



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN VE HEMŞİRELERİN
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGILARI

DERYA AVAN ÇINAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK

DANIŞMAN
Doç. Dr. NEFİSE BAHÇECİK

İSTANBUL - 2013



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN VE HEMŞİRELERİN
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN ALGILARI

DERYA AVAN ÇINAR
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK

DANIŞMAN
Doç. Dr. NEFİSE BAHÇECİK

İSTANBUL - 2013

I. TEŞEKKÜR

Çalışmamın gerçekleşmesinde bana destek olan, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını, güvenini ve ilgisini esirgemeyerek her zaman yanımda olup manevi desteği ile yol gösteren, Tez Danışmanım Değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK'e,

Çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen, çalışmaya katılma duyarlılığı gösterip çalışmamdaki sonuçları elde etmemi sağlayan tüm Meslektaşlarım'a,

Tez çalışmam süresince büyük yardımlarını ve desteklerini aldığım Çok Değerli Kuzenim Fatime AVAN, Dostlarım Öznur YILDIRIM, Lütfiye AKTAŞ, Esra OĞUZ, Tuba ELÇİ, Manevi Ablalarım Esra AKKUŞÇI ve İlknur ŞENTÜRK, Biricik Yengem Manevi Ablam Ümmühan AVAN'a,

Varlıklarıyla gurur duyup, hergün bunun için şükrettiğim, her türlü desteğini hissettiğim, tez çalışmam süresince benim yanımda olan Çok Değerli Annem Ganimet AVAN, Babam İsmail AVAN, Ağabeyim Uğur AVAN, Ablalarım Fatma KÖRLÜ, Neslihan AKSOY, Medine AVAN ve diğer Yarım, Canım İkizim, Kıymetlim Deniz AVAN'a,

Hayatımda sahip olduğum, benim çocuklarım dediğim ve bana verdikleri en büyük manevi destekten dolayı yeğenlerim İsmail AVAN, Fezanur KÖRLÜ, Şahin AVAN, Gökmen ATALAY, Hamit AKSOY, Hira ATALAY, Ada Nisa AKSOY, Mustafa Cihat KÖRLÜ, Büşra AKKUŞÇI ve Yağmur ŞENTÜRK'e,

Her zaman büyük bir sabır ve özveriyle beni destekleyen, en sıkıntılı anlarımda motive eden, tez çalışmam boyunca her zaman yanımda olan, tez çalışmamda emeği geçen Sevgili Nişanlım, Müstakbel Eşim Yavuz ÇINAR'a

SONSUZ TEŞEKKÜRLERİMİ BİR BORÇ BİLİRİM...

Derya AVAN

Ocak/2013

II. İÇİNDEKİLER

Sayfa No

I. TEŞEKKÜR.....	I
II. İÇİNDEKİLER.....	II
III. KISALTMALAR ve SİMGELER	V
IV. ŞEKİL VE TABLOLARIN LİSTESİ	
i. Şekillerin Listesi	VI
ii. Tabloların Listesi	VI
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ	3
4. GENEL BİLGİLER.....	7
4.1. Farklılık	7
4.1.1. Farklılık Kavramı Tanımı, Önemi ve Amacı.	7
4.1.2 Farklılık Boyutları.....	11
4.1.2.1.Farklılığın İç Boyutları.....	13
4.1.2.1.1.Yaş Dağılımı	13
4.1.2.1.2. Cinsiyet	14
4.1.2.1.3. Etnik Köken	15
4.1.2.1.4. Irk	16
4.1.2.1.5. Cinsel Tercih	16
4.1.2.2. Farklılıkların Dış Boyutları	17
4.1.2.2.1. Kişilik.....	17
4.1.2.2.2. Kültür	19
4.1.2.2.3.Eğitim Düzeyi	21
4.1.2.2.4. Din.....	22
4.1.2.2.5. Engellilik	23
4.1.2.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları	25
4.1.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü	25
4.1.2.3.2. Çalışma Biçimi.....	26

	SayfaNo
4.1.2.3.3. Gelir Düzeyi	26
4.1.3. Farklılıkların Faydaları ve Zararları.....	28
4.1.3.1. Farklılıkların Faydaları	29
4.1.3.2. Farklılıkların Zararları	30
4.2 Farklılıkların Yönetimi	32
4.2.1. Farklılıkların Yönetimi Tanımı ve Amacı.....	32
4.2.2.Farklılıkların Yönetimi Modelleri.....	42
4.2.2.1.Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller	44
4.2.2.1.1.R. Roosevelt Thomas’ın Modeli	44
4.2.2.1.2.Taylor Cox’un İlk Modeli	45
4.2.2.1.3.Gary Powell’ın Modeli.....	46
4.2.2.1.4.Robert Golembiewski’nin Modeli.....	47
4.2.2.2. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller	49
4.2.2.2.1.Thomas ve Ely’nin Modeli	49
4.2.2.2.2.Taylor Cox’un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli	54
4.2.2.2.3.Richard Allen ve Kendyl Montgomery’nin Modeli.....	56
4.2.2.2.4. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli	58
4.2.2.2.5. Mor Barak’ın Kapsayıcı Modeli	62
4.2.2.2.6. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller.....	66
4.2.3. Farklılıkların Yönetimi Faydaları ve Zararları.....	72
4.2.3.1.Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları.	74
4.2.3.2.Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları.	75
4.2.3.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları	76
4.2.4.Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	77
4.3.Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi.....	79
4.4.Hemşirelikte Farklılıkların Yönetimi.....	84
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	86
5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi.....	86
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman.....	86

	SayfaNo
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	86
5.4. Veri Toplama Aracı.....	88
5.4.1. Kişisel Bilgi Formu	89
5.4.2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği.....	89
5.5. Veri Toplama Yöntemi	94
5.6. Verilerin Analizi.....	94
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	94
5.8. Araştırmanın Etik Yönü	95
6. BULGULAR.....	96
7. TARTIŞMA	193
8. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	220
9. KAYNAKLAR	244
10. EKLER	256
11.ÖZGEÇMİŞ	268

V. KISALTMALAR

THD: Türk Hemşireler Derneği

FYÖAB: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Alt Boyutları

IV. ŞEKİL ve TABLOLARIN LİSTESİ

Sayfa No

i. Şekillerin Listesi

Şekil 1.Yükselen Farklılığın Sebepleri	10
Şekil 2.Farklılığın boyutları	12
Şekil 3.Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli.....	56
Şekil.4.Allen ve Montgomery'nin Farklılık Yaratmaya Yonelik Modeli.....	58
Şekil 5.Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli.....	60
Şekil 6.Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Değer Tabanlı Model	63
Şekil 7. Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Uygulama Tabanlı Model	65
Şekil 8. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli	67
Şekil 9.Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Çok Katmanlı Modeli	68
Şekil 10.Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli.....	69
Şekil 11.Pitts'in Farklılıkların Yönetimi Modeli	72

ii. Tabloların Listesi

Tablo1. Hastanelerin Tabaka İçindeki Ağırlıklarına Göre Örnekleme Alınacak ve Alınan Hemşire Sayıları.....	88
Tablo2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Maddelerinin Güvenilirliğe Etkileri.....	92
Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri	93
Tablo 4. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı	97
Tablo 5. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı	99
Tablo 6. Hemşirelerin Farklılık Boyutlarına Verdiği Öneme Göre Dağılımı	102
Tablo7.Yönetici Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	106
Tablo 8. Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı	112
Tablo 9. Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	118

Tablo 10. Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	124
Tablo 11. Özel Hastanede Çalışan Yönetici Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı.....	130
Tablo 12. Özel Hastanede Çalışan Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı.	136
Tablo 13.Yönetici Hemşirelerde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	142
Tablo 14.Hemşirelerde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	143
Tablo 15.Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	145
Tablo 16.Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	147
Tablo 17.Yönetici Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	149
Tablo 18. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	151
Tablo 19.Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	152
Tablo 20. Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	154
Tablo 21.Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	156
Tablo 22. Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	158
Tablo 23. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması.....	160

Tablo 24. Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	162
Tablo 25. Yönetici Hemşirelerin Bulunulan Kurumdaki Çalışılan Süreye Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	164
Tablo 26. Hemşirelerin Bulunulan Kurumdaki Çalışılan Süreye Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	166
Tablo 27. Hemşirelerin Çalıştığı Birime Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	168
Tablo 28. Hemşirelerin Çalıştığı Pozisyona Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	171
Tablo 29. Yönetici Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Kuruluş Yılına Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	173
Tablo 30. Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Kuruluş Yılına Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	175
Tablo 31. Yönetici Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Hemşire Sayısını Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	177
Tablo 32. Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Hemşire Sayısını Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	179
Tablo 33. Yönetici Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	181
Tablo 34. Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	183
Tablo 35. Yönetici Hemşirelerin Aylık Ücret Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	185
Tablo 36. Hemşirelerin Aylık Ücret Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	187
Tablo 37. Yönetici Hemşirelerin THD Üyelik Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	189

Tablo 38. Hemşirelerin THD Üyelik Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması	191
---	-----

1. ÖZET

Araştırma, kamu ve özel hastanede çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlandı ve İstanbul ili sınırları içinde Sağlık Bakanlığı'na bağlı üç eğitim ve araştırma hastanesi ile dört özel hastaneden gerekli izinler alındıktan sonra 850 hemşire ile 1 Eylül-Aralık 2012 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu" ve araştırmacı tarafından geliştirilen "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanıldı. Verilerin istatistiksel değerlendirmesi SPSS 15 programı kullanılarak yapıldı ve tanımlayıcı istatistiksel metotların yanı sıra (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran), Student t Testi, Oneway Anova Testi, çoklu karşılaştırmalarda Pearson Correlasyon Analizi, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde ise Reliability Analiz kullanıldı. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,968 bulundu. Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin farklılıkların yönetimi ölçeği alt boyutlarından olan bireysel tutum ve davranışlar $3,30 \pm 0,84$, özel hastanede ise yönetsel uygulamalar ve politikalar $3,59 \pm 0,56$ olarak en yüksek bulundu. Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki olduğu görüldü. Farklılıkların yönetiminin, medeni durum, eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, çalıştığı bölüm ve çalışma şekli ile istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu saptandı. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algısını geliştirmek amacıyla önerilerde bulunuldu.

Anahtar Kelimeler: Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Kamu ve Özel Hastaneler

2. SUMMARY

THE PERCEPTIONS OF DIRECTOR OF NURSES AND NURSES ABOUT DIVERSITY MANAGEMENT

This study, with the purpose of identifying the perceptions of the nurses and chief nurses working in both state and private hospitals about managing diversity, is planned as descriptive and after taking the necessary permissions from three training and research hospital and four state hospitals located within the boundaries of Istanbul, has been conducted with 850 nurses between the dates 1 September- 1 December 2012. “Personal information form” and “differences management Scale”, which has been developed by the researcher, is used as tools for gathering information. Statistical evaluation of the data has been conducted through using SPSS 15 program. Besides descriptive statistical methods (average, Standard deviation, median, frequency and ratio) Student t Test, Oneway Anova Test, in multiple comparisons, Pearson Correlation Analysis, in the reliability and validity analysis of the scale, Reliability Analysis has been used. The Cronbach Alpha reliability coefficient of the differences management Scale has been found as 0,968. The nurses’ personal attitudes and behaviors, which is the subscale dimension of administrating differences scale, has been found as $3,30 \pm 0,84$ in training and research hospitals and management practice and policies has been found as the top score being $3,59 \pm 0,56$ in private hospitals. A positive linear relationship has been observed among the perceptions of the nurses about managing the differences. There are obvious statistical differences in differences management with regard to marital status, educational status, work experience years, the department, and manner of work. In accordance with the results obtained, some advice has been given so as to improve the perception of the nurses about differences management.

Key words: Difference, Differences Management, Public and Private Hospitals.

3. GİRİŞ

Günümüzde, birbirine her yönüyle benzeyen birey, organizasyon ve yönetim biçimi bulmak çok zordur. Temel verileri aynı olan bireylerde gerçekleşmeyen bu olguyu, birbirinden birçok yönden farklı olan bireyler, organizasyonlar ve yönetimlerde gerçekleştirebilmek ise daha da zordur. Bundan dolayı yöneticilerin, bu farklılıklar ile birlikte yaşamak zorunda olduğu bir gerçektir.

Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, farklılık kavramının ve farklılıkların yönetimi anlayışının literatüre kazandırılması 1990'lı yıllarda Amerika'da gerçekleşmiştir (Sürgevil O & Budak G, 2008). 1990'lı yıllardan itibaren insan kaynakları yönetimi araştırmacılarının “Farklılıkların Yönetimi” şeklinde yeni bir kavramsallaştırmaya girdikleri görülmüştür (Balay R & Sağlam M, 2004). Daha önceleri uygulanan kapalı ekonomi modellerinde üretim maddesel ölçütlerin bir fonksiyonu olarak ele alınmakta ve insan faktörü ikinci planda yer almaktayken günümüzde giderek yaygınlaşmakta olan küreselleşme ile gelen rekabete dayalı pazar sistemi, rekabette esas unsur olarak insanı ön plana çıkarmıştır. Örgütte yaşanan bu zihniyet dönüşümünün doğal sonucu olarak, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu anlamda ihtiyaç duyulan yeni yönetim yaklaşımlarından biri de farklılıkların yönetimidir (Memduhoğlu H B, 2007).

Farklılıkların yönetiminden amaçlanan, tüm çalışanların bütün yeteneklerinin örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde en üst düzeye çıkarılması ve cinsiyet, ırk, milliyet, yaş ve benzeri grup kimliklerinin engellemesi olmadan gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır (<http://bisorusor.com/soru/1875/farkliliklilarin-yonetimi-kavrami-nedir-ne-değildir>, Erişim tarihi:27.07.2011). En iyi yetenekleri çekmek ve örgüt içinde tutmak, pazar paylaşımında en iyi konumu kazanmak, yüksek düzeyde yaratıcılık, yenileşme, çok kültürlü ilişkiler ve yabancı müşteriye duyarlılık, daha etkin karar alma, sorun çözme ve örgütsel esneklik yoluyla, çalışanların morallerini ve örgütsel etkililiği artırmak, daha nitelikli yönetim, çevresel değişime daha yüksek düzeyde uyum sağlama

yeteneği kazanma, iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma, farklılıkların yönetimine ilişkin akla ilk gelen yararlar olarak görölmektedir(Balay R & Sağlam M, 2004).İnsanların sahip oldukları biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel tüm farklılıkların varlığını kabul etmek ve bu farklılıklarla birlikte kolay ve uyumlu şekilde yaşayabilmenin yolları üzerine düşünmek gerekmektedir. Uyumlu bir çalışma düzeni için, hem tüm çalışanlara eşit imkanlar sunmak hem de onların sahip oldukları farklılıklara saygı duyarak, örgüte katma değeri yaratacak şekilde bu farklılıklardan yararlanabilmeye çabalamak gerekmektedir (Süregevil O, 2008).

Farklılıkların yönetimi, kurumlarda çalışanların demografik, sosyo-kültürel ve bireysel farklılıklarına saygı duyulmasının ve hiçbir kişi ve gruba ayırım yapılmamasının yanında, farklılıkların bireysel ve örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesini, onlardan yararlanılmasını, tüm çalışanlar için pozitif bir çalışma ortamı yaratılarak, farklılıkların potansiyel avantajlarının artırılmasını ve olası sakıncalarının azaltılmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır (Memduhoğlu H B, 2007). Farklılık yönetiminin yaratacağı olumlu sonuçlara ilişkin beklentiler şu şekilde sıralanabilir:

- Kişisel verimliliği artırır ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir.
- Sosyal ve demografik farklılıklara karşı sorumluluk taşımayı teşvik eder.
- Kuruma yönelik açılan dava sayılarının azalmasını ve anlaşmazlıkların daha hızlı çözölmesini sağlar.
- Eşitlik ve adaletin hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturur.
- Karmaşık görevlerin verimlilik düzeyini yükseltir.
- Satışları, gelirleri ve karlılığı artırır (Sürgevil, 2010).

Örgütler farklılaşan işgücü profiline kendileri için bir zayıflık değil, bir güç kaynağı olmasını istemektedir. Günümüzde işverenler rekabet güçlerini artırmak ve iş görenlerin tüm potansiyellerini ortaya çıkaracak bir çalışma ortamını hazırlayabilmek için “farklılıkların yönetimi” konusuna önem vermek durumundadır (Balay R & Sağlam M, 2004). Çoğu insan farklılıkları kaçınılması gereken olumsuzluklar olarak görmektedir. Ancak aslında farklılıklar, kişisel yeteneklerin ortaya çıkması ve bireyin diğeri ile sağlıklı ilişkiler kurmasına yardımcı olan fırsatlar şeklinde değerlendirilmelidir.

Nitekim,işletmeler açısından farklılıkları yok saymak mümkün olmadığı için; yapılması gereken şey, farklılıkların nasıl yönetilebileceği üzerine düşündürmektir (Sürgevil O, 2008).Eğer farklılıkları bir ayrımcılık unsuru olarak görmeyip, çeşitliliğin getirdiği zenginliği yönetim sistemlerimize katabilirsek, farklılıkların yönetimi konusundaki bilgi ve becerilerimizi geliştirmesinin önemi de artacak (Argüden Y, 2007).Farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olmada, temel kriterler arasında, örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimine teşvik edilmesi; farkındalığın eğitim çabalarıyla artırılması gereklidir (Özkaya M O & Özbilgin M & Şengül M C). Kuşkusuz farklılıkların yönetimi, hem tarihsel geçmişi hem de sınırlarının çok geniş olması nedeniyle, kuramsal açıdan zenginleştirilmesi ve sistematikleştirilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle, konu ile ilgili akademik araştırmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırmaların aynı zamanda, kurumların farklılıkların yönetimi ile ilgili farkındalıklarının artırılabilmesine de katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Böylece uygulamacıların da bu alana ilgisini çekebilmek mümkün olacaktır (Süregevil O, 2008).

Farklılık yönetimi kendi formülasyonu ve uygulanmasına adanmış kaynakların, çok sayıda kamu kurum ve kuruluşlarının önemli bir bileşeni haline gelmiştir (Pitts D W, 2006). Bir örgütün zihin seti, örgüt iklimi, ırk, işyeri stilleri, engeller ve diğer farklılıklar nedeniyle organizasyon için farklı bakış açısı getirir (Reichenberg N E, 2001). İşyerinde çeşitlilik çabaları, yeni bakış açıları alışverişini kolaylaştırmak, farklı fikirleri davet ederek problem çözme geliştirmek ve tüm bunların iyi bir iş için mantıklı kabul edilmesi, saygılı çalışma ortamı oluşturur(Reichenberg N E, 2001).

Farklılıklara ilişkin vizyonun üst düzey yönetim tarafından tüm kuruma tanıtılması ve bütün kurumda paylaşılması gerekmektedir. Kurumlardaki liderler ve yöneticiler, farklılıkların yönetiminin başarısından sorumludurlar. Etkin farklılıkların yönetimi, üst yönetimden başlamaktadır (Sürgevil, 2010). Sağlık kurumlarında da farklılıkların yönetiminin sağlanmasında özellikle yönetici hemşireler ve hemşireler önemli rol oynarlar. Farklılıkların yönetimi kabullenildiği, iyi yönetildiği zaman çalışanlar arasında uyum, saygı atmosferi, teşvik, tüm yeteneklerden yararlanma ve performansta artma sağlanarak

kurumlar her yönden daha yüksek verimliliğe, kalite işgücüne sahip olacaklardır (Dreachslin J L & Maldonado R W & Dansky K H, 2004). Farklılıkların yönetimi, ülkemizde literatürlerde yeni sayılabilecek özellikle de sağlık kurumlarında bu konuda yapılan araştırmalara rastlanmadığından dolayı araştırılmaya gerekli olan bir alandır. Bu doğrultuda bu çalışmanın, yeni bir yönetim anlayışının hem uygulamada hem de akademik alanda tartışılmasının katkı sağlaması beklenmektedir.2004 yılında Sullivan Komisyon raporunda; bir sağlık kuruluşu, kurum ya da sistem içinde demografik açıdan toplumu yansıtan farklılık içeren bir sağlık işgücü hizmet vermesi gerektiğini belirtilmiştir (McGinnis et al., 2010).

Bu bilgi ve görüşlerden yola çıkılarak, araştırma yönetici hemşire ve hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla planlanmıştır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. Farklılık

4.1.1. Farklılık Kavramı Tanımı, Önemi ve Amacı

Farklılık, bünyesinde çeşitli yorumları barındıran bir kavramdır. Bu nedenle, konuyla ilgili herhangi bir tartışmanın veya çalışmanın anlamlı olabilmesi için, öncelikle kavramın ne ifade ettiğinin açıklanması gerekmektedir (Sürgevil, 2008).

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık kavramı; “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde tanımlanmaktadır. Yine Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre, felsefe alanında farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 25.07.2011). Oxford İngilizce Sözlüğü’ne göre ise farklılık (diversity); “Farklı olma, birbirine benzememe, farklı tür ve çeşit (being diverse, unlikeness, different kind, variety)” şeklinde ifade edilmektedir (<http://dictionary.oed.com>, 25.07.2011).

Farklılık farklı olma durumu, benzemezlik anlamına gelmektedir (Büyük Larousse, 1986, 3973-3975). Diversity: 1.Olgu veya nitelikte farklılık. 2.Değişik biçimleri olan (varyasyonlu), çokyönlü (Redhouse, 1989).

Farklılık ırka, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanlar arasındaki farklı veya benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yollarıdır. Farklılıklar; kişiliklerden, tutum ve davranışlardan insanların fiziksel özelliklerine, din, milliyet, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerden deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar uzanan geniş bir kavramdır (Kılınç, 2009).

En genel anlamda farklılık; etnik kökene, dine, renge, uyruğa, ekonomik statüye dayanarak insanlar arasındaki farklı ve benzer olmayan davranışlar, değerler ve yaşam yollarıdır.Farklılık kavramı yazında dar ve geniş anlamlı olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamda farklılık, bir grubun veya örgütün üyelerinin yaş, etnik

köken, eğitim ve cinsiyet açısından birbirinden farklılık gösterdiği bir durum olarak tanımlanmaktadır. Geniş anlamda farklılık ise, demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum, kişilik farklılıkları, iş yapma biçimleri, eğitim, işgörenin işletmedeki yönetsel pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır (Aksu, 2008).

Ayrı ya da farklı davranışlar, değerler, ve ırk, din, renk, insanlar arasında yaşam biçimi, ulusal köken, ekonomik statü, cinsiyet, vb farklılık olarak tanımlanabilir (Phelps, 1997). Thomas (1996) farklılıkları; “Farklılıklar ve benzerliklerle karakterize olmuş öğelerin bir karışımını ifade eder” şeklinde tanımlarken, Williams ve O’Reilly (1998) farklılığı; “Bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı, herhangi bir özellik” şeklinde tanımlamıştır (Hensin, 2006; Mannix and Neile, 2005).

Hewlett Packard (2001) farklılıkları, “Farklı ülkelerden erkek ve kadınların, kültürlerin, etnik grupların, yaşam tarzlarının, nesillerin, geçmişlerin, beceri ve yeteneklerin işyerinde, pazarda ve topluluklarda pek çok benzersiz bireylerin varlığıdır” şeklinde tanımlarken, Hensin (2006) farklılığı; “insanlar arasında çeşitli farklılıklardan ortaya çıkan ayrılık, çeşitlilik ve bireysellik demektir.” şeklinde tanımlamıştır (Bellard and Rüling, 2005; Hensin, 2006).

Farklılık belli bir topluluk içinde yer alan temel insan farklılıklarının derecesidir (Memduhoğlu, 2007; Begeç, 2004). Farklılık genellikle bireysel alanlarda ortaya çıkmaktadır. Ancak insanların çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturduğu organizasyonlarda da farklılıklar meydana gelmektedir. Bu yüzden farklılıklar, yalnızca bireysel alanlarda değil, yönetim ve organizasyon açısından da irdelenmek zorundadır (Begeç, 2004). Örgütlerde değer farklılığına dayalı olarak başlayan değişim ve dönüşüm süreci 21. yüzyılda gittikçe hızlanmıştır. Örgütler, farklılıkların ön plana çıktığı çok kültürlülüğe doğru evrimleşmektedir. Bu süreçte işgücü farklılıklarının değerlendirildiği yönetim anlayışları giderek önem kazanmaktadır. Örgütler, coğrafik açıdan yayıldıkça ve işgücünün ülkeler arası serbest dolaşımı arttıkça daha geniş kimliklerle etkileşim giderek daha kritik bir konu haline gelmektedir. Buna bağlı olarak örgütler, demografik yapı, kültür, eğitim, yaş, cinsiyet, deneyim, değer yargıları ve algılama gibi birçok konuda farklı

özelliklere sahip kişilerin birlikte uyum içinde çalışmasını sağlamak durumunda kalmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde farklılık, iş grupları içinde homojenliğin geriye çekilmesi ve farklılıklara dahil olma değerinin kabulüne işaret etmektedir (Memduhoğlu, 2007).

Farklılık, örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunda uygulanan, farklılıklar ve benzerliklerle nitelendirilebilecek ortak bir karışıma işaret etmektedir. Bu tanıma göre farklılıklar; herkesi ve herkesin farklılıklar ve benzerlikleri ile sahip olduğu özellikler, süreçler, sistemler ve örgütün cevap vermek zorunda olduğu küresel koşullardaki çeşitliliği içeren bir karışım, mozaiktir (Süregevil, 2008).

Sağlık kuruluşlarının, kültürel olarak uygun bakım sağlamak gibi farklı hasta popülasyonlarının ihtiyaçlarını ve taleplerini karşılamaları gerekir. İnsanların nasıl yaşayacağı ve neye ihtiyaçları olduğunu anlama organizasyonların değişen hasta nüfusuna uyumlarını sağlamalarına yardımcı olacaktır. Önümüzdeki yıllarda sağlık kurumlarının hem kendi personel ihtiyacını karşılamak hem de giderek farklılaşan bir nüfusun bakımını sağlamak için çalışanlarının farklılıklarını bir havuzda toplaması ve tutması gerekecektir. Çalışanların farklılıkları değerlemesi, sadece sağlık hizmetlerinin sunumunda değil aynı zamanda hasta havuzunda artan farklılığa hizmet edebilen sağlık personeli açısından da önemlidir (Joshi and Jackson, 2003; Shaw-Taylor and Benesch, 1998).

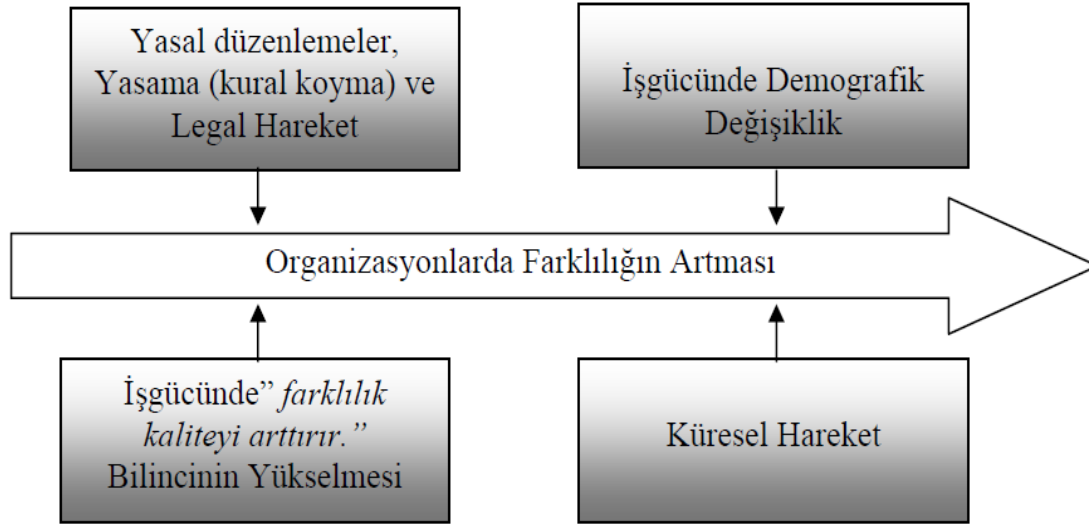
Her insan farklıdır. İnsanlar arasındaki fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamdaki farklılıklar tahmin edilenlerden çok daha fazladır. Doğuştan gelen farklılıkların yanı sıra yetiştirme ve eğitim süreçlerinde karşılaşılan durumlar ve yaşanan deneyimler de çok farklı olduğundan farklılaşma artarak devam eder. İnsanları değerli kılan çoğu kez farklı özellikleridir. İnsanlar değişik, ilginç ve özgün yönleriyle fark edilirler, tanınırlar ve hatırlanırlar. Bu nedenle, sıradan bir yaşam sürmek ve iş ortamında herhangi bir kişi olmak istemeyen insanlar farklı özelliklerini bilmeli, bunları ortaya çıkarmalı, geliştirmeli ve kullanmalıdırlar. Günümüzde iş dünyasında önem kazanan takım çalışması anlayışı, benzer özellikleri olan değil, farklı özellikleri olan takım üyelerini gerektirmektedir. Hemen herkesin bildiklerini bilen, çok yaygın olan kişilik özelliklerini sergileyen, herkes gibi

düşünen ve davranan takım üyeleri çok fazla bir katma değer yaratmazlar. Rutin sayılabilecek, seri ve standart işlerin yapıldığı organizasyonların dışında hemen tüm şirketler; üretken ve yaratıcı düşünen, farklı bakış açılarıyla çözümler ortaya koyan, yenilikler yapan, değişime kolay uyum sağlayan, hatta değişimleri başlatan takım üyelerine ihtiyaç duymaktadırlar (Kılınç, 2009).

Farklılıkların ortaya çıkmasında etkili olan temel nedenler ise şunlardır:

- İşgücünün değişen demografik yapısı,
- Kültürel farklılıklar,
- Eşit istihdam sağlamayı amaç edinen ve işgörenleri koruyan yasalar,
- Rekabetçi baskılar,
- Uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerin artması (Aksu, 2008).

Bu faktörlere ek olarak, ana dilleri farklı olan işgörenler, engelliler, tek kişilik aileler ve çift kariyerli aileler gibi grupların her biri yönetime farklı sorunlar getirmektedir. Fakat farklılığı kavrayabilen örgütler, bu tür sorunları çözmenin kendilerine fayda sağlayabileceğinin farkındadırlar (Aksu, 2008).



Şekil 1. Yükselen Farklılığın Sebepleri

Kaynak: Aksu N (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa (Danışman: Prof. Dr. İsmail Efil).

4.1.2. Farklılık Boyutları

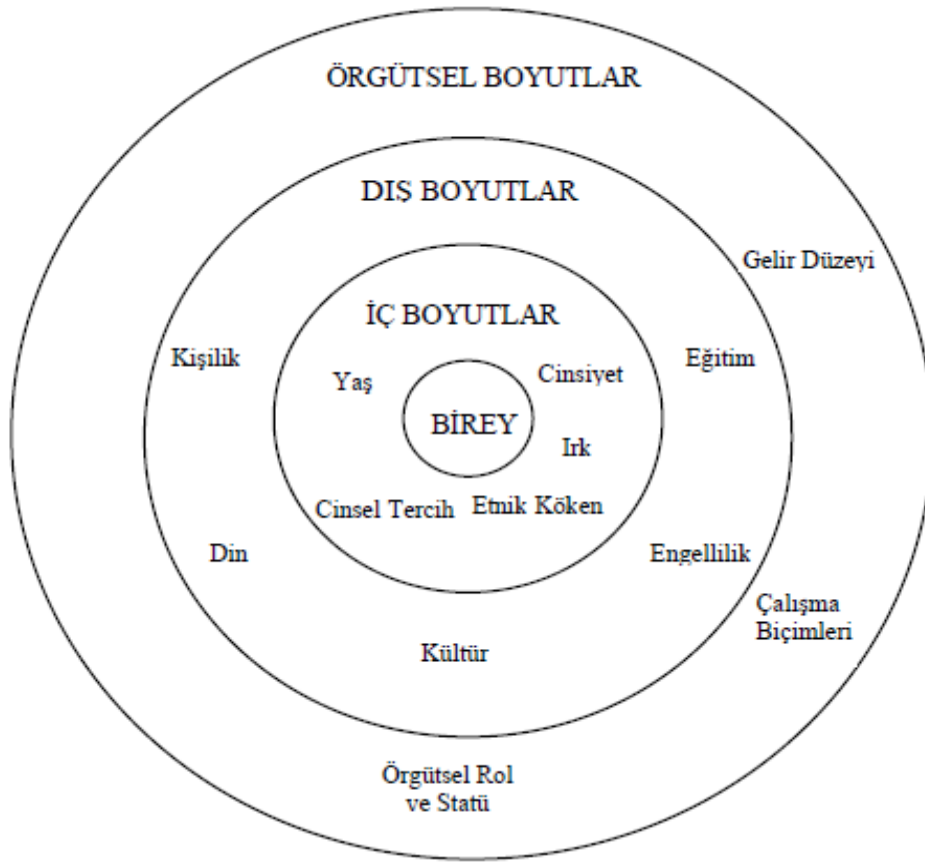
Her insan “biricik” tir ve diğer insanlardan farklı özellikler taşımaktadır. İnsanlar çeşitli boyutlar açısından birbirlerinden farklılaşmakta ve bu durum, bir arada bulunmak zorundaki insanlarda doğal bir gerilim yaratmaktadır. İşte bu noktada, farklılıkların yönetimi, çeşitli örgütsel ve kültürel düzenlemeler içinde, insan olmanın doğasından kaynaklanan bu doğal gerilimi dengelemekle ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Sürgevil, 2008).

Yeryüzündeki insanların hiçbiri bir diğerinin aynısı değildir. İnsanlar çeşitli biçim, boyut ve renkte dünyaya gelirler. Aslında bu çeşitlilik, onları birbirlerinden ayıran şeydir. Kendi türünün üyeleri olarak tüm insanlar, “insan” olmanın önemli unsurlarını paylaşırlar; aynı zamanda birbirlerinden farklılaşmaktadır. İnsanları, bireyler ve gruplar olarak birbirlerinden ayıran ve farklılaştıran biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar bulunmaktadır. Tüm bu farklılıklar, insanların “farklılıklar yelpazesini” oluşturmaktadır (Fındıkçı, 2009; Sürgevil, 2008).

Farklılık kavramının sınırlarının belirlenmesinde öncelikli olarak bireysel farklılıklar üzerinde durulması gerekmektedir. Her birey, kişi olarak diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir ve bu onun diğerlerinden farklılığını oluşturur. Aynı şekilde her birey, hayat görüşü bakımından da diğerlerinden ayrılabilir. Yine onları harekete geçiren güdüler çeşitlilik ve şiddet bakımından farklılık gösterebilir. Ayrıca, insanlar birbirinden farklı amaçlara sahip olabildikleri gibi, aynı amaçlara sahip olan kişiler de kendilerini amaçlara ulaştıracak yolların seçiminde farklı şekillerde hareket edebilirler. Bilindiği üzere her canlı, belirli bir çevre içinde doğar, yaşar ve ölür. Yaşamı boyunca da, varlığını sürdürebilmek için, o çevreyle en iyi uyum sağlanmasına olanak veren bir takım davranış biçimleri geliştirir. Dolayısıyla, bireylerin davranışlarının özelliklerini belirleyen dış etkenler ve öğeler de, toplumun niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Bireysel farklılıkların oluşmasında diğer bir etken de kalıtsal unsurlardır. Her insanın kalıtımla sahip olduğu, genlerinde bulunan özellikleri onu diğer insanlardan farklı kılmaktadır. Farklılıkların yönetiminin örgütsel açıdan sınırlarının belirlenmesinde bireysel farklılıklar kadar önemli diğer bir

unsur da çalışma grupları arasındaki farklılıklardır. Çalışma grubu; birbirini etkileyen, benzer ilgileri paylaşan ve bazı işleri tamamlamak için bir araya gelen iki ya da daha çok insan topluluğudur. Bir araya gelen bu insanların farklı özellikleri doğal olarak grupların özelliklerine yansımakta ve birbirinden farklı birçok grup oluşmaktadır (Aksu, 2008).

Farklılığın boyutlarının ortaya konması örgüte geniş bir bakış açısı getirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda yazında farklılıkların üç boyutta ele alındığı görülmektedir:



Şekil 2. Farklılığın boyutları

Kaynak: Aksu, N. (2008) *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa (Danışman: Prof. Dr. İsmail Efil).

4.1.2.1. Farklılığın İç Boyutları

Farklılığın iç boyutları, sosyalleşmenin ilk aşamalarında ve hayatın her aşamasında güçlü bir etkiye sahip olan kişisel farklılıklardır. Şekil 2’ de de görüldüğü üzere yaş, cinsiyet, cinsel tercih, ırk, etnik köken iç boyutlar arasında sayılır. Fakat örneğin bir kimse için din önemliken, bir diğeri için din ikincil öneme sahip olabilir. İç boyutlar, diğerlerinin gözüne çarpan, yani başkalarında dikkat edilen özelliklerdir. İç boyutun bir diğer özelliği ise önyargı, ayrımcılık gibi tepkileri uyandırmasıdır. Bunun nedeni ise, iç boyutların gözle görülebilen, göze çarpan özellikler olmasıdır (Aksu, 2008).

4.1.2.1.1. Yaş Dağılımı

Yaş dağılımı, farklılığın iç boyutları arasında yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi açısından üzerinde durulması gereken işgücündeki yaş dağılımıdır ve bu dağılım ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Genel olarak ele alındığında, farklı sosyal, ekonomik ve demografik faktörlerle alakalı bir şekilde, nüfusun yaşlı bünyesi, gelişmiş ekonomilerin; genç nüfus bünyesi ise, iktisaden az gelişmiş ülkelerin ana karakteri biçiminde ortaya çıkmaktadır. Türkiye geliştirmekte olan bir ülkedir. İşgücü açısından genç nüfusa sahiptir ve bu genç nüfus düzenli olarak artış göstermektedir (Aksu, 2008).

Yaş nedeniyle kişiler veya gruplar arasında muamele farklılıkları, ayrımcılığın diğer türlerinde olduğu gibi genellikle genelleştirilmiş kanılara veya günlük önyargılara dayanmaktadır. Bu kanıların hatalı olduğu, yanlış anlamalara ve haksız önyargılara dayandığı ifade edilmektedir. Hem gençler hem de yaşlılar bu tarz önyargılardan etkilenebilirler. Kişiler, bu önyargıların bir sonucu olarak ayrımcılığa maruz kaldığında, muamele ve saygı eşitliği inkâr edilerek, temel hak saygınlıkları ihlal edilmiş olmaktadır. İşyerinde ayrımcılığa uğrayan deneyimli insanlar genellikle yaşlı çalışanlardır (Aksu, 2008).

Genç çalışanlar için ayrımcılık, onları ciddiye almama ya da düşük örgütsel ve kariyer etkileri olan projelerde çalışmak zorunda bırakmakla kendini gösterir. (Baybora, 2010; Buccigrossi and Robinson, 2003).

Yetişkin gençler 65 yaşın üzerindeki kişileri asık suratlı, sağlıksız, cazibesiz, mutsuz, cimri, verimsiz, sosyal becerileri az, kendini başkalarını aşırı derecede kontrol eden, bakıma muhtaç, benmerkezci, yetersiz, kişinin ömrünü tüketen, kırılgan/ çabuk incinen kişiler olarak görmektedirler (Hogg ve Vaughan, 2007).

Hemşirelik işgücü bir bütün olarak diğer işgücünden daha fazla yaşlanmakta ve genç çalışanlar mesleğe daha az girmektedir. Yaşlı hemşirelerin sadece deneyim ve uzmanlıkları için değil, aynı zamanda işgücündeki hemşirelik ihtiyacının daha kötüye gitmesini önlemek için de meslekte kalması zorunludur (Letwak, 2002).

Farklılıkların yönetimi açısından önemli olan farklı yaş gruplardan çalışanların uyum içinde çalışabilecekleri bir iş ortamının oluşturulmasıdır. Böylece farklı yaştaki işgücünden en yüksek düzeyde verim alınabilir (Aksu, 2008).

4.1.2.1.2. Cinsiyet

Farklılıkların yönetiminin üzerinde durulması gereken önemli boyutlarından birisi de cinsiyet unsurudur. Cinsiyet rolü sosyalizasyonu doğumumuzdan ölümümüze kadar sürmektedir. Cinsiyet rolleri tanım olarak toplumdan topluma, tarih içinde değişse de, hiç değişmeyen yönü cinsiyet temelindeki, kadının erkeğe göre ikincil önemde olduğu anlayışıdır. Bu eğilimler bir yana, cinsiyetle ilgili büyük problemlerle yüz yüze bazı örgütlerde bu durum “cam tavan” diye anılmaktadır. “Cam tavan”, birçok örgütte, birçok kadını üst yönetim görevlerine atanmasından ve ilerlemeye karşı koruyan bir bariyeri tanımlamaktadır. Bu “tavan” kırılması güç bir engeldir. Ama aynı zamanda hemen göze çarpmayan bir durumdur. Cam tavanın oluşmasında, cinsiyet rol stereotipleri, kadınların kendilerine yeterince güvenmemeleri, eş ve anne olarak üstlendikleri sorumluluklar, iş yaşamında erkeklerin kurduğu ilişki ağının dışında kalmaları, iyi eğitim görmüş nitelikli kadın sayısının yeterli düzeyde olmaması, kadınların güç kavramına olumsuz yaklaşımları, işverenlerin erkek yöneticileri tercih etmeleri, yönetici ve astların kadın yöneticilere olumsuz tutumları vb. etkenler rol oynamaktadır (Aksu, 2008).

Bugün gerek Türkiye’de gerekse diğer ülkelerde çalışma nedenleri ailegeçimine katkıda bulunmak, ekonomik özgürlük kazanmak ve başarılı bir kariyerelde etmek şeklinde gruplanabilen kadınışgücünün evrensel denebilecek birtakım nitelikleri vardır ve bu nitelikler, kadınlarınışgücü piyasasındaki ikincil statülerini ve dezavantajlı konumlarını yansıtmaktadır. Her iki cinsten de çalışanın bulunduğu işyerlerindeki işbölümü incelenirse; kadınların en düşük statülü işlerde yoğunlaştığı, vasıfsız oldukları, yöneticilik gibiüst düzey görevlerde çok seyrek bulundukları görülmektedir. Ayrıca işe alınması sırasında, işyerinde görev ve sorumluluklar dağıtılırken, iş eğitimi ve yükselmefırsatlarını kullanabilmede, otorite ve kontrole tabi oluştta, üretim etkinliğindeçalışma biçim ve koşulları saptanırken ayrımcılıkla karşılaşmaktadırlar (Mayatürk, 2006).

4.1.2.1.3. Etnik Köken

Etniklik; genel anlamda bir sosyal gurubun ırk, dil veya milli kimliğidir. Kolektif kimliğin dini, milli, kültürel ve alt kültürel gibi çeşitli formlarını bünyesinde toplayabilir. Irk ve kültür unsurlarının mümkün bileşimleri, sosyal analizlerde bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Etnik farklılıklar sosyal olarak üretilmekte ve korunmaktadır. Etniklik, diğer bir yaklaşımla, siyasi etniklik ve kültürel etniklik olarak iki değişik manada ele alınabilir. Bunlardan ilki, etnik çerçevedeki bir grubun siyasi hareketliliğini veya şuurunu, öbürü ise, başka kültürel değerlere olan bağlılığını veya uygulamalarını işaret eder. Her iki türde de ortak özellik, grubun sahip olduğu farklılık bilincidir. Siyasi ve kültürel etniklik, ırk grupları, etnik azınlık statüsü, alt gruplar gibi birbirinden farklı anlamlarda analiz edilebilmektedir. Yaygın kullanımı son derece genel bir mana ifade etmekte ve bu yüzden de büyük bir kavram kargaşası meydana gelmektedir. Bu durum, belli bir grubun sosyal yapı içinde, ne tür bir yer işgal ettiğini de belirlemekte güçlük çıkarmaktadır (Aksu, 2008).

2002 ABD nüfus sayımı verilerine göre, ABD nüfusunun yaklaşık %29" unu etnik azınlık grupları oluşturmaktadır. Bu etnik azınlık grupları (Afrikalı Amerikalılar, İspanyollar, Asyalılar, Amerikan Yerlileri, Alaska Yerlileri) genel olarak profesyonel ve yönetsel mesleklerde orantısız az sayıda temsil edilirler. Sağlık hizmetleri kuruluşlarının personelleri etnik ve ırksal farklılıklarla karakterize olmasına rağmen, beyazlar yüksek statü

ve maaşlarıyla profesyonel rollerine yoğunlaşırken, siyahlar düşük statü ve düşük maaşla hizmetlerine devam etmektedirler. Örneğin, ABD İşgücü İstatistikleri Bürosu hastane çalışanlarının %16" sının siyah, kayıtlı hemşirelerin sadece %8" inin siyah, %33" ünün hemşire asistanı, yardımcısı ve görevli olduğu görülmüştür (Jones and Von Horne, 2006; Dreachslin et al.,2000).

4.1.2.1.4. Irk

Irk sınıflandırması (insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırma) insan topluluklarını birbirinden ayırmada kullanılan en temel yöntemlerden biridir ve ırklara, yani insan türü içindeki biyolojik tip farklılıklarına göre yapılan sınıflandırmadır. Irkların günümüzdeki karmaşık ve çok çeşitli dağılımı ise büyük çaplı nüfus hareketleri (göçler) sonucunda ortaya çıkmıştır (Aksu, 2008).

İnsanlar arasında açık fiziksel farklılıklar vardır ve bunların bir bölümü de kalıt yoluyla edinilir. Ancak neden kimi farklılıkların toplumsal ayrımcılık ve önyargı yaratırken, ötekilerin bunu yaratmadığı sorusunun biyolojiyle hiçbir ilişkisi yoktur. Dolayısıyla, ırk farklılıklarının, bir topluluk ya da toplumun üyeleri tarafından toplumsal olarak önemli diye düşündükleri fiziksel farklılıklar olarak anlaşılması gerekmektedir. Örneğin, deri, rengindeki farklılıklar önemli diye görülürken, saç rengindeki farklılıklar böyle görülmez. Irkçılık, toplumsal olarak önemli fiziksel ayrımlara dayanan bir önyargıdır. Bir ırkçı, kimi bireylerin bu ırk farklılıkları sonucunda ötekilerden üstün ya da aşağıda olduğuna inanan bir kişidir (Giddens, 2008).

Moreland ve arkadaşları (1996) ırksal farklılığın diğer heterojenite türlerinden daha fazla kişiler arası çatışma ve moral düşüklüğü yaratma olasılığının daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir (Sommers, 2006).

4.1.2.1.5. Cinsel Tercih

Cinsel kimlik bireyin kendi kendini ve benliğini belli bir eşeylik içinde algılayışı yani kabullenmesidir. (kişinin kendini erkek, kız ya da eşeysiz, her iki eşeyli olarak algılaması) Cinsel yönelim ise bireyde duygu, istek ve davranışların belli bir eşeye

çekimlidir. Bu yöneliş bireyin cinsel kimliğine uygun ya da karşıtı biçimde olabilir (Aksu, 2008).

Biyolojik kökenli bir kavram olan "kadın" ve "erkek" sözcükleri, bireyin cinsiyetini, "kadınlık" ve "erkeklik" sözcükleri ise bireyin "cinsel kimliğini" temsil eden kavramlardır. Toplumda ideal olarak kabul edilen erkeksi ve kadınsı duygular ve davranışlar, yaşamlarının başlangıcından itibaren cinsellik rol davranışları içinde bireylere öğretilmektedir. Cinsel rollerin oluşması ve kazanılması bireyin biyolojik yapısı ile toplumsal adet ve geleneklerin etkisi ile olmaktadır (Ceyhan, 2005).

4.1.2.2. Farklılıkların Dış Boyutları

Farklılığın dış boyutları, iç boyutlara göre daha az göze çarpar ve insan hayatını etkileme gücü daha az değişkendir. Kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim farklılığının dış boyutlarıdır. Dış boyutların daha bireyselleşmiş olduğunu söyleyebiliriz. Dış boyutlar, hayat boyunca yitirilen, kazanılan ve/veya uyumlaştırılan farklılıklardır. Bir başka deyişle, kontrol veya seçimin bir ürünüdür (Aksu, 2008).

4.1.2.2.1. Kişilik

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. İnsan, anlaşılması kolay bir canlı değildir. İnsandan insana, hatta toplumdan topluma birtakım düşünce, davranış ve yaklaşım farklarının doğması önlenememektedir. İnsanların düşünce şekilleri, davranış biçimleri, duyguları, dış görünüşleri, yetenekleri, olayları algılama biçimleri ve bu olaylara ve olgulara karşı tepkileri hep farklıdır. Bu farklılıklara çoğunlukla kişilik özellikleri neden olur (Bozgeyikli, 2001; Durna, 2005).

Kişilik kavramı, insanın sosyal yaşantısının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930'lu yıllarda kişilik psikolojisinin diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak ortaya çıkmasıyla başlamıştır. Kısaca kişilik; bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanabilir. Kişilik kavramının, iki yönünün olduğu görülmektedir: Birinci yön, kişiliğin bireysel farklılıklara dayanan yönü, ikinci yön ise, kişiliğin bir genelleiyici

özelliğinin olduğudur. Esasında kişiliğin davranış bilimlerindeki yeri de, bu iki özelliğe bağlı olarak insan davranışlarının genel psikolojisi ve farklılık psikolojisi ile ilgili çalışmalarda önemli ölçüde görülmektedir. Bu durumda davranışsal açıdan kişilik söz konusu olduğunda, belirli bir bireyin psikolojik özelliklerinin tümü anlatılmak istenmektedir. Bu durumda kişilik, bilimsel bir soyutlama olmayıp, belirli bir grup içinde yaşayan bireyin diğerlerine göre tanımlanmasıdır (Aksu, 2008).

Yirminci yüzyılın ilk yarısından itibaren, kişilik özellikleri boyutlarını tespit etmek üzere faktör analizi çalışmaları yapılmıştır. Bu analizlerde kişilik modellerinin faktör sayılarının üç ve yedi arasında değiştiği gözlenmiştir. Goldberg (1981), sözlükteki sıfatlara dayalı olarak yaptığı çalışmada beş güçlü faktörün ortaya çıktığını belirtmiş ve birçok kişilik kavramının bu beş faktör çerçevesinde kuramsal olarak organize edilebileceğini ileri sürmüştür. Beş faktör kişilik modeli; dışadönüklük, duygusal denge, geçimlilik, açıklık ve sorumluluk boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Bu boyutları betimleyen Türkçe’deki tipik davranışsal sıfatlar şöyledir:

- **Dışadönüklük:** Cana yakın, enerjik, neşeli, heyecan arayan ve baskın (yüksek puan); mesafeli, sakin, içedönük, yalnızlığı tercih eden (düşük puan)
- **Açıklık:** Yaratıcı, analitik, başka görüşlere açık, duyarlı (yüksek puan) geleneksel, tutucu, gerçekleri savunan, ilgisiz (düşük puan)
- **Duygusalılık:** Rahat, özgüvenli, sabırlı, eleştiriye açık, strese toleranslı (yüksek puan); endişeli, gergin, çekingen (düşük puan)
- **Geçimlilik:** Alçak gönüllü, iş birliğine inanan, samimî anlayışlı (yüksek puan); şüpheli, dik başlı, inatçı, rekabetçi, ihtiyatlı (düşük puan)
- **Sorumluluk:** Sistemli, azimli, başarıya yönelimli, hırslı, titiz (yüksek puan); plânsız, erteleyen, dikkati kolay dağılan, düzensiz (düşük puan) (Aksu, 2008).

4.1.2.2.2. Kültür

Kültürün farklılık yarattığı gerçeğini özellikle 1985–90 yılları arasında yapılmış olan 661 uluslararası karşılaştırmalı yönetim araştırmasının %93,8'i ortaya koymaktadır. Bu durum çok kültürlü örgütlerin yönetiminde kültürel farklılıkların yöneticiler ve örgüt çalışanları tarafından bilinçli olarak ele alınmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Kültürel farklılıkların dikkate alınmadığı bir örgütte, söz konusu farklılıklardan kaynaklanan olumsuz sonuçlar örgüt çalışanlarını nasıl birbirinden uzaklaştırabilir ise, bu farklılıkların nemsendiğı ve bilinçli bir şekilde yönetildiğı örgütlerde birlik ve bütünlüğü teşvik edici bir ortam yaratılması ile de çalışanlar birbirleriyle yakınlaşacaklardır (Aksu, 2008).

Yukarıda bahsedilen ve yazındaki diğەر modellemeler doğrultusunda kültürel farklılıklar şu ana başlıklarda sınıflandırılabilir:

- **Evrenselcilik ile zelcilik:** Evrenselci kültürde kültür egemendir; kurallar her şeyi belirler. Herkes kurallara uymak zorundadır. Kurallara bir kere uyulmazsa, sistemin çkeceğı inancı yaygındır. Doğı toplumlarının önemli bir bölümünde ise zelcilik egemendir. Bireyin yakın çevresi kurallara uymasa da korunmaktadır.
- **Toplulukçuluk ile Bireycilik:** Toplulukçu kültür, grubu amaç olarak görür ve bireylerin gelişmesini bu amaca ulaşmanın bir aracı olarak kabul eder. Bireyci kültüre göre amaç "birey"dir; topluluk düzenindeki gelişmeler bireye hizmet eden araçlardır. Bireycilik genelde modernleşen bir toplumun özelliğı olarak kabul edilir. Kişinin kendisini çevreleyen topluluk içinden birey olarak ortaya çıkması yüzyıllar almıştır.
- **Yalın ile Duygusal:** Duygusal bakımdan yalın kültürlerin yeleri duygularını yansıtmaz, özenle kontrol altında tutarlar. Bu onların soğuk ya da duygusuz kişiler oldukları anlamına gelmez. Bu kültürlerde soğukkanlılık ve kendine hâkim davranışlar hayranlık uyandırır. Buna karşılık duygusal bir kültürün yesi gülerek, gülümseyerek, yüzünü asarak, mimikler sergileyerek duygularını anında dışa vurur. Saydamlık ve duyguların ifade edilmesi gerilimleri azaltır. Bu kültürlerde sıcak, canlı ve canlandırıcı ifadeler hayranlık uyandırmaktadır.

- **Ayrıntılı ile Özgöl:** Ayrıntılı kültürlerde her şey her şeyle bağlıdır. Ancak insanlar arasında ilişki kurulurken dolaylı, dolambaçlı yollara başvurulur. Kişiy ve duruma göre değışen bir ahlâk söz konusudur. Ayrıntılı kültürlerde insanların kamusal yaşam alanı ile özel yaşam alanı iç içe geçmiştir. Özgöl kültürlerde ise insanların kamusal yaşam alanı ile özel yaşam alanı birbirinden ayrılmıştır. Kişiler birbirini ancak sınırlı amaçlar için tanır. Dolaysız, amaca yönelik ilişkiler kurulur. İlkelere dayalı ve hitap edilen kişiden bağımsız bir ahlâkî anlayış söz konusudur.
- **Statüyü Kazanma ile Tanıma:** Bütün toplumlarda bazı üyelere ötekilere oranla daha yüksek bir statü biçilir. Ancak bazı toplumlarda insanlar sahip oldukları statüyü yaptıklarına, gösterdikleri çaba ve başarılarla dayanarak kazanırlar. Bazı toplumlarda ise statü kişilere yaş, aile, cinsiyet, eğitim gibi nedenlerle tanınır. Kazanımcı kültürlerde işe ya da topluma yaptığınız katkılar ölçüsünde unvan sahibi olursunuz, insanlar bilgi ve becerilerine göre değerlendirilir. Tanımacı kültürlerde unvanlar statü belirtisidir ve yaygın olarak kullanılır. Yönetici, şef ve reis durumundakilere gösterilen saygı, grup ya da örgüte olan bağlılığın ölçütü olarak görülür.
- **Zamana Bakışa Göre:** Canlılar âleminde sadece insan zaman kavramına sahiptir. Geçmiş yönelimli kültürlerde tarih, aile, etnik ve ulusal köken büyük önem taşır. Şimdiki zaman yönelimli kültürlerde bulunulan anın faaliyetleri ve tatları öne çıkar. Plânlara karşı çıkılmaz, ama nadiren uygulanır. Her şeye güncel etkisi açısından bakılır. Gelecek zaman yönelimli kültürlerde ise olanaklar ve potansiyeller üzerinde durulur. Gençliğe ve gelecek potansiyellerine büyük ilgi vardır. Geçmiş ve şimdiki zaman, gelecek yararlar açısından değerlendirilmektedir.
- **Düşünme Tarzına Göre:** Kùltürler, mensubu olan insanların eşzamanlı mı yoksa tüm zamanları sıralayarak mı (ardışık) düşündükleri konusunda da farklılıklar gösterir. Ardışık düşünen kültürlerde o anda sadece bir tek faaliyet yürütölür, ilişkiler takvime bağlıdır; randevuların saati bellidir. İlk başta yapılan plânla izleme yönündeki eğilim güçlüdür. Eşzamanlı düşünen kültürlerde aynı anda birden fazla faaliyet yürütölür. Takvimler genellikle ilişkilere göre düzenlenir. Randevular

yaklaşık olup "daha önemli şeylere" zaman ayrılabilir, ilişkiler nereye götürüyorsa, oraya gitme eğilimi güçlüdür.

- **Çevreye Yaklaşım Tarzına Göre:** Kùltürler arasında çevreye yaklaşım konusunda da farklılık vardır. Bazı kùltürlerde başarı dış koşullar üzerinde kontrol sahibi olmakla özdeşleşmiştir, içsel yönelimlidirler; bir başka ifadeyle doğaya ve çevrelerine kendi iradelerini dayatabilecekleri inancı güçlüdür. Çevreye yönelik saldırganlık kavramına dayanan bir egemen olma tutumu ağır basar. Odak noktaları, kendi benlikleri, işlevleri ve örgütleridir. Çevre kontrolden çıkmış gibi görüldüğünde rahatsızlık duyarlar. Bazı kùltürlerde ise insanın çevrenin bir parçası olduğu, kişinin kendisini onun yasalarına ve kuvvetlerine uyarlaması gerektiği inancı güçlüdür. Esnek tutum, uzlaşma ve huzur esastır. Uyum, anlayış ve duyarlılığa değeri verilir. Odak noktası ben değil, ötekidir. Dalgalar ve değışimler, doğal oldukları ölçüde rahat karşılanmaktadır (Aksu, 2008).

4.1.2.2.3. Eğitim Düzeyi

Eğitimi, bireyin davranışlarında (bilgi, beceri, alışkanlık, tutum, vb.) kendi yaşantısı kanalıyla ve planlı olarak istenilen yönde değıştirme meydana getirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Eğitim bireyin doğduğu andan itibaren başlayan ve ölene kadar süren çok kapsamlı bir süreçtir. Çocuğun dünyaya gelmesiyle birlikte ilk olarak yürümek, konuşmak, duygularını ifade etmek gibi temel becerileri kazanır. Daha sonra bu süreç okul eğitimiyle devam eder. İş hayatında ise kendinden beklenen konularda hizmet içi eğitim alır. Bireyin işinin sona erdiği yani emekli olduğu yerde eğitim bitmiş olmaz. Bu noktadan sonra kişi yeni ilgiler geliştirerek o konuda bilgi ve beceriler kazanmaya çalışacaktır. Eğitim düzeyi bireyin yaşam süreci boyunca elde ettiği eğitim seviyesini ifade eden bir kavramdır ve doğal olarak bireyden bireye farklılık göstermektedir (Aksu, 2008).

Eğitim düzeyleri en genel anlamda dört ana başlıkta toplanabilir:

Okul öncesi eğitim; isteğe bağlı olarak zorunlu ilköğretim çağına gelmemiş 3–5 yaş grubundaki çocukların eğitimini kapsar. Okul öncesi eğitim kurumları, bağımsız

anaokulları olarak kurulabildikleri gibi, kız meslek liselerine bağı uygulama sınıfları ile diğr öğretim kurumlarına bağı anasınıfları olarak da açılabilir.

İlköğretim, 6–14 yaş grubundaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsar. İlköğretimin amacı; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için, gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlık kazanmasını, millî ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlamaktır.

Ortaöğretim; ilköğretime dayalı, en az dört yıllık genel, meslekî ve teknik öğretim kurumlarının tümünü kapsar. Ortaöğretimin amacı; öğrencilere asgarî ortak bir genel kültür vermek, birey ve toplum sorunlarını tanıtmak ve çözüm yolları aramak, ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunacak bilinci kazandırarak öğrencileri ilgi, yeti ve yetenekleri doğrultusunda yükseköğretime, hem yükseköğretime hem mesleğe veya hayata ve iş alanlarına hazırlamaktır.

Yükseköğretim, ortaöğretime dayalı en az iki yıllık yüksek öğrenim veren, en üst seviyeli insan gücünün ve bilimsel araştırma alanlarının istediği elemanları yetiştiren eğitim kurumlarının tümünü kapsar (www.meb.gov.tr., Erişim Tarihi:27 Eylül 2012).

Örgütlerde birbirinden farklı eğitim düzeylerinde bireyler çalışmaktadır. Farklılıkların yönetimi bu bireyler arasındaki eğitim düzeyi farklılığının örgüte etkilerini incelemektedir (Aksu, 2008).

4.1.2.2.4. Din

Din, insanla beraber var olmuş, insanla beraber var olmakta ve var olacak bir kurumdur. İnsanlık tarihinde ne kadar gerilere gidilirse gidilsin, dini inançlardan yoksun bir topluma rastlanmamaktadır. Toplumsal açıdan bakıldığında din, geleneksel kural ve uygulamaları, bireyleri etkileyen bir üst yapı kurumudur. Bireyin bir dini, herhangi bir derecede benimseme veya benimsememe şeklindeki değerlendirmesinin ifadesi “Dini Yönelim” olarak tanımlanabilir. Bireyin dinle ilgili değerlendirme ifade eden her çeşit tepkileri ve bunların derecesi kişinin dini yöneliminin göstergesidir. Dini yönelim

dinlerdeki Tanrı ve ahret anlayışı ile birlikte ele alındığında üç önemli faktör öne çıkmaktadır: Dini düşünce ve inanç, dini davranışlar-ibadet ve ilk iki faktörle ilişkili olarak kişinin duyguları ve ileriye yönelik karşılık beklentisi (Aksu, 2008).

Aslında kişinin dini yönelimi, yani dindarlığı bu temel faktörler üzerine kuruludur. Din, düşünsel farklılıkları, içtihadı, mezhebi ve dini farklılıkları da meşrulaştırır. Esasında bu farklılıklar toplumsal ilişkilerde, hatta toplumlararası ilişkilerde belirleyici faktörlerden biri olan toplumsal eşitsizlik kavramını ön plâna çıkarmaktadır. Bu kavram, toplumda var olan cinsiyet, servet, ırk, renk, sınıf, statü, itibar, tabaka, gelir durumu, eğitim durumu gibi farklılıklar düzleminde kendini gösteren eşit olmama durumlarını, başka bir ifadeyle toplum içinde yer alan bir grup veya gruplar içindeki farklı bireylere eşit olmayan ödül ya da fırsatlar sunmayı ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Bu bağlamda din, çoğulcu bir yaklaşımla, toplum içindeki farklı din, mezhep, inanç veya kesimlerin varlığını meşrulaştırır ve böylece toplumsal uzlaşma ve entegrasyona katkıda bulunur (Aksu, 2008).

4.1.2.2.5. Engellilik

Engelli nüfus genelde toplumların ekonomik gelişmişliğine paralel olarak artış ve azalış gösterir. Gelişmiş ülkelerde oran olarak az iken, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerde bu oran daha yüksektir. Doğal olarak bunun sebeplerinin başında eğitim ve sağlık gelmektedir. Engellilik en temelde doğuştan ya da doğum sırasında oluşmasına ve sonradan kazanılmasına göre ikiye ayrılır. Doğuştan ya da doğum sırasında oluşan engellilik durumunda akraba evlilikleri, genetik faktörler, sağlık yetersizliği, ya da adaylarının bu konuda eğitimlerinin yetersiz olması, özellikle toplumlarda annelik yaşının küçüklüğü, doğum öncesi sağlık kontrollerinin yetersizliği, doğum sırasında çocuk ve annenin bazı risklerle karşı karşıya kalması ve uzman sağlık personelinin bulunmaması, bulaşıcı hastalıklar, çeşitli çocuk hastalıkları, ateşlenme ve benzeri doğum öncesi ve doğum sırasında ortaya çıkan bu gibi faktörler önemli rol oynamaktadır. Doğumdan sonra ortaya çıkan engelliliğe yol açan faktörler olarak ise kazalar, hastalıklar ve doğal afetler olarak sayılabilmektedir (Aksu, 2008).

Engellilik, yaşa, cinsiyete, sosyal ve kültürel etmenlere bağlı olarak özürlülük ve sakatlık sonucu oluşan, o birey için normal olan bir işlevin yerine getirilememesi, tamamlanamaması ya da eksik kalmasıdır. Engellilik toplum düzeyindedir ve sakatlık sonucu kişinin toplum içindeki rolünü gerçekleştirememesidir (Aksu, 2008).

Bireyin fiziksel işlevlerindeki bozukluk ve bunların hareket yeteneğinde yarattığı eksiklik ve güçlük, onu toplumun diğer bireylerinden farklı kılar. Bu farklılık engellilerin yaşadığı ayrımcılığın da asıl nedenidir. Bilindiği gibi her türlü ayrımcılığın temelinde farklı olmak, yani "alışılmamış özelliklere" sahip olmak vardır. Fiziksel işlevlerdeki bozukluklar ve bunların hareket yeteneği üzerinde yarattığı sınırlamalar bireyi toplumdan uzaklaştırır. Toplumsal destek sistemlerinin yetersizliği, toplumun dışlayıcı tutum ve davranışları da engelli bireyin topluma eşit bireyler olarak katılmasını önlemektedir. Çalışma hayatında engellilik, cinsiyet dışında ayrımcılığın yapıldığı boyutlardan biridir (Aksu, 2008).

Ülkemizde işverenler açısından engelli çalıştırma yükümlülüğünü getiren ilk Kanun 29.04.1967 tarihinde yürürlüğe giren 854 sayılı Deniz İş Kanunudur. Aynı tarihlerde 931 sayılı İş Kanunu hazırlanmış ve 12.08.1967 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Ancak 931 sayılı İş Kanunu üç yıl yürürlükte kalmış daha sonra Anayasa Mahkemesince iptal edilmiştir. Dolayısıyla madde 25'in (Buna göre, yüz işçiye kadari işçi çalıştıran işyerlerinde her tam elli işçiye karşılık bir engelli işçi sayısının yüzden fazlası içinde, her yüz işçiye karşılık iki sakat işçi, meslek, beden ve ruh durumlarına göre çalıştırılmak zorundadır) ön gördüğü Tüzük çıkarılamamış ve Kanunun çalıştırmayükümlülüğünü getiren bu maddesi de uygulama alanı bulamadı (Akkaya, 2002).

Cumhuriyet öncesi dönemde engellilerin istihdamına yönelik bir çalışmayapılmamıştır. Cumhuriyet sonrası dönemde ise engellilerin çalışma hayatı içerisinde bir bütün halinde korunmasına yönelik düzenlemeler yapılmamıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar daha çok sakatlık sigortası ve sakat çalıştırma yükümü olarak yer almaktadır (Akardere, 2005) .

Ülkemizin en büyük toplumsal sorunu olan işsizliğe, gerekli teşviği ve yardım sağlamadan; çalıştırma zorunluluğunun kapsamını genişletmek akılcı bir

çözümdeğildir. Özürlülerin istihdamı ülkemizde de bir toplumsal –politik sorun olarakgörülmeli ve doğru çözümler üretilmelidir (Akardere, 2005).

4.1.2.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları

Örgütsel boyutlar örgüt tarafından oluşturulmaktadır. Örgütsel rol ve statü, çalışma biçimi, gelir düzeyi, ön plâna çıkan farklılık boyutlarıdır. Bu boyutlar çalışma yaşamı ile ilgilidir. İnsanlar, uyku dışında zamanının çoğunu çalışarak geçirmekte ve bu durum çalışanlar üzerinde bir takım etkilere yol açmaktadır. Örgütsel boyutlar iç ve dış boyutlara oranla en dış halkayı oluşturmaktadır ve bireyleri etkileme gücü daha azdır. Örgütsel boyutlar işletme içinde bir takım farklılıklar gösterdiği gibi işletmeler arası da bir takım farklılıklar olabilir (Aksu, 2008).

4.1.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü

Örgütsel rol çalışanların örgütteki rol ve varlığını niteleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Rol, sosyolojide çok sık kullanılan esas terimlerden biri olarak dinamik bir kavramdır. Bir grup veya sosyal durum içinde yer alan belli bir statü tarafından ifade edilen spesifik haklar ve görevlerin sebep olduğu davranış biçimleri açıklanabilir. Sosyal hayatta mevcut olan her bir statüye ait bir dizi davranış beklentileri vardır. Bu beklentiler, hem o rolü uygulayan şahıs hem de toplum için aynıdır. Statü ise, bir haklar ve yükümlülükler toplamıdır ve toplumsal yapıda herkesin birden fazla statüsü vardır. Statü ikiye ayrılır:

- ❖ **Verilmiş (atfedilen) statü:** Bireyin herhangi bir girişimine, yeteneğine gerek olmadan elde edilmiştir. Bireyin statüsü üzerinde yapabileceği hiçbir şey yoktur.
- ❖ **Başarılan (kazanılan) statü:** Belli bir girişim sonucu ve kişisel yetenekler yoluyla elde edilen statüdür. Bireyin sosyal açıdan değerlendirilen çabalarının sonuçlarına işaret eder. Kişinin seçtiği meslekteki başarısı onun kazanılan statüsüne işaret etmektedir (Aksu, 2008).

4.1.2.3.2. Çalışma Biçimi

Sektörel ve örgütsel açıdan bakıldığında örgütlerde bir takım standart çalışma biçimlerinin oluştuğu gözlemlenmektedir. Son yıllarda gelişen yeni teknolojiler, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışları, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal bütünleşmeyi hızlandıran küreselleşme olgusu ve artan rekabet ortamında, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevî ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar standart kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır (Aksu, 2008).

4.1.2.3.3. Gelir Düzeyi

Ücret, çalışana emeğinin karşılığında, yaratılmasında rol oynadığı sosyalhâsıladan bir pay almasını sağlayan bir faktör fiyatıdır. Dar anlamıyla ücret, belirli birhizmet için insan emeğine ödenen bedeldir (Paksoy, 2006).

Günümüz işletmelerinde rekabet avantajı elde etme çabalarında ücret yönetimi, itici bir güç yaratmaktadır. Ücret yönetimi, hem işletme yönetiminin hem de çalışanlarınve diğer ilgili tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir insan kaynakları yönetimi işlevidir. Ücret sistemleri, iş görene ücretin nasıl ödeneceğini belirleyen kural ve düzeni ifade eder. Ücret sistemlerinin diğer bir özelliği de ücret düzeyi ve ücret yapısı ile olan bütünleyicinitelikleridir. Ücret düzeyi ücretin miktarını dolayısıyla iş görenin ücret gelirini doğrudan etkiler. Ücret yapısı ise, iş görene ödenecek ücretin, işin ve iş görenin özelliklerine göre diğer iş ve iş görenlerle karşılaştırma yapılarak belirlenmesini sağlar ve bu açıdan ücret adaletini, iş gören tatminini hedef alır (Göksu ve Öz, 2008).

Ücret belirlemeleri hususunda Türkiye’de karma bir sistem uygulanmaktadır. İşçilerin ücretleri, işçi temsilcilerinin (sendikalar) taraf olduğu “toplular sözleşmelerle” belirlenmektedir. İşçi ücretlerinin belirlenmesinde anlaşma sağlanamadığında işçilerin grev hakları vardır. Kamu sektöründe, işçilerin dışındaki diğer iş görenlerin ücretleri kanunlarla belirlenmektedir. Örneğin, kadrolu iş görenlerin mali ve sosyal hakları 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile düzenlenmiş olup, ayrıca her kesimin

özlük hakları ayrı ayrı kanunlarda yer almaktadır. Bu nedenle bu kanunlarda yapılan kısmi birdeğişiklik, kamu kesimindeki iş görenler arasındaki ücret dengelerini bozmaktadır. Ayrıca kamu sektöründe sözleşmeli olarak istihdam edilen iş görenlerin ücretleri içinde farklı uygulamalar söz konusudur, örneğin sözleşmeli iş görenlerin ücret tavanları Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenmektedir. Bu ve bunun gibi uygulamalar, ülkemizdeki kamu sektöründeki iş görenler arasında ücret farklılıkları doğmasına neden olmaktadır (Erdem, 2007).

Bir farklılık boyutu olarak gelir düzeyi örgütlerde çalışanların değişik gelir seviyesine sahip olmasıyla açıklanabilir. Bunda şüphesiz çalışanların sahip olduğu pozisyon, deneyim, eğitim, bölüm vb. unsurlar etkili olmaktadır. Aynı sektör içinde farklı ücret sistemleri uygulandığı gibi sektörler arasında da farklı ücret politikaları görülmektedir (Aksu, 2008).

Yukarıda bahsedilen farklılık boyutlarından yazında ön plâna çıkan başta iç boyutlar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, cinsel tercih) olmak üzere dış boyutların (kişilik, din, kültür, engellilik, eğitim) ve örgütsel boyutların (örgütsel rol ve statü, çalışma biçimleri, gelir düzeyi) çalışanların algılamalarına da yansıyor yansımadağı ve çalışanların hangi unsurları farklılık olarak gördükleri uygulama bölümünde ortaya konacaktır (Aksu, 2008).

Farklılık boyutlarına ilişki literatür taraması yapıldığında boyutlandırmanın farklılık gösterdiği saptanmıştır. Farklılık boyutlandırması bir başka kaynakta da şöyle yer almaktadır:

Farklılığın boyutları her ne kadar doğuştan gelen (değiştirilemeyen) ve sonradan kazanılan olarak iki gruba ayrılabilse de aslında ikisi birbiriyle etkileşim halindedir ve bazı boyutların tam olarak hangi gruba dahil edileceğı tartışılabilir. Cinsel tercihler gibi halen daha kökeninin doğuştan mı yoksa sonradan mı kazanılan olduğu belirlenemeyen farklılık boyutları tartışma yaratsa da yine de etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi değiştirilemeyen boyutları ayrı bir grupta incelemek daha faydalı olacaktır (Kılınç, 2009).

- **Doğuştan Gelen Değiştirilemeyen Farklılıklar:** İnsanların yaşları, cinsiyetleri, etnik kökenleri gibi doğuştan kazandıkları ve sonradan değiştirilemeyen özellikleri farklılığın boyutlarında ayrı bir grup olarak incelenebilir. Günümüzde yaşam süresinin uzamasıyla birlikte insanlar arası yaş farkı artmış ve hızla gelişen Dünyamızda nesiller arasında eskiye oranla daha önemli çatışmalar yaşanmaya başlamıştır. Kadınlar iş yaşamında daha çok yer almaya başlamış, ekonomik olarak erkeklere bağımlı olmaktan çıkmış bu da beraberinde farklı sorunlar getirmiştir. İnsanların doğulu ve batılı olmaları yapılan çalışmalarla olaylara bakışlarının değişik olmasına neden olabilmektedir.
- **Sonradan Kazanılan Farklılıklar:** İnsanların medeni durumu, dış görünüşleri, engellilik, eğitim durumu gibi özellikleri farklılıkların sonradan kazanılan boyutları olarak düşünülebilir. Günümüzde evlenme yaşı artmış, bazı durumlarda kariyer hedefleri aile kurmaktan daha önemli bir hal almıştır. Göçlerin artmasıyla iş yaşamında kırsal kesimden gelmiş şehir nüfusuna göre kültürel açıdan farklı olan kişiler daha çok görülür olmuştur (Kılınç, 2009).

Sonuç olarak; insan gelişimi, kalıtım ve çevrenin etkileşimi sonucu gerçekleşen bir süreçtir ve bu ilkeye göre, insanlar arasında bireysel farklılıkların bulunması doğal bir sonuçtur. Kişinin içinde yaşadığı toplum, sosyo-ekonomik düzey ve kültür kadar cinsiyet ve zekâ da onun kendine özgü özelliklere sahip olmasını sağlamaktadır (Aksu, 2008).

4.1.3. Farklılıkların Faydaları ve Zararları

Günümüzün toplumlarında geleceği yapılandırma isteği her zamankinden daha çoktur. İnsanların yeni yönetim biçimleri arayışları temel farklılıkları meydana getirmektedir. Organizasyonların içinde yer almaya başlayan bu farklı özellikteki çalışanlar, yönetim süreci içerisinde yöneticilere bazı dezavantajlar ve avantajlar sunmaktadır. Bu yüzden yöneticiler organizasyonlardaki farklılıkları daha iyi anlayabilmek için dezavantaj ve avantajların kaynaklarının neler olduğunu bilmeli ve buna göre bir yönetim stratejisi belirlemelidir (Begeç, 2004).

4.1.3.1. Farklılıkların Faydaları

- **Pazar payının ve üretkenliğin artmasını sağlar:** Küreselleşme ile birlikte, faaliyetleri çok çeşitli alanlara yayılan organizasyonlar, değişik müşteri tiplerine hitap etmek zorundadırlar. Yöneticiler küresel pazarlardaki paylarını fazlalaştırabilmek için üretkenliklerini arttırmak zorundadırlar. İş gücü farklılığı üzerine yapılan araştırmalarda, organizasyon içerisinde farklı özelliklere sahip çalışanlara yer verilmesinin üretkenliği ve yeniliği arttırdığı ortaya konulmaktadır. Genellikle işinde uzman kişiler diğer çalışanlardan farklı özelliklere sahip kişilerdir ve bu uzmanlıkları, onları yalnızca farklı kılmayıp aynı zamanda üretken de yapmaktadır. Üretkenliğin artması ise organizasyonun pazar payını arttırmasına etki etmektedir (Begeç, 2004).
- **Maliyet tasarrufu sağlar:** Organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet edebilmek için maliyet düşürücü bir takım faaliyetlerde bulunurlar. Bu faaliyetleri gerçekleştirebilecek personeli bulmak, eğitmek ve işe yerleştirilmelerini sağlamak organizasyonlara ek maliyetler getirmektedir. Maliyet tasarrufu; uygun bir organizasyonun yapısı ve uygulanacak etkili bir insan kaynakları politikası ile gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları politikasını etkileyen en büyük etmen; işe uygun çalışanların belirlenememesi nedeniyle personele verilecek eğitimler ile kariyer geliştirme çabalarının getireceği ek maliyetlerdir. İnsan kaynakları farklılıklarını, mozağin parçaları olarak değerlendirerek kullanan organizasyonlar maliyet tasarrufu sağlamakta ve rakiplerine oranla daha avantajlı bir konuma gelebilmektedir (Begeç, 2004).
- **Daha etkin yönetim anlayışı uygulanır:** Yönetim kalitesi, yönetimin, çalışanların gereksinimlerini karşılayabilme düzeyidir. Bu anlamda yöneticiler, çalışanların farklı özelliklerini belirleyip ona göre yönetim biçimleri geliştirdikleri sürece organizasyondaki uyumu sağlayabilmektedirler. Farklı bireysel özellikleri bulunan ancak liderlik nitelikleri olan bir yönetici, organizasyona etkili bir yönetim anlayışı getirebilmekte ve amaçları gerçekleştirebilmek için çalışanları harekete

geçirebilmektedir. Etkin bir yönetim anlayışının getirdiği farklılıklar yöneticilerin, yeniliklere açık olma, alternatif çözümler üretebilme gibi yeteneklerini geliştirebilmekte ve bu sayede daha etkin personel politikaları oluşturmalarına olumlu etki edebilmektedir (Begeç, 2004).

- **Daha yaratıcı fikirler ortaya çıkar:** Organizasyon içindeki farklı nitelikte insanların bulunması, organizasyonun çok çeşitli düşünce düzeyine ve farklı kültürlere sahip olmasını sağlamaktadır. Bu çeşitlilik, homojen gruplara göre sorunlar karşısında daha çok fikir ve seçenek üretebilme ile yaratıcılık yeteneğini de beraberinde getirmektedir. Organizasyon içindeki fikir çeşitliliği, aynı zamanda yaratıcılığı da arttırmaktadır. Bireyler kendi sahip oldukları düşüncelerin dışındakilere farklı bakış açısına sahip bireylerin penceresinden bakarak ulaşabilirler. Yöneticiler, sorunlar karşısında çalışanların ürettikleri fikirlerden faydalanarak yeni çözüm yolları üretebilmekte veya çevrelerindeki farklılıkları gözlemleyerek kendilerine farklı bir bakış açısı oluşturabilmektedirler. Gözlemledikleri olayları, gereksinimlerine göre organizasyonlarına uyarlayabilmektedirler. Çalışanların fikir üretme konusunda sahip olduğu farklı yetenekler, uygun yönetildiği sürece organizasyonları stratejilerine doğru bir biçimde yön verecek avantajı yakalayabilmektedirler (Begeç, 2004). Doğru bir liderlik anlayışıyla yönetilen örgütlerde eğer çalışanların farklılıklarından yaratıcı düşünceler ortaya koymak amacıyla yararlanmaları sağlanırsa, yararlı öğrenmenin gerçekleşebileceği ve örgütlerin misyonlarını yerine getirmede daha etkin olabileceği görülmektedir (Thomas and Ely, 1999). Ekip üyelerinden her biri farklı bilgi, beceri ve deneyimle ekibe katılırlar. Bu farklılıklar ekiplerin daha esnek bir bakış açısına sahip olmalarını, dolayısıyla da zor problemlere daha etkili çözümler üretmelerini sağlar (Karmyshakova, 2006).

4.1.3.2. Farklılıkların Zararları

Organizasyon içinde yer alan farklılıkların yukarıda sayılan avantajlarına karşın, yöneticilere sağladığı bazı dezavantajlar da vardır. Bunlar şöyle sıralanabilir.

- **Çalışma alışkanlıklarında değişim sağlar:** Daha fazla ve daha uzun tatil istekleri ile geleneksel olmayan çalışma programları arayışları, çalışanların düşünce yapısını değiştirmekte ve farklı bir bakış açısı oluşturmaktadır. Gelişen bilişim teknolojileri ile birlikte çalışma hayatı da değişmektedir. Günümüzde artık pek çok çalışan işyerine uğramadan, internet ve diğer iletişim araçlarından yararlanarak günlük faaliyetlerini sürdürmektedir. Esnek çalışma saatleri, çalışanların daha çok boş zamana sahip olmaları ve gelir düzeylerindeki değişim, çalışma alışkanlıklarını da değiştirmektedir. Tüm bu değişim sonucunda yöneticiler, daha çok tatil ve alışılmışın dışında çalışma planı ve saatleri gibi çalışanların farklı istekleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar.
- **Çalışanların demografik çeşitliliğinde artış ortaya çıkar:** Günümüzde kadınlar geçmişe oranla daha çok iş yaşamına katılmaktadır. Kadınların çalışma yaşamında yer almaya başlamaları ile birlikte, iş ortamındaki farklılıklar da artmaktadır. Yöneticiler; özellikle hamile ve çocuk sahibi kadın çalışanların özel durumlarına, büyük şehirlerde geç saatlere kadar çalışan kadınların evlerine dönerken yaşadıkları sorunlara ve eskiden karşılaşmadıkları bazı özel isteklere cevap vermek zorunda kalmaktadırlar. Günümüzde, organizasyonlarda esnek çalışma saatlerinin uygulanması, işletme içinde çocuklar için gündüz bakım bölümlerinin açılması, ulaşımda servis hizmetlerinin kullanılması, çalışanların bu hizmetlerini yerine getirebilmek için uygulanmaktadır. Bu uygulamalar da işletmelere ek bir yük getirmektedir.
- **İletişim sorunu yaratır:** Çalışanların tümü organizasyonun ortak dilini konuşmadıkları zaman organizasyon içindeki iletişim yavaşlamaktadır. Bu tip organizasyonlarda yabancı dil bilen çalışanlara veya çevirmenlere olan gereksinim artmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışanlara yer verilmesi, iletişim hızını artırmakta ve yanlış anlamları en aza indirmektedir. Ancak tercüme hataları veya kullanılan dilin kelime haznesinin yeterli olmaması sorunu arttırabilmektedir.
- **Çalışma alanında yeni uygulamaların gerekliliği ortaya çıkar:** Organizasyon içinde engelliler gibi farklı özelliklere sahip çalışanların bulunması çalışma alanının yeniden düzenlenmesi zorunluluğunu doğurmaktadır. Özellikle çalışanlar arasında

engelli insanların yer alması çalışma alanında değişiklik yapılması zorunluluğunu bir kat daha arttırmaktadır (Begeç, 2004).

4.2. Farklılıkların Yönetimi

4.2.1. Farklılıkların Yönetimi Tanımı ve Amacı

Neden örgütler farklılıklara dikkat etmektedirler? Birçok araştırmacı, örgütleri farklılıklara dikkat etmeye yönlendiren farklı nedenler olduğu konusunda hemfikir olmuşlardır. Bu nedenlerden birincisi, toplumda ortaya çıkan bazı gelişmelerin işgücüne yansımasıdır. Örneğin; kadınların ücretli işgücüne katılımının gün geçtikçe değişmesi; yaşam süresinin uzaması; köyden kente olan göçün artması gibi nedenlerle, çalışan profili gün geçtikçe değişmekte ve çeşitlenmektedir. Bu gelişmeler, farklı gruplara mensup çalışanların yetenek ve becerilerinden faydalanılması konusunda farklılıkları hiçe sayan standart yönetim anlayışları geliştiren örgütleri zorlamaktadır. Araştırmacıların benzer fikirlerde oldukları ikinci ortak konu, çalışanları için eşit haklara ve imkanlara inanan örgütlerin farklılıklara ve farklılıkların yönetimine son zamanlarda göstermeye başladıkları ilgidir. Üçüncü neden ise; farklılığın başarılı bir şekilde yönetilmesi durumunda örgütün rekabet avantajı sağladığı yönündeki ampirik bulgulardır (Kılınç, 2009).

Tüm dünyada hızla değişen demografik ve ekonomik yapılar, yaşanan küresel etkileşim ve teknolojik gelişmeler örgütleri etkilemiştir. Örgüt kültürü ve iklimi, bağlılık, liderlik, ast-üst ilişkileri, takım iletişimi gibi birçok önemli örgütsel yapı, esen bu şiddetli radikal değişim rüzgarından etkilenmektedir. Bu değişim ve gelişmeler, örgütlerde işgücü ve tüketici havuzu açısından çeşitlilik yaratmış ve farklılığın önemini artırmıştır (Memduhoğlu, 2007).

Stratejik farklılıkların yönetimi süreci farklılıkları, benzerlikleri ve gerilimlerin ortasında stratejik (kritik) çeşitlilik karışımlarının kalitesi hakkında karar vermek için bir çerçeve ifade eder. Buradaki temel dayanak farklılıkların sayısı, daha fazla çeşitlilik, daha zor bir kuruluşun ya da kişinin misyon, vizyon ve strateji desteği büyü, kaliteli kararlar olmasıdır (Thomas, 2004).

Son yıllarda iş yaşamında ve sosyal çevrede giderek daha fazla farklılıklar gözlemlenmeye başlanmıştır. Alışık olunmayan durumlar ve davranışlar, tanıdık olmayan insanlar, toplum tarafından benimsenmesi zor olan insan özellikleri giderek daha sık karşımıza çıkmaya başlamıştır. Küreselleşme sürecinde yaşadığımız bu değişimle baş edebilmek ve bunu bir gelişme fırsatı olarak kullanabilmek için farklılıkları anlamamız, uyum sağlamamız ve etkili bir şekilde yönetmemiz gerekir. Yönetim anlayışı, iş ahlakı, haklar ve sorumluluklar ve çalışma tarzı farklılıklarından, fonksiyonel uzmanlık farklılıklarına kadar daha birçok konu organizasyonlarda karşılaşılan durumları yansıtır. Günümüzde, farklılıklardan kaynaklanan sorunlar giderek daha sık ve yoğun yaşanmakta ve bunun sonucunda da iş ve insan yöneticilerini ilgilendiren önemli bir yönetim konusu ortaya çıkmaktadır (Kılınç, 2009).

Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din ve cinsel tercihlerden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır.

Farklılıkların yönetiminde önemli olan birbirinden farklı yapı, görüş ve anlayışta olan bireyleri aynı amaca yönlendirebilmek ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme yolunda güdüleyebilmektedir (İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Erişim: <http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi2.htm> 07.11.2012).

Başka bir deyişle farklılıkların yönetimi, “Çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabilecekleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci” dir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005; Sürgevil, 2008).

R.Roosevelt Thomas (1991) farklılıkların yönetimini “ tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç”

olaraktanımlamıştır. Burada kilit nokta farklılıkları bir değer olarak kabul etmektir (Reichenberg, 2001).

Cox (1993) farklılıkların yönetimini " insanların farklılıklarından kaynaklanan potansiyel dezavantajlarını minimize ederken, potansiyel avantajlarını maksimize ederek yönetmek için örgütsel sistemlerin ve faaliyetlerin planlanması ve uygulanmasıdır" şeklinde tanımlamıştır (Wilborn, 1999).

Svehla (1994) farklılıkların yönetimini " her çalışanın en iyi özelliklerini ortaya çıkaran politikaların oluşturulmasındaki, ve iş gücü ve müşterinin demografik değişimi sonucu ortaya çıkan pazarlama sorunlarının değerlendirilmesindeki becerileri önemseyen stratejik odaklı bir süreç" olarak tanımlamıştır (Dansky et al., 2003).

İvancevich ve Gilbert'e (2000) göre farklılıkların yönetimi " üretken, motivasyonu yüksek ve örgütüne bağlı çalışanlardan oluşan heterojen bir grubun (farklı renkten insanlar, beyazlar, kadınlar ve fiziksel engelliler) işe alınması, yerleştirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve terfi ettirilmesi gibi konularda işletmenin sahip olduğu sorumluluk" şeklinde tanımlanmıştır (Agars and Kottke, 2004).

Yetenekli bireyleri cezp etmeye çalışırken, yaş grupları, cinsiyet, ulusal kimlik, dinsel aidiyet, etnisite ve cinsel tercih açılarından büyük farklılıklar barındıran gruplara ulaşabilmeliyiz. Pek çok ülke yetenekli insanları kuruluşlarına kazandırmayı olanaklı kılacak göç politikaları oluşturmak için yasalarını değiştiriyor. Ancak, bireyler yetenekleri ile birlikte bireysel geçmişlerini de beraberlerinde getiriyorlar. Dolayısıyla, eğer yetenekle ilgileniyorsak onların farklılıklarını da saygı duymalı, bu farklılıklara da hitap etmeliyiz. Çeşitlilik yaratıcılığı artırır. Farklılıkları ve çeşitliliği iyi yönetebilmek, şirket birleşmelerini ve işbirliklerini başarılı kılmanın ön şartıdır (Argüden, 2007; Kılınç, 2009).

Çeşitlilik yönetimi önceki yaklaşımlardan önemli taraflarıyla farklıdır. Öncelikle, çeşitlilik yönetimi eski yöntemlerden örgütün dönüşümünü savunuyor. Şirket kültürünün çeşitliliği denetim ve işgücü istatistikleri organizasyonu içeren üç-beş yıllık çeşitlilik planı geliştirir (Kersten, 200).

Farklılıkların yönetimi kurucusu Thomas’a göre, farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek anlamına gelmektedir. Örgütlerde eşit fırsat yaratma konusu, genellikle “Farklılıkları yönetmek ya da farklılıklara değer vermek” kavramıyla nitelendirilmiştir. Farklılıkların yönetimi, farklılıklara yönetsel bir perspektiften bakmaktadır; örgütlerin yönetim şekliyle ve yöneticilerin işlerini yapış tarzıyla ilgilenmektedir. Aslında farklılıkların yönetimi, “Yönetim”e özgü bir tanıma dayanmaktadır: “Tüm çalışanların kendi potansiyellerini tam anlamıyla kullanabilmelerini sağlayacak şekilde yönetildikleri bir çevre yaratmak”. Farklılıkların yönetimi, “Tüm bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verilen, böylece tüm çalışanların potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir iş çevresi yaratma ve bu iş çevresini sürdürme süreci” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre, farklılıkların yönetimi; “Farklılıkların olası dezavantajlarını minimize ederken, olası avantajlarından maksimum düzeyde yararlanabilmek amacıyla çalışanları yönetmek için örgüt sistemlerinin ve faaliyetlerinin planlanması ve uygulanması sürecidir”. Bir diğer kaynaktan farklılıkların yönetimi, “Tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel işletme uygulamalarına dahil olmasını sağlayan gönüllü bir örgütsel program” şeklinde tanımlanmaktadır ve “Birey ile örgüt arasında gerçekleşen karşılıklı bir uyum süreci” ne işaret etmektedir. R. Roosevelt Thomas (1991), “Beyond Race and Gender (İrk ve Cinsiyetin Ötesinde)” isimli kitabında farklılıkların yönetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Farklılıkların yönetimi, tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak amacıyla sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreçtir.” Burada kilit nokta, “Farklılıkları bir değer veya varlık olarak kabul etmek” tir. Farklılıkların yönetimi; “Çalışanlar arasında; insanların yaş, cinsiyet, ırk, sosyal sınıf, meslek, din, fiziksel engellilik ve cinsel yönelim gibi farklarına ilişkin olumsuz tepkileri iyileştirmeye çalışan örgütsel bir uygulama” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Sürgevil, 2008).

En basit ifadeyle farklılıkların yönetimi, farklı ulus ve ortamlardan gelen insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri ortak bir kültür yaratmaktır. Farklılıkların yönetimini,

“örgüte katkıda bulunanlar arasındaki benzerliklerin ve farklılıkların yönetilmesi ihtiyacını kabul eden bir işletme kültürünün geliştirilmesini sağlayan bir yönetim yaklaşımı” olarak tanımlamaktadır. En genel anlamda farklılıkların yönetimi; yaş, cinsiyet, din, inanç, kişilik gibi yönleriyle farklı insanları etkili bir şekilde yönetmek için plânlanan ve uygulanan örgütsel sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını vesakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıdır. Yine bir başka tanıma göre farklılıkların yönetimi, işgücündeki farklılığın yaratacağı potansiyel avantajları en üst düzeye çıkaracak, dezavantajlarını ise asgari düzeye indirecek örgütsel sistem ve uygulamaları planlamak ve uygulamaya koymaktır (Aksu, 2008).

“İşgücü farklılıkların yönetimi; ayırım gözetmeksizin tüm insanlara istihdam ve örgüt içindeki çalışma koşullarında eşit fırsat imkanı sağlamayı öngören, örgüt içindeki tüm çalışanların sahip oldukları farklılıklara saygı duyulan, değer verilen ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanılan bir örgüt atmosferi yaratma amacı güden yönetsel bir anlayıştır.” (Sürgevil, 2008).

Farklılıkların yönetimi denildiğinde; “insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet yaratan bir durum olmaktan çok, bir değer haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması” anlaşılmalıdır. Bu durumda, “farklılıkların yönetimi”, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri içermektedir (Hays-Thomas, 2004’ten aktaran Sürgevil, 2008 & Ulukan, 2011).

Farklılıkların yönetimi, örgüt iklimi ve süreçleri ile birlikte, sosyal çevre ve sistemlerin yönetilmesini içermektedir. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, bireysel farklılıklara açık olmayı, farklı özellikleri benimsemeyi ve bu özelliklerden faydalanmayı da kapsamaktadır. Bu anlayışın temel hedefi, tüm çalışanlar için olumlu bir iş çevresi sağlamaktır. Farklılıkların yönetimi, örgütte çalışan insanlar arasında var olan farkların değerini vurgulayan bir yönetim kavramıdır. Farklılıkların yönetimi, “Farklı işgücüne” sahip yöneticilerin, bu işgücünden faydalanarak rekabetçi avantaj sağlamalarını arzu eden bir anlayışı yansıtmaktadır.

Amerika Eğitim Departmanı (Education Department of America, 1999) tarafından yayınlanan bir raporda, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek “İnsanları etkin şekilde yönetebilmenin kilit unsuru” olarak ele alınmaktadır. Aynı raporda, farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt performansını artırdığı ve tüm çalışanların verimliliğini yükselttiği de belirtilmektedir. Bu raporda ele alınan farklılık boyutları; cinsiyet, ırk, kültür, yaş, ailevi konum / kariyerdeki konum-statü, din ve engelliliktir. Kavramın tanımı aynı zamanda kişisel yetenekleri, eğitim özelliklerini, iş deneyimini, dili ve kişileri birbirinden ayıran diğer ilgili özellikleri ve deneyimleri de kapsamaktadır (Sürgevil, 2008). Ekonomilerin uluslararasılaşması ve küreselleşmesiyle birlikte örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmışlardır. Memnun müşterinin rekabet avantajı açısından önemli bir kaynak olduğu göz önüne alındığında ise çalışanlardaki farklılığın müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması firmanın başarı kistasları üzerinde olumlu bir etki yaratacaktır. Tüm bunların yanı sıra farklılıkların yönetimine önem veren firmaların yeni ve yetkin çalışanları çekmesi de kolaylaşacaktır. Yeni çalışanların yeni fikirler ve bakış açılarıyla örgüte katmış oldukları değer, firma için yeni bir avantaj yaratma imkanını da sağlayabilecektir (Kılınç, 2009).

Farklılıkların yönetimi, beş temel ilke üzerine kurulması gereken çok boyutlu bir kavramdır. Farklılıkların yönetiminin dayandığı temel ilkeler şunlardır:

1. Farklılıkların yönetimi, her şeyden önce çok yönlü ve geniş bir bakış açısıyla bakmayı gerektirir. Artık günümüzün yönetim anlayışına göre, tek bir “en iyi” bulunmamaktadır, farklı yol ve yöntemler kullanarak farklı iyi sonuçlara ulaşmak mümkün olmaktadır. Farklılıkların yönetimine göre, her zaman daha özgün ve daha iyiye ulaşmayı sağlayacak yöntemler ve uygulamalar bulunmaktadır. Önemli olan ön yargıları bir kenara bırakıp her türlü farklı düşünceye, öneriye açık olmaktır.

2. Farklılıkların yönetimi, insanların yaratıcılıklarını ortaya çıkaran çatışmaların da etkin yönetimini gerektirir. Çoğu insan farklılıkları çatışma yaratan unsurlar olarak görür. Oysa farklılıkların yönetimi, insanlar arasındaki farklılıkların olumlu sinerji yaratacak şekilde yönlendirilmesi esasına dayanır. Bu ise ancak farklılık ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir.

3. Farklılıkların yönetimi, geleceğe ilişkin bakış açılarını çoğaltmayı gerektirir. Çok kültürlülük, sürekliliğin sağlanması için dikkat edilmesi gereken bir özelliktir. Bu anlamda, farklılıkların yönetimi sürekli dikkatli olmayı ve geleceğe yönelik hedefler koymayı gerektirir.

4. Farklılıkların yönetimi, çelişkiler ve farklılık karşısında tarafsız olmayı gerektirir. Bu tarafsızlık olmazsa farklılıkların etkin yönetimi de mümkün olamayacaktır, çünkü tarafsızlık ve eşitlik bu yaklaşımın esasını oluşturur. Farklılık yönetiminde önemli olan, farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, bu farklı yaklaşımlar arasında optimizasyonu sağlamaktır.

5. Farklılıkların yönetiminin bir diğer ilkesi, farklılıkları olabildiğince ortaya çıkaracak esnek ve dinamik bir ortam yaratmaktır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili buraya kadar yapılan tanımlardan ve dayandığı temel ilkelere dayanarak farklılıkların yönetimini, geniş bir bakış açısıyla, “Farklı din, dil, ırk, milliyet, kültür, eğitim, yaş vb. özellikler açısından farklılık gösteren çalışanların oluşturduğu bir örgütte, çalışanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları ve olumsuzlukları minimuma indiren, buna karşın farklılıkların ortaya çıkaracağı sinerjiden maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayan bir insan kaynakları uygulaması” olarak tanımlayabiliriz. Etkin bir farklılıkların yönetimi, bir işletmede en üst düzeyden en alt düzeye kadar tüm çalışanların ve işletme yöneticilerinin sorumluluğundadır (Aksu, 2008).

Bu farklı toplulukların tüketim davranışları incelendiğinde, grup davranışı gösterdikleri, her grubun kendine özgü farklı tüketim davranışları olduğu belirlenmiştir. Bu saptama pazarlama açısından değerlendirildiğinde, toplumun tüm kesimlerine hitap etmek ve ulaşmak isteyen bir örgütün, ürün, hizmet ve pazarlama stratejileri açısından bu grupların sosyo kültürel farklılıklarına duyarlılık göstermesi ve bu gruplar mensup işgörenleri bünyesine alması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu da örgütler açısından demografik ve kültürel işgücü farklılıklarının ve bu farklılığın etkili yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Nitekim farklılıklar sadece demografik yapı ile sınırlı değildir. Toplumsal ve örgütsel yaşamda inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, iş deneyimi, fiziksel ve zihinsel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimler, kişisel kavramlaştırma ve duygusal

uyumlama özellikleri gibi farklılıklar da önemli yer tutar. Bu demografik, sosyal, kültürel ve bireysel farklılıkları yönetmek önemli bir sorundur. Farklılığın bu kadar yaygın olduğu örgütlerde farklılık yönetimi örgütün varlığını sürdürmesi için hayati önem taşır. Dolayısıyla türü, niteliği, gereksinim boyutu, şekli ve önem düzeyi toplumdan topluma, örgütten örgüte değişmekle beraber farklılıkları yönetmek bütün toplumlar ve örgütler için önemli bir konudur (Memduhoğlu, 2007).

Farklı işgücü yapısının en fazla görüldüğü işletmeler çok uluslu işletmelerdir. Farklı dil, din, milliyet, eğitim ve kültür yapısına sahip işgücüne açık olan hatta çeşitlilik anlamında özellikle destekleyen çok uluslu işletmelerde, farklılıkların yönetimi uygulamalarının yoğun olarak görülmesi de bu nedenle şaşırtıcı değildir. Farklılıkların yönetimi uygulamaları, genel eğilim olarak örgütte çalışanlarla ilgili her türlü süreçten sorumlu olan insan kaynakları yönetiminin sorumluluğunda görülmekte ve bu doğrultuda insan kaynakları yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Çalışmada; farklılıkların yönetiminin kavramsal çerçevesi çizildikten sonra, Türkiye’de faaliyet gösteren çok uluslu işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinin konuyla ilgili algıları, işletmelerinde gerçekleştirdikleri uygulamalar ve araştırma konusunun uygulanabilirliğine dair gerçekleştirilmiş bir odak grup görüşmesinin sonuçlarına yer verilmiştir (Tozkoparan & Vatansever, 2011)

Farklılıkların yönetiminin temel amacı, çalışanların cinsiyet, ırk, din, dil, yaş vb. gibi farklılıklarından kaynaklanan bastırılmış yeteneklerini örgüt amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Aksu, 2008). Farklılıkları etkin yönetmenin amacı ise bütün çalışanları cinsiyet, ırk, dil, din, milliyet, yaş, meslek ve departman gibi farklılaştırıcı kimliklerden kurtararak onların bütün yeteneklerini organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanmalarını sağlamaktır (Kılınç, 2009). Farklılıkları yönetmede belirlenen amaçlar şunlardır:

(a) Özellikle farklı etnik köken, cinsiyet ve kültürden gelen insanlar olmak üzere, farklı nitelikleri olan insanlar arasındaki etkileşimi geliştirmek,

(b) Farklılıkları; gerginlik, çatışma, yanlış iletişim ya da örgütsel etkinliğin, ilerlemenin ve çalışanların iş doyumunun önünde bir engel kaynağı olarak görmektense; yaratıcılık, tamamlayıcılık ve daha iyi bir örgütsel etkinlik düzeyine ulaşmak için kaynak haline getirmek (Sürgevil, 2008). Farklılık yönetiminin bir diğer amacı, çoğunluk-odaklı bir heterojen-çoğulcu kültüre farklı olduğu değer sistemleri duymuş ve dolayısıyla eşit çalışma ortamını etkileyen örgüt kültürü haline getirmektir (Barak, 2011).

Farklılıkların etkin yönetimi, farklı insanları yönetmek için planlanan ve uygulanan kurumsal sistemlerin; farklılığın yararlarını en üst düzeye çıkarırken, sorunlarını ve sakıncalarını en alt düzeye indirecek şekilde kurulmasıyla sağlanacaktır. Farklılıkların fark edilmesi ve tanımlanması; çalışanların birbirleriyle daha kolay bağlantı kurmalarına ve kendi yerlerini bulmalarına yardımcı olur. Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Farklılıkları, organizasyona rekabet üstünlüğü kazandıran, değişik deneyimler ve bakış açıları sağlayan bir boyut olarak görebilen yöneticiler, daha da ileri giderek, özellikle farklılaşmayı özendirecek politikalar ve prosedürler geliştirmeye ve farklılığı ödüllendirmeye çalışırlar. Geleceğin başarılı organizasyonlarının farklılığı etkili bir şekilde yönetebilenler olacağını söylemek bir tahmin değil, çok açık görünen bir gerçeği dile getirmektir (Kılınç, 2009).

Küresel pazarlarda faaliyet göstermek veya değişik ülkelerdeki potansiyel müşterilerle pazar payını arttırmak isteyen organizasyonlar, farklı özelliklere sahip çalışanlarını bu farklılıkları ile “fark yaratabilecekleri” konumlara getirerek amaçlarına daha kolay ulaşabilirler. Farklılıkları etkin yöneten organizasyonlarda farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve duygusal sorunlar daha az yaşanır (Kılınç, 2009). Nitekim bir kurumun farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için; farklılıklara değer vermesi, farklılıklara sahip olması, farklılıkları bünyesinde barındıracak şekilde değişmesi ve farklılıkları örgütün bir parçası haline getirmesi gerekmektedir(Sürgevil, 2008).

Çalışanlar arasındaki farklılıkları hiçe sayarak, herkesi tek tipleştirmeye çalışan standart bir yönetim anlayışı, örgütte yaşanabilecek olası çatışmalara zemin hazırlamakta

ve iç huzurun gölgelenmesine neden olmaktadır. Diğer taraftan, fırsat eşitliğini savunarak çalışanları için eşit hak ve olanaklar sunmaya çalışan örgütler ise her çalışanın farklı olduğunu kabullenmekte ve buna saygı duymaktadır. Çünkü “farklılıklar, zenginliğimizdir” ilkesini benimseyen örgütlerin daha başarılı ve verimli olacakları düşünülmektedir (Tozkoparan & Vatansever, 2011).

Farklılıkların yönetimi şu aşamalardan oluşmaktadır:

1. Koşullarınızı tanımlayın: Araştırmaların açıkça ortaya koyduğu gibi, herkesin "Çeşitli" ne farklı fikri vardır. İlk görev organizasyon içinde çeşitliliği tanımlamak olmalıdır.

2. Gerçekçi olun: Bu hedef belirleme söz konusu olduğunda çeşitlilik için sorumluluk var ve şirkette herkesi dahil etmek önemlidir.

3. Ölçümleri belirleyin: Başarılı organizasyonlar genellikle kendi yöneticileri ölçülebilir hedeflere ulaşmalarını gerektirir.

4. Kaynaklarınızı birleştirin: Eğer insan hakkı veya mali yoksa bir firma olarak hedeflerine ulaşamayacağı yerde kaynaklar bulundurmaz. Bir dilek bir gerçek değildir.

5. Bir sistem oluşturulması: Yetenekli insanların bir olmasını sağlayacak bir süreç oluşturmak önemlidir.

6. Eğitim esastır: Herkesin eğitilmiş olması gerekir.

7. Destek Gösterin: Çalışanların ve yöneticilerin birbirlerine destekleri farklılıkların yönetimi aşamasının olmazsa olmazıdır (Kampf, 2010).

Bir başka kaynakta aşamalar şu şekilde aktarılmaktadır:

- Kuruluşlar, stratejisi olan çeşitliliği entegre, sürekli ve ölçülebilir bir süreçtir.
- Çeşitlilik çabaları öncelikle bireysel ajansları ve bölümler ile planlarının gereklilikleri, kendi özel ihtiyaçlarına göre uyarlanmıştır.

- En iyi uygulama kuruluşların çeşitlilik eğitiminde işgücü sağlanır.
- En iyi uygulama kuruluşları istatistiklerini karşılaştırmak için işgücü verileri ve demografik özelliklerini kullanır.
- En iyi uygulama ajansları hukuk yoluyla olumlu eylem çabalar gerektirir (Reichenberg, 2001).

4.2.2. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Teoriler (kuramlar), belirli bir olguyu anlamak için bir çerçeve çizmekte ve insanların bu olguyla ilgili anlamlı öngörümlemeler yapmalarına yardımcı olmaktadır. Teoriler; insanların, sosyal açıdan önemli olan problemleri anlamalarını sağladığı ve onlara ilişkin çözümler üretebilmelerini desteklediği için oldukça önemlidirler. Kurt Lewin'in deyişiyle; "İyi bir teoriden daha pratik hiçbir şey yoktur" (Stockdale & Cao, 2004).

Modeller, teorilerin "Yakın akrabaları" olarak ele alınmaktadır. Nitekim, modeller; bazı ilişkilerin neden var olduğuna ve bazılarının neden olmadığına ilişkin mantıklı açıklamalar getirmekte ve ayrıca araştırmacılara çalıştıkları konularda rehberlik etmektedirler. Modeller ve teoriler, kavramlar arasındaki ilişkileri ana hatlarıyla ortaya koyarlar. Araştırmacılar da bu ilişkilerden test edilebilir hipotezler oluştururlar. Hipotezleri test etmek için, bir model veya teoriyi kullanmak; genellikle üzerinde çalışmak istenilen örgütlere ışık tutan sistemler açısından düşünmeyi gerektirir. Araştırma ve uygulamalara rehberlik edecek model ve teoriler anlaşıldığı zaman, örgütler için faydalı çözümlere ulaşmak mümkün olacaktır (Agars & Kottke, 2004).

Yapılan gözlemler, teorileri test etmek ve geliştirmek amacıyla kullanıldığında, teoriler güzelleşmekte ve anlam kazanmaktadır. Yıllar boyunca, örgütsel davranış alanındaki Amerikan teorileri, normal insanın, "Beyaz, erkek, sağlıklı ve heteroseksüel yöneticiler" olduğu anlayışına dayandırılmıştır. Farklılıklar ise, örgütsel uygulamalar içinde insan davranışını daha iyi anlamamıza katkı sağlamış; bu da insan davranışına ilişkin sahip olduğumuz teorileri geliştirmiştir (Stockdale & Cao, 2004: 303).

Farklılıklar ise, örgütsel uygulamalar içinde insan davranışını daha iyi anlamamıza katkı sağlamış; bu da insan davranışına ilişkin sahip olduğumuz teorileri geliştirmiştir. Nitekim, Amerikan işgücündeki demografik değişikliklere bir tepki olarak, örgüt psikologları ve yönetim alanında çalışan akademisyenler; farklılıkları anlamaya çalışmakta ve farklılıkların yönetimi konusunu incelemektedirler. Bu tip bilimsel çabaların odak noktası; farklılıklara ilişkin modeller ve farklılıkların yönetimine ilişkin bir anlayış geliştirmektir. Farklılıklarla ilgili geliştirilen bu modeller; işgücünün değişen demografik özelliklerinin, örgütler tarafından fark edilmesine yardımcı olmakta ve farklılıkların yönetimi ile ilgili anlayışın gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu doğrultuda, çalışmanın bu kısmında; farklılıkların yönetimi ile ilgili, uygulamacılara ve alandaki araştırmacılara rehber olmak amacıyla geliştirilmiş belli başlı teorik modellere yer verilmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak noktası, işgücünün değişen demografik özelliklerine verilen tepkileri tanımlamalarıdır. Daha sonra ileri sürülen modeller, farklılıkları başarı ile yöneten işletmelerin süreçlerine odaklanmıştır (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

İşletmelerin farklılıklarla ilgili benimsedikleri birçok yaklaşım bulunmaktadır. Konu ile ilgili literatür incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile ilgili modellerde bu yaklaşımlara yer verildiği görülmektedir. Bu doğrultuda farklılıkların yönetimi ile ilgili benimsenebilecek yaklaşımlar ilgili oldukları modeller çerçevesinde aşağıda kısaca açıklanmaktadır. Literatürde, farklılıkların yönetimi ile ilgili geliştirilen ilk modellerin ortak özelliği; örgütsel durumları tanımlamalarıdır. Bu modellerde, örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabullenecekleri ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağı açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu modellerdeki amaç, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak en iyiyaklaşımlara doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır. Bu modellere ve modellerde söz edilen yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir (Sürgevil & Budak, 2008).

4.2.2.1. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; örgütlerin, değişen demografik özelliklere ve yasal baskılara verdikleri tepkileri anlamaya yönelik çabaları yansıtmaktadır ve örgütsel bir bakış açısına sahiptir. Örgütlerin değişen ve giderek farklılaşan işgücünü nasıl kabulleneceklerini ve bu farklılıklardan nasıl avantaj sağlayacaklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu modellerdeki amaç, örgütün bir durumdan diğerine ve sürekli ilerleyen şekilde, farklılıkları daha iyi anlayabilmesini sağlayacak en iyi yaklaşımlara doğru yöneltilmesidir. Bu süreçte en son aşama; örgütü, öncü olunan ya da arzulanan amaçlara sahip bir konuma ulaştırmaktır. Bu modeller, örgütlerin bir durumdan diğerine ilerleyebilmesi konusunda kapsamlı öneriler getirmekle birlikte; aynı zamanda, örgütsel değişimi başarmış organizasyonların nitelikleri kadar, hangi değişimlerin gerekli olacağına ilişkin koşulları da tanımlamaktadırlar (Agars & Kottke, 2004).

Aşağıda farklılıkların yönetimi ile ilgili modeller, kronolojik bir sırayla ele alınmaktadır (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

4.2.2.1.1. R. Roosevelt Thomas'ın Modeli

Thomas (1991, 1996), “İşgücünün değişen özelliklerine örgütlerin verdikleri tepkileri” temel alan, üçlü bir örgüt sınıflaması ileri sürmektedir: **(a)**olumlu eylem, **(b)**farklılıklara değer vermek ve **(c)**farklılıkları yönetmek. İşgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu eylemle cevap veren örgütler; kadınların ve azınlıkların örgütlerinde daha çok temsil edilmeleri için yollar aramaktadırlar. Thomas’a göre (1990, 1991), olumlu eylemlerde bulunmaya çalışan örgütlerin, azınlıklar ve kadınlar konusunda bazı kısıtları bulunmaktadır. Farklılıklara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedef almaktadır. Ancak Thomas’a göre; “Farklı” işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi zorunludur” (Agars ve Kottke, 2004).

Thomas (1996); sürekli farklılaşan insan kaynaklarıyla baş edebilmek için, örgütlerin potansiyel olarak gerçekleştirebileceği sekiz olası eylemi aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- 1.Kadınları, azınlıkları, kısaca farklılıkları kapsamak.
- 2.Farklılıkların varlığını inkar etmek.
- 3.Azınlıkları ve kadınları baskın kültür içinde asimile etmek.
- 4.Örgütün genel amaçları uğruna farklılıkları bastırmak veya yok etmek.
- 5.Farklı olan insanları, özel fonksiyonel birimlerde, projelerde ya da coğrafik operasyonlarda görevlendirerek izole etmek.
- 6.İnsanların farklılıklarıyla birlikte var oluşlarını tolere etmek.
- 7.Farklılıkların üstesinden gelebilmek için insanlar arasında ilişkiler geliştirmek.
- 8.Karşılıklı uyumu güçlendirmek (ki bu, örgüt yapısında ve politikalarında değişiklikler gerektirebilir) (Agars ve Kottke, 2004).

İlk beş eylem (kapsama, inkar etme, asimile etme, bastırma, izole etme) çoğunluktan farklı olan sesleri bir kenara itmeye çalışmaktadır. Bu eylemler, olumlu eylem paradigmasını benimseyen örgütlerin tepkilerinde açıkça görülmektedir. Daha sonraki iki madde (tolere etme ve ilişki geliştirme) “Farklılıklara değer verme” yaklaşımını benimseyen örgütlerin tepkilerinde gözlenmektedir. Sadece sekizinci ve son eylem (karşılıklı uyumu güçlendirmek), farklılıkların kabul edilmesi ve farklılıkların yönetilmesini temsil etmektedir (Agars ve Kottke, 2004).

4.2.2.1.2. Taylor Cox’un İlk Modeli

Cox (1991) da Thomas gibi; tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere, üç örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tipleri; örgüt ikliminin, farklılıklara değer verme açısından, yeni düşüncelere açık olma derecelerini temsil etmektedir. Örgütleri bu sınıflama çerçevesinde farklılaştıran nedenler; azınlıklar ve kadınların, örgüt kültürü içinde asimile edilmesi

yaklaşımı, azınlıkların ve kadınların örgüt yapısıyla bütünleşme dereceleri, önyargı ve yanlılıkların miktarı ve gruplar arası çatışmaların yaygınlığıdır. Tekil örgüt; kadın ve azınlıkları, ancak baskın kültürü benimsemeleri halinde bünyesine kabul etmektedir” (Agars ve Kottke, 2004).

Çoğulcu örgüt; kadın ve azınlıkların örgüte, kendilerine özgü değerler kattıklarını kabul etmekte, fakat örgüt yapısını onlara göre kesinlikle değiştirmemektedir. Bu örgüt, kullandığı sembollerini oldukça dikkatle seçmekte, geniş yayımlı reklamlar yapmakta ve herkesi “Farklılıklara değer veren bir örgüt” oldukları konusunda ikna etmektedir. Çoğulcu örgütler aynı zamanda, çalışan profiline ve herkese adil davranmaya odaklanmaktadır. Son olarak çok kültürlü örgütler, insan kaynaklarından tam anlamıyla faydalanabilen örgütlerdir. Bu örgüt, çalışanların yeteneklerinden maksimum seviyede yararlanabilmeyi sağlayacak ve bu yeteneklerin örgüte katkı sağlamasını güçlendirecek politika ve uygulamaları benimsemektedir (Roberson, 2006).

Cox’a göre (1991), çok kültürlü örgüt; farklılıkları içeren, yapısal ve informal bütünleşmenin önündeki engelleri elimine eden, önyargı ve ayrımcılığı yok eden, gruplar ve kişilerarası çatışmaların düşük seviyede olduğu ve tüm çalışanların sosyal kimliklerine bakılmaksızın, kendini örgütün parçası gibi ve örgüt için değerli hissettiği bir örgüttür (Thomas, 1991, 1996). Foster ve ark. (1988) daha da ileri giderek, çok kültürlü örgütlerin; Cox’un sözünü ettiği bu çıktıların yanı sıra, ayrımcılığa karşı ve sosyal farklılıkları destekler şekilde, geniş bir sosyal sorumluluğa sahip olduklarını da belirtmektedir” (Stockdale & Cao, 2004). Luthans’a göre (1995), bir örgütün çok kültürlülük seviyesine gelmesinin önemli ancak farklılıkları yönetmek için yeterli olmadığını belirtmektedir. Buna göre, farklılıkları etkin yönetebilmek için, birey ve örgüt düzeyinde çeşitli uygulamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Luthans, 1995: 58).

4.2.2.1.3. Gary Powell’ın Modeli

Farklılıklarla ilgili en eski modellerden biri olan Gary Powell’ın modeli (1993); farklılıkların yönetimini, “Örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları” ile açıklamaktadır. Powell’a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ya da notr

olabilirler. Powell’ın modelinde; bir örgütte olması en çok istenen davranışın, “Proaktif”lık olduğu belirtilmektedir. Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi başına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne değer vermektedir. Bunun tam karşıtı olan reaktif örgüt; sadece var olan kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dahil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Son olarak, bazı örgütler de, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir (ihmkar - notr orgut). Modele göre, notr örgütler; kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar” (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Proaktif örgüt olma, bir anlamda proaktif farklılık politikalarının uygulanması anlamına gelmektedir. Proaktif farklılık politikaları, Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı (Resource Dependence Theory) ile açıklanmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt yöneticilerinin, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin edecek ve belirsizliği azaltacak eylemlerde bulunacaklarını öngörmektedir. Bununla birlikte, kaynak bağımlılığı yaklaşımı, örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları tedarik etme konusunda daha çok kontrol sahibi olmalarını ve ihtiyaç duyulan kaynakların pazarında hakimiyet kurmalarını ya da kısa süreli tedarikler için ikame kaynaklar bulmalarını sağlayacak stratejiler geliştirmelerini önermektedir. Örgütler, sürekli genişleyen yeni aday havuzundan yeterli düzeyde kalifiye elemana ulaşabilmeyi garanti altına almak için, farklılık yönetimi programlarını uygulamayı tercih edebilirler. Böylece, örgütler bütünleştirilmiş bir işgücünden fayda sağlayabilirler. Alternatif olarak, örgütler yönetim kademelerinde; demografik açıdan farklı olan çalışanların sayısını artırabilirler. Böylece pazarda rekabetçi üstünlük sağlamak umuduyla, önemli müşterilerin demografik özellikleriyle daha çok uyum sağlamak mümkün olabilir (Pfeffer & Salancik, 1978’den akt. Gilbert & Stead, 1999).

4.2.2.1.4. Robert Golembiewski’nin Modeli

Golembiewski (1995) arka planda, kapsamlı bir sosyal tarih bilgisi kullanarak; örgütlerin değişen demografik özelliklere karşı verdikleri tepkilerin neler olduğunu

açıklamaya çalışmıştır. Golembiewski, farklılıklara ilişkin; baskı altında farklılık (diversity under duress), eşit fırsat (equal opportunity), artan olumlu eylem (augmented affirmative action), farklılıklara değer vermek (valuing differences) ve farklılıkları yönetmek (managing diversity) olmak üzere beş yaklaşım öne sürmüştür. Baskı altında farklılık, bir problemi çözme ihtiyacı ile sürdürülmektedir. Eşit fırsat ve artan olumlu eylem yaklaşımlarının her ikisi de, yasal gerekliliklere bircevaptır. Farklılıklara değer vermek, farkları anlamanın örgüt içinde çatışmaları azaltacağı anlayışını kabul etmekle ilgilidir. Son olarak, farklılıkların yönetilmesinde; örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgütün, yapısını, politikalarını, ödüllendirme sistemini değiştirmesi söz konusudur. Farklılıkların yönetiminde ayrıca, çalışanların, sahip oldukları farklılıkları örgüt uygulamalarında geliştirmeleri için teşvik edilmeleri de söz konusu olmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

Yukarıda açıklanan modellerin birbirleriyle bazı ortak yönleri bulunmaktadır. Her bir modelde, örgütler en az arzulanan durumdan en çok arzulanan duruma doğru ilerlemektedir. İlk aşamalarda, örgütler çevresel koşullara tepki vermekte; daha sonraki aşamalarda ise, proaktif bir hal almakta ve çevreyi yönetmeye çalışmaktadırlar. Dört modelin hepsinde de, araştırmacıların değişim stratejileri; arzulanan son duruma ulaşabilmede örgütsel niteliklerin önemli olduğunu benimsemektedir. Örneğin, Powell (1993); bir örgütü proaktif bir konuma getirebilmek için; örgütün, misyon ve amaçlarıyla tutarlı hedefler belirlemesini, üst yönetimin desteğini sağlamasını, var olan örgüt iklimini teşhis etmesini, tutarlı ve mantıklı bir yönetim sistemi geliştirmesini önermektedir. Cox (1994) ve Thomas (1991, 1996) da, herhangi bir girişime başlamadan önce, var olan örgüt iklimini teşhis etmenin önemini vurgulamaktadır. Golembiewski (1995), bu araştırmacıların önerileriyle tutarlı şekilde, farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, yukarıdan aşağıya tüm örgüt yapısının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini önemle belirtmektedir. Ancak farklılıkların yönetimi alanındaki bu ilk modeller, değişimi gerçekleştiren süreçler hakkında çok az şey söylemektedirler. Bu modeller, arzulanan son durumun ne olduğunu çok net bir şekilde ortaya koymakta; ancak arkalarında, arzulanan bu “Son durum” a nasıl ulaşılacağı konusunda bazı belirsizlikler bırakmaktadır. Bu doğrultuda,

farklılıkları yönetme idealine “Nasıl” ulaşılacağı sorusuna cevap arayan bazı modellere aşağıda yer verilmektedir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

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

Thomas ve Ely’ye göre (1996); demografik özelliklerde artış ve çeşitlilik sağlamak tek başına hiçbir anlam ifade etmemektedir. Bir işletmenin, farklılıkları nasıl tanımladığı ve “Farklı bir örgüt” olabilmek için ne gibi faaliyetlerde bulunduğu çok daha önemlidir. İşletmenin etkinlik artışını sağlayan anlayış da budur (Thomas & Ely, 1996). Bu modellerde; özel olarak, öğrenme odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. “Öğrenen örgüt”; “Değişime uyum sağlayan, değişimi kabul eden ve özendiren; iş süreçlerinde ve işgücünde sürekli gelişime odaklanan örgüt” şeklinde tanımlamaktadır. “Öğrenen örgüt” kavramı, farklılıkların yönetimi kavramı ile anlamlı şekilde bütünleşmektedir. Öğrenen bir örgütün çalışanları, değişime açıktır. Aynı zamanda öğrenen örgütler, farklılıklara ilişkin dört farklı şekilde tepki vermektedir: direnç (resistance), ayrımcılık ve adalet / kurallara uygunluk (discrimination and fairness), pazara erişme ve yasalara uygunluk (access and legitimacy) ve öğrenme (learning). Bu tepkiler, kuşkusuz her zaman ve koşulda geçerli değildir. Ancak, “Direnç” haline daha çok geleneksel örgütlerde rastlanmaktadır. Bu noktada, bu örgütlerin, farklılıkları yönetme konusunda “Daha iyi” bir anlayış edinmeleri sağlanmalıdır. “Daha iyi” bir anlayışla ifade edilmek istenen, örgütün her türlü süreçte ayrımcılıkların ve yanlışlıkların önüne geçebilmesi için duygusal ve zihinsel açıdan cesaretlendirilmesi ve bir kavram olarak farklılıkları anlamasıdır (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

4.2.2.2.1. Thomas ve Ely’nin Modeli

Bazı araştırmacılar, farklılıkların etkilerini; örgütün farklılıklarla ilgili ilkelere bağlılık derecesiyle ilişkilendirmektedir. Harvard İşletmecilik Okulu akademisyenlerinden David Thomas ve Robin Ely (1996); örgütlerin farklılıkları değişik perspektiflerden ele aldıklarını ve bunun da farklı örgütsel sonuçlara yol açtığını belirtmektedirler. Bu yazarlar, farklılıklarla ilgili bakış açılarını “Ayrımcılık ve adalet (discrimination and fairness), pazara erişim ve yasalara uygunluk (Access and legitimacy) ile öğrenme ve etkinlik (learning and effectiveness)” şeklinde isimlendirmektedirler (Thomas, Mack ve Montagliani, 2004).

Thomas ve Ely'nin (1996) farklılıklara ilişkin öne sürdüğü, üç örgütsel yaklaşımdan ilki olan ayrımcılık ve adalet bakış açısı; eşit fırsat, adil ve eşit muamele ile adil personel seçimini içermektedir. Pazara erişim ve yasalarauygunluk bakış açısı; işgücünün demografik özelliklerinin, kilit müşteri grupları ile örtüşmesini sağlamaya odaklanmakta ve böylece özel pazar bölümlerine daha iyi hizmet vermek mümkün olmaktadır. Öğrenme ve etkinlik bakış açısında ise; farklılıklar örgütün stratejisi, pazarları, süreçleri ve kültürü ile doğrudan ilişkili görülmektedir. Daha spesifik olarak, "Farklı" çalışanların bakış açıları ve yaklaşımları, işletme süreçleri ile bütünleştirilmekte; böylece örgütsel öğrenme ve gelişmenin sağlanabilmesi için farklılıklardan daha çok yararlanma imkanı doğmaktadır (Roberson, 2006).

Farklılıklara, ayrımcılık ve adaletperspektifinden bakan örgütler, farklı işgücünün örgüte girişlerinde, işe alımlarında ve seçimlerinde adaletli olmaya çalışan örgütlerdir. Bu örgütler, özellikle örgütün alt kademelerinde; "Farklı" bir işgücüne sahipmiş gibi gözükebilirler. Fakat farklılıklara yönelik olumlu bir örgüt iklimi yaratma konusunda yetersizdirler. Bu nedenle, teni renkli insanların ve kadınların işe alınmasının nedeni; bu insanların düşünce, deneyim, bilgi ve yeteneklerinin gerçekten farklı olması ve bu yeteneklerden fayda sağlanacak olması değildir. Bu işletmelerin farklılıklara yönelik gösterdikleri "Başarılı" çabalara ilişkin tek ölçüt ne yazık ki, azınlık üyelerin o işletmedeki sayıca varlığıdır. Bu sürecin sonunda örgütler, yüksek işgücü devrinden dolayı yeni işgücünün seçimine, işe alınmasına ve eğitilmesine ek fonlar ayırmak zorunda kalmaktadırlar (Thomas, Mack & Montagliani, 2004).

Farklılıklara bu bakış açısıyla bakan liderler genellikle, eşit fırsat ve muamele, işe alım ve yasaların gerekliliklerine uyma konularına odaklanmaktadır. Bu felsefi yaklaşıma sahip olan örgütler; genellikle kadınlar ve teni renkli insanlar için mentorluk ve kariyer geliştirme programları düzenlemekte ve diğer çalışanların kültürel farklılıklara saygı duymaları için eğitimler gerçekleştirmektedirler. Bu yaklaşım; örgütteki demografik farklılıkların artmasını ve herkese eşit muamelede bulunulmasını sağladığı için faydalıdır. Ancak, önemli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bu yaklaşımın ideallerinden olan "Renk korluğu", "Cinsiyet korluğu" gibi yaklaşımlar; "Hepimiz aynıyız", "Hepimiz

aynı olmayı istiyoruz” gibi varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu paradigmada, işgücünün; örgüt kültürünü ve işleyişini etkileyecek şekilde farklılaşması arzulanır bir olgu değildir. Herkese eşit muamelede bulunma anlayışının da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu anlayışta, çalışanlar diğerlerinden önemli ölçüde ayrıldıkları özelliklerinin dikkate alınmayacağını düşünürler (Thomas & Ely, 1996).

Ayrımcılık ve adalet yaklaşımını takiben; 1980’li ve 1990’lı yılların rekabetçi iklimi, farklılıkların yönetimi için yeni bir ifade tarzını doğurmuştur. Ayrımcılık ve adalet yaklaşımı; asimilasyon ile renk ve cinsiyet korluğu ideallerini benimserken; pazara erişim ve yasallık yaklaşımı, farklılıklara saygı göstermeyi ve onları kabul etmeyi benimsemiştir. Bu yaklaşımda, çeşitli müşterilerden oluşan pazara daha rahat ulaşabilmek için, işgücünde farklılaşmaya gitmenin gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu anlayışın yaygınlaşmasıyla, kadınların ve teni renkli insanların yönetsel ve mesleki anlamda iş olanakları da artmıştır. Bu yaklaşımın güçlü yanları; pazar odaklı olması ve rekabetçi üstünlük sağlama potansiyelidir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Farklılıkların yönetimine, “Pazara erişim ve yasalara uygunluk” perspektifinden bakan örgütler, farklı işgücünü istihdam etme ve niş bilgi kaynağı olarak bu işgücünden yararlanma konusunda avantaj sağlamaktadırlar. Çalışanlar arasındaki etnik farklılık ve cinsiyet farklılıkları, bu çalışanların temsil ettiği farklı piyasaları anlamakta kullanılabilir. Bu tip örgütler; örgüt verimliliği açısından bu piyasalara duyulan ihtiyaca işaret etmesine rağmen; örgütün bütününde bu bilginin paylaşılması konusunda başarılı değildirler. Bazı niş bilgiler, şirketin küçük bir bölümünü kapsamaktadır ve diğer işlev veya fonksiyonların düşünme, öğrenme ve yaratıcılıklarını güçlendirme veya engelleme gibi bir etkide bulunmalarına izin verilmemektedir. Dahası, azınlık konumunda olan çalışanlara; sadece sahip oldukları niş bilgiden dolayı değer vermek, yabancılaşma, sömürü ve muhtemelen “Gettolaşma” gibi duygulara neden olabilir ve bu da işgücü devrinin artmasına yol açabilir. Azınlık çalışanların içsel duyguları örgüte yansıtılmadan kalabilir ancak, bu çalışanların yüksek işgücü devrinin, hem bilgi hem de personel kaybı açısından işletmeye maliyeti yüksek olacaktır (Thomas, Mack & Montagliani, 2004).

Ayrımcılık ve adalet yaklaşımını taşıyan liderler; örgüt içinde uyumu sağlamak için farklılıkları bir anda göz ardı ederken; pazara erişim ve yasallık yaklaşımı da, çalışanların yetkinliklerinin gerçekte ne olduğunu anlamadan ve bu yetkinliklerin örgüt işlerine tam anlamıyla bütünleşmesini sağlamadan, personelin niş pazara uygun olduğunu varsaymaktadır. Pazara erişim ve yasallık yaklaşımının bir diğer sakıncası; çalışan personelin sömürüldüğünü hissetmesi olasılığıdır. Bu yaklaşıma sahip olan bazı örgütler, sadece niş pazarlara hitap ettikleri alanlarda işgücü farklılaşmasına yönelirler. Zamanla, bu işlev için işe alınan personel; örgüt içindeki diğer işlevlerin kendisine kapalı olduğunu hissettikçe, kendisini değersiz ve kullanılmış hissetmeye başlar. Bu çalışanlar aynı zamanda; işletmenin küçülmeye ya da pazar odaklarını daraltmaya yönelmesi halinde, öncelikli olarak bu özel bölümlerden vazgeçeceğini düşünürler. Bu durum, bu özel bölümlerde çalışanların kariyerlerinde belirsizlik yaratmaktadır (Thomas & Ely, 1996).

Üçüncü yaklaşım olan öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, her iki yaklaşımın da avantajlarını bünyesinde barındırmaya çalışmaktadır. Adalet yaklaşımı gibi, tüm çalışan bireylere eşit fırsatlar sunmakta; pazara erişim yaklaşımı gibi, insanlar arasındaki kültürel farklılıklara değer vermektedir. Bu yeni yaklaşımda, örgüt; çalışanların farklılıklarını içselleştirmekte ve bu farklılıklar sayesinde öğrenme ve gelişmenin olacağına inanmaktadır. Bu yaklaşım; “Hepimiz farklılıklarımızla (onlarsız değil) aynı takımdayız” anlayışını benimsemektedir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, ilk kez Thomas ve Ely (1996) tarafından öne sürülmüştür. Bu bakış açısı, insanların neye benzedikleri veya nereden geldikleri ile ilgilenmemekte; insanların iş yapma şekilleri ile ilgili farklı, önemli ve rekabet açısından geçerli bilgi ve bakış açıları ile farklı kimlik gruplarına üye olmakla öğrendiklerini bütünleştirme konusuna odaklanmaktadır (Lorbiecki, 2001).

Farklılıkların yönetimine “Öğrenme ve etkinlik” perspektifinden bakan örgütler, tüm örgüt sistemlerinde adaleti teşvik etmekte ve farklı işgücünün sunduğu niş bilginin faydalarını görmektedir. Bu örgütler aynı zamanda farklılıkları, tüm örgüt üyelerinin örgüte yeni ve farklı açılardan katkı sağlayabilmesi için birer fırsat olarak değerlendirmektedir. Bir

örgütün, farklılıkların öğrenme ve etkinlik fırsatı yaratacak şekilde, stratejik bir perspektifi nasıl benimseyebileceğinin cevabı, Thomas'a göre (1996, 1998); çok kültürlü liderliktir. Çok kültürlü örgütleri yöneten liderler; kültürel sınırlar arasında kilit rol oynama, etnik ayrımcılığı reddetme ve kendi ırkları ve etnik kimlikleri hakkında yüksek farkındalık düzeyinde olma gibi yeni bir yetkinlik seti geliştirmek zorundadırlar. Çok kültürlü liderler (multicultural leaders), aynı zamanda etnik ayrımcılığa da karşı çıkmak zorundadırlar. Kendi kültürlerinin onlar üzerinde yarattığı doğal yollu baskıları reddetmek zorundadırlar. Etnosentrik liderler, kendileri gibi olan insanlara şüpheyle yaklaşmazlar ve ancak farklı kültürlerden gelen insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri gözden geçirirler. Liderler, ırksal ya da etnik açıdan kendini yüksek düzeyde gerçekleştirmeye yönelik çalışarak, sadece başkalarının kültürlerini değil kendi kültürlerini de değerli bulmaya ve anlamaya başlarlar. Çok kültürlü liderler, farklılıklara açıktırlar ve farklılıkları reddetmektense desteklemek yönündeki çabaları teşvik edecek şekilde, örgütteki diğer çalışanlar için önemli ve etkin bir rol model gibi hizmet ederler (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Örgütlerin, grup farklılıklarını tanımlamaları ve bu farklılıklardan öğrenme, gelişme ve yenilenme amaçlı yararlanmaları için sekiz ön koşul sıralanmaktadır:

1. Farklı işgörenin, işe bakış açıları ve iş yapma yaklaşımları farklı olacaktır. Liderlerin bunu anlaması ve farklı fikir ve görüşlere değer vermesi gerekmektedir. Başka bir deyişle, bir işi başarılı bir şekilde tamamlamanın farklı yolları olabileceğini benimsemek gerekmektedir.

2. Bir örgütte, farklı bakış açılarının temsil edilmesi bir yandan öğrenme fırsatları yaratırken, bir yandan da bazı zorluklar getirebilmektedir. Liderlerin bunun farkında olması gerekmektedir. Başka bir deyişle, yeni bakış açılarını öğrenme zor bir iştir.

3. Örgüt kültürü, herkesten yüksek performans standartları beklendiğini yansıtmalıdır. Kadınların veya azınlıkların daha az performans göstermesini beklemek çok yanlıştır. Bütün çalışanların örgüt içinde tam anlamıyla performans göstermesi mümkündür ve herkes bunu yapabilecek güçtedir.

4. Örgüt kültürü, kişisel gelişimi desteklemelidir. İşlerin, kişisel gelişime imkan verecek şekilde tasarlanmasının yanında, eğitim ve geliştirme programları da uygulanmalıdır.

5. Örgüt kültürü, açıklığı teşvik etmelidir. Böyle bir örgüt kültürü, tartışmalar karşısında yüksek tolerans göstermekte ve işle ilgili konularda yapıcı çatışmaların yaşanmasına izin vermektedir.

6. Örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamalıdır. Böylece çalışanlar, kendilerini örgüte daha bağlı hissedebileceklerdir. Çalışanlar böyle bir ortamda, inisiyatif kullanmaktan çekinmeyecek, performansı artırmak için kendi beceri ve yeteneklerini sonuna kadar kullanacaklardır.

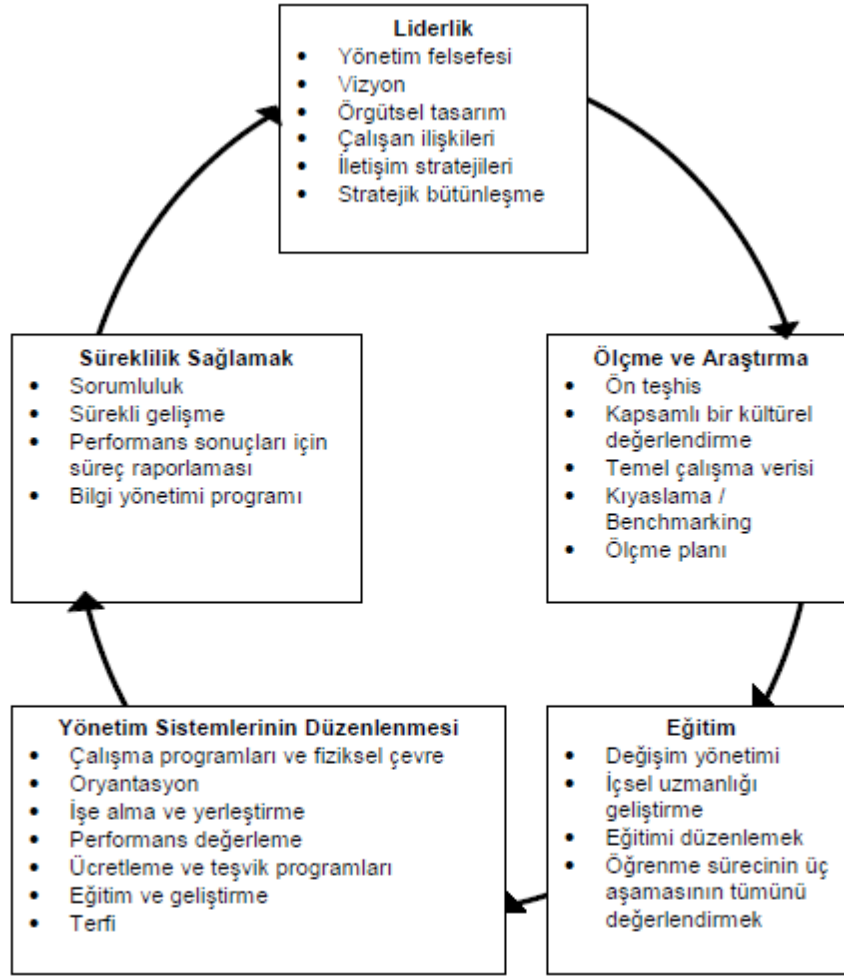
7. Örgüt, misyonunu açık bir şekilde ifade etmeli ve tüm örgüt tarafından paylaşılmasını sağlamalıdır. Bazı misyon ifadeleri, işletmenin yapmaya çalıştığı şey hakkında çalışanlarına tam anlamıyla bilgi vermektedir. Misyonun açık bir şekilde çalışanlarla paylaşılması, hedeflere daha kolay ulaşmayı sağlayacaktır.

8. Örgüt, bürokratik olmayan bir yapıya sahip olmalıdır. Farklı bakış açılarına sahip çalışanların ve farklı iş yapma tarzı olanların fikir ve davranışlarına saygı duyulacak bir örgüt yapısına sahip olmak çok önemlidir. Bu sekiz koşulun, bir örgütte tam anlamıyla sağlanması pek mümkün olamayabilir. Ancak farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için, birçoğunun sağlanması gerekmektedir (Thomas & Ely, 1996).

4.2.2.2.2. Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli

Bu çalışmada Cox, eski fikirleri üzerinde çalışmış; başka bir deyişle ilk modelini geliştirmiştir. Yeni model, bir örgütün çok kültürlü olabilmesi için; gerçekleştirilmesi zorunlu olan örgütsel uygulama ve politikalarındaki değişiklikleri ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır. Cox'a göre, çok kültürlü bir örgütteki değişim, beş temel bileşeni içermektedir: liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetimsistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik sağlamak” (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Şekil 3’de de görüldüğü gibi, her bir bileşeni temsil eden bir çok faaliyet bulunmaktadır. Liderlik bileşeni; farklılıkları destekleyecek bir yönetim felsefesi ve vizyonun oluşturulması ihtiyacına yönelik genel faaliyetleri kapsadığı gibi; bu vizyonun tüm örgüte yayılmasını sağlayacak bir strateji geliştirmek gibi daha özel faaliyetleri de kapsamaktadır. Bu model aynı zamanda, farklılıklara ilişkin yetkinlikleri değerlendirme ihtiyacına yönelik önemli süreçleri de içermektedir. Ayrıca, öğrenme sürecinin ilerlemesi için sistemlerin ve içsel uzmanlığın geliştirilmesini (eğitim), örgüt içinde sistemlerin yönetimin vizyonu ile düzenlenmesini (yönetim sistemlerinin düzenlenmesi) ve süreci başarıyla sonlandırıp sürekliliğini sağlamayı (süreci başarıyla tamamlamak ve süreklilik sağlamak) içermektedir. (Agars ve Kottke, 2004). Cox’a göre, çok kültürlü bir örgüt olabilmek için; farklılıkların yönetimine ilişkin sistematik bir yaklaşıma sahip olmak gerekmektedir. Bu sistematik yaklaşım, beş bileşenin her birinde ilerleme ve gelişmenin zorunluluğuna işaret etmektedir (Sürgevil, 2008).



Şekil 3. Cox'un Gözden Geçirilmiş Farklılık Modeli (2001)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir(Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

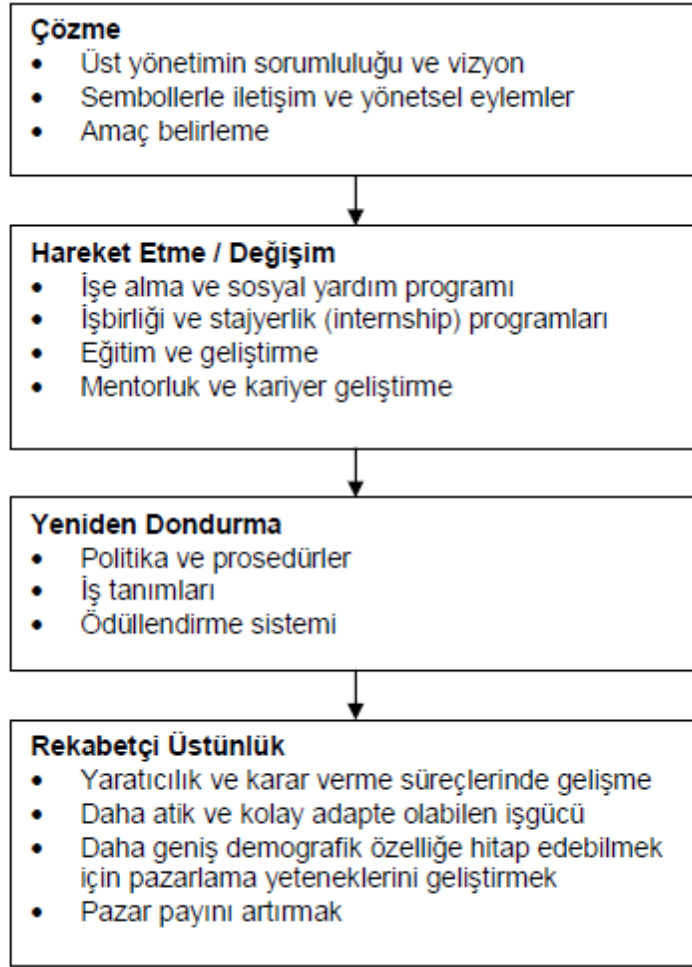
4.2.2.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Cox'un gözden geçirilmiş modeli, uygulamacılara önemli ipuçları vermekteyken, Allen ve Montgomery (2001) tarafından son zamanlarda geliştirilen diğer bir model ise uygulamadan çok teoriye ağırlık vermektedir. Farklılık yaratmaya ilişkin bu model; farklılıkların yönetimi sürecini değişim modeli açısından ele almaktadır ve bu nedenle diğer

modellerden büyük ölçüde farklılaşmaktadır Allen ve Montgomery'ye göre; farklılıkları yönetmek öncelikle, değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir (Agars ve Kottke, 2004).

Öğrenme sürecinin üç aşamasının tümünü değerlendirmek ve Montgomery'ye göre; farklılıkları yönetmek öncelikle, değişim süreçlerini yönetmekle ilgilidir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Şekil 4'te görüldüğü gibi, farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, farklılıklarla ilgili yetkinlikleri hedef alan değişim süreçleri ve örgüt geliştirme ile ilgilidir. Allen ve Montgomery'nin modeli, farklılık değişimine odaklanmış ve Schein'in (1992) adaptasyon, Lewin'in (1951) örgütsel gelişme ve değişim modelini temel almıştır. Bu modele göre; örgütler ilk olarak, sahip oldukları durumu çözerler (çözme aşaması), sonra yeni bir duruma geçerler (hareket etme / değişim) ve arzuladıkları nihai sonuca ulaştıklarında durumlarını yeniden dondururlar (yeniden dondurma). Allen ve Montgomery, her bir aşama için birkaç örgütsel uygulama tanımlamışlardır. Bu uygulamalar, gelişim sürecinin odak noktasıdır ve etkili bir değişim için gereklidir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).



Şekil 4.Allen ve Montgomery’nin Farklılık Yaratmaya Yonelik Modeli (2001)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir(Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

4.2.2.2.4. Farklılıkların Yönetimi İle İlgili Tam Bütünleşme Modeli

Agars ve Kottke (2002) tarafından ileri sürülen, Tam Bütünleşme Modeli (Full Integration Model); farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilen örgütlerin özelliklerini tanımlamaktadır. Bu modeldeki “Tam bütünleşmiş (full integrated)” örgüt; Cox’un “Çok kültürlü” örgüt kavramı ve Thomas’ın “Farklılıkları yönetebilen” örgüt kavramı ile

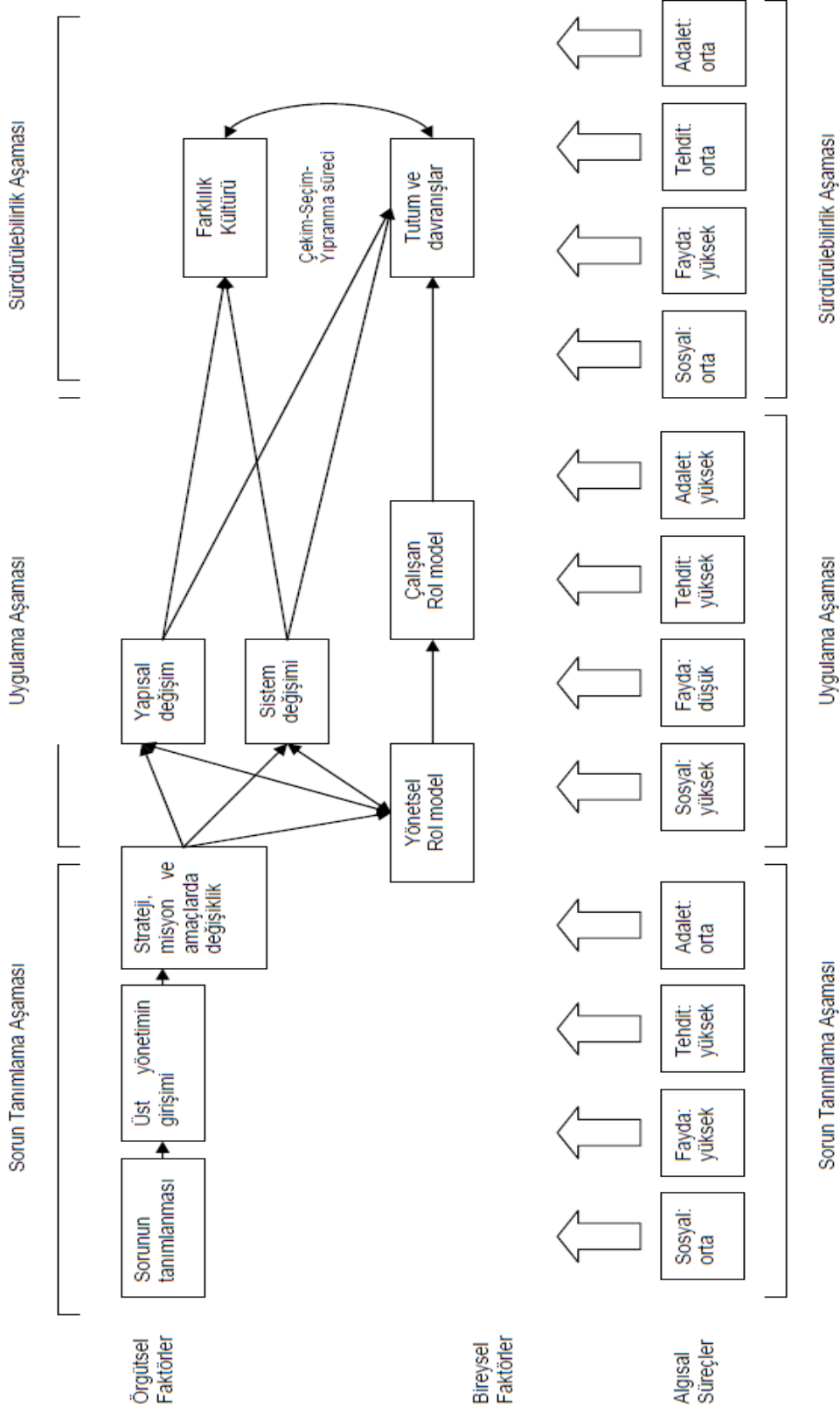
benzerlik göstermektedir. Bunun gibi bütün örgütler; farklılıkları destekleyen politikalar, uygulamalar ve bir kültür geliştirirler. Bu modelin diğerlerinden ayrıldığı nokta, örgütsel değişimin gerçekleştiği süreçleri ayrıntılı bir şekilde ele almasıdır. Model spesifik olarak cinsiyet ayrımcılığına yönelik bir model olmakla birlikte, içerdiği başlıca bileşenlerin birçoğu, herhangi bir farklılık yönetimi çabası için de esas teşkil etmektedir (Agars ve Kottke, 2004).

Temel model, şekil 5’de sunulmaktadır. Model, “Farklılıklara ilişkin değişim yönetimi” ni çok katmanlı, sistem tabanlı ve üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Model, bir örgütün tam anlamıyla bütünleşme yönünde verdiği çabaların sonucunda başarılı ya da başarısız olmasına ilişkin birçok faktör sıralamaktadır. Modele göre, örgütler, farklılıkları etkin bir şekilde yönetme sürecinde, üç aşamadan geçmektedirler. Bu aşamalar sırasıyla şöyledir:

(1) Sorunun tanımlanması: Örgütlerin, farklılıkların yönetimi konusuna öncelik verme aşaması.

(2) Uygulama: Farklı niteliklere sahip işgücünü destekleyecek yeni politikaların uygulanması ve var olan uygulamaların uyumlaştırılması aşaması.

(3) Sürdürülebilirlik: Farklılıkları destekleyecek bir örgüt kültürünü teşvik eden biçimsel ve biçimsel olmayan süreçlerin tespit edilmesi aşaması. Tam bütünleşme teorisi, üç aşamalı süreç boyunca, dört temel algı süreci tanımlamıştır. Bu süreçler sırasıyla şöyledir: Cinsiyet kalıp yargıları (stereotipleri) gibi sosyal algılar ve tutum, düşünce ve davranışlarımızı etkileyen sosyal kimlik. Tehdit algısı; genellikle eylemlerde katılığa yol acar ve bu katılık, dar görüşlülük ve risk almada azalma ile sonuçlanır. Adalet algısı; farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların adaletli veya adaletsiz olarak algılanması. Fayda algısı; farklılıkların yönetiminin finansal faydalarını gösterebilmek, kanıtlayabilmek ya da kanıtlayamamak. Bu temel süreçler, farklılıkların yönetimi ile ilgili gösterilen çabaların başarısını veya başarısızlığını yönlendirmektedir (Agars ve Kottke, 2004).



Şekil 5. Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli (2002)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

1. **Aşama:** Tam bütünleşme modelinin ilk aşaması olan sorun tanımlanması aşamasında; örgüt, farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduğunu farkeder. Farkındalıkların şiddeti her örgüt için farklı olabilir. Sonuçta, herhangi bir örgütün bütünleşmeye doğru ilerleyişi kendisine özgüdür ve bu kendine özgülük, farklılıklara yönelen örgütün attığı her adımda gözlenebilir.
 - Farkındalık oluştuktan sonra (sorun tanımlama aşaması); üst yönetimin, hem yapısal değişim ya da misyon ve amaçlarda değişim gibi biçimsel eylemleri başlatarak, hem de örgüt üyelerinin etkileşimini hedef alan biçimsel olmayan eylemleri başlatarak, farklılıklara ilişkin çabaları desteklemesi gerekmektedir.
 - Tam bütünleşme sürecinin ilk aşaması olan sorunun tanımlanması aşamasında, algılanan tehdit de önemlidir. Nitekim bu durum, farklılıkların yönetimi için pek işlevsel kabul edilmemektedir. Bu gibi tehditlerin yanı sıra, çalışanlardan gelebilecek tepkilerin de tehdit olarak düşünülmesi ve farklılıklarla ilgili plan ve programların bunlara göre tasarlanması gerekmektedir.
 - Sorun tanımlama aşamasında olması gereken bir diğer unsur da adalettir. Adalet unsurunun eksik kalması halinde başarısız olma riski yoğun bir şekilde yaşanabilir (Agars ve Kottke, 2004).
2. **Aşama:** Tam bütünleşme modelinin ikinci aşaması olan uygulama aşaması; farklılıkların örgütle bütünleşmesini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen, yapısal ve sosyal uygulamalarla, politikalar ve prosedürlerin uygulanmasını içermektedir.
 - Uygulama aşamasında, faydanın asgari bir önemi vardır. Maliyet-fayda analizleri örgüt için hala önemlidir, ancak bu sefer finansal çıktılar üzerinde durulur.
 - Bu aşamada, cinsiyet farklılığını destekleyen biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt politikalarının uygulanması ve geliştirilmesi hedeflenmektedir. Biçimsel faaliyetler şunları içerebilir: (1) farklılıkları içeren ve yanlışlıklardan arınmış ödüllendirme sistemi; (2) daha geniş bir nüfusu hedefleyen kapsayıcı işe alma ve seçim uygulamaları; (3) taciz politikaları; (4) yönetim kademelerinde daha çok farklılık.
3. **Aşama:** Tam bütünleşme modelinin üçüncü aşaması olan sürdürülebilirlik aşaması, istikrar sağlama aşamasıdır. Farklılıkların yönetim politikaları ve uygulamaları gerçekleştirildikten sonra, temel amaç; bunların örgüt kültürü içinde kendilerini

göstermelerini sağlamaktır. Bir kere uygulandıktan sonra, farklılıkların yönetimi kültürünü güçlendirmek için doğal süreçler işlemeye başlar (Agars ve Kottke, 2004).

“Tam Bütünleşme Teorisi”; farklılıkları yönetmenin değişim temelli bir doğası olduğunu; birçok düzeyde, ilgili faktörlerin olduğunu ve bazı çabaların sistem düşüncesini gerektirdiğini kabul etmektedir (Sürgevil, 2008).

4.2.2.2.5. Mor Barak’ın Kapsayıcı Modeli

Mor Barak (2000), örgütlerin farklılık kavramına ilişkin bakış açılarını sadece örgütle sınırlandırmamaları, örgütün çevresini de kapsayan daha geniş sistemleri de dikkate almaları gerektiğini belirtmiştir. “Kapsayıcı örgüt”; sadece kendi işletmesinde çalışanların farklılıklarını kabul eden bir çalışma örgütüne işaret etmemektedir. Kapsayıcı düşünme konuya aynı zamanda, toplumsal açıdan yaklaşmaktadır. Kapsayıcı bir örgütün özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Kendi işgücündeki bireysel ve gruplar arası farklılıklara değer verir ve bu farklılıklardan yararlanır.
- Etrafını çevreleyen toplumla işbirliği içindedir ve o topluma katkı sağlar.
- Çevresindeki dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır.
- Ulusal ve kültürlerarası sınırları aşarak bireyler, gruplar ve örgütlerle işbirliği içine girer (Mor Barak, 2000).

Kapsayıcı bir örgüt olabilmek için değer tabanlı model: Kapsayıcı örgüt, bir değerler setini ifade etmektedir. Kapsayıcı örgüt; politika ve uygulamalarını, bu değerler seti ile sürdürmektedir. Konuya ekosistem bakış açısı ile yaklaşıldığında; çeşitli örgüt kademelerine ait olan bu değerler hem mikro hem de makro düzeyde ele alınmaktadır. Bir bireyin davranışları gibi, bir örgütün de eylemleri; açık veya örtük değerleri sayesinde gelişmektedir. Şekil 6’da da görüleceği gibi, modelde; bir tarafta kapsayıcı bir örgütü sürükleyen değerlere, diğer tarafta da dışlayıcı bir örgüte yön veren değerlere yer

verilmektedir. Gerçek hayatta, bu üç örneklere rastlamak pek mümkün değildir. Genellikle örgütlerin çoğunluğu bu iki üç arasında bir yerlerde yer almaktadır (Mor Barak, 2000).

		Değer Sistemi	
		Dışlama	Kapsama
	Sistem Düzeyi		
	Mikro		
Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve örgütler	Önceden belirlenmiş değer ve normlara uyma	Çoğulcu ve birlikte yeniden geliştirilen örgüt kültürü
Örgüt-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	Örgütler ve toplum	Örgüt dışında sadece finansal paydaşlara karşı sorumlu hissetme Örgüt içine odaklanma	Toplumsal tüm sistemlerini paydaş olarak tanımlama Hem örgüt içine hem dışına odaklanma
Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık	Devlet	Yoksul insanlara "Kullanılabilir-atılabilir" işgücü mantığıyla yaklaşma	Yoksul insanlara "Yukarıya doğru kariyer ilerleme potansiyeli yüksek" işgücü olarak bakma
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Uluslararası	Kültüre özgü Rekabet odaklı Ulusal düzeyde	Çoğulcu İşbirliği odaklı Karşılıklı küresel çıkarılara odaklı
	Makro		

Şekil 6.Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Değer Tabanlı Model

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir(Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

Şekil 6’da özetlenen bu modelde; örgütün değer sistemi; dışlama ve kapsayıcılık skalasında, dört sistem düzeyi (örgüt, toplum, devlet, uluslararası) içinde açıklanmaktadır. Bu düzeylere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Mor Barak, 2000):

- “Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar” seviyesi, örgütün kendi çalışanları ile kurduğu ilişkileri yansıtmaktadır. Dışlayıcı bir örgütte; tüm çalışanların örgütte hali hazırda var olan değerlere ve normlara uyması beklenmektedir. Kapsayıcı bir örgüt ise, çoğulcu değer sistemine önem vermektedir. Örneğin, dışlayıcı bir örgüt; ise yeni başlayan çalışanlarına verdiği bir günlük oryantasyon kapsamında; çalışanlarına uymaları gereken normları açıklar

ve örgütün onlardan beklentilerini aktarır. Bu yaklaşımda, “Biz burada bu işleri böyle yaparız” anlayışı hakimdir. Kapsayıcı bir örgütte ise, sürekli “Acı yönetim” şeklinde karşılıklı iletişime dayanan yöntemler kullanılır. Kapsayıcı örgütte, örgütün norm ve değerleri; çalışanların norm ve değerlerine uyumsağlayacak şekilde yeniden düzenlenebilir.

- “Örgüt-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık” seviyesi; örgütün, kendisini çevreleyen toplumun bir parçası olması ile ilgilidir. Dışlayıcı bir örgüt anlayışı; toplumla örgüt arasında bir ilişki görmemektedir. Çünkü örgüt dışındasadece finansal paydaşlarına karşı bir sorumluluk hissetmektedir. Kapsayıcı bir örgüt, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ikili sorumlulukları olduğundüşünmektedir.

- Üçüncü seviye olan “Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık” anlayışı; yoksul insanların çalışma hayatına kazandırılması ve iyileştirmeler yapılması amacıyla örgüt politikalarına yön veren değerlere işaret etmektedir. Dışlayıcı bir değer sistemine sahip örgütlerde; yoksul çalışanlara “Kullanılabilir ve atılabilir” işgücü şeklinde bakılmaktadır. Kapsayıcı değer sistemine sahip örgütlerde ise, bu çalışanlara mobilitesi yüksek işgücü olarak yaklaşılır. Sonuç olarak, kapsayıcı bir örgüt, bu çalışan gruplarına yönelik eğitimler düzenlemek ve iş basında eğitimlere ağırlık vermek gibi faaliyetlere yatırım yaparken; dışlayıcı örgütler, bu çalışanlara iş vermeye ve yerlerine başkalarını almak için de onları isten çıkarmaya her zaman hazırdırlar.

- Dördüncü seviye olan “Küresel ekonomi ve kapsayıcılık”, örgütlerin uluslararası işbirlikçileri ile ilgili konumlarını ifade etmektedir. Dışlayıcı örgütler; tek bir kültüre özgü, rekabet odaklı ve ulusal çıkarlarla ilgilenen bir örgütü ifade etmektedir. Kapsayıcı örgüt ise, işbirlikçi bir anlayışla ulusalsınırları aşmakta ve küresel açıdan karşılıklı çıkarlara önem vermekte ve çoğulcu bir anlayış sergilemektedir.

Uygulama tabanlı model: Kapsayıcı bir örgüt anlayışına ilişkin değerlerin örgüte uyarlanması, hem örgüt hem de çalışanlar için önemli faydalar sağlayabilir. Ancak, bu süreçte önemli zorluklar ve engellerle karşılaşmak mümkündür (Mor Barak, 2000).

	Sistem Düzeyi	Faydalar		Engeller
	Mikro	Birey	Örgüt	
Örgütlerde kapsayıcılık ve farklılıklar	Bireyler, gruplar ve örgütler	Terfiler, iyileştirmeler İş doyumu Refah	Düşük işgücü devri ve işe devamsızlıkların azalması Potansiyel çalışanların etkilenmesi "Farklı" müşteri popülasyonuna erişim	Ayrımcılık Önyargı Güç sahibi olma
Örgüt-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık	Örgütler ve toplum	Eğitim İstihdam Topluma daha fazla hizmet	Kurum imajının gelişmesi İşe almalarda ve iş anlaşmazlıklarında avantajlı konumda olma	Verimliliğin kanıtlanması yönünde ekonomik baskılar Kısıtlı işletme vizyonu (kısa vadeli ve örgüt içine odaklı)
Sosyal yardım programları ve kapsayıcılık	Devlet	İstihdam İş olanaklarının artması	Potansiyel çalışan aday havuzlarının genişlemesi İşine sadık işgücü Müşteri ilişkilerinde gelişme	Genel fotoğrafı yanlış kavrama Sosyal yardım talep edenlere karşı kalıp yargılar oluşturma
Küresel ekonomi ve kapsayıcılık	Uluslararası	Uluslararası iş fırsatları	Coğrafi pazarlarda genişleme Ekonomik faaliyetlerde artış	Uluslararası iletişimde, kültürel ve ulusal engeller Expatriatların (kendi vatanından başka yerde çalışan personelin) iyi yetiştirilmemesi
	Makro			

Şekil 7.Kapsayıcı Bir Örgüt Modeli – Uygulama Tabanlı Model

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir(Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

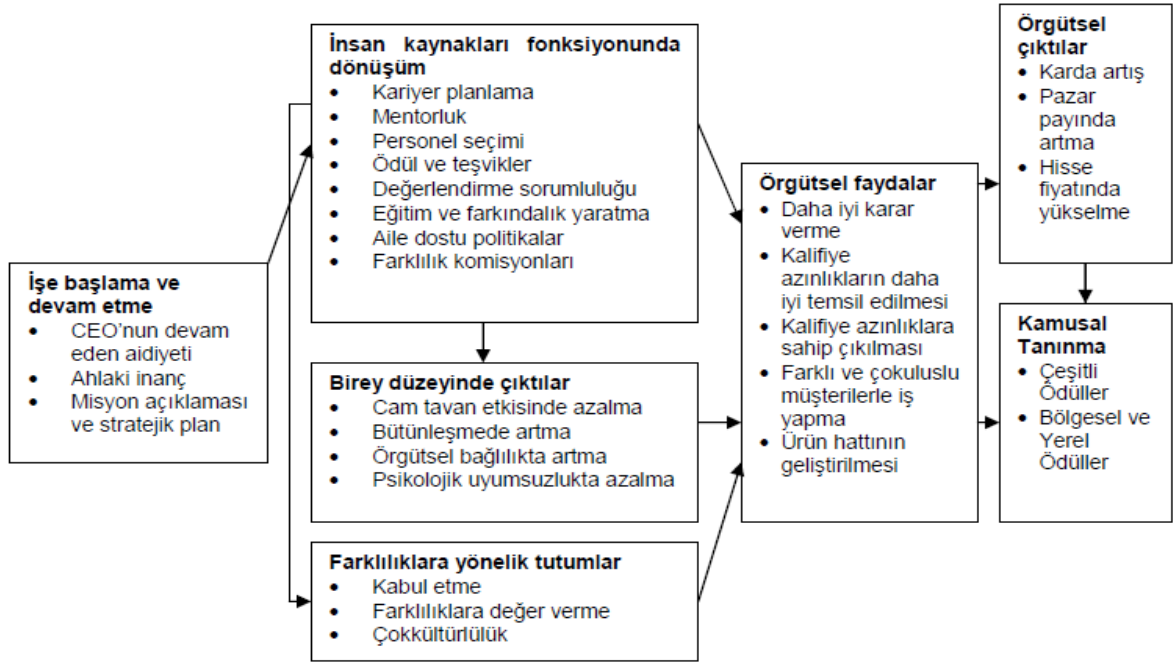
Şekil 7’de özetlenen uygulama tabanlı model de; dışlama ve kapsayıcılıkskalasında, dört sistem düzeyi (örgüt, toplum, devlet, uluslararası) içinde, kapsayıcıörgüt modelinin uygulanmasıyla elde edilebilecek faydaları ve uygulamadakarşılaşılabilecek engelleri açıklamaktadır (Sürgevil, 2008).

4.2.2.2.6. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller

Farklılıkların yönetimi ile ilgili literatürde yer alan modellerden bazıları, özel olarak örgüt fonksiyonlarına ve örgütsel çıktılara (sonuç değişkenlerine) odaklanmaktadır. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in bütünleştirilmiş modeli, Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli, Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli ve Pitts'in Modeli, bu modeller arasında sayılabilir. Bu modellerle ilgili açıklamalara aşağıda yer verilmektedir (Sürgevil, 2008).

➤ **Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli**

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999) tarafından ileri sürülen bu modelde (bütünleştirilmiş model), farklılıkların yönetimi; “Demografik, etnik ve kişisel farklılıkların değerini artıracak şekilde tasarlanmış, örgüt kültürünün tam anlamıyla değişimi” şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılıklara değer verecek şekilde tasarlanmış kültürel değişimi başarmak için, var olan süreçlerin ve uygulamaların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Bu düzenleme sürecine özellikle insan kaynakları fonksiyonundan başlanmalıdır. Bütünleştirilmiş modelde, farklılıkların sonuçlarının olumlu olması için gereken spesifik faktörlere yer verilmektedir. Şekil 8.'de görüldüğü gibi, CEO'ların ise alınması ve ise devam etmesi, insan kaynakları işlevinde değişime neden olmakta, azınlık ve çoğunluk gruba ait bireyler için olumlu sonuçlar yaratmakta ve farklılıklara ilişkin pozitif tutumlar geliştirmektedir. Etkin bir şekilde yönetilen farklılıklar, eninde sonunda önemli örgüt çıktılarını etkilemektedir (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999).



Şekil 8. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Farklılıkların Etkin Yönetimine İlişkin Modeli(1999)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir(Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada aşağıdaki sorulara yanıt aramışlardır:

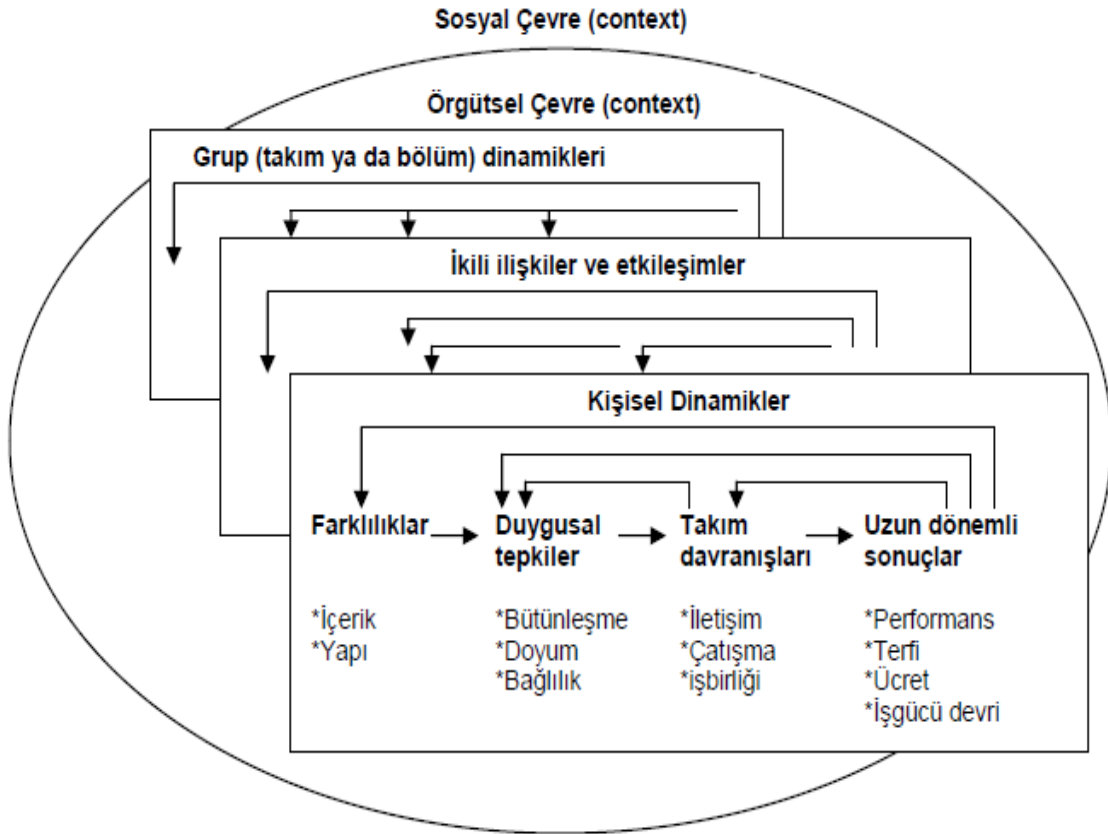
-Farklılık araştırmacıları yıllar boyunca hangi kişisel özellikler üzerinde çalışmışlardır?

-Farklılıkların takımlar ve örgütler için yarattıkları sonuçlarla ilgili neler öğrenilmiştir?

-Farklılıkların yarattığı etkileri biçimlendiren durumsal ve çevresel koşullar hakkında neler öğrenilmiştir?

-Araştırmalar, farklılık olgusunun özünde var olan çok seviyeli karmaşıklıklara nasıl işaret etmişlerdir (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003).

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003), bu sorular temelinde, farklılık dinamiklerini daha iyi anlayabilmek için “Çok katmanlı model” ismiyle bir model geliştirmişlerdir. Araştırmacıların ilgi duydukları özellikler; işle ilgili farklılıklar (task oriented diversity: işlev, eğitim gibi, işletmelerde ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve yeteneklerle ilgili farklılıklar), ilişkilerle ilgili farklılıklar (relations oriented diversity: yaş, cinsiyet ve ırk, etnik köken gibi kişilerarası ilişkileri şekillendiren ancak performans üzerinde doğrudan bir etki yaratmayan farklılıklar), gözlenebilir farklılıklar (yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi) ve derin düzey farklılıklar şeklinde sıralanmaktadır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003).

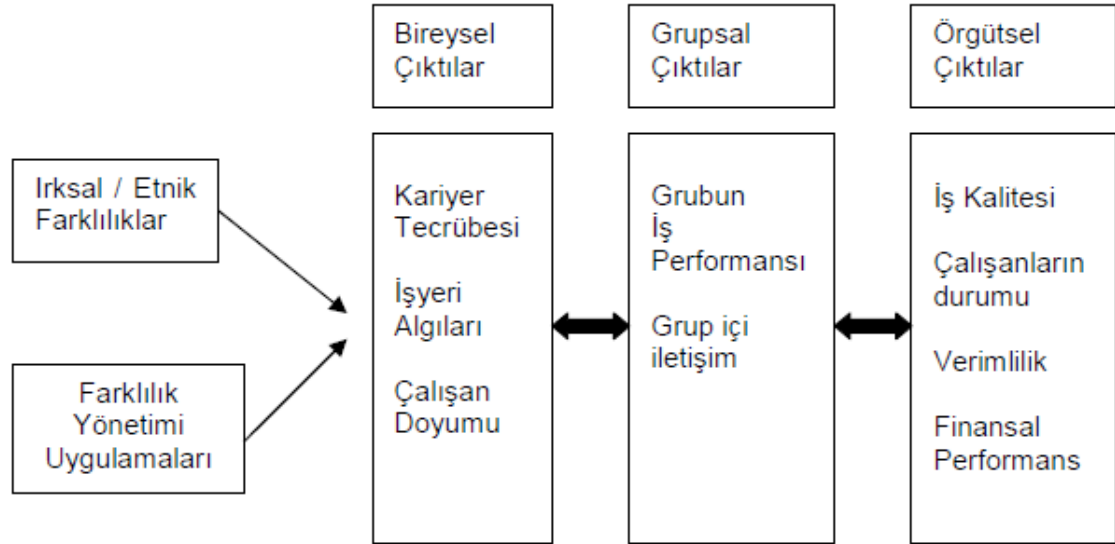


Şekil 9. Jackson, Joshi ve Erhardt’ın Çok Katmanlı Modeli (2003)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

➤ Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli

Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004) tarafından öne sürülen; özel olarak “İrksal / etnik farklılıklar” la ilgili olan ancak tüm farklılık boyutlarına da uyarlanabileceği belirtilen model şekil 10'daki gibi şematize edilmektedir (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004):



Şekil 10. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin İrksal ve Etnik Farklılıkların Örgütsel Davranışa (Birey, Grup, Örgüt Düzeyi) Etkilerine İlişkin Modeli (2004)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

Örgütsel davranış disiplini; yönetim uygulamalarının birey, grup ve örgüt düzeyinde çıktıları etkilediği anlayışından hareket etmektedir. Birey düzeyindeki çıktılar; kariyer tecrübeleri, işyeri algıları ve iş doyumunu şeklinde sıralanmaktadır. Grup düzeyindeki çıktılar; grubun görev performansı, grup işi çatışma ve iletişim şeklindedir. Örgüt düzeyindeki çıktılar ise; personel seçimi, işgücü devri, işe devamsızlık, doyum ve verimlilik şeklinde sıralanmaktadır. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky (2004)

yaptıkları literatür araştırmasında; ücret ve hiyerarşik pozisyonu da içeren kariyerle ilgili çıktılarda, etnik farklılıkların varlığını destekleyen sonuçlar bulduklarını belirtmektedirler (Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky, 2004).

➤ **Pitts'in Modeli**

Farklılıkların yönetimi kavramının çok yönlü bir kavram olduğu ve bu dikkate alınarak tanımlanması gerektiği belirten Pitts'e göre (2006); farklılıkların yönetimi anlayışı üç boyut içermektedir. Bu boyutlar; "Personel seçimi programları, kültürel farkındalığı artırmaya yönelik programlar, pragmatik yönetsel politikalar" şeklinde sıralanmaktadır. Bu boyutlar aynı zamanda, farklılıkların performans üzerindeki etkisini düzenleyen veya etkileyen boyutlardır. Eğer bir örgüt farklılıkları etkin bir şekilde yönetmek istiyorsa, birinci boyut olarak ifade edilen "Personel seçim süreci" kapsamlı bir şekilde ele alınmalıdır. Nitekim, bir örgütün homojenlik ve heterojenlik düzeyini belirleyen, personel secimidir (Pitts, 2006).

Farklılıklara değer veren çalışanlar; "Farklı" insanlarla daha etkin çalışabilirler, kültürel sinerji yaratılmasına katkıda bulunurlar ve daha iyi is çıktılarına ulaşmak için farklılıkları avantaj yaratacak şekilde kullanırlar. Farklılıklara değer vermeyen çalışanlar ise, kültürel farklılıklarla ilgili bir şeyler öğrenmeyi değersiz bulurlar, çatışmaya neden olurlar, çalışma gruplarını parçalara bölerler ve kültürel sinerjinin yaratılmasına katkı sağlayamazlar. "Kültürel farkındalığın" örgütlerde nasıl bir etki yarattığı, özellikle "Farklılıkların yönetiminin etkileri" konusuna ilgi duyan araştırmacılar için geçerli ve önemli bir araştırma konusu olarak düşünülmektedir (Pitts, 2006).

Tam anlamıyla bir farklılık girişimi, aynı zamanda çalışanların is doyumunu artıracak pragmatik ve işlevsel yönetsel politikalar içermelidir. Yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri ya da diğer düzenlemeler; sıkı bir "Tam zamanlı çalışmaya" uyamayan çalışanlar için tercih edilebilir (Kellough ve Naff, 2004; Saltzstein ve Ark., 2001'den akt. Pitts, 2006: 254). Bu tür politikaları benimseyen örgütlerin, daha fazla personel seçeneğine ulaşma şansları vardır. Belki de böylece, daha iyi personel seçeneklerine ulaşmak da mümkün olabilir (Pitts, 2006).

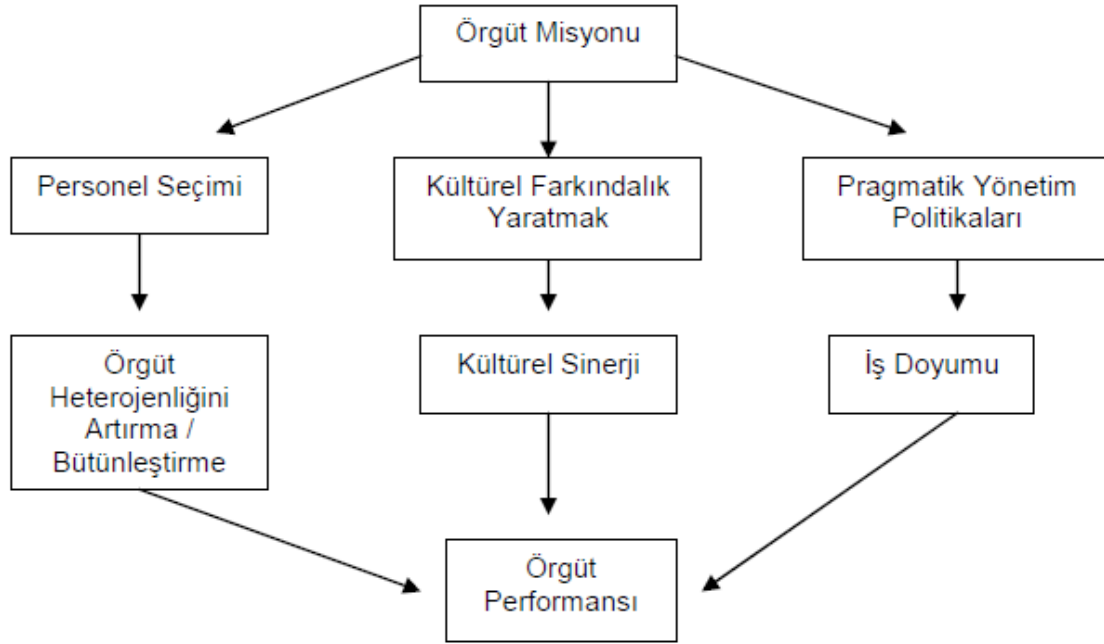
Bu üç temel fonksiyon, Pitts'in (2006) farklılıkların yönetimine ilişkin ileri sürdüğü kapsamlı modeli biçimlendirmektedir. Şekil 11'de de belirtildiği gibi, tüm farklılık yönetimi uygulama veya girişimlerinin kökeni, örgüt misyonudur. Yukarıda aktarılan uc boyutun üç farklı örgütsel çıktıyla ilişkisi vardır. Nihai sonuç ise, örgütsel performanstır (Pitts, 2006).

Farklılıklara değer veren çalışanlar; "Farklı" insanlarla daha etkin çalışabilirler, kültürel sinerji yaratılmasına katkıda bulunurlar ve daha iyi iş çıktılarına ulaşmak için farklılıkları avantaj yaratacak şekilde kullanırlar. Farklılıklara değer vermeyen çalışanlar ise, kültürel farklılıklarla ilgili bir şeyler öğrenmeyi değersiz bulurlar, çatışmaya neden olurlar, çalışma gruplarını parçalara bölerler ve kültürel sinerjinin yaratılmasına katkı sağlayamazlar. Bu tür politikaları benimseyen örgütlerin, daha fazla personel seçeneğine ulaşma şansları vardır. Belki de böylece, daha iyi personel seçeneklerine ulaşmak da mümkün olabilir. Bu üç temel fonksiyon, Pitts'in (2006) farklılıkların yönetimine ilişkin ileri sürdüğü kapsamlı modeli biçimlendirmektedir (Pitts, 2006).

Farklılıkların yönetiminin gelişimi ve farklılık yönetimi modellerinin etkin şekilde uygulanması genellikle yavaş olmaktadır. Çünkü farklılıkları yönetmekle sağlanan faydalar, uzun vadede ortaya çıkmaktadır. Genellikle örgüt liderlerine bunu ifade etmek ve konuya ilişkin sorumluluk taşımalarını sağlamak oldukça zordur. Örgütlerin, farklılıkların yönetimi yaklaşımları etkinleştirildiğinde ortaya çıkacak değer farkında olmalarını sağlamak kolay bir iş değildir. Ayrıca, farklılıklara değer verilmesi gerektiğine inanan insanlar, örgütsel farkındalık yaratma denemelerinde ve daha önemlisi farklılıkları yönetmeye yönelik girişimlerine başladıklarında çeşitli engellerle karşılaşabilmektedirler (Agars & Kottke, 2004).

Son on yıl, farklılıkların yönetimi konusuyla ilgili model geliştirme sürecinde önemli gelişmelere sahne olmuştur. Farklılıklara değer veren örgütlerin özelliklerinin neler olduğu konusunda güçlü bir görüş birliği bulunmaktadır. Ancak, farklılıkları yönetme konusunda başarılı veya başarısız olmanın altında yatan süreçleri açıklama yönündeki

abalar pek sonuç vermemiştir. Bu konuya ilişkin, çeşitli disiplinlerden gelen teorisyenler ve araştırmacılar değerli katkılar yapmaya devam etmektedir (Sürgevil, 2008).



Şekil 11. Pitts'in Farklılıkların Yönetimi Modeli (2006)

Kaynak: Sürgevil O (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Doktora Tezi, İzmir(Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak).

4.2.3. Farklılıkların Yönetiminin Faydaları ve Zararları

Birbirine benzeyen, benzer bakış açıları, inanç ve değerler sistemine sahip olan çalışanları yönetmek zor değildir, asıl zorluk farklılıklara sahip olan işgücünü yönetebilmek, ortak noktalarda buluşturabilmek ve çatışmaları mümkün olduğunca azaltabilmektir. Bu zorluğu, her iki taraf için de avantajlı hale getirerek aşmak amacıyla ortaya atılmış olan “farklılıkların yönetimi”, çalışanların farklılıklarını örgütsel bir zenginlik olarak değerlendirmekte ve örgütler için önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Tozkoparan & Vatansever, 2011 &Sürgevil, 2008). Çeşitlilik yönetimi

politikaları ve programları geçmiş ve şu anki durum yoluyla bir karşılama oluşturmak için tasarlanmıştır. Genel olarak, özellikle iş erişimi olmayan gruplar ve daha kazançlı işler için organizasyon ortamında tasarlanmıştır (Barak, 2011).

Yöneticilerin farklılıkların yönetimi girişimlerinde bulunmalarının en önemli nedenlerinden biri, bu uygulamanın olumlu sonuçları olacağı yönünde bir beklentiye sahip olmalarıdır. Farklılıkların yönetiminin yaratacağı olumlu sonuçlara ilişkin beklentiler şu şekilde sıralanabilir.

- ✓ Kişisel verimliliği artırır ve çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir.
- ✓ Sosyal ve demografik farklılıklara karşı sorumluluk taşımayı teşvik eder.
- ✓ İşletmeye yönelik açılan dava sayılarının azalmasını ve anlaşmazlıkların daha hızlı çözülmesini sağlar.
- ✓ Eşitlik ve adaletin hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturur.
- ✓ Karmaşık görevlerin verimlilik düzeyini yükseltir.
- ✓ Satışları, gelirleri ve karlılığı artırır (Tozkoparan & Vatansever, 2011; Sürgevil, 2008).

Bu olumlu beklentilerin sonucunda da, örgütün diğer örgütlere kıyasla, rekabetçi avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim; Taylor Cox, Stacey Blake ve R.Roosevelt Thomas gibi araştırmacılar; “Çalışma yaşamında farklılık hareketi” şeklinde yaratmış oldukları gündemde, farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerin rekabetçi avantaj elde edeceğini vurgulamaktadırlar (Tozkoparan & Vatansever, 2011; Sürgevil, 2008).

Wentling ve Palma-Rivas (1998), Amerika’nın çeşitli yerlerinde çalışan farklılık uzmanlarıyla yaptıkları mülakatlar sonucunda, işletmelerin neden farklılıkları yönettiğine ilişkin şu sonuçlara ulaşmışlardır (Tozkoparan & Vatansever, 2011; Sürgevil, 2008): İşletmelerin farklılıkları yönetmeleri; verimliliklerinin artmasına, rekabetçi kalabilmelerine, çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurmalarına, sosyal sorumluluklarını güçlendirmelerine ve yasal konulara dikkat etmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak, bu programların gerçekte bu

beklenen kazançları sağlayıp sağlamadığı bilinmemektedir. Çünkü çokaz örgüt bu uygulamaya ilişkin çıktılarını değerlendirmektedir (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

Cox ve Blake (1991) özel olarak; farklılıkları yönetmenin hem insanlar hem de örgütler için iyi olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca, farklılıkların zeki ve akılcıca yönetilmesi yönündeki çabaların; birey/grup, örgüt ve toplum nezdinde fayda getireceği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışmanın bu kısmında; farklılıkları yönetmenin faydaları birey, örgüt ve toplum düzeyinde ele alınarak incelenecektir (Tozkoparan & Vatansever, 2011; Sürgevil, 2008). Çeşitliliğin yönetilmesi aynı anda üç düzeyde çeşitlilik var demektir: bireysel kişilerarası ve örgütsel (Phelps, 1997).

4.2.3.1. Farklılıkları Yönetmenin Bireyler Açısından Faydaları

Bazı insanlar; çalıştıkları örgütler, kapsayıcı bir kültüre sahip olduklarında, kendilerini daha avantajlı hissederler. Kadınlar, teni renkli insanlar, düşük sınıftan insanlar ve yoksullar, gayler, fiziksel olarak engelliler gibi ayrımcılığa ve damgalamaya maruz kalan insanlar; hem kısa hem de uzun vadede kapsayıcı bir iş çevresinden ciddi “Faydalar / kazançlar” sağlayabilmektedirler. Artan maaş ve olanaklar belirgin kazançlar arasında sayılabilir. “Kapsayıcı” bir iş çevresinde çalışan azınlıkların hem zihinsel hem de fiziksel sağlıklarındaki iyileşmeler ise, bir öncekine kıyasla daha az belirgin kazançları oluşturmaktadır. Ancak bu kazançların, çoğu zaman fiziksel olanaklara kıyasla daha olumlu bir etki yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

Örgütsel farklılıkların iyi yönetilmesinden olumlu etkilenenler sadece “Zayıf” durumda olan çalışanlar değildir. Farklılıkların iyi yönetilmesi, işgücünün tümü için potansiyel faydalar yaratmaktadır. Örneğin, gençler bir gün yaşlı olabileceği için, yaşlılara o örgütte iyi davranıldığını görmek onların gelecek endişelerini gidermektedir. Farklılıkların yönetimi aynı zamanda, çalışma yaşamında bireyleri psikolojik açıdan ciddi anlamda zorlayan bir olgu olan psikolojik şiddetle de ilişkilendirilmektedir. Çoğu insan farklılıkları olumsuzluk olarak değerlendirme eğilimindedir. Bu insanlar, diğerlerine şiddet

uygulamaktan çekinmezler. Bu gibi durumlarda, farklılıkların yönetimi; psikolojik şiddetin önlenmesine ilişkin bir strateji olarak ele alınmalıdır. Psikolojik şiddetin bu şekilde önlenmesi, hem bireylere hem örgüte yarar sağlayacaktır (Budak, 2008).

Bir örgütteki herkesin, yanlılıkların işleyişiyle ilgili bilgi sahibi olması da önemlidir. Bilgi sahibi olmak farkındalık yaratır. Kişiler böylece, kendi sahip oldukları yanlılıkları, önyargıları ve kendilerine benzemeyen diğerlerine ilişkin tutumlarıyla ilgili anlayışlarını da geliştirme fırsatı yakalar. Ayrıca, kişilerin sahip oldukları yanlılıklardan kurtulma çabaları ve bu yanlılıkları en aza indirmeleri, ileride davranışlarından dolayı suçluluk duygusuna kapılma risklerini de önleyici bir etki yaratır (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

4.2.3.2. Farklılıkları Yönetmenin Örgütler Açısından Faydaları

Farklılıkların iyi yönetilmesinin örgüte kazandırdıkları en az bireylere kazandırdıkları kadar, hatta belki de daha fazla önem taşımaktadır. Hubbard’a göre (2004); çalışma yaşamındaki farklılıklar; işgücünü stratejik bir şekilde kullanan örgütler için, büyük bir fırsattır ve bu farklılıklara yatırım yapmak bir örgüte önemli katkılar sağlamaktadır (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

İşletmelerin en temel amacı “Karlılık”tır. Ancak, karlılık, birincil amaç olmakla birlikte, işletmelerin başka amaçları da bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda Cox ve Blake (1991), farklılık yönetimi programlarında ve girişimlerinde başarılı olunduğunda edinilen altı avantajdan söz etmektedir; maliyetleri azaltma, kaynak sağlama, pazarlama, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik. Bu avantajlar aşağıda açıklanmaktadır:

- 1. Maliyetlerde azalma:** İşgücü devrinde ve işe devamsızlıklarda azalma sonucu maliyetlerde düşme.
- 2. Kaynak sağlama:** İşgücü havuzu daralırken ve değişirken en iyi personel adaylarını etkileme.

3. Pazarlama: Pazarlama çabalarına içsel ve kültürel duyarlılık getirme.

4. Yaratıcılık: Yenilik ve yaratıcılık düzeyini artırma.

5. Problem çözme: Daha geniş bakış açılarına sahip olma ve daha başarılı eleştirel analizler yapma.

6. Sistem esnekliği: Çevresel değişikliklere hızlı ve daha az maliyetle cevap verebilme (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

İyi yönetici çalışanları için savaşta("yetenek için savaş") , şirketlerin belirli kişilerin etnik kökenleri, dini, milliyeti veya cinsiyet nedeniyle geleneksel ana parçası olmasa bile, tüm kaynakların kullanımı yapmak gerekir. Heterojen yönetim ekipleri homojen gruplara göre daha büyük yenilikçi gücü oluşturma eğilimindedir. Şirketler kendi pazarlarını daha iyi kullanmak ve daha üretken profil oluşturmaktadır. Çeşitliliği teşvik eden bir kurum kültürü çalışanların istenilen çeşitliliği entegre başarır, bu çalışanların motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak ve iç sürtünme kayıpları yanı sıra dalgalanma ve fırsat maliyetlerini azaltacaktır. Sosyal ve etik doğruluğa şirket imajına olumlu bir katkı yapar ve kurumsal iletişimde avantaj için kullanılabilir. Son olarak, çeşitlilik yönetimi uygulayan şirketler bir rekabet verebilir. Sorun çözme, kurumsal imaj ve pazarlama gibi alanlarda avantajlıdır (Barak, 2011).

4.2.3.3. Farklılıkları Yönetmenin Toplum Açısından Faydaları

“Bullock (2004); toplumda var olan sosyal adaletsizliği ve eşitsizliği, örgütlerin yarattığını ve desteklediğini belirtmektedir. Analizlerinde, toplumsal sınıf yapılarının, önyargılar ve yapısal engeller nedeniyle, örgütlere yansıdığını belirtmektedir. Cokley vd. (2004), Afrika kökenli Amerikalıların ve diğer ırksal-etnik azınlıkların, belirli iş ve meslek gruplarına doğru ayrıldıklarını belirtmektedir. Ayrıca, Afrika kökenli Amerikalıların yönelindikleri bu iş ve / veya mesleklerde, yukarıya doğru kariyer değişkenliği ve kariyer ilerlemesi (terfi) şansı çok düşük olmaktadır (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

Farklılıkların yönetiminin toplumsal düzeyde faydası, farklı gruplar arasındaki işbirliğini ve iletişimi geliştirmek amacıyla, kişilerarası ve kültürlerarası anlayışın gelişmesine yardımcı olmasıdır. Kültürlerarası anlayışın gelişimi, farklı toplumları oluşturan ulusların birbirlerine daha hoşgörüyle yaklaşmasına yol açacaktır. Bu bir anlamda kültürlerarası köprülerin inşa edilmesini ifade eder. Kültürlerarası ilişkiler, hoşgörü ve anlayış duyguları ise dünya barışına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Tozkoparan & Vatansever, 2011;Sürgevil, 2008).

Farklılıkların yönetimi, insanların birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin fark edilmesi ve insanların tüm bu özellikleri ile kabullenilip değer görmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu süreç, farklılığın teşvik edildiği, farklılıkların birey, takım ve işletme düzeyinde performansı artıran bir kaldıraç olarak kullanıldığı bir yapının kurulmasını, tüm sistemlerin ve örgüt kültürünün bu anlayışı destekler şekilde biçimlendirilmesini öngörmektedir (Özer, 2007).

Farklılıkların yönetimi, işletmelerin pek çok alanını etkilediği ve bir dizi farklı stratejik odaklanmaları gerektirdiği için karmaşık bir süreçtir. Ancak bununla birlikte, başarılı bir şekilde yönetildiğinde sadece işletme içinde değil işletme dışında da çeşitli kazanımlar elde edilecektir (Aksu, 2008).

4.2.4. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Tek uluslu farklılık yönetimi akademisyenleri arasında organizasyonlarda daha önceki olumlu ayrımcılık ve fırsat eşitliği faaliyetlerinin aksine farklılık yönetiminin gerçekliği ve yasallığı bakımından fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Agocs & Burr, 1996). Bu kavrama, kamu ve özel sector uygulayıcıları, danışmanlar, sendikalar, işveren sendikaları temsilcileri, yasa düzenleyiciler ve politikacılar tarafından çok çeşitli anlamlar atfedilmiştir (Jenner, 1994). Hatta 1990'lı yılların başlarında araştırmaların çoğu tümevarımsal anlayışların yokluğu dolayısıyla zorluk yaşamıştır. İşgücü ya da kültürel farklılık ve gelişmiş şirket performansı arasındaki tek yönlü nednesel ilişki iddiaları çoğu kez deneysel kanıtlarla ispat edilmemiştir (Dereli ve Ark., 2007).

Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır. Bu anlayış; Amerika’daki işyerlerinde eşitliği sağlamak için yaygın olarak paylaşılan “Ayrımcılık karşıtı uygulamalar, eşit fırsatlar ve olumlu eylem” gibi yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır. Birçok araştırmacı, bu “İşletmecilik olayını (business case)” destekleyen temel neden olarak, demografik özelliklerdeki değişiklikleri göstermektedir. “1980’lerin sonu ve 1990’ların başında, birçok araştırmacı tarafından, nüfustaki demografik değişiklikler nedeniyle, işgücündeki farklılıkların artacağı öngörülmüştür. Farklılaşma derecesi giderek artan bu işgücünü yönetmek amacıyla, bazı çevrelerce etkin bir insan kaynakları stratejisi olan “Farklılıkların yönetimi” ortaya atılmıştır. Göreceli olarak yeni olan bu yaklaşım, eşit fırsat (equal opportunity) ve olumlu eylem / aksiyon (affirmative action) gibi daha eski olan kavramlardan doğmuştur (Thomas, 1990). Eşit fırsatlar ve olumlu eylem yaklaşımlarının çerçevesi yasal olarak belirlenmiştir. Farklılıkların yönetimi ise bir “İşletmecilik olayı” olarak değerlendirilmektedir. Dahası, eşit fırsatlar ve olumlu eylem, dezavantajlı gruplara ve bu grupların paylaştıkları niteliklere odaklanırken; farklılıkların yönetimi anlayışının altında yatan temel varsayım, tüm bireylerin eşsiz ve benzersiz olduğudur” (Sürgevil, 2008).

Farklılıkların yönetiminin bilinen isim babası olduğu belirtilen R. Roosevelt Thomas Jr., 1983 Amerika Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü (American Institute for Managing Diversity)’nu kurmuştur. Bu alanda çalışan ilk akademisyenlerden biri de (aynı zamanda danışman olarak çalışan) Taylor Cox Jr.’dır. Taylor Cox da örgütlerde farklılıklarla ilgili süreçleri akademik literatüre kazandıran isimler arasında yer almaktadır. Cox (1991), kültürel farklılıklarla örgütün sahip olduğu rekabet düzeyini ilişkilendirmiştir (Hudson Enstitüsü; merkezi Indianapolis, Indiana’da olan, özel ve kar amaçlı olmayan bir örgüttür.) (Sürgevil, 2008).

1996 yılında çeşitlilik araştırmasında ilk on değerlendirilirken, Nkomo ve Cox’un çalışmalarının çoğu incelenmiş ancak düzgün çeşitlilik kavramının kendisini teorize etkilerinin başarısız olduğu sonucuna varıldı. Daha teorik yaklaşımlar için kendi savunmasını takiben, birçok akademisyen bir söylem olarak çeşitlilik ve farklılıkların yönetimi çalışmalarına başladı (Zanoni & Janssens, 2004).

4.3. Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir. Bu doğrultuda karşımıza, işletmecilik ve yönetim alanında “farklılıkların yönetimi” adıyla anılan bir yönetim paradigması çıkmaktadır. Kökeni Amerika olan bu anlayışın, küreselleşen dünyada faaliyet gösteren tüm örgütler ve ülkeler için geçerli olduğu düşünülmektedir. Ancak dünya çapında tartışılan bu konunun, farklı kültürler ve ekonomik koşullarda işlerliğinin sorgulanması gerekmektedir. Bu doğrultuda, ülkelere veya uluslara özgü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Benzer şekilde, Türkiye’de de farklılıkların yönetimi anlayışı ve uygulamaları ile konunun geleceğinin sorgulanmasının gerekli olduğu düşünülmektedir (Sürgevir O. & Budak G., 2008). Farklı kültürlerden insanlarla başarılı bir etkileşimin günümüzün yönetim becerilerinin en önemlilerinden biri haline geldiğini ifade etmişlerdir (Yeşil, 2009).

“Avrupa ve Asya’nın kesişme noktasında yer alan ve bu nedenle stratejik bir konuma sahip olan Türkiye; tarihte, Doğu ve Batı ile Kuzey ve Güney arasında ticaret ve kültür açısından bir geçit noktası olmuştur. Bunun bir sonucu olarak, Türk toplumu “Bir yandan Türk değer ve normlarını bir yandan da dışsal (özellikle Batı’nın) etkileri ve küresel eğilimleri yansıtan farklı bir topluluk” şeklinde nitelendirilmektedir. Türkiye’de iş yaşamında, aile üyeleri tarafından yönetilen özel holdingler giderek daha baskın bir hal almakta, devlet kurumları ise giderek azalmaktadır. Laik bir ülke olan Türkiye, kültürlerarası etkileşimlere açık olup küreselleşen dünyada, eşsiz bir konuma sahiptir. Bu doğrultuda da, yabancı yatırımlarda ve çokuluslu işletmelerin sayılarında artışlar görülmektedir”. Bu gelişmelerle birlikte, Türkiye’deki işletmeler, sosyal sorumlulukla ilgili

konulara ve paralelinde SA 8000 Standartlarına (Sosyal Sorumluluk Standartları / Social Accountability Standard) önem vermeye başlamışlardır. Bu standartların amacı; işletmelerin üretimlerini ve diğer faaliyetlerini, insan haklarını koruyacak şekilde, uygun çalışma koşullarında garanti altına almaktır (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Türkiye’deki işgücü yapısındaki değişiklikler ele alındığında, aşağıdaki saptamaların yapılabileceği görülmektedir:

- Çalışan kadın sayısı artmakta ve kadınlar kariyerleriyle birlikte anneliklerini de sürdürmek istemektedirler.
- Çalışanların eğitim düzeyi yükselmekte ve yeni bir nesil (1980 sonrası doğumlular) iş yaşamına katılmaktadır.
- Emeklilik yasının yükseltilmesi ile birlikte, işgücünün yaş ortalaması değişmekte ve bu durum daha çok yaşlı insan istihdamını gündeme getirmektedir.
- Cinsellikle ilgili tabular azalmakta, insanların cinsel tercihlerine sahip çıkma isteği artmaktadır.
- Azınlıklarla ilgili duyarlılıklar yükselmektedir.
- Avrupa Birliği süreci, iş yaşamı ile ilgili ayrımcılık gibi bazı konuların yeniden düşünülmesini gerektirmektedir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Türkiye’deki farklılık kavramıyla Batı Avrupa ülkelerindeki farklılık kavramı aynı anlamlar taşımamaktadır. Batı’da daha çok “İrksal” farklılıklara ağırlık verilmektedir. İrksal farklılıklar aynı zamanda, işyerlerindeki demografik özellikleri de kapsamaktadır. Türkiye’de ise, Türk nüfusunun çoğunluğu benzer etnik kökenden geldiği için, ırksal farklılıklardan söz etmek pek mümkün değildir. Batı ülkelerinde farklılıkların, önemli ve temel bir sorun olarak ele alındığı zamanlarda; Türkiye’de bu konuya benzer ilgi gösterilmemiştir. Türkiye’deki araştırma çabaları daha çok kavramın kültürel boyutları ile kısıtlı olmuştur (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Türk işletmelerinde, daha verimli çıktılarına ulaşabilmek için farklı bir işgücünün nasıl yönetileceği önemli bir sorundur. Bu amaca ulaşabilmek için örgütlerin, geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Farklılık kavramının; yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi özelliklerin ötesine geçerek; yaşam tarzı, iş alışkanlıkları ve yaradılıştan gelen farklılıklara yönelmesi gerekmektedir. Günümüzde Türkiye’de farklılıkların yönetimi kavramı, politikacıların söylemlerinden, günlük dildeki konuşmalara yayılmaya başlamıştır. Ayrıca “Farklılıkları yönetme” ifadesi, birçok firmanın misyon ifadelerinde de yer almaktadır. Literatürde konuyla ilgili yapılmış çalışmalar değerlendirildiğinde; konunun farklı bağlamlarda ve farklı bakış açılarıyla ele alındığına rastlanmaktadır. Ancak farklılıkların yönetimi fikri Türkiye için oldukça yenidir. Literatürde eşit istihdam fırsatı, farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık gibi konularda yapılmış bazı çalışmalara rastlanmaktadır (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusu, yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi kitaplarında (Budak, 2008), stratejik insan kaynakları yönetimi kitaplarında (Barutçugil, 2004) ve küreselleşme ve çok uluslu işletmecilik ile ilgili kitaplarda (Seymen ve Bolat, 2005) ve insan kaynakları dergilerinde (Farklılıkların Yönetimi Nedir, Neden Önemlidir, Nasıl Çalışır?, 2003) de yer almaktadır. Ayrıca konu ile ilgili “Küresel Farklılık Yönetimi” (Özbilgin, 2008) ve “Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi” (Özer, 2007) isimli kitap bölümleri de bulunmaktadır. Konu aynı zamanda çeşitli üniversitelerin lisans ve yüksek lisans programlarında, insan kaynakları yönetimi dersi kapsamında veya ayrı bir ders olarak okutulmaktadır. Türkiye’de konu ile ilgili gerçekleştirilen proje, seminer ve konferanslardan bazıları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Süral Özer, 2007):

- ✓ 27-28 Eylül 2000 tarihinde İstanbul’da düzenlenen ve KALDER’in organizasyonunu üstlendiği, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın kongresi Forum 2000’in ana teması; “Farklılıkların bir arada yönetimi: Mükemmelliğe doğru bir köprü (Managing Diversity: A Bridge to Excellence)” olarak belirlenmiştir.

- ✓ 4-6 Ekim 2006 tarihinde PERYON tarafından düzenlenen 14. Ulusal Yönetim Kongresi'nde de "Mozaik: İnsan Yönetmek Sanattır" ana teması etrafında; yaş, cinsiyet, eğitim, kültür vb. çeşitli özellikleriyle birbirinden farklı olan insanların tüm farklılıklarını koruyarak, onları bir değer olarak taşıyarak, bir arada başarılarla imza atabilmelerini sağlayacak yönetim araçları ve farklılıkları yönetebilmenin zorlukları tartışılmıştır (www.peryoniyk2006.com).
- ✓ Türkiye aynı zamanda, Haziran 2006-Eylül 2007 dönemi boyunca, "Herkes Farklı – Herkes Eşit (All Different All Equal)" (www.alldifferent-allegal.info, www.herkesfarkli-herkeseşit.info) isimli bir Avrupa projesinde yer almıştır (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Türkiye'de ayrımcılıkla ilgili var olan bazı yasal düzenlemelere de aşağıda yer verilmektedir: Türkiye'de, Anayasanın 10. maddesinde "Herkesin, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşit" olduğu belirtilmektedir. 2003 yılında yürürlüğe giren, 4857 sayılı Yeni İş Kanunu'nun 5. maddesi ile Türkiye farklılıklar konusunda yasal olarak AB standartlarına ulaşmıştır. Söz konusu maddeye göre "Dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, mezhep vb. sebeplere dayalı ayırım yapılamaz". İş kanunu'nun 30. maddesine göre; her yılın Ocak ayı başından itibaren yürürlüğe girecek şekilde Bakanlar Kurulu'na belirlenecek oranlarda; işletmeler, özürlü (engelli) ve eski hükümlü ile 3713 sayılı Terörle Mücadele Kanunu'nun ek 1. maddesinin (B) fıkrasında yer alan terör mağduru işçiyi meslek, beden ve ruhi durumlarına uygun işlerde çalıştırmaları gerekmektedir. Bu kapsamda çalıştırılacak işçilerin toplamı yüzde altıdır. Ancak özürölüler için belirlenen oran, toplam oranın yarısından az olamaz (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

Türkiye aynı zamanda, İnsan Hakları Evrensel Bildirisi (Universal Declaration of Human Rights), Avrupa İnsan Hakları Bildirisi (European Human Rights Declaration), Avrupa İnsan Hakları ve Temel Özgürlükler Anlaşması (European Convention of Human Rights and Fundamental Freedoms), Her Türlü Irk Ayrımcılığının Önlenmesine İlişkin Uluslararası Sözleşme (International Convention on the Elimination of All Forms of Racial

Discrimination / ICERD), Din veya İnanca Dayanan Her Türlü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Önlenmesine İlişkin Bildiri (Declaration on the Elimination of All Forms of Intolerance and of Discrimination Based on Religion or Belief), Ulusal veya Etnik, Dinsel veya Dilsel Azınlıklara Mensup olan Kişilerin Haklarına Dair Bildiri (Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious or Linguistic Minorities), Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Anlaşması (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women / CEDAW) gibi bazı bildiri ve anlaşmalara taraftır. Ancak, Türkiye’de farklılıkların yönetimi konusunun yasal açıdan daha çeşitli ve kapsamlı düzenlemelerle desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir (Sürgevil, 2008; Sürgevil, 2010).

TC. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü (The Directorate General on Status and Problems of Women) 1980 yılında Türkiye’deki kadınların siyasete ve çalışma hayatına katılımını teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. Bu örgüt, İngiltere’deki “Eşit Fırsatlar Komisyonu (Equal Opportunities Commission)”na denk olmasına rağmen; kamu hizmeti veren bir kurum olarak henüz karşılaştırılabilir bir itibara sahip değildir. Türkiye’de cinsiyet eşitliğinin sağlanması için mücadele eden kurumlar ve gruplar bulunmasına rağmen, bu grup ve kurumların ayrımcılıkla ilgili programlara karşı duracak yasal bir güçleri olmadığı için çabaları yetersiz kalmaktadır. Bu noktada, çalışma hayatında cinsiyet ayrımcılığı yapılmaması büyük ölçüde, işverenlerin personel seçimi ve işe alma süreçlerinde takındıkları iyi niyetli tutumlara bağlı olmaktadır (Sürgevil, 2008 & Sürgevil, 2010).

Sonuç olarak, farklılıkları yönetme girişimlerinden birçoğu yarattıkları etkinlik ile tanınmaktadır. Örgütler, bu girişimlerin işe yaradığından emin olmakla sorumludurlar. Diğer örgütler, bu örneklerden öğrenebilirler ve farklılıkların yönetimi uygulamaları gelişme gösterebilir. Bu alan, araştırmacılar, danışmanlar ve örgüt üyelerinden oluşur ve bunların hepsi farklılıkların yönetimi anlayışını geliştirmeye katkı sağlar. Yapılmış çalışmaların üstüne, disiplinler arası işbirliği ve teorik modellerde gelişmeler arttıkça ve başarılı uygulamaların farkına varıldıkça, farklılıkların yönetimi alanı gelişmeye devam edecektir (Sürgevil, 2008 & Sürgevil, 2010).

Özetle belirtmek gerekirse farklılıkların yönetimi, bir yandan herkese eşit fırsatlar sağlamayı, diğer yandan herkesin sahip olduğu farklılıklara saygı göstermeyi hedefleyen, işgücü farklılıklarını örgüte katkı sağlayan değerler olarak gören ve onlardan işletmeye katma değer yaratacak şekilde yararlanmaya çalışan bir yönetim uygulamasıdır. 1990'lı yıllardan itibaren literatürde yerini alan farklılıkların yönetimi anlayışı, hem kuramsal hem de uygulama açısından yeni araştırmalara ihtiyaç duyan, gelişmeye muhtaç bir alandır (Sürgevil, 2008 & Sürgevil, 2010).

4.4. Hemşirelikte Farklılıkların Yönetimi

Demografik değişiklikler, hem işgücünün hem de nüfus popülasyonunun giderek farklılaşmasına yol açmaktadır. Sağlık hizmetleri de işgücünün bu demografik değişikliklerinden etkilenmektedir. Sağlık kurumları bir yandan farklılaşan hastanüfusuna hizmet verirken, bir yandan da değişen topluma bağlı olarak farklılaşan çalışanlarını etkin bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır (Tarhan, 2012).

Hemşirelik; bireylere anlamlı, uygun, bireysel değerlerine ve yaşam biçimlerine saygılı, insana yakışır hizmet sunmayı amaçlayan bir meslektir. İnsanları yaş, cinsiyet, eğitim, ülke, etnik köken, kişilik, kültür, dini tercih, geldiği yöre, bedensel engel, cinsel tercih gibi özelliklerine göre gruplandırmak hatalı bir hemşirelik yaklaşımıdır. Uluslararası Hemşireler Birliği (ICN) Etik Kodu'nda hemşireliğe gereksiniminin evrensel olduğunu, hemşireliğin özünde; insan yaşamına ve insan haklarına ulus, dil, din, cins, inanç, yaş, politik görüş ve sosyal statü farkı gözetmeksizin değer ve saygı olduğunun belirtir. Hemşireler bireylere bakım verirken bireylerin farklılıkları ve benzerlikleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve duyarlı olmalıdır (Tarhan, 2012).

İnsanlar sosyal yaşamlarında kendilerine benzeyen insanlarla ilişki kurmaktadır. Ancak çalışma yaşamında birçok farklı kişiliğe, kültüre, yaşa, cinsiyete ve etnik kökene sahip insanlarla çalışmaktadırlar. Hemşireler bakım verdikleri bireylerin farklılıklarını ve benzerliklerini ancak bu farklılıklar ve benzerliklerle yaşayarak öğrenmektedirler. Yani toplumda yer alan birçok farklılık ekip içinde de bulunduğu hem hemşirelerin

farklılıkları anlaması kolaylaşacak, hem de bakımverdikleri farklı bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi yanıt verebileceklerdir (Tarhan, 2012).

Farklı geçmişlerden gelen insanların işyerinde bir araya gelmesi, hem büyük bir başarı hem de çatışma potansiyelidir. Bu sebeple farklılıkların hem sağlık kurumlarının yöneticileri hem de hemşireler ve diğer sağlık personelleri tarafından kurumun politikave prosedürleriyle iyi anlaşılması gerekmektedir (Tarhan, 2012).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Bu araştırma, yönetici hemşire ve hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlandı ve gerçekleştirildi.

5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakasında bulunan 200 ve üstü yatak kapasitesine sahip üç Sağlık Bakanlığına bağlı eğitim ve araştırma hastanesi ve dört özel hastane olmak üzere toplamda yedi hastaneden gerekli yazılı ve sözlü izinler alındıktan sonar 01 Eylül 2012-15 Aralık 2012 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul İli Avrupa yakasında yer alan, tam teşekküllü, 24 saat hizmet veren ve hemşire ve yatak sayısının 200 ve üzerinde olan üç eğitim ve araştırma hastanesi (n=1440 hemşire) ve üç özel hastanede (n=650 hemşire) çalışan 2090 hemşire oluşturmuştur. Örneklem yöntemine gitmeden tüm evrene ulaşılması hedeflenildi ancak veri toplama aşamasında alanda çalışan hemşirelerin haftalık, yıllık izin, doğum izninde olan ve anket formunu yanıtlamak istememelerinden dolayı tüm evrene ulaşılamadı, örneklem yöntemine gidildi. Araştırma, basit rastlantısal örneklem yöntemiyle eğitim ve araştırma hastanesi ile özel hastanede çalışan tüm hemşire sayıları göz önünde bulundurularak her birimin ana yığındaki tabaka ağırlıklarına göre her birimden alınacak örnek sayıları belirlendi.

Toplam hemşire sayısı 2090 olarak bilinmektedir. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde araştırmada kullanılan ölçeklerden her bir alt grupları arasında iki grup farklılıkları için 0,30'luk bir puan farkını tahmini 0,80'lik standart sapma için minimal örneklem büyüklüğü her bir grup için 112 olarak bulunmuştur

(Tip I hata %5, tip 2 hata %20 power=0,80 kabul edilecek). İki grup arasındaki farklılık değerlendirildiğinde yedi farklı değişken için toplam örneklem büyüklüğü 784 olarak hesaplanmaktadır.% 5 oranında araştırmaya katılmama gibi izinli olma durumlarından dolayı toplam çalışılması gereken örneklem büyüklüğü hesaplanmıştır.

Bu çerçevede anket soruları tesadüfi olarak belirlenen 1050hemşireye uygulanmış ve 850 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örnekleme hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

Araştırma kriterlerine uyan eğitim ve araştırma hastanesi ile özel hastane hemşire sayıları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Hastanelerin Tabaka İçindeki Ağırlıklarına Göre Örneklem Alınacak ve Alınan Hemşire Sayıları

Hastaneler		Hemşire Sayısı (N)	Örneklem Girecek Hemşire Sayısı (n)	Örneklem Alınan Hemşire Sayısı (n)
Eğitim ve Araştırma	Bağcılar	440	165	150
	Şişli	500	188	140
	Okmeydanı	500	188	160
Özel	Florence Nightingale	200	74	50
	Medical Park	200	74	150
	Taksim Alman	110	40	100
	Gaziosmanpaşa	140	55	100
Toplam		2090	784	850

Araştırmada hata payını azaltmak için örneklem kapsamı geniş tutulmuştur. Toplam 1050 anket formu dağıtılmıştır ancak izinli ve raporlu olanlar, verilen anket formunu yanıtlamak istemeyenler, anket formunu kaybedenler ve eksik dolduranların olması nedeniyle dağıtılan anket formlarının %80,95’i dönmüş olup, çalışma **850 hemşire** ile gerçekleştirildi.

5.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak 2 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümünde, araştırmacı tarafından ilgili literatür doğrultusunda hazırlanan hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren Kişisel Bilgi Formu (Ek-1) ve ikinci bölümde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Ek-2) bulunmaktadır.

5.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Veri toplama formunun bu bölümünde araştırmacı tarafından literatür bilgisine dayalı olarak hazırlanan hemşirelerin bireysel, mesleki ve çalıştıkları kurumun özelliklerini içeren 17 sorudan oluşmaktadır (Ek-1).

5.4.2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Sağlıkta hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmede kullanılacak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada 30 maddeden oluşan bir anket taslağı oluşturulmuştur. Anket taslağının geliştirilmesinde çıkış noktasını Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçme aracı oluşturmakta (e-posta/EK-3'te ve telefon yolu ile izin alınmıştır) ve yurtiçi ve yurtdışı literatür incelenmesiyle de elde edilen bilgilerin yardımıyla, farklılıkların yönetimi, bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutları içerecek biçimde düzenlenmiştir (Haziran 2011). Hazırlanan taslağın ilk şekli 6 uzmanın görüşüne sunuldu (Ekim 2011). Görüş alınmak amacı ile mail gönderilen 6 uzmanın 6'sından dönüş oldu. Görüş alınırken ölçek formu ile maddelerin uygunluğunu değerlendirme formu uzmanlara birlikte gönderildi. Uzmanların değerlendirmesi için ölçekteki her bir maddenin “uygun”, “geliştirilmesi gerekir”, “uygun değildir” şeklinde kodlama yapıldı ve bunlardan birini belirtmeleri, düzeltilmesi gerekirse de bunun ne şekilde olması konusunda görüş yazmaları istendi. Alınan uzman görüşlerine göre bazı sorularda değişiklikler yapılmıştır. Önerilere göre bazı maddelerde daha net anlaşılmayı sağlayacak ve de farklı yorumlara neden olmayacak şekilde ifadelendirmede düzenlemeler yapıldı. Bu yeniden düzenlenen şekli Türk dili uzmanına danışılarak dil ve yazım yanlışlarında düzeltmeler yapıldı. Sonuçta, ölçek formunun 30 maddeden ve 5'li likert tipinden kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ifadelendirmelerinin kullanıldığı taslak “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” olarak adlandırıldı (Aralık 2011) ve bu ölçeğin uygulaması yapıldı.

Geliştirilen ölçek taslağı formunun son şeklinin uygulaması, gerekli kurumsal izin ve etik kurul onayı alındıktan sonra Nisan-Mayıs 2012 tarihleri arasında İstanbul İli Avrupa yakasında bulunan Özel Gaziosmanpaşa Hastanesi'ndeki örneklem grubuna alınmayan ve

çalışmayı kabul eden toplam 30 hemşirede gerçekleştirildi. Hemşirelere önce çalışmanın amacına ilişkin açıklama yapıldı ve gönüllülük esasına göre çalışmaya katılımı kabul edenler tarafından form cevaplandırıldı. Ölçek formunun uygulama süresi 10-15/dakika sürdü. Uygulama 30 hemşireye 15 gün ara ile iki kez yapıldı. Uygulama sonucunda katılımcılara ait veriler bilgisayar ortamına aktarıldı. Elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik programı ile analiz edildi. Analiz aşamasında ölçeğin yapı geçerliğini ortaya koymak ve ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin belirlenerek boyutlandırılması amacıyla faktör analizi yapıldı. Ölçeğin birbirinden bağımsız alt faktörlerinin olup olmadığını belirlemek amacıyla faktör analizi için temel bileşenler (Principal component factoring) ve faktör döndürme (varimaks rotation) tekniği olarak çalışıldı. Verilerin uygunluğu ve örneklem yeterliliği testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi kullanıldı. Ardından özdeğer çizgi grafiği incelendi. Çalışmada geliştirilen ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacı ile iç tutarlılık analizi yapıldı ve Cronbach Alfa değeri hesaplandı. Yapılan analizler sonucunda ölçeğin üç faktörlü çıktığı; ayrıca, bireysel tutumlar ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç temel yapıyı yansıttığı görülmüştür. Yapılan analizde alt boyut maddelerinde farklılık saptanarak maddeler arası değişiklik yapılmıştır. Analiz sonucunda birinci faktörün 4, ikinci faktörün 12 ve üçüncü faktörün 14 maddeden oluştuğu saptanmıştır. Bu bulgulara göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin sağlık alanında hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri ölçülebilecek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan bu çalışmada son şekli verilen ve toplam madde sayısı 30 olan ölçme aracının güvenirlik katsayısı (Cronbach alpha) 0,968 değerinde bulunmuştur. Ölçeğin kapsam geçerliliği için CVI (Content Validity Index): %92, güvenirliği için madde-toplam puan korelasyon değeri: 0.826 ve Cronbach Alpha: 0.968'dir.

5.4.2.1. Ölçek Güvenirlilik Çalışması İle İlgili Bulgular

Alfa katsayısı ölçekte yer alan k sorunun varyansları toplamının varyansa oranlaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır. Cronbach alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile

bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamaya yarar.

Alfa katsayısının değeriendirilmesi aşığıdaki ölçüte göre yapılır:

$0.0 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenilir değıildir,

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirlikteedir,

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise oldukça güveniliridir,

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Şenocak, 2009).

Hemşirelerin farklılıkların yönetimi algılarını belirlemek için kullandığımız “Farklılıkların Yönetimi Ölçeğıne” ne ait 30 soruluk anketin geçerlilik ve güvenilirlik değeriendirilmesi yapıldı. Literatüre göre (Şenocak, 2009) $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güveniliridir. Ölçeğimizin Alfa değeri 0.968 çıktığından ölçeğın yüksek derecede güvenilir olduğı saptandı.

Farklılıkların yönetimi ölçeğının kavramsal alt başlıklarının güvenilirlik düzeylerine bakıldığında

Tablo 2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Maddelerinin Güvenilirliğe Etkileri

	Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	0,967
	Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	0,968
	Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	0,968
	Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	0,967
Örgütsel Değer ve Normlar	Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	0,969
	Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	0,966
	Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	0,968
	Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	0,967
	Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	0,967
	Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	0,968
	Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.	0,967
	Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	0,967
	Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar.	0,966
	Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	0,966
	Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	0,967
	Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlarlar.	0,967
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	0,966
	Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	0,966
	Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	0,967
	Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	0,968
	Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	0,966
	Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	0,967
	Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	0,967
	Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	0,966
	Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	0,966
	Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	0,966
	Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	0,966
	Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	0,967
	Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	0,966
	Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	0,965

Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Maddelerinin Faktör Yükleri

Faktör Analizi		Faktör Yükleri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3. Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır. 4. Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir. 5. Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır. 6. Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	,686 ,826 ,853 ,819
Örgütsel Değer ve Normlar	9. Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir. 10. Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur. 14. Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur. 15. Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır. 19. Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır. 20. Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar. 21. Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar. 22. Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar. 23. Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar. 24. Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler. 12. Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır. 18. Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar.	,880 ,639 ,727 ,735 ,751 ,811 ,648 ,770 ,599 ,481 ,671 ,655
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	25. Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler. 27. Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar. 28. Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar. 29. Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar. 30. Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar. 1. Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir. 2. Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır. 7. Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır. 8. Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir. 11. Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir. 13. Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır. 16. Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur. 17. Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir. 26. Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	,513 ,668 ,862 ,767 ,562 ,858 ,703 ,501 ,507 ,517 ,638 ,499 ,504 ,566

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere araştırmacı tarafından gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra, araştırmada kullanılan veri toplama araçları verilerek uygulanmıştır. Veri toplama araçlarının uygulanmasında ortalama yanıtlama süresi 10-15 dakikadır.

5.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken, İstatistiksel analizler için. SPSS 15,0 istatistik programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (Ortalama, Standart sapma, medyan, frekans, oran) yanı sıra normal dağılım gösteren parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Oneway Anova test ve iki gruba göre değerlendirmelerinde ise Student t test kullanıldı. Ölçek puanları arasındaki ilişkilerin değerlendirmelerinde Pearson korelasyon analizi kullanıldı. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinde ise Reliability Analiz kullanılarak Cronbach's Alpha katsayıları elde edildi. Anlamlılık $p < 0.05$ düzeyinde değerlendirildi, istatistik programı ile analiz edildi.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada örnekleme gitmeden tüm evrene ulaşılması hedeflenildi ancak veri toplama aşamasında alanda çalışan hemşirelerin haftalık, yıllık izin, doğum izninde olan ve anket formunu yanıtlamak istememelerinden dolayı tüm evrene ulaşamadı, örneklem yöntemine gidildi ve toplamda 850 hemşireye ulaşılmasıyla sınırlı kaldı, örneklem grubunun sadece hemşirelerden oluşması ile sınırlı kaldı ve sadece araştırmanın yapıldığı gruba genellenebildi.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise çalışmanın yapılacağı hastaneler arasındaki özel hastanelerden iki tanesinden uygulamaya yönelik izin alınamamasıdır.

5.8. Araştırmanın Etik Yönu

Araştırmanın belirlenen hastanelerde uygulanması için, İl Sağlık Müdürlüğü'ne, Özel Hastanelerin Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğüne, araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi ile ilgili bilgileri içeren bir dilekçe ile başvuruda bulunulmuş, kurumlardan yazılı izinler alındıktan sonra, araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelerden sözlü onam alınarak uygulamaya başlanıldı. Aynı zamanda Haliç Üniversitesi etik kuruldan gerekli yazılı izin alındı.

6. BULGULAR

Çalışma 01.09.2012- 15.12.2012 tarihleri arasında 793 kadın (%93,3) ve 57 erkek (%6,7) olmak üzere toplam 850 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla planlanan araştırmada elde edilen bulgular;

6.1. Hemşirelerin tanıtıcı özellikleri,

6.2. Hemşirelerin mesleki yaşamına ilişkin özellikleri,

6.3. Hemşirelerin farklılık boyutlarına verdiği öneme ilişkin bulgular

6.4. Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile ilgili bulgular

6.5. Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının sosyo-demografik özellikleri ile karşılaştırılması başlıkları altında verildi.

6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Tablo 4. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı (N= 850)

Tanıtıcı Özellikleri		Genel				Hastane Türü							
						Eğitim ve Araştırma				Özel			
		Ort.±SD.				Ort.±SD.				Ort.±SD.			
Yaş; yıl; (Min-Maks; 18-45)		30,12±6,46				29,91±5,98				30,35±6,96			
		Yönetici		Hemşire		Yönetici		Hemşire		Yönetici		Hemşire	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yaş Grubu	≤29 yaş	27	3,2	383	45,1	11	2,4	201	44,7	16	4,0	182	45,5
	30 - 34 yaş	33	3,9	175	20,6	16	3,6	109	24,2	17	4,3	66	16,5
	≥35 yaş	29	3,4	203	23,9	10	2,2	103	22,9	19	4,8	100	25,0
Cinsiyet	Kadın	80	9,4	713	83,9	34	7,6	397	88,2	46	11,5	316	79,0
	Erkek	9	1,1	48	5,6	3	0,7	16	3,6	6	1,5	32	8,0
Medeni Durum	Bekâr	58	6,8	497	58,5	23	5,1	283	62,9	35	8,8	214	53,5
	Evli	31	3,6	264	31,1	14	3,1	130	28,9	17	4,3	134	33,5
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	25	2,9	233	27,4	5	1,1	124	27,6	20	5,0	109	27,3
	Lisans	22	2,6	519	61,1	8	1,8	289	64,2	14	3,5	230	57,5
	Lisansüstü (Yüksek ve Doktora)	42	4,9	9	1,1	24	5,3	0	0,0	18	4,5	9	2,3
TOPLAM		89	10,5	761	89,5	37	8,2	413	91,8	52	13,0	348	87,0

18-45 yaş arasında değişmekte olup ortalaması 30,12±6,46'dır. Gruplara göre yaş dağılımına bakıldığında; eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin yaşları ortalaması 29,91±5,98'dur. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yaşları ortalaması 30,35±6,96'dır.

Hemşirelerin **yaş grupları incelendiğinde;** eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanyönetici hemşirelerin %2,4'ü (n=11) "29yaş ve altı," %3,6'sı (n=16) "30-34" yaş grubunda, %2,2'sinin (n=10) "35 yaş ve üstü"; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %44,7'sinin (n=201) "29 yaş ve altı," %24,2'sinin (n=109) "30-34" yaş

grubunda, %22,9'unun (n=103) "35 yaş ve üstü"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4'ünün (n=16) "29 yaş ve altı", %4,3'ünün (n=17) "30-34" yaş grubunda, %4,8'inin (n=19) "35 yaş ve üstü"; özel hastanede çalışan hemşirelerin %45,5'inin (n=182) "29 yaş ve altı", %16,5'inin (n=66) "30-34" yaş grubunda, %25'inin (n=100) "35 yaş ve üstü" olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Hemşirelerin **cinsiyet durumları incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %7,6'sının (n=34) kadın, %0,7'sinin (n=3) erkek; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %88,2'sinin (n=397) kadın, %0,7'sinin (n=3) erkek; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %11,5'inin (n=46) kadın, %1,5'inin (n=6) erkek; özel hastanede çalışan hemşirelerin %79'unun (n=316) kadın, %8'inin (n=32) erkek olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Hemşirelerin **medeni durumları incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,1'inin (n=23) bekâr, %3,1'inin (n=14) evli; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %62,9'unun (n=283) bekâr, %28,9'unun (n=130) evli; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %8,8'inin (n=35) bekâr, %4,3'ünün (n=17) evli; özel hastanede çalışan hemşirelerin %53,5'inin (n=214) bekâr, %33,5'inin (n=134) evli olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Hemşirelerin **eğitim durumları incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,1'inin (n=5) sağlık meslek lisesi, %1,8'inin (n=8) lisans, %5,3'ünün (n=24) lisansüstü (yüksek ve doktora); eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %27,6'sının (n=124) sağlık meslek lisesi, %64,2'sinin (n=289) lisans, %0'ının (n=0) lisansüstü (yüksek ve doktora); özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5'inin (n=20) sağlık meslek lisesi, %3,5'inin (n=14) lisans, %4,5'inin (n=18) lisansüstü (yüksek ve doktora); özel hastanede çalışan hemşirelerin %27,3'ünün (n=109) sağlık meslek lisesi, %57,5'inin (n=230) lisans, %2,3'ünün (n=9) lisansüstü (yüksek ve doktora) mezunu olduğu görülmüştür (Tablo 4).

6.2. Hemşirelerin Mesleki Yaşamına İlişkin Özellikleri

Tablo 5. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı (N=850)

Mesleki Özellikleri		Genel		Hastane Türü							
				Eğitim ve Araştırma				Özel			
		N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Çalıştığı Birim	Dâhiliye Birimi	449	52,8	213	47,3	236	59				
	Cerrahi Birimi	215	25,3	148	32,9	67	16,8				
	Yoğun Bakım Ünitesi / Acil	97	11,4	52	11,6	45	11,3				
	Yönetim	89	10,5	37	8,2	52	13				
Çalışılan Pozisyon	Yönetici Hemşire	89	10,5	37	8,2	52	13				
	Hemşire	761	89,5	413	91,8	348	87				
TOPLAM		850	100	450	100	400	100				
		Yönetici Hemşire		Hemşire		Yönetici Hemşire		Hemşire		Yönetici Hemşire	
		N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	69	8,12	171	20,1	26	5,78	124	27,6	43	10,8
	Vardiya usulü	20	2,35	590	69,4	11	2,44	289	64,2	9	2,25
Aylık Gelir Durumu	Evet	29	3,41	266	31,3	8	1,78	112	24,9	21	5,25
	Hayır	60	7,06	495	58,2	29	6,44	301	66,9	31	7,75
Mesleki Deneyim	1 – 6 yıl	21	2,47	332	39,1	10	2,22	177	39,3	11	2,75
	7 – 12 yıl	30	3,53	212	24,9	14	3,11	121	26,9	16	4
	13 yıl ve üzeri	38	4,47	217	25,5	13	2,89	115	25,6	25	6,25
Bulunulan Kurumda Çalışma Süresi	1 – 6 yıl	42	4,94	382	44,9	20	4,44	203	45,1	22	5,5
	7 – 12 yıl	27	3,18	211	24,8	12	2,67	123	27,3	15	3,75
	13 yıl ve üzeri	20	2,35	168	19,8	5	1,11	87	19,3	15	3,75
THD Üyelik Durumu	Evet	24	2,82	233	27,4	9	2	159	35,3	15	3,75
	Hayır	65	7,65	528	62,1	28	6,22	254	56,4	37	9,25
Kuruluş Yılına Bilme Durumu	Evet	68	8	457	53,8	25	5,56	250	55,6	43	10,8
	Hayır	21	2,47	304	35,8	12	2,67	163	36,2	9	2,25
Çalışan Hemşire Sayısını Bilme Durumu	Evet	71	8,35	447	52,6	26	5,78	245	54,4	45	11,3
	Hayır	18	2,12	314	36,9	11	2,44	168	37,3	7	1,75
TOPLAM		89	10,5	761	89,5	450	8,22	413	91,8	52	13

Tablo 5 incelendiğinde, çalıştıkları birim, çalışma şekli, aylık gelir durumu, mesleki deneyim, bulunduğu kurumda çalışma süresi, THD'ne üyeliği, çalıştığı kurumun kuruluş yılına ve hemşire sayısını bilme, çalıştığı pozisyona ilişkin özellikler görülmektedir.

Hemşirelerin **çalıştıkları birim incelendiğinde;** eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %47,3'ünün (n=213) dâhiliye, %32,9'unun (n=148) cerrahi, %11,6'sının (n=52) yoğun bakım/acil, %8,2'sinin (n=37) yönetim; özel hastanede çalışan hemşirelerin %59'unun (n=236) dâhiliye, %16,8'inin (n=67) cerrahi, %11,3'ünün (n=45) yoğun bakım/acil, %13'ünün (n=52) yönetimde çalıştığı görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **çalıştıkları pozisyonun**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %8,2'sinin (n=37) yönetici hemşire, %91,8'inin (n=413) hemşire; özel hastanede çalışan hemşirelerin %13'ünün (n=52) yönetici hemşire, %87'sinin (n=348) hemşire olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **çalışma şekilleri incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,78'inin (n=26) sürekli gündüz , %2,44'ünün (n=11) vardiya usulü; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %27,6'sının (n=124) sürekli gündüz , %64,2'sinin (n=289) vardiya usulü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,8'inin (n=43) sürekli gündüz, %2,25'inin (n=9) vardiya usulü; özel hastanede çalışan hemşirelerin %11,8'inin (n=47) sürekli gündüz, %75,3'ünün (n=301) vardiya usulü çalıştığı görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **aylık gelirleri incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,78'inin (n=8) yeterli, %6,44'ünün (n=29) yetersiz; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %24,9'unun (n=112) yeterli, %66,9'unun (n=301) yetersiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5,25'inin (n=21) yeterli, %7,75'inin (n=31) yetersiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,5'inin (n=154) yeterli, %48,5'inin (n=194) yetersiz olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **mesleki deneyim süreleri incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,22'sinin (n=10) “1–6” yıl arasında, %3,11'inin (n=14) “7–12” yıl arasında, %2,89'unun (n=13) “13 yıl ve üzeri”; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %39,3'ünün (n=177) “1–6” yıl arasında, %26,9'unun (n=121) “7–12” yıl arasında, %25,6'sının (n=115) “13 yıl ve üzeri”; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %2,75'inin (n=11) “1–6” yıl arasında, %4'ünün (n=16) “7–12” yıl arasında, %6,25'inin (n=25) “13 yıl ve üzeri”; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,8'inin (n=155) “1–6” yıl arasında, %22,8'inin (n=91) “7–12” yıl arasında, %25,5'inin (n=102) “13 yıl ve üzeri” olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **bulundukları kurumda çalışma süreleri incelendiğinde**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,44'ünün (n=20) “1–6” yıl arasında,

%2,67'sinin (n=12) "7-12" yıl arasında, %1,11'inin (n=5) "13 yıl ve üzeri"; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %45,1'inin (n=203) "1-6" yıl arasında, %27,3'ünün (n=123) "7-12" yıl arasında, %19,3'ünün (n=87) "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5,5'inin (n=22) "1-6" yıl arasında, %3,75'inin (n=15) "7-12" yıl arasında, %3,75'inin (n=15) "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan hemşirelerin %44,8'inin (n=179) "1-6" yıl arasında, %22'sinin (n=88) "7-12" yıl arasında, %20,3'ünün (n=81) "13 yıl ve üzeri" olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **THD'ne üyeliklerinin**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2'sinin (n=9), hemşirelerin %35,3'ünün (n=159); özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin % 3,75'inin (n=15), hemşirelerin %18,5'inin (n=74) olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **çalıştıkları kurumun kuruluş yılını**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,56'sının (n=25) bildiği, %2,67'sinin (n=12) bilmediği; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %55,6'sının (n=250) bildiği, %36,2'sinin (n=163) bilmediği; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,8'inin (n=43) bildiği, %2,25'inin (n=9) bilmediği; özel hastanede çalışan hemşirelerin %51,8'inin (n=207) bildiği, %35,3'ünün (n=141) bilmediği görülmüştür (Tablo 5).

Hemşirelerin **çalıştıkları kurumdaki hemşire sayısını**; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,78'inin (n=26) bildiği, %2,44'ünün (n=11) bilmediği; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %54,4'ünün (n=245) bildiği, %37,3'ünün (n=168) bilmediği; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %11,3'ünün (n=45) bildiği, %1,75'inin (n=7) bilmediği; özel hastanede çalışan hemşirelerin %50,5'inin (n=202) bildiği, %36,5'inin (n=146) bilmediği görülmüştür (Tablo 5).

6.3. Hemşirelerin farklılık boyutlarına verdiği öneme ilişkin bulgular

Tablo 6. Hemşirelerin Farklılık Boyutlarına Verdiği Öneme Göre Dağılımı

Farklılık Boyutlarının Önemi		Genel				Hastane Türü							
						Eğitim ve Araştırma				Özel			
		Yönetici Hemşire		Hemşire		Yönetici Hemşire		Hemşire		Yönetici Hemşire		Hemşire	
		N	%	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Önemsiz	57	6,7	409	48,1	24	5,3	221	49,1	33	8,3	188	47,0
	Önemli	32	3,8	352	41,4	13	2,9	192	42,7	19	4,8	160	40,0
Eğitim	Önemsiz	20	2,4	369	43,4	10	2,2	190	42,2	10	2,5	179	44,8
	Önemli	69	8,1	392	46,1	27	6,0	223	49,6	42	10,5	169	42,3
Ülke	Önemsiz	63	7,4	439	51,6	27	6,0	248	55,1	36	9,0	191	47,8
	Önemli	26	3,1	322	37,9	10	2,2	165	36,7	16	4,0	157	39,3
Etnik Köken	Önemsiz	67	7,9	395	46,5	27	6,0	215	47,8	40	10,0	180	45,0
	Önemli	22	2,6	366	43,1	10	2,2	198	44,0	12	3,0	168	42,0
Kültür	Önemsiz	44	5,2	371	43,6	18	4,0	205	45,6	26	6,5	166	41,5
	Önemli	45	5,3	390	45,9	19	4,2	208	46,2	26	6,5	182	45,5
Yaş	Önemsiz	43	5,1	375	44,1	21	4,7	181	40,2	22	5,5	194	48,5
	Önemli	46	5,4	386	45,4	16	3,6	232	51,6	30	7,5	154	38,5
Kişilik	Önemsiz	34	4,0	378	44,5	15	3,3	206	45,8	19	4,8	172	43,0
	Önemli	55	6,5	383	45,1	22	4,9	207	46,0	33	8,3	176	44,0
Bedensel Engel	Önemsiz	60	7,1	398	46,8	25	5,6	216	48,0	35	8,8	182	45,5
	Önemli	29	3,4	363	42,7	12	2,7	197	43,8	17	4,3	166	41,5
Geldiği Yöre (Coğrafi Yerleşim)	Önemsiz	65	7,6	422	49,6	28	6,2	222	49,3	37	9,3	200	50,0
	Önemli	24	2,8	339	39,9	9	2,0	191	42,4	15	3,8	148	37,0
Cinsel Tercih	Önemsiz	75	8,8	408	48,0	29	6,4	225	50,0	46	11,5	183	45,8
	Önemli	14	1,6	353	41,5	8	1,8	188	41,8	6	1,5	165	41,3
Fiziksel Görünüm	Önemsiz	76	8,9	586	68,9	37	8,2	411	91,3	39	9,8	175	43,8
	Önemli	13	1,5	175	20,6	0	0,0	2	0,4	13	3,3	173	43,3
Sosyal ve Ekonomik Alt Yapı	Önemsiz	60	7,1	385	45,3	25	5,6	219	48,7	35	8,8	166	41,5
	Önemli	29	3,4	376	44,2	12	2,7	194	43,1	17	4,3	182	45,5
Medeni Durum	Önemsiz	57	6,7	404	47,5	23	5,1	214	47,6	34	8,5	190	47,5
	Önemli	32	3,8	357	42,0	14	3,1	199	44,2	18	4,5	158	39,5
Çocuk Sahibi Olma	Önemsiz	61	7,2	418	49,2	22	4,9	221	49,1	39	9,8	197	49,3
	Önemli	28	3,3	343	40,4	15	3,3	192	42,7	13	3,3	151	37,8
TOPLAM		89	10,5	761	89,5	37	8,2	413	91,8	52	13,0	348	87,0

Tablo 6’ da eğitim araştırma ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin farklılık boyutlarına ilişkin verdikleri önemler incelenmektedir. Bunlar cinsiyet, eğitim, ülke, etnik köken, kültür, yaş, kişilik, bedensel engel, geldiği yöre, cinsel tercih, fiziksel görünüm, sosyal ve ekonomik alt yapı, medeni durum ve çocuk sahibi olmadır.

Hemşirelerin farklılık boyutlarından; **cinsiyete verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,9’unun (n=13) önemli, %5,3’ünün (n=24) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %42,7’sinin (n=192) önemli, %49,1’inin (n=221) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,8’inin (n=19) önemli, %8,3’ünün (n=33) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %40’ının (n=160) önemli, %47’sinin (n=188) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **eğitime verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %6’sının (n=27) önemli, %2,2’sinin (n=10) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %49,6’sının (n=223) önemli, %42,2’sinin (n=190) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,5’inin (n=42) önemli, %2,5’inin (n=10) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %42,3’ünün (n=169) önemli, %44,8’inin (n=179) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **ülkeye verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,2’sinin (n=10) önemli, %6’sının (n=27) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %36,7’sinin (n=165) önemli, %55,1’inin (n=248) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4’ünün (n=16) önemli, %9’unun (n=36) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %39,3’ünün (n=157) önemli, %47,8’inin (n=191) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **etnik kökene verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,2’sinin (n=10) önemli, %6’sının (n=27) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %44’ünün (n=198) önemli, %47,8’inin (n=215) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3’ünün (n=12) önemli, %10’unun (n=40) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %42’sinin (n=168) önemli, %45’inin (n=180) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **kültüre verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,2’sinin (n=19) önemli, %4’ünün (n=18) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %46,2’sinin (n=208) önemli, %45,6’sının (n=205) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %6,5’inin (n=26) önemli, %6,5’inin (n=26) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %45,5’inin (n=182) önemli, %41,5’inin (n=166) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **yaşa verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,6'sının (n=16) önemli, %4,7'sinin (n=21) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %51,6'sının (n=232) önemli, %40,2'sinin (n=181) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %7,5'inin (n=30) önemli, %5,5'inin (n=22) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,5'inin (n=154) önemli, %48,5'inin (n=194) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **kişiliğe verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,9'unun (n=22) önemli, %3,3'ünün (n=15) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %46'sının (n=207) önemli, %45,8'inin (n=206) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %8,3'ünün (n=33) önemli, %4,8'inin (n=19) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %44'ünün (n=176) önemli, %43'ünün (n=172) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **bedensel engele verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,7'sinin (n=12) önemli, %5,6'sının (n=25) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %43,8'inin (n=197) önemli, %48'inin (n=216) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,3'ünün (n=17) önemli, %8,8'inin (n=35) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %41,5'inin (n=166) önemli, %45,5'inin (n=182) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **geldiği yöreye verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2'sinin (n=9) önemli, %6,2'sinin (n=28) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %42,4'ünün (n=191) önemli, %49,3'ünün (n=222) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,8'inin (n=15) önemli, %9,3'ünün (n=37) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %37'sinin (n=148) önemli, %50'sinin (n=200) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **cinsel tercihe verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,8'inin (n=8) önemli, %6,4'ünün (n=29) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %41,8'inin (n=188) önemli, %50'sinin (n=225) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %1,5'inin (n=6) önemli, %11,5'inin (n=46) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %41,3'ünün (n=165) önemli, %45,8'inin (n=183) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **fiziksel görünümüne verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %0'ının (n=0) önemli, %8,2'sinin (n=37) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %0,4'ünün (n=2) önemli, %91,3'ünün (n=411) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ünün (n=13) önemli, %9,8'inin (n=39) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %43,3'ünün (n=173) önemli, %43,8'inin (n=175) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **sosyal ve ekonomik alt yapıya verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,7'sinin (n=12) önemli, %5,6'sının (n=25) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %43,1'inin (n=194) önemli, %48,7'sinin (n=219) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,3'ünün (n=17) önemli, %8,8'inin (n=35) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %45,5'inin (n=182) önemli, %41,5'inin (n=166) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **medeni duruma verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,1'inin (n=14) önemli, %5,1'inin (n=23) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %44,2'sinin (n=199) önemli, %47,6'sının (n=214) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,5'inin (n=18) önemli, %8,5'inin (n=34) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %39,5'inin (n=158) önemli, %47,5'inin (n=190) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **çocuk sahibi olmaya verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ünün (n=15) önemli, %4,9'unun (n=22) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %42,7'sinin (n=192) önemli, %49,1'inin (n=221) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ünün (n=13) önemli, %9,8'inin (n=39) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %37,8'inin (n=151) önemli, %49,3'ünün (n=197) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

6.4.Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile ilgili bulgular

Tablo 7. YöneticiHemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı (N=89)

Maddeler	Kesinlikle Katılıyor		Katılıyor		Kararsız		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.±SD.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	23	25,8	27	30,3	20	22,5	17	19,1	2	2,2	3,58±1,14
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	20	22,5	31	34,8	18	20,2	17	19,1	3	3,4	3,54±1,14
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	22	24,7	40	44,9	19	21,3	6	6,7	2	2,2	3,83±0,96
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	18	20,2	34	38,2	20	22,5	14	15,7	3	3,4	3,56±1,09
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	28	31,5	28	31,5	17	19,1	13	14,6	3	3,4	3,73±1,16
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	23	25,8	37	41,6	16	18,0	9	10,1	4	4,5	3,74±1,09
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	22	24,7	28	31,5	25	28,1	12	13,5	2	2,2	3,63±1,07
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	18	20,2	31	34,8	22	24,7	15	16,9	3	3,4	3,52±1,10
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	20	22,5	29	32,6	20	22,5	17	19,1	3	3,4	3,52±1,14
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	24	27,0	33	37,1	16	18,0	11	12,4	5	5,6	3,67±1,17
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışılır.	23	25,8	32	36,0	15	16,9	12	13,5	7	7,9	3,58±1,23
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	20	22,5	33	37,1	13	14,6	18	20,2	5	5,6	3,51±1,21
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışılır.	26	29,2	29	32,6	20	22,5	11	12,4	3	3,4	3,72±1,12
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	22	24,7	38	42,7	18	20,2	9	10,1	2	2,2	3,78±1,01
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	21	23,6	30	33,7	21	23,6	15	16,9	2	2,2	3,60±1,09
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar.	21	23,6	24	27,0	16	18,0	26	29,2	2	2,2	3,40±1,20
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	20	22,5	33	37,1	15	16,9	15	16,9	6	6,7	3,52±1,21
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	22	24,7	31	34,8	14	15,7	12	13,5	10	11,2	3,48±1,31
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	22	24,7	24	27,0	26	29,2	13	14,6	4	4,5	3,53±1,15
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	18	20,2	22	24,7	28	31,5	18	20,2	3	3,4	3,38±1,12
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	21	23,6	20	22,5	30	33,7	14	15,7	4	4,5	3,45±1,15
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	25	28,1	38	42,7	9	10,1	12	13,5	5	5,6	3,74±1,17
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanır.	26	29,2	33	37,1	17	19,1	11	12,4	2	2,2	3,79±1,07
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	21	23,6	40	44,9	11	12,4	15	16,9	2	2,2	3,71±1,08
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	25	28,1	34	38,2	20	22,5	9	10,1	1	1,1	3,82±1,00
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	23	25,8	36	40,4	18	20,2	10	11,2	2	2,2	3,76±1,03
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	23	25,8	42	47,2	13	14,6	8	9,0	3	3,4	3,83±1,03
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	19	21,3	41	46,1	15	16,9	12	13,5	2	2,2	3,71±1,02
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	25	28,1	23	25,8	28	31,5	11	12,4	2	2,2	3,65±1,09
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	23	25,8	31	34,8	17	19,1	15	16,9	3	3,4	3,63±1,14

Tablo 7’ de farklılıkların yönetimi ölçeğinde eğitim ve araştırma hastanesinde ve özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır” maddesine %25,8’inin (n=23) “kesinlikle katılıyorum”, %30,3’ünün (n=27) “katılıyorum”, %22,5’inin (n=20) “kararsızım”, %19,1’inin (n=17) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” maddesine %22,5’inin (n=20) “kesinlikle katılıyorum”, %34,8’inin (n=31) “katılıyorum”, %20,2’sinin (n=18) “kararsızım”, %19,1’inin (n=17) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır” maddesine %24,7’sinin (n=22) “kesinlikle katılıyorum”, %44,9’unun (n=40) “katılıyorum”, %21,3’ünün (n=19) “kararsızım”, %6,7’sinin (n=6) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır” maddesine %20,2’sinin (n=18) “kesinlikle katılıyorum”, %38,2’sinin (n=34) “katılıyorum”, %22,5’inin (n=20) “kararsızım”, %15,7’sinin (n=14) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir” maddesine %31,5’inin (n=28) “kesinlikle katılıyorum”, %31,5’inin (n=28) “katılıyorum”, %19,1’inin (n=17) “kararsızım”, %14,6’sının (n=13) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” maddesine %25,8’inin (n=23) “kesinlikle katılıyorum”, %41,6’sının (n=37) “katılıyorum”, %18’inin (n=16) “kararsızım”, %10,1’inin (n=9) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur” maddesine %24,7’sinin (n=22) “kesinlikle katılıyorum”, %31,5’inin (n=28) “katılıyorum”, %28,1’inin (n=25) “kararsızım”, %13,5’inin (n=12) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklılıkla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır” maddesine %20,2’sinin (n=18) “kesinlikle katılıyorum”, %34,8’inin (n=31) “katılıyorum”, %24,7’sinin (n=22) “kararsızım”, %16,9’unun (n=15) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır” maddesine %22,5’inin (n=20) “kesinlikle katılıyorum”, %32,6’sının (n=29) “katılıyorum”, %22,5’inin (n=20) “kararsızım”, %19,1’inin (n=17) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar” maddesine %27’sinin (n=24) “kesinlikle katılıyorum”, %37,1’inin (n=33) “katılıyorum”, %18’inin (n=16) “kararsızım”, %12,4’ünün (n=11) “katılmıyorum”, %5,6’sının (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar” maddesine %25,8’inin (n=23) “kesinlikle katılıyorum”, %36’sının (n=32) “katılıyorum”, %16,9’unun (n=15) “kararsızım”, %13,5’inin (n=12) “katılmıyorum”, %7,9’unun (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” maddesine %22,5’inin (n=20) “kesinlikle katılıyorum”, %37,1’inin (n=33) “katılıyorum”, %14,6’sının (n=13) “kararsızım”, %20,2’sinin (n=18) “katılmıyorum”, %5,6’sının (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar” maddesine %29,2’sinin (n=26) “kesinlikle katılıyorum”, %32,6’sının (n=29) “katılıyorum”, %22,5’inin (n=20)

“kararsızım”, %12,4’ünün (n=11) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” maddesine %24,7’sinin (n=22) “kesinlikle katılıyorum”, %42,7’sinin (n=38) “katılıyorum”, %20,2’sinin (n=18) “kararsızım”, %10,1’inin (n=9) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır” maddesine %23,6’sının (n=21) “kesinlikle katılıyorum”, %33,7’sinin (n=30) “katılıyorum”, %23,6’sının (n=21) “kararsızım”, %16,9’unun (n=15) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algılarlar” maddesine %23,6’sının (n=21) “kesinlikle katılıyorum”, %33,7’sinin (n=30) “katılıyorum”, %23,6’sının (n=21) “kararsızım”, %16,9’unun (n=15) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler” maddesine %22,5’inin (n=20) “kesinlikle katılıyorum”, %37,1’inin (n=33) “katılıyorum”, %16,9’unun (n=15) “kararsızım”, %16,9’unun (n=15) “katılmıyorum”, %6,7’sinin (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar” maddesine %24,7’sinin (n=22) “kesinlikle katılıyorum”, %34,8’inin (n=31) “katılıyorum”, %15,7’sinin (n=14) “kararsızım”, %13,5’inin (n=12) “katılmıyorum”, %11,2’sinin (n=10) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar” maddesine %24,7’sinin (n=22) “kesinlikle katılıyorum”, %27’sinin (n=24)

“katılıyorum”, %29,2’sinin (n=26) “kararsızım”, %14,6’sının (n=13) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar” maddesine %20,2’sinin (n=18) “kesinlikle katılıyorum”, %24,7’sinin (n=22) “katılıyorum”, %31,5’sinin (n=28) “kararsızım”, %20,2’sinin (n=18) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar” maddesine %23,6’sının (n=21) “kesinlikle katılıyorum”, %22,5’inin (n=20) “katılıyorum”, %33,7’sinin (n=30) “kararsızım”, %15,7’sinin (n=14) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir” maddesine %28,1’inin (n=25) “kesinlikle katılıyorum”, %42,7’inin (n=38) “katılıyorum”, %10,1’inin (n=9) “kararsızım”, %13,5’inin (n=12) “katılmıyorum”, %5,6’sının (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır” maddesine %29,2’sinin (n=26) “kesinlikle katılıyorum”, %37,1’inin (n=33) “katılıyorum”, %19,1’inin (n=17) “kararsızım”, %12,4’ünün (n=11) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır” maddesine %23,6’sının (n=21) “kesinlikle katılıyorum”, %44,9’unun (n=40) “katılıyorum”, %12,4’ünün (n=11) “kararsızım”, %16,9’unun (n=15) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir” maddesine %28,1’inin (n=25) “kesinlikle katılıyorum”, %38,2’sinin (n=34) “katılıyorum”, %22,5’inin (n=20) “kararsızım”, %10,1’inin (n=9) “katılmıyorum”, %1,1’inin (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir” maddesine %25,8’inin (n=23) “kesinlikle katılıyorum”, %40,4’ünün (n=36) “katılıyorum”, %20,2’sinin (n=18) “kararsızım”, %11,2’sinin (n=10) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır” maddesine %25,8’inin (n=23) “kesinlikle katılıyorum”, %47,2’sinin (n=42) “katılıyorum”, %14,6’sının (n=13) “kararsızım”, %9’unun (n=8) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur” maddesine %21,3’ünün (n=19) “kesinlikle katılıyorum”, %46,1’inin (n=41) “katılıyorum”, %16,9’unun (n=15) “kararsızım”, %13,5’unun (n=12) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir” maddesine %28,1’inin (n=25) “kesinlikle katılıyorum”, %25,8’inin (n=23) “katılıyorum”, %31,5’inin (n=28) “kararsızım”, %12,4’ünün (n=11) “katılmıyorum”, %2,2’sinin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” maddesine %25,8’inin (n=23) “kesinlikle katılıyorum”, %34,8’inin (n=31) “katılıyorum”, %19,1’inin (n=17) “kararsızım”, %16,9’unun (n=15) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür (Tablo 7).

Tablo 8. Yönetici Olmayan Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı (N=761)

Maddeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.±SD.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	147	19,3	218	28,6	183	24,0	187	24,6	26	3,4	3,36 ± 1,15
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	159	20,9	213	28,0	162	21,3	179	23,5	48	6,3	3,34 ± 1,22
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	147	19,3	238	31,3	190	25,0	162	21,3	24	3,2	3,42 ± 1,12
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılr.	129	17,0	230	30,2	209	27,5	159	20,9	34	4,5	3,34 ± 1,12
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	148	19,4	236	31,0	191	25,1	157	20,6	29	3,8	3,42 ± 1,13
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	146	19,2	220	28,9	199	26,1	162	21,3	34	4,5	3,37 ± 1,15
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	140	18,4	217	28,5	196	25,8	178	23,4	30	3,9	3,34 ± 1,14
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	154	20,2	205	26,9	185	24,3	185	24,3	32	4,2	3,35 ± 1,17
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	139	18,3	219	28,8	200	26,3	165	21,7	38	5,0	3,34 ± 1,15
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	145	19,1	204	26,8	194	25,5	177	23,3	41	5,4	3,31 ± 1,18
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışılır.	158	20,8	191	25,1	195	25,6	175	23,0	42	5,5	3,33 ± 1,19
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	133	17,5	212	27,9	198	26,0	176	23,1	42	5,5	3,29 ± 1,16
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışılır.	142	18,7	206	27,1	202	26,5	176	23,1	35	4,6	3,32 ± 1,15
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	163	21,4	219	28,8	181	23,8	162	21,3	36	4,7	3,41 ± 1,18
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	162	21,3	207	27,2	188	24,7	167	21,9	37	4,9	3,38 ± 1,18
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algılarlar.	138	18,1	207	27,2	212	27,9	171	22,5	33	4,3	3,32 ± 1,14
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	165	21,7	215	28,3	186	24,4	154	20,2	41	5,4	3,41 ± 1,19
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	167	21,9	176	23,1	187	24,6	192	25,2	39	5,1	3,32 ± 1,21
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	146	19,2	207	27,2	179	23,5	185	24,3	44	5,8	3,30 ± 1,19
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	147	19,3	199	26,1	199	26,1	181	23,8	35	4,6	3,32 ± 1,16
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	165	21,7	208	27,3	195	25,6	159	20,9	34	4,5	3,41 ± 1,17
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	143	18,8	230	30,2	198	26,0	158	20,8	32	4,2	3,39 ± 1,13
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	147	19,3	230	30,2	188	24,7	160	21,0	36	4,7	3,38 ± 1,15
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	140	18,4	224	29,4	200	26,3	166	21,8	31	4,1	3,36 ± 1,13
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsendir.	168	22,1	229	30,1	185	24,3	157	20,6	22	2,9	3,48 ± 1,13
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	141	18,5	226	29,7	183	24,0	181	23,8	30	3,9	3,35 ± 1,15
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	147	19,3	218	28,6	183	24,0	187	24,6	26	3,4	3,35 ± 1,17
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	159	20,9	213	28,0	162	21,3	179	23,5	48	6,3	3,41 ± 1,14
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	147	19,3	238	31,3	190	25,0	162	21,3	24	3,2	3,36 ± 1,16
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	129	17,0	230	30,2	209	27,5	159	20,9	34	4,5	3,36 ± 1,14

Tablo 8’ de farklılıkların yönetimi ölçeğinde eğitim ve araştırma hastanesinde ve özel hastanede çalışan hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır” maddesine %19,3’ünün (n=147) “kesinlikle katılıyorum”, %28,6’sının (n=218) “katılıyorum”, %24’ünün (n=183) “kararsızım”, %24,6’sının (n=187) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=26) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” maddesine %20,9’unun (n=159) “kesinlikle katılıyorum”, %28’inin (n=213) “katılıyorum”, %21,3’ünün (n=162) “kararsızım”, %23,5’inin (n=179) “katılmıyorum”, %6,3’ünün (n=48) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır” maddesine %19,3’ünün (n=147) “kesinlikle katılıyorum”, %31,3’ünün (n=238) “katılıyorum”, %25’inin (n=190) “kararsızım”, %21,3’ünün (n=162) “katılmıyorum”, %3,2’sinin (n=24) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır” maddesine %17’sinin (n=129) “kesinlikle katılıyorum”, %30,2’sinin (n=230) “katılıyorum”, %27,5’inin (n=209) “kararsızım”, %20,9’unun (n=159) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=34) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir” maddesine %19,4’ünün (n=148) “kesinlikle katılıyorum”, %31’inin (n=236) “katılıyorum”, %25,1’inin (n=191) “kararsızım”, %20,6’sının (n=157) “katılmıyorum”, %3,8’inin (n=29) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” maddesine %19,2’sinin (n=146) “kesinlikle katılıyorum”, %28,9’unun (n=220) “katılıyorum”, %26,1’inin (n=199) “kararsızım”, %21,3’ünün (n=162) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=34) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur” maddesine %18,4’ünün (n=140) “kesinlikle katılıyorum”, %28,5’inin (n=217) “katılıyorum”, %25,8’inin (n=196) “kararsızım”, %23,4’ünün (n=178) “katılmıyorum”, %3,9’unun (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklılıkla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır” maddesine %20,2’sinin (n=154) “kesinlikle katılıyorum”, %26,9’unun (n=205) “katılıyorum”, %24,3’ünün (n=185) “kararsızım”, %24,3’ünün (n=185) “katılmıyorum”, %4,2’sinin (n=32) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır” maddesine %18,3’ünün (n=139) “kesinlikle katılıyorum”, %28,8’inin (n=219) “katılıyorum”, %26,3’ünün (n=200) “kararsızım”, %21,7’sinin (n=165) “katılmıyorum”, %5’inin (n=38) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar” maddesine %19,1’inin (n=145) “kesinlikle katılıyorum”, %26,8’inin (n=204) “katılıyorum”, %25,5’inin (n=194) “kararsızım”, %23,3’ünün (n=177) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=41) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar” maddesine %20,8’inin (n=158) “kesinlikle katılıyorum”, %25,1’inin (n=191) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=195) “kararsızım”, %23’ünün (n=175) “katılmıyorum”, %5,5’inin (n=42) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” maddesine %17,5’inin (n=133) “kesinlikle katılıyorum”, %27,9’unun (n=212) “katılıyorum”, %26’sının (n=198) “kararsızım”, %23,1’inin (n=176) “katılmıyorum”, %5,5’inin (n=42) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar” maddesine %18,7’sinin (n=142) “kesinlikle katılıyorum”, %27,1’inin (n=206) “katılıyorum”, %26,5’inin (n=202)

“kararsızım”, %23,1’inin (n=176) “katılmıyorum”, %4,6’sının (n=35) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” maddesine %21,4’ünün (n=163) “kesinlikle katılıyorum”, %28,8’inin (n=219) “katılıyorum”, %23,8’inin (n=181) “kararsızım”, %21,3’ünün (n=162) “katılmıyorum”, %4,7’sinin (n=36) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır” maddesine %21,3’ünün (n=162) “kesinlikle katılıyorum”, %27,2’sinin (n=207) “katılıyorum”, %24,7’sinin (n=188) “kararsızım”, %21,9’unun (n=167) “katılmıyorum”, %4,9’unun (n=37) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar” maddesine %18,1’inin (n=138) “kesinlikle katılıyorum”, %27,2’sinin (n=207) “katılıyorum”, %27,9’unun (n=212) “kararsızım”, %22,5’inin (n=171) “katılmıyorum”, %4,3’ünün (n=33) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler” maddesine %21,7’sinin (n=165) “kesinlikle katılıyorum”, %28,3’ünün (n=215) “katılıyorum”, %24,4’ünün (n=186) “kararsızım”, %20,2’sinin (n=154) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=41) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar” maddesine %21,9’unun (n=167) “kesinlikle katılıyorum”, %23,1’inin (n=176) “katılıyorum”, %24,6’sının (n=187) “kararsızım”, %25,2’sinin (n=192) “katılmıyorum”, %5,1’inin (n=39) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar” maddesine %19,2’sinin (n=146) “kesinlikle katılıyorum”, %27,2’sinin (n=207)

“katılıyorum”, %23,5’inin (n=179) “kararsızım”, %24,3’ünün (n=185) “katılmıyorum”, %5,8’inin (n=44) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar” maddesine %19,3’ünün (n=147) “kesinlikle katılıyorum”, %26,1’inin (n=199) “katılıyorum”, %26,1’inin (n=199) “kararsızım”, %23,8’inin (n=181) “katılmıyorum”, %4,6’sının (n=35) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar” maddesine %21,7’sinin (n=165) “kesinlikle katılıyorum”, %27,3’ünün (n=208) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=195) “kararsızım”, %20,9’unun (n=159) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=34) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir” maddesine %18,8’inin (n=143) “kesinlikle katılıyorum”, %30,2’sinin (n=230) “katılıyorum”, %26’sının (n=198) “kararsızım”, %20,8’inin (n=158) “katılmıyorum”, %4,2’sinin (n=32) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır” maddesine %19,3’ünün (n=147) “kesinlikle katılıyorum”, %30,2’sinin (n=230) “katılıyorum”, %24,7’sinin (n=188) “kararsızım”, %21’inin (n=160) “katılmıyorum”, %4,7’sinin (n=36) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır” maddesine %18,4’ünün (n=140) “kesinlikle katılıyorum”, %29,4’ünün (n=224) “katılıyorum”, %26,3’ünün (n=200) “kararsızım”, %21,8’inin (n=166) “katılmıyorum”, %4,1’inin (n=31) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir” maddesine %22,1’inin (n=168) “kesinlikle katılıyorum”, %30,1’inin (n=229) “katılıyorum”, %24,3’ünün (n=185) “kararsızım”, %20,6’sının (n=157) “katılmıyorum”, %2,9’unun (n=22) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir” maddesine %18,5’inin (n=141) “kesinlikle katılıyorum”, %29,7’sinin (n=226) “katılıyorum”, %24’ünün (n=183) “kararsızım”, %23,8’inin (n=181) “katılmıyorum”, %3,9’unun (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır” maddesine %19,3’ünün (n=147) “kesinlikle katılıyorum”, %28,6’sının (n=218) “katılıyorum”, %24’ünün (n=183) “kararsızım”, %24,6’sının (n=187) “katılmıyorum”, %3,4’ünün (n=26) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur” maddesine %20,9’unun (n=159) “kesinlikle katılıyorum”, %28’inin (n=213) “katılıyorum”, %21,3’ünün (n=162) “kararsızım”, %23,5’unun (n=179) “katılmıyorum”, %6,3’ünün (n=48) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir” maddesine %19,3’ünün (n=147) “kesinlikle katılıyorum”, %31,3’ünün (n=238) “katılıyorum”, %25’inin (n=190) “kararsızım”, %21,3’ünün (n=162) “katılmıyorum”, %3,2’sinin (n=24) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” maddesine %17’sinin (n=129) “kesinlikle katılıyorum”, %30,2’sinin (n=230) “katılıyorum”, %27,5’inin (n=209) “kararsızım”, %20,9’unun (n=159) “katılmıyorum”, %4,5’inin (n=34) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür (Tablo 8).

Tablo 9. Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı (N=37)

Maddeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.±SD.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	6	16,2	11	29,7	9	24,3	9	24,3	2	5,4	3,27 ± 1,17
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	4	10,8	12	32,4	8	21,6	11	29,7	2	5,4	3,14 ± 1,13
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	7	18,9	19	51,4	8	21,6	1	2,7	2	5,4	3,76 ± 0,98
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	5	13,5	10	27,0	13	35,1	6	16,2	3	8,1	3,22 ± 1,13
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	8	21,6	8	21,6	12	32,4	6	16,2	3	8,1	3,32 ± 1,23
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	7	18,9	11	29,7	10	27,0	5	13,5	4	10,8	3,32 ± 1,25
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	6	16,2	11	29,7	11	29,7	7	18,9	2	5,4	3,32 ± 1,13
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	5	13,5	9	24,3	12	32,4	9	24,3	2	5,4	3,16 ± 1,12
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	5	13,5	8	21,6	12	32,4	9	24,3	3	8,1	3,08 ± 1,16
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	6	16,2	11	29,7	8	21,6	7	18,9	5	13,5	3,16 ± 1,30
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.	6	16,2	9	24,3	5	13,5	10	27,0	7	18,9	2,92 ± 1,40
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	5	13,5	10	27,0	5	13,5	13	35,1	4	10,8	2,97 ± 1,28
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar.	6	16,2	9	24,3	13	35,1	6	16,2	3	8,1	3,24 ± 1,16
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	6	16,2	14	37,8	8	21,6	7	18,9	2	5,4	3,41 ± 1,14
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	6	16,2	6	16,2	12	32,4	11	29,7	2	5,4	3,08 ± 1,16
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar.	7	18,9	4	10,8	6	16,2	18	48,6	2	5,4	2,89 ± 1,26
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	5	13,5	8	21,6	9	24,3	10	27,0	5	13,5	2,95 ± 1,27
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	5	13,5	6	16,2	6	16,2	10	27,0	10	27,0	2,62 ± 1,40
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	5	13,5	8	21,6	11	29,7	9	24,3	4	10,8	3,03 ± 1,21
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	4	10,8	5	13,5	13	35,1	12	32,4	3	8,1	2,86 ± 1,11
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	6	16,2	5	13,5	11	29,7	11	29,7	4	10,8	2,95 ± 1,25
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	6	16,2	13	35,1	7	18,9	7	18,9	4	10,8	3,27 ± 1,26
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	7	18,9	12	32,4	9	24,3	7	18,9	2	5,4	3,41 ± 1,17
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	5	13,5	10	27,0	7	18,9	13	35,1	2	5,4	3,08 ± 1,19
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	6	16,2	13	35,1	11	29,7	6	16,2	1	2,7	3,46 ± 1,04
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	6	16,2	14	37,8	10	27,0	5	13,5	2	5,4	3,46 ± 1,10
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	5	13,5	15	40,5	9	24,3	5	13,5	3	8,1	3,38 ± 1,14
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	4	10,8	17	45,9	10	27,0	5	13,5	1	2,7	3,49 ± 0,96
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	4	10,8	6	16,2	19	51,4	7	18,9	1	2,7	3,14 ± 0,95
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	5	13,5	7	18,9	12	32,4	11	29,7	2	5,4	3,05 ± 1,13

Tablo 9’da farklılıkların yönetimi ölçeğine eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %24,3’ünün (n=9) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” maddesine %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “kararsızım”, %29,7’sinin (n=11) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır” maddesine %18,9’unun (n=7) “kesinlikle katılıyorum”, %51,4’ünün (n=19) “katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “kararsızım”, %2,7’sinin (n=1) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %27’sinin (n=10) “katılıyorum”, %35,1’inin (n=13) “kararsızım”, %16,2’sinin (n=6) “katılmıyorum”, %8,1’inin (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir” maddesine %21,6’sının (n=8) “kesinlikle katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “kararsızım”, %16,2’sinin (n=6) “katılmıyorum”, %8,1’inin (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” maddesine %18,9’unun (n=7) “kesinlikle katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “katılıyorum”, %27’sinin (n=10) “kararsızım”, %13,5’inin (n=5) “katılmıyorum”, %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “kararsızım”, %18,9’unun (n=7) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklılıkla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “kararsızım”, %24,3’ünün (n=9) “katılmıyorum”, %5,4’inin (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “kararsızım”, %24,3’ünün (n=9) “katılmıyorum”, %8,1’inin (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “kararsızım”, %18,9’unun (n=7) “katılmıyorum”, %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “katılıyorum”, %13,5’inin (n=5) “kararsızım”, %27’sinin (n=10) “katılmıyorum”, %18,9’unun (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %27’sinin (n=10) “katılıyorum”, %13,5’inin (n=5) “kararsızım”, %35,1’inin (n=13) “katılmıyorum”, %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “katılıyorum”, %35,1’inin (n=13)

“kararsızım”, %16,2’sinin (n=6) “katılmıyorum”, %8,1’inin (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %37,8’sinin (n=14) “katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “kararsızım”, %18,9’unun (n=7) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %16,2’sinin (n=6) “katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “kararsızım”, %29,7’sinin (n=11) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar” maddesine %18,9’unun (n=7) “kesinlikle katılıyorum”, %10,8’inin (n=4) “katılıyorum”, %16,2’sinin (n=6) “kararsızım”, %48,6’sının (n=18) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %21,6’sının (n=8) “katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %27’sinin (n=10) “katılmıyorum”, %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %16,2’sinin (n=6) “katılıyorum”, %16,2’sinin (n=6) “kararsızım”, %27’sinin (n=10) “katılmıyorum”, %27’sinin (n=10) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %21,6’sının (n=8)

“katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “kararsızım”, %24,3’ünün (n=9) “katılmıyorum”, %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar” maddesine %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılıyorum”, %13,5’inin (n=5) “katılıyorum”, %35,1’inin (n=13) “kararsızım”, %32,4’ünün (n=12) “katılmıyorum”, %8,1’inin (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %13,5’inin (n=5) “katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “kararsızım”, %29,7’sinin (n=11) “katılmıyorum”, %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %35,1’inin (n=13) “katılıyorum”, %18,9’unun (n=7) “kararsızım”, %18,9’unun (n=7) “katılmıyorum”, %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır” maddesine %18,9’unun (n=7) “kesinlikle katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %18,9’unun (n=7) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %27’sinin (n=10) “katılıyorum”, %18,9’unun (n=7) “kararsızım”, %35,1’inin (n=13) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %35,1’inin (n=13) “katılıyorum”, %29,7’sinin (n=11) “kararsızım”, %16,2’sinin (n=6) “katılmıyorum”, %2,7’sinin (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir” maddesine %16,2’sinin (n=6) “kesinlikle katılıyorum”, %37,8’inin (n=14) “katılıyorum”, %27’sinin (n=10) “kararsızım”, %13,5’inin (n=5) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %40,5’inin (n=15) “katılıyorum”, %24,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %13,5’inin (n=5) “katılmıyorum”, %8,1’inin (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur” maddesine %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılıyorum”, %45,9’unun (n=17) “katılıyorum”, %27’sinin (n=10) “kararsızım”, %13,5’inin (n=5) “katılmıyorum”, %2,7’sinin (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir” maddesine %10,8’inin (n=4) “kesinlikle katılıyorum”, %16,2’sinin (n=6) “katılıyorum”, %51,4’ünün (n=19) “kararsızım”, %18,9’unun (n=7) “katılmıyorum”, %2,7’sinin (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” maddesine %13,5’inin (n=5) “kesinlikle katılıyorum”, %18,9’unun (n=7) “katılıyorum”, %32,4’ünün (n=12) “kararsızım”, %29,7’sinin (n=11) “katılmıyorum”, %5,4’ünün (n=2) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür (Tablo 9).

Tablo 10. Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Yönetici Olmayan Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı (N=413)

Maddeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.±SD.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	63	15,3	122	29,5	112	27,1	97	23,5	19	4,6	3,27 ± 1,12
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	59	14,3	136	32,9	92	22,3	89	21,5	37	9,0	3,22 ± 1,20
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	61	14,8	152	36,8	103	24,9	78	18,9	19	4,6	3,38 ± 1,09
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	53	12,8	146	35,4	109	26,4	78	18,9	27	6,5	3,29 ± 1,11
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	58	14,0	143	34,6	105	25,4	83	20,1	24	5,8	3,31 ± 1,12
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	57	13,8	125	30,3	110	26,6	92	22,3	29	7,0	3,22 ± 1,15
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	52	12,6	132	32,0	113	27,4	91	22,0	25	6,1	3,23 ± 1,11
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	67	16,2	115	27,8	107	25,9	97	23,5	27	6,5	3,24 ± 1,17
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	49	11,9	130	31,5	115	27,8	89	21,5	30	7,3	3,19 ± 1,12
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	55	13,3	127	30,8	105	25,4	92	22,3	34	8,2	3,19 ± 1,17
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışılır.	56	13,6	109	26,4	114	27,6	97	23,5	37	9,0	3,12 ± 1,18
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	44	10,7	134	32,4	117	28,3	83	20,1	35	8,5	3,17 ± 1,13
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışılır.	56	13,6	119	28,8	112	27,1	97	23,5	29	7,0	3,18 ± 1,15
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	61	14,8	132	32,0	105	25,4	86	20,8	29	7,0	3,27 ± 1,15
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	71	17,2	122	29,5	106	25,7	83	20,1	31	7,5	3,29 ± 1,19
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algılarlar.	55	13,3	121	29,3	111	26,9	96	23,2	30	7,3	3,18 ± 1,15
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	68	16,5	122	29,5	103	24,9	89	21,5	31	7,5	3,26 ± 1,19
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	62	15,0	108	26,2	112	27,1	97	23,5	34	8,2	3,16 ± 1,18
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	56	13,6	123	29,8	98	23,7	101	24,5	35	8,5	3,15 ± 1,18
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	68	16,5	116	28,1	106	25,7	94	22,8	29	7,0	3,24 ± 1,18
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	64	15,5	121	29,3	106	25,7	92	22,3	30	7,3	3,23 ± 1,17
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	54	13,1	134	32,4	115	27,8	83	20,1	27	6,5	3,25 ± 1,12
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	56	13,6	135	32,7	104	25,2	88	21,3	30	7,3	3,24 ± 1,15
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	53	12,8	129	31,2	114	27,6	91	22,0	26	6,3	3,22 ± 1,12
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	55	13,3	142	34,4	106	25,7	93	22,5	17	4,1	3,30 ± 1,09
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	55	13,3	136	32,9	105	25,4	93	22,5	24	5,8	3,25 ± 1,12
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	62	15,0	135	32,7	98	23,7	83	20,1	35	8,5	3,26 ± 1,19
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	64	15,5	139	33,7	103	24,9	78	18,9	29	7,0	3,32 ± 1,15
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	61	14,8	132	32,0	108	26,2	81	19,6	31	7,5	3,27 ± 1,16
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	50	12,1	117	28,3	127	30,8	89	21,5	30	7,3	3,16 ± 1,12

Tablo 10’ da farklılıkların yönetimi ölçeğine eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır” maddesine %15,3’ünün (n=63) “kesinlikle katılıyorum”, %29,5’inin (n=122) “katılıyorum”, %27,1’inin (n=112) “kararsızım”, %23,5’inin (n=97) “katılmıyorum”, %4,6’sının (n=19) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” maddesine %14,3’ünün (n=59) “kesinlikle katılıyorum”, %32,9’unun (n=136) “katılıyorum”, %22,3’ünün (n=92) “kararsızım”, %21,5’inin (n=89) “katılmıyorum”, %9’unun (n=37) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır” maddesine %14,8’inin (n=61) “kesinlikle katılıyorum”, %36,8’inin (n=152) “katılıyorum”, %24,9’unun (n=103) “kararsızım”, %18,9’unun (n=78) “katılmıyorum”, %4,6’sının (n=19) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır” maddesine %12,8’inin (n=53) “kesinlikle katılıyorum”, %35,4’ünün (n=146) “katılıyorum”, %26,4’ünün (n=109) “kararsızım”, %18,9’unun (n=78) “katılmıyorum”, %6,5’inin (n=27) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir” maddesine %14’ünün (n=58) “kesinlikle katılıyorum”, %34,6’sının (n=143) “katılıyorum”, %25,4’ünün (n=105) “kararsızım”, %20,1’inin (n=83) “katılmıyorum”, %5,8’inin (n=24) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” maddesine %13,8’inin (n=57) “kesinlikle katılıyorum”, %30,3’ünün (n=125) “katılıyorum”, %26,6’sının (n=110) “kararsızım”, %22,3’ünün (n=92) “katılmıyorum”, %7’sinin (n=29) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur” maddesine %12,6’sının (n=52) “kesinlikle katılıyorum”, %32’sinin (n=132) “katılıyorum”, %27,4’ünün (n=113) “kararsızım”, %22’sinin (n=91) “katılmıyorum”, %6,1’inin (n=25) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklılıkla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır” maddesine %16,2’sinin (n=67) “kesinlikle katılıyorum”, %27,8’inin (n=115) “katılıyorum”, %25,9’unun (n=107) “kararsızım”, %23,5’inin (n=97) “katılmıyorum”, %6,5’inin (n=27) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır” maddesine %11,9’unun (n=49) “kesinlikle katılıyorum”, %31,5’inin (n=130) “katılıyorum”, %27,8’inin (n=115) “kararsızım”, %21,5’inin (n=89) “katılmıyorum”, %7,3’ünün (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar” maddesine %13,3’ünün (n=55) “kesinlikle katılıyorum”, %30,8’inin (n=127) “katılıyorum”, %25,4’ünün (n=105) “kararsızım”, %22,3’ünün (n=92) “katılmıyorum”, %8,2’sinin (n=34) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar” maddesine %13,6’sının (n=56) “kesinlikle katılıyorum”, %26,4’ünün (n=109) “katılıyorum”, %27,6’sının (n=114) “kararsızım”, %23,5’inin (n=97) “katılmıyorum”, %9’unun (n=37) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” maddesine %10,7’sinin (n=44) “kesinlikle katılıyorum”, %32,4’ünün (n=134) “katılıyorum”, %28,3’ünün (n=117) “kararsızım”, %20,1’inin (n=83) “katılmıyorum”, %8,5’inin (n=35) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar” maddesine %13,6’sının (n=56) “kesinlikle katılıyorum”, %28,8’inin (n=119) “katılıyorum”, %27,1’inin (n=112)

“kararsızım”, %23,5’inin (n=97) “katılmıyorum”, %7’sinin (n=29) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” maddesine %14,8’inin (n=61) “kesinlikle katılıyorum”, %32’sinin (n=132) “katılıyorum”, %25,4’ünün (n=105) “kararsızım”, %20,8’inin (n=86) “katılmıyorum”, %7’sinin (n=29) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır” maddesine %17,2’sinin (n=71) “kesinlikle katılıyorum”, %29,5’inin (n=122) “katılıyorum”, %25,7’sinin (n=106) “kararsızım”, %20,1’inin (n=83) “katılmıyorum”, %7,5’inin (n=31) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar” maddesine %13,3’ünün (n=55) “kesinlikle katılıyorum”, %29,3’ünün (n=121) “katılıyorum”, %26,9’unun (n=111) “kararsızım”, %23,2’sinin (n=96) “katılmıyorum”, %7,3’ünün (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler” maddesine %16,5’inin (n=68) “kesinlikle katılıyorum”, %29,5’inin (n=122) “katılıyorum”, %24,9’unun (n=103) “kararsızım”, %21,5’inin (n=89) “katılmıyorum”, %7,5’inin (n=31) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar” maddesine %15’inin (n=62) “kesinlikle katılıyorum”, %26,2’sinin (n=108) “katılıyorum”, %27,1’inin (n=112) “kararsızım”, %23,5’inin (n=97) “katılmıyorum”, %8,2’sinin (n=34) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar” maddesine %13,6’sının (n=56) “kesinlikle katılıyorum”, %29,8’inin (n=123)

“katılıyorum”, %23,7’sinin (n=98) “kararsızım”, %24,5’inin (n=101) “katılmıyorum”, %8,5’inin (n=35) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar” maddesine %16,5’inin (n=68) “kesinlikle katılıyorum”, %28,1’inin (n=116) “katılıyorum”, %25,7’sinin (n=106) “kararsızım”, %22,8’inin (n=94) “katılmıyorum”, %7’sinin (n=29) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar” maddesine %15,5’inin (n=64) “kesinlikle katılıyorum”, %29,3’ünün (n=121) “katılıyorum”, %25,7’sinin (n=106) “kararsızım”, %22,3’ünün (n=92) “katılmıyorum”, %7,3’ünün (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir” maddesine %13,1’inin (n=54) “kesinlikle katılıyorum”, %32,4’ünün (n=134) “katılıyorum”, %27,8’inin (n=115) “kararsızım”, %20,1’inin (n=83) “katılmıyorum”, %6,5’inin (n=27) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır” maddesine %13,6’sının (n=56) “kesinlikle katılıyorum”, %32,7’sinin (n=135) “katılıyorum”, %25,2’sinin (n=104) “kararsızım”, %21,3’ünün (n=88) “katılmıyorum”, %7,3’ünün (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır” maddesine %12,8’inin (n=53) “kesinlikle katılıyorum”, %31,2’sinin (n=129) “katılıyorum”, %27,6’sının (n=114) “kararsızım”, %22’sinin (n=91) “katılmıyorum”, %6,3’ünün (n=26) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir” maddesine %13,3’ünün (n=55) “kesinlikle katılıyorum”, %34,4’ünün (n=142) “katılıyorum”, %25,7’sinin (n=106) “kararsızım”, %22,5’inin (n=93) “katılmıyorum”, %4,1’inin (n=17) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir” maddesine %13,3’ünün (n=55) “kesinlikle katılıyorum”, %32,9’unun (n=136) “katılıyorum”, %25,4’ünün (n=105) “kararsızım”, %22,5’inin (n=93) “katılmıyorum”, %5,8’inin (n=24) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır” maddesine %15’inin (n=62) “kesinlikle katılıyorum”, %32,7’sinin (n=135) “katılıyorum”, %23,7’sinin (n=98) “kararsızım”, %20,1’inin (n=83) “katılmıyorum”, %8,5’inin (n=35) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur” maddesine %15,5’inin (n=64) “kesinlikle katılıyorum”, %33,7’sinin (n=139) “katılıyorum”, %24,9’unun (n=103) “kararsızım”, %18,9’unun (n=78) “katılmıyorum”, %7’sinin (n=29) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir” maddesine %14,8’inin (n=61) “kesinlikle katılıyorum”, %32’sinin (n=132) “katılıyorum”, %26,2’sinin (n=108) “kararsızım”, %19,6’sının (n=81) “katılmıyorum”, %7,5’inin (n=31) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” maddesine %12,1’inin (n=50) “kesinlikle katılıyorum”, %28,3’ünün (n=117) “katılıyorum”, %30,8’inin (n=127) “kararsızım”, %21,5’inin (n=89) “katılmıyorum”, %7,3’ünün (n=30) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür (Tablo 10).

Tablo 11. Özel Hastanede Çalışan Yönetici Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı (N=52)

Maddeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.±SD.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	17	32,7	16	30,8	11	21,2	8	15,4	0	0,0	3,81 ± 1,07
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	16	30,8	19	36,5	10	19,2	6	11,5	1	1,9	3,83 ± 1,06
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	15	28,8	21	40,4	11	21,2	5	9,6	0	0,0	3,88 ± 0,94
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	13	25,0	24	46,2	7	13,5	8	15,4	0	0,0	3,81 ± 0,99
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	20	38,5	20	38,5	5	9,6	7	13,5	0	0,0	4,02 ± 1,02
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	16	30,8	26	50,0	6	11,5	4	7,7	0	0,0	4,04 ± 0,86
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	16	30,8	17	32,7	14	26,9	5	9,6	0	0,0	3,85 ± 0,98
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	13	25,0	22	42,3	10	19,2	6	11,5	1	1,9	3,77 ± 1,02
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	15	28,8	21	40,4	8	15,4	8	15,4	0	0,0	3,83 ± 1,02
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	18	34,6	22	42,3	8	15,4	4	7,7	0	0,0	4,04 ± 0,91
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışılır.	17	32,7	23	44,2	10	19,2	2	3,8	0	0,0	4,06 ± 0,83
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	15	28,8	23	44,2	8	15,4	5	9,6	1	1,9	3,88 ± 1,00
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışılır.	20	38,5	20	38,5	7	13,5	5	9,6	0	0,0	4,06 ± 0,96
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	16	30,8	24	46,2	10	19,2	2	3,8	0	0,0	4,04 ± 0,82
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	15	28,8	24	46,2	9	17,3	4	7,7	0	0,0	3,96 ± 0,88
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algılarlar.	14	26,9	20	38,5	10	19,2	8	15,4	0	0,0	3,77 ± 1,02
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	15	28,8	25	48,1	6	11,5	5	9,6	1	1,9	3,92 ± 0,99
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	17	32,7	25	48,1	8	15,4	2	3,8	0	0,0	4,10 ± 0,80
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	17	32,7	16	30,8	15	28,8	4	7,7	0	0,0	3,88 ± 0,96
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	14	26,9	17	32,7	15	28,8	6	11,5	0	0,0	3,75 ± 0,99
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	15	28,8	15	28,8	19	36,5	3	5,8	0	0,0	3,81 ± 0,93
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	19	36,5	25	48,1	2	3,8	5	9,6	1	1,9	4,08 ± 0,99
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	19	36,5	21	40,4	8	15,4	4	7,7	0	0,0	4,06 ± 0,92
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	16	30,8	30	57,7	4	7,7	2	3,8	0	0,0	4,15 ± 0,72
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	19	36,5	21	40,4	9	17,3	3	5,8	0	0,0	4,08 ± 0,88
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	17	32,7	22	42,3	8	15,4	5	9,6	0	0,0	3,98 ± 0,94
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	18	34,6	27	51,9	4	7,7	3	5,8	0	0,0	4,15 ± 0,80
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	15	28,8	24	46,2	5	9,6	7	13,5	1	1,9	3,87 ± 1,05
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	21	40,4	17	32,7	9	17,3	4	7,7	1	1,9	4,02 ± 1,04
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	18	34,6	24	46,2	5	9,6	4	7,7	1	1,9	4,04 ± 0,97

Tablo 11’ de farklılıkların yönetimi ölçeğine özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır” maddesine %32,7’sinin (n=17) “kesinlikle katılıyorum”, %30,8’inin (n=16) “katılıyorum”, %21,2’sinin (n=11) “kararsızım”, %15,4’ünün (n=8) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” maddesine %30,8’inin (n=16) “kesinlikle katılıyorum”, %36,5’inin (n=19) “katılıyorum”, %19,2’sinin (n=10) “kararsızım”, %11,5’inin (n=6) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %40,4’ünün (n=21) “katılıyorum”, %21,2’sinin (n=11) “kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır” maddesine %25’inin (n=13) “kesinlikle katılıyorum”, %46,2’sinin (n=24) “katılıyorum”, %13,5’inin (n=7) “kararsızım”, %15,4’ünün (n=8) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir” maddesine %38,5’inin (n=20) “kesinlikle katılıyorum”, %38,5’inin (n=20) “katılıyorum”, %9,6’sının (n=5) “kararsızım”, %13,5’inin (n=7) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” maddesine %30,8’inin (n=16) “kesinlikle katılıyorum”, %50’sinin (n=26) “katılıyorum”, %11,5’inin (n=6) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur” maddesine %30,8’inin (n=16) “kesinlikle katılıyorum”, %32,7’sinin (n=17) “katılıyorum”, %26,9’unun (n=14) “kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklılıkla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır” maddesine %25’inin (n=13) “kesinlikle katılıyorum”, %42,3’ünün (n=22) “katılıyorum”, %19,2’sinin (n=10) “kararsızım”, %11,5’inin (n=6) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %40,4’ünün (n=21) “katılıyorum”, %15,4’ünün (n=8) “kararsızım”, %15,4’ünün (n=8) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar” maddesine %34,6’sının (n=18) “kesinlikle katılıyorum”, %42,3’ünün (n=22) “katılıyorum”, %15,4’ünün (n=8) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar” maddesine %32,7’sinin (n=17) “kesinlikle katılıyorum”, %44,2’sinin (n=23) “katılıyorum”, %19,2’sinin (n=10) “kararsızım”, %3,8’inin (n=2) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %44,2’sinin (n=23) “katılıyorum”, %15,4’ünün (n=8) “kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar” maddesine %38,5’inin (n=20) “kesinlikle katılıyorum”, %38,5’inin (n=20) “katılıyorum”, %13,5’inin (n=7)

“kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” maddesine %30,8’inin (n=16) “kesinlikle katılıyorum”, %46,2’sinin (n=24) “katılıyorum”, %19,2’sinin (n=10) “kararsızım”, %3,8’inin (n=2) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %46,2’sinin (n=24) “katılıyorum”, %17,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar” maddesine %26,9’unun (n=14) “kesinlikle katılıyorum”, %38,5’inin (n=20) “katılıyorum”, %19,2’sinin (n=10) “kararsızım”, %15,4’ünün (n=8) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %48,1’inin (n=25) “katılıyorum”, %11,5’inin (n=6) “kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar” maddesine %32,7’sinin (n=17) “kesinlikle katılıyorum”, %48,1’inin (n=25) “katılıyorum”, %15,4’ünün (n=8) “kararsızım”, %3,8’inin (n=2) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar” maddesine %32,7’sinin (n=17) “kesinlikle katılıyorum”, %30,8’inin (n=16)

“katılıyorum”, %28,8’inin (n=15) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar” maddesine %26,9’unun (n=14) “kesinlikle katılıyorum”, %32,7’sinin (n=17) “katılıyorum”, %28,8’inin (n=15) “kararsızım”, %11,5’inin (n=6) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %28,8’inin (n=15) “katılıyorum”, %36,5’inin (n=19) “kararsızım”, %5,8’inin (n=3) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir” maddesine %36,5’inin (n=19) “kesinlikle katılıyorum”, %48,1’inin (n=25) “katılıyorum”, %3,8’inin (n=2) “kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır” maddesine %36,5’inin (n=19) “kesinlikle katılıyorum”, %40,4’ünün (n=21) “katılıyorum”, %15,4’ünün (n=8) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır” maddesine %30,8’inin (n=16) “kesinlikle katılıyorum”, %57,7’sinin (n=30) “katılıyorum”, %7,7’sinin (n=4) “kararsızım”, %3,8’inin (n=2) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir” maddesine %36,5’inin (n=19) “kesinlikle katılıyorum”, %40,4’ünün (n=21) “katılıyorum”, %17,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %5,8’inin (n=3) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir” maddesine %32,7’sinin (n=17) “kesinlikle katılıyorum”, %42,3’ünün (n=22) “katılıyorum”, %15,4’ünün (n=8) “kararsızım”, %9,6’sının (n=5) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır” maddesine %34,6’sının (n=18) “kesinlikle katılıyorum”, %51,9’unun (n=27) “katılıyorum”, %7,7’sinin (n=4) “kararsızım”, %5,8’inin (n=3) “katılmıyorum”, %0’ının (n=0) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur” maddesine %28,8’inin (n=15) “kesinlikle katılıyorum”, %46,2’sinin (n=24) “katılıyorum”, %9,6’sının (n=5) “kararsızım”, %13,5’inin (n=7) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir” maddesine %40,4’ünün (n=21) “kesinlikle katılıyorum”, %32,7’sinin (n=17) “katılıyorum”, %17,3’ünün (n=9) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” maddesine %34,6’sının (n=18) “kesinlikle katılıyorum”, %46,2’sinin (n=24) “katılıyorum”, %9,6’sının (n=5) “kararsızım”, %7,7’sinin (n=4) “katılmıyorum”, %1,9’unun (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür (Tablo 11).

Tablo 12. Özel Hastanede Çalışan Yönetici Olmayan Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ile İlgili Sorulara Verdikleri Yanıtların Dağılımı (N=348)

Maddeler	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Ort.±SD.
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	84	24,1	96	27,6	71	20,4	90	25,9	7	2,0	3,46 ± 1,17
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	100	28,7	77	22,1	70	20,1	90	25,9	11	3,2	3,47 ± 1,24
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	86	24,7	86	24,7	87	25,0	84	24,1	5	1,4	3,47 ± 1,15
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	76	21,8	84	24,1	100	28,7	81	23,3	7	2,0	3,41 ± 1,13
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	90	25,9	93	26,7	86	24,7	74	21,3	5	1,4	3,54 ± 1,13
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	89	25,6	95	27,3	89	25,6	70	20,1	5	1,4	3,55 ± 1,12
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	88	25,3	85	24,4	83	23,9	87	25,0	5	1,4	3,47 ± 1,16
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	87	25,0	90	25,9	78	22,4	88	25,3	5	1,4	3,48 ± 1,16
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	90	25,9	89	25,6	85	24,4	76	21,8	8	2,3	3,51 ± 1,16
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	90	25,9	77	22,1	89	25,6	85	24,4	7	2,0	3,45 ± 1,17
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.	102	29,3	82	23,6	81	23,3	78	22,4	5	1,4	3,57 ± 1,17
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	89	25,6	78	22,4	81	23,3	93	26,7	7	2,0	3,43 ± 1,19
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar.	86	24,7	87	25,0	90	25,9	79	22,7	6	1,7	3,48 ± 1,14
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	102	29,3	87	25,0	76	21,8	76	21,8	7	2,0	3,58 ± 1,18
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	91	26,1	85	24,4	82	23,6	84	24,1	6	1,7	3,49 ± 1,17
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar.	83	23,9	86	24,7	101	29,0	75	21,6	3	0,9	3,49 ± 1,10
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	97	27,9	93	26,7	83	23,9	65	18,7	10	2,9	3,58 ± 1,16
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	105	30,2	68	19,5	75	21,6	95	27,3	5	1,4	3,50 ± 1,22
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	90	25,9	84	24,1	81	23,3	84	24,1	9	2,6	3,47 ± 1,19
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	79	22,7	83	23,9	93	26,7	87	25,0	6	1,7	3,41 ± 1,14
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	101	29,0	87	25,0	89	25,6	67	19,3	4	1,1	3,61 ± 1,13
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	89	25,6	96	27,6	83	23,9	75	21,6	5	1,4	3,54 ± 1,13
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	91	26,1	95	27,3	84	24,1	72	20,7	6	1,7	3,55 ± 1,14
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	87	25,0	95	27,3	86	24,7	75	21,6	5	1,4	3,53 ± 1,13
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	113	32,5	87	25,0	79	22,7	64	18,4	5	1,4	3,69 ± 1,15
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	86	24,7	90	25,9	78	22,4	88	25,3	6	1,7	3,47 ± 1,16
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	82	23,6	97	27,9	76	21,8	89	25,6	4	1,1	3,47 ± 1,14
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	86	24,7	87	25,0	99	28,4	71	20,4	5	1,4	3,51 ± 1,11
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	81	23,3	94	27,0	89	25,6	73	21,0	11	3,2	3,46 ± 1,15
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	93	26,7	96	27,6	89	25,6	65	18,7	5	1,4	3,59 ± 1,11

Tablo 12’ de farklılıkların yönetimi ölçeğine özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin maddelere katılımları incelendiğinde;

“Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır” maddesine %24,1’inin (n=84) “kesinlikle katılıyorum”, %27,6’sının (n=96) “katılıyorum”, %20,4’ünün (n=71) “kararsızım”, %25,9’unun (n=90) “katılmıyorum”, %2’sinin (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir” maddesine %28,7’sinin (n=100) “kesinlikle katılıyorum”, %22,1’inin (n=77) “katılıyorum”, %20,1’inin (n=70) “kararsızım”, %25,9’unun (n=90) “katılmıyorum”, %3,2’sinin (n=11) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır” maddesine %24,7’sinin (n=86) “kesinlikle katılıyorum”, %24,7’sinin (n=86) “katılıyorum”, %25’inin (n=87) “kararsızım”, %24,1’inin (n=84) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır” maddesine %21,8’inin (n=76) “kesinlikle katılıyorum”, %24,1’inin (n=84) “katılıyorum”, %28,7’sinin (n=100) “kararsızım”, %23,3’ünün (n=81) “katılmıyorum”, %2’sinin (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir” maddesine %25,9’unun (n=90) “kesinlikle katılıyorum”, %26,7’sinin (n=93) “katılıyorum”, %24,7’sinin (n=86) “kararsızım”, %21,3’ünün (n=74) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur” maddesine %25,6’sının (n=89) “kesinlikle katılıyorum”, %27,3’ünün (n=95) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=89) “kararsızım”, %20,1’inin (n=70) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur” maddesine %25,3’ünün (n=88) “kesinlikle katılıyorum”, %24,4’ünün (n=85) “katılıyorum”, %23,9’unun (n=83) “kararsızım”, %25’inin (n=87) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Farklılıkla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır” maddesine %25’inin (n=87) “kesinlikle katılıyorum”, %25,9’unun (n=90) “katılıyorum”, %22,4’ünün (n=78) “kararsızım”, %25,3’ünün (n=88) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır” maddesine %25,9’unun (n=90) “kesinlikle katılıyorum”, %25,6’sının (n=89) “katılıyorum”, %24,4’ünün (n=85) “kararsızım”, %21,8’inin (n=76) “katılmıyorum”, %2,3’ünün (n=8) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar” maddesine %25,9’unun (n=90) “kesinlikle katılıyorum”, %22,1’inin (n=77) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=89) “kararsızım”, %24,4’ünün (n=85) “katılmıyorum”, %2’sinin (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar” maddesine %29,3’ünün (n=102) “kesinlikle katılıyorum”, %23,6’sının (n=82) “katılıyorum”, %23,3’ünün (n=81) “kararsızım”, %22,4’ünün (n=78) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar” maddesine %25,6’sının (n=89) “kesinlikle katılıyorum”, %22,4’ünün (n=78) “katılıyorum”, %23,3’ünün (n=81) “kararsızım”, %26,7’sinin (n=93) “katılmıyorum”, %2’sinin (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar” maddesine %24,7’sinin (n=86) “kesinlikle katılıyorum”, %25’inin (n=87) “katılıyorum”, %25,9’unun (n=90)

“kararsızım”, %22,7’sinin (n=79) “katılmıyorum”, %1,7’sinin (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler” maddesine %29,3’ünün (n=102) “kesinlikle katılıyorum”, %25’inin (n=87) “katılıyorum”, %21,8’inin (n=76) “kararsızım”, %21,8’inin (n=76) “katılmıyorum”, %2’sinin (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır” maddesine %26,1’inin (n=91) “kesinlikle katılıyorum”, %24,4’ünün (n=85) “katılıyorum”, %23,6’sının (n=82) “kararsızım”, %24,1’inin (n=84) “katılmıyorum”, %1,7’sinin (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar” maddesine %23,9’unun (n=83) “kesinlikle katılıyorum”, %24,7’sinin (n=86) “katılıyorum”, %29’unun (n=101) “kararsızım”, %21,6’sının (n=75) “katılmıyorum”, %0,9’unun (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayırım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler” maddesine %27,9’unun (n=97) “kesinlikle katılıyorum”, %26,7’sinin (n=93) “katılıyorum”, %23,9’unun (n=83) “kararsızım”, %18,7’sinin (n=65) “katılmıyorum”, %2,9’unun (n=10) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar” maddesine %30,2’sinin (n=105) “kesinlikle katılıyorum”, %19,5’inin (n=68) “katılıyorum”, %21,6’sının (n=75) “kararsızım”, %27,3’ünün (n=95) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar” maddesine %25,9’unun (n=90) “kesinlikle katılıyorum”, %24,1’inin

(n=84)“katılıyorum”, %23,3’ünün (n=81) “kararsızım”, %24,1’inin (n=84) “katılmıyorum”, %2,6’sının (n=9) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar” maddesine %22,7’sinin (n=79) “kesinlikle katılıyorum”, %23,9’unun (n=83) “katılıyorum”, %26,7’sinin (n=93) “kararsızım”, %25’inin (n=87) “katılmıyorum”, %1,7’sinin (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar”maddesine %29’unun (n=101) “kesinlikle katılıyorum”, %25’inin (n=87) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=89) “kararsızım”, %19,3’ünün (n=67) “katılmıyorum”, %1,1’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir”maddesine %25,6’sının (n=89) “kesinlikle katılıyorum”, %27,6’sının (n=96) “katılıyorum”, %23,9’unun (n=83) “kararsızım”, %21,6’sının (n=75) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır”maddesine %26,1’inin (n=91) “kesinlikle katılıyorum”, %27,3’ünün (n=95) “katılıyorum”, %24,1’inin (n=84) “kararsızım”, %20,7’sinin (n=72) “katılmıyorum”, %1,7’sinin (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır” maddesine %25’inin (n=87) “kesinlikle katılıyorum”, %27,3’ünün (n=95) “katılıyorum”, %24,7’sinin (n=86) “kararsızım”, %21,6’inin (n=75) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir” maddesine %32,5’inin (n=113) “kesinlikle katılıyorum”, %25’inin (n=87) “katılıyorum”, %22,7’sinin (n=79) “kararsızım”, %18,4’ünün (n=64) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir” maddesine %24,7’sinin (n=86) “kesinlikle katılıyorum”, %25,9’unun (n=90) “katılıyorum”, %22,4’ünün (n=78) “kararsızım”, %25,3’ünün (n=88) “katılmıyorum”, %1,7’sinin (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşlar arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır” maddesine %23,6’sının (n=82) “kesinlikle katılıyorum”, %27,9’unun (n=97) “katılıyorum”, %21,8’inin (n=76) “kararsızım”, %25,6’sının (n=89) “katılmıyorum”, %1,1’inin (n=4) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur” maddesine %24,7’sinin (n=86) “kesinlikle katılıyorum”, %25’inin (n=87) “katılıyorum”, %28,4’ünün (n=99) “kararsızım”, %20,4’ünün (n=71) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir” maddesine %23,3’ünün (n=81) “kesinlikle katılıyorum”, %27’sinin (n=94) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=89) “kararsızım”, %21’inin (n=73) “katılmıyorum”, %3,2’sinin (n=11) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri,

“Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar” maddesine %26,7’sinin (n=93) “kesinlikle katılıyorum”, %27,6’sının (n=96) “katılıyorum”, %25,6’sının (n=89) “kararsızım”, %18,7’sinin (n=65) “katılmıyorum”, %1,4’ünün (n=5) “kesinlikle katılmıyorum” yanıtını verdikleri görülmüştür (Tablo 12).

6.5.Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının sosyo-demografik özellikleri ile karşılaştırılması

Tablo 13.Yönetici Hemşirelerde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		<i>t</i>	<i>P</i>
	Eğitim ve Araştırma	Özel		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
	n = 37	n = 52		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,34 ± 0,94	3,83 ± 0,78	-2,675	0,009**
Örgütsel Değer ve Normlar	3,16 ± 0,98	3,94 ± 0,68	-4,439	0,000**
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,15 ± 0,95	3,99 ± 0,70	-4,800	0,000**

t: Student *t* Test

***p*<0,01

Hastaneler arasında yönetici hemşirelerin **bireysel tutum ve davranışlar** puanında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur (*p*=0,000; *p*<0,01). Özel hastanede çalışmakta olan yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması eğitim ve araştırma hastanesinde çalışmakta olan yönetici hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 13).

Hastaneler arasında yönetici hemşirelerin **örgütsel değer ve normlar** puanında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur (*p*=0,000; *p*<0,01). Özel hastanede çalışmakta olan yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması eğitim ve araştırma hastanesinde çalışmakta olan yönetici hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 13).

Hastaneler arasında yönetici hemşirelerin **yönetmel uygulamalar ve politikalar** puanında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,01$). Özel hastanede çalışmakta olan yönetici hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması eğitim ve araştırma hastanesinde çalışmakta olan yönetici hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 13).

Tablo 14.Hemşirelerde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		<i>t</i>	<i>P</i>
	Eğitim ve Araştırma	Özel		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
	N = 413	n = 348		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,29 ± 0,83	3,45 ± 0,71	-2,844	0,005**
Örgütsel Değer ve Normlar	3,21 ± 0,76	3,5 ± 0,52	-5,980	0,000**
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	3,24 ± 0,77	3,53 ± 0,51	-6,004	0,000**

t: Student *t* Test ** $p<0,01$

Hastaneler arasında hemşirelerin **bireysel tutum ve davranışlar** puanında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,01$). Özel hastanede çalışmakta olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması eğitim ve araştırma hastanesinde çalışmakta olan hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 14).

Hastaneler arasında hemşirelerin **örgütsel değer ve normlar** puanında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,01$). Özel hastanede çalışmakta olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması eğitim ve araştırma

hastanesinde çalışmakta olan hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 14).

Hastaneler arasında hemşirelerin **yönetsel uygulamalar ve politikalar** puanında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,01$). Özel hastanede çalışmakta olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması eğitim ve araştırma hastanesinde çalışmakta olan hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 14).

Tablo 15. Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire			F	P
	Yaş Grubu				
	29 Yaş ve Altı	30-34 Yaş Grubu	35 Yaş ve Üstü		
	Ort,±SD.	Ort,±SD.	Ort,±SD.		
Genel	n = 27	n = 33	n = 29		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,77 ± 0,86	3,39 ± 0,94	3,78 ± 0,77	2,065	0,133
Örgütsel Değer ve Normlar	3,73 ± 0,95	3,40 ± 0,97	3,76 ± 0,75	1,536	0,221
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,83 ± 0,99	3,38 ± 0,94	3,77 ± 0,74	2,265	0,110
E.A. Hastanesi	n = 11	n = 16	n = 10		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,41 ± 0,86	3,30 ± 1,11	3,35 ± 0,78	0,045	0,956
Örgütsel Değer ve Normlar	3,02 ± 0,85	3,16 ± 1,16	3,31 ± 0,88	0,223	0,801
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	2,99 ± 0,83	3,10 ± 1,10	3,41 ± 0,86	0,541	0,587
Özel Hastane	n = 16	n = 17	n = 19		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4,02 ± 0,80	3,47 ± 0,77	4,00 ± 0,69	2,932	0,063
Örgütsel Değer ve Normlar	4,22 ± 0,68	3,62 ± 0,72	4,00 ± 0,56	3,533	0,037*
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	4,40 ± 0,63	3,65 ± 0,68	3,96 ± 0,61	5,701	0,006*

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05

Tablo 15 incelendiğinde, yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetimsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,037$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 16. Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire			F	P
	Yaş Grubu				
	29 Yaş ve Altı	30-34 Yaş Grubu	35 Yaş ve Üstü		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 383	n = 175	n = 203		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,32 ± 0,78	3,35 ± 0,81	3,47 ± 0,75	2,549	0,079
Örgütsel Değer ve Normlar	3,30 ± 0,66	3,34 ± 0,73	3,45 ± 0,66	3,202	0,041*
Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	3,34 ± 0,64	3,34 ± 0,76	3,45 ± 0,66	1,901	0,151
E.A. Hastanesi	n = 201	n = 109	n = 103		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,20 ± 0,80	3,34 ± 0,84	3,41 ± 0,86	2,422	0,090
Örgütsel Değer ve Normlar	3,13 ± 0,71	3,24 ± 0,80	3,36 ± 0,81	3,162	0,043*
Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	3,21 ± 0,70	3,20 ± 0,83	3,34 ± 0,82	1,161	0,315
Özel Hastane	n = 182	n = 66	n = 100		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,44 ± 0,74	3,38 ± 0,75	3,53 ± 0,63	0,903	0,406
Örgütsel Değer ve Normlar	3,49 ± 0,54	3,50 ± 0,59	3,54 ± 0,44	0,330	0,719
Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	3,49 ± 0,54	3,58 ± 0,56	3,56 ± 0,43	0,873	0,419

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05

Tablo 16 incelendiğinde, yaş gruplarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur($p=0,041$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin yaş gruplarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin yaş gruplarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 17.Yönetici Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		<i>t</i>	<i>P</i>
	Cinsiyet			
	Kadın	Erkek		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 80	N = 9		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,66 ± 0,90	3,36 ± 0,60	0,968	0,336
Örgütsel Değer ve Normlar	3,66 ± 0,91	3,24 ± 0,84	1,318	0,191
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,69 ± 0,92	3,25 ± 0,76	1,389	0,169
E.A. Hastanesi	n = 34	N = 3		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,36 ± 0,97	3,17 ± 0,29	0,339	0,736
Örgütsel Değer ve Normlar	3,21 ± 0,99	2,61 ± 0,93	1,004	0,322
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,18 ± 0,97	2,79 ± 0,87	0,690	0,495
Özel Hastane	n = 46	N = 6		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,88 ± 0,78	3,46 ± 0,71	1,258	0,214
Örgütsel Değer ve Normlar	3,99 ± 0,68	3,56 ± 0,66	1,488	0,143
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	4,06 ± 0,68	3,48 ± 0,66	1,982	0,053

t: Student t Test değeri

**p<0,05*

Tablo 17 incelendiğinde, cinsiyete göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetimsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 18.Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		<i>t</i>	<i>P</i>
	Cinsiyet			
	Kadın	Erkek		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 713	N = 48		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,35 ± 0,77	3,53 ± 0,89	-1,475	0,141
Örgütsel Değer ve Normlar	3,34 ± 0,67	3,38 ± 0,79	-0,385	0,701
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,37 ± 0,67	3,42 ± 0,78	-0,551	0,582
E.A. Hastanesi	n = 397	N = 16		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,28 ± 0,82	3,50 ± 0,91	-1,026	0,306
Örgütsel Değer ve Normlar	3,21 ± 0,76	3,44 ± 0,85	-1,216	0,225
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,23 ± 0,76	3,51 ± 0,78	-1,444	0,150
Özel Hastane	n = 316	N = 32		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,44 ± 0,69	3,54 ± 0,89	-0,721	0,471
Örgütsel Değer ve Normlar	3,52 ± 0,49	3,35 ± 0,77	1,713	0,088
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,54 ± 0,47	3,38 ± 0,79	1,140	0,262

t: Student t Test değeri

**p*<0,05

Tablo 18 incelendiğinde, cinsiyete göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetisel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (*p*>0,05).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetisel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (*p*>0,05).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetisel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (*p*>0,05).

Tablo 19.Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		t	P
	Medeni Durum			
	Evli	Bekar		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 58	N = 31		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,59 ± 0,89	3,70 ± 0,86	-0,568	0,572
Örgütsel Değer ve Normlar	3,58 ± 0,85	3,69 ± 1,01	-0,527	0,600
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,57 ± 0,83	3,77 ± 1,04	-0,979	0,330
E.A. Hastanesi	n = 23	N = 14		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,38 ± 1,05	3,29 ± 0,74	0,295	0,770
Örgütsel Değer ve Normlar	3,30 ± 1,04	2,93 ± 0,87	1,109	0,275
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,29 ± 1,01	2,92 ± 0,84	1,145	0,260
Özel Hastane	n = 35	N = 17		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,73 ± 0,75	4,04 ± 0,82	-1,385	0,172
Örgütsel Değer ve Normlar	3,76 ± 0,64	4,31 ± 0,63	-2,874	0,006*
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,76 ± 0,65	4,47 ± 0,55	-3,908	0,000**

t: Student *t* Test değeri

p*<0,05 *p*<0,001

Tablo 19 incelendiğinde, medeni durumlarına göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetimsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (*p*>0,05).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “örgütsel değer ve normler” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,05$). Bekar yönetici hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Bekar yönetici hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 20.Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		t	P
	Medeni Durum			
	Evli	Bekar		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 497	N = 264		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,39 ± 0,75	3,32 ± 0,84	1,263	0,207
Örgütsel Değer ve Normlar	3,37 ± 0,65	3,30 ± 0,73	1,380	0,168
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	3,37 ± 0,66	3,37 ± 0,71	0,066	0,947
E.A. Hastanesi	n = 283	N = 130		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,36 ± 0,82	3,14 ± 0,83	2,599	0,010*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,27 ± 0,76	3,09 ± 0,76	2,183	0,030*
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	3,26 ± 0,78	3,19 ± 0,74	0,893	0,372
Özel Hastane	n = 214	N = 134		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,43 ± 0,63	3,49 ± 0,82	-0,745	0,457
Örgütsel Değer ve Normlar	3,51 ± 0,44	3,50 ± 0,63	0,090	0,928
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	3,52 ± 0,42	3,54 ± 0,63	-0,399	0,690

t: Student *t* Test değeri

**p*<0,05

Tablo 20 incelendiğinde, medeni durumlarına göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (*p*>0,05).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hemşirelerin medeni durumlarına göre “örgütsel değer ve normler” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,010$; $p<0,05$). Evli hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre “yönetmelik uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,030$; $p<0,05$). Evli hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetmelik” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 21. Yönetici Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire			F	p
	Eğitim Durumu				
	Sağlık Meslek Lisesi	Lisans	Lisansüstü (Yüksek ve Doktora)		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 25	n = 22	n = 42		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4,02 ± 0,76	3,30 ± 0,94	3,57 ± 0,84	4,510	0,014*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,95 ± 0,76	3,53 ± 0,97	3,46 ± 0,92	2,435	0,094
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,89 ± 0,81	3,70 ± 0,99	3,46 ± 0,90	1,824	0,168
E.A. Hastanesi	n = 5	n = 8	n = 24		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,80 ± 0,84	2,75 ± 0,85	3,45 ± 0,92	2,555	0,093
Örgütsel Değer ve Normlar	3,48 ± 1,06	2,89 ± 0,95	3,18 ± 1,00	0,573	0,569
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,46 ± 1,08	2,90 ± 0,96	3,17 ± 0,95	0,523	0,598
Özel Hastane	n = 20	n = 14	n = 18		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4,08 ± 0,75	3,61 ± 0,87	3,74 ± 0,69	1,748	0,185
Örgütsel Değer ve Normlar	4,06 ± 0,66	3,90 ± 0,79	3,84 ± 0,64	0,517	0,600
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	4,00 ± 0,72	4,16 ± 0,69	3,85 ± 0,68	0,750	0,478

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05 **p<0,001

Tablo 21 incelendiğinde, eğitim durumlarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,014; p<0,05).Lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar

puan ortalaması, sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rgtsel ve yönetsel” puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 22. Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire			F	p
	Eğitim Durumu				
	Sağlık Meslek Lisesi	Lisans	Lisansüstü (Yüksek ve Doktora)		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 233	n = 519	n = 9		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,40 ± 0,83	3,33 ± 0,75	4,19 ± 0,83	5,791	0,003*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,38 ± 0,69	3,31 ± 0,66	4,35 ± 0,64	11,039	0,000**
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,40 ± 0,69	3,34 ± 0,66	4,25 ± 0,73	8,380	0,000**
E.A. Hastanesi	n = 124	n = 289	n = 0		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,36 ± 0,84	3,26 ± 0,82		1,234	0,267
Örgütsel Değer ve Normlar	3,32 ± 0,75	3,17 ± 0,77		3,062	0,081
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,32 ± 0,76	3,20 ± 0,77		1,956	0,163
Özel Hastane	n = 109	n = 230	n = 9		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,45 ± 0,82	3,43 ± 0,64	4,19 ± 0,83	3,680	0,043*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,46 ± 0,61	3,49 ± 0,44	4,35 ± 0,64	8,047	0,003*
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,48 ± 0,59	3,52 ± 0,44	4,25 ± 0,73	4,583	0,022*

F: Oneway Anova test değeri

*p<0,05

**p<0,001

Tablo 22 incelendiğinde, eğitim durumlarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,003; p<0,05). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,000; p<0,05). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması,

lisans mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$).Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puanortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$).Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puanortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “rgtsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puanortalamasına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puanortalamasına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

6.6. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları ile Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde hemşirelerin mesleki özelliklerinden çalıştıkları bölüm, çalışma şekilleri, aylık aldıkları ücret, görevleri, mesleki deneyim, bulunduğu kurumda çalışma süresiyle farklılıkların yönetimi ölçeğinin temel alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 23. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire			F	p
	Mesleki Deneyim Yılı				
	1 – 6 yıl	7 – 12 yıl	13 yıl ve üzeri		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 21	n = 30	n = 38		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,51 ± 0,89	3,60 ± 0,95	3,72 ± 0,82	0,391	0,678
Örgütsel Değer ve Normlar	3,40 ± 1,04	3,68 ± 0,93	3,69 ± 0,81	0,806	0,450
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,58 ± 1,10	3,65 ± 0,93	3,67 ± 0,80	0,067	0,935
E.A. Hastanesi	n = 10	n = 14	n = 13		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,05 ± 0,76	3,50 ± 1,20	3,40 ± 0,72	0,702	0,502
Örgütsel Değer ve Normlar	2,57 ± 0,56	3,48 ± 1,19	3,27 ± 0,84	2,899	0,069
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	2,63 ± 0,54	3,37 ± 1,18	3,32 ± 0,82	2,215	0,125
Özel Hastane	n = 11	n = 16	n = 25		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,93 ± 0,81	3,69 ± 0,69	3,88 ± 0,83	0,405	0,669
Örgütsel Değer ve Normlar	4,15 ± 0,73	3,85 ± 0,60	3,91 ± 0,72	0,681	0,511
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	4,45 ± 0,63	3,89 ± 0,56	3,85 ± 0,74	3,276	0,046*

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05

Tablo 23 incelendiğinde, mesleki deneyim yıllarına göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin mesleki deneyim yıllarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin mesleki deneyim yılına göre “bireysel ve örgütsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre yönetici hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,046$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan yönetici hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, mesleki deneyimi “1-6 yıl” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Tablo 24. Hemşirelerin Mesleki Deneyim Yıllarına Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire			F	p
	Mesleki Deneyim Yılı				
	1 – 6 yıl	7 – 12 yıl	13 yıl ve üzeri		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 332	n = 212	n = 217		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,31 ± 0,79	3,35 ± 0,75	3,47 ± 0,79	2,758	0,064
Örgütsel Değer ve Normlar	3,31 ± 0,66	3,30 ± 0,68	3,46 ± 0,69	3,952	0,020*
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,35 ± 0,64	3,31 ± 0,71	3,46 ± 0,69	3,108	0,045*
E.A. Hastanesi	n = 177	n = 121	n = 115		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,20 ± 0,80	3,32 ± 0,81	3,40 ± 0,88	2,299	0,102
Örgütsel Değer ve Normlar	3,13 ± 0,72	3,20 ± 0,74	3,37 ± 0,83	3,466	0,032*
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,22 ± 0,70	3,17 ± 0,78	3,35 ± 0,84	1,777	0,170
Özel Hastane	n = 155	n = 91	n = 102		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,43 ± 0,76	3,40 ± 0,67	3,53 ± 0,67	1,011	0,365
Örgütsel Değer ve Normlar	3,51 ± 0,52	3,43 ± 0,57	3,56 ± 0,47	1,389	0,251
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,49 ± 0,53	3,51 ± 0,55	3,60 ± 0,44	1,332	0,265

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05

Tablo 24 incelendiğinde, mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,020$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “7-12 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,045$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “7-12 yıl” olan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin mesleki deneyim yıllarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,032$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin mesleki deneyim yılına göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 25. YöneticiHemşirelerin Bulunulan Kurumdaki Çalışılan Süreye Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire			F	p
	Bulunulan Kurumdaki Çalışılan Süre				
	1 – 6 yıl	7 – 12 yıl	13 yıl ve üzeri		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 42	n = 27	n = 20		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,45 ± 0,90	3,85 ± 0,86	3,70 ± 0,80	1,827	0,167
Örgütsel Değer ve Normlar	3,43 ± 0,96	3,77 ± 0,85	3,80 ± 0,81	1,783	0,174
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,51 ± 0,99	3,72 ± 0,88	3,82 ± 0,77	0,939	0,395
E.A. Hastanesi	n = 20	n = 12	n = 5		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,03 ± 0,88	3,75 ± 0,93	3,65 ± 0,86	2,815	0,074
Örgütsel Değer ve Normlar	2,81 ± 0,87	3,59 ± 0,96	3,50 ± 1,11	2,993	0,063
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	2,81 ± 0,81	3,53 ± 1,00	3,61 ± 1,03	3,144	0,056
Özel Hastane	n = 22	n = 15	n = 15		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,84 ± 0,74	3,93 ± 0,83	3,72 ± 0,81	0,286	0,753
Örgütsel Değer ve Normlar	3,98 ± 0,65	3,92 ± 0,75	3,91 ± 0,71	0,072	0,931
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	4,14 ± 0,64	3,87 ± 0,78	3,89 ± 0,69	0,896	0,415

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05

Tablo 25 incelendiğinde, bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 26. Hemşirelerin Bulunulan Kurumdaki Çalışılan Süreye Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire			F	p
	Bulunulan Kurumdaki Çalışılan Süre				
	1 – 6 yıl	7 – 12 yıl	13 yıl ve üzeri		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 382	n = 211	n = 168		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,29 ± 0,80	3,42 ± 0,75	3,46 ± 0,77	3,376	0,035*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,30 ± 0,68	3,32 ± 0,68	3,48 ± 0,67	4,290	0,014*
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,33 ± 0,66	3,36 ± 0,68	3,49 ± 0,70	3,224	0,040*
E.A. Hastanesi	n = 203	n = 123	n = 87		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,20 ± 0,82	3,38 ± 0,80	3,37 ± 0,86	2,235	0,108
Örgütsel Değer ve Normlar	3,14 ± 0,74	3,23 ± 0,77	3,38 ± 0,80	3,032	0,049*
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,19 ± 0,72	3,23 ± 0,77	3,37 ± 0,85	1,626	0,198
Özel Hastane	n = 179	n = 88	n = 81		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,40 ± 0,75	3,47 ± 0,67	3,56 ± 0,65	1,516	0,221
Örgütsel Değer ve Normlar	3,49 ± 0,54	3,44 ± 0,52	3,60 ± 0,47	1,939	0,145
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,49 ± 0,55	3,53 ± 0,48	3,61 ± 0,46	1,773	0,171

F: Oneway Anova test değeri *p<0,05

Tablo 26 incelendiğinde, bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,035; p<0,05). Bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “1-6 yıl” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,040$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süre “1-6 yıl” olan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süre “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,049$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süre “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süre “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 27. Hemşirelerin Çalıştığı Birime Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

	Çalıştığı Bölüm				F	P
	Dâhiliye	Cerrahi	Yoğun Bakım Ünitesi/Acil	Yönetim		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 449	N = 215	n = 97	N = 89		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,38 ± 0,79	3,40 ± 0,76	3,22 ± 0,79	3,63 ± 0,88	4,322	0,005*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,37 ± 0,68	3,36 ± 0,70	3,24 ± 0,64	3,62 ± 0,90	4,682	0,003*
Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	3,39 ± 0,68	3,37 ± 0,69	3,26 ± 0,60	3,64 ± 0,91	4,916	0,002*
E.A. Hastanesi	n = 213	N = 148	n = 52	N = 37		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,29 ± 0,85	3,34 ± 0,79	3,14 ± 0,84	3,34 ± 0,94	0,803	0,493
Örgütsel Değer ve Normlar	3,22 ± 0,76	3,25 ± 0,77	3,09 ± 0,77	3,16 ± 0,98	0,630	0,596
Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	3,25 ± 0,78	3,27 ± 0,76	3,10 ± 0,72	3,15 ± 0,95	0,805	0,492
Özel Hastane	n = 236	N = 67	n = 45	N = 52		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,46 ± 0,72	3,54 ± 0,68	3,31 ± 0,73	3,83 ± 0,78	5,123	0,002*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,50 ± 0,55	3,58 ± 0,47	3,42 ± 0,40	3,94 ± 0,68	10,579	0,000**
Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	3,53 ± 0,55	3,58 ± 0,46	3,45 ± 0,36	3,99 ± 0,70	11,703	0,000**

F: Oneway Anova test değeri

*p<0,05 **p<0,001

Tablo 27 incelendiğinde, çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,005$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye” ve “yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde hemşirelerin çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetimsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye” ve “yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$).

Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel ileri düzeyde olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 28. Hemşirelerin Çalıştığı Pozisyona Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Çalıştığı Pozisyon		t	p
	Yönetici Hemşire	Hemşire		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 89	n = 761		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,63 ± 0,88	3,37 ± 0,78	2,977	0,003*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,62 ± 0,90	3,35 ± 0,68	2,716	0,008*
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,64 ± 0,91	3,37 ± 0,68	2,739	0,007*
E.A. Hastanesi	n = 37	n = 413		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,34 ± 0,94	3,29 ± 0,83	0,368	0,713
Örgütsel Değer ve Normlar	3,16 ± 0,98	3,21 ± 0,76	-0,425	0,671
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,15 ± 0,95	3,24 ± 0,77	-0,637	0,524
Özel Hastane	n = 52	n = 348		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,83 ± 0,78	3,45 ± 0,71	3,540	0,000**
Örgütsel Değer ve Normlar	3,94 ± 0,68	3,50 ± 0,52	4,427	0,000**
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,99 ± 0,70	3,53 ± 0,51	4,622	0,000**

t: Student t Test değeri

*p<0,05

**p<0,001

Tablo 28 incelendiğinde, çalıştığı pozisyona göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (p=0,003; p<0,05). Yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$)

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Tablo 29. Yönetici Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Kuruluş Yılına Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		t	p
	Çalıştığı Kurumun Kuruluş Yılına Bilme Durumu			
	Evet	Hayır		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 68	n = 21		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,74 ± 0,83	3,27 ± 0,95	2,172	0,033*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,71 ± 0,90	3,31 ± 0,87	1,774	0,079
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,74 ± 0,89	3,31 ± 0,92	1,932	0,057
E.A. Hastanesi	n = 25	n = 12		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,42 ± 0,80	3,19 ± 1,19	0,702	0,487
Örgütsel Değer ve Normlar	3,14 ± 0,94	3,19 ± 1,11	-0,155	0,877
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,16 ± 0,86	3,13 ± 1,16	0,094	0,926
Özel Hastane	n = 43	n = 9		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,92 ± 0,80	3,39 ± 0,50	1,928	0,060
Örgütsel Değer ve Normlar	4,04 ± 0,70	3,47 ± 0,36	2,364	0,022*
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	4,08 ± 0,72	3,56 ± 0,37	3,213	0,004*

t: Student t Test değeri

*p<0,05

**p<0,001

Tablo 29 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,033$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,004$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 30. Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Kuruluş Yılına Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		t	p
	Çalıştığı Kurumun Kuruluş Yılına Bilme Durumu			
	Evet	Hayır		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 457	n = 304		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,45 ± 0,75	3,24 ± 0,81	3,636	0,000**
Örgütsel Değer ve Normlar	3,38 ± 0,69	3,29 ± 0,67	1,757	0,079
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,40 ± 0,67	3,32 ± 0,69	1,576	0,115
E.A. Hastanesi	n = 250	n = 163		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,32 ± 0,78	3,24 ± 0,90	0,979	0,328
Örgütsel Değer ve Normlar	3,22 ± 0,76	3,21 ± 0,77	0,201	0,841
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,25 ± 0,75	3,22 ± 0,80	0,454	0,650
Özel Hastane	n = 207	n = 141		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,60 ± 0,68	3,24 ± 0,70	4,797	0,000**
Örgütsel Değer ve Normlar	3,58 ± 0,53	3,40 ± 0,50	3,220	0,001*
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,58 ± 0,50	3,45 ± 0,52	2,474	0,014*

t: Student *t* Test değeri

**p*<0,05

***p*<0,001

Tablo 30 incelendiğinde, hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur (*p*=0,000; *p*<0,001). Çalıştığı kurumun

kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetmelik uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetmelik” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetmelik uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin yönetmelik uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 31. Yönetici Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Hemşire Sayısını Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		t	p
	Çalıştığı Kurumdaki Hemşire Sayısını Bilme Durmu			
	Evet	Hayır		
	Ort,±SD.	Ort,±SD.		
Genel	n = 71	n = 18		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,70 ± 0,83	3,33 ± 1,01	1,619	0,109
Örgütsel Değer ve Normlar	3,69 ± 0,89	3,34 ± 0,92	1,445	0,152
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,72 ± 0,88	3,34 ± 0,97	1,589	0,116
E.A. Hastanesi	n = 26	n = 11		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,38 ± 0,82	3,27 ± 1,21	0,300	0,766
Örgütsel Değer ve Normlar	3,13 ± 0,92	3,23 ± 1,16	-0,307	0,761
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,13 ± 0,86	3,19 ± 1,20	-0,173	0,864
Özel Hastane	n = 45	n = 7		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,89 ± 0,78	3,43 ± 0,66	1,492	0,142
Örgütsel Değer ve Normlar	4,01 ± 0,70	3,51 ± 0,32	1,828	0,074
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	4,06 ± 0,71	3,57 ± 0,42	1,750	0,086

t: Student *t* Test değeri

**p*<0,05

Tablo 31 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Tablo 32. Hemşirelerin Çalıştığı Kurumun Hemşire Sayısını Bilme Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		t	p
	Çalıştığı Kurumdaki Hemşire Sayısını Bilme Durmu			
	Evet	Hayır		
	Ort,±SD.	Ort,±SD.		
Genel	n = 447	n = 314		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,41 ± 0,76	3,30 ± 0,81	2,075	0,038*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,35 ± 0,67	3,34 ± 0,70	0,244	0,808
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,38 ± 0,64	3,35 ± 0,73	0,672	0,502
E.A. Hastanesi	n = 245	n = 168		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,30 ± 0,81	3,28 ± 0,86	0,153	0,878
Örgütsel Değer ve Normlar	3,21 ± 0,76	3,23 ± 0,78	-0,248	0,804
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,25 ± 0,73	3,22 ± 0,81	0,395	0,693
Özel Hastane	n = 202	n = 146		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,56 ± 0,66	3,31 ± 0,76	3,262	0,001*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,53 ± 0,48	3,47 ± 0,57	1,010	0,313
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,55 ± 0,45	3,50 ± 0,59	0,802	0,424

t: Student *t* Test değeri

**p*<0,05

Tablo 32 incelendiğinde, hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Tablo 33. Yönetici Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		t	p
	Çalışma Şekli			
	Sürekli Gündüz	Vardiya Usulü		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 69	n = 20		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,69 ± 0,86	3,43 ± 0,93	1,187	0,238
Örgütsel Değer ve Normlar	3,69 ± 0,81	3,35 ± 1,17	1,232	0,230
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,71 ± 0,80	3,40 ± 1,20	1,100	0,282
E.A. Hastanesi	n = 26	n = 11		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,49 ± 0,92	3,00 ± 0,92	1,480	0,148
Örgütsel Değer ve Normlar	3,41 ± 0,93	2,56 ± 0,86	2,584	0,014*
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,38 ± 0,90	2,61 ± 0,88	2,392	0,022*
Özel Hastane	n = 43	n = 9		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,81 ± 0,80	3,94 ± 0,67	-0,475	0,637
Örgütsel Değer ve Normlar	3,86 ± 0,68	4,31 ± 0,64	-1,835	0,072
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,91 ± 0,67	4,37 ± 0,72	-1,807	0,077

F: Oneway Anova test değeri

*p<0,05

Tablo 33 incelendiğinde, çalışma şekillerine göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 34. Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		t	p
	Çalışma Şekli			
	Sürekli Gündüz	Vardiya Usulü		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 171	n = 590		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,34 ± 0,82	3,37 ± 0,77	-0,413	0,679
Örgütsel Değer ve Normlar	3,27 ± 0,73	3,37 ± 0,66	-1,536	0,126
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,33 ± 0,71	3,38 ± 0,67	-0,846	0,398
E.A. Hastanesi	n = 124	n = 289		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,38 ± 0,84	3,25 ± 0,82	1,404	0,161
Örgütsel Değer ve Normlar	3,24 ± 0,79	3,21 ± 0,75	0,388	0,698
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,33 ± 0,77	3,20 ± 0,76	1,519	0,129
Özel Hastane	n = 47	n = 301		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,25 ± 0,78	3,48 ± 0,70	-2,109	0,036*
Örgütsel Değer ve Normlar	3,37 ± 0,54	3,53 ± 0,51	-1,947	0,052
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,34 ± 0,53	3,56 ± 0,50	-2,672	0,008*

F: Oneway Anova test değeri

*p<0,05

Tablo 34 incelendiğinde, çalışma şekillerine göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,036$; $p<0,05$). Vardiya usulü çalışan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “örgütsel değerler ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Vardiya usulü çalışan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 35. Yönetici Hemşirelerin Aylık Ücret Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		t	p
	Aylık Ücreti Durumu			
	Yeterli	Yetersiz		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 29	n = 60		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,87 ± 0,78	3,51 ± 0,89	1,832	0,070
Örgütsel Değer ve Normlar	3,72 ± 0,87	3,57 ± 0,92	0,719	0,474
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	3,70 ± 0,84	3,61 ± 0,95	0,424	0,672
E.A. Hastanesi	n = 8	n = 29		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,25 ± 0,71	3,37 ± 1,00	-0,319	0,752
Örgütsel Değer ve Normlar	2,72 ± 0,57	3,28 ± 1,05	-1,447	0,157
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	2,83 ± 0,52	3,24 ± 1,03	-1,082	0,287
Özel Hastane	n = 21	n = 31		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4,11 ± 0,73	3,65 ± 0,77	2,178	0,034*
Örgütsel Değer ve Normlar	4,10 ± 0,63	3,84 ± 0,71	1,335	0,188
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	4,03 ± 0,69	3,96 ± 0,71	0,357	0,723

t: Student *t* Test değeri

p<0,05

Tablo 35 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,034p>0,05$). Aylık ücreti yeterli bulan yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranış puan ortalamaları anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 36. Hemşirelerin Aylık Ücret Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		t	p
	Aylık Ücreti Durumu			
	Yeterli	Yetersiz		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 266	n = 495		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,35 ± 0,76	3,37 ± 0,79	-0,406	0,685
Örgütsel Değer ve Normlar	3,36 ± 0,63	3,34 ± 0,70	0,433	0,665
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,38 ± 0,62	3,36 ± 0,71	0,420	0,675
E.A. Hastanesi	n = 112	n = 301		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,28 ± 0,85	3,30 ± 0,82	-0,191	0,849
Örgütsel Değer ve Normlar	3,14 ± 0,74	3,24 ± 0,77	-1,216	0,225
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,20 ± 0,75	3,25 ± 0,77	-0,602	0,547
Özel Hastane	n = 154	n = 194		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,40 ± 0,69	3,49 ± 0,72	-1,206	0,229
Örgütsel Değer ve Normlar	3,52 ± 0,48	3,49 ± 0,55	0,577	0,564
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	3,52 ± 0,46	3,54 ± 0,55	-0,335	0,738

t: Student *t* Test değeri

p<0,05

Tablo 36 incelendiğinde, hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 37. Yönetici Hemşirelerin THD Üyelik Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Yönetici Hemşire		t	p
	THD Üyelik Durmu			
	Evet	Hayır		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 24	n = 65		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,69 ± 0,95	3,61 ± 0,85	0,380	0,705
Örgütsel Değer ve Normlar	3,70 ± 0,88	3,58 ± 0,92	0,538	0,592
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,69 ± 0,88	3,63 ± 0,93	0,299	0,766
E.A. Hastanesi	n = 9	n = 28		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,56 ± 1,24	3,28 ± 0,83	0,629	0,543
Örgütsel Değer ve Normlar	3,54 ± 1,18	3,04 ± 0,90	1,345	0,187
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,48 ± 1,19	3,05 ± 0,86	1,207	0,236
Özel Hastane	n = 15	n = 37		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,77 ± 0,76	3,86 ± 0,79	-0,381	0,705
Örgütsel Değer ve Normlar	3,80 ± 0,67	4,00 ± 0,69	-0,953	0,345
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,81 ± 0,64	4,06 ± 0,71	-1,174	0,246

t: Student t Test değeri

*p<0,05

Tablo 37 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 38. Hemşirelerin THD Üyelik Durumuna Göre Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Karşılaştırılması

FYÖAB	Hemşire		t	p
	THD Üyelik Durmu			
	Evet	Hayır		
	Ort.±SD.	Ort.±SD.		
Genel	n = 233	n = 528		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,41 ± 0,82	3,35 ± 0,76	1,021	0,308
Örgütsel Değer ve Normlar	3,38 ± 0,72	3,33 ± 0,66	0,945	0,345
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,39 ± 0,73	3,36 ± 0,66	0,482	0,630
E.A. Hastanesi	n = 159	n = 254		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,39 ± 0,85	3,23 ± 0,81	1,819	0,070
Örgütsel Değer ve Normlar	3,28 ± 0,76	3,17 ± 0,77	1,367	0,172
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,32 ± 0,78	3,19 ± 0,75	1,776	0,077
Özel Hastane	n = 74	n = 274		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	3,46 ± 0,77	3,45 ± 0,70	0,094	0,926
Örgütsel Değer ve Normlar	3,61 ± 0,58	3,48 ± 0,50	1,901	0,058
Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar	3,53 ± 0,57	3,53 ± 0,50	0,082	0,935

t: Student *t* Test değeri

**p*<0,05

Tablo 38 incelendiğinde, hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

7. TARTIŞMA

Değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin farklılıkların yönetimine yönelik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilen çalışmanın verileri eğitim ve araştırma hastanesi ile özel hastane olmak üzere iki ayrı kurumda, altı ayrı hastanede ve toplam 850 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir

Tartışma literatür bilgileri ışığında ve elde edilen bulgular doğrultusunda yapıldı.

7.1. Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özellikleri İle İlgili Bulguların Tartışılması

Araştırmaya katılan 850 hemşirenin yaşları 18 ile 45 yaş arasında değişmekte olup yaş ortalaması $30,1 \pm 6,4$ 'dür. Gruplara göre yaş dağılımına bakıldığında; eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin yaşları ortalaması $29,9 \pm 5,9$ 'dur. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yaşları ortalaması $30,4 \pm 7,0$ 'dir. Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,6'sı (n=16) "30-34" yaş grubunda, eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %44,7'sinin (n=201) "29 yaş ve altı,"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,8'inin (n=19) "35 yaş ve üstü", özel hastanede çalışan hemşirelerin %45,5'inin (n=182) "29 yaş ve altı" olduğu görülmüştür (Tablo 4). Bu sonuç popülasyon ağırlığının 29 yaş grubu ve altı hemşirelerden oluştuğunu göstermektedir.

Zorlu'nun (2011) yaptığı çalışmada hemşirelerin %29,9'unun 26-30 yaş arasında oldukları görülmüştür.

Yılmaz'ın (2011) yaptığı çalışmada hemşirelerin %35,8'inin 18-25 yaş grubu arasında oldukları görülmüştür.

Altuntaş'ın (2004), Yılmaz'ın (2004) ve Kelez'in (2008) çalışmaları ile uygunluk gösteren bu bulgunun genç nüfustan oluşması %72,2'sinin sözleşmeli çalışıyor olmasına bağlanabilir. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin daha genç bir yaş grubunda olduğu

görülmektedir. Bu durum hemşirelerin mezun olduktan sonra kamuda hemen yer alamamaları nedeniyle deneyim kazanmak ve açıkta kalmamak için özel sektöre yönelmesiyle ilişkilendirilebilir. Özel hastanelerin daha genç bir ekiple çalışmasının sebebi, devlet ve üniversite hastanelerine oranla daha yoğun bir çalışma temposuna sahip olması olabilir.

Hemşirelerin cinsiyet durumu incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %7,6'sı (n=34) kadın, hemşirelerin %88,2'si (n=397) kadın; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %11,5'i (n=46) kadın, hemşirelerin %79'u (n=316) kadın olup erkek oranı düşük bulunmuştur. Bu sonuçlar hastane örgütlerinde hemşire görevi yapan kişilerin kadın ağırlıklı olduğunu göstermektedir (Tablo 4).

Çelik'in (2008) çalışmasında yer alan hemşirelerin %99,3'ünü kadın %0,7'sini erkek sağlık personeli oluşturmaktadır.

Çelik'in (2010) çalışmasının, %92,6'sını kadın, %7,4'ünü erkek çalışan oluşturmaktadır.

Bu sonuçlar, hastane örgütlerinde hemşire olarak çalışan kişilerin kadın ağırlıklı bir grubun olduğunu göstermektedir. Hemşirelik tüm dünyada kadınların en baskın olduğu mesleklerden biridir. Bumeslek insanlar arası ilişkilere dayalı dinamik bir süreç olması nedeniyle, her iki cinstarafından da uygulanabilir. Mesleğe erkek üye alınması aynı zamanda hemşirenintoplumda kadın ve hemşire olarak üstlenmiş olduğu kimlik, mesleğin statü ve gücüüzerindeki olumsuz yöndeki etkilerini de en aza indirir. Hemşirelikte erkek sayısınınartırılmak istenmesinde, hemşireliğin daha iyi bir statü kazanması, cinsiyette dengesaglamak ve erkeklerin bu mesleğe olan endişelerini azaltmak yatmaktadır (Koç ve ark.,2010; Özbaşaran ve ark., 2002; Taşçı, 2007).

Hemşirelerin medeni durumu incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,1'inin (n=23) bekâr, %3,1'inin (n=14) evli; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %62,9'unun (n=283) bekâr, %28,9'unun (n=130) evli; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %8,8'inin (n=35) bekâr,

%4,3'ünün (n=17)evli; özel hastanede çalışan hemşirelerin %53,5'inin (n=214) bekâr, %33,5'inin (n=134)evli olduğu görülmüştür (Tablo 4).Evli ve bekar oranlarının birbirine yakın olduğu görülmüştür (Tablo 4).

Ciğerci'nin (2004) çalışmasında da araştırmaya katılan hemşirelerin %59,6'sının evli, %40,4'ünün bekar olduğu görülmektedir.

Derin'in (2007) çalışmasında, araştırma kapsamındaki hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde %76,6'sının ise evli olduğu belirlenmiştir.

Zoru'nun (2011) yaptığı çalışmada hemşirelerin %87,5'inin kadın ve %54'unun evli olduğu saptanmıştır.

Kanbay(2010), Yılmaz'ın (2004) çalışmaları bizim çalışmamızlaaynı doğrultuda olup araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğunu evli hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada evli ve bekar hemşire oranlarının birbirine yakın olması, hemşirelerin de daha fazla 25–30 yaş grubunda yoğunlaşmasıyla açıklanabilir.

Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,1'inin (n=5) sağlık meslek lisesi, %1,8'inin (n=8) lisans, %5,3'ünün (n=24) lisansüstü (yüksek ve doktora); eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %27,6'sının (n=124) sağlık meslek lisesi, %64,2sinin (n=289) lisans, %0'ının (n=0) lisansüstü (yüksek ve doktora); özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5'inin (n=20) sağlık meslek lisesi, %3,5'inin (n=14) lisans, %4,5'inin (n=18) lisansüstü (yüksek ve doktora); özel hastanede çalışan hemşirelerin %27,3'ünün (n=109) sağlık meslek lisesi, %57,5'inin (n=230) lisans, %2,3'ünün (n=9) lisansüstü (yüksek ve doktora) mezunu olduğu görülmüştür (Tablo 4).Bizim çalışmamızda araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunu lisans mezunları oluşturmaktadır.

Ergincan'ın (2010) çalışmasında, hemşirelerin eğitim durumlarına göre dağılımlarında lisans mezunu %54,26 hemşire olduğu belirlenmiştir.

Gülser'in (2011) çalışmasında, araştırmaya katılan hemşirelerin %52,1'inin lisans mezunu olduğu bulunmuştur.

Özkan'ın (2008), Altun'un (2008) çalışmalarında lisans mezunu hemşirelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar bizim çalışmamızla paralellik göstermekteyken, Ciğerci'nin (4004), Altuntaş'ın (2004), Yılmaz'ın (2004) çalışmasıyla paralellik göstermemektedir.

Özel hastanelerde çalışan lisans mezunu hemşirelerin oranının yüksek bulunması, genç bir gruptan oluşması ve işe alım sürecinde eğitim seviyelerinin göz önünde bulundurulması ile açıklanabilir. Aynı zamanda bu çalışmada lisans mezunu hemşirelerin oranının yüksek oluşu, ülkemizde son yıllarda hemşirelik eğitim düzeyinin yükselmekte olduğunu gösteren bir ölçüt olduğu söylenebilir (Tarhan, 2012).

Hemşirelerin çalıştığı birimler incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %47,3'ünün (n=213) dâhiliye, %32,9'unun (n=148) cerrahi, %11,6'sının (n=52) yoğun bakım/acil, %8,2'sinin (n=37) yönetim; özel hastanede çalışan hemşirelerin %59'unun (n=236) dâhiliye, %16,8'inin (n=67) cerrahi, %11,3'ünün (n=45) yoğun bakım/acil, %13'ünün (n=52) yönetimde çalıştığı görülmüştür (Tablo 5).

Cerit'in (2009) çalışmasında, %30'u dahiliye, %24,4'ü cerrahi, %17,3'ü yoğun bakım, %13,4'ü özel alanlarda çalışmaktadır.

Kelez'in (2008) çalışmasında, %25,6'sı dahiliye, %34,1'i cerrahi , %21,4'ü özelleşmiş birimlerde, %18,8'i ise yönetim birimlerinde görev yaptığı bulunmuştur.

Narin'in (2010) çalışmasında ise hemşirelerin %33,64'ü servis, %20'si ameliyathane, %16,82'sinin yoğun bakım ve geriye kalan hemşirelerin %12'sininde diğer birimlerde çalıştığı bulunmuştur.

Çalışma sonuçları gösteriyor ki, hastanelerde çalışan hemşirelerin çalıştığı bölümlerin çoğunluğunu çeşitli servisler oluşturmaktadır, özel alanlarda (yoğun bakım/acil) ve yönetim alanında çalışan hemşire sayısının az olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin çalışma şekilleri incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,78'inin (n=26) sürekli gündüz , %2,44'ünün (n=11) vardiya usulü; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %27,6'sının (n=124) sürekli gündüz , %64,2'sinin (n=289) vardiya usulü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,8'inin (n=43) sürekli gündüz, %2,25'inin (n=9) vardiya usulü; özel hastanede çalışan hemşirelerin %11,8'inin (n=47) sürekli gündüz, %75,3'ünün (n=301) vardiya usulü çalıştığı görülmüştür (Tablo 5).

Çelik'in (2010) çalışmasında hemşirelerin %73,6'sının nöbet usulü çalıştıkları bulunmuştur.

Altun'un (2008) çalışmasında eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %68,23'ü; özel hastanede çalışan hemşirelerin %52,61'i nöbet usulü çalıştığı belirtilmiştir.

Çalışma sonuçlarına hemşirelerin genç yaşta olmaları ve servis hemşiresi olarak çalışıyor olmaları bu durum ile uygunluk göstermektedir.

Hastanelerin 24 saat hizmet veren sağlık kuruluşları olmaları ve çalışan hemşire sayısının yetersiz oluşu araştırmamızda elde edilen veriler ile uygulamayı destekler niteliktedir.

Hemşirelerin gelirlerine göre durumları incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,78'inin (n=8) yeterli, %6,44'ünün (n=29) yetersiz; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %24,9'unun (n=112) yeterli, %66,9'unun (n=301) yetersiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5,25'inin (n=21) yeterli, %7,75'inin (n=31) yetersiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,5'inin (n=154) yeterli, %48,5'inin (n=194) yetersiz olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Polat'ın (2005) çalışmasında hemşirelerin %47'sinin gelir düzeylerinin yetersiz olduğu yanıtını verdikleri görülmüştür.

Bayrak'ın (2004) çalışmasında ise hemşirelerin %88,4'ü gelirini yetersiz olarak belirtmiştir.

Hemşirelerin iş yükünün fazla olması, çalışma saatlerinin düzensiz olması, düzenli aile hayatı yaşayamıyor olmaları ve mesleki sorumluluklarının fazla olmasının aldıkları ücretten memnun olmamalarına neden olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin görev durumları incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %8,2'sinin (n=37) yönetici hemşire, %91,8'inin (n=413) hemşire; özel hastanede çalışan hemşirelerin %13'ünün (n=52) yönetici hemşire, %87'sinin (n=348) hemşire olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Güdülüğlu'nun (2010) çalışmasında, %1,7'si hemşirelik hizmetleri direktör yardımcısı, %3,4'ü yönetici hemşire, %5,9'u sorumlu hemşire, %0,8'inin süpervizör hemşire, %88,1'i çeşitli servislerde hemşire olarak çalışmakta olduğu görülmüştür.

Cerit'in (2009) çalışmasında hemşirelerin %77,3'ü servis hemşiresi olarak çalıştığı görülmüştür. Bizim çalışmamızda Cerit'in (2009) çalışma sonuçlarıyla uygunluk göstermektedir. Hemşirelerin genç yaşta olması, yeni mezun olmaları mesleğe doğrudan servis hemşiresi olarak başladıklarını açıklamaktadır. Meslekte yönetici kadrosunda yer almak için belirli bir deneyim yılına ihtiyaç duyulduğu da anlaşılabilmektedir.

Hemşirelerin mesleki deneyim süresi incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,22'sinin (n=10) "1-6" yıl arasında, %3,11'inin (n=14) "7-12" yıl arasında, %2,89'unun (n=13) "13 yıl ve üzeri"; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %39,3'ünün (n=177) "1-6" yıl arasında, %26,9'unun (n=121) "7-12" yıl arasında, %25,6'sının (n=115) "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %2,75'inin (n=11) "1-6" yıl arasında, %4'ünün (n=16) "7-12" yıl arasında, %6,25'inin (n=25) "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,8'inin (n=155) "1-6" yıl arasında, %22,8'inin (n=91) "7-12" yıl arasında, %25,5'inin (n=102) "13 yıl ve üzeri" olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Tarhan'ın (2011) çalışmasında hemşirelerin %39,7'sinin "1-5" yıl arası mesleki deneyime sahip oldukları görülmüştür.

Yılmaz'ın (2011) çalışmasında hemşirelerin %31,3'ünün 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür. Kanbay'ın (2010) yapmış olduğu çalışmada mesleki deneyim süresinin 5 yıldan az olduğu saptanmıştır. Bu bulgular bizim çalışmamızla benzerlik göstermektedir.

Kanbay'ın (2010) çalışmasında hemşirelerin %36,8'i 5 yıldan az, %27'si 6-11 yıl, %17,7'si 12-17 yıl, %18,5'i 18 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar sonucunda, hemşirelerin servis hemşiresi olması ve genç yaşlarda olmaları nedeniyle 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip olmalarını destekler niteliktedir.

Hemşirelerin bulunduğu kurumda çalışma süreleri incelendiğinde; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,44'ünün (n=20) "1-6" yıl arasında, %2,67'sinin (n=12) "7-12" yıl arasında, %1,11'inin (n=5) "13 yıl ve üzeri"; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %45,1'inin (n=203) "1-6" yıl arasında, %27,3'ünün (n=123) "7-12" yıl arasında, %19,3'ünün (n=87) "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5,5'inin (n=22) "1-6" yıl arasında, %3,75'inin (n=15) "7-12" yıl arasında, %3,75'inin (n=15) "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan hemşirelerin %44,8'inin (n=179) "1-6" yıl arasında, %22'sinin (n=88) "7-12" yıl arasında, %20,3'ünün (n=81) "13 yıl ve üzeri" olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Yılmaz'ın (2011) yaptığı çalışmada hemşirelerin %41,5'inin kurumda çalışma süresi ile %42'sinin bulunduğu pozisyonda çalışma süresinin 1-3 yıl arası şeklinde aynı olduğu görülmüştür.

Tarhan'ın (2011) çalışmasında, hemşirelerin %39,7'sinin çalışma sürelerinin "1-5" yıl arasında görülmüştür. Kamu sektörüne atamaların son yıllarda sık yapılıyor olması devlet hastanelerinde mesleki deneyim süresinin uzun olmasına rağmen, kurumdaki deneyim süresinin kısa olmasına sebep olmuş olabilir. Emeklilik yaşının 1998'de yükselmesi, 657'li çalışan hemşirelerin emeklilik yaşını beklemesi ve üniversite hastanelerinde kurumlar arası yer değiştirmenin zorluğu üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin hem mesleki deneyim süresinin hem de kurumdaki deneyim süresinin fazla olmasına sebep olabilir.

Kamu atamaları gerçekleştiğinde hemşirelerin iş garantisi sebebiyle kamuya geçmesi bu sebeple özel hastanelerde hemşire devir hızının yüksek olması ve özel hastanelerde yer değiştirme kolaylığının bulunması özel hastanelerde çalışan hemşirelerin hem mesleki deneyim süresinin hem de kurumdaki deneyimin süresinin düşük olmasına sebep olabilir.

7.2. Hemşirelerin Farklılık Boyutlarına Verdiği neme İlişkin Bulgularının Tartışılması

Tablo 6. ‘da eğitim araştırma ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerin farklılık boyutlarına ilişkin verdikleri nemler incelenmektedir. Bunlar cinsiyet, eğitim, ülke, etnik köken, kültür, yaş, kişilik, bedensel engel, geldiği yöre, cinsel tercih, fiziksel görünüm, sosyal ve ekonomik alt yapı, medeni durum ve ocuk sahibi olmadır (Tablo 6).

Hemşirelerin farklılık boyutlarından;**cinsiyete verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,9’unun (n=13) nemli, %5,3’ünün (n=24) nemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %42,7’sinin (n=192) nemli, %49,1’inin (n=221) nemsiz;özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,8’inin (n=19) nemli, %8,3’ünün (n=33) nemsiz;özel hastanede çalışan hemşirelerin %40’ının (n=160) nemli, %47’sinin (n=188) nemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **eğitime verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %6’sının (n=27) nemli, %2,2’sinin (n=10) nemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %49,6’sının (n=223) nemli, %42,2’sinin (n=190) nemsiz;özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,5’inin (n=42) nemli, %2,5’inin (n=10) nemsiz;özel hastanede çalışan hemşirelerin %42,3’ünün (n=169) nemli, %44,8’inin (n=179) nemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Jehn, Chadwick ,Thatcher (1997) yaptıkları çalışmada, ekip yeleri arasında eğitim düzeyi açısından farklılıklar olduğunda grupta algılanan çatışmanın daha fazla olduğunu buldular (Joshi and Jackson, 2003).

Hemşirelerin **ülkeye verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,2'sinin (n=10) önemli, %6'sının (n=27) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %36,7'sinin (n=165) önemli, %55,1'inin (n=248) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4'ünün (n=16) önemli, %9'unun (n=36) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %39,3'ünün (n=157) önemli, %47,8'inin (n=191) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Pelled (1996) yaptığı çalışmada görünür farklılıkların kaynağı olarak ırkfarklılığının gruplar arası önyargıya teşvik ettiğini ve çalışma grupları için olumsuz sonuçlara yol açabileceğini öngörürken, Cox, Lobel ve McLeod (1991) kültürel farklılıkların kaynağı olarak ırk farklılığının yaratıcı problem çözümünü arttırdığını ve çalışma grupları için olumlu sonuçlara yol açabileceğini öngördüler (Ely and Thomas, 2001).

Sessa (1993) yaptığı çalışmada bir hastanede ırk farklılıkları içeren geçici takımların, ırksal olarak homojen olanlara göre daha büyük çatışmalar sergilediğini buldu (Horwitz and Horwitz, 2007).

Martin ve arkadaşları (2003) yaptıkları çalışmada, ırksal yönden farklı üyelerden oluşan heterojen gruplarda, grup üyelerinin birliktelik oluşturma, iletişim kurma, iş stresi ve çatışma yönünden daha çok sorun yaşadıklarını belirlemişlerdir (Memduhoğlu, 2007).

Hemşirelerin **etnik kökene verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,2'sinin (n=10) önemli, %6'sının (n=27) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %44'ünün (n=198) önemli, %47,8'inin (n=215) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3'ünün (n=12) önemli, %10'unun (n=40) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %42'sinin (n=168) önemli, %45'inin (n=180) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

İstanbul'da bulunan bir üniversite hastanesi, birçok etnik kökenden ve kültürden gelen hastaya hizmet vermektedir. Çünkü Anadolu'da sağlık hizmetlerinden yeterli miktarda yararlanamayan hastalar genelde İstanbul'da üniversite hastanelerine sevk edilir. Yani

ekibin odak noktası olan hastalar çok geniş bir etnik köken yelpazesinden ve bu yelpaze içindeki birçok kültürden gelmektedir. Bu sebeple üniversite hastanesinde çalışan hemşireler etnik köken ve kültür renkliliğine devlet ve özel hastanelerde çalışan hemşirelerden daha aşinadır. Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin ekiplerinde farklılık reddi olarak etnik köken ve kültürü daha az tercih etmesinin sebepleri bunlar olabilir (Tarhan, 2012).

Hemşirelerin **kültüre verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,2'sinin (n=19) önemli, %4'ünün (n=18) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %46,2'sinin (n=208) önemli, %45,6'sının (n=205) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %6,5'inin (n=26) önemli, %6,5'inin (n=26) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %45,5'inin (n=182) önemli, %41,5'inin (n=166) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **yaşa verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,6'sının (n=16) önemli, %4,7'sinin (n=21) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %51,6'sının (n=232) önemli, %40,2'sinin (n=181) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %7,5'inin (n=30) önemli, %5,5'inin (n=22) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,5'inin (n=154) önemli, %48,5'inin (n=194) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **kişiliğe verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,9'unun (n=22) önemli, %3,3'ünün (n=15) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %46'sının (n=207) önemli, %45,8'inin (n=206) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %8,3'ünün (n=33) önemli, %4,8'inin (n=19) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %44'ünün (n=176) önemli, %43'ünün (n=172) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **bedensel engelle verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,7'sinin (n=12) önemli, %5,6'sının (n=25) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %43,8'inin (n=197) önemli, %48'inin (n=216) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,3'ünün (n=17) önemli, %8,8'inin

(n=35) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %41,5'inin (n=166) önemli, %45,5'inin (n=182) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

4857 Sayılı İşçi Kanunu'nun 30. Maddesine göre özel sektörün bedensel engelli çalıştırma oranı %3 iken, kamu sektörü için bu oran %4" tür. Üniversite hastanesinde, devlet ve özel hastanelere oranla daha kalabalık bir sağlık kadrosu görev yapmaktadır. Bu kalabalıklığa ve 4857 sayılı İşçi Kanunu" nun 30. Maddesine göre %4 oranında bedensel engelli çalıştırma oranına istinaden üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin ekiplerinde bedensel engelli bireyle karşılaşma olasılığı daha fazladır. Bu doğrultuda üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin ekiplerinde bedensel engeli farklılık olarak görmemeleri olası bir sonuç olabilir (Tarhan, 2012).

Hemşirelerin **geldiği yöreye verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2'sinin (n=9) önemli, %6,2'sinin (n=28) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %42,4'ünün (n=191) önemli, %49,3'ünün (n=222) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,8'inin (n=15) önemli, %9,3'ünün (n=37) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %37'sinin (n=148) önemli, %50'sinin (n=200) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **cinsel tercihe verdiği önemin**eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,8'inin (n=8) önemli, %6,4'ünün (n=29) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %41,8'inin (n=188) önemli, %50'sinin (n=225) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %1,5'inin (n=6) önemli, %11,5'inin (n=46) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %41,3'ünün (n=165) önemli, %45,8'inin (n=183) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Blackweell (2008) Florida'da rastgele seçilen 165 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerin iş yerlerinde gey ve lezbiyenleri koruyan ayrımcılık karşıtı politikaları destekleme tutumları ile homofobi arasında negatif ilişki, ayrımcılık karşıtı politikaları desteklememe tutumları ile homofobi arasında pozitif ilişki saptamıştır. Bu bulgular göstermektedir ki, gay ve lezbiyenleri koruyucu politikaların işyeri politikalarına

dâhil olması, gey ve lezbiyen hemşirelerin, işyerlerinde sıklıkla karşılaştıkları homofobik ve ayrımcı davranışların azalmasına yardımcı olabilir (Tarhan, 2012).

Hemşirelerin **fiziksel görünümüne verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %0'ının (n=0) önemli, %8,2'sinin (n=37) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %0,4'ünün (n=2) önemli, %91,3'ünün (n=411) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ünün (n=13) önemli, %9,8'inin (n=39) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %43,3'ünün (n=173) önemli, %43,8'inin (n=175) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin fiziksel görünümü önemli bulmalarının nedeni 24 saat hizmet veren hastanelerde, gece gündüz hizmet vermeleri ve bu süreçte görünüm açısından toplumsal imaj çiziminde önemli olduğunu düşünmeleri olabilir.

Hemşirelerin **sosyal ve ekonomik alt yapıya verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,7'sinin (n=12) önemli, %5,6'sının (n=25) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %43,1'inin (n=194) önemli, %48,7'sinin (n=219) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,3'ünün (n=17) önemli, %8,8'inin (n=35) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %45,5'inin (n=182) önemli, %41,5'inin (n=166) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **medeni duruma verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,1'inin (n=14) önemli, %5,1'inin (n=23) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %44,2'sinin (n=199) önemli, %47,6'sının (n=214) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,5'inin (n=18) önemli, %8,5'inin (n=34) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %39,5'inin (n=158) önemli, %47,5'inin (n=190) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin **çocuk sahibi olmaya verdiği önemin**; eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ünün (n=15) önemli, %4,9'unun (n=22) önemsiz; eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %42,7'sinin (n=192) önemli, %49,1'inin (n=221) önemsiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ünün (n=13) önemli,

%9,8'inin (n=39) önemsiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %37,8'inin (n=151) önemli, %49,3'ünün (n=197) önemsiz olduğunu belirttiği görülmüştür (Tablo 6).

Özgener (2008) çalışmasında, sosyo-kültürel yapı, yönetim politikası ve davranışları, sendika eğilimi ve bölgesel farklılıklar, yasal ve yerel toplum, cinsiyet, eğitim ve yaş farklılıkları, siyasi görüş gibi demografik özelliklerin ayrımcılık konusunda etkili olduğunu belirledi (Özgener, 2008).

Türk toplumu manevi değerlere önem veren bir millet olduğundan daha çok manevi ve ilk bakışta kolayca gözlemlenemeyen farklılıkları reddeder. Bu durum bu çalışmada hemşirelerin farklılıklara yükledikleri anlamların ikincil boyutlarda olmasıyla uygunluk göstermektedir. Buna rağmen cinsel tercihin büyük oranda ekipte reddedildiği görülmektedir. Türk toplumu başta olmak üzere birçok toplum, cinsel yönelimin kişinin cinsiyeti ile doğru orantıda olması gerektiğini savunur (Tarhan, 2012).

İnsanlar sosyal yaşamlarında kendi değerleri, inançları ve tutumlarına uygunluk gösteren insanlarla birlikte olmak isterler. Kişilik, cinsel tercih ve din, kişinin doğuştan beri var olan, kolayca değiştirilemeyen özelliklerindendir. Din sosyal yaşamda birlik ve bütünlük hissi verir. Hemşireler dini farklılıkları iş yaşamı içinde reddetmeseler de sosyal yaşamlarında diğer insanlar gibi reddetmektedirler. Çünkü bu değer bakımından kendilerine benzer insanlarla birlikte olmak isteyebilirler (Tarhan, 2012).

Cox ve Blake (1991) yaptıkları çalışmada örgütlerde farklı çalışanları kullanarak çeşitli rekabet avantajlarını sıralamışlardır. Araştırmacılar farklılıklara sahip olan çalışanların örgütsel esneklik, yaratıcılık, problem çözme, kaynak edinimini geliştirme, pazarlama avantajlarını artırma ve maliyetleri düşürmede artış sağlayabileceğini iddia etmişlerdir (Horwitz and Horwitz, 2007).

Dooley ve Fryxell (1999) ABD hastanelerinde stratejik karar verme takımları arasında üyelerin anlaşmazlığının yüksek karar kalitesi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Horwitz and Horwitz, 2007).

Birincil ya da temel farklılıklar, bireyi yaşam boyu etkileyen, diğer insanlarla ilişkisini ve dünya görüşünü şekillendiren çekirdek unsurlardır. Yaş, etnisite, cinsiyet, fiziksel nitelikler, ırk, cinsel yönelim gibi çoğunlukla doğuştan gelen ve kolayca fark edilen ayrıca değişmeyen özelliklerdir (Gümüş, 2009).

Ely ve Thomas (2001) hangi koşullar altında hangi demografik farklılıkların işgruplarının amaçlarını arttırdığını ya da azalttığını belirlemek için üç profesyonel firmada (hukuk, finansal hizmetler ve danışmanlık) derinlemesine nitel analiz yaptılar. Cinsiyet, sosyal sınıf, din, milliyet, cinsel kimlik, ırk her üç firmada önemli bir sorun olarak göze çarptı (Stewart ve Garcia-Prieto, 2008).

Farklılıklar bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak önemli oranda toplumsal ilişkilerde etkilidir ve bu kaynaklarla desteklenmiş ve çalışmamızda da istatistiksel olarak görülmüştür.

Ely (1994), Öncer (2004) ile Williams ve O'Reilly'nin (1998) araştırmalarında bu yorumu destekler nitelikte sonuçlara ulaşmışlardır. Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları araştırmalarda, örgütlerde farklılığın düzeyinin (demografik ve sosyo-kültürel olarak farklı arkaplanlardan gelen ve farklı özelliklere sahip işgörenlerin çoğunluk içindeki oranı), örgüt üyelerinin bireysel tutum, davranış ve değerlerini etkilediğini saptamışlardır.

7.3. Farklılıkların Yönetimi Alt Boyutları ile Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Karşılaştırılması

Hastaneler arasında hemşirelerin bireysel, örgütsel ve yönetsel puanında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,01$). Özel hastanede çalışmakta olan hemşirelerin bireysel, örgütsel ve yönetsel puan ortalaması eğitim ve araştırma hastanesinde çalışmakta olan hemşirelerin puanından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 13).

Özel hastanede yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur

($p=0,037$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 15).

Özel hastanelerde yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “yönetisel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin yönetisel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin yönetisel uygulamalar ve politikalar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 15).

Eğitim ve araştırma hastanesinde yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 16).

Yaşın ilerlemesiyle statünün ve deneyimin artması bununla beraber saygının da artmasına bağlı olarak 41 yaş ve üzeri yaş grubunda bulunan hemşirelere farklılıklarından ötürü, hem kurum tarafından hem de çalışanlar tarafından saygılı ve hoşgörülü davranılıyor olabilir. Bu sebeple bu yaş grubunda bulunan hemşireler farklılık iklimini daha olumlu algılamış olabilir (Tarhan, 2012).

Eğitim ve araştırma hastanesi ile özel hastanede çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin cinsiyetlerine göre bireysel, örgütsel ve yönetisel puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 17, Tablo 18).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,05$). Bekaryönetici hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 19).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “yönetisel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Bekar yönetici hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 19).

Hemşirelerin medeni durumlarına göre “örgütsel değer ve normler” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,010$; $p<0,05$). Evli hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 20).

Hemşirelerin medeni durumlarına göre “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,030$; $p<0,05$). Evli hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 20).

Tablo 20 incelendiğinde, eğitim durumlarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Tablo 22 incelendiğinde, eğitim durumlarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normler” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, lisans mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (Tablo 22).

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve

politikalar puanortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (Tablo 22).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puanortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur (Tablo 22).

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puanortalamasına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 22).

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puanortalamasına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 22).

Eğitim düzeyinin yüksek olması hemşirelerin saygı ve itibar görmelerine, eğitim ve kariyer fırsatlarına kolay erişmelerine, ayrımcılık taciz ve zorbalıklara daha az maruz kalmalarına ve iletişim konularında daha rahat davranmalarına sebep olabilir. Bu sebeplerden ötürü lisansüstü mezun hemşireler farklılık iklimini daha olumlu algılamış olabilir (Tarhan, 2012).

Özel hastanedeki mesleki deneyim yıllarına göre yönetici hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,046$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan yöneticiler hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, mesleki deneyimi “1-

6yıl” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 23).

Tablo 24 incelendiğinde, mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “rgtsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,020$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “7-12 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 24).

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,045$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “7-12 yıl” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 24).

Eğitim araştırmada mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “rgtsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,032$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 24).

Devlet ve niversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin mesleki deneyim yıllarının yüksek olmasının sebebi, hemşirelerin daha ileri yaşlarda olmasına ve emeklilik yıllarını beklemesine bağlanabilir. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin genç yaşta olmaları mesleki deneyim yıllarının düşük olmasına sebep olabilir. Aynı zamanda mesleki deneyim yılının 1–5 yıl arasında yoğunlaşması, bu çalışmada ağırlıklı olarak servis hemşirelerinin bulunmasına bağlanabilir (Tarhan, 2012).

Tablo 26 incelendiğinde, bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,035$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “1-6 yıl” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 26).

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “yönetmelik uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,040$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süre “1-6 yıl” olan hemşirelerin yönetmelik uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süre “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin yönetmelik uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 26).

Eğitim araştırmada bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,049$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süre “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süre “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur (Tablo 26).

Öncel’ın (2004) araştırmasında 1-5 yıl ve 11-15 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticiler, yönetmelik farklılaşma stratejilerinin kullanılması gereğine 6-10 yıl arası mesleki çalışma süresi olan yöneticilere oranla daha çok inanmakta ve uyguladıklarını belirtmektedirler. 1-5 yıl arası çalışma süresi olanların daha olumlu düşüncelerinin nedeni

olarak, iş hayatının başlangıcından itibaren süregelen motivasyonun ve yenilikleri öğrenme talebinin yüksek düzeyde devam etmesi, buna bağlı olarak söz konusu grupta yer alan bireylerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılmasına ve dolayısıyla öğrenilmesine daha olumlu bakabilecekleri gösterilmiştir. 6-10 yıl arası çalışma süresi olan bireylerin ise, söz konusu dönem içerisinde bireysel kariyerlerine daha çok odaklandıkları, dolayısıyla işletmede gerçekleşecek farklılaşmanın kendileri için risk yaratabileceği, adapte olmakta zorluk çekebilecekleri neden olarak belirtilmiştir.

Kamu sektörüne atamaların son yıllarda sık yapılıyor olması ve Sağlık Bakanlığı'ndakurumlar arası atamaların kolaylaşması devlet hastanelerinde mesleki deneyim süresininuzun olmasına rağmen, kurumdaki deneyim süresinin kısa olmasına sebep olmuşolabilir. Emeklilik yaşının 1998" de yükselmesi, 657 DPK" na bağlı çalışan hemşirelerinemeklilik yaşını beklemesi ve üniversite hastanelerinde kurumlar arası yerdeğiştirmenin zorluğu üniversite hastanelerinde çalışan hemşirelerin hem meslekideneyim süresinin hem de kurumdaki deneyim süresinin fazla olmasına sebep olabilir.Kamu atamaları gerçekleştiğinde hemşirelerin iş garantisi sebebiyle kamuya geçmesi busebeple özel hastanelerde hemşire devir hızının yüksek olması ve özel hastanelerde yerdeğiştirme kolaylığının bulunması özel hastanelerde çalışan hemşirelerin hem meslekideneyim süresinin hem de kurumdaki deneyimin süresinin düşük olmasına sebep olabilir (Tarhan, 2012).

Tablo 27 incelendiğinde, çalıştığı bölüme göre hemşirelerin "bireysel tutum ve davranışlar" puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,005$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm "yönetim" olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm "dahiliye" ve "yoğun bakım ünitesi/acil" olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin "örgütsel değer ve normlar" puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm "yönetim" olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, çalıştığı

bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 27).

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 27).

Özel hastanede çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye” ve “yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 27).

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 27).

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 27).

Tablo 28 incelendiğinde, çalıştığı pozisyona göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık

bulunmuştur($p=0,003$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 28).

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 28).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 28).

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 28).

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur (Tablo 28).

Tablo 29 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,033$; $p<0,05$). Çalıştığı

kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 29).

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,004$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 29).

Tablo 30 incelendiğinde, hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 30).

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 30).

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 30).

Tablo 31 incelendiğinde, hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 32).

Eğitim araştırmada yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 33).

Yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 33).

Özel hastanede hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,036$; $p<0,05$). Vardiya usulü çalışan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 34).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Vardiya usulü çalışan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur (Tablo 34).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,034$; $p>0,05$). Aylık ücreti yeterli bulan yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranış puan ortalamaları anlamlı derecede yüksek bulunmuştur (Tablo 35).

Ely (1994), Öncel (2004) ile Williams ve O'Reilly'nin (1998) yaptıkları araştırmalarda elde ettikleri bulgular bu yorumu destekler niteliktedir. Ely (1994), Williams ve O'Reilly (1998) yaptıkları araştırmalarda, örgütlerde farklılığın düzeyinin (farklılığın yoğunluk içindeki oranı), örgüt üyelerinin bireysel tutum, davranış ve değerlerini etkilediğini saptamışlardır. Öncel'in (2004) yaptığı araştırmada da dini inanç, ırk ve etnik köken farklılıklarının işletmeler için kültürel zenginlik olduğu, farklı dilleri de bilen bireylerin iş süreçlerinde olumlu etki yaratacağı ve kültürel farklılıklara sahip bireylerin daha etkili ve verimli ekip çalışmaları gerçekleştirebilecekleri ortaya çıkmıştır (Memduhoğlu, 2007).

Martins ve arkadaşları (2003), örgütlerde demografik ve kültürel farklılıkların grup üyeleri üzerindeki etkisi üzerinde yaptıkları araştırmada, farklı demografik ve kültürel özelliklere sahip bireylerden oluşturulan (heterojen) grup üyelerinin yaptıkları işe ilişkin deneyim ve yeterliklerinin daha kısa sürede arttığı, grup üyelerinin yaptıkları işe yoğunlaşma, dikkatlerini işe verme ve sorumluluk duymalarının bu farklılığın düzeyi ile doğru orantılı olduğu, uyum ve birbirlerine duydukları güven konusunda işe bir etkisi olmadığını ortaya koymuşlardır (Memduhoğlu, 2007).

Begeç (2004) yaptığı araştırmada “yönetimde farklılıkları dikkate almanın örgüte avantaj sağlayacağı” “farklılıklara karşı hoşgörölü yaklaşmanın örgütsel performansı artıracacağı” ve “çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamanın bireysel performansı artıracacağı” ifadelerine katılımcılar büyük ölçüde katılması, yukarıdaki bulguları destekler niteliktedir.

Milliken ve Martins'de (1996) yaptıkları araştırmada benzer bir bulguya ulaşarak örgüt üyeleri arasındaki demografik ve kültürel farklılıkların, örgüt üyeleri arasındaki iletişimi olumsuz etkilemesine karşın işlerine daha fazla yoğunlaşmalarını sağladığını belirtmişlerdir.

Öncer (2004) yaptığı araştırmada “yöneticilerin işletmelerde farklılıkların var olması gerekliliğine inanmaları” ve “yöneticilerin örgütsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutlarında görüşlerin cinsiyet değişkenine göre değişmediğini, buna karşın “yöneticilerin yönetsel farklılaşma stratejilerinin kullanılması gerekliliğine inanmaları” boyutunda ise görüşlerin farklılaştığını; bu konuda erkeklerin farklılaşma stratejilerinin kullanılması görüşüne daha çok katıldıkları ve uygulamalarını belirttikleri sonucuna ulaşmıştır.

Özel hastaneler, bir yandan tüm sağlık hizmetlerinde tıbbın ulaştığı en üst düzeyde, güvenilir, hasta odaklı ve kaliteli hizmet vermeyi amaçlarken, bir yandan da maddi kaygı taşımaktadırlar. Çünkü özel hastaneler, devlet ve üniversite hastanelerinden farklı olarak bir işletme mantığıyla kar amacı gütmektedirler. Hasta ve çalışan güvenliğini ön planda tutan hasta haklarına ve hastaların farklılıklarına saygılı, çevreye ve çevresel değişimlere duyarlı, nitelikli sağlık çalışanı yetiştiren, yenilikçi ve sürekli kendini geliştiren kuruluşlardır. Bu kuruluşlar eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere açık, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan, ekip çalışması yapabilen kişileri istihdam etmek ve bu kişileri sürekli eğitim programları, etkin performans ve ödüllendirme sistemleri ile geliştirmeyi hedefler. Üniversite ve devlet hastanelerinde ekiplerin oluşması açılan kadrolara bağlıyken, özel hastanelerde bireylerin özellikleri ve değerleri dikkate alınarak ekipler oluşturulur, çünkü amaç işin yapılmasının yanı sıra nitelikli insan gücü yetiştirmektir. Bu doğrultuda mevcut işleri daha iyi yapabilmek, değişen koşullara uyum sağlayabilmek ve kurumun gelecekteki yöneticilerini yetiştirebilmek amacıyla, hedefler ile kuramsal değerler ve prensiplerin temelini oluşturduğu eğitim ve gelişim programları doğrultusunda çalışanların yetkinliklerini geliştirir. Çalışanların ücretleri de; gelişen bu yetkinlikler, eğitim ve tecrübeye göre değişmektedir. Yani yönetim çalışanların performansları doğrultusunda davranır, bu noktada ayrımcılık yapıldığı söylenemez. Üniversite ve devlet hastanelerinde

ise kişilerin performanslarına göre ücret dağılımı yapılmaz, daha çok deneyim yılı ve statü baz alınır. Bu bilgilerden yola çıkarak özel hastaneler yaş, cinsiyet, yöre gibi birçok farklılığı bünyesinde barındırdığı, Tüm çalışanlarına eşit eğitim, terfi ve kariyer fırsatı tanıdığı ve tüm çalışanlarının farklılıklarına aldırmaksızın kendilerini geliştirmesini istediği söylenebilir. Özel hastanelerde bir ekip birlikteliği söz konusudur. Hem hastaların hem çalışanların farklılıkları kolayca anlaşılabilir. Herkesin bir ve tek olduğu düşüncesi vardır. Bu sebeple iletişim sorunlarıyla ve hatalarla daha nadir karşılaşılır. Herkes gruba dâhil edilir. Farklı bakış aıların, farklı fikirleri ve çözüm yollarını ortaya çıkardığı düşüncesiyle çalışanların farklılıklarından maksimum derecede yararlanılmak istenir. Kurumda ne kadar farklılık olursa toplumun farklı kesimlerine ulaşmak o kadar kolay olacaktır. Özellikle hemşhricilik göz önünde bulundurulduğunda farklı coğrafi bölgelerden çalışanların olması, hastanenin hitap ettiği kitlenin genişlemesine sebep olacaktır. Üniversite ve devlet hastanelerinde kar gütme gibi bir kaygı olmadığından farklılıkların sadece ekip içinde yarattığı sorunlar boyutunda görülmüş ve bu sebeple farklılık iklimi daha olumsuz algılanmış olabilir.

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin farklılık farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının karşılaştırılması amacıyla, devlet ve özel hastanelerde çalışanaraştırmaya katılmayı kabul eden 850 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada aşağıdakisonuçlar elde edildi:

18-45 yaş arasında değişmekte olup ortalaması $30,12 \pm 6,46$ 'dır. Gruplara göre yaş dağılımına bakıldığında; eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin yaşları ortalaması $29,91 \pm 5,98$ 'dur. Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin yaşları ortalaması $30,35 \pm 6,96$ 'dir.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %7,6'sı kadın, %0,7'si erkek; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %88,2'si kadın, %0,7'si erkek; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %11,5'i kadın, %1,5'ierkek; özel hastanede çalışan hemşirelerin %79'u kadın, %8'i erkektir.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,1'i bekâr, %3,1'i evli; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %62,9'u bekâr, %28,9'u evli; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %8,8'ibekâr, %4,3'üevli; özel hastanede çalışan hemşirelerin %53,5'i bekâr, %33,5'i evlidir.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,1'isağlık meslek lisesi, %1,8'i lisans, %5,3'ü lisansüstü (yüksek ve doktora); eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %27,6'sisağlık meslek lisesi, %64,2'si lisans, %0'ı lisansüstü (yüksek ve doktora); özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5'i sağlık meslek lisesi, %3,5'i lisans, %4,5'i lisansüstü (yüksek ve doktora); özel hastanede çalışan hemşirelerin %27,3'ü sağlık meslek lisesi, %57,5'i lisans, %2,3'ü lisansüstü (yüksek ve doktora) mezunudur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %47,3'ü dâhiliye, %32,9'u cerrahi, %11,6'sı yoğun bakım/acil, %8,2'si yönetim; özel hastanede çalışan hemşirelerin %59'u dâhiliye, %16,8'i cerrahi, %11,3'ü yoğun bakım/acil, %13'ü yönetimde çalışmaktadır.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %8,2'si yönetici hemşire, %91,8'i hemşire; özel hastanede çalışan hemşirelerin %13'ü yönetici hemşire, %87'si hemşiredir.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,78'i sürekli gündüz , %2,44'ü vardiya usulü; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %27,6'sı sürekli gündüz , %64,2'si vardiya usulü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,8'i sürekli gündüz, %2,25'i vardiya usulü; özel hastanede çalışan hemşirelerin %11,8'i sürekli gündüz, %75,3'ü vardiya usulü çalışmaktadır.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,78'i yeterli, %6,44'ü yetersiz; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %24,9'u yeterli, %66,9'u yetersiz; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5,25'i yeterli, %7,75'i yetersiz; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,5'i yeterli, %48,5'i yetersiz bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,22'si "1-6" yıl arasında, %3,11'i "7-12" yıl arasında, %2,89'u "13 yıl ve üzeri"; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %39,3'ü "1-6" yıl arasında, %26,9'u "7-12" yıl arasında, %25,6'sı "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %2,75'i "1-6" yıl arasında, %4'ü "7-12" yıl arasında, %6,25'i "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan hemşirelerin %38,8'i "1-6" yıl arasında, %22,8'i "7-12" yıl arasında, %25,5'i "13 yıl ve üzeri" mesleki deneyime sahiptir.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,44'ü "1-6" yıl arasında, %2,67'si "7-12" yıl arasında, %1,11'i "13 yıl ve üzeri"; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin %45,1'i "1-6" yıl arasında, %27,3'ü "7-12" yıl arasında, %19,3'ü "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %5,5'i "1-6" yıl

arasında, %3,75'i "7-12" yıl arasında, %3,75'i "13 yıl ve üzeri"; özel hastanede çalışan hemşirelerin %44,8'i "1-6" yıl arasında, %22'si "7-12" yıl arasında, %20,3'ü "13 yıl ve üzeri" bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2'si, hemşirelerin %35,3'ü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin % 3,75'i, hemşirelerin %18,5'i THD'ne üyedir.

Çalıştığı kurumun kuruluş yılını eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,56'sı, hemşirelerin %55,6'sı; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,8'i, özel hastanede çalışan hemşirelerin %51,8'i bilmektedir.

Çalıştığı kurumdaki hemşire sayısını eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %5,78'i, hemşirelerin %54,4'ü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %11,3'ü, hemşirelerin %50,5'i bilmektedir.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,9'u, hemşirelerin %42,7'si; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,8'i, hemşirelerin %40'ı cinsiyeti önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %6'sı, hemşirelerin %49,6'sı; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %10,5'i, hemşirelerin %42,3'ü eğitimi önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,2'si, hemşirelerin %36,7'si; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4'ü, hemşirelerin %39,3'ü ülkeyi önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,2'si, hemşirelerin %44'ü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3'ü, hemşirelerin %42'si etnik kökeni önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,2'si, hemşirelerin %46,2'si; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %6,5'i, hemşirelerin %45,5'i kültürü önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,6'sı, hemşirelerin %51,6'sı; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %7,5'i, hemşirelerin %38,5'i yaşı önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %4,9'u, hemşirelerin %46'sı; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %8,3'ü, hemşirelerin %44'ü kişiliği önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,7'si, hemşirelerin %43,8'i; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,3'ü, hemşirelerin %41,5'i bedensel engeli önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2'si, hemşirelerin %42,4'ü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,8'i, hemşirelerin %37'si geldiği yöreyi önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %1,8'i, hemşirelerin %41,8'i; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %1,5'i, hemşirelerin %41,3'ü cinsel tercihi önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %0'ı, hemşirelerin %0,4'ü; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ü, hemşirelerin %43,3'ü fiziksel görünümü önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %2,7'si, hemşirelerin %43,1'i; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,3'ü, hemşirelerin %45,5'i sosyal ve ekonomik alt yapıyı önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,1'i, hemşirelerin %44,2'si; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %4,5'i, hemşirelerin %39,5'i medeni durumu önemli bulmuştur.

Eğitim araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ü, hemşirelerin %42,7'si; özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin %3,3'ü, hemşirelerin %37,8'i çocuk sahibi olmayı önemli bulmuştur.

Yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,037$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre yönetici hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,041$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve Araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin yaş gruplarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,043$; $p<0,05$). “29 yaş ve altı” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, “35 yaş ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamalarına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Yaş gruplarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin yaş gruplarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyete göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Cinsiyete göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin cinsiyete göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Medeni durumlarına göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “örgütsel değer ve normler” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,006$; $p<0,05$). Bekaryönetici hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Bekar yönetici hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Medeni durumlarına göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hemşirelerin medeni durumlarına göre “örgütsel değer ve normler” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,010$; $p<0,05$). Evli hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,030$; $p<0,05$). Evli hemşirelerin ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin medeni durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumlarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre “örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($P>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim durumlarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$).Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$).Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, lisans mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$).Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur

($p=0,043$; $p<0,05$).Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puanortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puanortalamasına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin “yönetisel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Lisans ve sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin yönetisel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, lisansüstü mezunu hemşirelerin yönetisel uygulamalar ve politikalar puanortalamasına göre anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Mesleki deneyim yıllarına göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetisel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin mesleki deneyim yıllarına göre “bireysel, örgütsel ve yönetisel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışanyönetici hemşirelerin mesleki deneyim yılına göre “bireysel, ve örgütsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre yönetici hemşirelerin “yönetisel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,046$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan yönetic hemşirelerin yönetisel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, mesleki deneyimi “1-6 yıl” olan hemşirelerin

yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,020$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “7-12 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,045$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “7-12 yıl” olan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin mesleki deneyim yıllarına göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,032$; $p<0,05$). Mesleki deneyimi “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, mesleki deneyimi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Mesleki deneyim yıllarına göre hemşirelerin “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin mesleki deneyim yılına göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışanyönetici hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,035$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “1-6 yıl” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süresi “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur

($p=0,040$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süre “1-6 yıl” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süre “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,049$; $p<0,05$). Bulunulan kurumdaki çalışılan süre “1-6 yıl” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, bulunulan kurumdaki çalışılan süre “13 yıl ve üzeri” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde düşük bulunmuştur.

Bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre hemşirelerin “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin bulunulan kurumdaki çalışılan süreye göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,005$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye” ve “yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Çalıştığı

bölüm “yönetim” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde hemşirelerin çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetimsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,002$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye” ve “yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım ünitesi/acil” olan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı bölüme göre hemşirelerin “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Çalıştığı bölüm “yönetim” olan hemşirelerin yönetimsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması, çalıştığı bölüm “dahiliye, cerrahi veya yoğun bakım

 nitesi/acil” olan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalamasına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Çalıştığı pozisyona göre hemşirelerin “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,003$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “ rg tsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$)

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “ rg tsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin yönetmel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,033$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetmel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,022$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetmel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,004$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını

bilenhemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,000$; $p<0,001$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilen hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilme durumuna göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri

düzyeydeanlamly farkllylk bulunmuştur ($p=0,014$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun kuruluş yılını bilenhemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamly şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısınıbilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamly farkllylk bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamly farkllylk bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışanyönetici hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısınıbilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeydeanlamly farkllylk bulunmamıştır ($p<0,05$).

Hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısınıbilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamly farkllylk bulunmuştur ($p=0,038$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun hemşire sayısınıbilenhemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamly şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısınıbilme durumuna göre “örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamly farkllylk bulunmamıştır ($p<0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamly farkllylk bulunmamıştır ($p<0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısınıbilme durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak ileri düzeydeanlamly farkllylk bulunmuştur ($p=0,001$; $p<0,05$). Çalıştığı kurumun

hemşire sayısını bilen hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı kurumun hemşire sayısını bilme durumuna göre “örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$).

Çalışma şekillerine göre yönetici hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p < 0,05$).

Yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “örgütsel değer ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,014$; $p < 0,05$). Sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin çalışma şekillerine göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p = 0,022$; $p < 0,05$). Sürekli gündüz çalışan yönetici hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Çalışma şekillerine göre hemşirelerin “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,036$; $p<0,05$). Vardiya usulü çalışan hemşirelerin örgütsel değer ve normlar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “örgütsel değerler ve normlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “yönetsel uygulamalar ve politikalar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,008$; $p<0,05$). Vardiya usulü çalışan hemşirelerin yönetsel uygulamalar ve politikalar puan ortalaması anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel tutum ve davranışlar” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur ($p=0,034$; $p>0,05$). Aylık ücreti yeterli bulan yönetici hemşirelerin bireysel tutum ve davranış puan ortalamaları anlamlı derecede yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Yönetici hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışanyönetici hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin THD üyeliği durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Özel hastanede çalışan hemşirelerin aylık ücret durumuna göre “bireysel, örgütsel ve yönetsel” puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıda belirtilen önerilerde bulunulmuştur;

- Değişik sağlık kurumlarında, yönetimlerin başarısını etkileyecek bireysel, örgütsel ve yönetsel boyutlarındaki farklılıklar belirlenmelidir.
- Genç yaştaki deneyimsiz hemşireler için yönetici hemşireler, çalışanlarının bireysel farklılıklarını saptamalı, bu farklılıkları genç yaşlardan itibaren kullanmaları için eğitmeli ve farklılıklarını kullanmalarını sağlayacak yöntemleri geliştirmelidirler.
- Yönetici hemşireler, çalışanlarının bireysel farklılıklarına göre tutum ve davranış göstermeli, karar alma ve sorun çözme yöntemlerini belirlemelidirler.
- Yönetici hemşireler, çalışanlarının yaşlarının, eğitim düzeylerinin, doğup büyüdüğü coğrafi bölgelerin, kurumsal ve mesleki deneyimlerinin farklılıkların ortaya çıkmasında ve algılanmasında rolü olduğunu bilmeli ve bu özelliklerin farklılıkların yönetiminde kullanılmasını dikkate almalıdırlar.
- Değişik sağlık kurumlarında çalışan tüm hemşirelere farklılıklar konusundaki farkındalıklarını arttırmak için hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir.
- Hastanelerin insan kaynakları politika ve prosedürleri aracılığıyla çalışanlarının din, bedensel engel, cinsel tercih, kültür vb. farklılıklarına değer veren bir farklılık iklimi oluşturmalıdır.
- Çalışanların farklılık algıları ile demografik özellikler arasında aynı yönde ve anlamlı bir ilişkinin bulunması araştırmanın ana hipotezini doğrulamaktadır. Yönetsel açıdan “farklılıklardan kaçınmak”, “farklılıkları bastırmak”, “farklılıkları çatışmalara dönüştürmek” stratejileri yerine “farklılıkları yaratıcı kılmak” stratejisinin uygulanmasının daha faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu strateji, farklılıkların birbirlerine zıt olmaktan çok birbirlerini zenginleştirici olarak görülmesi anlamına gelen farklılıkların yönetimi konusunda yeni ortaya çıkan öğrenme ve etkinlik modeliyle de paralellik göstermektedir. Bu model sayesinde işletmeye katkıda bulunabilecek her türlü farklılık dikkate alınarak sinerjik etki oluşturulmaya çalışılır. Bu süreçte şüphesiz üst yönetim ve liderler önemli rol oynamaktadır. Üst yönetimin desteğinin alınması kadar yöneticilere de önemli

görevler düşmektedir. Öncelikli olarak yöneticiler farklılıklar konusunda geniş bir vizyona sahip olmalıdırlar. Farklılık tanımının, yaş, cinsiyet, etnik köken farklılıklarının ötesinde, yaşam biçimi, dinsel inanç, çalışma alışkanlıkları ve kişilik farklılıklarını kapsaması gerektiğini bilmelidirler. Bireysel farklılıklara hoşgörüyü yaklaşılarak, çalışanların etnik ve kültürel mirasının korunmasına izin vermek birinci öncelikleri olmalıdır.

- Yöneticilerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilmesi için örgütteki farklılıkları teşhis etme ve anlama yeteneğine sahip olma yanında birbirinden farklı davranışların varlığının da farkında olması ve bunlar arasından en uygun olanları seçebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte (heterojen ekip) iletişimsizlik/anlaşmazlık en önemli sorun olarak görülürken, düşünce zenginliği önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Heterojen bir ekipte ise iletişim bir dezavantaj olarak görülürken homojen bir ekipte önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Homojen bir ekipte yaratıcılık, düşük seviyede, bir avantaj olarak, heterojen bir ekipte ise önemli derecede avantaj olarak görülmektedir. Ekip ruhunun oluşmasının iletişime oranla daha düşük değer alması homojen bir ekipte dikkat çekici diğer bir noktadır.
- Yöneticiler eleştirilere açık olmalıdır. Sergiledikleri yönetim konusunda basta aynı hastanede görev yaptıkları yönetici hemşireler olmak üzere tüm sağlık paydaşlarından (hemşireler, sağlık personelleri, hekimler) geri bildirimler almalıdır.
- Farklılıklara saygı ve farklılıkların zenginlik olduğunun kabulüne ilişkin ifadelerin deklare edilerek hastanelerin vizyon ve misyon planlarına eklenmesi sağlanmalı ve bu planlara işlerlik kazandırılmalıdır.
- Hastanedeki yönetici hemşireler, hemşirelere farklı özelliklerini ve yeteneklerini sergileme fırsatı ve ortamı sunma yönünde cesaretlendirmelidir.
- Yöneticiler, yönetsel eylem ve uygulamalarında mutlak eşitlik anlayışı yerine adalet anlayışını benimsemelidirler.
- Yönetimde görevlendirilecek liderlerin seçiminde; adaylar eğitim yaşamlarından itibaren yetenekleri ve yeterlikleri açısından incelemeye alınmalı ve farklılıklar

açısından da değerlendirilmelidirler. Üstün niteliklere sahip yeterlik sahibi yöneticileri görevlendirmek, çalışanların bireysel farklılıklarını değerlendirmek açısından yönetim

- Yöneticiler; karar alırken aldıkları kararlardan etkilenebilecek hemşire ve yardımcı sağlık personelinin durumlarını dikkate almalı, kararların alınmasında hemşirelerin ve diğer yardımcı hizmet personelin görüş ve önerilerini almalı, onları kararlarına ortak etmeli ve uzmanlık bilgilerinden yararlanmalıdır.

9. KAYNAKLAR

Agars MD., Kottke JL. (2004) Models and Practice of Diversity Management: A historical Review and Presentation of A New İntegration Theory. İn: The Psychology and Management of Workplace Diversity. Eds: Stockdale MS., Crosby FL., Blackwood Press, Oxford, p:55-77.

Agocs C., Burr C. (1996) “Employment equity affirmative action and managing diversity: assessing the differences”, International Journal of Manapower, Vol. 17.

Akardere S.S., (2005) İşverenlerin Engelli Çalışanlara Yönelik Tutumları. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Canan Savran)

Akkaya S. (2002) Türkiye’de İnsan Kaynakları Açısından Sakatlık ve Sakatların İstihdamı.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Aksu N. (2008) Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa, (Danışma: Prof. Dr. İsmail Efil)

Alpar R. (2010) Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik. 1. Baskı, Ankara, s: 35-100

Altun N. (2008) Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)

Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Sakarya, s: 50-75.

Altuntaş S.Y. (2004) Hemşirelerin İşlerine Karşı Tutumlarının Belirlenmesi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ülkü Baykal)

Argüden Y. (2007) Dünya Vatandaşlığı ve Farklılıkların Yönetimi.Önce Kalite Dergisi, Eylül sayısı.

Balay R., Sağlam M. (2004) Eğitimde Farklılıkların Yönetim Ölçeğinin Uygulanabilirliği. Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5:8.

Baş T. (2010) Anket. 6. Baskı, Ankara, s: 16-42.

Baybora D. (2010) Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri" nde yaş ayrımcılığı derlemesi üzerine. Çalışma ve Toplum Dergisi, 24:33-58.

Baykal Ü., Harmancı A.K., Eşkin F., Altuntaş S., Sökmen S. (2011) Öğrenci Doyum Ölçeği-Kısa Form Geçerlik –Güvenirlik Çalışması. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi,14:4.

Bayrak G. (2004) Hemşirelerde İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)

Baysan A.L., Çam M.O. (2010) Psikiyatri Hastalarına Yönelik Hemşire Tutum Ölçeği Geliştirme. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Psikiyatri Hemşireliği Anabilim Dalı, İzmir

Begeç S. (2004) Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Şadi Can Saruhan)

Blackwell CW. (2008) Registered nurses attitudes toward the protection of gays and lesbians in the workplace. Journal of Transcultural Nursing, 19(4):347-353.

Bozgeyikli H. (2001) Üniversite Öğrencilerinin Kişilik Özellikleri ile Kişilerarası İlişkilerde Farkında olma Düzeyleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, (Danışman: Doç. Dr. Ömer Türe)

Büyük Larousse, 1986, s: 3973-3975

Büyüköztürk Ş. Anket Geliştirme. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Cerit K. (2009) Hemşirelerin İş Doyumlarını Belirleyen Faktörler: Örgüt İklimi, Sosyodemografik ve Çalışma Özellikleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Şeyda Seren)

Ceyhan S.M. (2005) Cinselliğe Bakış Açılarının Sosyal Antropolojik İncelenmesi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Belkıs Temren)

Ciğerci Y. (2004) Afyon Bölgesinde Çeşitli Sağlık Kuruluşlarında Çalışmakta Olan Cerrahi Hemşirelerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Bunları Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Gökhan Akbulut)

Çelik S. (2010) Hemşirelerin Profesyonellik Davranışlarının İş Doyumuna Etkisi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Filiz Hisar)

Çetin C., Özbilgin M., Soydaş U.Ü., Dereli B., Bulutlar F., Yılmaz G., Kamaşak R., Balcı Ş., Yücelen M. (2007) İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. 1. Baskı, İstanbul, s: 47-49.

Çınar Ş., Demir Y. (2009) Toplumdaki Hemşirelik İmajı: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 12: 2.

Dansky K.H., Maldonado R.W., Souza G., Dreachslin J.L. (2003) Organizational strategy and diversity management: diversity-sensitive orientation as a moderating influence. Health Care Management Review, 28(3):243-253.

Dereli B., ve Ark. (2007), İşgücünde Farklılıkların Yönetimi. Beta Yayınları, 1. Baskı, İstanbul, s: 10-80.

Derin N., (2007) Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, (Danışman: Prof. Dr. Gülşen Terakye)

Dreachslin J.L., Maldonado R.W., Dansky K.H. (2004) Racial and Ethnic Diversity and Organizational Behavior: A Focused Research Agenda For Health Services Management. Social Science & Medicine, s: 1-7.

Dreachslin J.L., Hunt P.L., Sprainer E. (2000) Workforce diversity: implications for the effectiveness of healthcare delivery teams. Social Science&Medicines, 50(10):1403-1414.

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

Beril D.(2011) Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi. Beta Yayıncılık, İstanbul, 4. Baskı,s: 84-95.

Durna U. (2005) A tipi ve B tipi kişilik yapıları ve bu kişilik yapılarını etkileyen faktörlerle ilgili bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1):275-290.

Ely R.J., Thomas D.A. (2001) Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. Administrative Science Quaterly, 46(2):259-273.

Erbil N. (2009)Hasta Haklarını Kullanma Tutumu Ölçeğinin Geliştirilmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6:1.

Erdem E. (2007) İnsan Kaynaklarında Ücret Yönetimi Sisteminin Oluşturulması ve BirUygulama. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi,İstanbul, (Danışman: Yard. Doç. Dr. Ahmet Tuğrul Savaş)

Ergincan T. (2010) Yükseköğretim Mezunlarının Uzmanlık Alanında İstihdam Sorunu ve İş Doyumu. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Mustafa Yaşar Tınar)

Eymen U.E. SPSS 15.0 Veri Analizi Yöntemleri. s: 45-56.

Farlılıkların Yönetimi Nedir, Neden Önemlidir, Nasıl Çalışır?. (2003) HumanResources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, 7(9):42-46.

Fındıkçı İ. (2009) İnsan Kaynakları Yönetimi. 7.Baskı. Alfa-Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, s: 115-125.

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

Gilbert J.A., Stead B.A. (1999) Stigmatization revisited: Does diversitymanagement make a difference in applicant success?. Group & OrganizationManagement,24(2):239-256.

Göksu N., Öz B. (2008) Etkin ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda işgören algılamaları: bir alan çalışması. Selçuk Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi, 20:419-436.

Gözüm S., Aksayan S. (1999) Öz-Etkililik-Yeterlik Ölçeği'nin Türkçe Formunun Güvenirlik ve Geçerliği, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2:1.

Güduloğlu N., Bahçecik N. (2011) Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algıları ve Öğrenen Organizasyon Özelliklerinin Belirlenmesi. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 4; 1; 103-114.

Gülser A. (2011) Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Prof. Dr. Aytolan Yıldırım)

Gümüş M. (2009) İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi. MKM Yayıncılık, Bursa, s: 45-89.

Hogg M.A., Vaughan G.M. (2007) Sosyal Psikoloji. Çevirenler: Yıldız İ., Gelmez A., Ütopya Yayınevi, Ankara, s: 50-55.

Horwitz S.K., Horwitz I.B. (2007) The effects of team diversity on team outcomes: a meta analytic review of team demography. Journal of Management, 33(6):987-1015.

İslamoğlu A.H. (2011) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. 2. Baskı, İstanbul, s: 79-85.

Jackson S.E., Joshi A., Erhardt N.L. (2003) Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*,29(6):801-830.

Jenner L. (1994) “Diversity management: what does it mean?” *HR Focus*, Vol. 17.

John W.S. (1994) Priscilla Salant ve Don A. Dillman, *How to Conduct Your Own Survey*, Inc. Newyork, s: 55.

Jones N.B. (2005) The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Diversity Management, Creativity and Innovation*, 14(2):169-175.

Joshi A., Jackson S.E. (2003) Managing Workforce Diversity to Enhance Cooperation in Organizations. In: *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. Eds: West MA., Tiosvold D., Smith KG., Wiley Press, England, p:277-296.

Kanbay A. (2010) Hemşirelerin İş doyumu ve Örgütsel Bağlılığı. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nefise Bahçecik)

Karasar N. (2011) Bilimsel Araştırma Yöntemi, 22. Baskı, Ankara, s:40-42.

Karmyshakova K. (2006) Ekip Çalışmasında Liderin Duygusal Zekasının Önemi ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Şebnem Arıkboğa)

Kelez A. (2008) Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Algılamaları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yasemin Akbal Ergün)

Koç Z., Bal C., Sağlam Z. (2010) Kız hemşirelik öğrencilerinin erkek hemşirelik öğrencilerine bakışı. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, Sempozyum

Köşgeroğlu N., Acat M.B., Karatepe Ö. (2005) Kemoterapi Hastalarında Hemşirelik Bakımı Memnuniyet Ölçeği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6:75-83.

Letvak S. (2002) Retaining the older nurse. *Journal of Nursing Administration*, 32(7/8):387-392.

Lorbiecki A. (2001) Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*. 32(3):345-361.

Luthans F. (1995) *Organizational Behaviour*. New York: McGraw – Hill, Inc.

Mannix E., Neale M.A. (2005) What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams organizations. *Psychological Science in The Public Interest*, 6(2):31-55.

Mayatürk E. (2006) Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Gönül Budak)

McGinnis S.L., Brush B.L., Moore J. (2010) Cultural similarity, cultural competence and nurse workforce diversity. *Western Journal of Nursing Research*, 32(7):894-899.

Memduhoğlu H.B. (2007) Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara, (Danışman: Prof. Dr. Ali Balcı)

Memduhoğlu H.B. (2008) Ulusal Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetmek. Pegem Yayınları, 1. Baskı, s: 65-67.

Mor Barak M.E. (2000) The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *National Association of Social Workers, Social Work*. 45(4):339-352.

Narin Y. (2010) İstanbul İlinde Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Rol Çatışması, İş Doyumu ve Stres Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Halim İşsever)

Önler E., Saraçoğlu G.V. (2010) Hemşirelikte Meslek Seçimi Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliliği. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, 3(2), 78-85.

Özbaşaran F., Taşpınar A., Çakmakçı A. (2002) Hastalar kendilerine bakım verenlerincinsiyeti konusunda ne düşünüyorlar?. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik YüksekokuluDergisi, 5(2): 41-47.

Özgener Ş. (2004) İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. I.Ulusal Genç Bilim Adamları Sempozyum Kitabı. 6-7 Mayıs 2004, Bursa.

Özkan Ş. (2008) Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, (Danışman: Doç. Dr. Yusuf Çelik)

Özkaya M.O., Özbilgin M., Şengül M.C. (2006) Farklılıkların Yönetimi, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.

Paksoy A. (2006) Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması.Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek LisansTezi, Kahramanmaraş, (Danışman: Doç. Dr. İsmail Bakan)

Pınar R. (2003) Hemşirelerin Kemoterapi Hazırlama ve Uygulama Sırasında Çevreyi, Kendilerini ve Hastaları Korumaya Yönelik Tutumları. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6:1.

Pitts D.W. (2006) Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research, Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series, p 06-17.

Pitts D.M. (2006) Modeling the impact of diversity management. Review of Public Personnel Administration,26(3):245-268.

Polat N. (2008) Hemşirelerde İşe Bağlı Stres ve İş Doyumu: Bir Eğitim Hastanesinde Saha Çalışması. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, (Prof. Dr. Şahin Kavuncubaşı)

Redhouse, 1989, s: 140-1402.

Reichenberg N.E. (2001) Best Practices in Diversity Management, United Nations Expert Group Meeting on Managing Diversity in the Civil Service United Nations Headquarters, New York, May, 3 – 4.

Roberson, Q.M. (2006) Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group Organization Management*, 31(2):212-236.

Shaw-Taylor Y., Benesch B. (1998) Workforce diversity and cultural competence in healthcare. *Journal of Cultural Diversity*, 5 (4):138-146.

Sommers S.R. (2006) On racial diversity and group decision making: identifying multiple effects of racial composition on Jury Deliberations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90:597-612.

Stewart M.M., Garcia-Prieto P. (2008) A relational demography model of workgroup identification: testing the effects of race, racial dissimilarity, racial identification and communication behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 29:657-680.

Stockdale M.S., Cao F. (2004) Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, s: 299-316 (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Sural O.P. (2007) Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi. Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, s: 97-122 (Editorler: Kurt, M., Bayraktaroğlu, S.). Ankara: Gazi Kitabevi.

Süregevil O. (2008) Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak)

Sürgevil O., Budak G. (2008) İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10:4, s 65-96.

Sürgevil O. (2008) Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11:20, 111-114.

Sürgevil O. (2010) Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi, 1. Baskı, Ankara, Eylül Basım, 108-167-168-174.

Şenocak M. (2009) Klinik Biyoistatistik. Nobel Tıp Kitabevleri, İstanbul, s: 201-202.

Tarhan M. (2011) Değişik Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Farklılık İklimine Yönelik Algılarının Karşılaştırılması. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Makbule Batmaz)

Taşçı K.D. (2007) Kadın doğum servislerinde yatan hastaların erkek hemşireler hakkındaki düşünceleri. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10(2):12-20.

Thomas D.A., Ely R.L. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, September-October, s: 79-90.

Thomas K.M., Mack D.A., Montagliani A. (2004) The Arguments Against Diversity: Are They Valid?. The Psychology and Management of Workplace Diversity, s: 31-51, (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.

Türkmen E., Badır A., Balcı S., Akkuş-Topçu S. (2011) "Hemşirelik İş İndeksi-Hemşirelik Çalışma Ortamını Değerlendirme Ölçeği"nin Türkçe'ye Uyarlanması: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması. Hemşirelik Araştırma Geliştirme Dergisi

United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005.

Ural A., Kılıç İ. (2006) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. 2. Baskı, Ankara, s: 26-29.

Ünalp A.T. (2007) Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, (Danışman: Prof. Dr. Gülay Budak)

Yıldız H.(2011) Gebelikte Psikososyal Sağlığı Değerlendirme Ölçeği Geliştirme Çalışması. Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, 4:1.

Yılmaz A. (2004) Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Yrd. Doc. Dr. Nefise Bahcecik)

Yılmaz T. (2011) Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Halim İşsever)

Zorlu R. (2011) Toplumsal Cinsiyet Olgusunun Farklı Eğitim Düzeyindeki Hemşireler Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Haluk Tanrıverdi)

Bellard E., Rüling C.C. (2005) Importing diversity management: corporate discourses in France and Germany. http://www.hec.unige.ch/recherches_publications/cahiers/2001/2001.13.pdf Retrieved Erişim Tarihi: 26 Mayıs 2012.

Buccigrossi J., Robinson M. (2003) Age: at issue in the American workplace. http://www.workforcediversitynetwork.com/docs/Age_7.pdf Retrieved Erişim Tarihi: 15 Eylül 2012.

Giddens A. (2008) Etnik durum ve ırk. <http://www.hubyar.eu/SiteFiles/makaleler/mak4.pdf>Erişim Tarihi: 11 Kasım 2012.

Hensin K. (2006) Managing diversity.
http://www.worklifeability.fi/aineisto/HansenSeptem_06.pdf. Retrieved Erişim Tarihi: 07 Eylül 2012

İnsan Kaynakları Yönetimi Terimleri Sözlüğü, Erişim:
<http://www.sosyalhizmetuzmani.org/insankaynaklariyonetimi2.htm> Erişim Tarihi: 07 Eylül 2012

Özel Sayısı: 330-334. [Elektronik Dergi].
<http://hemsireliknew.maltepe.edu.tr/dergiler/ozel/pdf/330-334.pdf> Erişim Tarihi: 07 Eylül 2012

Reichenberg NE. (2010), Best practices in diversity management United Nations expert group meeting on managing diversity in the civil service.
http://www.centrostudiologos.com/news_ita/upload/uploads/UN_Best%20practices%20in%20diversity%20management.pdf Retrieved Erişim Tarihi: 07 Eylül 2012

Türk Milli Eğitim Sistemi,
http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2006/takvim/egitim_sistemi.html Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2012

Wilborn LSR. (1999) An investigation of the relationships between diversity management training involvement with the personal inputs and outputs of managers in Lodging İndustry.
<http://www.qualobster.eu.doc/Definition520of520Diversity%20Management.pdf> Erişim Tarihi: 07 Eylül 2012

10. EKLER

Kişisel Bilgi Formu (Ek-1)

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Ek-2)

İzin Yazıları (Ek-3, 4, 5, 6,7,8)

Uzman Görüşü Alınan Eğitimciler (Ek-9)

EK-1 Bilgi Formu

Sayın Meslektaşlarımız,

Bu araştırma, yönetici hemşirelerinve hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla yapacağımız araştırmamızla ilgili ilişkide hazırladığımız iki bölümden oluşan veri toplama formları bulunmaktadır. Birinci bölümde, hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içeren “**Kişisel Bilgi Formu**”, ikinci bölümde “**Farklılıkların Yönetimi Anketi**” yer almaktadır. Araştırmamıza sağladığınız katkı ve destek için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Derya AVAN

Haliç Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelik A.B.D.

Yüksek Lisans Öğrencisi

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Nefise Bahçecik

Marmara Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Fakültesi

Hemşirelik Bölümü

Hemşirelikte Yönetim A.B.D. Başkanı

Kişisel Bilgiler

Yaşınız :	
Cinsiyetiniz :	☐ Kadın ☐ Erkek
Medeni Durumunuz :	☐ Evli ☐ Bekar
Öğrenim Durumunuz :	☐ Sağlık Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans Programı ☐ Lisans Programı ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Mesleki Deneyim Yılınız :	
Çalıştığınız Kurum :	☐ Sağlık Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi ☐ Özel Hastane
Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz :	
Çalıştığınız Birim :	
Çalıştığınız Bölüm :	
Çalıştığınız Pozisyon :	☐ Başhemşire (Hemşirelik Hizmetleri Müdürü) ☐ Başhemşire Yardımcısı (Hemşirelik Hiz. Müdür Yard.) ☐ Servis Sorumlu Hemşiresi ☐ Süpervizör Hemşire ☐ Eğitim Hemşiresi ☐ Hemşire
Bu Pozisyonda Çalışma Süreniz :	
Kurumunuzun Kuruluş Yılı :	
Kurumunuzda Çalışan Hemşire Sayısı :	
Çalışma Şekliniz :	☐ Sürekli Gündüz ☐ Vardiya Usulü ☐ Nöbet Usulü ☐ Diğer (Belirtiniz)
Ortalama Aylık Geliriniz Yeterli mi?	☐ Evet ☐ Hayır
THD'ye Üyeliğiniz Var mı?	☐ Evet ☐ Hayır
Çalışma Yaşamında Aşağıdaki Farklılık Boyutlarından Hangilerinin Önemli Olduğunu Düşünürsünüz?	☐ Cinsiyet ☐ Eğitim ☐ Ülke ☐ Etnik Köken ☐ Kültür ☐ Yaş ☐ Kişilik ☐ Bedensel Engel ☐ Geldiği Yöre (Coğrafik Yerleşim) ☐ Cinsel Tercih ☐ Fiziksel Görünüm ☐ Sosyal ve Ekonomik Alt Yapı ☐ Medeni Durum ☐ Çocuk Sahibi Olma

Ek-2**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıda yönetici hemşireler ve hemşirelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarını belirlemeye yönelik anket soruları yer almaktadır. Her ifadeyi dikkatli okuyarak belirtilen durumlara ne derece katıldığınızı ‘x’ işareti ile belirtiniz.

Farklılıkların Yönetimi Anketi			Kesinlikle katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1.	Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.					
	2.	Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.					
	3.	Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.					
	4.	Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.					
Örgütsel Değer ve Normlar	5.	Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.					
	6.	Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.					
	7.	Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.					
	8.	Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.					
	9.	Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.					
	10.	Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.					
	11.	Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
	12.	Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
	13.	Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar.					
	14.	Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
	15.	Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.					
	16.	Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algırlar.					

Yönetmelik Uygulamaları ve Politikalar	17.	Yöneticiler, meslektaşları arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.					
	18.	Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.					
	19.	Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.					
	20.	Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.					
	21.	Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygulatırlar.					
	22.	Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.					
	23.	Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.					
	24.	Meslektaşları arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.					
	25.	Meslektaşları arasında empatik davranışlar önemsenir.					
	26.	Meslektaşları, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.					
	27.	Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişı yapılır.					
	28.	Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.					
	29.	Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşları tarafından benimsenir.					
	30.	Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					

EK-3



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

SAYI : 07 - a
KONU:

26 / 12 / 2012

Sayın; Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK

Haliç Üniversitesi Etik Değerlendirme Kurulunca yapmış olduğunuz başvuru incelenmiş olup, danışmanı olduğunuz Derya AVAN'ın *"Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıklarının Yönetime İlişkin Algıları"* isimli araştırmasının kurulumuzun 18.12.2012 tarihli toplantısında etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize arz ederim.

Prof.Dr.Önder ÖZKAZANÇ
Etik Kurul Başkanı

EK-4

25.10.2011

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'ne

Hemşirelik Yüksek Lisans Öğrencisi Derya AVAN'ın "Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları" konulu tez çalışmasının; sonuçlarının tarafımıza bildirilmesi talebi ile kurumumuzda uygulanması uygun görülmüştür.

Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü
Bahriye GAYAZ TOPALOĞLU



EK-5



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-189
KONU:

30.02/2011

**BAHÇELİEVLER MEDICAL PARK
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ' NE**

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Derya AVAN' ın Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı *“Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları”* konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü

Ek(1):Anket Formu

Hayriye TAKICI DEMİR
Medical Park B.Evler Hastanesi
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

EK-6



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00- 189
KONU:

30.09/2011

ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ' NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Derya AVAN' ın Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ
Tıbbi Doç.Dr.
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

L. L. L.

Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü

Ek(1):Anket Formu

ÖZEL GAZİOSMANPAŞA HASTANESİ
Dr. Ahmet KARATOPRAK
Mesul Müdür
Dip.Tescil No:30818
Medula Kodu:123456789



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.42.00.00-189
KONU:

30.09/2011

UNİVERSAL TAKSİM ALMAN HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ' NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Derya AVAN'ın Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü

Ek(1):Anket Formu

EK PROTOKOL

Taraflar:

Madde 1-

Bu protokol TC Sağlık Bakanlığı *İstanbul Sağlık Müdürlüğü* ile *Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Derya AVAN* arasında yapılmıştır.....

Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar: *Bağcılar E.A.H. - Şişli Etfal E.A.H. - Okmeydanı E.A.H.*

Çalışmanın adı: "Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıklarının Yönetime İlişkin Algıları".

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler: ...*Derya AVAN*.....

Konusu:

Madde 2-

a) Bu protokol ilimiz sınırları içinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

b)Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.

c)Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.

d)Veri toplama sırasında Sağlık Bakanlığı Personelinden de yararlanılacaksa ayrıca Sağlık Müdürlüğünden onay alınacaktır.

Sözleşme şartlarında aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olmalıdır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tesbit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya katılması ancak Sağlık Müdürlüğünün onayı olursa olacaktır. Ya da protokol iptal edilecektir.

Protokolün süresi:

a) Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda 6 ay.....süre ile çalışmasını yürütecektir.

b)Başlangıç tarihi: 2012/02/01 Bitiş tarihi: 2012/08/01

c) Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.

d)Sartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili olarak yapılacak konular tarafların yetkili temsilcileri tarafından görüşülerek çözümlenecektir.

Yürütme:

a) Çalışma yayın tez haline getirilmeden önce Sağlık Müdürlüğünün ilgili şubesi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.

b) Çalışma üniversite ya da kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası ed halinde İstanbul Sağlık Müdürlüğüne teslim edilecektir.

c) Tutarlık belirmeninde a ve b maddelerinin yerine getirilmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez vs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılamayacaktır.

d)Çalışmayı gerçekleştiren kişi ya da kişiler kurumda görevlendirileceklerse ayrıca vilayet oluru da alınacaktır.

e) Her çalışmanın biri Sağlık Müdürlüğü personeli olmak üzere en az iki yürütücüsü olacaktır.

f)Yapılacak çalışmalarda Protokole ek olarak vilayet oluru da alınacaktır.

g)Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.

h)Araştırma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların(Hastane, Sağlık Grup Başkanlığı, Sağlık Ocakları vs.) ismi zikredilmeyecektir. Aksi takdirde cezai müeyyide uygulanacaktır.

Ek Bilgi:

Taraflar:

...../...../2012

Adı-Soyadı

Derya AVAN

OLUR

...../...../2012

Adı-Soyadı

Prof. Dr. Alihsan DOKUCU

Sağlık Müdürü

...../...../2012

Uzm.Dr.Fetin Rüştü YILDIZ

Sağlık Müdür Yardımcısı

EK-9

Uzman Görüşü Alınan Eğitimciler

Prof. Dr. Şule Ecevit Alpar

Prof. Dr. Aytolan Yıldırım

Doç. Dr. Havva Öztürk

Yrd. Doç. Dr. Makbule Batmaz

Yrd. Doç. Dr. Leman Şenturan

11.ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Derya Avan Çınar

Doğum Yeri ve Tarihi: Kahramanmaraş/ 01.01.1989

Medeni Hali: Evli

Yabancı Dil: İngilizce (Orta), Arapça (Başlangıç)

E-posta Adresi: avanderya@gmail.com

Tel : (544) 644 50 84

Eğitim ve Akademik Durumu

Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lise: Kaya Bayazıtöğlü Lisesi	2006
Lisans: Haliç Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu	2010

<u>İş Tecrübesi</u>	Görev	Süre (yıl-yıl)
Acıbadem Bakırköy Hastanesi	Hemşire	2010- 2011
Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi	Hemşire	2011-2013
Okan Üniversitesi	Öğr Gör	2013-.....

Mesleki Dernek/Kurum Üyeliği

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hemşireler Derneği

Kazanılan Ödüller, Teşvikler ve Burslar

1.Koç Üniversitesi Hemşirelik Öğrencileri Etkinliği 21-22 Mayıs 2010

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı ve Kan Merkezi

Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Sempozyumu 31 Mart 2011&13 Nisan 2011

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi Kardiyopulmoner Resüsitasyon Eğitimi 14-15 Aralık 2012

Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi İç Hastalıkları Anabilim Dalı ve Enfeksiyon

Hastalıkları Anabilim Dalı Hizmet İçi Eğitim Sempozyumu 28.03. 2012/11.04. 2012

Bildiriler / Yayınlar

Haliç Üniversitesi Bitirme Projesi “Hemşirelik Yüksekokulu Öğrencilerinin Aile Planlaması Konusundaki Bilgi ve Tutumlarının Saptanması ve Aile Planlaması Konusunda Verilen Eğitimin Değerlendirilmesi” Haziran 2010