Çalıştığı hastane	Reyhan Sevgi	58	9,1
	Samandağ Güneypark	54	8,5
	Kırıkhan Bilim	25	3,9
	Kırıkhan Can	46	7,2
	Antakya Akdeniz	26	4,1
	Antakya Defne	103	16,1
	Antakya Akademi	54	8,5
	Antakya Mozaik	60	9,4
	İskenderun Palmiye	62	9,7
	Hatay MKU Araştırma	124	19,4
	İskenderun medikal park	26	4,1
Sektör	Özel	514	80,6
	Kamu	124	19,4
Toplam		638	100,0

4.2. Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 3.

Ölçekler ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	$\bar{x}$	SS
Klan kültürü	3,33	1,01
Adhokrasi kültürü	3,21	1,03
Hiyerarşi kültürü	3,52	0,95
Pazar kültürü	3,28	0,86
Örgüt kültürü algısı	3,34	0,83
Birey	3,63	0,74
Bölüm	3,60	0,73
Örgüt	3,42	0,98
Farklılık yönetimi algısı	3,55	0,69

Grup		$\bar{X}$	SS
Kamu (n:124)	Klan kültürü	2,57	0,91
	Adhokrasi kültürü	2,31	0,95
	Hiyerarşi kültürü	2,78	0,94
	Pazarkültürü	2,82	0,90
	Örgüt kültürü algısı	2,62	0,75
Özel (n:514)	Klan kültürü	3,50	0,94
	Adhokrasi kültürü	3,43	0,92
	Hiyerarşi kültürü	3,69	0,86
	Pazar kültürü	3,39	0,81
	Örgüt kültürü algısı	3,50	0,75

Örgüt kültürü ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre klan kültürü ortalaması 3,33, adhokrasi kültürü ortalaması 3,21, hiyerarşi kültürü ortalaması 3,52, pazar kültürü ortalaması 3,28, örgüt kültürü algısı ortalaması 3,34, birey ortalaması 3,63, bölüm ortalaması 3,60, örgüt ortalaması 3,42, farklılık yönetimi algısı ortalaması 3,55 olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca; kamu sektöründe klan kültürü ortalaması 2,57, adhokrasi kültürü ortalaması 2,31, hiyerarşi kültürü ortalaması 2,78, pazar kültürü ortalaması 2,82, örgüt kültürü algısı ortalaması 2,62 olduğu; özel sektörde klan kültürü ortalaması 3,50,

adhokrası kültürü ortalaması 3,43, hiyerarşi kültürü ortalaması 3,69, pazar kültürü ortalaması 3,39, örgüt kültürü algısı ortalaması 3,50 olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 4.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Klan kültürü	Kadın	413	3,25	1,01	-2,770	0,006*
	Erkek	225	3,48	1,01		
Adoklasi kültürü	Kadın	413	3,17	1,03	-1,551	0,121
	Erkek	225	3,30	1,01		
Hiyerarşi kültürü	Kadın	413	3,51	0,96	-0,309	0,757
	Erkek	225	3,53	0,95		
Pazar kültürü	Kadın	413	3,20	0,86	-3,396	0,001*
	Erkek	225	3,44	0,84		
Örgüt kültürü algısı	Kadın	413	3,28	0,82	-2,295	0,022*
	Erkek	225	3,44	0,84		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre örgüt kültürü algısı ölçeği alt boyutlarından adoklasi kültürü, hiyerarşi kültürü boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0.05).

Katılımcıların cinsiyete göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından klan kültürü, pazar kültürü boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre erkeklerin klan kültürü, pazar kültürü, örgüt kültürü algısı düzeyi kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

Tablo 5.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Birey	Kadın	413	3,55	0,76	-3,612	0,000*
	Erkek	225	3,77	0,70		
Bölüm	Kadın	413	3,54	0,74	-2,552	0,011*
	Erkek	225	3,70	0,70		
Örgüt	Kadın	413	3,36	0,98	-2,277	0,023*
	Erkek	225	3,54	0,97		
Farklılık yönetimi algısı	Kadın	413	3,48	0,71	-3,260	0,001*
	Erkek	225	3,67	0,65		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre erkeklerin birey, bölüm, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.5. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

Tablo 6.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Klan kültürü	Evli	296	3,38	1,01	1,235	0,217
	Bekar	342	3,28	1,01		
Adoklasi kültürü	Evli	296	3,21	1,03	-0,121	0,904
	Bekar	342	3,22	1,03		
Hiyerarşi kültürü	Evli	296	3,49	0,96	-0,668	0,504
	Bekar	342	3,54	0,95		
Pazar kültürü	Evli	296	3,29	0,85	0,107	0,915
	Bekar	342	3,28	0,87		
Örgüt kültürü algısı	Evli	296	3,34	0,83	0,176	0,861
	Bekar	342	3,33	0,82		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.6. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

Tablo 7.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Medeni Duruma Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Birey	Evli	296	3,69	0,75	1,859	0,064
	Bekar	342	3,58	0,74		
Bölüm	Evli	296	3,62	0,72	0,742	0,458
	Bekar	342	3,58	0,73		
Örgüt	Evli	296	3,42	0,99	-0,069	0,945
	Bekar	342	3,43	0,97		
Farklılık yönetimi algısı	Evli	296	3,58	0,69	0,890	0,374
	Bekar	342	3,53	0,70		

* $p<0.05$;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$).

4.7. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleğe Göre Ortalamaları

Tablo 8.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Mesleğe Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Meslek	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Klan kültürü	Doktor/dış hekimi	104	3,30	1,04	0,590	0,622	-
	Hemşire/Ebe	345	3,30	1,04			
	Teknisyen	96	3,34	0,94			
	Diğer	93	3,45	0,95			
Adhokrasi kültürü	Doktor/dış hekimi	104	3,00	1,11	2,282	0,078	-
	Hemşire/Ebe	345	3,22	1,05			
	Teknisyen	96	3,28	0,95			
	Diğer	93	3,37	0,89			
Hiyerarşi kültürü	Doktor/dış hekimi (1)	104	3,25	1,01	3,973	0,008*	1<3; 1<4
	Hemşire/Ebe (2)	345	3,52	0,93			
	Teknisyen (3)	96	3,62	0,98			
	Diğer (4)	93	3,67	0,89			
Pazar kültürü	Doktor/dış hekimi	104	3,19	0,93	1,302	0,273	-
	Hemşire/Ebe	345	3,34	0,85			
	Teknisyen	96	3,23	0,84			
	Diğer	93	3,22	0,87			
Örgüt kültürü algısı	Doktor/dış hekimi	104	3,18	0,90	1,602	0,188	-
	Hemşire/Ebe	345	3,35	0,83			
	Teknisyen	96	3,37	0,79			
	Diğer	93	3,43	0,76			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının mesleğe göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların mesleğe göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05).

Araştırmada katılımcıların mesleğe göre örgüt kültürü algısı ölçeği alt boyutlarından hiyerarşi kültürü boyutu puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Buna göre diğer meslek grubunda olanların hiyerarşi kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre diğer meslekte olan grup doktor/dış hekimi olan gruptan, teknisyen olan grup doktor/dış hekimi olan gruptan hiyerarşi kültürü düzeyi daha

yüksektir.

4.8. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Mesleğe Göre Ortalamaları

Tablo 9.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Mesleğe Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Meslek	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Birey	Doktor/dış hekimi (1)	104	3,78	0,76	4,977	0,002*	2<1
	Hemşire/Ebe (2)	345	3,53	0,75			
	Teknisyen (3)	96	3,74	0,75			
	Diğer (4)	93	3,74	0,66			
Bölüm	Doktor/dış hekimi	104	3,44	0,85	2,044	0,107	-
	Hemşire/Ebe	345	3,63	0,72			
	Teknisyen	96	3,59	0,78			
	Diğer	93	3,66	0,50			
Örgüt	Doktor/dış hekimi	104	3,54	0,90	1,368	0,252	-
	Hemşire/Ebe	345	3,36	1,02			
	Teknisyen	96	3,42	1,04			
	Diğer	93	3,54	0,84			
Farklılık yönetimi algısı	Doktor/dış hekimi	104	3,58	0,71	1,215	0,304	-
	Hemşire/Ebe	345	3,50	0,70			
	Teknisyen	96	3,58	0,76			
	Diğer	93	3,64	0,55			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının mesleğe göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların mesleğe göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve altdüzeylerinden bölüm, örgüt boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05).

Araştırmada katılımcıların mesleğe göre farklılık yönetimi algısı ölçeği alt düzeylerinden birey düzeyi puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Buna göre doktor/dış hekimi grubunda olanların birey düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre doktor/dış hekimi olan grup hemşire/ebe olan gruptan birey düzeyi daha yüksektir.

4.9. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları

Tablo 10.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Klan kültürü	Lise ve öncesi	137	3,37	0,96	0,689	0,599	-
	Ön lisans	154	3,31	0,98			
	Lisans	226	3,28	1,07			
	Yüksek lisans	42	3,22	0,99			
	Doktora	79	3,47	1,03			
Adhokrasi kültürü	Lise ve öncesi (1)	137	3,32	0,91	2,514	0,041*	4<1
	Ön lisans (2)	154	3,25	0,95			
	Lisans (3)	226	3,22	1,08			
	Yüksek lisans (4)	42	2,76	1,20			
	Doktora (5)	79	3,21	1,04			
Hiyerarşi kültürü	Lise ve öncesi	137	3,62	0,89	1,789	0,129	-
	Ön lisans	154	3,61	0,97			
	Lisans	226	3,47	0,97			
	Yüksek lisans	42	3,31	0,93			
	Doktora	79	3,39	0,96			
Pazar kültürü	Lise ve öncesi (1)	137	3,16	0,86	2,529	0,040*	1<3
	Ön lisans (2)	154	3,23	0,82			
	Lisans (3)	226	3,42	0,85			
	Yüksek lisans (4)	42	3,15	0,96			
	Doktora (5)	79	3,29	0,89			
Örgüt kültürü algısı	Lise ve öncesi	137	3,37	0,76	0,845	0,497	-
	Ön lisans	154	3,35	0,79			
	Lisans	226	3,35	0,87			
	Yüksek lisans	42	3,11	0,84			
	Doktora	79	3,34	0,87			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının öğrenim düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların öğrenim düzeyine göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından klan kültürü, hiyerarşi kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Araştırmada katılımcıların öğrenim düzeyine göre örgüt kültürü algısı ölçeği alt boyutlarından adhokrasi kültürü, pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının

istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre lise ve öncesi eğitim düzeyi olanların adhokrasi kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Lisans eğitim düzeyi olanların pazar kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre lise ve öncesi eğitim düzeyi olan grup yüksek lisan olan gruptan adhokrasi kültürü düzeyi daha yüksek, lisans eğitim düzeyi olan grup lise ve öncesi olan gruptan pazar kültürü düzeyi daha yüksektir.

4.10. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Öğrenim Düzeyine Göre Ortalamaları

Tablo 11.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Öğrenim Düzeyine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Öğrenim Düzeyi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Birey	Lise ve öncesi (1)	137	3,68	0,69	4,5200	0,001*	3<5
	Ön lisans (2)	154	3,66	0,77			
	Lisans (3)	226	3,50	0,75			
	Yüksek lisans (4)	42	3,58	0,71			
	Doktora (5)	79	3,89	0,71			
Bölüm	Lise ve öncesi	137	3,70	0,65	2,174	0,070	-
	Ön lisans	154	3,62	0,74			
	Lisans	226	3,56	0,71			
	Yüksek lisans	42	3,34	0,90			
	Doktora	79	3,61	0,77			
Örgüt	Lise ve öncesi (1)	137	3,44	0,94	3,0060	0,018*	3<5; 4<5
	Ön lisans (2)	154	3,45	0,93			
	Lisans (3)	226	3,33	1,06			
	Yüksek lisans (4)	42	3,20	0,96			
	Doktora (5)	79	3,73	0,85			
Farklılık yönetimi algısı	Lise ve öncesi (1)	137	3,61	0,64	3,3740	0,010*	3<5
	Ön lisans (2)	154	3,57	0,69			
	Lisans (3)	226	3,46	0,74			
	Yüksek lisans (4)	42	3,37	0,67			
	Doktora (5)	79	3,74	0,64			

* $p<0.05$;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının öğrenim düzeyine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların öğrenim düzeyine göre farklılık yönetimi algısı ölçeği altdüzeylerinden bölüm boyutu puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

Araştırmada katılımcıların öğrenim düzeyine göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden birey, örgüt düzeylerinin puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre doktora eğitim düzeyi olanların birey, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre doktora eğitim düzeyiolan grup lisans olan gruptanbirey, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi daha yüksek, doktora eğitim düzeyi olan grup yüksek lisans olan gruptan örgüt düzeyi dahayüksektir.

4.11. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Hastanede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

Tablo 12.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Şu Anki Hastanede Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Şu Anki Hastanede Çalışma		n	$\bar{X}$	SS	F	p
Ölçek ve Alt Boyutları	Süresi					
Klan kültürü	0-5 yıl	431	3,32	1,00	0,173	0,841
	6-10 yıl	154	3,36	1,09		
	11 yıl ve üzeri	53	3,27	0,94		
Adhokrasi kültürü	0-5 yıl	431	3,21	1,02	0,002	0,998
	6-10 yıl	154	3,22	1,06		
	11 yıl ve üzeri	53	3,21	0,98		
Hiyerarşi kültürü	0-5 yıl	431	3,51	0,95	0,047	0,954
	6-10 yıl	154	3,54	0,99		
	11 yıl ve üzeri	53	3,50	0,87		
Pazar kültürü	0-5 yıl	431	3,29	0,88	0,917	0,400
	6-10 yıl	154	3,31	0,83		
	11 yıl ve üzeri	53	3,13	0,82		
Örgüt kültürü algısı	0-5 yıl	431	3,33	0,83	0,169	0,844
	6-10 yıl	154	3,36	0,85		
	11 yıl ve üzeri	53	3,28	0,77		

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan

ortalamalarının şu anki hastanede çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların şu anki hastanede çalışma süresine göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve altboyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

4.12. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Hastanede Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

Tablo 13.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Şu Anki Hastanede Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Şu Anki Hastanede Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Birey	0-5 yıl	431	3,60	0,73	1,333	0,264
	6-10 yıl	154	3,69	0,79		
	11 yıl ve üzeri	53	3,71	0,73		
Bölüm	0-5 yıl	431	3,57	0,73	0,782	0,458
	6-10 yıl	154	3,66	0,70		
	11 yıl ve üzeri	53	3,58	0,77		
Örgüt	0-5 yıl	431	3,44	0,96	0,275	0,760
	6-10 yıl	154	3,37	1,02		
	11 yıl ve üzeri	53	3,42	0,99		
Farklılık yönetimi algısı	0-5 yıl	431	3,54	0,68	0,197	0,822
	6-10 yıl	154	3,58	0,72		
	11 yıl ve üzeri	53	3,57	0,71		

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının şu anki hastanede çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların şu anki hastanede çalışma süresine göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür ($p>0,05$).

4.13. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt BoyutlarınınSektördeki Meslek Deneyimine Göre Ortalamaları

Tablo 14.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sağlık Sektöründe Meslek Deneyimine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sağlık Sektöründe Meslek Deneyimi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Klan kültürü	0-5 yıl (1)	303	3,28	1,01	3,123	0,025*	1<4; 3<4
	6-10 yıl (2)	177	3,34	1,05			
	11-15 yıl (3)	79	3,18	1,03			
	16 yıl ve üzeri (4)	79	3,63	0,90			
Adhokrasi kültürü	0-5 yıl	303	3,19	1,07	0,973	0,405	-
	6-10 yıl	177	3,25	0,97			
	11-15 yıl	79	3,10	1,02			
	16 yıl ve üzeri	79	3,36	0,99			
Hiyerarşi kültürü	0-5 yıl	303	3,49	0,99	1,244	0,293	-
	6-10 yıl	177	3,60	0,91			
	11-15 yıl	79	3,37	1,00			
	16 yıl ve üzeri	79	3,57	0,86			
Pazar kültürü	0-5 yıl	303	3,28	0,91	1,904	0,128	-
	6-10 yıl	177	3,37	0,80			
	11-15 yıl	79	3,09	0,88			
	16 yıl ve üzeri	79	3,31	0,78			
Örgüt kültürü algısı	0-5 yıl	303	3,31	0,85	1,871	0,133	-
	6-10 yıl	177	3,39	0,80			
	11-15 yıl	79	3,19	0,86			
	16 yıl ve üzeri	79	3,47	0,76			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sağlık sektöründe meslek deneyimine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların sağlık sektöründe meslek deneyimine göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05).

Araştırmada katılımcıların sağlık sektöründe meslek deneyimine göre örgüt kültürü algısı ölçeği alt boyutlarından klan kültürü boyutu puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Buna göre 16 yıl ve üzeri sağlık

sektöründe mesleki deneyimi olanların klan kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 16 yıl ve üzeri olan grup 0-5 yıl, 11-15 yıl olan gruplardanklan kültürü düzeyi daha yüksektir.

4.14. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt DüzeylerininSektördeki Meslek Deneyimine Göre Ortalamaları

Tablo 15.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Sağlık Sektöründe Meslek Deneyimine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sağlık Sektöründe Meslek Deneyimi	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Birey	0-5 yıl (1)	303	3,58	0,75	5,926	0,001*	1<4; 2<4 3<4
	6-10 yıl (2)	177	3,61	0,75			
	11-15 yıl (3)	79	3,55	0,70			
	16 yıl ve üzeri (4)	79	3,63	0,74			
Bölüm	0-5 yıl	303	3,58	0,72	1,367	0,252	-
	6-10 yıl	177	3,65	0,70			
	11-15 yıl	79	3,47	0,82			
	16 yıl ve üzeri	79	3,67	0,69			
Örgüt	0-5 yıl (1)	303	3,42	0,98	2,889	0,035*	3<4
	6-10 yıl (2)	177	3,39	0,97			
	11-15 yıl (3)	79	3,24	1,01			
	16 yıl ve üzeri (4)	79	3,69	0,94			
Farklılık yönetimi algısı	0-5 yıl (1)	303	3,53	0,70	3,714	0,011*	1<4; 3<4
	6-10 yıl (2)	177	3,55	0,68			
	11-15 yıl (3)	79	3,42	0,70			
	16 yıl ve üzeri (4)	79	3,77	0,64			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının sağlık sektöründe meslek deneyimine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların sağlık sektöründe meslek deneyimine göre farklılık yönetimi algısı ölçeği alt düzeylerinden bölüm düzeyi puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05).

Araştırmada katılımcıların sağlık sektöründe meslek deneyimine göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden birey, örgüt düzeylerinin puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür (p<0,05). Buna göre 16 yıl ve üzeri sağlık sektöründe meslek deneyimi olanların birey, örgüt, farklılık yönetimi algısı

düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre 16 yıl ve üzeriolan grup 11-15 yıl olan gruptanbirey, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi daha yüksek, 0-5 yıl olan gruptan birey, farklılık yönetimi algısı düzeyi daha yüksek, 6-10 yıl olan gruptan birey düzeyi dahayüksektir.

4.15. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt BoyutlarınınYaş Değişkenine Göre Ortalamaları

Tablo 16.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Klan kültürü	Baby boomer (1)	38	3,81	0,82	5,043	0,002*	3<1
	X kuşağı (2)	46	3,50	1,01			
	Y kuşağı (3)	342	3,21	1,05			
	Milenium (4)	212	3,38	0,96			
Adhokrasi kültürü	Baby boomer (1)	38	3,54	0,90	4,748	0,003*	3<4
	X kuşağı (2)	46	3,38	0,97			
	Y kuşağı (3)	342	3,08	1,08			
	Milenium (4)	212	3,34	0,94			
Hiyerarşi kültürü	Baby boomer (1)	38	3,78	0,74	4,310	0,005*	3<4
	X kuşağı (2)	46	3,56	0,93			
	Y kuşağı (3)	342	3,40	1,00			
	Milenium (4)	212	3,65	0,88			
Pazar kültürü	Baby boomer	38	3,47	0,81	0,984	0,400	-
	X kuşağı	46	3,23	0,78			
	Y kuşağı	342	3,25	0,89			
	Milenium	212	3,32	0,84			
Örgüt kültürü algısı	Baby boomer (1)	38	3,65	0,72	4,556	0,004*	3<1; 3<4
	X kuşağı (2)	46	3,42	0,79			
	Y kuşağı (3)	342	3,23	0,87			
	Milenium (4)	212	3,42	0,76			

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü algısı ölçeği alt boyutlarından pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür (p>0,05).

Araştırmada katılımcıların yaşa göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt

boyutlarından klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre baby boomer olanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, örgüt kültürü algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre baby boomer olan grup Y kuşağı olan gruptan klan kültürü, örgüt kültürü algısı düzeyi daha yüksek, milenium olan grup adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, örgüt kültürü algısı yüksektir.

4.16. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre Ortalamaları

Tablo 17.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Düzeylerinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Bonferroni
Birey	Baby boomer (1)	38	3,97	0,65	5,065	0,002*	3<1
	X kuşağı (2)	46	3,86	0,77			
	Y kuşağı (3)	342	3,56	0,74			
	Milenium (4)	212	3,63	0,74			
Bölüm	Baby boomer (1)	38	3,72	0,53	3,217	0,022*	3<4
	X kuşağı (2)	46	3,70	0,80			
	Y kuşağı (3)	342	3,51	0,77			
	Milenium (4)	212	3,68	0,66			
Örgüt	Baby boomer (1)	38	3,89	0,76	6,325	0,000*	3<1
	X kuşağı (2)	46	3,62	1,12			
	Y kuşağı (3)	342	3,29	0,98			
	Milenium (4)	212	3,51	0,94			
Farklılık yönetimi algısı	Baby boomer (1)	38	3,86	0,51	6,265	0,000*	3<1
	X kuşağı (2)	46	3,73	0,76			
	Y kuşağı (3)	342	3,46	0,71			
	Milenium (4)	212	3,61	0,66			

* $p<0.05$;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Araştırmada katılımcıların yaşa göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre baby boomer olanların birey, bölüm, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir.

Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için çoklu karşılaştırma

testlerinden biri olan Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre baby boomer olan grup Y kuşağı olan gruptan birey, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi daha yüksek, milenium olan grup Y kuşağı olan gruptan bölüm düzeyi dahayüksektir.

4.17. Katılımcıların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt BoyutlarınınSektöre Göre Ortalamaları

Tablo 18.

Araştırmaya Katılanların Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sektör	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Klan kültürü	Özel	514	3,51	0,95	9,937	0,000*
	Kamu	124	2,57	0,92		
Adoklasi kültürü	Özel	514	3,43	0,92	11,989	0,000*
	Kamu	124	2,32	0,96		
Hiyerarşi kültürü	Özel	514	3,69	0,87	10,202	0,000*
	Kamu	124	2,79	0,95		
Pazar kültürü	Özel	514	3,39	0,82	6,806	0,000*
	Kamu	124	2,83	0,91		
Örgüt kültürü algısı	Özel	514	3,51	0,75	11,689	0,000*
	Kamu	124	2,63	0,76		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sektöre göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sektöre göre örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre özel sektörde çalışanların klan kültürü, adoklasi kültürü, hiyerarşi kültürü,pazar kültürü, örgüt kültürü algısı düzeyi kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.18. Katılımcıların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt DüzeylerininSektöre Göre Ortalamaları

Tablo 19.

Araştırmaya Katılanların Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sektöre Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Sektör	n	$\bar{X}$	SS	t	P
Birey	Özel	514	3,72	0,73	6,130	0,000*
	Kamu	124	3,27	0,72		
Bölüm	Özel	514	3,72	0,66	9,099	0,000*
	Kamu	124	3,09	0,77		
Örgüt	Özel	514	3,59	0,93	9,281	0,000*
	Kamu	124	2,74	0,90		
Farklılık yönetimi algısı	Özel	514	3,67	0,64	9,905	0,000*
	Kamu	124	3,03	0,66		

* p<0.05;

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının sektöre göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların sektöre göre farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0.05). Buna göre özel sektörde çalışanların birey, bölüm, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi kamuda çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.19. Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Farklılık Yönetimi Algısı ve Alt Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Tablo 20.

Örgüt Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutlarının Farklılık Yönetimi Algısı ve Alt Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Ölçekler Alt Boyutları	Klan kültürü		Adhokrasi kültürü		Hiyerarşi kültürü		Pazar kültürü		Örgüt kültürü algısı	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
Birey	0,506	0,000	0,420	0,000	0,451	0,000	0,258	0,000	0,482	0,000
Bölüm	0,541	0,000	0,576	0,000	0,601	0,000	0,454	0,000	0,634	0,000
Örgüt	0,635	0,000	0,696	0,000	0,629	0,000	0,458	0,000	0,709	0,000
Farklılık yönetimi algısı	0,669	0,000	0,679	0,000	0,667	0,000	0,466	0,000	0,728	0,000

Tablo20’de gösterilen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, klan kültürü ile birey arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,506, p<0,05), klan kültürü ile bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü (r=0,541,

$p<0,05$), klan kültürü ile örgüt arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,635$, $p<0,05$), klan kültürü ile farklılık yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,669$, $p<0,05$) ilişki tespit edilmiştir.

Adhokrasi kültürü ile birey arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,420$, $p<0,05$), adhokrasi kültürü ile bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,576$, $p<0,05$), adhokrasi kültürü ile örgüt arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,696$, $p<0,05$), adhokrasi kültürü ile farklılık yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,679$, $p<0,05$) ilişki tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile birey arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,451$, $p<0,05$), hiyerarşi kültürü ile bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,601$, $p<0,05$), hiyerarşi kültürü ile örgüt arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,629$, $p<0,05$), hiyerarşi kültürü ile farklılık yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,667$, $p<0,05$) ilişki tespit edilmiştir.

Pazar kültürü ile birey arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,258$, $p<0,05$), pazar kültürü ile bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,454$, $p<0,05$), pazar kültürü ile örgüt arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,458$, $p<0,05$), pazar kültürü ile farklılık yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,466$, $p<0,05$) ilişki tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü algısı ile birey arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,482$, $p<0,05$), örgüt kültürü algısı ile bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,634$, $p<0,05$), örgüt kültürü algısı ile örgüt arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,709$, $p<0,05$), örgüt kültürü algısı ile farklılık yönetimi algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,728$, $p<0,05$) ilişki tespit edilmiştir.

4.20. Örgüt Kültürü Algısının Birey Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo21.

Örgüt Kültürü Algısının Birey Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R ²
Birey	Sabit	2,248	20,212	0,000*					
	Klan kültürü	0,288	7,091	0,000*	2,679	0,392			
	Adhokras i kültürü	-0,019	-0,423	0,672	3,417	-0,026	60,490	0,000*	0,272
	Hiyerarşi kültürü	0,175	4,013	0,000*	2,717	0,224			
	Pazar kültürü	-0,039	-1,062	0,289	1,609	-0,046			

Durbin Watson test istatistiği=1,541

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısının birey üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=60,490$; $p < 0,05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; klan kültürünün ($\beta = 0,288$), hiyerarşi kültürünün ($\beta = 0,175$) birey üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$), adhokras i kültürü, pazar kültürü birey üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu durumda klan kültürü ve hiyerarşi kültüründen elde edilen skorlar düzeyi artıkça, birey düzeyinin artacağı söylenebilir. Birey üzerindeki değişimin %27,2'sinin örgüt kültürü algısı ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2 = 0,272$). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 5'ten küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Otokorelasyon tespiti için Durbin Watson test istatistiği baz alındığında otokorelasyonun olmadığı sonucuna varılmıştır. Klan kültürünün birey üzerinde etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır (Beta=0,392).

4.21. Örgüt Kültürü Algısının Bölüm Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo22.

Örgüt Kültürü Algısının Bölüm Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2
Bölüm	Sabit	1,737	17,694	0,000*					
	Klan kültürü	0,100	2,796	0,005*	2,679	0,140			
	Adhokrasi kültürü	0,117	2,922	0,004*	3,417	0,165	109,943	0,000*	0,406
	Hiyerarşi kültürü	0,241	6,275	0,000*	2,717	0,316			
	Pazar kültürü	0,092	2,815	0,005*	1,609	0,109			

Durbin Watson test istatistiği=1,825

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısının bölüm üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=109,943$; $p < 0,05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; klan kültürünün ($\beta = 0,100$), adhokrasi kültürünün ($\beta = 0,117$), hiyerarşi kültürünün ($\beta = 0,241$), pazar kültürünün ($\beta = 0,092$) bölümüzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Bu durumda klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültüründen elde edilen skorlar düzeyi artıkça, bölüm düzeyinin artacağı söylenebilir. Bölüm üzerindeki değişimin %40,6'sınınörgüt kültürü algısı ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,406$). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 5'ten küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Otokorelasyon tespiti için Durbin Watson test istatistiği baz alındığında otokorelasyonun olmadığı sonucuna varılmıştır.Hiyerarşi kültürünün bölüm üzerinde etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır (Beta=0,316).

4.22. Örgüt Kültürü Algısının Örgüt Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 23.

Örgüt Kültürü Algısının Örgüt Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2
Örgüt	Sabit	0,832	6,994	0,000*					
	Klan kültürü	0,182	4,199	0,000*	2,679	0,189			
	Adhokrasi kültürü	0,378	7,792	0,000*	3,417	0,396	173,104	0,000*	0,519
	Hiyerarşi kültürü	0,180	3,877	0,000*	2,717	0,176			
	Pazar kültürü	0,042	1,051	0,294	1,609	0,037			

Durbin Watson test istatistiği=1,689

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısının örgüt üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=173,104$; $p < 0,05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; klan kültürünün ($\beta = 0,182$), adhokrasi kültürünün ($\beta = 0,378$), hiyerarşi kültürünün ($\beta = 0,180$) örgüt üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$), pazar kültürü örgüt üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu durumda klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültüründen elde edilen skorlar düzeyi arttıkça, örgüt düzeyinin artacağı söylenebilir. Örgüt üzerindeki değişimin %51,9'unun örgüt kültürü algısı ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2 = 0,519$). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 5'ten küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Otokorelasyon tespiti için Durbin Watson test istatistiği baz alındığında otokorelasyonun olmadığı sonucuna varılmıştır. Adhokrasi kültürünün örgüt üzerinde etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır ($Beta = 0,396$).

4.23. Örgüt Kültürü Algısının Farklılık Yönetimi Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 24.

Örgüt Kültürü Algısının Farklılık Yönetimi Algısı Üzerindeki Etkisini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	VIF	Beta	F	Model (p)	Adjusted R2
Farklılık yönetimi algısı	Sabit	1,606	19,533	0,000*					
	Klan kültürü	0,190	6,336	0,000*	2,679	0,278			
	Adhokrasi kültürü	0,159	4,730	0,000*	3,417	0,234	189,775	0,000*	0,542
	Hiyerarşi kültürü	0,199	6,177	0,000*	2,717	0,273			
	Pazar kültürü	0,031	1,148	0,251	1,609	0,039			

Durbin Watson test istatistiği=1,681

* $p < 0,05$

Araştırmaya katılanların örgüt kültürü algısının farklılık yönetimi algısı üzerindeki etkisini açıklamak üzere çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=189,775$; $p < 0,05$). Bağımsız değişkenlere ait Beta katsayılarına t değeri ve anlamlılık seviyelerine bakıldığında; klan kültürünün ($\beta = 0,190$), adhokrasi kültürünün ($\beta = 0,159$), hiyerarşi kültürünün ($\beta = 0,199$) farklılık yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($p < 0,05$), pazar kültürü farklılık yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu durumda klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültüründen elde edilen skorlar düzeyi arttıkça, farklılık yönetimi algısı düzeyinin artacağı söylenebilir. Farklılık yönetimi algısı üzerindeki değişimin %54,2'sinin örgüt kültürü algısı ile açıklandığı görülmektedir (Düzenlenmiş $R^2=0,542$). Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığı gösteren VIF değerleri incelendiğinde 5'ten küçük olduğu için çoklu doğrusal bağlantının olmadığı görülmüştür. Otokorelasyon tespiti için Durbin Watson test istatistiği baz alındığında otokorelasyonun olmadığı sonucuna varılmıştır. Klan kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerinde etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır ($Beta=0,278$).

4.24. Hipotezlerin Sınanması

Analizler sonucuKlan kültürünün, adhokrasi kültürünün, hiyerarşi kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülürken, pazar kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu yüzden algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısı üzerinde etkisi kısmen bulunmaktadır. Algılanan örgüt kültürü tiplerinin farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi üzerinde kısmen etkisi olduğu tespit edilmiştir. Şöyle ki; klan kültürünün, hiyerarşi kültürünün birey üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, adhokrasi ve pazar kültürünün birey üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Algılanan örgüt kültürü tiplerinden klan kültürünün, adhokrasi kültürünün ve hiyerarşi kültürünün farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi olduğu görülürken, pazar kültürünün anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu yüzden algılanan örgüt kültürü tiplerinin, farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi üzerinde kısmen etkilidir. Bu nedenle, H3 hipotezi ise desteklenirken,H1, H2 ve H4 hipotezleri kısmen desteklenmiştir.

Örgüt kültürü tiplerinin, sağlık çalışanlarının cinsiyet, meslek, eğitim durumu, mesleki deneyim, yaş gibi sosyodemografik özelliklerine göre farklılık göstermekte olduğu ancak medeni durum ve şuan çalıştıkları hastanedeki çalışma süresi gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, H5, H5a, H5d, H6, H6a, H6b, H6c, H8c, H9b, H9d, H11a,H12, H12a, H12b, H12c, H12dhipotezleri desteklenmiştir.

Ayrıca, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algılarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi, sektör gibi sosyodemografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte olduğu ancak medeni durum,meslek ve hastanedeki çalışma süresi ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, H14, H15, H18, H20, H21, hipotezleri desteklenmiştir.

Gruptaki örneklem sayısı yetersizliği nedeniyle çalışılan hastane değişkeninde F ve p değerleri hesaplanamamıştır. Bu sebeple H13ve H22hipotezleri ve alt hipotezleritest

edilememiştir.

Tablo 25

Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Sonuç
H1: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısı üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
H2: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi üzerinde etkisi vardır	Kısmen Desteklenmiştir
H3: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar)farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H 4: Algılanan örgüt kültürü tiplerinin (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
H 5: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 5a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 5b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 5c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 5d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H6: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 6a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 6b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 6c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 6d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 7: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 7a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 7b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 7c:Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 7d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

H 8: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 8a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 8b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 8c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 8d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H9: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 9a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 9b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 9c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 9d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 10: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 10a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 10b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 10c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 10d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 11: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 11a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 11b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 11c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 11d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 12: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 12a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi

H 12b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 12c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 12d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 13: Sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H13a: Sağlık çalışanlarının klan kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H13b: Sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H13c: Sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H13d: Sağlık çalışanlarının pazar kültürü algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H 14: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H14a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H14b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H14c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 15: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H15a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H15b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H15c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 16: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H16a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H16b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H16c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 17: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H17a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H17b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H17c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi mesleğe göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 18: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı	Desteklendi

öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	
H18a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H18b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H18c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi öğrenim düzeyine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 19: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H19a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H19b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H19c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi hastanedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H 20: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H20a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H20b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H20c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi sağlık sektöründeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H 21: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H21a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H21b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H21c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi sektör değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H22: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısı çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H22a: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H22b: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının bölüm düzeyi çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir
H22c: Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algısının örgüt düzeyi çalıştıkları hastaneye göre farklılık göstermektedir.	Test Edilememiştir

BÖLÜM V

5.TARTIŞMA VE YORUM

Örgüt kültürü, belirli bir topluluğun içsel entegrasyon ve dışsal adaptasyon sürecinde karşılaştıkları engelleri ve problemleri çözümlerken oluşturduğu ve örgüt üyeleri tarafından kabul edilen, benimsenen değerler ve inançların bütünüdür (Schein, 1990, s.113). Hofstede (2010) örgüt kültürünü, bir örgütün çalışanlarını bir diğer örgütten ayıran zihinlerin ortak programlanması olarak ifade etmektedir(Hofstede, 2010, s.344). Örgütün kişiliği anlamına gelen örgüt kültürü(Erkmen, 2010, s.91) örgütün önemseydiği,örgüt için değerli olan şeyler, hakim olan yönetim ve liderlik stilleri, alışkanlıklar ve süreçler, kullanılan lisan ve semboller ve başarılı sonucun nasıl ifade edildiği ile tanımlanır(Cameron ve Quin, 2006, s.17).

Bir örgüt kültürünün sahip olduğu kültürel özellikler ve bu özelliklerin neler olduğu ve örgütün diğer örgütlerden farklılaştığı yönlerin belirlenmesi önemlidir. Bunun yanı sıra örgütlerde hakim olan kültürel özellikler ve kültürel özellikler ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişki de önemlidir. Örgüt kültürü araştırmaları temel özellikleri itibarıyla organizasyonlarda baskın olan kültürel özelliklerin belirlenmesine ve bu özellikler ile örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkilerin ifade edilmesine yöneliktir. Bahsi geçen örgütlerdeki farklı özelliklerin belirlenmesi ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak incelenmektedir(Doğan, 2018, s.123).

Örgüt kültürü tipleri kapsamında yapılan araştırmalar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Ancak iki temel başlık altında incelenecek olursa; bunlardan ilki Hofstede, Schwartz ve Rokeach'ın araştırmalarında olduğu gibi örgüt üyelerinin bireysel değerlerini dolayısıyla üyesi oldukları toplumsal kültür özelliklerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. İkinci grupta bulunan araştırmalar ise, örgüt kültürünün özelliklerini saptamaya ve bunları ortak özelliklerine göre ifade ederken örgütsel değerler ve temel varsayımlardan hareket eden çalışmalardır. Bu araştırmaların hedefi; farklı örgüt kültürü tiplerini tanımlamanın yanı sıra örgüt kültürü ile verimlilik, etkinlik arasındaki ilişkileri tespit etmektir. Ayrıca, bu grupta yer alan araştırmalar, örgüt çevre ilişkilerine, organizasyon içerisinde insan ilişkilerine ilişkin değeri temel alarak örgüt kültürü tiplerini belirlemeyi de hedeflemektedir(Doğan, 2018, s.123).

Örgüt kültürü tipleri hakkında yapılan araştırmaların ortak özelliği, örgüt kültürünün tanımı gereği farklı örgüt kültürlerinin belirlenmesinde, örgütsel değerler, inançlar, normlar ve temel varsayımlar ölçüt olarak alınmaktadır.

Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi ana hatlarıyla örgüte hakim olan kültürel özelliklerin belirlenmesidir. Örgüte hakim olan kültürel özelliklerin tanımlanması, hangi değerlerin, normların, inançların veya temel varsayım kalıplarının örgütçe benimsendiği veya organizasyon üyelerince paylaşıldığının çeşitli şekillerde ölçülmesi ve ortaya konulmasıdır(Doğan, 2018, s.124).Cameron ve Freeman' a göre birbirinden farklı örgüt kültürü tiplerini meydana getiren özellikler; örgütlerde hakim olan karakteristik özellikler veya değerler, yaygın liderlik tarzı, organizasyon elemanları arasındaki ilişkiler ve son olarak organizasyon içerisinde bulunan stratejik yaklaşımdır(Akt.Lund, 2003, s.221).

Farklılıkların yönetimi, bütün çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece bütün işgücünün potansiyellerini organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerine fayda sağlayacak biçimde kullanabildikleri bir çalışma atmosferi oluşturma ve bu atmosferi sürdürülebilir kılma süreci olarak ifade edilmektedir (Sürgevil, 2010, s.89). Bu kapsamda yönetim organizasyon literatüründe gerçekleştirilen çalışmalar, beşeri sermaye yönetiminin, yeni yetenek havuzlarına ulaşmada, istihdamda ve organizasyonel hedeflere verimli şekilde ulaşmada, bireysel farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğine ilişkin kanıtlar sunmaktadır. Bu yüzden özellikle emek yoğun hizmet endüstrilerinde farklılıkların yönetimine verilen önem gün geçtikçe artmaktadır.Farklılıkların yönetimi, her bir işgücünden maksimum faydayı sağlayabilmek amacıyla işgücünün değişik yeteneklerinin geliştirilmesini ve organizasyonda bu hedef doğrultusunda politikalar, prosedürler ve uygulamalar oluşturulmasını ve bu yolla etkinliği, verimliliği ve nihayetinde karlılığı yükseltme hedeflenmektedir. Uyum içerisinde faaliyetlerine devam eden organizasyonların etkinlik, verimlilik kazanacağı ve sonuç olarak rekabet üstünlüğü sağlayacağı varsayılmaktadır. Dolayısıyla farklılıkların yönetimi etik ve yasal unsurların yanısıra ekonomik açıdan da önem arz etmektedir(Sezerel, 2013, s.99).

Farklılıkların yönetimi kapsamında geliştirilen kuramsal modeller, örgüt kültürünün farklılıklara uygun bir şekilde uyarlanmasının önemli olduğunu ve farklılıkların yönetimi uygulamalarının başarısının, örgütlerdeki kültüre bağlı olduğunu altını çizmektedir. Ayrıca, görgül araştırmalarda, kuramsal modellerin belirttiği örgüt kültürü konusu hakkında ayrıntılı araştırmalar gerçekleştirildiğini söylemek güçtür(Sezerel, 2013, s.101).

Bu çalışmanın temel amacı; Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastaneler ve üniversite hastanesinde örgüt kültürü tipleri algılamalarının farklılık yönetimine etkisini doktorlar, hemşireler ve diğer sağlık personellerinin algılarına göre ortaya koymaktır. Bununla birlikte örgüt kültürü ve farklılık yönetimi algısının sosyodemografik özellikler açısından da incelenmesi hedeflenmiştir.

Bu amaçla Hatay İli özel sağlık kurumlarında ve üniversite hastanesinde bir alan çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın sonuçlarının ülkemizde sağlık çalışanları ile ilgili yapılan araştırmalara ek olarak hem örgüt kültürü hem de farklılık yönetimi algısı anlamında katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bu kısmında çalışmada elde edilen bulgular istatistiksel analizler doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bulgular alanyazın eşliğinde tartışılıp yorumlanmıştır.

5.1. Örgüt Kültürü İle İlgili Bulgular

Ulaşılan sonuçlardan, "Rekabetçi Değerler Modeli" indeki dört çeşit örgüt kültürü tipine de rastlandığı görülmektedir. Bir organizasyonda, örgüt kültürü tiplerinden sadece bir tanesinin özelliklerinin baskın olması genellikle mümkün olmamaktadır. Bu durumun yerine birden fazla örgüt kültürü tipine ait özelliklerin örgütte hakim olabilir (Lund, 2003, s.221). Jones vd.'ne (2005) göre "Rekabetçi Değerler Modeli" indeki dört çeşit örgüt kültürü tipinin aynı zamanda bir organizasyonda bulunabilmesi olasıdır, ancak içlerinden bir tanesi daha baskın olabilmektedir (Jones, Jimmieson ve Griffiths, 2005, s.364).

Türkiye ve uluslararası literatürde sağlık kurumlarında "Rekabetçi Değerler Modeli" indeki dört çeşit örgüt kültürü tipinin belirlenmesi kapsamında yapılan tüm çalışmalarda sağlık kurumlarında baskın olan kültür tipinin hiyerarşi olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda tüm gözlem verileri, bir bütün olarak incelendiğinde, araştırmamızın gerçekleştirildiği Hatay İli Özel hastanelerinde ve sağlık uygulama araştırma hastanesinde hiyerarşi kültürünün hakim olduğu ve bunu sırasıyla klan, pazar ve adhokrasi kültür tiplerinin izlediği tespit edilmiştir. Bu bulgu aynı zamanda ulusal alanyazında Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen (2017), Adana İlinde Çukurova Üniversitesi Balcalı Tıp Fakültesi ve üç özel hastanede gerçekleştirdiği çalışmada elde edilen bulgularla ve uluslararası alanyazını kapsamında Suudi Arabistan'da Cidde şehrinde kamu ve üniversite hastanesinde gerçekleştirilen çalışma (Alsoulami, Babja ve Mahran, 2018, s.42) ve Endonezya'da bir branş hastanesinde gerçekleştirilen araştırma (Marahani ve Roshandi, 2019, s.164-165) sonuçları ile paralellik göstermektedir. Bununla beraber

Gönen (2012), Yıldız (2017), Ertaş (2019) 'ın çalışmalarında ilgili hastanelerde en baskın iki kültür tipinin sırasıyla hiyerarşi ve klan kültürü olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, hem kamu hastanesinde hem de özel hastanelerde dört kurum kültürü de görülmektedir. Sağlık çalışanlarının, örgüt kültürü algısı ve alt boyutları puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel sektörde çalışanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve örgüt kültürü algısı düzeylerinin kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Özel sektörde çalışanların algıladığı baskın örgüt kültürü boyutu hiyerarşi kültürü iken, kamu sektöründe üniversite hastanesinde çalışanların algıladığı baskın örgüt kültürü tipi, pazar kültürüdür. Bu bulgu alanyazında yapılandırılan çalışmalarla paralellik göstermemektedir. Şöyle ki; literatürde bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde Aydın ve Göksel (2012), çalışmalarını gerçekleştirdikleri özel sektörde faaliyet gösteren branş hastanelerinde adhokrasi kültürünün, kamu sektöründe faaliyet gösteren devlet hastanelerinde ise hiyerarşi kültürünün baskın olduğunu tespit etmişlerdir. Erdem (2007) ise, çalışmasını gerçekleştirdiği özel ve kamu hastanelerinde hiyerarşi kültür tipinin baskın olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, Hastaneler içerisinde hiyerarşi kültürünün, özel sağlık kuruluşlarında üniversite ve devlet hastanelerine göre daha az olduğu görülmüştür. Arslan'ın (2010) araştırmasında yine hem kamu hastanelerinde hem de özel hastanelerde hiyerarşi kültürünün hakim olduğu görülmektedir. Acar ve Acar'ın (2014) sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri çalışmalarında da hem özel sektörde hem de kamu sektöründe hiyerarşi kültürünün hakim olduğunu tespit etmişlerdir.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda sağlık kurumlarında hiyerarşi kültürünün baskın olmasının nedeni sağlık kurumlarında rutin iş ve işlemlerinin sayıca fazla olması, işlemlerin sağlıklı gerçekleşmesindeki formalizasyon derecesinin yüksek olması ve idare yapısındaki emir komuta anlayışının yoğun olması olabilir (Aydın ve Göksel, 2012, s.57).

Demografik özellikler açısından incelendiğinde ise, yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucuna göre örgüt kültürü alt boyutlarından adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü sağlık çalışanlarında cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından klan kültürü ve pazar kültürü boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre sağlık kurumlarında çalışan erkeklerin klan kültürü, pazar kültürü ve örgüt kültürü algısı düzeyi kadınlara göre daha yüksektir. Yıldız (2017), İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan hemşireler üzerine yaptığı araştırmasında cinsiyet

faktörünün örgüt kültürü algısı ve örgüt kültürünün tüm boyutları (klan, hiyerarşi, pazar, adhokrası) üzerinde etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu bulgu Yıldız (2017)' in çalışması ile kısmen uyumludur. Ertaş (2019), Adıyaman İl Merkezinde bulunan kamuya ait hastanelerde sağlık personellerinin örgüt kültürü ve bilgi yönetimi kapsamında gerçekleştirdiği araştırmasında örgüt kültürünün klan ve adhokrasialt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada, erkeklerin klan kültürü ve adhokrası kültürü algısı düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ertaş, 2019, s.179). Aydın ve Göksel (2012)'in çalışmalarında ise, erkek sağlık çalışanlarının pazar kültürüne sahip oldukları görülmektedir.

Örgüt kültürü algısı ve alt boyutları medeni durum değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının evli yada bekar olmaları, örgüt kültürü algıları üzerinde etkili bir unsur değildir. Yıldız (2017) Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanelerinde hemşireler üzerinde yaptığı çalışmada örgüt kültürünün ve alt boyutlarının medeni duruma göre farklılaşmadığını tespit etmiştir. Sağlık çalışanlarının evli veya bekar olmaları örgüt kültürü algıları üzerinde etkili bir faktör değildir. Bulgu Yıldız' ın (2017) çalışma sonucu ile uyumludur ve literatürdeki diğer çalışmalarla da benzerlik göstermektedir.

Örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sağlık çalışanlarının mesleğine göre incelendiğinde klan kültürü, adhokrası kültürü, pazar kültürü boyutları puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilirken hiyerarşi kültürü boyutu puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre psikologlar, diyetisyenler, eczacılar, biyologlar ve fizyoterapistlerden oluşan diğer meslek grubu olarak adlandırılan grupta olan sağlık çalışanlarının hiyerarşi kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Bonferroni testi sonuçlarına göre bu farkın neden olduğu meslek grubu; diğer meslek grubu olarak adlandırılan grupta olanların ve teknisyenlerin bulunduğu grubun, doktor ve diş hekimlerinin bulunduğu gruptan, hiyerarşi kültürü düzeyi daha yüksektir. Bu kapsamda, hekimler arasında klan kültürünün hakim olduğu görülürken hekimlerin dışında kalan diğer gruplarda (hemşire ve ebeler grubunda, teknisyenlerin grubunda ve psikolog, diyetisyen, fizyoterapist, biyolog ve eczacıların bulunduğu diğer olarak adlandırılan grup arasında) hiyerarşi kültürünün hakim olduğu görülmektedir. Aydın ve Göksel'in (2012) çalışmalarında hekimler arasında piyasa, sağlık personellerinde ise adhokrası kültürünün hakim olduğu görülmektedir. Ancak, Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic' in (2019) çalışması bu çalışmanın sonucu ile uyumlu değildir. Şöyle

ki; örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarının sağlık çalışanlarının meslek değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir(Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic, 2019).

Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları sağlık çalışanlarının eğitim değişkenine göre incelendiğinde; örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından klan kültürü ve hiyerarşi kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği ancak, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Lise ve öncesi eğitim düzeyinde olanların adhokrasi kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Ayrıca, lisans eğitim düzeyinde olanların pazar kültür düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Bu bulgu diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Alanyazında, örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamalarını sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlar tespit edilmiştir. Şöyle ki, Ertaş (2019) sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırmasında eğitim düzeyi yüksek lisans ve doktora olanların adhokrasi kültürü puanlarının lise ve yüksekokul olanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca Ertaş (2019) çalışmasında, örgüt kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından klan kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının sağlık çalışanlarının eğitim değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Yıldız (2017) ise, klan tipi örgüt kültürü, adhokrasi tipi örgüt kültürü, pazar tipi örgüt kültürü ve hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Sağlık personelinin eğitim durumu, örgüt kültürü algısı üzerinde etkili olmaktadır.

İncelenen uluslararası alanyazında sağlık çalışanlarının örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği de görülmektedir(Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic, 2019).

Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları sağlık çalışanlarının şu anki hastanede çalışma süresine yani hastanedeki kıdeme göre incelendiğinde, örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu sağlık sektöründe yapılan benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Ertaş, 2019; Yıldız, 2017; Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic, 2019).

Örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları sağlık çalışanlarının sağlık sektöründeki mesleki deneyim süresine göre incelendiğinde, örgüt

kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarından adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü boyutlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilirken, klan kültürü boyutu puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre 16 yıl ve üzeri sağlık sektöründe mesleki deneyimi olanların klan kültürü düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan grubun 0-5 yıl, 11-15 yıl olan gruplardan klan kültür düzeyi daha yüksektir. Bu bulgu benzer çalışmalar ile uygunluk göstermektedir (Mrkonjic, Ristic, Jambrovic, Rukavina ve Rasic, 2019). Yıldız'ın (2017) çalışmasında ise, mesleki deneyim ve örgüt kültürü algısı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırma bulgularına göre, örgüt kültürü algısı ölçeği ve alt boyutlarının puan ortalamaları sağlık çalışanlarının yaş değişkenine göre incelendiğinde pazar kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak, klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü boyutlarının puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklı yaşlarda bulunan sağlık çalışanları örgüt kültürünü benzer şekilde algılamamaktadırlar. Baby boomer olanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, örgüt kültürü algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Baby boomer olan grubun Y kuşağı olan gruptan klan kültürü, örgüt kültürü algısı düzeyi daha yüksektir.

Ancak farklı araştırma sonuçlarının da olduğu görülmektedir. Ertaş (2019) ve Yıldız'ın (2017) çalışmalarında sağlık çalışanlarının yaş ve örgüt kültürü algısı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

5.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Bulgular

Araştırmasonuçlarına göre sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı puanları demografik özellikleri açısından incelendiğinde; cinsiyet, meslek, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir. Demografik değişkenlerden medeni durum ve hastanede çalışma süresi ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre erkeklerin birey, bölüm, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi kadınlara göre daha yüksektir. Bu bulgu farklı sektörlerden benzer çalışmalarla uyumluluk göstermektedir (Özgener, 2008, Cho ve Barak, 2008).

Ancak, sağlık sektöründe yapılan ve bu çalışmanın sonucu ile farklılık gösteren çalışmalarda mevcuttur (Tarhan, 2011; Arslan ve Aba, 2018; Öztürk, Tombak, Gedik, Kızılkaya, 2019; Gaze ve Oetjen, 2014).

Sağlık sektörü dışında gerçekleştirilen ve farklılık yönetimi algısı puanlarınınincinsiyete göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği çalışmalardamevcuttur (Kamaşak ve Yücelen, 2007;Aksu, 2008; Sezerel, 2013; Tatlı, 2014; Noorzad, 2018; Karaşahin,2019; Vural, 2019).

Araştırmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç sağlıkalanındaalanyazında farklılık yönetimi algısı üzerine yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir (Tarhan, 2011; Arslan ve Aba, 2018; Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya, 2019).

Ayrıca sağlık dışındaki sektörleri kapsayan çalışma sonuçlarıda çalışma bulgularını desteklemektedir (Aksu,2008; Tatlı, 2014; Norzad, 2018; Karaşahin, 2019; Vural, 2019).

Alanyazında farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği çalışmalarda mevcuttur (Sezerel, 2013).

Araştırma bulgularına göre, sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden bölüm, örgüt düzeylerinin meslek değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ancak birey düzeyi puan ortalamasının istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bonferroni testi sonuçlarına göre doktor ve diş hekimlerinin bulunduğu grup, hemşire ve ebelerin bulunduğu gruptan birey düzeyi puanı açısından daha yüksektir. Arslan ve Aba'nın (2018) çalışma sonucu bu çalışmanınsonucuyla benzerlikler göstermektedir. Şöyle ki, Arslan ve Aba (2018) çalışmalarında sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden birey ve örgüt düzeyinde istatistiksel açıdan farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Ve bu farklılığın nedeni de yine doktorların bulunduğu grubun hemşirelerin bulunduğu grupran birey ve örgüt düzeyinde daha yüksek ortalamaya sahip olmalarıdır. Bunun nedeni doktorların insan ayırt etmeden dil, din, milliyet, cinsiyet, ırk farklarının görevlerini gerçekleştirmelerini engellemeyeceği üzerine mesleğe başlamadan önce ettikleri hipokrat yemini hayat felsefesi olarak benimsemelerinden ve hem çalışma arkadaşlarının hem de hastalarının farklı özelliklerini olumsuz olarak algılamamalarıdır. (Arslan ve Aba, 2018, s.281). Ayrıca kişilere konumlarından dolayı duyulan saygı ve anlayışın artışı nedeniyle

doktorların farklılık yönetimi algıları bireysel olarak artmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinden bölüm düzeyinin puan ortalamasının eğitim düzeyideğişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ancak farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinden birey ve örgüt düzeylerinin puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre doktora eğitim düzeyinde olanların birey, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi eğitim düzeyi lisans olan gruptan daha yüksektir. Tarhan (2011), farklılık yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden birey düzeylerinin puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Şöyle ki, lisansüstü mezunu hemşirelerin birey düzeyi farklılık yönetimi algısı eğitim düzeyi sağlık meslek lisesi, ön lisans ve lisans mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Bu bulgu Tarhan'ın (2011) çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Alanyazında farklılık yönetimi algısı ve alt düzeyinin puan ortalamasının eğitim düzeyideğişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediğine dair çalışmalarda bulunmaktadır (Tatlı, 2014; Arslan ve Aba, 2018; Öztürk, Tombak, Gedik, Kızılkaya, 2019; Norzad, 2018; Göreci, 2019; Karaşahin, 2019).

Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinin şu anki hastanede çalışma süresine göre puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Literatürde bu çalışmada elde edilen bulgu birçok araştırma (Aksu, 2008; Sezerel, 2013; Tatlı, 2014; Öztürk, Tombak, Gedik, Kızılkaya, 2019; Karaşahin, 2019; Vural, 2019; Göreci, 2019; sonuçlarıylada paralellik göstermektedir. Ancak Tarhan (2011) sağlık sektöründe hemşireler üzerine yaptığı araştırmasında hemşirelerin kurumdaki deneyim süresi ile farklılıkların yönetimi algısı ölçeğinin birey düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı derece farklılık göstermektedir. Şöyle ki, 16 yıl ve üzerinde çalışan hemşirelerin aldıkları puan diğer gruplardan (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının mesleki deneyim süresi değişkenine göre farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinden bölüm düzeyi puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği ancak farklılık yönetimi algısı ölçeğinin ve alt düzeylerinden birey ve örgüt düzeylerinin puan ortalamasının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan grup, mesleki deneyimi 11-15 yıl olan gruptan farklılık yönetimi algısı düzeyi ve alt düzeylerinden birey, örgüt düzeyi daha yüksektir.

Ancak alanyazında gerek sağlık sektöründe gerekse diğer sektörlerde bu çalışmanın sonucu ile benzerlik göstermeyen çalışmaların olduğu da görülmektedir (Tarhan, 2011; Sezerel, 2013; Tatlı, 2014; Arslan ve Aba, 2018; Göreci, 2019; Öztürk, Tombak, Gedik, Kızılkaya, 2019; Karaşahin, 2019).

Araştırmanın sonuçlarına göre, farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinin puan ortalamaları sağlık çalışanlarının yaş değişkenine göre incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılaşma görülmüştür. Bu sonuca göre baby boomer olanların birey, bölüm, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Yaşın ilerlemesiyle örgüt içerisinde statünün ve deneyimin artması bununla birlikte saygının da artmasına bağlı olarak baby boomer grubunda bulunan sağlık çalışanlarına farklılıklarından ötürü, hem örgüt tarafından hem de çalışanlar tarafından saygılı ve hoşgörülü davranılıyor olabilir. Bu sebeple bu yaş grubunda bulunan çalışanlar farklılık iklimini daha olumlu algılamış olabilir.

Ancak alanyazında gerek sağlık sektöründe gerekse diğer sektörlerde çalışanların yaşı ile farklılıklara yönelik algılamaları arasında anlamlı bir fark bulunmayan çalışmaların olduğu da görülmektedir (Aksu, 2008; Tarhan, 2011; Tatlı, 2014; Arslan ve Aba, 2018; Noorzad, 2018; Göreci, 2019; Öztürk, Tombak, Gedik, Kızılkaya, 2019; Karaşahin, 2019; Vural, 2019). Buna göre farklı yaş grubunda yer alan çalışanların farklılıkların yönetimi algısı birbiri ile benzerdir.

Araştırmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının çalıştıkları sektöre göre farklılık yönetimi algısı ve alt düzeylerinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özel sektörde çalışanların birey, bölüm, örgüt, farklılık yönetimi algısı düzeyi kamu sektöründe çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tarhan (2011), değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin farklılık iklimine yönelik algılarının karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin aldıkları puan, üniversite ve devlet hastanesinde çalışanlardan yüksek bulunmuştur. Bu çalışma sonucu, Tarhan'ın (2011) çalışma sonucu ile benzerdir.

5.3. Örgüt Kültürü ve Farklılık Yönetimi Arasındaki İlişki İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tiplerinin, farklılık yönetimi algısı ve alt düzeyleri ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda algılanan örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi algısı

ve alt düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Aksu (2008), tekstil ve otomotiv sektöründe örgüt kültürü ile farklılık yönetimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, çalışanların örgüt kültürü ile ilgili algılamaları ve işletmelerdeki farklılıklarla ilgili algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmakta olduğunu tespit etmiştir. Sezerel (2013) otel çalışanları üzerinde örgüt kültürü algısının, farklılık yönetimi algısı üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında korelasyon analizi sonucunda çalışanların örgüt kültürü ile ilgili algılamaları ve işletmelerdeki farklılıklarla ilgili algılamaları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. İşletmedeki farklılıkların etkin yönetilmesi ve organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılmasında çalışanların tümü tarafından benimsenmiş ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, değerler sistemini en iyi ifade eden kavram örgüt kültürüdür. Farklılıkların etkin yönetilmesinde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır (Aksu, 2008, s.128).

Korelasyon analizinin akabinde, örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla, çalışmanın bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü tipleri (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ile bağımlı değişkeni olan farklılıkların yönetimi düzeyleri (birey, bölüm, örgüt) arasında çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin farklılıkların yönetiminin birey düzeyi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Her iki bağımsız değişkenindeki artışlar birey düzeyi üzerinde de artışlara neden olmaktadır. Klan kültürünün birey düzeyi üzerindeki etkisi diğer bağımsız değişkenlere göre daha fazladır. Buna ek olarak, örgüt kültürünün klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültür tiplerinin farklılıkların yönetiminin bölüm düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Hiyerarşi kültür tipinin bölüm düzeyi üzerindeki etkisi diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha fazladır. Ayrıca, örgüt kültürünün klan, hiyerarşi, adhokrasi kültür tiplerinin farklılıkların yönetiminin örgüt düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Adhokrasi kültür tipinin örgüt üzerindeki etkisi diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha fazladır. Örgüt kültürü algısının farklılık yönetimi algısı üzerindeki etkisine bakıldığında ise; klan kültürünün, adhokrasi kültürünün ve hiyerarşi kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Klan kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerindeki etkisi diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha fazladır.

Araştırma bulguları; örgüt kültürünün farklılıkların yönetimi üzerinde etkili olacağı yönündeki kuramsal ve görgül çalışmalarla aynı doğrultudadır (Hofstede, 1983; Cox ve Blake, 1991; Schein, 1992; Thomas ve Ely, 1996; Spataro, 2005; Bana ve Guyo,

2016). Bu çalışmada; örgüt kültürünün farklılıkların yönetiminin yordayıcısı olduğuna dair bulguları literatür ile uyumludur. Birey düzeyinde hiyerarşi ve klan tipi örgüt kültürünün, bölüm düzeyinde hiyerarşi, klan, adhokrasi ve pazar tipi örgüt kültürünün, örgüt düzeyinde ise; hiyerarşi, klan, adhokrasitipi örgüt kültürünün etkisi olduğu görülmektedir.



BÖLÜM VI

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacına yönelik olarak, elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırma ile ilgili diğer araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

6.1. Sonuç

Farklılık yönetimi, örgütlerde heterojenliğin tanınmasının ve bunun önemsenmesinin finansal performansın yanı sıra süreç performansına da fayda sağlayacağını ifade eden bir yönetim felsefesidir (Özbilgin, 2007, s.1). İşletmedeki farklılıkların etkin yönetilmesi ve organizasyonun amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanılmasında çalışanların tümü tarafından benimsenmiş ortak değerler sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda, değerler sistemini en iyi ifade eden kavram örgüt kültürüdür. Farklılıkların etkin yönetilmesinde örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır (Aksu, 2008, s.128). Bu çalışmada, algılanan örgüt kültürü tipinin, farklılık yönetimi algıları üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipi ve algılanan farklılık yönetimi düzeyleri demografik özellikler açısından incelenmesi de amaçlanmıştır. Araştırmada; alanyazında, sağlık çalışanları tarafından algılanan örgüt kültürü tiplerinin farklılıkların yönetimi algılarını ve alt düzeylerini nasıl ve ne yönde etkilediği, sağlık çalışanlarının örgüt kültürünün klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar boyutlarına yönelik algılarının ne düzeyde olduğu, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetiminin birey, bölüm ve örgüt düzeylerine yönelik algılarının ne düzeyde olduğu, çalışanların örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi algılarının, demografik özellikler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı sorularına yanıt aranmıştır. Bunun için Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastanelerde ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan 638 sağlık çalışanı üzerinde anket uygulaması yapılmıştır.

Yapılan analiz sonuçlarına göre, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının

algıladıkları örgüt kültürü tiplerinin farklılıkların yönetimi algısı ve alt düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bir diğer ifade ile, çalışanların algıladıkları örgüt kültürü tipi, farklıların yönetimi algısını etkilemektedir. Bu tespiti dayalı olarak örgüt kültürünün, farklılıkların yönetimi süreçlerinin anlaşılmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Bu konuyla ilgili olarak özellikle yabancı kaynaklarda yer alan; yapılmış pek çok çalışmada (Hofstede, 1983; Cox ve Blake, 1991; Schein, 1992; Thomas ve Ely, 1996; Spataro, 2005; Bana ve Guyo, 2016) da örgüt kültürünün farklılık yönetimi uygulamalarının başarısı için önemli bir faktör olduğu gösterilmiştir. Bu çalışmalar örgüt kültürü ile farklılıkların yönetimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.

Algılanan örgüt kültürü tipinin farklılık yönetimi algısı üzerindeki etkisine bakıldığında; klan kültürünün, adhokrasi kültürünün ve hiyerarşi kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Klan kültürünün farklılık yönetimi algısı üzerindeki etkisi diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha fazladır. Dolayısıyla, Hatay İlindeki sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanede geniş bir aileyi andıran, takım çalışmasının öne çıktığı, çalışanların ortak değerleri paylaştığı, dayanışma, sadakat ve bütünleşmenin ileri düzeyde olduğu, dostça ilişkilerin egemen olduğu klan kültürünün hakim olduğu ortamlarda, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetildiğine dair algıları olumlu yönde artmaktadır.

Bu araştırmada; örgüt kültürünün farklılıkların yönetiminin yordayıcısı olduğuna dair bulguları alanyazın ile aynı doğrultudadır. Farklılıkların yönetimi hakkında geliştirilen kuramsal modeller, örgüt kültürünün, organizasyon içerisindeki farklılıklara uyumlu bir şekilde uyarlanması gerektiğini ve kültürün, farklılıkların yönetimi çalışmalarının başarısında merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadırlar.

Araştırmanın yukarıda incelenen temel sonucu dışında alt düzeydeki analizler, örgüt kültürü tiplerinin farklılıkların yönetimi düzeyleri üzerinde ne yönde bir etkisi olduğunu tespit etmektedir.

Örgüt kültürünün klan ve hiyerarşi kültür tiplerinin farklılıkların yönetiminin birey düzeyi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Yani klan ve hiyerarşi değişkenleri üzerindeki artışlar, birey düzeyi üzerinde de artışlara neden olmaktadır. Klan kültürü de hiyerarşi kültürü de içsel odaklıdır. Fakat klan kültürü, hiyerarşi kültürüne kıyasla daha fazla esneklik ve doğallık içerirken, hiyerarşi kültüründe klan kültürüne göre daha çok mekanik

prosesleri içermektedir. Farklılıkların birey düzeyi üzerinde en etkili kültür tipi klan kültürüdür. Klan kültürünün karakteristik özellikleri ile birey düzeyinde farklılıkların yönetimi algısının karakteristik özellikleri incelendiğinde elde edilen bulgunun tutarlı olduğu söylenebilir. Geniş bir aileye benzeyen klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde, sadakat, karşılıklı güven, bağlılık, dayanışma ön plandadır. Dostça ilişkilerin hakim olduğu klan tipi kültürün hakim olduğu örgütlerde bireyler çalıştıkları kurumlarda kendilerine ve kişiliklerine her zaman saygılı davranıldığını, işyerinde kişilerin farklılıklarına yönelik (ırk, cinsiyet, din, dil v.b.) konularda şakalaşmalar veya uygunsuz davranışların çoğunlukla gözlenmediğini, farklılıklarına değer verildiğini, kişisel olarak hor görülme, onur kırıcı söylem veya ayrımcı davranışlara maruz kalınmadığını ve son olarak farklı özelliklere sahip bireylerle çalışmanın olumlu olarak düşünüldüğü algıları yanısıra farklılık yönetimi algısının birey düzeyinde yüksek olması tutarlı bir sonuçtur.

Örgüt kültürü tiplerinin tümünün farklılıkların yönetiminin bölüm düzeyi üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda farklılıkların bölüm düzeyi üzerinde en etkili kültür tipi hiyerarşi kültürüdür. Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde, standart kurallar, prosedürler ve otoriter bir yönetim yaklaşımı hakimdir. Örgütsel faaliyetlerde formenleşme derecesinin yüksek olduğu hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde işgücü kendilerine belirlenen rollerine, iş tanımlarına veya pozisyonlarına göre değerlendirilirler. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün öne çıkmasının nedeni, araştırmanın yapıldığı yerlerin önceliğin insan sağlığı olduğu hastane kurumları olmasından dolayıdır. Şöyle ki, biçimsel olmayan ilişkiler, yenilikçi davranışlar ve rekabet anlayışından ziyade, işlerin kontrollü bir şekilde yapıldığı, önceden bütün kuralların ve prosedürlerin yazılı olduğu ve sağlık çalışanlarının bu çerçevede faaliyet gösterdikleri bir ortamın varlığıdır. Gruplarda bireyler arası farklılıklardan dolayı ilişki problemleri, çatışmalar ve hataların oluşması grup, departman bazında farklılık yönetimi algısını düşürmektedir. Dolayısıyla, işlerin kontrollü bir şekilde yapıldığı hiyerarşi kültür düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde grup içerisinde farklılık yönetimi algısının da yüksek olması tutarlı bir sonuçtur. Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde, yönetici ve takım liderlerinin problem çözme ve karar proseslerine bütün grup üyelerini dahil etmekte ve bireysel farklılıklar problem olmamaktadır.

Örgüt kültürünün klan, hiyerarşi, adhokrasi kültür tiplerinin farklılıkların yönetiminin örgüt düzeyi üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Adhokrasikültür tipinin örgüt üzerindeki etkisi diğer örgüt kültürü tiplerine göre daha

fazladır. Örgüt düzeyi, personellerin farklılıkların yönetimi yönünden üst kademe yönetimini değerlendirdikleri düzeydir. Örgüt düzeyi söz konusu olduğunda, çalışanlar kurumun üst yönetiminin fırsat eşitliği sağlamak, ayrımcılığı engellemek ve çalışan farklılığını yönetmeye yönelik somut adımlar atmasını beklemektedir. Ayrıca bu kapsamda yönetim ekibinin konum ve farklılık ayrımı yapmadan tüm astlara saygı ile davranmaları ve ırk, dil, din, cinsiyet v.b. ayrımcılığa karşı çıkmaları da beklenmektedir. Girişimciliğin ve yenilikçiliğin öne çıktığı adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlere dinamik ve yaratıcı bir atmosfer hakimdir. Örgütün yenilikçi, dinamik yönetimi benimsemesi, örgüt düzeyinde farklılıkların yönetimi algısını pozitif yönde etkileyecektir.

Bu araştırma sonucunda, Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastanelerde ve Üniversite Hastanesinde "Rekabetçi Değerler Modeli" indeki dört çeşit örgüt kültürü tipine de rastlandığı görülmektedir. Tüm gözlem verileri, bir bütün olarak incelendiğinde, araştırmamızın gerçekleştirildiği sağlık kurumlarında hiyerarşi kültürünün hakim olduğu ve bunu sırasıyla klan, pazar ve adhokrasi kültürünün izlediği tespit edilmiştir. Türkiye ve uluslararası literatürde sağlık kurumlarında "Rekabetçi Değerler Modeli" ini temel alan dört çeşit örgüt kültürü tipinin belirlenmesi kapsamında yapılan tüm çalışmalarda sağlık kurumlarında baskın olan kültür tipinin hiyerarşi olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü biçimsel kuralları, bürokrasiyi, yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimi, istikrar ve sakinliği ön plana çıkaran mekanik organizasyonları ifade etmektedir. Hiyerarşi kültürünün ardından klan kültürü en baskın kültür tipidir. Klan kültürü ise; iç odaklı, örgüt çalışanları ile ilgilenilen, takım çalışmasının öne çıktığı, süreçlerin daha esnek olduğu ve organizasyonun geniş bir aileye benzetildiği ortamları tanımlamaktadır (Erdem, 2007, s.73). Bu sonuç, Cameron ve Quinn' in örgüt içi odaklılıktan, örgüt dışı odaklılığa uzanan doğrunun, örgüt içi odaklılığa daha yakın olduklarını göstermektedir. Daha önce belirtildiği üzere hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde, standart kurallar, prosedürler ve otoriter bir yönetim yaklaşımı hakimdir. Örgütsel faaliyetlerde formenleşme derecesinin yüksek olduğu hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde işgücü kendilerine belirlenen rollerine, iş tanımlarına veya pozisyonlarına göre değerlendirilirler. Ayrıca, hiyerarşi kültürünün öne çıkmasının nedeni, araştırmanın yapıldığı yerlerin önceliğin insan sağlığı olduğu hastane kurumları olmasından dolayıdır. Şöyle ki, biçimsel olmayan ilişkiler, yenilikçi davranışlar ve rekabet anlayışından ziyade, işlerin kontrollü bir şekilde yapıldığı, önceden bütün kuralların ve prosedürlerin yazılı olduğu ve sağlık çalışanlarının bu çerçevede

faaliyet gösterdikleri bir ortamın varlığıdır. Aydın ve Göksel' e göre (2012) bu durumun nedeni, sağlık kurumlarında sürekli yapılan işlemlerin sayıca fazla olması ve süreçlerin sağlıklı işleyebilmesi için formalizasyon derecesinin yüksek olmasının yanı sıra idare bölümünde emir komuta yaklaşımının yüksek seviyede gerçekleşmesidir (Aydın ve Göksel, 2012, s.57).

Araştırma bulgularını hastanelerin yer aldığı sektör bazında incelediğimizde, hem kamu hastanesinde hem de özel hastanelerde dört kurum kültürü de görülmektedir. Sağlık çalışanlarının, örgüt kültürü algısı ve alt boyutlarının puan ortalamaları sektör değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Şöyle ki; özel sektörde çalışanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü ve örgüt kültürü algısı düzeyi kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç incelenen literatürle uyumludur. Ancak; özel sektörde çalışanların algıladığı baskın örgüt kültürü boyutu hiyerarşi kültürü iken, kamu sektöründe yani üniversite hastanesinde çalışanların algıladığı baskın örgüt kültürü tipi, pazar kültürüdür ve bu sonuç alanyazında yapılan çalışmalarla paralellik göstermemektedir. Çünkü, incelenen ulusal ve uluslararası literatürde kamu hastanelerinde baskın olan kültür tipi hiyerarşi iken özel hastanelerde öne çıkan kültür tipi hiyerarşi ve pazar kültürleridir.

Bu araştırma sonuçlarında sağlık çalışanlarının medeni durum ve şuan çalıştıkları hastanedeki çalışma süresi değişkenlerinin örgüt kültürü tiplerine etki etmediği bulunmuştur. Bunların dışında kalan sosyodemografik özelliklerin (cinsiyet, meslek, eğitim durumu, mesleki deneyim, yaş) örgüt kültürü tiplerini etkilemekte olduğu tespit edilmiştir.

Demografik değişkenlerden cinsiyetin klan tipi örgüt kültürü ve pazar tipi örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu ancak hiyerarşi ve adhokrasi tipi örgüt kültürleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Sağlık kurumlarında çalışan erkeklerin klan tipi örgüt kültürü, pazar tipi örgüt kültürü ve örgüt kültürü algısı kadınlara göre daha yüksektir. Aydın ve Göksel (2012)' e göre erkeklerin kadınlara göre başarı odaklı ve hedefe yönelik ve rekabetçi davranışlarının daha fazla olması, onların pazar tipinin baskın olduğu bir yapıda olmalarına sebep olacağı düşünülmektedir (Aydın ve Göksel, 2012, s.61).

Demografik değişkenlerden meslek grubunun hiyerarşi tipi örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu ancak, klan, adhokrasi ve pazar tipi örgüt kültürleri üzerinde etkili olmadığı

bulunmuştur. Hekimler arasında klan tipi örgüt kültürünün, hekimlerin dışında kalan gruplarda ise, hiyerarşi tipi örgüt kültürünün hakim olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma açısından temel özelliği emir-komuta, kural odaklılık, düzenlemeler, tekbiçimcilik olan hiyerarşi tipi örgüt kültüründe meslek grubunun anlamlı bulunması, doktorların dışında yer alan her meslek grubunun farklı görev, yetki ve sorumluluklarının yazılı olarak bulunması ve üstleri tarafından sıkı bir şekilde denetlenmeleri ile açıklanabilir.

Eğitim durumu ve örgüt kültürü algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, adhokrasi tipi örgüt kültürü ve pazar tipi örgüt kültürü alt boyutları ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Şöyle ki, lisans mezunusağlık çalışanlarının pazar kültür düzeyi ilköğretim, ortaokul, lise, önlisans mezunu olan diğer gruplara göre daha yüksektir. Bunun nedeni, kapitalizmin hakim olduğu, rekabetin gün geçtikçe yükseldiği piyasa şartlarında üniversite mezunlarının konumlarını koruyabilmeleri için rekabeti benimsemeleri ile açıklayabiliriz (Karakılıç Yörük, 2019, s.21). Bu kapsamda üniversite mezunu sağlık çalışanlarının çalışma saatleri süresince hastalarına odaklandıkları düşünüldüğünde, bulunan sonuç literatür ile uyumludur. Buna ek olarak bu çalışmada, klan tipi örgüt kültürü ve hiyerarşi tipi örgüt kültürü ile eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Yine bir değişken olan mesleki deneyimin örgüt kültürü tiplerinden klan tipi örgüt kültürü üzerinde etkili olduğu; adhokrasi, pazar ve hiyerarşi tipi örgüt kültürleri üzerinde etkili olmadığı bulunmuştur. 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan grubun diğer gruplardan klan kültürü düzeyi daha yüksektir. Bunun nedeni; çalışanların mesleki deneyimlerinin artması ile çalıştıkları kurumları aile gibi görmeleri, daha babacan tavırlar sergilemeleri, sadakat, gelenek ve bireyler arasında bağlılık gibi değerleri daha fazla önemseme eğiliminde olmalarındandır.

Demografik değişkenlerden yaşın pazar tipi örgüt kültürü üzerinde etkili olmadığı ancak, klan, hiyerarşi ve adhokrasi örgüt kültürü tipleri üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Buna göre baby boomer olarak adlandırılan bebek patlaması kuşağının klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve örgüt kültürü algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Baby boomer olan grup Y kuşağı olan gruptan klan kültürü ve örgüt kültürü algısı daha yüksektir. Bunun nedeni; baby boomer kuşağı kuşağının üyelerinin grup çalışmasına ve takım çalışmasına önem veren özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Baby boomer kuşağı; duygusal ve kanaatkar olmalarının yanı sıra sadakat duyguları

yüksek, otoriteye bağlı, çalıştıkları iş yerinde uzun süre devam eden, idealist ve çalışmak için yaşayan bir kuşaktır. Y kuşağı ise; bürokrasi ve ciddiyetten hoşlanmayan bireyselliğin ön planda olduğu bir kuşaktır. Görüldüğü üzere bebek patlaması kuşağının klan kültür algısının Y kuşağına göre yüksek olması kuşak özellikleri dikakte alındığında tutarlı bir sonuç olarak görülmektedir. Ayrıca, bu sonuç bir önceki paragrafta elde edilen 16 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olan grubun diğer gruplardan klan kültürü düzeyinin daha yüksek olması sonucu ile de paralellik arz etmektedir. Sektör değişkenine göre hastaneleri kategorize ettiğimizde, Hatay İlinde bulunan özel hastanelerde hiyerarşi kültürünün, üniversite hastanesinde ise pazar kültürünün hakim olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algılarının sosyodemografik değişkenlerden medeni durum ve hastanedeki çalışma süresi ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Kişilerin medeni durumları yadahastanedeki çalışma süreleri, farklılıkların yönetimi algısına ve alt düzeylerine etki etmemektedir. Bunların dışında kalan sosyodemografik özelliklere (cinsiyet, meslek, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi) göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir.

Cinsiyet değişkenine göre; farklılıkların yönetimi algısının birey, bölüm ve örgüt düzeyleri istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir. Şöyle ki; erkeklerin birey, bölüm, örgüt düzeylerinde farklılıkların yönetimi algısı düzeyi kadınlara göre daha yüksektir. Hatay İlinde çalışan kadın sağlık çalışanları, erkek iş arkadaşları kadar farklılıkların yönetildiğini düşünmemektedir. Beşeri sermayenin bir rekabet avantajı olduğunu kabul ettiğimiz bir ortamda, cinsiyet ayrımcılığının işe kabul, kıdem, ve ücret gibi insan kaynakları süreçlerini etkilemesi verimliliği negatif yönde etkileyecektir.

Meslek değişkenine göre; farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir. Doktor ve diş hekimlerinin bulunduğu grup, hemşire ve ebelerin bulunduğu gruptan farklılıkların yönetimi algısının birey düzeyi daha yüksektir. Bunun nedeni, doktorların mesleğe başlamadan önce ettikleri hipokrat yeminini hayat felsefesi olarak benimsemiş olmaları ve farklılıklara daha olumlu bakmalarının yanı sıra, kurumsal pozisyon arttıkça bireylere konumlarından ötürü duyulan saygı ve anlayışın artması da gösterilebilir.

Eğitim değişkenine göre; farklılıkların yönetimi algısının birey ve örgüt düzeyleri istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir. Doktora eğitim seviyesinde olanların birey

ve örgüt farklılıklarının yönetimi algısı düzeyi lisans olan gruptan daha yüksektir. Eğitim seviyesi yükseldikçe, farklılıkların yönetimi algısı birey ve örgüt düzeylerinde yükselmektedir. Bu sonuç yukarıdaki paragraf ile paralellik göstermektedir. Yukarıda açıklandığı üzere eğitim düzeyinin artması kişilere kurumsal pozisyon ve akabinde saygı ve hürmet artışı sağlamaktadır. Bu da kişilerin farklılıklara daha olumlu bakmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda literatürdeki benzer araştırmalar incelendiğinde kurumlarda pozisyon, eğitim seviyesi, kademe, yükseldikçe kişilere duyulan saygının arttığı ve bu kişilerin farklılıkların yönetimi hakkındaki algılamalarının daha olumlu olduğu tespit edilirken, farklılıklarından dolayı olumsuzluklara daha az maruz kaldıkları görülmektedir. Öte yandan, örgütte pozisyon, eğitim seviyesi, alınan ücret düştükçe etik olmayan davranışlara maruz kalma durumunun farklılıkların yönetimi algıları kapsamında da devam ettiği görülmektedir (Sezerel, 2013, s.104). Bu nedenle sadece sağlık işletmelerinde değil diğer tüm sektörlerde alt kademelerde çalışan bireylerin farklılıklarına saygı gösterilmesi etik açıdan olduğu kadar ekonomi açısından da önem arz etmektedir.

Mesleki deneyim süresi değişkenine göre, farklılıkların yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden birey ve örgüt düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Meslek hayatında 16 yılını dolduran sağlık çalışanlarının, meslek deneyimi 11-15 yıl olan gruptan farklılıkların yönetimi algısı düzeyi ve alt düzeylerinden birey ve örgüt düzeyi daha yüksektir. Bu kapsamda, mesleki deneyim süresinin artması çalışanların farklılıkların yönetimi algılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Yaş değişkenine göre; farklılıkların yönetimi algısı ölçeği ve alt düzeylerinden birey, bölüm ve örgüt düzeylerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Baby boomer olan grubun, birey, bölüm, örgüt düzeylerinde farklılıkların yönetimi algısı düzeyi diğer gruplara göre daha yüksektir. Yaşın ilerlemesiyle sağlık çalışanları farklılıkların yönetimi algıları daha olumlu olmaktadır. Bu kapsamda farklı yaş grupları için uyumlu bir iş atmosferi oluşturmak ve çalışanlardan yüksek seviyede verim sağlamak önemli olmaktadır (Aksu, 2008, s.32).

Son olarak sektör değişkenine göre farklılıkların yönetimi algısı farklılık göstermektedir. Özel sektörde çalışan sağlık personellerinin birey, bölüm ve örgüt düzeylerinde farklılıkların yönetimi algısı, kamu çalışanalarına göre daha yüksektir. Bunun nedeni özel sektör söz konusu olduğunda bireylerin farklılıklarından çok örgüt için yarattıkları katma değer ön plana çıkmasıdır. Bu daliteratürdeki araştırmalarla

paralellik göstermektedir.

Bu araştırmada, örgüt kültürü ve farklılıkların yönetimi ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taranarak elde edilen sonuçlar sunulmuş, farklılıkların yönetiminin üç düzeyi üzerinde örgüt kültürü tiplerinin etkisi olduğu tespit edilmiş, örgüt kültürü tipleri ve farklılıkların yönetimi düzeylerine ilişkin sağlık çalışanlarının algılarının demografik değişkenler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı ortaya konmuş ve alanyazına kuramsal ve görgül açıdan katkı sağlanılmasına çalışılmıştır.

6.2. Öneriler

Bu çalışmada özel ve kamu sektörüne bağlı sağlık kurumlarında çalışan sağlık personellerinin mevcut örgüt kültürüne ilişkin algılamaları incelenmiştir. Ancak hangi örgüt kültürünü tercih ettikleri incelenmemiştir. Sonraki çalışmalarda, sağlık çalışanlarının tercih ettikleri örgüt kültürü tipi ile mevcut kültür arasındaki benzerlikler ve farklılıklar araştırılabilir. Bu çalışmada Hatay İlinde faaliyet gösteren özel hastaneler ve kamu sektörüne ait üniversite hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Daha sonraki çalışmalarda kamu sektörüne bağlı daha fazla hastanenin araştırma kapsamına katılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

Türkiye' de farklılıkların yönetimi kapsamında yapılan çalışmalarda farklı demografik özelliklere göre farklılık iklimi, farklılık algısı üzerine çalışmalar gerçekleştirilebilir. Ayrıca farklılıkların yönetimi ile kurumsal performans arasındaki ilişkiye dair araştırmaların yapılmasının ve farklılık yönetiminin moderatör değişken olarak örgüt araştırmalarında dikkate alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

7. KAYNAKÇA

- Acar Erdur, D. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 214-234.
- Acar, Z. A. ve Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 17-31.
- Akıncı, Z. B. (2001). *İnsan kaynakları yönetimi etkinlikte iletişim odaklı bir yaklaşım*. İzmir: E.Ü. İletişim Fakültesi Yayınları.
- Akıncı Vural, Z. B. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksu, N. (2008), Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Akkaş, İ. (2015). Suriyeli'ler: Sınırlar ötesindeki yaşam mücadelesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 5,92-114.
- Alay, H. K. veCan, E. (2019). Örgütlerde cinsel yönelim temeline dayalı kimlik: Farklılık iklimi algısı, bireysel ve örgütsel çıktılarının incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 315-324.
- Alsoulami, S. M., Banjar, H. E. ve Mahran, S. M. (2018). Assessment of organizational culture at two governmental hospitals in Jeddah city. *IOSR Journal of Nursing and Health Science*, 7(3), 42-51.
- Alparslan, A. M., Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyet ayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 66-81.

- Armstrong, B., Maxwell, J., Ferrie, E., Greenwood, E. ve Sheerin, L. (2019). Diagnosis of organisational culture within an NHS emergency department. *BMJ Leader*, 3, 19-23.
- Arslan, E. ve Aba, G. (2018). Assessment of health personnel' s opinions about diversity management: Case of a public hospital. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 8, 276-283.
- Arslan, N. (2010). Kurum kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Atsan, N. (2007, 25-27 Mayıs). Farklı kültürlerde karar verme davranış: Türk ve Japon yöneticiler arasında bir karşılaştırma. *I. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (s.675-681). Sakarya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman- Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert' in yönetim sistemleri yaklaşımı' na dayalı bir alan çalışması. *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü teorik ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Alfa Akademi.
- Bakan, İ. ve Kefe, İ. (2012). Kurumsal açıdan algı ve algı yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 19-34.
- Bana, W. M., Guyo, W. ve Odhiambo, R. (2016). Effect of organizational culture on workplace diversity in public universities in Kenya. *International Journal of Education and Research*, 4(8), 241-256.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd Şti.

- Baybora, D. (2010). Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş ayrımcılığı düzenlemesi üzerine. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 24, 33-57.
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek Public Hospitals. *Journal of Health, Organization and Management*, 22(5), 496-509.
- Berberoğlu, G. ve Baraz, B. (1999).Tusaş Motor Sanayii A.Ş.' de örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 65-84.
- Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve okul yönetimine uygulanabilirliği açısından değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Bulşu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 322-344.
- Chitra, K.N. ve Chandra, M. A. (2017). Organizational culture and its influence on workplace diversity and inclusion. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCET)*, 8(8), 1032-1038.
- Cho, S. ve Barak, M. E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, 32(4), 100-126.
- Cox, T. H. ve Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management*, 5(3), 45-56.
- Day, N. E. (2010). Religion in the workplace: Correlates and consequences of individual behavior. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 2(1), 104-135.
- De Vaus, A. D. (1990). *Surveys in social research*. The Academic Division of Unwin Hyman, London.

- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 001-028.
- Deshpande, R., Farley, J. U. ve Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Doğan, B. (2018). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Durgun, C. ve Gök, G. O. (2017). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında BRICS & G7 ülkelerinin karşılaştırmalı analizi. *10(2)*, 23-32
Doi:Http://Dx.Doi.Org/10.18221/Bujss.288737, 21-32.
- England, G. W. (1983). Japanese and American management: Theory Z and beyond. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 131-142.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ İl merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.36, 73-88.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda ücret, ücret sistemleri ve ücret - başarı ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt iklimi*. Ankara: Todai Enstitüsü Yayınevi.
- Gaze, J.P. ve Oetjen, R.O. (2014). Perceptions of diversity in the largest overseas US Navy Hospital, *Diversity and Equality in Health and Care*, 11, 255-265.
- Gemlik, N., Manioğlu, Y. ve Çatar, Ö. (2015). Geert Hofstede' in Örgüt Kültürü Modeline göre sağlık meslek gruplarının incelenmesi ve kamu ve özel hastanelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Hacettepe University Faculty of Health Sciences Journal*, 1(1), 1-14.

- Gomez, L. E. ve Bernet, P. Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*. 1-10.
- Gökalp, Z. (2013). *Türkçülüğün esasları*. Ankara: Bilgeoğuz. Yayınları.
- Göreci, E. (2019). Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin araştırılması: Otomotiv sektöründe bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Guidroz, A.M., Kotrba, L. ve Denison, D. (2014). Workplace diversity: Is national or organizational culture predominant? *The Linkage Leader*.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Harrison, D. A., Price, K. H. ve Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*. 4(1), 96-107.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. UK: Oxford University Press.
- Heningnurani, A. Y.ve Ayuningtyas, D. (2019). Patients safety culture development in Jambi Public Hospital. *Proceedings of International Conference on Applied Science and Health*, 4, 360-367.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 75-89.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hunt, B. (2007). Managing equality and cultural diversity in the health workforce. *Journal of Clinical Nursing*. 2253-2259.

- Huy, N. V., Thu, N. T. H., Anh, N. L. T., Au, N. T. H., Phuong, N., Cham, N. T. ve Minh, P.D. (2020). The validation of organisational culture assessment instrument in healthcare setting: results from a cross-sectional study in Vietnam. *BMC Public Health*, 20(316), 1-8.
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F. ve Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115–125.
- Jones, R. A., Jimmieson, N.L. ve Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Jonsen, K., Maznevski, M. L. ve Schneider, S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 35–62.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2002). Türkiye- Arap kümesinde kurumsal kültür: GLOBE araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 5-22.
- Kamaşak, R. ve Yücelen, M. (2007). Farklılıkların etkin yönetimi: Çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma. B. Dereli, (Eds.), *İş gücündeki farklılıkların yönetimi* içinde (s. 58-106), İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246.
- Karaşahin, T. (2019). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Karakılıç Yörük, N. (2019). Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenirlik ve geçerliğinin test edilmesi. *KOCATEPE İİBF Dergisi*, 21(1), 19-30.
- Karavardar, G. (2018). *İşgücü çeşitliliğinin yönetimi farklılıkların farkında mısınız?* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kava, E. (2007). Bankacılık ve özel finans kurumlarında çalışanların çift S modeli

çerçevesindeki örgüt kültürü algılamalarının motivasyon düzeyleri ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 170-193.

Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 86-95.

Koca, B. T. (2015). Deconstructing Turkey's "Open Door" policy towards refugees from Syria. *Migration Letters*, 12(3), 209-225.

Kocacık, F. ve Gökkaya, V.B. (2005). Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 195-219.

Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kono, T. (1990). Corporate culture and long-range planning. *Long Range Planning*, 23(4), 9-19.

Korkmaz, M., Kılıç, B., Yücel, S.A. ve Talas, M. (2013). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının kurumsallaşmış hastanelerde çalışan ortopedi uzman doktor karşılaştırması: Türkiye örneği. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(6), 87-106.

Körner, M., Wirtz, M.A., Bengel, J. ve Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Services Research*, 15(243), 2-12.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 219-243.

Laveist, T. A. ve Pierre, G. (2014). Integrating the 3Ds—social determinants, health disparities, and health-care workforce diversity. *Public Health Reports*, 129(1_suppl2), 9–14.

Lordoğlu, K. ve Aslan, M. (2016). En fazla Suriyeli göçmen alan beş kentin emek piyasalarında değişimi: 2011-2014. *Çalışma ve Toplum*, 49(2), 789-808.

- Lund, B. D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Marahani, D. P. A. ve Roshandi, F. N. (2019). Do types of organizational culture correlate with the job satisfaction?: A study on employees' perception. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7(2), 162-169.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Mert, G. (2020). Uluslararası işletmelerde etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin kuşaklar bağlamında incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 339-371.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Miller, G. E. ve Rowney, J. I. A. (1999). Workplace diversity management in a multicultural society. *Women in Management Review*, 14 (8), 307-315.
- Moorhead, G. ve Griffin Ricky, W. (2001). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Newyork: Houghton Mifflin Company.
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity toward a globally inclusive workplace*. United Kingdom: Sage Publications.
- Mrkonjić, R., Ristić, J., Jambrović, I., Rukavina, M. ve Rašić, I. (2019). Analysis of the organisational culture in two Croatian Hospitals. *British Journal of Nursing*, 28(10), 647-651.
- Narin, A. (2015). Farklılık yönetimi uygulamalarının çalışanların farklılık algılarına ve tutumlarına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Noorzad, M. F. (2018). Exploring the effects of diversity management on organizational climate. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance : Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

- Oruç, İ. ve Demirkol, Ş. (2015). Cam tavan sendromu. D. Küçükaltan, Ş. Aydın Tükeltürk ve G.Ç. Gürkan (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konuları* içinde (s.199-216). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ölçerler Gönen, Z. (2012). Örgüt kültürü ve EFQM mükemmellik modeli arasındaki ilişki; Sağlık Bakanlığı'na bağlı dört farklı doğum hastanesinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Özbilgin, M. (2000). Is the practice of equal opportunities management keeping pace with theory? Management of sex equality in the financial services sector in Britain and Turkey. *Human Resource Development International*, 3(1), 43 – 67.
- Özbilgin, M. (2007). Küresel farklılık yönetimi. B. Dereli, (Eds.), *İş gücündeki farklılıkların yönetimi* içinde (s. 1-29). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özen, Ş.(1996). *Bürokratik kültür 1: Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri*. Ankara: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Özen Kutunis, R. ve Ulu, S. (2016). İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 359-372.
- Özgener, Ş. (2008). Diversity management and demographic differences – based discriminations: The case of Turkish Manufacturing Industry. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 621-631.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye’de üniversitelerde üst düzey kadın yöneticilerin karşılaştıkları kültürel ve yapısal engeller. *Mülkiye Dergisi*, 34(268), 267–281.
- Öztürk, Z. Tombak, F. Gedik, Ö. ve Kızılkaya, S. (2019). Hastanelerde farklılıkların yönetimi algısı: Bir üniversite hastanesi örneği. *Route Educational and Social Science Journal*, 6(8), 180-194.
- Pettigrew, M. A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. ve Zee, K. (2012). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37, 159-175.
- Rabl, T. ve Carmen Triana, M del C. (2013). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *Journal Of Business Ethics*, 121(3), 403-417.
- Rao, A. (2012). Managing diversity: Impact of religion in the Indian workplace. *Journal of World Business*, 47, 232-239.
- Reigle Ronda, F. (2003). *Organizational culture assessment: Development of a descriptive test instrument*. Hunstville: Alabama.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*, Pearson: England.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- Saif, N. İ. (2017). Types of organizational culture in private Jordanian Hospitals. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 53-58.
- Salomon, M. F. ve Schork, J. M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research Technology Management*. 46(4), 37-44.
- Saraç, S. (2013). Toplumsal cinsiyet. L. Gültekin, G. Güneş ve C. Ertung (Ed.), *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* içinde (s. 27-32). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2th Edition). Josey Bass: San Francisco.
- Sezerel, H. (2013). Örgüt kültürü boyutlarının farklılıkların yönetimi algılarına etkisi: Bir otel zincirinde araştırma. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Shortell, S.M., Brien, J.L., Carman, J.M., Foster, R.W., Hughes, E.F., Boerstler ve Connor, E.J. (1995). Assessing the impact of continuous quality improvement / total

- quality management: Concept versus implementation. *Health Services Research*, 30(2), 377-401.
- Spataro, S. E. (2005). Diversity in context: How organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. *Behavioral Sciences and the Law*, 23, 21-38.
- Sutkowski, L. (2013). Typologies of organisational culture multi - dimensional classifications. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, 173-182.
- Süral Özer, P. (2007). Çeşitliliği yeniden düşünmek ve çeşitliliklerin yönetimi. M. Kurt ve S. Bayraktaroğlu, (Ed.), *Türkiye' de işletmecilikte yeni perspektifler* içinde(s.97-122). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Süregevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65–95.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2016). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tarhan, M. (2011). Değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin farklılık iklimine yönelik algılarının karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi: İstanbul
- Tatlı, H. S. (2014). Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.

- Tereza, M. ve Fleury, L. (1999). The management of cultural diversity: Lessons from Brazilian, *Industrial Management*, 3, 109-115.
- Thomas, D. A. ve Ely, R. J. (1996), Making differences matter a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 1-16.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uzunçarşılı, Ü. ve Uzunçarşılı Soydaş, A. (2007). Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılığı: İş dünyasında kadın olmak. B. Dereli, (Ed.), *İş gücündeki farklılıkların yönetimi* içinde (s. 58-106). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ülkü Selçuk, F. ve Erdem Tuzlukaya, Ş. (2013). Çalışma yaşamı ve kadın. L. Gültekin, G. Güneş ve C. Ertunç (Ed.), *Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* içinde (s. 27-32). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları.
- Ülbeği, İ. D. (2017). *Örgütsel alt kültürler*. Adana: Karahan Kitapevi.
- Vanderbroeck, P. ve Wasserfallen, J. B. (2017). Managing gender diversity in healthcare: Getting it right. *Leadership in Health Service*. 30(1), 92-100.
- Vural, E. (2019). İşletmelerde farklılıkların yönetimi: Özel sektör çalışanlarının farklılık algısına yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Weech-Maldonado, R., Dreachslin, J.L., Dansky, K., DeSouza, G. ve Gatto, M. (2002). Racial / Ethnic diversity management and cultural competency: The case of Pennsylvania Hospitals. *Journal of Healthcare Management*, 47(2), 111-127.
- Yahyagil, M. Y. (2015). Constructing a typology of culture in organizational behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 506-527.
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M.S. ve Bilen, A. (2017). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 132-146.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 100-131.

- Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt kültürünün yeniliğe etkisinde personel güçlendirmenin biçimlendirici rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Yıldız, S. (2017). Örgüt Kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, C. ve Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy, *Journal of World Business*, 43, 290-306.
- Yılmaz, F. (2009). Eğitim örgütlerinde örgüt kültürünün öğretmenlerin iş motivasyonu üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Yiğit, S. (2014). Kültür, örgüt kültürü ve inovasyon ilişkisi bağlamında "inovasyon kültürü". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 1-7.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Cidde>, Erişim Tarihi: 01.05.2020

8. EKLER

8.1.EK-1 : Etik Kurul İzni Talep Formu

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	30844673320
ADI VE SOYADI	DEMET TANER
ÖĞRENCİ NO	20171095
TEL. NO.	5322647579
E - MAİL ADRESLERİ	demettaner@hotmail.com
ANA BİLİM DALI	İŞLETME ANABİLİM DALI
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	TEZ
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI	2019 / 2020 GÜZ DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	Örgüt kültürü tipleri (hiyerarşi kültürü, Pazar kültürü, klan kültürü, adokrasi kültürü) ve farklılık yönetimi
TEZİN AMACI	Hatay İli hastanelerinde örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisinin incelenmesidir. Örgüt kültürünün farklılık yönetimi üzerine bir etkisi söz konusu ise bu etkinin derecesinin saptanması, örgüt kültürü tiplerinin ve farklılık yönetimi algısının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini de incelemek çalışmanın amaçları arasındadır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısı üzerindeki etkisini araştırmak ve farklılık yönetiminde hangi tip kültürün daha etkin olduğunu gözlemlemektir. Çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgüt kültürü ve farklılık yönetimi kavramlarının irdelendiği kuramsal bölümdür. İkinci bölümde ise araştırma ve analizlere yer verilmiştir. Araştırmanın evreni, Hatay ili sağlık sektöründe faaliyet gösteren, özel ve kamu hastanelerine mensup sağlık çalışanlarıdır. Veri toplama aracı olarak 31 anket sorusu hazırlanmış ve kolayda örnekleme yöntemi ile verilerin toplanması hedeflenmektedir. Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Tipleri, Farklılık Yönetimi
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Özel Güneypark Hastanesi, Özel Reyhanlı Sevgi Hastanesi, Özel Kırıkhan Bilim Hastanesi, Özel Kırıkhan Can Hastanesi, Özel Doğu Akdeniz Hastanesi, Özel Mozaik Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi, Özel Antakya Akademi Hastanesi, Özel Defne Hastanesi, Özel Palmiye Hastanesi, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi.
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI-ŞUBESİ/ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Özel Güneypark Hastanesi;Samandağ/ Hatay, Özel Reyhanlı Sevgi Hastanesi;Reyhanlı / Hatay, Özel Kırıkhan Bilim Hastanesi;Kırıkhan/Hatay, Özel Kırıkhan Can Hastanesi;Kırıkhan/Hatay, Özel Doğu Akdeniz Hastanesi;Defne/Hatay, Özel Mozaik Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi;Antakya/Hatay, Özel Antakya Akademi Hastanesi;Antakya/Hatay, Özel Defne Hastanesi;Antakya/Hatay, Özel Palmiye Hastanesi;İskenderun/Hatay, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi;Antakya/Hatay

YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	Özel Güneypark Hastanesi;Samandağ/ Hatay, Özel Reyhanlı Sevgi Hastanesi;Reyhanlı / Hatay, Özel Kırıkhan Bilim Hastanesi;Kırıkhan/Hatay, Özel Kırıkhan Can Hastanesi;Kırıkhan/Hatay, Özel Doğu Akdeniz Hastanesi;Defne/Hatay, Özel Mozaik Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi;Antakya/Hatay, Özel Antakya Akademi Hastanesi;Antakya/Hatay, Özel Defne Hastanesi;Antakya/Hatay, Özel Palmiye Hastanesi;İskenderun/Hatay, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi;Antakya/Hatay çalışan sağlık personellerine (Doktor, Diş Hekimi, Hemşire,Teknisyen, Diyetisyen, Psikolog, Eczacı,Ebe)		
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİN/ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇELERİN UYGULANACAĞI	Cameron Quinn'in " Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve Robert Bean ' in Farklılık İklimi Ölçeği		
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, V.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	Formu 3 Sayfa 1) Anket		
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: DEMET TANER		ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır. TARİH: 25 /10/ 2019	
TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU			
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.			
2. Anılan konu, sağlık sektörü içerisine girmektedir.			
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI	A.B.D. BAŞKANININ ONAYI
Adı - Soyadı: Murat Koç	Adı - Soyadı:	Adı - Soyadı: Murat Koç	Adı - Soyadı: Ünal AY
Unvanı : Doç.Dr.....	Unvanı:	Unvanı: Doç.Dr	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır	İmzası:	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır	İmzası:Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır
... / / 20....	 / / 20....	 / / 20.....	 / / 20....

ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER				
Adı - Soyadı: Mustafa BAŞARAN	Adı - Soyadı: Yücel ERTEKİN	Adı - Soyadı: Deniz Aynur GÜLER	Adı - Soyadı: Ali Engin OBA	Adı - Soyadı: Mustafa Tefvik ODMAN
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.
İmzası:Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır	İmzası :	İmzası:Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır	İmzası:Enstitü Müdürlüğünde Evrak Aslı İmzalıdır	İmzası :
..... / / 20.....	 / / 20.....	... / / 20.....	27 /11 / 2019	... / / 20.....
Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asıl Üye	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi	Etik Kurulu Jüri Asıl Üyesi
OY BİRLİĞİ İLE		Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asıl Jüri Üyelerince İncelenmiş olup, 27 / 11 / 2019 - 10 /01 / 2020 tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi taraflarımızca uygundur.		
OY ÇOKLUĞU İLE				
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRÜNE ONAYLATILARAK ENSTİTÜ SEKRETERLİĞİNE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA YAZININ PUNTOSU İSE 12 (ON İKİ) PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILARAK ÇIKTI ALINACAKTIR.				

8.2. EK-2 : Anket Formu

Anket Formu

Sayın Katılımcı,
Bu anket formu, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programında yüksek lisans tezi çalışması kapsamında hazırlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar gizli tutulacak olup doldurulan anketlere ilişkin veriler bir bütün halinde değerlendirilerek bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Araştırmaya gösterdiğiniz değerli katkılar ve ayıracığınız zaman için teşekkür ederiz. Katılım gönüllülüğü esasına bağlı olup dilediğinizde çekilebilirsiniz.

Saygılarımla,
Demet TANER
Yüksek Lisans Öğrencisi
demettaner@hotmail.com
0532 264 7579

BÖLÜM 1

Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
1-Bu hastanede saygı ve itibar görüyorum .	5	4	3	2	1
2-Bu hastanede eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.	5	4	3	2	1
3-Bu hastanede insanların cinsiyeti, dini, geldiği yöre, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan (saldırgan) şakalar duyuyorum	5	4	3	2	1
4-Diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarla şahsen maruz kaldım (kaldırıyorum).	5	4	3	2	1
5-Çalıştığım hastanede farklı özelliklere sahip bireylerle birlikte çalışmanın olumlu bir durum olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
6-Problemli çözümleri yöneticilerim grubun tüm üyelerini dahil etmektedir.	5	4	3	2	1
7-Bölümümüzdeki çalışma şeklimiz, hastaların her türlü beklenti ve isteklerini dikkate aldığımızı göstermektedir.	5	4	3	2	1
8-Bölümümüzde çalışanlar arasındaki sorunlar bireysel farklılıklardan kaynaklanmaktadır	5	4	3	2	1
9-Çalıştığım hastanede aldığım eğitimler çalışanlar ve hastalarla yaşadığım farklılıklardan kaynaklanan problemleri çözmemde yardımcı olmaktadır.	5	4	3	2	1
10-Kendimi çalıştığım bölüme ait hissediyorum.	5	4	3	2	1
11-Yöneticilerim, bireysel farklılıklar ve pozisyonlara bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranmaktadır.	5	4	3	2	1
12-Üst yönetim; eşit fırsat, ayrımcılığı önleme ve farklılıkların yönetimi politikalarında açık destek vermektedir.	5	4	3	2	1
13-Farklılıklarla ilgili konuları yöneticilerimle açık biçimde konuşabiliyim.	5	4	3	2	1
14-Çalıştığım hastanenin tümünü düşündüğümde, yöneticiler, her türlü ayrımcılığa (ırkçı, cinsiyet ayrımcılığı, din ve meshep temelli, bölgeci vb.) açıkça engel olur.	5	4	3	2	1
15-Çalıştığım hastanenin değişime açık bir yer olduğunu düşünüyorum .	5	4	3	2	1

Lütfen cevabınıza karşılık gelen kutucuktaki sayıyı işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (5)	Katılmıyorum (4)	Ne katılmıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılmıyorum (2)	Kesinlikle Katılmıyorum (1)
16-Çalıştığım hastane geniş bir aile gibidir. İnsanların paylaşacak çok şeyleri vardır.	5	4	3	2	1
17- Çalıştığım hastanedeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	5	4	3	2	1
18- Çalıştığım hastaneyi bir arada tutan şey sadakat, bağlılık ve karşılıklı güvenidir.	5	4	3	2	1
19- Çalıştığım hastanede çalışanların gelişimi üzerinde durulur. Yüksek güven, açıklık ve katılım sürekliidir.	5	4	3	2	1
20-Çalıştığım hastane çok dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almak için hazırdır.	5	4	3	2	1
21-Çalıştığım hastanedeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	5	4	3	2	1
22-Çalıştığım hastaneyi bir arada tutan şey yenilikçiliğe ve gelişime olan bağlılıktır. Her zaman zirvede bulunmaya vurgu yapılır.	5	4	3	2	1
23-Çalıştığım hastanede yeni kaynaklar elde etme ve yeni fırsatları yaratma üzerinde durulur. Yeni şeyler deneme ve fırsatları arama önemlidir.	5	4	3	2	1
24-Çalıştığım hastanede yapılan işler sonuca yöneliktir. Önemli olan işin yapılmasıdır. Çalışanlar rekabetçi ve başarı odaklıdır.	5	4	3	2	1
25-Çalıştığım hastanedeki liderlik genellikle akıllı, agresif ve sonuca yönelik bir odaklanmayı ifade etmektedir.	5	4	3	2	1
26-Çalıştığım hastaneyi bir arada tutan şey başarıya ve işin bitirilmesine verilen önemdir. Agresiflik ve Kazanma en çok kullanılan kavramlardır.	5	4	3	2	1
27-Çalıştığım hastanede rekabet ve başarı üzerinde durulur. Pazar payını kazanma öncelikli hedeftir.	5	4	3	2	1
28-Çalıştığım hastane çok kontrollü ve yapısaldır. Çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.	5	4	3	2	1
29-Çalıştığım hastanedeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	5	4	3	2	1
30- Çalıştığım hastaneyi bir arada tutan şey kanunlar ve yönetmeliklerdir. Önemli olan, hastanenin düzgün işleyişinin devamıdır.	5	4	3	2	1
31- Çalıştığım hastanede katıcbk ve istikrar üzerinde durulur. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütmesi önemlidir.	5	4	3	2	1

BÖLÜM 2

Lütfen kendinizle ilgili bilgileri aşağıda ilgili yerlere yazınız veya işaretleyiniz. Bu bilgiler istatistiki analiz amacıyla kullanılacaktır. Lütfen eksik bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek
2. Medeni Durumunuz: ()Evli ()Bekar
3. Mesleğiniz: ()Doktor ()Hemşire ()Psikolog ()Diş Hekimi ()Diyetisyen ()Teknisyen ()Ebe
4. Öğrenim düzeyiniz: ()İlkokul ()Ortaokul ()Lise ()Önlisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora
5. Bu hastanedeki çalışma süreniz: ()0-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()20 yıl üzeri
6. Sağlık sektöründeki mesleki deneyiminiz: ()0-5 yıl ()6-10 yıl ()11-15 yıl ()16-20 yıl ()20 yıl üzeri
7. Yaşınız: Yaşım'dir.

8.3. EK-3: Çağ Üniversitesi Tez Anket İzin Yazısı



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
ÇAĞ UNIVERSITY

SAYI : 23867972/1235-843
KONU: Tez Anket İzini Hakkında

27.11.2019

(DAĞITIM YERLERİNE)

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi olan (20171095 numaralı) Demet TANER, "Örgüt kültürü tipleri (hiyerarşi kültürü, Pazar kültürü, klan kültürü, adokrasi kültürü) ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışmasını Üniversitemiz öğretim elemanı Doç. Dr. Murat KOÇ' un tez danışmanlığında yürütmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışması kapsamında Başhekimliğinize bağlı çalışmakta olan doktor, diş hekimi, hemşire, teknisyen, diyetisyen, psikolog, eczacı, ebe pozisyonundaki sağlık personellerini kapsamak üzere kopyası Ek'lerde sunulan bir anket uygulaması yapmayı planlamaktadır. Tez çalışması kapsamında yukarıda belirtilen anketin uygulayabilmesi için gerekli izni verilmesi hususunu bilgilerinize sunarım.

Doç. Dr. Murat KOÇ
Sos. Bil. Enst. Müd.

Enstitü Müdürlüğünde Evrak Ash İmzalıdır

DAĞITIM:

GEREĞİ:

- Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği
- Özel Güneypark Hastanesi Başhekimliği
- Özel Reyhanlı Sevgi Hastanesi Başhekimliği
- Özel Kırıkhan Bilim Hastanesi Başhekimliği
- Özel Kırıkhan Can Hastanesi Başhekimliği
- Özel Akdeniz Hastanesi Başhekimliği
- Özel Mozaik Kadın Doğum ve Çocuk Hastanesi Başhekimliği
- Özel Antakya Akademi Hastanesi Başhekimliği
- Özel Defne Hastanesi Başhekimliği
- Özel İskenderun Gelişim Hastanesi Başhekimliği
- Özel Palmiye Hastanesi Başhekimliği

EKLERİ: Üç sayfa tez anket formları ve Üç sayfa tez etik kurul izin formunun fotokopisi.

8.4. EK-4: Kurumlardan Alınan Tez Anket İzin Yazıları

Evrak Tarih ve Sayısı: 04/12/2019-E.14295



T.C.
HATAY MUSTAFA KEMAL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği

Sayı :14096738-044-
Konu :Anket İzni (Demet TANER)

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi :Sosyal Bilimler Enstitüsü 27/11/2019 tarihli, 1235-843 sayılı ve Tez Anket İzni konulu yazı.

İlgi tarih ve sayılı yazınıza istinaden; İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Demet TANER'in "Örgüt Tipleri (hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, klan kültürü, adokrasi kültürü) ve farklılık Yönetimi" konulu tez çalışması kapsamında hastanemiz personeline anket uygulama talebi uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof.Dr. Yunus DOĞRAMACI
Başhekim

Mevcut Elektronik İmzalar

YUNUS DOĞRAMACI (Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği - Başhekim) 04/12/2019 15:25
Evrak Doğrulamak için : <http://dogrula.mku.edu.tr/enVision-Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE8VKYC29>

Sağlık Uygulama ve Araştırma Hastanesi
Başhekimliği - Tayfur Sökmen Kampüsü
Tel : 03262291000 (Dahili: 3262455313)

Faks: 03262455634

E-Posta : hastane@mku.edu.tr

Elektronik ağı: <http://www.mku.edu.tr/main.php?page=contact>
ocation=hastane

Ayrıntılı bilgi için iribet: Selma Yenid



T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.

Başhekim

SAMAK SAĞLIK HİZMETLERİ A.Ş.
Recep Tayyip Erdoğan Bulvarı, Yenimahalle İlçe, No: 35 Beşiktaş / MAMAK
Beşiktaş V.D. - 741 042 9119 Tlx. No: Beşiktaş 1916
Mesas No: 8001716550448 Tlx. (0212) 413 0413

ÖZEL YENİ ŞEYH HASTANESİ
Uzm. Dr. Zülhikar TANER
Mesul Müdür

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.

Başhekim

ÖZEL AMASYA AKUTEMİ HASTANESİ
Op. Dr. Salih VURAL
Mesul Müdür
Dip. Tescil No: 55490 - 80284

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.



Başhekim

ÖZEL DEĞNE HASTANESİ
Öpr. Dr. Haydar Mısrıhoğlu
Mesul Müdür
Dip. Tescil No: 50537-72729

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.

ÖZEL KIRIKHAN CAN HASTANESİ
Uzm. Dr. Züheyr GÜNAL
Dip. Tes. No: 43487
Mesul Müdür / Sorumlusu

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.

Başhekim
KIRIKHAN ÖZEL BİLİM HASTANESİ
Dr. Murat HEKİMOĞLU
BAŞHEKİM

ÖZEL KIRIKHAN BİLİM HASTANESİ LTD.ŞTİ.
Kurtuluş Mah. Oğuzlar Cad. KIRIKHAN
Kırıkhan V.D. 685 045 48 32

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.

Başhekim

Çel Morak Kadın
Hastanaları ve Doğum
Hastanesi

Mesul Müdür

Dr. R. D. KASÖZ

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

23867972/1235-843 sayılı ve 27.11.2019 tarihli yazınızda belirtilmiş olduğunuz yüksek lisans öğrenciniz Demet TANER'İN "Örgüt kültürü tipleri ve farklılık yönetimi" konulu tez çalışması için anket uygulamasını hastanemizde gerçekleştirmesi uygundur.

Başhekim

Uğur NURAL
Hastane Müdürü
Özel Palmiye Hastanesi



9. ÖZGEÇMİŞ

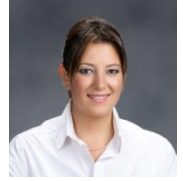
DEMET TANER

Harbiye Cad. Aalen Alanı. 52A D:18

Hatay/Turkey

0 532 264 75 79

demettaner@hotmail.com



EGİTİM:

Ocak 2017– DevamEdiyor

İşletmeYönetimiTezliYüksekLisans
ÇağÜniversitesi/www.cag.edu.tr

Ekim 2009 - Aralık 2012

YüksekLisansYönetimdeİşMükemmelliği

(Six Sigma) – Tezlive Tam ZamanlıWarwick, UK

WarwickÜniversitesi/ www2.warwick.ac.uk

Nisan 2009 - Ağustos 2009

UluslararasıYönetim Pre-Master
Brighton, UK

SussexÜniversitesi / www.sussex.ac.uk

Mayıs 2008 - Ekim 2008

İngilizceDilEğitimi - Cambridge Regent EğitimMerkezi
Cambridge, UK

IELTS SınavınaHazırlık / <http://www.regent.org.uk/>

Kasım 2008 – Aralık2008

İleriİngilizceDilEğitimiCambridge Speedy
EnglishEğitimMerkeziCambridge, UK
IELTS SınavınaHazırlık

Eylül 2001 –Haziran2008

ErciyesÜniversitesiİktisadiveİdariBilimlerFakültesi
İktisatBölümü, Kayseri, Türkiye
ErciyesÜniversitesi / www.erciyes.edu.tr

Eylül 1997 – Haziran2000

Antakya KurtuluşLisesi
Antakya, Türkiye

ARAŞTIRMA PROJELERİ & ARAŞTIRMA DENEYİMİ

Ekim 2012; A StudyIntoTheEmployeePerformance Management Problems:
RecognisingWaysToImprovePerformance Management Systems; Warwick, UK

YAYINLADIĞI MAKALELER

URAL, T., TERCAN, E., ARS, M. & TANER, D. (2016). GÜÇLÜ KENT MARKASI OLUŞTURMADA DESTİNASYON KİŞİLİĞİ, BİLİŞSEL VE DUYGUSAL İMAJIN ROLÜ: HATAY ÖRNEĞİ. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(4),145-159.

ÖZYILMAZ, A., TANER, D. (2018). COMMUNICATION SKILLS SHAPE VOICE EFFECTS IN ORGANIZATIONS. The Service Industries Journal, 1-24.

İŞ TECRÜBESİ:

Şubat 2014- Kalite Yönetim Sistemi Destek Uzmanı

**Mustafa Kemal Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire
Türkiye**

Antakya,

Başkanlığı Planlama Şube Müdürlüğü / <http://www.mku.edu.tr/>

- Kalite Yönetim Sistemi Çalışmaları
- TS EN ISO 9001:2008 Dokümantasyon çalışmaları
- European Foundation Quality Management (EFQM) Çalışmaları
- İç Kontrol Çalışmaları
- Mevcut Projelerin Aşamalandırılması
- İyileştirme Faaliyetleri

Eylül 2006 – Subat2008 Finansal Birim Destek Uzmanı
Antakya, Türkiye

Mavideniz Organic Group/ www.mavidenizgroup.com

- İşverendenÇalışanaFinansalİletişimveDestek
- FinansalOperasyonlar
- YeniMüşterilerinFinansalTanıtımı
- YeniveMevcutMüşetirilerinFinansalSüreçDesteği
- MüşterileriçinFinansalAnaliziveRaporlamaHazırlama
- Müşteriİlişkileri
- VeriYönetimi

Haziran 2006 – Eylül 2006Proje Analisti
Nevsehir, Türkiye

YibitasLafargeNevsehirPlant / www.yibitas-lafarge.com.tr

- ProjeVerilerininToplanmasıveAyrıştırılması
- ProjeÖncesiHazırlık
- MevcutProjelerinAşamalandırılması
- ProjeDeğerlendirme

YETKİNLİKLER:

- **Bilgisayar:** MS Office Applications, Windows 2000, XP
- **Dil:** Türkçe - Anadil, İngilizce – İleriSeviye

ALINAN EĞİTİMLER:

Mart 2016; TS EN ISO 9001:2015 KaliteYönetimSistemi Proses EğitimiAntakya,Türkiye

Mart 2016;TS EN ISO 9001:2015 Risk YönetimiEğitimi,Antakya,Türkiye

Temmuz 2014 – Temmuz 2014 TS EN ISO

9001:2008KaliteYönetimSistemiTemelEğitimiAntakya,Türkiye

Temmuz 2014 – Temmuz 2014 TS EN ISO

9001:2008KaliteYönetimSistemiDokümantasyonEğitimi

Temmuz 2014 – Temmuz 2014 TS EN ISO 9001:2008ProseslerinYönetimi, Etkileşimi
veİyileştirmeTeknikleriEğitimi

Temmuz 2014 – Temmuz 2014 TS EN ISO 9001:2008KaliteYönetimSistemiİçTetkikiEğitimi

Mart 2005 – Mart 2005BireyselYönetimGeliştirme
Türkiye
Eğitişim

Istanbul,

EĞİTİM ORGANİZASYONLARI:

Haziran 2002 – Eylül 2007İşletme – EkonomiÖğrenciTopluluguSorumlusu
Kayseri, Türkiye
ErciyesUniversitesi Kayseri

SOSYAL AKTİVİTELER:

- Tenis, BalıkTutma, Yüzme, Seyehat, Dağcılık, ,

