



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

**CANSU SARIKAYA
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Adnan AKIN**

KIRIKKALE- 2023



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET
VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
İNCELENMESİ**

**CANSU SARIKAYA
YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Adnan AKIN

KIRIKKALE- 2023

KABUL-ONAY SAYFASI

Cansu SARIKAYA tarafından hazırlanan “FARKINDALIKLARIN YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL MUHALEFET VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ” adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Adnan AKIN

İmza.....

Yönetim ve Organizasyon, Kırıkkale Üniversitesi

Bu Tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Başkan: Prof. Dr. Adnan AKIN

İmza.....

Yönetim ve Organizasyon, Kırıkkale Üniversitesi

Bu Tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

İmza.....

Finans ve Bankacılık, Kırıkkale Üniversitesi

Bu Tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Ali YILMAZ

İmza.....

Sağlık Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi

Bu Tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~

Tez Savunma Tarihi: 12/01/2023

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirildiğini onaylıyorum.

Doç. Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak *sunduğum Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet Ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu beyan ederim.

12/01/2023

Cansu SARIKAYA

ÖZET

İş hayatının küreselleşmesiyle birlikte şirketler içinde farklılıklar artış göstermektedir. Bu farklılıklar; işgücündeki farklılıklar yaş, cinsiyet, fiziksel yetenekler, eğitim, sosyo-ekonomik durum, ırk, din ve kültür gibi faktörlerden kaynaklanabilir. İşgücü farklılıklarının hem örgüt hem de toplum üzerinde güçlü bir etkisi olduğundan dolayı, farklılıkların iyi anlaşılması, kabul edilmediği ve iyi yönetilmediği durumların birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde sorunlara yol açması kaçınılmazdır.

Bu araştırmada; sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve yaratıcılıkları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ankara ilindeki sağlık kurumlarında çalışan 383 sağlık personeli bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Örneklem sayısında Covid salgını sonrası sağlık personelleri yaşadıkları sorunlardan kaynaklanan nedenlerle katılımda zorluklar yaşanmıştır. Araştırma sonucunda sağlık personellerinin bireysel, örgütsel ve yönetsel alanda farklılıkların yönetimine dair algıları orta düzeyde bulunmuştur.

Araştırma kapsamında, sağlık personellerinin yaratıcılık davranışları; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon olmak üzere belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışanların yaratıcılıklarına dair uzmanlıklarını çok yüksek düzeyde, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyonlarını ise orta düzeyde değerlendirmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların yaratıcılık düzeyleri yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi, çalıştıkları birim ve çalışma biçimlerine göre farklılık gösterirken çalışanların cinsiyetlerine göre yaratıcılık düzeyleri farklılaşmamaktadır.

Çalışma sonuçlarına göre sağlık personelinin, farklılıkların yönetimine dair algıları cinsiyet ve çalıştıkları birimlere göre farklılık göstermezken farklılıkların yönetimine dair algıları yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süreleri ve çalışma şekillerine göre farklılaşmaktadır. Araştırmada, ayrıca, sağlık personelinin örgütsel muhalefet davranışlarından yatay ve dikey muhalefet davranışları orta düzeyde bulunmuştur. Çalışanların örgütsel muhalefet davranışları yaş, eğitim düzeyi, mesleki

deneyim süreleri ve çalışma şekillerine göre farklılık gösterirken cinsiyet, medeni durum ve çalıştıkları birime göre farklılık göstermemektedir.

Diğer bir sonuç ise, sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algıları ile yaratıcılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki saptanmışken örgütsel ve yönetsel alandaki farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel muhalefet ile yaratıcı düşünme becerisi arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Fakat yatay muhalefet ile yaratıcılığa dair motivasyon arasında negatif bir ilişki saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sağlık personeli, farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet, yaratıcılık

ABSTRACT

With the globalization of business life, differences within companies increase. Differences in the workforce can be caused by factors such as age, gender, physical abilities, education, socioeconomic status, race, religion and culture. Since labor force differences have a strong impact on both the organization and society, it is inevitable that situations where differences are not well understood, accepted and managed well will lead to problems at the level of individuals, groups, organizations and societies.

In this study; The relationships between the diversity management, organizational opposition and creativity of healthcare professionals were examined. 383 health workers working in health institutions in Ankara constitute the sample of this study. In the number of samples, there were difficulties in participation due to the problems experienced by health workers after the Covid epidemic. As a result of the research, the perceptions of health professionals about the management of differences in individual, organizational and managerial fields were found at a moderate level.

While the perceptions of healthcare professionals about the management of diversity do not differ according to gender and the units they work in, their perceptions of the management of diversity differ according to age, marital status, education level, professional experience and working style. In the study, horizontal and vertical opposition behaviors of health workers were found to be moderate. While the organizational dissent behaviors of the employees differ according to age, education level, professional experience and working style, they do not differ according to gender, marital status and the unit they work in.

Within the scope of the research, creativity behaviors of healthcare professionals; expertise, creative thinking skills and motivation were tried to be determined. They evaluate the creativity of the employees at a very high level, and their creative thinking skills and motivation at a moderate level. According to the results of the research, while the creativity levels of the employees differ according to age, marital status, education level, professional experience period, the unit they work in and the way they work, the creativity levels of the employees do not differ according to their gender.

Another result is that while there is a positive relationship between the perceptions of healthcare professionals about the management of differences and their creativity

levels, a negative relationship has been found between the management of differences in the organizational and managerial fields and organizational opposition. A positive correlation was found between organizational opposition and creative thinking skills. However, he found a negative relationship between horizontal opposition and motivation for creativity.

Keywords: Health worker, diversity management, organizational opposition, creativity



İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ	1
2. FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ	4
2.1. Farklılık Kavramı	4
2.2. Farklılıkların Nedenleri	6
2.3. Farklılık Kavramının Boyutları	9
2.3.2. Kişilik Boyutu	11
2.3.3. Farklılıkların İç Boyutları	12
2.3.4. Farklılıkların Dış Boyutları	13
2.3.5. Farklılıkların Örgütsel Boyutları.....	15
2.4. Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Yönden Farklılıkların Önemi.....	16
2.5. Farklılıkların Yönetimi Kavramı	17
2.7. Örgütler Açısından Farklılıkların Yönetiminin Anlamı	20
2.8. Örgütlerde Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları.....	21
2.9. Farklılıkların Yönetimi Üzerine Yapılan Çalışmalar	23
3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET.....	27
3.1. Muhalefet Kavramı.....	27
3.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı	29
3.3. Örgütsel Muhalefetin Tarihçesi ve Perspektifleri.....	33
3.4. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri.....	37
3.4.1. Örtük Kontrol Kuramı.....	37
3.4.2. Bağımsız Düşünme Kuramı	38
3.4.3. Ayrılma- Dile Getirme ve Sadakat Kuramı.....	39
3.5. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri	40
3.6. Örgütsel Muhalefet Stratejileri	41
3.6.1. Dikey Muhalefet.....	41
3.6.2. Yatay/Örtük Muhalefet	42
3.6.3. Dışsal/Yer Değiştirmiş Muhalefet.....	44

3.7. Örgütsel Muhalefet Davranışına Etki Eden Etmenler	46
3.8. Örgütlerde Muhalefet Süreci	49
3.9. Örgütsel Muhalefet Üzerine Yapılan Çalışmalar	51
4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK.....	53
4.1. Yaratıcılık Kavramı	53
4.2. Yaratıcılığa Etki Eden Unsurlar.....	56
4.3. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı	59
4.4. Örgütsel Yaratıcılığın Önemi	62
4.5. Örgütsel Yaratıcılık Süreci	62
4.6. Örgütsel Yaratıcılık Modelleri.....	64
4.7. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler	66
4.7.1. Bireysel Faktörler.....	66
4.7.2. Örgütsel Faktörler	66
4.8. Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	69
5. YÖNTEM.....	71
5.1. Araştırma Yöntemi	71
5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	71
5.3. Araştırmanın Hipotezleri	72
5.4. Veri Toplama Aracı	74
5.5. Araştırmanın Kısıtları	75
5.6. Verilerin Analizi	75
6. BULGULAR.....	77
7. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	121
KAYNAKÇA	133
EKLER.....	151
EK- 1 ANKET FORMU	151
EK- 2 İZİN VE ONAY	156
ÖZGEÇMİŞ.....	157

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>ÇİZELGE</u>	<u>Sayfa</u>
6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	77
6.2. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları	78
6.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları	79
6.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları(devamı).....	80
6.4. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	81
6.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeği İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları.....	84
6.6. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları.....	85
6.7. Yaratıcılık Ölçeği İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları.....	87
6.8. Yaratıcılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	88
6.9. Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	89
6.10. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları.....	90
6.11. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimi Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler	93
6.12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları.....	96
6.13. Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	97
6.14. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları.....	98
6.15. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	99
6.16. Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	101
6.17. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	103

6.18.	Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları.....	104
6.19.	Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler	105
6.20.	Katılımcıların Cinsiyet Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları.....	106
6.21.	Katılımcıların Yaşa Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	106
6.22.	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları.....	107
6.23.	Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	108
6.24.	Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	109
6.25.	Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	110
6.26.	Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları.....	111
6.27.	Katılımcıların Yaratıcılık Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler	112
6.28.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları	113
6.29.	Katılımcıların Yaşlarına Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	114
6.30.	Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları	115
6.31.	Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	116
6.32.	Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	117
6.33.	Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları	119
6.34.	Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları	120

1. GİRİŞ

Günümüzde yaygın kabul gören şekliyle farklılık; yaş, ırk ve cinsiyet, ideoloji, inanç, eğitim, yetenek gibi kavramlar ile iç içe geçmiş ilişkiler bütünüdür. Farklılıklar, işlevsellik açısından ifade edildiğinde, insanı diğer insanlardan ayıran ve farklı kılan insani özelliklerin toplamı olduğu görülmektedir ve bu yönüyle, sosyal alandaki tüm farklılıkları kapsayan çok daha geniş bir içerik mevcuttur (Loden ve Rosener, 2000: 2). Bu çerçevede farklılıkların, bireyin çevresi hakkında ayrıştırıcı bir bakış açısı sağlayan ve bireyin davranışlarını diğer insanlardan ayırmakta belirleyici rolü olduğu söylenebilir.

Öte yandan, örgütsel boyutta ise, farklılıkların, çalışanların yeteneklerini en verimli şekilde kullanmakta ayrıştırıcı bir role sahip olduğu görülmektedir. Nitekim, farklı niteliklere sahip çalışanları örgütlere bağlamak, bireyleri yönetmekten daha zordur. Si ve Wei (2011), hemen her alanda yaşanan hızlı değişimin, yoğun rekabet ortamı, yaratıcılık ihtiyacı ile organizasyonlar için yeni değer yaratma ihtiyaçlarının, farklı çalışanlarla iş birliği ortamı ortaya çıkardığını ifade etmektedirler. Yazarlara göre, farklılıkların etkin yönetimi örgüte olumlu katkı sağlamaktadır; aksi halde farklı olan çalışan kendini dışlanmış hisseder ve bu da motivasyon kaybına neden olabilmektedir. Nitekim Gorman ve Lietunant (2000: 8-16) da farklılık kavramını farklılıklar ve benzerlikler tarafından belirlenen ve farklı boyutların karışımından oluşan doğal bir oluşum olarak ifade etmektedirler.

Bu yönleriyle bakıldığında, farklılıkların yönetimi, yöneticiler açısından bireyin potansiyel işgücünü ortaya çıkarması ve yine bireyin tam potansiyeline ulaşabilmesinde onun farklılıklarına değer vermesi yönüyle önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Martins vd., 2017: 1230). Buna göre, çalışanların tam potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen her türlü engeli kaldırmak için organizasyon yapısındaki, sistemlerinde ve uygulamalardaki değişiklikler, tutarsızlıkları yönetmenin temelini oluşturmaktadır.

Farklılık yönetimi kavramının araştırmacılar tarafından farklı boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir. Araştırmacılar; Cox ve Blake, (1991); Laudicina (1993); Rosado

(2006); Esty ve diğ. (1995); Harrison ve diğ., (1998); Daft (2003); Val Singh ve Nokta (2006); Pitt'ler (2009); Lisowska (2013); Aoun ve Gibeily (2013) farklılık yönetimi kavramını tanımlamakta ve bu bağlamda farklılıkların neler olduğuna odaklanmakta, öte yandan çalışanların performans ve üretkenliklerinin genellikle yönetim veya yönetim sorununun sonucu olarak değerlendirildiği görülmektedir.

İş dünyasında motivasyonu yüksek bir çalışan daha verimli ve etkili çalıştığı için yaratıcılık ve yenilikçilik değişkenlerine karşı daha duyarlıdır. Martins vd., (2017)'na göre yaratıcılık yoluyla inovasyon, örgütlerin başarısında ve rekabet avantajında önemli bir faktördür. Örgütsel yaratıcılık, inovasyondan önce gelen güçlü bir süreçtir ve inovasyonun en önemli unsurudur. Örgüt yapısının da örgütün yaratıcılığına göre şekillendiği bilinmektedir.

İşletmelerin yaratıcılığının yenilik faktörünü beslemesi yönünde yatırım yapması gerekmekte olduğunu ileri süren (Boso vd., 2014)'ya göre; günümüzde örgütsel yaratıcılık için yeterli kaynak bulunmamaktadır. Yaratıcılığın genellikle bireysel performansla ortaya çıktığı bilindiğinden, örgütün bu konuda duyarlı olması beklenmektedir. Yenilikçi bir organizasyon, dinamik bir ortamda yaratıcılığı destekleyen faaliyetleri kolaylıkla uygulayabilir.

Çalışmadaki diğer bir değişken olan muhalefet olgusu Kassing, (1997)'e göre, bir tutum, görüş veya davranışa karşı olma durumudur. İşletme içinde çalışanlar, yönetimin uygulama ve davranışlarını karşılaştırabilirler. Örgütsel muhalefet; çalışanın örgütünden farklı olduğunu hissettiğinde karşıt fikir ve görüş ayrılıklarını beyan etmesidir. Kassing (1998)'in başka bir tanımında örgütsel muhalefeti çalışanın örgütle olan fikir ayrılıklarını ve örgütün politika ve uygulamalarına ilişkin karşıt görüşlerini ortaya koyması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel muhalefetin uygulanması için; her şeyden önce çalışan, örgütün politika ve uygulamalarından farklı görüşlere sahip olmalı ve bu farklı görüşleri açıklamalıdır. Direniş, örgütten farklı hissetmeyi gerektirir ama bu farklılık çatışma anlamına gelmemektedir. Buna göre Kassing'in tanımlarından hareketle örgütsel muhalefet çalışanın örgütle ilgili, sorunla ilgili/ilgisiz ve sorunun çözümünde etkili olabilecek/etkisi olmayan sorunlarla ilgili olarak yönetimle yaşadığı anlaşmazlıkları açıklaması olarak tanımlanabilir.

Öte yandan, Koch ve diğerlerine (2018) göre örgütsel yaratıcılık, mevcut teknolojiyi, organizasyonu, bilgi kaynaklarını ve fiziksel sınırları aşmayı gerektirebilir. Örgütsel

yaratıcılığın gelişmesinde yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin olumlu olması çok önemlidir. Aslında yöneticiler, yaratıcılığı teşvik ederek, organizasyonun her seviyesinden yaratıcı öneriler beklediklerini sık sık dile getirme ihtiyacı duyarlar. Yöneticiler, yaratıcılığı destekleyen bir örgütsel iklim yaratarak çalışanlarının yaratıcılığını dolaylı olarak etkileyebilirler. Unutulmamalıdır ki, örgütsel yaratıcılık sürecinin sonuçları ilgililer tarafından da yaratıcı olarak kabul edilmelidir.

Yapılan diğer bazı araştırmalar olan Özbilgin ve Healy (2001); Özbilgin ve Woodward (2004); Özgener (2008); Özkaya vd., (2008); Özkanlı (2010), Tüz ve Gümüş (2010)'ın araştırmalarında, bu kavramın, daha çok demografik farklılıklar olarak ele alındığı görülmektedir. Bunun yanı sıra, sözkonusu araştırmacılar kısmen kavramın performans ve verimlilik ile ilişkisini incelemişler ve farklılıkları farklı açılardan sınıflandırmaya çalışmışlardır.

Buradan hareketle, çalışmada ilk bölümde araştırma konusu olan değişkenlerle ilgili olarak kavramsal boyutlara değinilerek, tanımlayıcı bilgiler ortaya konulacaktır. Farklılık kavramının yanı sıra farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesinde kavramsal çerçeve bu bölümde ele alınacaktır.

2. FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

2.1. Farklılık Kavramı

Farklılık kavramı, çeşitli kriterler göz önüne alınarak pek çok farklı biçimde ifade edilebilmektedir. Jamieson ve O'Mara (1991), kadınlar ve ten rengi farklı bireyleri çerçeveleyen ifadelerle değerler, inançlar, yaş, engellilik, eğitim gibi özellikleri de ilave ederek değerlendirmişlerdir.

Farklılıkların yalnızca demografik farklar olarak ele alınmamasının üzerinde duran McGrath, Berdahlve Arrow'un (2000) görüşlerine göre farklılıklar; ırk, cinsiyet, yaş gibi demografik özelliklere ilave olarak mesleki bilgi birikimi ve deneyimler, değerler, kişilik, davranışlar, inançlar, bilişsel ve davranışsal stiller, organizasyon içerisindeki konum gibi özelliklerin tamamını içermektedir. Kreitz (2008) ise, farklılık terimini, hem bağlamsal (toplumsal yapılar vasıtasıyla açıklanmış) hem de spesifik (bir kişiye odaklanmış) bir terim olarak ifade etmiştir.

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) tarafından yapılmış olan bir çalışmada farklılıklar; "Bir çalışma biriminin birbirinden bağımsız üyeleri arasındaki, kişisel özelliklerin dağılımı" olarak tanımlanırken, Williams ve O'Reilly ise (1998) farklılık kavramını; "Bir insanın bireysel farklılıkları keşfetmek için kullandığı, herhangi bir özellik" şeklinde tanımlamıştır.

En geniş anlamda farklılık; etnik köken, ten rengi, milliyet, din ve ekonomik duruma dayalı olarak insanların farklı ve çeşitli davranışları, değerleri ve yaşam tarzlarıdır. Taşlıyan ve diğerlerine (2017) göre farklı bilim adamları, ortaya çıktığı andan itibaren farklılık kavramını çok farklı şekillerde ifade etmişler ve insanları diğer insanlardan ayıran her türlü özellik farkı tanımlamak için kullanılmıştır. İnsanların deneyimleri, olumlu ya da olumsuz deneyimleri, yaşadıkları coğrafya ve kültür, genetik özellikler, aile yapıları, eğitim, din vb. ait oldukları sosyal grup ve çalışma ortamı gibi birçok

özellik farklılık olarak ifade edilmektedir. Diğer yandan, çeşitlilik söz konusu olduğunda, eşcinsel topluluklarda bile cinsiyet, obezite, fiziksel engellilik, bir lehçeyi konuşma gibi pek çok farklılık ve sapmanın olabileceğinin farkında olmak demektir.

Gentile (1994)'ün düşüncesine göre ise, farklılık, herhangi bir örgüt, zümre, topluluk, millet veya takım içerisinde yer alan bireylerin deyim, inanç, kimlik, cinsiyet, millî kimlik, etnik kimlik, din, eğitim seviyesi, fiziksel olarak uygunluk durumu, politik veya ekonomi ile alakalı görüş ve mesleki tecrübe gibi özelliklerin tümünü kapsamaktadır.

Farklılık insanların birbirleri ile benzerlik göstermediğini belirten bir gruplandırma değildir. Barutçugil, (2004)'e göre farklılık; kişilerin bireysel özelliklerden biyolojik ve fiziksel özelliklerine, milliyet, cinsiyet, din özelliklerinden deneyim ve eğitim gibi özelliklerine dek uzanan bir kavramdır.

Gökçen ve Çavuş (2014)'un araştırmalarında ise, farklılıklar cinsiyet, eğitim, yaş, çalışma deneyimi, din, kişilik ve medeni durum gibi kavramları kapsamaktadır ve deneyim, inanç, değer, kişilik, bilgi sahibi olma, örgüt içerisinde sahip olunan statü ve bilişsel yönelimler gibi bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı kavramın, demografik ve geleneksel yaklaşımlarla ele alınamayacak kadar kapsamlı olduğu görülmektedir.

Sürgevil (2010)'a göre farklılık genellikle farklı inançlara, deneyimlere, farklı yaş gruplarına, farklı coğrafi ve etnik kökene, farklı fiziksel özellikler, farklı kimliklere, farklı yaşam tarzlarına, farklı medeni durumlara, farklı sosyo-ekonomik geçmişe, farklı sorumlulukları gösteren bir kavramdır. Farklılıklar yalnızca demografik olarak ele alınmamalıdır. Bu kavram, işle alakalı bilgi ve deneyimleri, değerleri, davranış tarzlarını, inançları, tutumları, statü gibi faktörleri de kapsamaktadır.

McArdle'a (1999) göre, bireyler arasında ve örgüt yapısı, göçün dağılımı, yönetim tarzı ve sistemleri arasında farklılık görülebilmektedir. Örneğin, ödül sistemindeki farklılıklar iş birliğine veya rekabete yol açmaktadır. Sınırlı sayıda ödül varsa, yarışma kişiler arasında başlar, ancak ödül sayısı çoksa, insanlar arasında iş birliği başlamaktadır.

Farklılık kavramı, farklı sosyal özelliklere ve insanların çeşitliliğine dayalı olarak farklı tanımlamalarda bulunmuşlardır. Bunlardan öne çıkan birisi olan Janet M. Bennett ve Milton J. Bennett (2001)'un çalışmasında, etnik köken, yaş, milliyet,

cinsiyet, ekonomik durum, cinsel yönelim temelinde ifade edilen farklılık (diversity) kavramını kullanmışlardır.

2.2. Farklılıkların Nedenleri

Farklılıkların oluşmasının asıl sebebi olarak değişim gösteren demografik yapıyı göstermekte olduğunu ileri süren Luthans (1995); yaşlanan iş gücü, kadınların iş hayatına katılımının artması gibi demografik unsurlar farklılıkların ilk ve en ana nedeni olduğunu belirtmiştir. Luthans'a göre, farklılıkların oluşmasının bir diğer sebebi ise hızla küreselleşen iş ortamları olmaktadır. Bu yapı ırk, din, kültür ve dile dayalı farklılıkların temelini oluşturmaktadır. Ulusal kimliğin yanı sıra şirketler uluslararasılaşma ve rekabet ortamında geride kalmama çabası göstermiş, bu nedenle organizasyon ulusal iş gücünün yanı sıra farklı kimlikleri de bünyesine katmıştır. Sonuç olarak, küreselleşmenin sonuçlarıyla birlikte iş yapma biçimlerinin değişmesi, toplumların ve dolayısıyla örgütlerin değişen demografik yapısı, çeşitli toplumsal değişim ve gelişmeler, çok uluslu iş yapma anlayışının yaygınlaşması, şirket sayısının artması gibi nedenler ortaya çıkmaktadır. Luthans (1995), bu bağlamda aşağıdaki temel unsurları farklılıklar kavramına ilişkin ayrıştırıcılar olarak ileri sürmektedir:

Demografik Farklılıklar: Demografi kavramı, bir ülkenin nüfusunun zamanla değişen yapısını, statüsünü ve özelliklerini açıklamaya çalışmaktadır. Farklılık bağlamında incelendiğinde bireylerin cinsiyeti, etnik kökeni, yaşı ve eğitim durumunun bireyler arasındaki en büyük farklar olduğu tespit edilmiştir.

Yaş: İşgücünün değişiklik gösteren yaş bileşenleri organizasyonları birtakım düzenlemeler yapmaya mecbur kıldığını ifade etmiştir. Yapılması gereken düzenlemeler bakımından örnek verecek olursak, daha yaşlı işçilerle çalışmayı öğrenmek bunlardan birisidir. Yeni kanunlarla beraber yaşlanan işgücünün de iş yaşamına katılımı sözkonudur ve firmalar bu anlamda yükümlülüklerini yerine getirmelidir.

Cinsiyet: Toplumsal cinsiyet konusu, çeşitlilik yönetimi felsefesinin temel kavramlarından biri olduğunu ileri süren Luthans'a göre, özellikle kadınların aktif iş hayatına katılımının artmasıyla birlikte bunu bir rekabet fırsatına dönüştürmenin yollarını arayan şirketler, cinsiyet farkını sorun olmaktan çıkarıp zenginliğe dönüştürmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda, cam tavan etkisi, kadınların en üst yönetim

pozisyonlarına terfi etmelerini engelleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Cinsiyet farklılıklarının kontrol altına alınabilmesi için kadınların işe alım süreçlerinde bir üst aşamaya terfi ettirilmesi, annelik sürecini yaşayan kadınlara pozitif ayrımcılık yapılması ve anneliğin yanında güvenli ve huzurlu bir şekilde çalışma hayatlarına devam edebilmeleri sağlanmalıdır.

İrk: İrk terimini bir grup veya kurumun etnik bileşimi olarak tanımlayarak, her türlü ırk ayrımcılığına karşı durmak hem yasal bir zorunluluk hem de şirket menfaatleri açısından bir gereklilik olduğunu belirtmektedir. Küreselleşen şirketler, etnik farklılıkları fırsata çevirmeyi bilmelidir. Bu anlamda çalışma hayatında etnik kökenin bir saygı unsuru haline getirilmesi için çaba sarf edilmelidir. Çeşitliliğin etkin yönetimi, farklı özelliklere sahip insanları, çeşitliliğin potansiyel faydalarını en üst düzeye çıkaracak ve potansiyel sorunlarını ve dezavantajlarını en aza indirecek şekilde yönetmek için tasarlanmış ve uygulanmış örgütsel sistemler oluşturarak sağlanabilir.

Eğitim: Bireylerin farklı eğitim seviyeleri, bireyler arasındaki en önemli farklılıklardan biridir. Karakter gelişimi, iyi sosyal ilişkiler, dürüstlük, anlayış, hoşgörü ve yardımseverlik duygularının aşılandığı bir eğitim sistemi, özellikle iş insanı ilişkilerine bakıldığında topluma ve ülkeye faydalıdır. Çalışan ve işverenlerin eğitim düzeyinin yükseltilmesi, ülke düzeyinde yüksek kaliteli eğitim için çaba gösterilmesi ve toplum düzeyinde bunun bir öncelik olarak belirlenmesi kalkınma için hayati önem taşımaktadır.

Örgütsel koşullar: Her bireyin birbirinden farklı özelliklere sahip olmaktadır. Her örgütün de kendi içinde farklı yapılar üstlenmektedir. Mevcut örgüt yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel rol ve statü, çalışma biçimleri, finansal dengeler, eğitim ve gelişim olanakları, kariyer planlama vb. uygulamalar örgütsel farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme: Küreselleşme olgusu, çeşitliliğin ortaya çıkmasında katkıda bulunan herhangi bir faktör kadar önemlidir. Artık KOBİ'lerin bile başka ülkelerde ofis, şube açtığına veya network kurduğuna şahit olunmaktadır. İşletmeler faaliyet gösterdikleri toplumların farklı örf, adet ve görenekleri, sosyal normları ve etik/ahlaki kuralları gibi farklı unsurları öğrenmek ve uygulamak zorundadır. Birleşmeler, satın almalar, stratejik ittifaklar ve ortak yatırımlar gibi anlaşmaların sıklıkla yapıldığı günümüz küresel dünyasında, yöneticilerin sadece finansal açıdan değil, insan kaynakları ve

yönetim açısından da küresel ve farklı bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler, yabancı yönetici ve çalışanlarla çalışma olasılığını göz ardı etmemelidir. Farklılıkların ortaya çıkarılmasında çoğaltabileceğimiz küreselleşmenin etkisinin ciddi bir ağırlığa sahip olduğu gerçeği yadsınamaz.

Liderin özellikleri: Luthans (1995: 620)'a göre, farklılıkların yönetimi sadece kurum ve çalışan bazında düşünülürse yanlış olur. Bu yüzden organizasyon çalışanlarıyla paralel olarak kendimize de içsel katkı sağlamak çok önemlidir. Bu konuda araştırmalarda bulunan Begeç, (2004)'e göre ise hem bireysel hem de örgütsel koşullardan söz edip lideri ve özelliklerini göz ardı etmek yanlış olur. Doğru örgütsel koşullar altında çalışan liderler için farklılıklar bir sorun olarak görülmemelidir. Farklılıklara başka açılardan bakarak pozitif düşünmek ve farklılıklardan maksimum fayda sağlamak tüm çalışanların hem işine hem de iş tatminine katkı sağlayacaktır. Karmaşık yönetim sürecinde birlikte çalışan bireylerin bireysel özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların aslında yöneticiler için bir engel değil, başarıyı artırmada itici bir güç olduğu aşıkardır. Örgütleri oluşturan tüm yapısal ve işlevsel unsurlar birbirinden ayrı değil, bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır. Siyasi yapı, otorite ve güç ile liderin özelliklerinden kaynaklanan yönetsel farklılıklar bir dezavantaj değil, aslında bir avantajdır. Bu nedenle yöneticilerin yönetimleri sırasında etkilenebilecekleri en önemli konulardan biri de farklılıklar ve bu farklılıkların yönetimidir.

Luthans (1995), ABD işgücünün eğitim düzeyinin yükseldiğine vurgu yapmıştır. 1980 senelerinde %30 seviyelerinde olan 18-24 yaş arası yüksekokula kayıt yaptırmış kişi oranı yüzdesi, 1991'de aniden %41'e çıkmıştır. Ancak işe yeni başlayanlar zaten çalışmakta olan işçilerden ortalama olarak daha fazla eğitime sahip iken, eğitimi ve temel bilgisi az olan ya da hiç eğitim almamış işçileri gösteren kısım da artış göstermektedir.

İş hayatında farklı eğitim seviyelerine sahip kişilerin olması normaldir ve bunu bir problemden çok öğrenen örgütlerde bu eğitimsel farklılıkların uyumlu bir şekilde yönetilmesi örgütün başarısı için oldukça önemlidir.

2.3. Farklılık Kavramının Boyutları

Farklılık kavramının ne anlam ifade ettiği ve hangi özellikleri içerdiğinin alan yazında fazlasıyla tanımı yapılmıştır. İnsanları birbirinden ayırt eden ve farklılaştıran biyolojik, çevresel, kültürel ve fiziksel farklılıklar yer almaktadır. Bütün bu farklılıklar, insanların farklılıklar yelpazesini meydana getirmektedir.

Alan yazında yapılan çalışmalarda Page, (2007) farklılık bireyi diğer insanlardan ayıran veya diğer insanlarca kabul görülmemesine yol açan özelliklerinin olması, bireyin sahip olduğu bazı özellikleri sebebiyle güçlü ya da güçsüz olarak algılanması, toplumda egemen grubun etkisi, toplum içerisinde sosyal adaletin dağılımı olduğu gözlemlenmektedir.

Birçok yazarın ifadelerinde yaş, cinsiyet, etnik köken, dini inanç, dil, eğitim düzeyi, kültürel geçmiş, yaşam, ailevi sorumluluklar, konum, sosyo-ekonomik durum, medeni durum, iş gibi her türlü insan özelliği sunulmaktadır. Bunlardan O'Mara'nın (1994) çeşitlilik tanımını en temel düzeyde tanımlarken; "Dil, ırk, cinsiyet, yaş, engellilik, etnik köken, meslek, ekonomik durum, fiziksel özellikler, yaşam tarzı, din, cinsel yönelim, kurum hiyerarşisindeki konum ve diğer farklılıklar" şeklinde ifade etmişlerdir. Strydom ve Erwee (1998) farklılığı; insanlar ve sosyal sistemler arasında farklı faktörlerin varlığı olarak tanımlamış ve bazı yazarlar da bu özellikleri farklılık boyutları olarak değerlendirmiş ve bunları temel boyutlar, dış boyutlar, örgütsel boyutlar, iç boyutlar ve ikincil boyutlar gibi kategorilere ayırmıştır.

Demirel ve Özbezek (2016)'e göre kişilik, bir bireye ait olma özelliklerinin tamamını ifade eden kavramdır. Her kişi için farklılık gösteren bu özellikler diğer insanlarda aynı özellikleri göstermez veya birebir aynı değildir. Beceriler, kabiliyetler, duygular, çıkarlar, güdüler, değerler vb. pek çok sayıda özellik, kişilikle alakalıdır ve katılım, aile ortamı, kişinin yaşadıkları, aldığı eğitimler ve kültür ile şekillenir.

Ely ve Thomas (2001)'e göre iç boyutlar; başkalarında da kısmen görülen, ırk, cinsel yönelim, cinsiyet, etnik köken, milliyet, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi doğuştan elde edilen özelliklerdir. Bu özellikler kişilerde kolay bir şekilde ayırt edilebilen ve ilk bakışta algılanabilen özelliklerdir ve kişisel kimlik üzerinde güçlü bir etkileri bulunmaktadır.

Gider'e (2016) göre dış boyutlar; milliyet, iletişim tarzı, kültür, medeni durum veya ebeveynlik durumu, eğitim, din, anadil, siyasi inançlar, askerlik deneyimi, sosyo-ekonomik durum, çalışma tarzı, iş deneyimi, gelir, coğrafi konum, örgütsel rol ve düzey, meslek gibi vb. ve bilerek edindikleri özellikler, atlanır veya daha kolay değiştirilmektedir. Bu anlamda farklılıkların dış boyutlarının daha çok bireysel değişkenleri ifade ettiği söylenebilir.

Demirel ve Özbezek (2016), örgütsel boyutları; örgütlerin kendi içerisinde meydana gelen, çalışanların konumuna, sendikalarına, iş görev sürelerine, örgüt içinde hiyerarşik sıralamalarına, çalıştıkları departmana, iş bilgilerine vb. özelliklere bağlı olarak oluşan farklılıklardır.

Başka bir gruplandırma Loden (1996) tarafından birincil ve ikincil boyutlar adı altında çember modeli olarak ifade edilmiştir. Cinsiyet, manevi inançlar, fiziksel yetenekler ve özellikler, etnik köken, gelir, yaş, cinsel tercih, sınıf ve ırk birincil boyut olarak ifade edilmiş ve iç çemberde yer almış iletişim stili. İş deneyimi, bilişsel stil, coğrafi konum, askeri deneyimi, ana dili, organizasyon rolü ve derecesi, ailevi konum, eğitim ikinci boyut olarak çemberin dış kısmında yer almıştır.

Loden ve Rosener (2000) farklılıkları değişken ve sabit farklılıklar olarak ölçmüştür. Yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellikler vb. doğumla kazanılan, erken sosyalleşme sürecinde bireyi etkileyen ve yaşam boyu devam eden özellikler değişmeyen farklılıklardır. Kültür, eğitim, coğrafi konum, gelir, medeni durum, dini inançlar, ebeveynlik durumu, iş deneyimi vb. farklılıklar, bireyin yaşamı boyunca değişebilen farklılıklardır.

Gardenswart ve Rowe (2003) farklılıkları kişilik, içsel, dışsal ve örgütsel boyutlarda dört katmanlı bir yapı ile ölçmüştür (Gardenswartz, vd., 2008:19). Örgütlerde çeşitliliğin iyi yönetilmesinin gerekliliği son otuz yıldır yazarların gündeminde yer almaktadır. Örgütlerin farklılaşmış ve daha karmaşık yapılarının bilinen yöntemlerle yönetilmesinin zor olduğu açıktır. Örgütler sadece farklılaşmakla kalmamakta, aynı zamanda farklı örgüt türleri de ortaya çıkmaktadır. Farklılaşmış kuruluşların yönetimi de farklı olmalıdır. Çünkü birçok anlaşmazlık, çatışma, gerginlik ve sorun anlaşmazlıklardan ileri gelmektedir. İşyerinde iletişim ve kişilerarası ilişkilerde başarısızlık, yönetim sorunlarına, zaman ve maliyet israfına yol açmakta ve bu

genellikle çalışanlar arasındaki yanlış anlaşılımlar ve anlaşmazlıklar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Gardenswartz ve Rowe (1998), 1991 yılından bu yana yapılan araştırmalar ışığında kapsamlı bir gruplandırma yapmış ve farklılıkların boyutlarını dört düzeyde incelemişlerdir. Bunlar;

- Seviye 1: *Kişilik*- Kişilik düzeyini daha küçük beş alt boyuttan oluşturmuştur: nevrotiklik, açıklık, uzlaşabilirlik, dışadönüklük, vicdan.
- Seviye 2: *İç Boyutlar* – İç boyutları meydana getiren özellikler; cinsel yönelim, cinsiyet, fiziksel yetenekler, yaş, ırk ve etnik köken.
- Seviye 3: *Dış Boyutlar* – Bireysel alışkanlıklar, coğrafi konum, din, iş tecrübesi, gelir, görünüm, eğlence alışkanlıkları, medeni durum, ebeveynlik durumları, eğitim durumu.
- Seviye 4: *Örgütsel Boyutlar* – Fonksiyonel düzey, iş alanı, iş grubu, iş yeri, iş içeriği, iş bölümü, iş birimi, yönetim kademesindeki durumu, sendika üyesi olup olmaması, kıdem.

2.3.2. Kişilik Boyutu

Winstanley (2006) kişiliği, belirli bir durumda ve zaman içinde davranışta belirli bir tutarlılığı belirlediğine inanılan kişilik özellikleri ve dengeli özellikler olarak tanımlamaktadır. Kişilik özellikleri zamana ve duruma göre değişebilmektedir. Kişilik özelliklerindeki değişiklikler, farklı düşünme, hissetme ve davranış kalıpları yaratmaktadır. Bu nedenle dünyanın farklı yerlerinde yaşayan insanların farklı davranış, tutum ve iş yapma biçimleri vardır. Yöneticilerin ve çalışanların iş ortamındaki değer ve tutumlarının doğasını ve etkisini anlamak, bunları anlamak ve organizasyondaki olası sorunları çözmek için önemlidir.

Öte yandan, Robbins ve Judge (2017) kişiliği, bir kişinin başka bir kişiye tepki göstermek veya etkileşime girmek için kullandığı yollar olarak ifade etmiştir. Ona göre, kişiliğin hem kalıtsal hem de çevre sonucu şekillendiği belirtmişlerdir. Kişilik, diğer bireylerde görülmeyen bireye has özelliklerin bütünüdür.

2.3.3. Farklılıkların İç Boyutları

Yaş, etnik köken, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yetenekler gibi insanların üzerinde hiçbir kontrolünün olmadığı, önyargı ve ayrımcılık kaynağı olan özellikler olarak ifade edilmektedir. Bireylerin hayata bakışını şekillendiren bu özellikler, bireyin kimliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda, çeşitliliğin içsel boyutları, kişinin iş ortamında ve toplumdaki diğer kişi ve gruplarla olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir. Gardenswartz ve Rowe'a (1998) göre iç boyutlar aşağıdaki gibidir:

Yaş Dağılımı: Rabli ve Triana'ya (2014) göre yaş farkı, örgüt üyeleri arasındaki farklılıkların yaşa göre dağılımını ifade eder ve bu dağılım ayrılma, istifa veya işsizlik olarak adlandırılabilir. Nüfusun sadece gelişmiş bölgelerde değil, dünyanın tüm bölgelerinde yaşlandığı ifade edilmekte ve bu da yaşlı bireylerin büyüme hızlarının gençlere göre daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

Öte yandan, Baybora (2010: 38), çoğu gelişmiş veya gelişmekte olan ülkede, ölüm oranlarının artması sonucunda yaşlıların iş gücünde daha fazla görülebildiğini belirtmektedir. Daha yaşlı genç işçiler, gençlerin sorumluluk almaya hazır olmadıklarını ve yetki devretme konusunda isteksiz olduklarını düşündükleri için önceki nesillere göre daha eğitilmiş başlama eğiliminde oldukları çalışma hayatlarında ayrımcılığa maruz kalabilirler. Bu durum, genç çalışanların örgüte bağlılıklarını olumsuz etkilemekte ve motivasyonlarını zayıflatmaktadır.

Rabli ve Triana'ya (2014) göre; çalışma hayatına devam etmek isteyen orta yaşlı çalışanların değişim çerçevesinde hızla gelişen teknolojik gelişmelere ve değişimlere uyum sağlamaları oldukça önemlidir. Eğitime yapılan yatırımın beklenen getirisi de düşüktür, çünkü yaşlı işçilerin eğitim maliyetleri genç işçilere göre daha yüksektir ve daha yaşlı işçilerin çalışma ömürleri daha kısadır.

Cinsiyet: Cinsiyet, bir bireyin erkek veya kadın olarak genetik, biyolojik ve fizyolojik özelliğidir. Toplumsal cinsiyet, toplumsal anlamda kadın ve erkeğin tanımlanmış rol ve sorumluluklarını ifade ederken, toplumsal cinsiyet kavramı ise biyolojik farklılıklardan bağımsız olarak toplumdaki kadın ve erkeklerin algı ve beklentilerini içeren bir düşüncedir. Alparslan vd., (2015)'e göre toplumsal cinsiyet kuramı ise, kişinin ait olduğu grubun özelliklerini, davranış ve tutumlarının kendi davranış ve tutumları ile uyum düzeyini ifade etme fikri olarak tanımlanmaktadır.

Aynı zamanda, kadınların çalışma hayatındaki ilerlemeleri, ayırt edilmesi zor olan faktörler tarafından engellenmektedir. Bu elemanların birbirinden ayırt edilmesi zor olduğu için “cam tavana” benzetilmektedir. Ülkü Selçuk ve Erdem Tuzlukaya'ya (2013) göre cam tavan (şeffaf tavan), kadınlar ile üst yönetim arasında kariyerlerinde ilerlemelerini engelleyen görünmez, şeffaf ve aynı zamanda aşılmaz engellerin tanımlanmasını ifade etmektedir.

Etnik Köken: Mert (2020) etnisite kavramını, devleti yöneten çoğunluğun dışında kalan, farklı düşünen ve farklı bakış açlarına sahip, kan bağı, din, dil ve tarih birliği yoluyla bir araya gelen bireyler olarak ifade etmiştir. Mor Barak (2017)'ye göre gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun tüm ülkelerde işgücü piyasasında ırksal ve etnik ayrımcılığın evrensel olarak devam etmesi ve düşük statülü gruplara yönelik çözüm programlarının varlığı ya da yokluğu dikkat çekici bir olgudur.

Cinsel Tercih: Mor Barak (2017)'nin aktardığına göre, 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri ve Batı Avrupa'da gey ve lezbiyen hareketleri başladığında, akademik çevre eşcinselliğin toplumsal bir sorun olduğu gerçeğini görmezden gelmiştir. Ancak 1970'lerden sonra gelişen farkındalık, geleneksel olmayan cinsel yönelim düşmanlığı, ötekileştirme ve ayrımcı politikalar çeşitli mesleki alanların ve bilimsel araştırmaların konusu olmuştur. Sivil toplum hareketleri sürekli olarak iş hayatında geleneksel olmayan cinsel yönelimleri olan insanlar için adalet sağlamaya çalışsa da çeşitliliğin bu boyutunun, çeşitliliğin diğer boyutlarıyla aynı şekilde kanunla korunması pek olası değildir.

2.3.4. Farklılıkların Dış Boyutları

Schmidt Steven (2009)'a göre dış boyutlar, bir kişinin yaşam seçimleriyle ilgili özellikleri ifade etmektedir. Bir kişinin farklılığın örgütsel boyutunu daha iyi kontrol edebildiği farklılığın dışsal boyutları; kültür, bireysel alışkanlıklar, boş zaman alışkanlıkları, medeni durum, din, eğitim durumu, iş deneyimi, konum, coğrafi konum ve sosyo-ekonomik statüdür.

Kültür: Schein (1996)'a göre kültür uzun ve renkli bir geçmişe sahiptir. Bütüncül bir yaklaşıma sahip olan antropolog Edward Tylor (1994) ise kültürü, bir toplumun üyesi olarak insanın sahip olduğu bilgi, hukuk, gelenek, sanatsal faaliyetler, normlar, ahlaki değerler ve alışkanlıkları içeren karışık bir bütün olarak ifade etmektedir. Bu nedenle

örgütlerde farklı kültürlerden iş gücünün artması insanların birlikte değer üretmesini zorlaştırdığından kültür ciddiye alınması gereken bir kavramdır.

Günümüzde farklı kültürlerden insanların hem iş hayatında hem de iş dışında daha sık etkileşim halinde olması, hayatımızın doğal bir parçası haline gelmiştir. Kurumsal satın almalar, birleşmeler ve ortaklıklar daha yoğun yaşanmakta, bunun sonucunda farklı kültürlerden insanlar daha sık bir araya gelmektedir. Bu ilişkiler ağının bir sonucu olarak içinde yaşadığımız dünya çok kültürlü hale gelmektedir. Bu bağlamda çok kültürlü örgütlerin sayısının arttığı günümüz ortamında kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların örgütlere getirdiği avantaj ve dezavantajlar oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü çalışmaları ele alındığında bu kavramı ilk kez literatüre Pettigrew (1979), 'in kazandırdığı görülmektedir. Pettigrew örgüt kültürünü, belirli bir insan grubu tarafından ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi şeklinde ifade etmiştir. Bu anlamlar sisteminin unsurlarının da sembol, dil, inanç, törenlerin oluşturduğunu belirtmiştir.

Eğitim Düzeyi: Durkheim (1961), eğitimi fiziksel ve sosyal çevrenin birey üzerindeki etkisi olarak ifade ederken, Kant (2016) ise, bireyin mükemmelleşmesi olarak ifade etmiştir. Spencer (2002), iyi barınma fırsatları sağlayan tüm faaliyetleri eğitim olarak ifade etmektedir. Eğitimin amacı, yeni bilgi, beceri ve tutumlara ihtiyaç duyanlara rehberlik etmek, öğrenme sürecinin sürekliliğini sağlamak, öğrencilerin öğrenme isteklerini artırmak ve öğrenme becerilerini geliştirmektir.

Aksu (2008) eğitimin, bireyin doğumundan başlayarak yaşamının sonuna kadar devam eden çok kapsamlı bir süreç olduğunu belirtmiştir. Eğitim düzeyi, bir bireyin yaşamı boyunca ulaştığı eğitim düzeyini tanımlayan bir terimdir ve kişiden kişiye değişmektedir. Şirketlerde en üst çalışandan en alt çalışana kadar farklı eğitim seviyelerine sahip kişiler çalışmaktadır. Çeşitlilik yönetimi, bu kişilerin eğitim farklılıklarının organizasyon üzerindeki etkilerini incelemektedir.

Din: Bireylerin uluslararası, mobil veya yerel olarak çalıştığı küresel bir dünyada, giderek daha fazla iş evrensel ve genellikle sanal ekiplerde yapılmaktadır. Sonuç olarak, bireyler başkalarının dini inançlarından, normlarından ve uygulamalarından doğrudan etkilenmekte ve bir iş ortamında dini süreçleri yönetme çerçevesinde farkındalık yaratma ihtiyacı duyabilmektedir.

Robbins ve Judge'a (2013) göre dinin boyutu; Irk, cinsiyet, engellilik ve yaş eşitsizliğinin en önemli faktörleri arasındadır. Günümüzde dindar ve dinsiz insanların birbirlerinin

inançlarını sorgulamalarının yanı sıra, farklı dinlere ve hatta aynı dinin farklı mezheplerine mensup insanlar arasında sıklıkla çatışmalar ve ayrımcılık yaşanmaktadır. Din ve inanca dayalı ayrımcılık; İnsanların dini inançları nedeniyle çalışma ortamında veya iş aramada haksız durum, tutum ve davranışlarla karşılaşmaları, dini inançları nedeniyle taciz edilmeleri, dini ibadetlerinin engellenmesi, kısıtlanması veya yok sayılması anlamına gelmektedir.

Blackaby vd., (2008)'e göre dine dayalı ayrımcılık; çalışma ortamında, işe alım süreçlerinde ve insan kaynakları uygulamalarında kişilerin dinsel ve mezhepsel inançlarından dolayı maruz kaldıkları adil olmayan muameleler, uğradıkları tacizler ve dinsel ibadetlerini gerçekleştirmelerini önlemek, kısıtlamak için uygulanan yaptırımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Dinin ve mezhebin işe alım sürecinde ayrımcılık unsuru oluşturduğunu ifade etmektedir.

Engellilik: Lo ve Kleiner, (1998), engelliliği; kişinin temel yaşamsal faaliyetlerini sınırlandıran fiziksel, zihinsel, psikolojik ya da duygusal rahatsızlığı olan ve bu rahatsızlık nedeniyle diğer çalışanlardan daha dezavantajlı bir konumda olması olarak ifade etmiştir. Engelliliğe dayalı ayrımcılık doğrudan ve dolaylı olarak iki şekilde oluşmaktadır. Doğrudan ayrımcılık, engelli bireyin engelsiz bir bireyden daha az ilgi görmesi olarak ifade edilmekte iken dolaylı ayrımcılık ise, engelli bireylerin mücadele edemeyecekleri durumlarda beliren ve onların sosyal eşitlikten dışlanarak haksızlığa maruz kalması şeklinde ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak engellilerin iş hayatına uyum sağlamaları için esnek çalışma politikası, iletişim imkânları, azaltılmış iş yükü, esnek çalışma saatleri, eğitim imkanları, uzaktan çalışma imkanları, yarı zamanlı (part-time) çalışma imkanları gibi seçeneklerin sunulması faydalı olabilir.

2.3.5. Farklılıkların Örgütsel Boyutları

Schmidt (2009)'a göre örgütsel boyutlar en dış katmanı temsil etmekle birlikte yönetici pozisyonu, sendika üyeliği, şirket yeri, pozisyonu ve departmanı gibi organizasyonu da ifade etmektedir. Bu katmanla ilgili fark boyutları örgütün kontrolünde olduğundan, çalışanların örgütün boyutları üzerindeki etkisi sınırlıdır. Demirel ve Özbezek (2016)'a göre çalışanlar, pazarlama, finans, muhasebe, üretim vb. mesleki, işlevsel veya iş bilgileri, istihdam veya görev süresi, departman veya bölüm, organizasyonun hiyerarşik düzeyi ve iş deneyimi gibi iş ile alakalı özellikleriyle ön plana çıkmaktadır.

Örgütsel Rol ve Statü: Buchanan ve Huczynski (2017), organizasyonlarda bireyler arası ilişkilerde göz ardı edilmemesi gereken bir konu olan örgütsel rolleri, çeşitli seviyelerdeki sosyal olayları birbirine bağlayan bir kavram olmasından dolayı önem arz ettiğini savunmuştur. Örgütlerin gelişmesi farklılaşmayı da beraberinde getirmektedir. Farklılaşmanın temelinde ise örgütsel roller ve statüler bulunmaktadır. Roller, her örgütün yapısının merkezi bir özelliğidir ve kuruluşun hiyerarşisinde belirtilmektedir. Bütün bu örgütsel yapılanma, çalışanlardan beklenen roller aracılığıyla meydana gelmektedir. Bu durum, hiyerarşideki farklı konumları işleyen kişilerin karşılıklı ve tamamlayıcı beklentilere sahip olması halinde, davranışların modellenmesi ve öngörülebilirliği artırmaktadır.

Çalışma Biçimi: Teknolojik gelişme, yeni yönetim yaklaşımları, küreselleşme, ülkeler arasındaki ekonomik ve sosyal uyum, artan rekabet ortamı ve esnek iş arayışları bazı standart çalışma yöntemlerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Noorzad'a (2018)' göre, son yıllarda birçok kuruluş esnekliğe ve değişen ortama uyum sağlayabilen yeni çalışma düzenlemeleri getirmiştir.

Gelir Düzeyi: Buchanan ve Huczynski, (2017), örgüt içinde çalışanların gelir düzeyi değişkenlik gösterdiği için çeşitlilik boyutu olarak kabul etmektedir. Çalışanların statüsü, tecrübesi, eğitimi ve çalıştığı departman şüphesiz elde edecekleri gelir düzeyini etkileyecektir. Bu nedenle kuruluşlar kendi yapılarına, özelliklerine ve alışkanlıklarına göre farklı ücretlendirme sistemleri uygulamaktadır.

2.4. Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Yönden Farklılıkların Önemi

İnsanları toplumsal hayatın her aşamasında tek kılan, özel hissettiren kendine özgü fiziksel özellikleri (yaş, cinsiyet) ile diğer özellikleri (eğitim, konum) bulunmaktadır. Bu özellikler insanları birbirinden farklı kılmakta ve bu farklılıkların etkili yönetimi, örgütler arasındaki rekabeti ve üretkenliği arttırmanın yanı sıra çalışanların motivasyonunu arttırarak sürekli ortaya çıkan problemlerin yaşanmasına engel olabilmektedir.

Birey yönünden bakıldığında farklı olmak, farklı özelliklerle öne çıkmak bireyi özel kılmakta ve kişisel mutluluğunu da arttırmaktadır. Bilhassa farklılıklarının bilincine varan ve bunları kullanarak avantaja dönüştüren kişiler sosyal hayatlarında ve görev aldıkları örgütlerde aranan, beğenilen, istenilen statüde olmaktadır. Bazıları fiziksel

özellikleri veya kabiliyet ve becerileri ile öne çıkarken ve fırsatlar yakalarken bazıları da sahip olduğu özellikler sebebiyle etik dışı muamelelere maruz kalabilmektedir.

Kamp ve Rasmussen (2004)'a göre ise farklılıkların yönetimi, örgüt çalışanları arasındaki farklılıkların değerine vurgu yapan yönetsel bir kavramdır. Farklılıkların yönetimi yöneticilerin, farklı işgücünden yararlanarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Dreachslin (1999), olumlu eylem anlayışını eleştirerek, farklılıklara ve farklılıkların yönetimi anlayışının önemine vurgu yapmaktadır. Farklılıkların yönetildiği anlayışta farklılıklar yok sayılmaz, bir değer olarak kabul edilir. Bu farklılıklar örgütler için bir çeşitlilik, bir zenginlik olarak görülür. Çünkü her çalışan farklı özellikleriyle bir bütünlük oluşturur. Örneğin kadın mesleklerinin dayandığı ve olumlu eylem anlayışının dikkate almadığı, kadınların hoşgörü, sabır, karsıdakini dinleme, şiddete başvurmama, dikkatli, titiz, düzenli olma ve ortamı yumuşatma gibi kadınsı özellikleri bir değer olarak görülür ve örgütsel/bireysel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönetimde dikkate alınır.

Örgütsel ve bireysel hedeflere ulaşmada ve en önemlisi mutlu bir toplum yapısının oluşturulmasında farklılıkların kabul edilmesi ve etkin yönetimi önem arz etmektedir. Dolayısıyla bireyi ve bireyin iş hayatını aynı zamanda örgütlerin genel yapısını, işleyiş tarzını ve çıktılarını çok fazla etkileyen bu farklılıkların, kurumların insan kaynakları faaliyetlerinde etkili şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

2.5. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

İnsanların dahil olduğu herhangi bir ortamda birlikte karar almak ve birlikte hareket etmek için birilerinin başkalarını bir şekilde yönlendirmesi veya yönlendirmesi gerekmektedir. Bu nedenle, yönetim ve üstlerin sosyal hayatın içinde olması gereklidir. Hays-Thomas, (2004) farklılıkların yönetimini, insanlar arasındaki farkların, örgüt için maliyet oluşturan bir durum olmaktan çok, bir varlık haline dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin amaca hizmet edecek yönde kullanılması olarak ifade etmektedir. Bu durumda, farklılıkların yönetimi, belirli amaçlarla tasarlanmış sistematik, planlar, programlar ya da süreçleri kapsamaktadır denilebilir.

Farklılıkların yönetiminde Tomic (2018), ana düşüncüyü, farklı çalışanların performanslarının en iyi biçimde kullanıldığı, örgütsel amaçlara erişmelerine ve genel örgütsel performansa katkı sağlama bakımından tedbir aldıkları verimli bir ortam

olarak belirlemektedir. Farklılıkların yönetimi terimi, çalışanların benzerlik ve farklılıklarının örgütün stratejik hedeflerine ve rekabet fırsatına katkıda bulunmasını sağlayacak şekilde göz önüne getirilerek yönetim etkinliklerinin düzenlenmesi olarak da ifade edilebilir. Hudson (2014), ayrımcılık olmayan bir işyerinde yaratma, devam ettirme, kişisel ve toplu başarıyı destekleyen ve kutlayan bir ortamda bireyleri eşsiz kılan farklı kriterlerin bilincine varma ve takdir etme taahhüdünü örgüt seviyesine yayabilmeyi farklılıkların yönetimine işaret etmekte olduğunu öne sürmektedir.

Thomas'a göre (1991) farklılıkların yönetimi; tüm çalışanlar için geçerli olan bir çevre yaratmak gayesiyle sürdürülen kapsamlı bir yönetsel süreç olarak tanımlamaktadır. Burada kilit nokta, farklılıkları bir değer olarak kabul görmektir.

Stockdale ve Crosby (2004), farklılık yönetiminin, artan çatışma yönetimi riski gibi farklı bir iş gücünün sonuçlarıyla mücadele etmeye, farklı insanlar, özellikle farklı etnik kökenlerden, cinsiyetlerden veya kültürlerden gelen insanlar arasındaki etkileşimleri geliştirmeye ve bu farkı yaratmaya yardımcı olduğunu iddia etmektedir. Diğer yandan, Samuel ve Odor (2018) farklılık yönetimini, bir kuruluşun işe alma, seçme, teşvik etme ve ödüllendirme konusundaki sistematik ve planlı sorumluluğu olarak ifade etmektedir.

Literatürdeki birçok tanım dikkate alındığında, birçok özellik, bireye özgü görünüp görünmediği, doğuştan veya sonradan kazanılmış, bireye veya gruba ait, değişip gelişebilir veya kabul edilemez, insanı insan yapan her türlü farklılığı içermektedir. Tüm bu farklılıkları en iyi şekilde değerlendirerek ve farklılıkların olumsuz yönlerini azaltarak hedeflenen başarıya ulaşma çabaları da farklılıkların yönetimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Cox'a (2001) göre farklılık yönetiminin amacı, örgüt kültürünü çoğunluk odaklı kültürden farklı değerlere sahip, çeşitlilik içeren, çoğulcu bir kültüre dönüştürmek ve böylece bu kültürü çalışma ortamında eşitliği sağlayacak şekilde etkilemektir. Farklılık yönetiminin iki amacından biri, kimsenin ırk veya cinsiyet gibi kriterler nedeniyle ayrıcalıklı veya dezavantajlı olmadığı bir örgütsel ortam yaratarak sosyal adaleti teşvik etmek, ikincisi ise örgütsel dönüşüm yoluyla karlılığı ve verimliliği artırmaktır.

Ashkanasy vd., (2002) dünya genelinde mevcut olan devamı gelen gelişmelerle beraber, birçok ülkenin demografik yapısı ve sosyo-kültürel özelliklerinde değişim süregelmekte ve Dünya üzerindeki değişimler, farklılık kavramının önem kazanması

ve yeni bakış açılarıyla yeniden değerlendirilmesi sonucunu oluşturmaktadır. Böylelikle farklılıklar, insanlık tarihi kadar eski olmakla beraber, “farklılıkları yönetmek” terimi temelinde bakıldığında, yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren Amerika’da ortaya çıktığı ve ardından bütün dünyada genel olarak kabul görmeye başladığı öne sürülmektedir.

Narin (2015), Amerika’da çalışma hayatında 1970’li senelerde, iki yasal düzenlemeden ilki olan olumlu eylem; etnik köken, ırk ayırt etmeksizin eşit şartlar, eşit davranışları ve ikincisi olan eşit istihdamı ise; engel durumu, cinsiyet, yaş, dinsel tercihleri ayırt etmeksizin istihdam imkanını kapsadığını ifade etmiştir. Düzenlemelerden önce eşitsizliğe maruz kalanların hak talep etmeleri ve seslerini duyurmaları üzerine cinsiyet, ırk gibi farklılıkların yarattığı eşitsizlik düşünce yapısı ortadan kalkmaya başlamıştır. İşgücündeki farklılıklara 1970’lerde verilen haklara çekilen dikkatler sonrasında 1980’li yılların sonları ve devamında işletmeler tüketicilerinin de farklılıklarına göre hareket etmeye, tutum değiştirmeye, farklılıkları değer olarak görmeye başlamışlardır.

Cox ve Blake (1991)’e göre 1960 ve 70’lerde ise çok kültürlülük, üniversite kürsülerinde kadın ve etnik yapıyı araştıran bölümlerin kurulmasıyla daha çok çalışılmaya başlanmıştır. 20. yüzyılda adından çok fazla sözü edilen farklılık, çok kültürlülük terimleri eğitim kurumlarında da dikkat çekmeye başlamıştır. Çok daha zararsız yollarla ilk ve orta öğretime uyarlanmış kimlik politikalarına dayanan geleneksel eğitim bilimi ile 1980’lerin sonu ve 1990’larda ikinci bir kimlik politikası dalgasının akabinde yükseköğretim kurumlarında gelişmeye başlamıştır. Farklılık, eşitlik ve birlik daha sonraları eğitim ve profesyonel alanlarda farklılığın yapı taşları olarak ortaya çıkmıştır. “Farklılığın yarattığı farklılık” giderek üzerinde durulması gereken bir konu haline gelerek, ‘kültürel rekabet’ konusunda profesyonelleri eğitimi sağlık, hizmet sektörü, eğitim ve çok uluslu işletmeler gibi birçok alanda ihtiyaç olarak hissedilmeye başlanmıştır.

İlme (2017), iş hayatında örgütlerin hedef kitlesinde gözle görülür değişim, yirminci asrın son çeyreğinde gözlemlenmektedir. Bu değişimle birlikte kitleler yakından tanınmaya çalışmış ve dikkate alınmaya başlamıştır. Farklılıkların yönetimi anlayışı çerçevesinde ilerleyen organizasyonların içeride ve dışarıda bütün paydaşlarını tanımaya ve değer vermeye, olumlu bir iletişim kurma çabasında olduğu gözlemlenmektedir. Farklılıkların yönetimi konusunda özenli olan ve bu konudan

faydalanma çabasına giren organizasyonlar diğer rakiplerine göre daha avantajlı bir duruma geçmiş, önemli kazanımlar elde etmiştir. Bu sayede farklılıkların yönetimi hususunda organizasyonların eksikliklerin giderilmesi ve yapılan yanlışların düzeltilmesi konusu yaygınlaşmaya başlamıştır

2.7. Örgütler Açısından Farklılıkların Yönetiminin Anlamı

Cox ve Blake (1991) çalışmalarında farklılıkların iyi yönetiminin örgütlere; kalifiye iş gücünü örgüte kazandırma, çalışan devir oranında azalma ve bu bağlamda maliyetten tasarruf, inovasyonda meydana gelecek artış, kültürel duyarlılık anlayışının gelişimine paralel olarak pazarlama yönetiminin etkili bir şekilde yapılması, yaratıcılığın artması, farklı problem çözme teknikleri kazanma, değişimler karşısında hem hızlı hem de düşük maliyetli hareket kabiliyeti gibi özellikler kazandırdığını ifade etmektedirler.

Barutçugil (2011), farklılıkları etkin bir şekilde yönetmenin; daha yetenekli işgücü ile çalışma olanağı, piyasanın gelişimi ve bu bağlamda organizasyonların pazardaki paylarının ve elde ettikleri gelirlerin artması, maliyetlerin azalması gibi artılar getireceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte işletmelerde farklılıkların etkin yönetiminin; motivasyonu ve çalışan bağlılığını yükselttiği, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkilerini daha iyi yönetmeyi sağladığı, dezavantajlı gruplara fayda sağladığını, müşteriler ile daha etkili iletişim kurulmasına olanak sağladığı, sosyal uyumun oluşmasına katkıda bulunduğu ve kurumun imaj ve itibarını kuvvetlendirdiğini ifade etmektedir.

Kochan vd., (2003), sağlıklı bir çalışma ortamı oluşması için uygulanan farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların farklılıklarını engel olarak düşünmeyerek uyumlu biçimde iş görmelerini ve bütün kabiliyetlerini kullanmaları gibi nihai sonuçlara ulaşmayı sağlayacağını öne sürmektedir. Örgütteki farklılıkların yönetimi, üretken bir işgücü oluşturmaya, çalışanların değerlilik hislerinin olumlu olarak etkilenmesine, en iyi yeteneği dışa vurmalarına katkı sağlamaktadır.

Begeç (2004)'e göre farklılıkların kabullenilmesi ve kültürel çeşitliliğin zenginlik olarak benimsenmesi işletmelerde çalışanların motivasyonun artmasını ve rekabet üstünlüğünü oluşturan bir etkidir. Farklılıklar kişisel olduğu gibi örgüt boyutunda ya da yönetim seviyesinde de görülebilmektedir. Bu çerçevede söz konusu bütün farklılıkların ortaya çıkartılması ve örgüt lehine kullanılması, farklılıkların etkin

yönetilmesini zorunlu bir hale getirilmektedir. Bu zorunluluk ile beraber organizasyonların süreklilik elde etmesi ve global pazarda farklılık gösterme yeteneğinin gelişmesinin önü açılacaktır.

Özkaya vd., (2008)'e göre organizasyonların bulunduğu coğrafya yapısı, sosyo-ekonomik ortam, hizmet alanı ve iç-dış bütün paydaşların farklılıkların yönetimi sürecini doğrudan etkilemektedir.

Jones (2005)'e göre organizasyonların faaliyetlerinde yeniliğe açık ve yaratıcı bir yapıya ve rekabet etme konusunda daha sağlam bir yapıya dönüşmelerine farklılıklar katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte çalışanlarda moral bozukluğu ve devamsızlığı önleyerek kalitenin artırılmasını sağlamaktadır.

Gider (2016)'e göre farklılıkların kanuni bir alanda değerlendirilmesi ve yasal düzenlemelerle desteklenmesi, her toplumda aynı şekilde gerçekleşmemiştir. ABD'de meydana gelen sorunların önlenmesi için ırkçılık ve ayrımcılığa yasak getiren kuralların konulması ve çalışma yaşamında ve toplumun bütün kesimlerinde uygulanması hedeflenmektedir. Konulan kuralların toplumun genelinde kabul görmesi ve saygıyla karşılanması ve başka ülkelerin de benzer kanuni süreçleri ülkelerinde yürütmesi hususunda ön ayak olmuş ve farklılıkların kanuni yollarla koruma altına alınması dünyada gündem olmuştur.

Ayhün (2013)'e göre, çok kültürlü yapıda olan örgütlerde farklı kuşaklarda doğmuş ancak aynı işletmede çalışan bireylerin bir arada bulunmasının, kuşaklararası çatışmayı da beraberinde getirdiği bilinmektedir. Kuşaklararası farklılıklardan ileri gelen bu karmaşıklıkların ve tartışmaların önüne geçip olumsuzlukların verimliliğe ve avantaja dönüştürülmesi büyük önem ifade etmektedir.

Bu bağlamda örgütlerin kuşaklararası farklılıkları gözetmesi ve yönetim politikalarını belirlerken bu farklılıkları da göz önünde bulundurması işletme sürekliliği açısından önemli belirgin bir unsur olarak görülmektedir.

2.8. Örgütlerde Farklılıkların Avantajları ve Dezavantajları

Bergen ve Peteraf (2002), örgütlerdeki çalışanların bireysel farklılıkları bilgi, becerileri değerlendirilip hem çalışanın hem de kurumun faydasına olacak şekilde değer yaratılmasıyla organizasyon bakımından avantajlarının oluşmasını beklemeyi

savunmaktadır. Firmalar ulaşılacak faydaları değerlendirdiğinde farklılıkları yönetmek için yardımcı süreçlerden yararlanma ve tüm çalışanlar tarafından kabul görmeyi sağlayarak kurum için kültür haline getirmeleri olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu durum, uzun bir süre ve kararlılık gerektirmektedir. Dolayısıyla firmaların bu alana yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerekmektedir. Örgüt içindeki personel değişiklikleri iç-dış çevresel değişiklikler, dinamik yapıda olan farklılık yönetimi sürecini doğrudan etkilemektedir. Bireyi kendi değerlerinden ayırt eden şeylerle ilgili olan farklılık terimi kişinin içinde yer aldığı toplumda kendini ifade etmesini kolay hale getirmekle birlikte örgütü de artan verimlilik, iyi seviyede hizmet, yüksek karlılık oranı vb. bakımdan fırsatlı konuma getirebilmektedir. Farklılıkların örgütler bakımından avantajlarının yanı sıra dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar örgüte maddi ve manevi olarak farklı şekillerde yansımaktadır (Bergen ve Peteraf, 2002):

- Örgütlerde kişilerarası farklılıkların artmasıyla grup bağlılığının zayıflaması,
- Bireyler arası farklılıklardan dolayı etkileşimin azalması ve iletişim sorunlarının ortaya çıkması
- Artan farklılıkların bireylerarası uyumu güç hale getirerek örgütsel verimliliği azaltması,
- Çatışma ve ayrımcılığın artması ve işgücüne yönelik istismarın oluşması,
- Karar alma gibi yönetsel işlemlerde zaman kaybı olması.

Kreitz, (2008)'e göre; esnek yönetim anlayışı olan örgütlerde farklılıklara saygı gösterilen bir çalışma ortamı sağlamak, çalışanların ve bilhassa kadınlar, yaşlılar, engelliler, farklı ırklardan ve etnik kökenlerden gelenlerin kendilerini rahat hissetmesini ve diğer çalışanlarla eşit olduklarını görmelerini sağlamaktadır. Farklı çalışanların yer aldığı örgütlerde karmaşıksorunlarla başa çıkma, çözümleme, değişime uyum sağlama düzeyi ve hızlı karar verme yetileri daha açıktır. Örgütler farklılıklarını etkin yönetebildiğinde örgüt çevik, esnek, yenilikçi ve yaratıcı olabilmektedir. Farklılıkların etkin yönetimi neticesinde azalan ayrımcılık davranışları ve artan eşitlik fikri ile çalışanlar güvenli ve rahat bir ortamda çalışabilmekte ve potansiyellerini ortaya koyabilmektedir.

2.9. Farklılıkların Yönetimi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Morrison, Lumby ve Sood (2006), "Çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi: Son araştırmalardaki bulgular" adlı çalışmalarında eğitimdeki değişkenler arasındaki çeşitlilik üzerine nitel araştırmaları gözden geçirmişlerdir. Bu çalışma sonucunda farklılıkların beceri gelişimi ve öğrenme üzerinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılanların genel olarak farklılıklar yönetimi ve bireysel farklılıklarla daha az ilgilendikleri, bazı katılımcıların ise çeşitlilik yönetimine içtenlikle ve sıkı bir şekilde bağlı oldukları bulunmuştur. Eşitlik ile ilgili yönetsel uygulamaların farklılıkların yönetimi kavramına direnci artırdığı, farklılıkların yönetilmesinin bazı katılımcılar için riskli olduğu, farklılıklardan kaçınmanın hedeflere daha hızlı ulaşılmasını sağladığı ve farklılıklara ilişkin yönetim geliştirme programlarının marjinal bir fikir olduğu sonucuna varılmıştır.

Skalsky ve McCarthy (2009), "Avustralya'da çeşitlilik yönetimi ve çalışanlar üzerindeki etkisi" adlı çalışmasında cinsiyet, yaş, etnik köken ve din açısından farklılıklar tespit etmiş ve bu farklılıkların çalışanların örgütsel bağlılığını artırdığı sonucuna varmıştır. Araştırma bulgularından birisi de küreselleşme ve göç nedeniyle çeşitliliğin yüksek olduğu Avustralya'da; cinsiyet, yaş, etnik köken ve dinsel farklılıkların örgütlerin rekabet gücünü artırdığı ve çalışanları motive ettiği yönündedir.

Vuuren, Westhuizen ve Walt (2012), "Okullarda çeşitlilik yönetimini dengelemek için bir hareket" başlıklı bir çalışma yürütmek için nitel bir yöntem kullanmışlardır. Çalışmada çeşitlilik ve evrensellik kavramları incelenirken bu kavramların birbirleri ile nasıl dengelenebileceği irdelenmiştir. Sonuç olarak farklılıkların karmaşık yapıya sahip, uzmanların hassasiyetle değerlendirmesi gereken bir konu olduğu ve bazı farklılıklar ile evrensel arasındaki gerilimin doğasının anlaşılması gerektiği bulgusu elde edilmiştir.

Ardakani, Abzari, Shaemi ve Fathi (2016), yaptığı çalışmada araştırmalarını İran'ın İsfahan eyaletinde çelik sektöründe 500 çalışan üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Buna göre, farklılıkların yönetimi anlayışının insan kaynaklarının verimliliğini etkilediği ve bu etkide algılanan örgütsel adalet duygusunun aracılık ettiği bulunmuştur.

Magoshi ve Chang (2009), çalışmalarında Kore ve Japonya işletmelerini konu almışlardır. Araştırmada farklılıkların yönetimine dair uygulamaların, çalışanların örgütsel bağlılıklarına pozitif bir etkide bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Shen, Netto ve Tang (2010), çalışmalarına işletmelerde çalışan 530 kişinin katılımı sağlamıştır. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışları ile farklılıkların yönetimi arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülmüştür. Farklılıkların yönetiminin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını harekete geçiren güçlü bir olgu olduğu bulgular arasında yer aldığı vurgulanmıştır.

Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014), yaptığı araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetim uygulamaları ve anaokulu çalışanlarındaki farklılıklara ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Çalışma sonucunda anaokulu düzeyinde çalışanların farklılıklarına yönelik olumlu bireysel tutum ve davranışların ortaya konduğu, örgütün değer ve normlarının kapsamına ilişkin olumlu algıların ortaya konulduğu, personel farklılıklarını dikkate alan yönetim uygulamalarının ve politikalarının ortaya konulduğu sonucuna varılmıştır.

Aslan (2015), “Yöneticiler ve öğretmenlerin farklılıklar yönetimi algıları: Batman İlçesinden bir örnek” başlıklı çalışmasını betimsel tarama modeli kullanarak tasarlamıştır. Araştırmanın örneklemini Batman il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 367 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. K-12 yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değer ve normlara ilişkin algılarının yüksek olduğu, müdürlerin idari uygulama ve politikalara ilişkin görüşlerinin ise mükemmel olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin farklılık yönetimi algıları cinsiyete ve mesleki yaşa göre farklılık göstermezken, görev türü ve yaş değişkenlerine göre farklılıklar bulunmuştur.

Tayfur (2016), çalışmasında okul yöneticisinin farklılıkları yönetme yeterlikleri hakkında öğretmen görüşlerine göre nasıl düşündüğünü incelemek istemiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; araştırmaya katılan öğretmenlerin farklılıkları fark etme, farklılıkları kabul etme ve farklılıklardan yararlanma boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet, yaş, mesleki hizmet süresi ve eğitim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ancak okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin farklılıkları yönetme

boyutuna ilişkin algılarının yaş ve mesleki hizmet süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak cinsiyet, eğitim düzeyi ve okul türü açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir

İnce ve ark. (2015), farklı genetik, kültürel ve sosyal ortamlarda yetişen ancak aynı örgüt içinde aynı kurallarla çalışan bireylerin yönetilmesi ve yönetilmesi, örgütlerde bir sınırlayıcı veya itici güç olarak farklılıkların yönetilmesi başlıklı makalesinde, yönetim işinin en zor alanları ve günümüzün liderlerini açıklamaktadır. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin kendi kurumlarında farklılıklar yönetimine ilişkin algılarının incelendiği bu çalışma sonucunda, çalışanların farklılıklar yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermediği, kısmi olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

Tozkoparan ve Vatansever (2011), farklılıkların yönetimi: İK yöneticilerinin çeşitlilik algısı üzerine bir odak grup çalışması yürütmüşlerdir. Çalışmada, İK yöneticilerinin kurumlarının “çeşitli” işgücüne ilişkin görüşlerini anlamak ve farklılıklar yönetiminin yeni bir alan olan çeşitlilik yönetiminin Türkiye'de uygulanabilirliği konusundaki görüşlerini almak için bir odak grup toplantısı yapılmıştır. Sonuç olarak, personel yöneticilerinin farklı algıları; çalıştıkları şirketin sektöre, organizasyon yapısına ve kültürüne, sektöre, organizasyonel ihtiyaçlara, personel yapısına ve çeşitliliğine göre farklılık gösterdiği öne sürülmüştür.

Güler vd, araştırmalarında, uluslararası bir otel zincirinde çalışanların farklılıkları yönetme konusunda ne hissettikleri ve etkileri üzerine bir çalışma yapmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, söz konusu otel zinciri işletmesi farklılıklar yönetimi konusunda eğitimler düzenlemekte, çalışanların farklılıklar konusundaki farkındalığını artırmakta, bu durum çalışanlar tarafından olumlu algılanmakta ve iş tatminine olumlu olarak yansımaktadır.

Kurtulmuş'un (2014) anket deseniyle gerçekleştirdiği araştırmasında Anadolu bölgesinde görev yapan 464 öğretmenden veri toplanmıştır. Çalışmanın amacı, farklılıklar yönetiminin ortaöğretimde öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve yurttaşlık davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmektir. Araştırma sonucunda ortaöğretimde görev yapan öğretmenlerin farklılıkları yönetme anlayışının iyi düzeyde olduğu; örgütsel bağlılık ve 45 vatandaşlık davranışı da yüksek bulunmuştur. Cinsiyet,

yaş, okuldaki görev süresi, medeni durum, sendika üyeliği, okulun bulunduğu yer ve coğrafi bölgeye göre öğretmenlerin eşitsizliklere ve idari uygulamalara ilişkin algılarında anlamlı bir fark bulunmamakla birlikte, algılarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir.



3. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

3.1. Muhalefet Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “bir fikre, bir davranışa ya da bir faaliyete karşı olma durumu” olarak açıklanan muhalefet kavramı, İngilizce literatürde “dissent” olgusu olarak karşımıza çıktığını ifade etmektedir. Bu olgunun kökeni ise Latince olup “dis” (farklı) ve “sentire” (duygu) sözcüklerinden türetilmiştir. Bu çerçevede muhalefet olgusu “bir ya da birden fazla konu üzerinde farklı duygulara sahip olmak” manalarını taşımaktadır (<https://www.tdk.gov.tr>).

Redding (1985)’e göre temelinde siyaset anabilim dalına has bir olgu olmasına karşın muhalefet olgusu, örgüt ve yönetim alanlarında da ciddi bir şekilde araştırılan olgulardan birisi haline gelmiştir. Muhalefet, bir olay üzerine etkilenen bir kişinin, bu olay hakkındaki tahammül düzeyinin tükenmesi sonucunda meydana gelmektedir.

Gillman (1976)’a göre muhalefet; bir şeye karşı hissedebilmek, söyleyebilmek ve hareket edebilmektir. Muhalefet, bireyler tarafından çeşitli şekillerde ifade edilebilir. Topumlarda, kültürlerde, gruplarda veya organizasyonlarda görülen bir olgudur. Muhalefetin sesi, kontrolü veya gücü elinde bulunduran kurumların sınırlamaları nedeniyle, incelenmesi gereken dikkat çekici bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle toplumların tüm tarihsel süreçlerinde ve insanların yaşamında her zaman görüş ayrılıkları olmuştur.

Argyres ve Mui (2007)’e göre muhalefet kavramı; temel olarak sosyal ve politik bilimlerde ve ayrıca kültürel konularda, yönetim araştırmalarında ve sosyal psikolojide incelenmektedir. Nwogu, (2015) göre ise siyasi açıdan muhalefet, hükümet ve muhalefet arasındaki güç ilişkisine dayanmaktadır. Esasen siyasi muhalefet, siyasi sisteme, siyasi kararlara ve politikalara karşı olan bir biçimdir. Dolayısıyla muhalefet, eylemlere, tutumlara, davranışlara veya kurumlara yönelik meydan okumaları içermektedir.

Öte yandan Graham (1986), yönetim araştırmalarında muhalefet terimini, bireylerin örgüte yönelik eylemleri ve işyeri dinamiklerine katılmadıklarını ifade etmeleri durumu olarak açıklamıştır. İnsanların farklı beklentileri, arzuları ve amaçları vardır. Bu tür farklılaşmalar, birlikte yaşayan insanlar arasında anlaşmazlıklara ve farklı seslere neden olabilir demektir.

Morris'e (1969)'dan akt: Kassing (1997)'ye göre göre muhalif kelimesi Latince “dissentire”den gelir, “dis” anlamı ayırdır ve “sentire” hissetmek anlamına gelmektedir. Türk Dil Kurumu'nda (2018) muhalefet, “bir tavır, düşünce ve davranışa, çelişkiye karşı bir durum”, “karşıt görüşlü veya muhalif grup” anlamına gelmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlamda muhalefetin tüm anlamı, “kişinin kuruluşundan ayrı hissetmesidir”. Yani kelimenin kökü, muhalefetin bir şeyden veya birinden farklı bir görüşe sahip olmakla ilgili olduğunu, ancak çatışma anlamına gelmediğini gösterir.

Kassing'in muhalefet çerçevesine (1997) göre, örgütsel muhalefet, örgütün politikalarına, uygulamalarına ve standartlarına aykırı görüşlerin, endişelerin ve eleştirilerin ifadesi olarak iletişimsel bir eylemdir. Muhalefet, esas olarak, çalışanlar tarafından bir bütün olarak örgüte bireysel veya toplu olarak ifade edilen sözlü bir ifadedir.

Ardoğan (2004), tarihsel süreci incelendiğinde muhalefet sözcüğünün, Arapça “hilaf” sözcüğünden türetilen bir olgu olduğunu ifade etmektedir. İhtilaf sözcüğüyle özdeşleşmiş olan muhalefet olgusu, görüş ayrılığı ya da her insanın bir konuya farklı açılardan bakması gibi anlamları taşımaktadır.

Alanyazında muhalefet olgusuna yönelik pek çok açıklama bulunmasıyla birlikte, bu açıklamalar içerisinde olan (Kassing, 1997)'in bahsetmiş olduğu öne çıkan özellikler beş başlık altında incelenmiştir. Bu başlıklar muhalefetin;

- a. Yaşatılan şartlardan ileri gelen rahatsızlık sonucunda gerçekleşmesi,
- b. Kurumdaki genel misyon ile çelişki durumlarında, savunma pozisyonuna geçildiğinde gerçekleşmesi,
- c. Şikâyetin açıkça dile getirildiği ve grev yapılmasının zorunluluk halini alması durumunda meydana gelmesi,
- d. Hislerin düşmanlık boyutuna eriştiğinde meydana gelmesi,
- e. Genel anlamda ilkesel teori ve öğretileri kapsamına almasıdır.

Bir uygulamaya ya da alınan bir karar karşısında yöneticilere toplantılarda veya çalışma ortamında çalışanlar itirazlarını iletebilmektedir. Bu itirazlar örgüt adına olumludur. Şiddetli ve yıkıcı hareketler halini almadıkça muhalefetin, kişisel hak ve özgürlüklerin korunmasındaki rolü oldukça önemlidir. Bu tarz bir muhalefet duygusunun, yöneticilerde ya da çalışanlarda oluşması gayet normaldir.

Örgütsel muhalefetin pek çok sebepten ileri gelebileceğini savunan Redding (1985: 246), bu sebeplerden en önemlilerin ise organizasyon içerisindeki idareciler tarafından verilen yanlış hükümler ve baştan savma kurallar olduğunu ifade etmektedir. Bu özensiz hükümler ve yanlış kurallar hem etkisiz hem de kullanılmaz olacağı gibi örgüt içerisindeki üyeler tarafından yasadışı ve etik dışı olarak da kabul edilebilmektedir. Diğer bir yazar Hegstrom (1991: 142) ise, bir organizasyonda görev alan üyelerin bazılarının tanınan imtiyazların muhalefet nedeni olabileceğini ifade etmektedir.

Turgut (1984)'e göre Türkiye'deki muhalefet olgusu genelde siyasi ya da politik muhalefet olgusuyla açıklanmaktadır. Siyasi muhalefet; belirli bir sürede ve belirli bir sosyal düzende, siyasi iktidar sahiplerinin halkın hizmetine sunduğu bütün faaliyetleri karşı, kanuni veya kanuni olmayan yollardan istedik sonuçları elde etmek adına oluşturulan eleştiri mekanizmalarına verilen isimdir. Politik muhalefet olgusu ise hem genel muhalefet olgularını hem de siyasi muhalefet olgusunu kapsamaktadır. Halk tarafından politik muhalefet olgusu; hem iktidarın aldığı kararlara karşı koyma hem de iktidarda bulunmayan diğer siyasi partiler olarak anlaşılmaktadır.

3.2. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Redding (1985), Kassing ve DiCioccio (2004)'e göre örgütsel muhalefet olgusu, örgüt üyelerinin farklı örgütsel pratikler hakkında idareciler ile zıt görüşlerde olmalarını ve bu durumu farklı kanallar ile iletmelerini kapsayan faaliyetler bütünüdür.

Garner (2016: 27), muhalefet sergileme tavrını ve muhalif olma durumunu, karar alma sürecinin önemli bir unsuru, hakkaniyetli ve doğru olmayan faaliyetlerin düzeltilmesi adına etkili bir yaptırım gücü olarak ifade etmektedir. Muhalefet sözcüğünün etimolojik sürecinden yola çıkarak “karşı çıkma durumu”, bir itiraz etme faaliyeti olmayıp, mevcut uygulama veya karara karşı anlamlı, gerekçeli ve mantıklı bir tavsiye sunma etkinliğidir.

Kassing (1997: 311), örgütsel muhalefeti, birtakım organizasyon içi faaliyetlerden memnun olmama durumu sonucunda meydana gelen ve bu bağlamda örgüt misyonlarından bir ayrılışı simgeleyen her türlü propaganda ya da itaatsizlik hali olarak ifade etmektedir. Bir organizasyonda örgütsel muhalefetin meydana gelmesi için belirli etkenlere gereksinim duyulmaktadır. Çalışanların zıt durumlarını ortaya çıkaran bu etkenlerin başında işgörenler tarafından yapılan etik dışı muameleler, organizasyon içi değişiklikler, öz sermayenin yanlış kullanımı, etkisiz idareciler, ahlaki olmayan uygulamalar ve işgörenlerin karar alım süreçlerine dahil olmaması gelmektedir (Kassing, 1998: 184; Kassing ve Armstrong, 2002: 40).

Graham (1986) örgütsel muhalefeti tetikleyen faktörlerin genelde iki nedenden ileri geldiği ifade etmiştir. Araştırmalar, örgütsel muhalefetin tetiklenmesi unsurlarının “bireysel yönelimli” ya da “ilkesel” nedenlerden ileri gelebileceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlkesel muhalefetin temeli ise “adillik” ve “adalet” olgularıyla açıklanmaktadır. Bir diğer ifadeyle işgörenler kurumsal süreçlerde karşılaştığı hakkaniyetsiz davranış ve tutumlar karşısında ilkesel olarak uygulamalara karşı “adalet” temalı bir muhalif tavır gösterebilmektedir. Bireysel yönelimli muhalefet ise, işgörelere yönelik gerçekleştirilen saygıdan yoksun davranışların sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefet konusunda tanımlamalar yapan Kassing (1997: 311); işgörenlerin, kurumları ile aynı görüşü savunmadıkları pozisyonlarda hissettiklerimemnuniyetsizliğe binaen koydukları bir tepkiden bahseder. Bu düşünceyebakıldığında; kişinin kurumu ile aynı düşünmediğini algılaması ve bunu tepkisel bir biçimde dile getirmesi olmak üzere iki aşamadan oluşan bir proses olduğugörülmektedir. Bahsi geçen tepkisel davranışın alıcı kişisi ise her zaman kurumamirleri olmak zorunda değildir. Birey fikirlerini, durumu değiştirmede yaptırım gücüne sahip olmayan iş arkadaşlarıyla veya kurum dışından insanlarla dapaaylaşabilmektedir. Kassing ve Armstrong (2002)’ye göre muhalif tavırların üstlere direkt sergilenmesi dikey veya açık muhalefet; aynı düzeydeki takım arkadaşları ile paylaşılması gizli; işyeri ortamının dışındaki insanlarla veya çalışanın kendi ailesiyle paylaşılması ise yer değişmiş (dışsal) muhalefet olarak tanımlanmaktadır.

Kassing (1997)’e göre örgütsel muhalefet aynı zamanda organizasyon çalışanlarının, organizasyonu içindeki çeşitli anlaşmazlıkları ve aykırı fikirleri ifade etmeleri olarak da açıklanmaktadır. Eğer örgüt çalışanları, görüş olarak yönetimle zıt düşerse, bu görüş

farklılıklarını açıklamak ve ifade etmek istemektedirler. Şirket çalışanları, zıt fikirlerini açıklamadan önce, örgütün ikliminde veya çalışma ortamında birtakım sıkıntılar olduğunu düşünmektedirler. Muhalif olan bu işgörenler hem ortamdaki bu sıkıntılardan rahatsızlık duyarken hem de bu sıkıntıları çözmek için yöneticiye başvurmadan önce kendi kendilerine özeleştiri yaparlar çünkü muhalifliğe yatkın olan bireyler, yatkın olmayanlara göre özeleştiri kapasiteleri daha gelişmiş bireylerdir. Bu sıkıntıların ciddi olduğunu farkedip, zıt fikirlerini göstermeler halinde de kendilerine yapılacak eleştirilere karşı hazırlıklıdır.

Kassing (1997), işgörenlerin işten beklentileri ile kurumsal kaynak arasında uyumsuzluk meydana geldiğini gördüklerinde daha sorgulayıcı bir davranış geliştirdiklerini, kurum tarafından onaylanmış ve tercih edilen uygulamalara karşı daha isteksiz yaklaşıtlarını ileri sürmektedir. Özdemir (2013) işgörenler, adil bir yönetim beklentisindeyken, ortaya çıkan tatminsizlik algılarıyla protesto niteliğindeki davranışlarını daha da sıklaştırarak, daha fazla muhalefet davranışlarına eğilim göstermektedirler.

Graham (1986) ve Kassing (1997)'e göre örgütsel faaliyetler ve operasyonlarla alakalı uyuşmazlıkların veya karşıt görüşlerin dile getirilmesi şeklinde açıklanan örgütsel muhalefetin, işletme içerisinde ilk kez gündeme gelmesi ve yapılması için tetikleyici bir olaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç duyulan etken veya olay, firma çalışanlarını, kurum içi faaliyetlere ve operasyonlara yönelik karşıt görüşlerini ifade etme ve başkalarına aktarma mecburiyetini algılamalarına yol açmaktadır.

Graham (1986)'a göre firma çalışanlarının karşıt fikirlerini açıklamaları için tetikleyici bir olaya ihtiyaç vardır. Bu tetikleyici olay ise; firma içerisinde karşılaşılan herhangi bir sorun veya rahatsızlık duyulan bir sıkıntı olabilir. Buna ek olarak firma çalışanları bu problemleri çözmeye uğraşmanın değeğine kanaat getirdikleri zaman örgütsel muhalefet yapmaya karar verirler.

Kassing (2002)'e göre örgütsel muhalefet kavramını, kurum ve kuruluşlarda örgütsel demokrasinin güçlenmesine katkıda bulunurken, çalışma ortamlarında oluşabilecek problemlerin araştırılması yönünden de önemli bir değer arz etmektedir. Aynı zamanda örgütsel muhalefet; kurumlarda meydana gelebilecek problemlerin tasvirinin yapılmasının yanında, bu problemlerin aşılmasına yönelik tedbirlerin alınmasına, kurumun yenilikçi hale gelmesine ve güçlenmesine katkıda bulunabilmektedir.

Graham (1986)'a göre karşıt görüşlerde bulunan kurum çalışanlarına karşı organizasyondaki karar vericilerin çalışanlarına karşı farklı tepkiler verebileeeğini bu tepkilerden ilkinin karşıt görüşlerini sunan çalışanlarını takdir etmek ya da çalışanların karşıt fikirlerini görmezden gelmek, fikirlerinin değersiz olduğunu hissettirmektir. Adaletsizliğe, zulme, mobbinge ve hukuksuzluğa yönelik sergilenen muhalif tutumlar örgütlerde bir cürüm veya ceza niteliği taşıyamaz. Çünkü muhalif görüşlerde bulunmak, yasal, doğal ve yenilikçi bir süreçtir. Bundan dolayı örgütsel muhalefet yapmak, aynı zamanda kurum içerisinde haksızlığa karşı sergilenen tavırlarda bulunmak demektir (Graham, 1986: 28)

Sadykova ve Tutar (2014), örgütsel muhalefetin amacında, örgütte her duruma karşı çıkma eylemi değil, örgüt içinde karar alma yetkisine sahip yöneticilere yeni bakış açıları sağlama, olayları farklı şekilde ele almalarına katkı sağlama anlayışının bulunduğunu ifade etmektedir. Çalışanlar, örgüt içindeki işleyişte bir sorun hissettiğinde, düşüncelerini rahatça ifade edebilmesi örgütsel muhalefetin temel amacıdır. Bununla birlikte örgüt içindeki her durum veya olayda, karşıt fikir sunma, alınan her karara muhalefet etme örgütsel muhalefet olarak nitelendirilemez.

Taıyıldız (2020), tanımına göre örgütsel muhalefet; örgütlerin belirledikleri hedeflerin gerçekteşebilmesi için çalışanların ihtiyaç duyulduğu zaman örgüt yöneticilerine karşı çıkardıkları ses olarak tanımlanmaktadır. Bu ses, örgüt içinde hâkim olan kuralların değişmesine olanak sağlamakla birlikte farklı fikirlerin belirtilmesine katkı sunmaktadır. Özdemir (2010)'e göre örgütsel muhalefeti, çalışanların örgüt içindeki davranış, fikir ve uygulamalar için üstlerinden bağımsız olarak fikir ayrılığı yaşamaları olarak ele almak mümkündür. Ancak örgütsel muhalefeti kısaca “fikir ayrılığı yaşamak” şeklinde ifade etmek yeterli değildir. Çünkü örgütsel muhalefet kavramı, örgüt yöneticileriyle fikir ayrılığı yaşayan çalışanların, söz konusu fikir ayrılığını “ifade etmelerini” kapsayan bir süreçti temsil etmektedir.

Demiryürek (2019) örgütsel muhalefeti, örgütte her kademedede veya yetkide olan çalışanın, bağlı olduğu örgütte uygulanan uygulamalarveya stratejilerde bir eksiklik ya da yanlış sezmesi durumunda, tedirginlik yaşamadanbu süreç hakkında kendi fikirlerini rahatça ifade edebilmesi olarak ifade etmiştir.

3.3. Örgütsel Muhalefetin Tarihçesi ve Perspektifleri

Clarke (2011)'e göre örgütsel demokrasi, örgütte çalışanlar tarafından demokratik olarak algılanan ilke, politika ve uygulamalardır. Harrison ve Freeman'a (2004) göre işyeri demokrasisi, “demokratik karar verme kuralları ile birlikte tüm üyeler tarafından paylaşılan artık iddiaları içeren destekleyici bir organizasyon yapısına gömülü demokratik yönetim sistemi” anlamına gelmektedir. Örgütsel demokrasi fikrinin altında iki temel yaklaşım vardır. Birincisi, demokrasiyi değerler sistemi, sınıf mücadelesi ve bireyin ifade özgürlüğünü sağlamanın bir yolu olarak destekleyen endüstriyel demokrasi yaklaşımıdır. İkincisi ise, yönetsel yaklaşımla yani yönetime katılımı ilgilidir.

Ataç ve Köse (2017)'ye göre karar vermede birbirini etkileyen iki veya daha fazla taraf arasında bilgi paylaşımını sağlamaktadır ve örgütsel etkinliği artırmak için çalışanların tutum ve davranışlarına odaklanmaktadır. Yönetime katılım, yönetime insan ilişkileri yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Örgütsel etkinlik işyerinde yapısal güçlendirmenin bir biçimi olan karar verme süreçlerinde çalışanların etkisi olarak tanımlanmaktadır. Cam (2013)'e göre örgütsel demokrasi, çalışanların yönetime katılma çabalarının geçmişine dayanmaktadır. Çalışanların işyerine katılımı fikrinin temeli, 19. yüzyılda işçi hareketinin ve sanayi devriminin çıkış noktası olan endüstriyel demokrasinin gelişmesiyle başlamıştır.

Purcell (1993), sanayi devriminden sonra işyerlerinde sağlıksız çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri ve düşük ücretler ortaya çıktığını savunmuştur. Bu zor koşullardan sonra işçiler ve yöneticiler arasında çatışma çıkmıştır. Sonuç olarak, birbirlerinin haklarına saygı gösterilerek yeni bir modern toplum inşa edilmiştir. Daha sonra çalışanların kararlara katılımının zeminini hazırlayan toplumlarda endüstriyel demokrasi ortaya çıkmıştır. Yönetim kararlarına katılım endüstriyel demokrasinin bir sonucudur. Çalışanların söz sahibi olduklarını ve organizasyonda yönetsel karar vermede daha etkili olduklarını ifade etmektedir. Araştırmacılardan Bass ve Shacleton, (1979)'a göre endüstriyel demokrasi yapısal bir olgu iken, çalışan katılımı davranışsal bir olgudur. Yine araştırmacılardan Gorden, Holmberg ve Heisey (1994); Kassing (1997), Muhalefet davranışı ile örgütsel demokrasinin son biçimi olan çalışan katılımı arasındaki etkileşimi incelemişlerdir. Muhalefetin bir çalışan katılımı biçimi olduğunu, ancak muhalefetin hem demokratik hem de hiyerarşik organizasyonları

ortaya çıkardığını bulmuşlardır. Böylece örgütsel muhalefet, örgütseldemokrasinin oluştuğu böyle bir yapısal ortamda incelenebileceğini öne sürmüşlerdir. Örgütteki demokratik uygulamaların bir sonucu olarak, çalışanların güçlendirilmesi ve katılıma yönelik örgütsel iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi, çalışanların muhalif görüşlerini ifade etmelerine ortam sağlamıştır. Kassing (1997)'ye göre örgütsel muhalefet kavramı, örgütlerin daha az demokrasiye sahip olduğu demokrasinin oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla tarihsel olarak işçi hareketlerinin evrimi ve modern örgütlerin yapısal dönüşüm süreci, işyerinde muhalefetin ifade edilmesine yol açmıştır.

Redding (1985)'e göre örgütsel muhalefet kavramının evrimi, çalışanların modern organizasyonun kısıtlamalarıyla nasıl mücadele ettiğini keşfeder. Aynı zamanda kavram, örgütlerde çalışan haklarını da incelemiştir. Bu bakış açısından, araştırmacılar, örgütsel iletişim biçimleri açısından daha spesifik muhalefet türlerini keşfetmeye başladılar. Örgütsel muhalefetin gelişimi de bu tür biçimlerle ilişkilidir.

Kassing (1998) örgütlerin güç ve kontrol mekanizmalarına sahip olduğu şfad etmiştir. Bu durumda, çalışanların insan haklarını ifade edecekleri ve ifade özgürlüğüne sahip olacakları araştırmacılar için muhalefet konusudur. Muhalefetin altında yatan mekanizma, çalışanların örgütün kontrol ve güç mekanizması altında nasıl ifade özgürlüğüne sahip olacağı açısından incelenmiştir. Hegstrom (1995) çalışmasında yönetimle net bir şekilde konuşan çalışanların örgütlerinde olumlu geri bildirimler aldıkları gözlemlemiştir. Olumlu geribildirim, olumlu bir organizasyon ortamı oluşturmaktadır. Çalışanların örgüt içindeki sesi, çevrelerinin etkinliğinin artmasına neden olmaktadır. Buna karşılık işyerinde yaratıcı fikirler ve öneriler ortaya çıkabilecektir. Sonuç olarak, örgütsel iletişim uzmanları ve yönetim çalışmaları, örgütsel iletişim alanında daha spesifik çalışan sesi türlerine olan ihtiyacı incelemiştir.

Örgütsel iletişimde muhalefet çalışmaları Redding (1985) ve Hegstrom (1995) ile başlamıştır. Redding'e (1985) göre, örgüt içindeki anlaşmazlığın sesi, endüstriyel demokrasi bağlamında çalışanlar için bir insan hakkıdır. Örgütsel muhalefetle ilgili çalışmalar bu anlamda ortaya çıkmış ve örgütlerde muhalefetin ifadesinin nasıl ölçülebileceğinin temellerini atmıştır. Tarihsel olarak, örgütsel muhalefeti doğrudan ölçen çok az ölçek vardır.

Kassing (1998)' e göre muhalefet; genellikle çalışanın sesi ve bilgi uçurma ile e  anlamlı olarak kabul edilmektedir. Dundon vd., (2004) insan kaynakları yönetimi ve endüstri ilişkileri literatüründe ses, sendikalar aracılığıyla çalışanların yönetim sürecine dahil edilmesi açısından incelenmiştir. Daha sonraki yıllarda kavram, örgütsel davranış literatürü tarafından sendikal bir s rec  olmaktan çok bağımsız bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir deyişle, çalışan sesi yönetime katılımın bir yolu olarak incelenmeye ba lanmı tır (Boxall ve Purcell, 2003).

Morrison ve Milliken (2003); Van Dyne ve Le Pine (1998) araştırmalarına göre çalışanın sesi, çalışma ortamını iyileştirmek, yöneticiye görüşlerini açıkça ifade etmek, örgütteki çalışma koşullarını olumlu yönde de i tirmeye çalışmak ve  onerilerde bulunmak için kullanılmaktadır. Bu nedenle, çalışan sesi, muhalif davranışı da içeren daha geniş bir örgütsel iletişim kavramına sahiptir, aynı zamanda ses, destek ve anlaşmanın ifadesi ile ilgilidir. Kassing'e (2002) göre, çalışanlar i le ilgili konularda çelişkili görüşlerini ifade ettiğinde, örgütsel muhalefeti ifade eder. Muhalefet yıkıcı bir terim gibi görünse de muhalefet kavramının gerekçesi, sorunlara çözüm getirmeyi içerir. Dolayısıyla muhalefet, işyerinde anlaşmazlık ifadesini içeren çalışan sesinin bir alt kümesidir.

Kassing (1998), yeni bir örgütsel muhalefet ölçeğini incelemiş ve muhalefetin örgüt içindeki tarihsel gelişimini ve değerlendirilmesini dikkate alarak kavramı yeniden tanımlamıştır. Böylece  rg tsel muhalefet, işyerinde ölçülebilen bir davranış olarak kavramsalla tırılmı tır. Kassing (1997)  rg tsel muhalefetin anlamını değerlendirirken, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe muhalefet ile diğer kavramlar arasında bazı nüanslar olduğuna dikkat çekmiştir.

Dozier ve Miceli (1985)' göre bilgi uçurma, benzersiz bir muhalefet biçimini temsil etmektedir. Örgütsel faaliyetler, yani etik olmayan kararlar, dış kurumlara kamu çıkarları hakkında anlaşmazlık ve muhalefetin rapor edilmesini içermektedir. Örgütsel muhalefet bilgi uçurmayı içermektedir, ancak i  anlaşmazlıklar örgüt dışına bildirilmez. Bu nedenle, çalışan muhalefeti esas olarak örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki anla mazlı ın yönetime, i  arkadaşlarına veya kurulu  dışına ifade edilmesiyle ilgilidir. Sonuç olarak, çalışan sesi, örgütsel muhalefet ve bilgi uçurma yakından ilişkilidir. Çalışanın sesi en geniş aralığı almaktadır, muhalefet ortadadır ve bilgi uçurma diğer iki kavramın daha u  şeklidir.

Graham (1986)'e göre ilkeli muhalefet ve örgütsel muhalefet de birbirinin yerine kullanılmaktadır. İlkeli muhalefet, uygulanan politikalara karşı çalışanların ifadesine dayanmaktadır. Premeaux (2001), ilkeli muhalefetin çalışanın kişisel olmayan konulara dayalı değerlendirmesinden kaynaklandığını savunmaktadır. Hegstrom (1999); Kassing & Armstrong (2002) gibi bilim adamları, muhalefetin hem kişisel hem de ilkeli sorunları içerdiğini öne sürmüşlerdir.

Rahim (2002)'e göre örgütsel muhalefet, örgütsel çatışmanın bazı yönleriyle benzer özelliklere sahiptir. Örgütsel çatışma, en az iki kişi veya daha fazla kişi veya grup arasındaki anlaşmazlık durumu olarak tanımlanmaktadır. Anlaşmazlıklar sonucunda muhalefet kavramı ortaya çıkabilir, ancak çatışma durumu muhalefetten daha uç bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca, yukarı yönlü etki ve çalışan direncinin muhalefetle benzerlikleri ve farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

Olison ve Roloff, (2012)'ye göre muhalefet, muhalefet davranışının yönetime veya yöneticilere ifade edildiği yukarı yönlü etkinin bir parçasıdır. Diğer muhalif ifade türleri ise, kuruluş dışındaki iş arkadaşlarına veya aile ve arkadaşlara yöneliktir. Muhalif davranış, çalışan direncinin bir alt biçimidir, ancak bu iki kavram aynı değildir. Çalışanlar, anlaşmazlıklarını örgüte dile getirdiklerinde, örgütün yeni uygulamalarına veya karar verme kurallarından kaynaklanan kısıtlamalara vb. tepkilerini gösterebilirler. Ancak direnç, örgüte karşı sapma gibi olumsuz davranışları içerebilir.

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) örgütsel sinizmin örgütsel muhalefete benzediğini ifade etmişlerdir. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Sinizm, “kişinin örgütüne karşı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlarından oluşan olumsuz tutumları” olarak ifade edilmektedir.

Kassing ve Armstrong (2002)'ye göre örgütsel sinizm, bir kişinin kuruluşa karşı olumsuz tutumları iken, örgütsel muhalefet, politika ve uygulamalar hakkındaki anlaşmazlık nedeniyle kuruluştan ayrı hissetmektir. Muhalefet ifadesinin arkasındaki neden, çalışanın özdeşleşme düzeyine bağlı olarak değişebilmektedir. Sinizm tutumunun ardındaki nedenlerden biri örgütle ilgili karamsarlıktır. Dean vd., (1998)'e göre ise örgütsel sinizmin davranışsal boyutu açısından bakıldığında, çalışanlar aşağılayıcı davranışlar sergileyebilmektedir. Prososyal bir davranış olarak muhalefet ise, olumlu ifade edilen öneriler gibi örnekler sunmaktadır.

3.4. Örgütsel Muhalefetin Kuramsal Temelleri

Çalışanların kuruluş içinde muhalefeti nasıl bildirdiklerini belirlemek için çeşitli teoriler kullanılmıştır. Bu teoriler; örtük kontrol teorisi, bağımsız düşünme teorisi, ayrılma teorisi, artikülasyon teorisi ve sadakat teorisi. Bu teoriler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.4.1. Örtük Kontrol Kuramı

Örtük kontrol teorisine göre çalışanlar; Aidiyet duygusu, belirli bir örgüte bağlılık, gurur ve sadakat olarak tanımlanan örgütsel kimlik tarafından yönetilmektedir. Çalışanlar, örgütsel kimlik aracılığıyla örgütün temel değerlerine uyum sağlamaktadır. Kuruluşun temel değerlerini paylaşan çalışanları olan yöneticilere ne yapacaklarının söylenmesine bile gerek duyulmamaktadır. Çalışanların her halükârda yapmaları gerekeni yaptıkları varsayılmaktadır. Böyle bir zımni kontrol sistemi oldukça etkilidir; yüksek sadakat, yüksek moral ve daha az sürekli denetim gerektirmektedir. Ayrıca, zımni kontrol görünmez olduğundan, çalışanlar potansiyel olarak adil olmayan kurumsal yapılara direnmekte zorlanırlar. Bu bağlamda, zımni kontrol aynı zamanda etik kaygıları da beraberinde getirmektedir (Tracy, 2009: 715-716).

Gosset'e (2009) göre örtük kontrol ve açık kontrol stratejileri birbirinden farklıdır. Açık yönetim stratejileri; Üyelerin davranışlarını kontrol etmek için dış etki kaynaklarına dayanmakta ve örgütsel hedeflere bu tür ifade edilen kontrol yöntemlerinin bir sonucu olarak ulaşılmaktadır. Dış çevreden üyelere açık yönetim stratejisi uygulanmaktadır. Açık kontrol teknikleri, üyelerin aktif olmadığı ve kontrol sürecine katılmaya isteksiz olduğu varsayımına dayanmaktadır. Buna karşılık, örtük liderlik stratejileri, çalışanların liderlikte pasif yerine aktif bir rol oynamasını gerektirmektedir. Astlar, bir bütün olarak sistemle yakın bir ilişki veya özdeşleşme geliştirmeye teşvik edilmektedir. Örtülü olarak kontrol edilen çalışanlar, kuruluşun değerlerini kendilerininmiş gibi benimser ve bu değerleri kurumsal olarak uygun karar verme sürecinde kullanmaktadır. Teorinin ilgili yaklaşımı, örgütsel kontrol sürecinin potansiyel olarak etkileşimli doğasını vurgulamaktadır.

Özdemir (2010), ortaya çıkan yeni tür yönetim yaklaşımları ve örgütsel yapılar, örtük kontrol tekniğinin ortaya çıkışında etkili olduğunu belirtmiştir. Örgütlerde örtük bir

biçimde uygulanan bu kontrol mekanizmasının diğerk bir özelliğı ise üyelerin örgütle özdeşleşip uyumlu bir hal alması ve alınan örgütsel kararlar hususunda muhalif düşüncelerini dile getirmemeleridir. Bu yönden değerkendirildiğinde, örtük kontrol yaklaşımının muhalefeti bastırmak için bir araç olarak kullanılabileceğı sonucu elde edilebilir.

3.4.2. Bağımsız Düşünme Kuramı

1987 yılında ortaya atılan bağımsız düşünme kuramına göre Gorden vd.,(1988) örgütlerde bireyler aynı sahip olmasalar dahi olumsuz bir durumla karşı karşıya kalmayacaklarından emin bir şekilde, muhalif davranışlarına karşılık gelmeyeceğı inancıyla muhalefet sergileyebildiklerinde örgütte daha rahat ve daha özgür eleştirel yaklaşım gösteren örgüt bireyleri, örgüte daha bağılı ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmek konusunda daha başarılı olacaklarını öne sürmektedir.

Özdemir (2010)'e göre örgütsel muhalefetin örgütteki bireylere ve aynı zamanda örgütün kendisine etkilerini açıklayabilmek, bağımsız düşünme kuramının ulaşmayı hedeflediğı noktadır. Bu bağlamda farklı araştırmalar yapılmaktadır. Örgütsel muhalefetin her çalışanda farklı bir bakış açısının ortaya çıkarması hedeflenmektedir. İş görenler kendilerini özgür bir şekilde ifade ettiklerinde ve düşünceleri destek gördüğünde, örgüt içi etik dışı uygulamalar ile karşılaşılma ihtimali de azalacaktır.

Gorden ve Infante (1987)'e göre örgüt liderlerinin doğru yaklaşımları, astlara anlayışlı ve ön yargı olmadan davranmasıyla örgüt üyeleri kendilerini liderlerine daha hissetmekte ve muhalif düşüncelerini yöneticilerine direkt aktarabilmektedir. Bu davranışı benimseyen örgüt liderleri, örgüt üyelerinin fikirlerini rahat bir şekilde ve yargılanmayacaklarını bilerek iletmesiyle örgüt içerisindeki gelişim artacaktır. İş görenlerin görüşlerine liderlerin saygı göstermesi gerekmektedir. Zira tersi burumda iş görenler fikirlerini liderleri ile paylaşmazlar ve örgüt içerisinde çatışmalar meydana gelebilir. Aynı zamanda bu kuram, muhalif bireylerin düşüncelerini bağımsız ve rahat olarak aktarabilmesinin işgörenlerde psikolojik olarak rahatlama sağladığını ve çalışan sesinin bireyin saygınlığını ve örgüt içi bağılılığı da arttırdığını varsaymaktadır.

Yukarıdaki ifadelere ek olarak, bağımsız düşünme teorisi aynı zamanda insanların sesli davranışlarda bulunmasalar bile kendilerini istedikleri zaman ifade etmekte özgür olduklarını bildiklerini ifade etmektedir. Örgütler karşıt bir davranışı kabul ettiklerini

gösterdiklerinde, karşıt görüşlerin ifade edilmesinin yolu açılmakta ve örgüt üyelerinin görüşlerini açıkça ifade etme ve karşılığında intikamcı bir yaklaşım görmeme konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadır (Gorden, Infante ve Graham, 1988). Misillemeye karşı koruma ve yeterli ödüller olmadığında, kuruluş üyeleri farklı görüşlerini kuruluşun yararına olacak şekilde ifade etmekten kaçınmaktadırlar.

3.4.3. Ayrılma- Dile Getirme ve Sadakat Kuramı

Bu teoride Hirschman (1970), organizasyonlar veya şirketler aracılığıyla çalışanlar veya müşteriler arasında bir tür memnuniyetsizlik olduğunda, bireylerin politik, ekonomik ve sosyal sistemlerdeki tepkilerini değerlendirmiştir. Bu teori, örgütsel muhalefet modelinde muhalefetin ifade edilmesinin temelini oluşturmaktadır. Fakat burada muhalefet ve memnuniyetsizlik olgularının ayrı tutulması gerekmektedir. Zira muhalefet ve memnuniyetsizlik olguları birbirleriyle ilişki içerisinde olan iki olgu olsa da eş anlamlı olgular değillerdir.

Kassing (1997)'ye göre muhalefet, iş görenlerin örgütten uzaklaşması ya da ayrı düşmesi durumunda yaşadıkları memnuniyetsizliğe verilen iletişimsel bir tepkidir. Hirschman'nın iş görenlerin memnuniyetsizlik duygusuyla nasıl başa çıktığını açıklamak için tanımlamış olduğu varyasyonlar, iş görenlerin muhalifliklerini nasıl sergiledikleri konusunda, seçenekleri değerlendirmek adına bir sıçrama noktası niteliğindedir.

Sözkonusu modelin ana tezi, katılımcıların (örneğin vatandaşlar, müşteriler, çalışanlar) koşulların kötüleştiğini hissettiklerinde başlıca iki tür aktif yanıt olduğudur. Bunlardan birincisi biri konuşmak, diğeri de ayrılmaktır. Basitçe ifade etmek gerekirse, dissosiyasyon kabul edilemez bir durumdan kaçmak anlamına gelirken, seslendirme değişen koşulları gerektirmektedir. Bu potansiyel tepkiler, ayırma ve sesle ifade edilen iki boyutlu bir düzlemde birleştirilebilir. Şunu belirtmek gerekir ki, dile getirmekle gitmek arasında tek bir alternatif yoktur. Ayrılık ve ses kavramsal olarak farklıdır, ancak bu onları birbirini dışlayan davranışlar yapmamaktadır.

Yener ve Saka (2017), çalışanların riskli ve güvensiz bir ortamda kendilerini ifade edemeyeceklerini ve hatta kendilerini örgütten soyutlayabileceklerini ancak örgütün güven ve destek sunduğu bir ortamda çalışanın sadık kalarak fedakarlık yaptığını iddia etmektedir.

Bu kapsamda görülmektedir ki çalışanlar, örgütle arasındaki bağlantıda risk görmezler ve kendilerini bir örgütün parçası olarak hissettiklerinde, her örgütte olabileceği gibi herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında veya o anda çözüm getiremedikleri bir problem ile karşılaştıklarında akıllarına direkt olarak işten ayrılmayı getirmemektedirler. Tam tersine meydana gelen sorunun veya çözüm üretilmediği sıkıntı hakkında diğer çalışanlardan destek almak için bu sorunları dile getirirler. Dile getirmelerindeki en büyük faktör ise sorunun paylaşıldığında çözüme kavuşturulacağına inanmaları ve örgütlerine karşı duydukları güven duygusudur.

3.5. Örgütsel Muhalefetin Nedenleri

Kassing (2009)'a göre çalışanlarda örgütsel muhalefet davranışının ortaya çıkması için, sorun algısını tetikleyecek, fikir ayrılığına neden olan ve çalışanları düşüncelerini ifade etmeye itecek bir olay gerekmektedir. Örgütsel muhalefetin başlıca sebepleri arasında; verim düşüklüğü, çalışanların birbirlerine olan davranışları, hukuka ve etiğe aykırı uygulamalar, karar alma süreci, performans değerlendirme konusundaki adaletsizlikler ve yetki ve görev kaynaklarının dağıtımını sayılabilir.

Dedeoğlu vd. (2016), örgütsel davranış yönünden örgüt içerisindeki en değerli kaynak olan insanın mutlu ve istediği koşullarda çalışmasını sağlamanın; örgüt yönünden de etkin, verimli, rekabet etme, hedeflerine ulaşma, büyüme ve varlığını sürdürme gibi konuları sağlamak adına, bireylerin tutum, algı ve davranışlarını farklı boyutlarıyla değerlendirmek ve neden-sonuç yönünden ortaya koymak gerektiğini ifade etmişlerdir. Kısaca üyelerin örgütlerinde zıt görüşlere sebep olan detayların gözden geçirilmesi ve bireyin bu olaylara muhalefet etme sebebinin ne olduğunun açıklanması gerekmektedir.

2002 senesinde Kassing ve Armstrong örgütsel muhalefete neden olan faktörler için bir çalışma hazırlamışlardır. Hazırlanan çalışmada örgütsel muhalefete gerçekten etki eden olaylar ele alınmış, bireyleri muhalif tutum sergilemeye iten nedenler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanların örgütsel muhalefetine yol açan olaylar; örgüt üyelerine yönelik davranışlar, örgütsel değişim, karar alımı, etkisizlik, sorumluluk, kaynaklar, etik, performans değerlendirme ve zararın önlenmesi olmak üzere 9 faktör altında toplanmıştır.

Örgütsel değişime muhalefet, örgüt için her zaman kınanacak bir durum değildir ve değişime direnç, mantıklı ve iyi desteklenmiş nedenlere dayanabilir. Sprague ve Ruud (1988), çalışanların muhalif davranışlarının çoğunun verimsizliğe ve duyarsızlığa bir tepki olduğunu ve özellikle değişime karşı örgütsel politikalara, kariyer gelişimine ve haksız tutumlara karşı çıktıklarını bulmuşlardır.

Graham (1983), insanların sakıncalı davranışlarının nedenlerine bakıldığında çalışanların tutumlarının gerçekten doğru olduğunu ve duruma göre gösterilmesi gereken bir davranış olduğunun görülebileceğini ifade etmiştir. Başka bir deyişle, bireylerin kendi çıkarları için göstermediği direnç, kendini bilen ve kendine yeten bireylerin göstermesi gereken bir davranıştır. Çalışanlar, sorunun ciddiyetine, düşman rolünün bir parçası olarak iletişim kurma konusundaki kişisel sorumluluklarına ve karşıt mesajlar oluşturma yeteneklerine veya yeteneklerine dayalı olarak aynı fikirde olmama kararını vermektedirler.

3.6. Örgütsel Muhalefet Stratejileri

Bir örgütün muhalif stratejilerine bakıldığında dört alt boyutla karşılaşılmaktadır. Kassing, (1997) bunları şu şekilde sıralamaktadır: Dikey, örtük, dışsal muhalefet ve haber uçurma stratejileri.

3.6.1. Dikey Muhalefet

Kassing (1998)'göre bir örgütün üyeleri, örgütün dengesini etkileyebilecek kişilere karşı görüşlerini ifade ettiğinde ortaya çıkan muhalefettir. Açıkça ifade edilen muhalefet, yöneticilere karşı muhalif görüşlerin doğrudan ve açık bir şekilde ifade edilmesini içermektedir. Durumun uygulayıcılarını değil, doğru olmadığını iddia ettikleri hareket ve eylemleri liderlere bildirmektir. Bu sayede erken önlem alınabilir. Çünkü vakalar kurumdan ayrılmadan önce bildirilmekte ve kurumda herhangi bir çatışma olmamaktadır. Üyelerin karşıt görüşlerini kiminle veya nasıl paylaştığı, kuruluştaki diğer çalışanlarla olan etkileşimlerine bağlıdır.

Ötken ve Cenkci (2013)'e göre lider ve üye arasındaki iletişim güçlü ise üyeler düşüncelerini ve karşı görüşlerini sözlü olarak ifade etmekten çekinmezler. Çalışanların yöneticilere muhalefetlerini doğrudan ve açıkça ifade edebilmeleri

durumunda dikey bir muhalefet stratejisi oluşmaktadır. Bu örgütsel muhalif stratejide, bireyler tüm muhalif düşüncelerini liderleriyle paylaşmaktadırlar. Kişiler bu eylemlerin sonucunda olumlu yanıt alırsa süreç süreklilik kazanmaktadır. Dikey muhalefete yönelen çalışanlar, sesini duyurmak isteyen, tartışmacı, kontrolcü ve olaylara tepkilerini gösteren kişiler olma eğilimindedir. Kendine güvenen insanlar, diğerlerine kıyasla üstlerine anlatmak ve çözümler sunmak için stratejiler kullanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı gibi bireylerin özellikleri, düşüncelerini yansıtmaya biçimlerini etkilemektedir. Ayrıca, uyumlu ve kişisel insan ilişkilerine değer veren ve bu ilişkilerin bozulmasından korkan hoşgörülü ve bağışlayıcı çalışanlar, muhalif görüş belirtmemekte ve mevcut durumu, görüş ve önerileri desteklemektedir.

Çalışanlar, meslektaşları veya sendikaları ile karşıt görüşleri paylaşırlarsa yatay muhalif davranış gösterirler ve yöneticileri ile etkileşime girerlerse açık örgütsel muhalif davranış sergilemektedirler.

3.6.2. Yatay/Örtük Muhalefet

Goodboy vd., (2008)'e göre örgütlerde karşılaşılan bir diğer muhalif davranış biçimi ise yatay muhalefettir. Yatay direnç, çalışanların örgütsel güce sahip olmak yerine örgütteki diğer meslektaşlarına muhalif görüşlerini ifade etmeleri durumunda ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanların örgütün uygulamalarına karşı bir alan bulamamaları ve farklı görüşlerini örgütte aynı pozisyonda olan meslektaşlarına ifade etmeleri durumudur.

Yılmaz (2019) 'a göre çalışanlar örgütsel uygulama ve politikalar konusunda karşıt görüşlere sahip olsalar da görüşlerini doğrudan üstlerine ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Çalışanlar örgüt içinde muhalif davranışlar sergilemeyi kabul etseler bile, bu düşüncelerini kendileri yerine başka bir iş arkadaşının doğrudan ifade etmesine izin vermeyi tercih edebilirler. Çalışanların kendilerinininkinden çok diğer çalışanların muhalif görüşlerini açıklamalarını istemelerinin nedeni, örgütteki konumlarını tehlikeye atacak durumlardan kaçınmak ve örgütte istenmeyen bir tavırla karşılaşmak istemeleridir. Dolayısıyla direnişlerini gizleyerek yatay direnişte bulunan işçiler mevcuttur.

Burns ve Wagner'e (2013) göre amirler çalışanların kaygılarını anlamadığında çalışanlar yatay muhalefette bulunmaktadır. Kassing ve Avtgis, (1999)'e göre

Çalışanlar farklı görüşlerini ifade etmek isteseler de örgütte uygun ortamın olmaması da yatay karşıtlığın ortaya çıkmasının unsurlarından biridir.

Zengin (2019), fikirlerin ifade edilmesi için uygun ortamın olmaması gibi kişilik özelliklerinin, çalışanların yatay muhalefeti tercih etmelerinde aktif olarak etkilediğini belirtmektedir. Örgütün katı kuralları nedeniyle özgürlük düzeyinin düşük olduğunu düşünen, amirleri ile düşük düzeyde iletişim kuran, yönetim düzeyinde rol almayan ve dış denetim odağına sahip olan çalışanların da bu konudaki düşüncelerini ifade etmeleri olasıdır. Yatay muhalefeti dikey muhalefetten ayıran en önemli unsur muhalefet davranışının yönetim kademesine değil, çalışanla aynı pozisyonda olan iş arkadaşlarına ifade edilmesidir.

Yatay direnç Kasing (2009)'a göre, çalışanların olumsuz bir tepki ile karşılaşma riskini azaltır ve anlayan meslektaşları ile sorunlarını paylaşarak rahatlama sağlamaktadır. Çalışanların gizli direnişi genellikle bu durumdan muzdarip oldukları inancına dayanmaktadır. Rahatsızlıklarını ya ifade etmezler ya da meslektaşlarıyla paylaşmayı tercih ederler. Aslında sorunun farkındalar ama bu konuyu gündeme getirmek istememektedirler.

Burns ve Wagner (2013)'e göre ise yatay muhalefet, örgüt içinde hiyerarşik olarak kendi konumunda bulunanlara gösterilen bir muhalefet türüdür. Başka bir deyişle, söylem düzeyindeki muhalif davranıştır. Bir rgtteki bireylerin karşıt düşüncelerini başka bir örgütün üyelerine ifade etmeleri, örgütün dengesini etkilemeyecek şekilde örtük ya da yatay direnişte bulundukları anlamına gelmektedir.

Kassing ve Armstrong (2002), şimdiye kadar yapılan anketler, çalışanların yönetimin şeffaf olmadığına inandıklarını göstermiştir. Bu yüzden gizli yani yatay karşıtlığa başvurulmaktadır. Kişi, işyerinde fikirlerini sunmak için uygun bir yol ve ortam olmadığını hissederse, kendisini engellenmiş hissetmekte ve bu da diğer çalışanlara karşı direnişe yol açmaktadır. Örgüt yapısı muhalefete kapalıysa ve çalışanların örgütsel sorunları ve olumsuz durumları açıklama motivasyonunu azaltıyorsa, çalışanlar farklı görüşlerini meslektaşlarıyla paylaşmayı tercih edebilirler.

şaylıkay vd., (2017)'ye göre otorite algısı, açık, gizli ve dolaylı muhalefeti olumsuz etkilemektedir. Meslektaşlara yatay muhalefet, işten ayrılma niyetini ve sunum yeteneğini zayıflatmamaktadır. Başka bir deyişle direnç, çalışanların iş tatminini, işe bağlılığını ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bireylerin karşıt düşüncelerini

örgütte birlikte çalıştıkları çalışanlara veya üstlerine iletmeleri iş tatminini ve bağlılığını desteklemekte, örgüt dışında algılanan transferler işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Yapılan çalışmalar; çalışanları yatay direnç göstermeye yönlendiren bazı yaygın durumların olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; Yönetici pozisyonunda çalışmayan ve sözlü saldırganlığı görece yüksek düzeyde olanlar, dış denetim odağına sahip olanlar, üstleri ile iletişimi iyi olmayanlar, işten ayrılmayı düşünenler (Kassing vd., 2012) çalışan olarak sıralanabilir.

3.6.3. Dışsal/Yer Değiştirmiş Muhalefet

Kassing, dışsal muhalefeti, üyelerin karşıt görüşlerini işyeri dışındaki veya birlikte çalıştıkları ancak etkinliği onaylama yetkisi olmayan kişilere iletmek olarak tanımlamaktadır. Örgüt dışından arkadaşlar, eş, aile üyeleri vb. gruplar yer almaktadır (Kaasing, vd. 2002). Birlikte çalışan veya aynı işyerinde çalışmayan, ancak ortak özellikleri konuyu yaptırım gücüne sahip olmayan bireylere yönelik bir örgütsel muhalefet türü olan yerinden edilmiş muhalefet, bir duruma ilişkin sonuç elde edememektedir. Bunun nedeni, sorunun, sorunu etkileyebilecek sistem yöneticileri grubuna ulaşmama olasılığıdır. Çalışanlar, örgütte direndiklerinde bunun kötü görüneceğini ve misilleme ile karşılaşacaklarını düşündüklerinde, dışlanmış muhalif davranışları tercih edebilirler (Kassing vd., 2002).

Garner (2013)' göre dışsal/yer değiştirilmiş muhalefet her zaman desteklenen bir olgu değildir. Örneğin, yüksek getiri oranlarına sahip işlerde çalışanlar direnmeye isteklidir. Bunun temel nedeni, bu tür işyerlerinde çalışanların fikirlerini ifade ederken kaygılı olmaları ve iletişimde güçlük yaşamalarıdır. Çalışanların örgütsel direnç davranışları sonucunda örgütte yaşanan sorunlara çözüm geliştirme ve önemli geri bildirim alma gibi olumlu sonuçlar elde edilmektedir. Ayrıca örgütte muhalif davranışlar, çalışanın yöneticisi veya iş arkadaşı tarafından “uluyan, mızızlanan”, “iyi bir takım arkadaşı değil” olarak etiketlenmesi nedeniyle olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir.

Sorun kurumdaki herhangi birine anlatılmadan veya itiraz edilmeden önce aynı işyerinde çalışmadıkları kişilerle, örneğin yakın arkadaşlar, eşler, arkadaşlar, işle ilgisi olmayan anne babalar ile paylaşılmaktadır. Yer değiştirmiş muhalefet faaliyetlerinin ortaya çıkmasının nedenlerinden biri de görüşlerini gizleme ihtiyacıdır. Bu doğrultuda

bazı çalışanların işyerleri dışında bir grubun faaliyetlerine karşıt görüşleriyle katılmaları ve kendilerini bu şekilde köklendirmeleri bunun başlıca sebepleri arasında muhalifin fikrini özgürce ifade edebilmesidir. Bu ifade, kişiye endişelerinden dolayı iş yeri dışındaki insanlarla paylaştığı için bir rahatlama duygusu vermektedir.

3.6.4. Haber Uçurma

Alper, (2018), Whistleblowing, İngilizce kökenli bir kavramdır; Bir spor müsabakasında hileli bir hareket sonucu düdük çalmak veya düdüğü kullanarak suçları kolluk kuvvetlerini uyarmak gibi anlamları vardır. Diğer bir deyişle ihbarcılık, örgüt üyelerinin örgütteki yasa dışı veya etik olmayan durumları ortaya çıkarmasıdır.

Aykanat ve Vural, (2019), bir çalışanın örgütte yasa dışı faaliyet göstermesini, makul olmayan gelir, yetkiyi kötüye kullanma, yolsuzluk, etik dışı davranış, kamu güvenliğini veya sağlığını etkileyebilecek olaylar vb. Olayların niteliğine göre kamuoyunu bilgilendirmek veya örgütün liderleri tanımlamaktadır.

Gökçe ve Oğuz, (2015) örgüt içinde algılanan ahlaksız veya yasa dışı eylemler karşısında çalışanların davranışlarını çeşitli faktörlerin etkilediğini ifade etmektedir. Bu nedenle haber uçurmayı etkileyen faktörler kişisel, organizasyonel ve durumsal olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Çalışanın ahlaki değerleri, kültürel değerleri, örgütsel bağlılık düzeyi ve zihniyeti kişisel faktörleri; Örgütsel faktörler ayrıca örgütün yapısını, örgütün bilgi uçurma sonucu tepkisini, örgüt iklimini ve örgütteki yönetim türlerini içermektedir. Bir çalışanın hukuka aykırılık ve usulsüzlükleri doğrudan veya dolaylı olarak görmesi durumsal bir faktör olarak çalışanı etkilemektedir. Bu faktörler, çalışanı haber uçurmaya teşvik etmekte veya haber verme davranışı sergilemesini engellemektedir

Kasing, (1997), örgütlerdeki raporlama davranışı, çalışanlar tarafından değerlendirilen bireyler arasındaki yatay örgütsel dirence benzemektedir. Ancak yatay örgütsel muhalif davranış, örgütün yaşadığı sorunları başkalarıyla paylaşmak için etik kriterlere sahip değildir. Herhangi bir karşıt görüşü başkalarıyla paylaşabilir. Ayrıca örgütün dışındakilere haber uçurmanın ıssalmuhalefete benzediği de göz ardı edilemez. Kurum dışı haberlerin muhatapları örneğin medya, meclis veya ticaret odaları iken, dışsal muhalefetin alıcıları ise kurum dışındaki çalışanların akrabaları, akrabaları, arkadaşları ve aile üyeleridir.

Uys (2008)'e göre haber uçurma, kuralların veya etik olmayan organizasyonel uygulamaların, sorunun         ne katkı sa  laması muhtemel i  veya dış muhataplara bildirilmesidir. Bu anlamda yayıncılık bir tür muhalif davranış olarak değerlendirilebilir. Bildirimin temel amacı etik veya etik olmayan davranışları ortadan kaldırmaktır. Bu tutumun bir sonucu olarak, örgütsel bir hatayı ortaya çıkarmak isteyen bir örgüt  yesi, bu davranışı sonucunda ağır bedeller ödemek zorunda kalabilir.

3.7. Örgütsel Muhalefet Davranışına Etki Eden Etmenler

Örgütsel muhalefet, kendiliğinden gerçekleştiği için düşünmeyi gerektiren bir faaliyettir. Son araştırmalar, örgütsel muhalefeti etkileyen birçok faktör belirlemiştir. Kassing'e (2001) göre, bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörler olmak üzere üç faktör muhalif davranışı etkilemektedir (Kassing, 2001). Bu faktörler örgütlerde muhalefetin i leyi ini etkiler ve stratejik davranışın seçim aşamasında etkin rol oynamaktadır (Kassing, 2007). Çalışanlar, anla mazlıklarda kendilerini rahat, etkili ve güvende hissettikleri uygun kitleleri belirlemek için bireysel, ilişkisel ve örgütsel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Bireysel Faktörler

Kassing ve McDowell (2008)' göre örgütlerin muhalif davranışlarını etkileyen faktörlerden biri de örgüt üyelerinin kişisel değerleridir. Örgütlerde muhalif davranışın ortaya çıkması, örgütün bir çalışanının örgütten uzaklaşmaya başlamasıyla görülebilir. Dolayısıyla,  rg tsel çalışanların bireysel ve örgütsel yönelimleri ile birlikte hareket ettikleri konum, kişisel faktörlerle ilişkilidir.

Bireysel faktörleri kısaca açıklamak gerekirse, örgütlerde doğan hareketler ve örgütün dış çevresinden örgüte aktarılan davranış kalıplarıdır. Örgüt içinde farklı görüşler ifade eden kişiler genellikle saldırgan, çatışmacı ve yıkıcı kişiler olarak kabul edilse de, gerçekte muhalif davranışların çatışma içermemesi gerektiği ve muhalefetin görüşünün yıkıcı değil yapıcı olduğu dikkate alınmalıdır.

Bireysel etkiler, çalışanların g         duygularını, çatışmadan kaçınma tercihlerini, doğru ve yanlış algısını ve örgütsel rollerini içermektedir (Kassing, 2001). Bu doğrultuda Kassing ve Avtgis (1999), bireylerin iletişim özellikleri ile karşı gelme davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bireysel farklılıkların genelde iletişim

özelliklerinde, özelde ise çalışanların karşı gelme davranışlarında farklılıklar olduğunu bulmuşlardır.

Kassing (1997), direncin ilk olarak, bir kişinin örgütünden uzak veya bağlantısının kopmuş hissettiğinde kişisel düzeyde ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu nedenle bireysel faktörler, çalışanların yetenekleri/nitelikleri, çalışan ilişkileri, örgütleriyle ilişkileri ve örgütteki konumları ile ilgilidir. Çalışan eğilimleri/özellikleri açısından, bazı araştırmalar sözel saldırganlığın, tartışmaların ve kontrol odağının (Kassing & Avtgis, 2001) çalışanların güçsüzlük duygularını ve çatışmadan kaçınma tercihlerini (Sprague & Ruud, 1998) etkilediğini bulmuştur.

Çalışanların örgüt ve örgütleriyle ilişkileri kategorisinde, çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti ve örgütsel kimlik, çalışan anlaşmazlıkları ile ilgilidir (Kassing, 2000). Bireysel faktörler çalışan anlaşmazlıklarını etkiler; ancak, muhtemelen ilişkisel ve organizasyonel faktörlerin bir kombinasyonu ile çalışmaktadırlar.

İlişkisel Faktörler

Kassing ve Armstrong (2002), örgütsel muhalefeti etkileyen diğer faktörler olan ilişkisel faktörler, çalışanların amirleriyle olan ilişkileri ve üyelerin işyerlerindeki ilişki türleri ile ilgilidir. Örgütte çalışan kişiler üstleriyle iyi ilişkiler kurmuşlarsa karşıt görüşleri rahatlıkla bildirebileceklerdir. Aksi takdirde, amir-ast ilişkisi sağlıklı bir şekilde kurulmazsa, bunu amirleri yerine kuruluştaki çalışan diğer kişilere aktarmak istemektedirler. Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için örgütün departmanları ile gerekli bağlantıları sağlamak amacıyla örgütün kendisi ile dış çevre arasındaki sürekli bilgi akışı ile bağlantılı olarak gerçekleşen bir süreçtir.

İlişkisel faktörler, çalışanların iş arkadaşları, amirleri veya organizasyonun diğer üyeleriyle olan kişisel ilişkilerini içeren her şeyi içermektedir. İlişkisel faktörlerin çatışmanın ifadesini etik sorunlardan daha fazla etkilediği gösterilmiştir (Kassing & Armstrong, 2002). Bu onların iş ilişkilerini etkileyen en önemli faktördür. Muhalefet kavramının ortaya çıkmaya başladığı ilk çalışmalarda, çalışanların üstleriyle olan konuşmalarında en çabuk muhalefeti seçtikleri ve diğer meslektaşlarının lehine hareket ettikleri ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak, iyi bağlantıları olan çalışanların, zayıf bağlantılı çalışanlara göre dikey/açık direnç gösterme olasılığı daha yüksektir. Benzer şekilde Payne (2014), çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güven algısı ne kadar

yüksekse, çalışanların örtülü/yatay ve dışsal/dışsal dirençten ziyade dikey direniş gösterme olasılıklarının o kadar yüksek olduğunu bulmuştur. Bu nedenle, kişilerarası ilişkiler, çalışanların anlaşmazlıklarını nasıl ifade ettikleri konusunda önemli bir faktör olabilir.

Örgütsel Faktörler

Örgütsel muhalefet davranışını etkileyen faktörlerin sonuncusu örgütsel faktörlerdir. Çalışanlar proaktif olmalı ve fikirlerini kiminle paylaşacakları konusunda doğru kararı vermelidir. Arazi işleminde çalışanların dikkat etmesi gereken nüanslar bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi, çalışanın davranışına kimlere karşı muhalefet gösterdiğidir. En çok dikkat etmeniz gereken nokta burasıdır. Bu muhalif davranışa etki eden diğer bir faktör ise çalışanların örgüt kültürü, iklimi ve adalet gibi faktörlerdir. Bireylerin kendilerini daha rahat ifade edebildiği ve görüşlerini ifade edebildiği işyerlerinde muhalif görüşlerini doğrudan amirlerine giderek ifade edebilmektedir. Üstlerinden doğru ve karşı bildirim alan çalışanlar, görüş ve fikirlerine önem verildiği için kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler. Ters durumda ise çalışan bu kez kendini gölgede hisseder, görüşlerinin dikkate alınmadığını hisseder ve kendini değersiz olarak etiketler. Bu davranışın sonucunda içe dönük çalışan, amirleri yerine iş arkadaşlarıyla paylaşımda bulunur. Örgütsel etkiler, işyerinde ifade özgürlüğü gibi, muhalefeti ifade etme ile daha kolay ilişkilendirilen faktörleri içermektedir (Hegstrom, 1999); ve ayrıca örgütlerin muhalefete nasıl tepki verdiği, muhalefet olasılığını etkilemektedir (Kassing, 2002). Örgütsel faktörler, çalışanların örgütle nasıl özdeşleştiği ve hoşgörülü çalışanların örgütlerini muhalif olarak görmeleridir. Burada aslında yöneticiler çalışanların görüşlerini dikkate alırlarsa ve çalışanlar muhalif eylemlerinin örgütsel politika ve uygulamalarda değişiklik meydana getireceğini düşünürlerse, çalışanların dikey direnç kullanma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu nedenle, örgütsel direnci etkileyen faktörler, üyelerin işyeri durumlarını nasıl gördükleri ve işyerindeki amirleri ve çalışanlarla ne kadar etkileşimde bulundukları ile ilgilidir. Özellikleri ve örgütsel anlaşmazlıklar üzerindeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Sayıları az olan bu çalışmalar, bu davranışların ele alınması için daha fazla müdahaleye ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

3.8. Örgütlerde Muhalefet Süreci

Örgütsel muhalefetle ilgili ilk çalışmalar Kassing (1998); Kassing & Armstrong (2002); Sprague & Ruud (1988), çoğunlukla muhalefeti tetikleyen olaylara, muhalefetin ifade edilmesini etkileyen faktörlere ve muhalefetin ifade edildiği kitleye odaklanmıştır. Kassing'ın (1998) örgütsel muhalefet modelinin kavramsallaştırılmasından sonra, bazı araştırmalar Garner (2013); Kassing (2009); çalışanların muhalefetlerini ifade etmek için seçtikleri muhalefet mesajlarının veya muhalefet stratejilerinin içeriğini ve muhalefet konuşmalarının sonuçlarını keşfetmeye başlamıştır. Çalışanların muhalefet mesajlarını inceleme yolu, çalışan geri bildirimi ve iş yerlerinin iyileştirilmesi ve çalışanların gerçekten ne söylemek istediğini anlamak için önemlidir. Muhalif konuşma, izleyicilere anlaşmazlıkların ifade edilmesini ve izleyicilerin muhalif konuşmalara tepkilerini gerektirir.

Muhalefet konuşma eylemi olduğundan, örgütsel muhalefetle ilgili Garner, (2003); Kassing (2009); Zaini, Elmes, Pavlov, Saeed (2016) çalışmalar, muhaliflerin öz bildirimlerini ve çalışanların algılarını incelemiştir. Bununla birlikte, son dönem bilim adamları ve çalışmalar, örgütsel muhalefetin operasyonelleştirilmesinin, muhalefetle ilgili olarak denetçilerin ve iş arkadaşlarının algılarını da içermesi gerektiğini vurgulamıştır.

Kassing'e (2009) göre örgütte muhalefetin çok aşamalı bir süreci vardır. Başka bir deyişle, çalışanlar işyerinde yaşanan hayal kırıklıklarıyla ilgili görüşlerini amirlerine veya iş arkadaşlarına ifade ettiklerinde, istenen veya istenmeyen yanıtlar alabilirler. Dolayısıyla, muhalefet süreci açısından çalışanların birden fazla vesilesi olabilir ve muhalefet olayları örgütlerde tek seferlik olaylar değildir. Kassing (2009) ve diğer akademisyenler, muhalefet ifadesinin zaman içinde geliştiğini ve nihayetinde örgütsel muhalefetin etkileşimli bir fenomen olarak görülebileceğini düşünmeye başladılar.

Son zamanlarda, örgütsel muhalefetle ilgili bazı araştırmalar Al-Busaidi (2014); Garner (2013), muhalefetin ayrı bir olay olmadığı görüşündedir. Çalışmaların çoğunun, belirli muhalif olay türlerinin nedensel ilişkiler içinde gerçekleştiğini öne sürdüğünü belirtmişlerdir. Ancak çalışanların işyerinde gerçekte nasıl muhalefet yaşadıklarını yansıtmaz. Çalışanlar muhalefetlerini ifade etmeye karar verebilirler ancak bazen deneyimlerini yöneticiye ya da organizasyona açıkça göstermek istemezler. Ayrıca çalışanlar, muhalefetlerini ifade etmek için diğer alternatif

muhalefet stratejilerini seçebilirler. Dolayısıyla muhalefet sürecini yeniden incelemek için Croucher, Kassing, Diers Lawson (2013); Garner (2018) gibi yeni yaklaşımlar vardır.

Garner (2016) ilk yaklaşım, örgütsel muhalefet için tanımlanan birlikte inşa edilmiş sürece dayanmaktadır. Süreç, çalışanların fiili muhalefet stratejilerini ifade ettiklerinde muhalefetlerinin nasıl karşılanacağını değerlendirmesi ile ilgilidir. Putnam ve Boys (2006) birlikte yapılandırmayı örgütsel performans metaforu içinde incelemiştir. Muhalefet etkileşimli bir fenomen olduğundan, birlikte inşa etme, sosyal gerçeklikleri içinde etkileşime giren veya çatışma yaşayan iki veya daha fazla insan için kullanılır. Dolayısıyla muhalefet, muhalifin deneyimine dayanmaktadır; ancak, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının muhalefet sürecine katkıları, birlikte inşa için çok önemlidir.

Garner (2016)'e göre ikinci yaklaşım, muhalefeti sürekli bir süreç olarak yansıtır. Süreç perspektifine dayanmaktadır. Akademisyenler, süreç yaklaşımının geçmişte yaşanan deneyimler gibi farklı görüşteki olaylar arasındaki tesadüfi ilişkiler için kullanıldığını ve sürecin zaman içinde geliştiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla bu yaklaşım, muhaliflerin geçmişteki muhalif deneyimlerinin gelecekteki muhalefet stratejilerini nasıl etkilediğini yansıtmaktadır.

Garner (2013) örgütsel muhalefeti süreç teorisinin dört aşamasına dayalı olarak incelemiştir; ardından üç aşamalı muhalefet görüşmesi modelini çökeltme, ilk görüşme ve artık iletişim olarak tanımlamıştır. Yağış, muhaliflerin olayları tetikleyici hissini ve muhalefet ifadesinin sonuçları hakkında değerlendirmelerini gerektirir. Örneğin, iş arkadaşları veya amirlerle sohbet etmek, muhaliflerin algısına yardımcı olur. İlk konuşma, muhaliflerin izleyicilere ifadesini açıklamaktadır. Örneğin, izleyicilerin tepkilerinin muhalefet sürecinde olumlu ya da olumsuz rolleri vardır. Ve artık iletişim, geçmiş ve gelecekteki muhalif konuşmalar arasındaki bağlantının bir parçasıdır.

Son olarak, son zamanlardaki bilim adamları, muhalefet sürecini içeren muhalefet ifadesi ve muhalif kitleler için yeni dinamikleri de incelediler. Gossett ve Kilker (2006) karşı kurumsal web siteleri aracılığıyla çevrimiçi muhalefet kanallarını incelemiştir. Bu web sitelerinin çalışanların örgütsel hayal kırıklıklarını, şikayetlerini ve muhalefetlerini ifade etmeleri için geliştirildiğini incelemiştir. Bu tür web siteleri aracılığıyla muhaliflere erişilemez ve bu nedenle, misilleme yapmaktan daha az korkarak, muhaliflerini halka açık çevrimiçi portallarda isimsiz olarak ifade edebilirler

(Turnage ve Goodboy, 2016). Çalışmalarında, izleyicilere karşı muhalefet ifadesi başka bir muhalefet kanalı biçimine evrildi. Başka bir deyişle, muhalefet sosyal medya veya internet siteleri aracılığıyla ifade edilebileceği gibi, kuruluşların resmi iletişim kanalları, alenen veya sendikalar aracılığıyla da ifade edilmektedir (King, 2014).

3.9. Örgütsel Muhalefet Üzerine Yapılan Çalışmalar

Kassing (2001) yaptığı araştırmada, örgütsel muhalefet sürecinde kişinin kişilik özelliklerine ve alışkanlıklarına göre muhalefet yeteneği boyutunun değiştiğini ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda katılımcılara sunduğu vaka incelemelerini ve senaryoları kullanan Kassing, daha az agresif olan ve sözlü ifadeden kaçınanların gizli anlaşmazlıklarını dile getirdiklerini görmüştür. Görüşme zihniyeti katılımcılardan daha yüksek olanların kendilerini daha sözlü olarak ifade etme isteği ve isteğine sahip olduklarını ve bu kişilerin örgütteki astları ve yöneticileri ile karşı koyabilecekleri bir dilde rahat iletişim kurduklarını tespit etmiştir.

Kassing ve Avtgis (2001) tarafından yapılan araştırmada, yönetim beklentisinin yerinin muhalefeti ifade etme stratejisi üzerindeki etkisini bulmayı amaçlamıştır. Çalışma, New York'ta tam zamanlı 280 kişiye uygulanmıştır. Araştırmada Kassing (2000) tarafından geliştirilen 18 maddelik “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” ve Spector (1988) tarafından geliştirilen “iş yerinde kontrol odağı” ölçeği kullanılmıştır. Genel olarak daha az itaatkar ve daha tartışmacı olan iç kontrol odaklı çalışanların, dış kontrol odaklı çalışanlara göre dikey muhalefeti daha sık kullandıkları, dış kontrol odaklı çalışanların ise yatay muhalefeti tercih ettikleri sonucuna varmışlardır.

Özdemir (2013) tarafından 2009-2010 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın merkez ilçelerinde bulunan 134 resmi ilk ve ortaokulda görev yapan 381 öğretmen üzerinde örgütsel dirence ilişkin öğretmen görüşlerinin araştırıldığı araştırma yapılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonunda okul yöneticilerinin etik dışı, yasa dışı ve taciz edici davranışlarının öğretmenlerin direnişine neden olduğunu bulmuşlardır. Cinsiyet, “açık karşıtlık” ve “örtük karşıtlık” alt boyutlarında bir fark yaratmazken; eğitimin “açık muhalefet” ve “zımnî muhalefet” davranışları arasında fark yaratmadığı, ancak lisans mezunu öğretmenlere göre daha fazla “muhabirlik” davranışı sergiledikleri; Sendikalı

öğretmenlerin, sendikasıız öğretmenlere göre daha fazla muhalif davranış sergiledikleri görölmüşür. (Özdemir, 2013, s.113-128).

Payne'in (2014) araştırmasında amaç, işyeri muhalefetini ve yönetici ile çalışan arasındaki güven ilişkisini incelemektir. Veriler, Kassing (1998) Örgütsel Muhalefet Ölçeği ve Koys ve DeCotiis (1991) Psikolojik İklim Ölçeği Manager 78 Güven Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Sonuç olarak eğitim, sağlık, hizmet ve üretim sektörlerinde tam zamanlı 179 çalışandan toplanan verilerin analizinde; Yöneticiye duyulan güvenin dikey muhalefetle pozitif, dış muhalefetle yatay ve negatif yönde ilişkili olduğı bulunmuştur. (Payne, 2014, s.131).

Yıldız'ın (2014) araştırmasının amacı, ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel karşıtlığını değerlendirmektir. Araştırma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Bolu ili merkez ilçesinde görev yapan 171 sınıf öğretmeni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Sonuç olarak yapılan incelemede ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel muhalefet algılarının “düşük” düzeyde olduğı tespit edilmiştir. Yaş değişkenlerine göre öğretmenlerin görüşleri arasında farklılık bulunurken; Cinsiyete ve mesleki pozisyona göre görüşleri arasında fark olmadığı elde edilmiştir.

Dağlı ve Ağalday'ın (2015) araştırmasında 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarında gerçekleştirilmiştir. Araştırma 191 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiş olup, veriler Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin ikinci bölümü kullanılarak toplanmıştır. Veri analizi sonucunda; öğretmenlerin genellikle yöneticilerin davranışlarını “bazen” muhalefet nedeni olarak gördükleri tespit edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel direncin nedenlerine ilişkin görüşlerinin ortalamalarından; öğrenim durumu, hizmet süresi, cinsiyet, sendika üyeliğı ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı fark bulunmadığı elde edilmiştir.

4. ÖRGÜTSEL YARATICILIK

4.1. Yaratıcılık Kavramı

Amabile, Conti, Coon, Lazenby ve Herron (1996)'a göre yaratıcılık işle ilgili sorunlara yeni ve uygun çözümlerin geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. Yaratıcılık, sanattan psikolojiye kadar birçok bilim alanında yeni ve değerli şekillerde ortaya çıkan özgün gelişimi ifade etmektedir. Yaratıcılık, tanımı gereği, herhangi bir alanda yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesidir.

Ford'a (1996) göre yaratıcılık, belirli bir alanda çalışan bireylerin bir ürünün yeniliği ve değeri hakkında öznel yargılarını içeren, aktör tarafından sunulan ve zamanla değişebilen ürünün kalitesini ifade eden bir süreçtir. Özetle, Ford (1996) yaratıcılığı, yeniliğin ve belirli bir eylemin sonucunun alana özgü, öznel bir değerlendirmesi olarak ifade etmektedir.

Cropley (2001)'e göre yaratıcılık terimi farklı anlamlarda kullanılmış ve kavramı farklı çağlar boyunca gelişmiştir. Bu kavram, bir tür kendini ifade etme ya da bilinmeyenin bir tür kişisel anlayışı olarak görülmüştür. Bu yaklaşım, yaratıcılığın resim, heykel, mühendislik ve edebi hikayelerde kendini gösteren zevkli bir fenomen olduğu anlamına gelir.

Örgütsel yaratıcılık, örgüte yardımcı olan yeni ve yaratıcı bir kavramın geliştirilmesidir. Çeşitli bireyler (örn. kişilik ve uzmanlık), kolektif (örn. büyüklük ve çeşitlilik), çevresel ve örgütsel (örn. yapı ve strateji) unsurlar örgütsel yaratıcılığı etkilemektedir. (Perry-Smith ve Shalley, 2014) için (Vasconcellos, Garrido ve Parente, 2019), yaratıcılığın gelişmesine yardımcı olan bireylere, ürünlere, düşünce süreçlerine veya yöntemlere ait özel özellikleri ifade eder (Koch, Wenzel ve Maibier, 2018). Bu nedenle, örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir kolektif sistem içindeki çeşitli yapısal faktörleri etkileyen ve bunlardan etkilenen kolektif bir başarı olarak tanımlanabilir. (Hargadon & Bechky, 2006) ve yaygın olarak müşteri problemlerinin etkin bir şekilde

özölmesine yardımcı olan ve daha yüksek organizasyonel performans sağlayan bir rekabet avantajı olarak bilinmektedir (Anderson, Potocnik ve Zhou, 2014).

Yaratıcılık, insan toplumunun temel bir yönüdür, ancak onu yakalamak ve tanımlamak çok zordur. Geleneksel olarak sanat, hayal gücü ve hatta zeka ile ilişkilendirilmiştir. Teknolojik gelişme, küreselleşme ve demografik değişimler, iş mantığı ve istihdam uygulamalarının değişmesine, ülkeler, bölgeler ve iş birimleri arasındaki rekabetin artmasına neden olmuştur. Böylece yaratıcılık kavramını ulusal ve sosyal politika, kurumsal stratejiler ve değer beyanları, iş ilanları ve günlük tartışmalar gibi yeni alanlara aktarmıştır. Yaratıcılık kavramı hoş bir sese ve olumlu bir havaya sahip olduğu için araştırmacılar her zaman daha fazlasını ve daha iyisini istemektedirler. Bununla birlikte, akademik araştırmalarda yaratıcılık kavramının benimsenmesi çeşitli zorluklar içermektedir.

Yaratıcılık olgusu, ampirik araştırmalarla kolayca ele alınabileceğinden çok daha çeşitli, kapsamlı ve karmaşıktır. Bu nedenle, yaratıcılık çalışmaları yaratıcılığın bir yönüne, bakış açısına veya boyutuna ışık tutabilirken, diğer bazı yönler veya bakış açıları zorunlu olarak dışarıda bırakılmıştır. Bir kavram ve araştırma konusu olarak örgütsel yaratıcılığın karmaşıklığı, yaratıcılığın gerçekte keşfedilen yönü hakkında nasıl eleştirel ve yansıtıcı olduğunu açıklamakta ve örgütsel yaratıcılığın diğer katkıları ve kavramlarıyla nasıl ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu, yalnızca örgütsel yaratıcılıkla ilgili bilgi çalışmalarını sentezleme ihtiyacını değil, aynı zamanda örgütsel yaratıcılıkla ilgili bilginin gelişimi ve mevcut durumu hakkında eleştirel ve yansıtıcı araştırma yürütme ihtiyacını da vurgulamaktadır. Yaratıcılık kavramı, birçok bilim insanı tarafından çeşitli özelliklerini keşfederek tanımlanmıştır. Öyle ki Watt (2007) yaratıcılığı “bireylerin örgüt içindeki ve çalışma ortamındaki yaratıcı performansının bir işlevi” olarak tanımlamıştır. Florida ve Goodnight (2005) ise çalışanları fikirleri değerli ürün veya hizmetlere dönüştüren yaratıcı düşünürlerin cephaneliği olarak görmüş ve örgütlerin en önemli varlıkları olduklarını belirtmişlerdir. Bu aynı zamanda hem kamu hem de özel tüm kurumların örgütsel yaratıcılık için yaratıcı çalışanların varlığına ve performansına bağlı olduğu fikrini desteklemektedir. Benzer şekilde Dorum ve Vollen (2016), yaratıcılığın özellikle ileri teknoloji sektöründe başarılı şirketlerin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edildiğini bildirmiştir.

Blomberg (2016), yaratıcılık araştırmasının köklerinin psikolojik ve psikometrik araştırmalara dayandığını iddia etse de mistisizm ve maneviyatla da ilişkili olduğunu iddia etmektedir. Bu, yaratıcılık anlayışımızı ve onun hakkında düşünme şeklimizi etkileyebilir. Daha da önemlisi, örgütsel yaratıcılık üzerine mevcut araştırma, birçok farklı etkinin çapraz ateşindedir.

Harrington (1990) yaratıcılığı, esas olarak yeni fikirlerin uygulanmasını içeren özgünlük, uyum sağlama ve uygulamaya dayalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Özellikle, yaratıcılığın yanı sıra yalnızca yaratıcının kendisine değer veren sosyal yaratıcılığın, tek bir kişi tarafından yaratılmış olsa bile başkalarına da değer verdiğini savunmuştur. Bu bağlamda, organizasyonların yaratıcılığının çoğu sosyal yaratıcılıktır, çünkü yaratıcılık bir şekilde organizasyonun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Yaratıcılık, kolektif tanımını karşılayan bir ekosistemin veya kolektif girişimin sonucudur. Her bireyin bu ortak girişime yaptığı yeni katkının yaratıcılığı (değeri), iş ekosistemindeki diğer değer yaratan insanların ve süreçlerin varlığıyla ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır.

Dorum ve Vollen (2016), çalışanların yenilikçi davranışlarını ve kurumsal yeniliği sürdürmenin rekabet gücü ve uzun vadeli başarı için hayati önem taşıdığını bulmuşlardır. Her çalışanın yaratıcı olma yeteneği vardır, ancak bunun kapsamı ve sıklığı çalışma ortamından etkilenmektedir. Bununla birlikte, kuruluşlardaki bireysel çalışanlar arasında yaratıcı performansı destekleyen koşullar hakkında çok az şey bilinmektedir. İyi bir yenilikçi ortam, çalışanın içsel motivasyonu ve dolayısıyla örgütsel yaratıcılığı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve önemini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, kuruluşlar genellikle yaratıcı bireyler için engeller ve sınırlar koymaktadır. Bürokrasi, zaman ve mali kaynak yetersizliğinden dolayı yöneticiler, çalışanlarının örgütsel yaratıcılıklarını ifade etmelerine izin vermemektedir.

Nisula (2013) çalışmasında yaratıcılığın anlamını araştırmış ve yaratıcılığın, iş birliği yoluyla yeni fikirleri ve sorunları çözmenin yeni yollarını teşvik eden ve bu alanda değer yaratmak için birden fazla bilimsel bilgi alanını içeren diyalogları içeren çok çeşitli faaliyetler olduğu sonucuna varmıştır. Yaratıcılık birçok şekilde tanımlanmış olup kişi, süreç, hizmet ve ürün gibi çeşitli yönlerden söz etmektedir.

Khalili (2015) makalesinde “yaratıcı bir düşünce veya davranışın hem yeni/orijinal hem de kullanışlı/uygun olması gerektiğini” belirtmiştir. Ek olarak, çoğu teorisyen

yaratıcılığı, ürünler, hizmetler ve süreçler gibi çeşitli şekillerde sunulabilen yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlamıştır.

Mevcut literatürde yaratıcılık, inovasyonla ilgili önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Amabil ve diğerleri (1996), tüm yeniliklerin yaratıcı fikirlerle başladığını iddia etmektedir. Yaratıcılık, inovasyonun ilk adımı ve tüm inovasyonların temelidir. Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramları açıkça ilişkilidir. Bu nedenle "yaratıcılık" ve "inovasyon" terimleri bazen birbirinin yerine bazen de tesadüfen kullanılmaktadır. Khalili (2015) inovasyon, işyerinde yeni fikirlerin uygulanması veya uygulanması iken, yaratıcı etkileşim, inovasyona katkıda bulunmaya odaklandığından doğası gereği daha esastır.

Barker (2002) yaratıcılık tanımlarının ortak yönlerini şu şekilde ifade etmektedir: Yaratıcılık, insanı diğer canlılardan ayıran en eşsiz niteliktir. Yaratıcılık, zihinsel çabanın sonucudur ve genellikle zihindeki somut hareketler ve nesneler açısından düşünülür. Ayrıca yaratıcı olmak, herhangi bir şey hakkında olağanüstü veya sıradan bir şekilde düşünmek anlamına gelmektedir.

4.2. Yaratıcılığa Etki Eden Unsurlar

Öztürk ve Wilemon (2001)'e göre yaratıcı düşünce ve davranışın önündeki engellerin görsel olarak belirlenmesi ve anlaşılması, örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde önemli bir faktördür. Bu engelleri belirlemek çok önemlidir çünkü farkındalık onları aşmanın ilk adımıdır. Yöneticiler bu engellerin örgüt içinde var olduğunu bilirlerse ve etkilerinin farkındalarsa bu engellerin üstesinden gelmede daha etkili olacaklardır.

Hansen (2012) yaptığı çalışmada yaratıcılığı artıran farklı faktörlerden bahsetmektedir. Ona göre öne çıkan önemli bir faktör de maç. Diğer bir deyişle, çalışanları uzmanlıklarını ve yaratıcı düşünme yeteneklerini kullanan, iç motivasyonu teşvik eden ve daha fazla gelişme fırsatı sağlayan görevlere uyarlamak ve burada birincil rol yönetime aittir. Ayrıca organizasyon içinde yaratıcılığın geliştirilmesi için çalışma grupları oluşturulması gerekmektedir. Farklı görüşler, bakış açıları ve kişilikler içeren ekibin farklı yapısı ve fikirlerini ve yeni fikirleri teşvik eden destekleyici bir ortam oluşmasına neden olacaktır.

Woodman vd. (1993) araştırmalarının sonuçlarına göre, yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için bireylerin yaratıcı kalabilmeleri için bilgilerini örgütteki diğerk işilerle özgürce paylaşabilmeleri ve kararlara katılabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, başkalarının görüş ve bilgilerinin elde edilmesi, organizasyonun yaratıcı performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olabilir. Ayrıca yaratıcılığı artıran unsurlardan biri de ödüldür. Ödüllerin yaratılma ve bireylere iletilme şekli de yaratıcılığı etkileyebilir; özellikle içsel motivasyonu etkileyebilirler.

Shalley ve Gilson (2004), ekip ve çalışma grubu faktörlerini tanımlarken, sosyal etkileşimin organizasyon içindeki bireysel yaratıcılığı etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanın meslektaşlarının görüşü, bireyin yaratıcı çalışması ve organizasyonunun genel imajını etkileyebilmektedir. Ayrıca, grup içindeki uzmanlık ve beceri çeşitliliğini artırması beklenen grup yapısının çeşitliliği, tartışmalara farklı bakış açıları getirmesi ve bariz problem çözme alternatiflerinin ötesine geçmesi büyümeyi destekleyen noktalardır.

Morris (2018), “Geliştirme rgtsel Yaratıcılık” başlıklı bir inceleme yazmıştır. Bu çalışmada, birkaç yönü vurgulamıştır. Yazara göre, örgütsel yaratıcılık seçime, takaslara ve karmaşıklığın riskli dengesine bağlıdır. Yaratıcı bir organizasyon, risk yönetiminde esnek olmalı, ancak öğrenme ve deneyim yoluyla "yeniye" arama özgürlüğüne izin vermelidir. Yaratıcılığa elverişli bir ortamın çok önemli olduğuna inanıyor ve kanıtlar, her şeyin kültüre, iklime ve çevrenin fiziksel özelliklerine bağlı olduğu görüşünü desteklemektedir. Yaratıcı bir ortamda yaratıcı sonuçların üretildiği ve bir kültür olarak yaratıcılığın teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir yaratıcılık sistemidir. Bu bağlamda yaratıcılık birkaç kişiyle sınırlı kalmamalı, tüm çalışanlar yaratıcı bir bütün olmaya teşvik edilmelidir. Bireylere işlerini organize etmede azami takdir yetkisi verilirse, öz-yeterlikleri güçlüyse ve yüksek kaliteli bilgi mevcutsa, kuruluşların yaratıcılığı teşvik edilmektedir.

Nazari ve Shahdadnejad (2011)' göre örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve yapıcı rollerini sürdürebilmeleri için yeni bir bakış açısına, olumlu düşüncelere, fikirlere, saha araştırmalarına dayalı yeni fikir ve teorileri öğrenmeye ihtiyaçları vardır, aksi takdirde örgütün gerileme ve yıkım dinamiklerini başlatmış olmaktadır.

Wong ve Pang (2003), yaratıcılığın önündeki engellerin çok önemli konular olduğunu ve bu tür engellerin sayısının çok çeşitli olduğunu savunmaktadır. Bu engellerin

birçoğu bireysel kişilik, sosyal çevre veya çalışma ortamına göre sınıflandırılabilir. Örneğin Wong ve Pang, otel endüstrisi üzerine yaptıkları çalışmada bu engellerin bazılarının altını çizmiştir. Elde edilen sonuçlar, zaman kısıtlamaları, yetersiz kaynaklar, değerlendirme ve mevcut durum gibi konular araştırmacıların özellikle dikkat ettiği ve analiz ettiği unsurlardır.

Sadi ve Al-Dubaisi'ye (2008) göre yaratıcılık ve değişim yakından ilişkilidir. Değişime yanıt vermek yaratıcılık gerektirir ve yaratıcılık değişimin sonucudur. Yaratıcılık ve değişimin her ikisi de yeni yönler anlamına gelmektedir. Her ikisi de belirsizlik ve risk içermektedir. Yaratıcılık sapma ile ilgilidir, yani risklidir. Pek çok insan, sıkı çalışma gerektirdiği için değişime direnmektedir. Bu, değişen kalıpları, alışkanlıkları ve yaklaşımları gerektirmektedir. Öte yandan, değişim olumludur çünkü durumu değişim, kendini gerçekleştirme, benzersiz yetenekler ve duygular aracılığıyla ifade edilebilir. Birçok yaratıcılık uzmanı, insanların genellikle değişime dirençli olmadığına, ancak geçmişteki olumsuz deneyimleri kabul etmek zorunda olduğuna inanmaktadır. Ticari organizasyonlarda, değişim genellikle gelişme olarak ilan edilmekte ve zımni iyileştirme vaadi yerine getirilmediğinde, insanlar hüsrana uğramakta, alaycı ve gelecekteki değişimi kabul etme konusunda isteksiz hale gelmektedir.

Vetillart (2014) eğitimin yaratıcılıkta önemli bir rol oynadığını vurgulamıştır. Ona göre örgün eğitimin geleneklere uyma çabası, yaratıcı ifadenin önünde ciddi bir engeldir. Çünkü eğitim kurumunun katı kuralları ve başkalarının kararları nedeniyle çocukların yaratıcılıklarını ilk kez yitirdikleri okul burasıdır. Ayrıca yaşam olaylarının bir bireyi derinden etkileyebileceğini açıklamıştır. Örneğin, hastalık veya yalnızlık, hayal gücünün ve yaratıcı düşüncenin önündeki ciddi engellerdir.

Amabil vd., (2002), birçok çalışmanın yaratıcılığın nasıl olumsuz etkilendiğine odaklandığını belirtmiştir. Mevcut araştırmaların önerdiği faktörler yaratıcılığı olumsuz etkiliyor: korku, zaman baskısı, yeni fikirlerin sert eleştirisi, siyasi engeller, kurumsal çevrenin engellenmesi, nicelikten çok kalite ve standardizasyon yoluyla yeteneklerin bireysel olarak dışlanması. Bu etkenler yaratıcılığı öldüren olumsuz etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Vetillart (2014) yaratıcılık kavramının önündeki engelleri içeren bir araştırma yapmıştır. Araştırmacıya göre, günümüzde organizasyonlarımızın çoğu yaratıcılığı kabul etmeyen ve değişime direnen bir şekilde yapılandırıldığı için teoride tekrar eden

bir paradoks var. Geriye dönüp bakıldığında, örgütsel işlevler katı kurallar ve düzenlemeler, iş bölümü ve bürokratik karar verme ile tanımlandı.

Nahavandi'ye (1996) göre günümüz ekonomik koşullarının belirsizliği, örgütlerin katılaşması, basit çözümler kullanma alışkanlıkları ve olumsuz kurum kültürleri yaratıcılığın önündeki engellerdir. Araştırmacıya göre örgütlerde en çok korkulan şeyler dalgalanmalar, karışıklıklar ve istikrarsızlıktır. Dahası, kuruluşlar yaratıcılığı hoş karşılamıyor çünkü kuruluşların yaratıcı olmak için belirsizlik içinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yaratıcı liderlik, örgütsel değişime geçişi kolaylaştıran bir çözümdür.

Vetillart'a (2014) göre iş yükü ve organizasyonel sorunlar yaratıcılığı engellemektedir. Yöneticiler bu engellerin üstesinden gelirken projeleri kontrol etmek yerine ekipler oluşturmaya odaklanmalıdır. Kuruluşlar, fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını sınırlayan iş baskılarından da kaçınılmalıdır. Örgütlerde yaratıcılık birçok biçimde mevcuttur. Yöneticiler yeni beceriler geliştirmek, ilham almak veya organizasyonu teşvik etmek istediklerinde, yaratıcılık konusunda uzmanlaşmış dış etkenlerin yardımını kullanabilirler.

4.3. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı

Örgütsel yaratıcılık kavramı, bir örgütün geçirdiği daha önce keşfedilmemiş bir değişim ve yenilik alanını tanımlar. Karmaşık bir sosyal sistem içerisinde bireylerin yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya süreç yaratması örgütsel yaratıcılık olarak ifade edilebilir (Whatmore, 1999). Bu nedenle, yaratıcı davranış veya bu tür davranışın yaygın olarak kabul edilen bir tanımı, örgütsel bir bağlama yerleştirilir. Benzer şekilde, yaratıcılık yenilik yoluyla gerçekleştirilen yeni bir ürün, hizmet, fikir veya süreci ifade ederken, yenilik aynı zamanda mevcut bir ürünü veya süreci kuruluş dışında yaratılanlara uyarlamayı da içerebilir.

Bu çağda kurumlar, bilgi ilerlemesinden, hızlı teknolojik çeşitlilikten ve ekonomik çevrenin küreselleşmesinden kaynaklanan birçok sorun ve zorlukla karşı karşıyadır. İş ortamı, hepsi bu pazarda kendilerine yer açmak ve sürdürmek isteyen çeşitli küçük ve büyük kurumlar ve çeşitli faaliyetleri için çekici bir pazar haline geldi. Her kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için örgütsel yaratıcılık yöntemlerini uygulaması, karşılaştığı sorunlarla baş etmede geleneksel yöntemlerden uzaklaşması ve mevcut kaynaklardan

mümkün olan maksimum düzeyde faydalanması gerekli hale gelmiştir. Örgütsel yaratıcılığın doğasının ve kurum içinde ne ölçüde uygulanabileceğinin farkına varmak, tüm bunlar, ekonomik hayatta başarı, ilerleme, rekabet ve hayatta kalma için kuruma nasıl yatırım yapılacağı ve geliştirileceği konusunda net bir yaratıcılık vizyonu sağlar.

Örgütsel bilimler, karmaşık sosyal sistemlerin yaratıcı davranışlarının sistematik olarak araştırılmasına dayanmaktadır. Bireysel ve örgütsel yaratıcılık, bir şeyi ilk kez yaptığımızda veya herhangi bir yerde yeni bilgi oluşturduğumuzda olduğu gibi, kurumsal değişimi temsil etmektedir. Bu değişim olgusu, kurumsal verimliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanmasında kilit bir rol oynayabilmektedir. Ayrıca okullarda örgütsel yaratıcılığın incelenmesi, çeşitli uzmanlık literatüründe ve araştırmalarında bireysel yaratıcılık üzerine davranışsal araştırmalar ile yenilik üzerine örgütsel araştırmalar arasındaki ilişkinin geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Woodman, Sawyer ve Griffin'in (1993) yaptığı çalışma, örgütsel yaratıcılığın kavramsal formülasyonunda önemli bir yere sahiptir. Woodman vd., (1993) örgütsel yaratıcılık kavramını, örgütsel değişim ve inovasyonun nispeten keşfedilmemiş bir alanı olarak tanımlarken, bireylerin birlikte çalıştıkları değerli, kullanışlı ve yeni bir ürün, hizmet, fikir veya sürecin yaratılması olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yaratıcılık, örgütün başarısına katkıda bulunmak için örgüt içinde sürekli olarak özgün fikirler, ürünler, süreçler ve ilişkiler geliştirme veya bunları yararlı hale getirme sürecidir.

Cengiz vd., (2007)'ye göre örgütsel yaratıcılık, yaratıcı düşüncenin örgütün tüm süreçlerinde ve bölümlerinde tam olarak uygulanmasıdır. Mainemelis ve Ronson (2006) örgütsel yaratıcılığı fikirlerin oluşumunu içeren entelektüel yön ve bu fikirlerin uygulanmasını içeren pratik yön olarak iki önemli yönü olan bir olgu olarak tanımlamaktadır.

Hahn vd., (2011), örgütsel yaratıcılığı, bilgiye dayalı bir toplumda örgütsel performansı artırmak için bir kaynak olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yaratıcılık, önce bireysel düzeyde yaratıcı fikirden oluşur ve daha sonra bireysel düzeyde dahil edilerek örgütün performansını ve rekabet gücünü artırarak gelişmektedir.

Chang ve Chiang (2007)'e göre örgütsel yaratıcılık işbirliğine dayalı değerli yeni ürünler, hizmetler ve fikirler yaratan karmaşık ve etkileşimli bir süreçtir ve grup özellikleri ve organizasyon yapısı iki temel bileşeni bulunmaktadır. Uygun

mekanizmalarla desteklenen örgütsel yaratıcılık, ilerlemenin önündeki engelleri kaldırmak ve özgün fikirler üretmek için etkili bir araçtır. Örgütsel yaratıcılık; teknolojik, sosyal, bireysel, yönetsel veya fiziksel durumları kapsayan sınırlarla yetinmeden ilerlemeyi amaçlamaktadır.

Örgütsel yaratıcılık kavramından bahsetmek için yeni bir fikir yeterli değildir. Bu vizyonu organizasyonel düzeyde uygulama yeteneği gereklidir. Fikrin organizasyonda uygulanmasıyla istenilen fayda ancak bu şekilde sağlanabilir. Yaratıcı birey ile yaratıcı örgütün özellikleri benzerdir ve Akat vd., (2002) yaratıcı bir örgütün temel özelliklerini şu şekilde sıralamıştır: İletişim kanalları açıktır. Kuruluşun farklı özelliklere sahip tüm çalışanları fayda sağlamaktadır. Organizasyonda ifade edilen fikirler, statüye göre değil, yetkinlik bazında değerlendirilmektedir. Yeni fikirler önyargısız olarak değerlendirilmektedir. Merkezi olmayan bir yapıya sahiptir. Diğer kuruluşlardan farklı ve benzersiz hedefleri vardır.

Woodman ve Schoenfeldt (1990), birey düzeyinde etkileşimli bir yaratıcı davranış modeli önerdi. Bu modelde yaratıcılığın, bireyin belirli bir durumdaki davranışının karmaşık bir ürünü olduğu tartışılmaktadır. Yaratıcılığı kolaylaştıran veya zorlaştıran bağlamsal ve sosyal etkileri ifade etmek için kullanılır. Bir kişi önceden belirlenmiş çeşitli koşullardan etkilenmektedir. Aynı zamanda hem bilişsel yeteneklere hem de bilişsel olmayan özelliklere veya eğilimlere sahiptir. Bu etkileşimci model, yaratıcılığı açıklamak için bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

Özetle, bireysel yaratıcılık önceden belirlenmiş koşulların, bilişsel biçim ve yeteneğin, kişilik faktörlerinin, konu bilgisinin, motivasyonun, sosyal etkilerin ve bağlamsal etkilerin bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık modeline göre, davranışın kişi ve durumun karmaşık bir etkileşimi olduğu önermesi, sosyal organizasyonun tüm seviyelerinde tekrarlanır. Buna göre grup yaratıcılığı, bireysel yaratıcı davranışsal girdilerin, katılan bireylerin etkileşiminin (örneğin, grup düzeni), grup özelliklerinin, grup süreçlerinin ve bağlamsal etkilerin bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık, bileşen gruplarının yaratıcı çıktılarının ve bağlamsal etkilerin bir işlevidir. Sonuç olarak, yeni ürünler, hizmetler, fikirler, prosedürler ve süreçler gibi örgütsel yaratıcılığın çıktıları, mevcut durumsal etkiler arasında sosyal organizasyonun tüm seviyelerinde ortaya çıkan bireysel grup ve örgütsel özelliklerin ve davranışların karmaşık bir kombinasyonundan oluşur.

4.4. Örgütsel Yaratıcılığın Önemi

Williamson, (2001), örgütlerin işleyişinde yaratıcı olma yeteneği, bazı örgütlerin gelecekte neden başarılı olacağını ve diğerlerinin neden başarısız olacağını belirlemede önemli bir faktördür. Küresel çalkantı, yüksek riskler ve acımasız rekabet, modern ekonomik hayatın her alanında belirsizliği, karmaşıklığı ve hızlı değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Yaratıcılık, kuruluşların bu kaçınılmaz sonuçların üstesinden gelmeleri için en kritik araçtır.

Örgütsel yaratıcılık, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ve karlılıklarını ortalamanın üzerine çıkarmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Organizasyondaki tüm çalışanların bu rolü anlayıp anlamaması, organizasyon liderlerinin bir organizasyonel yaratıcılık ortamını ne ölçüde teşvik ettiğine ve desteklediğine bağlıdır. Rekabetçi piyasalar ve küreselleşmenin etkisiyle dünyanın tek bir pazara dönüşmesi sonucunda örgütler ürün ve hizmetlerini pazarda satabilmektedir.

Akat vd., (2002)'ye göre örgütlerde yaratıcılığın teşvik edilmesinden ve uygulanmasından daha önemli bir diğer sorun, onu anlamak ve teşhis etmektir. Bu sorunu aşmak için yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Yöneticiler, yaratıcılığı destekleyerek, yaratıcılığı destekleyerek, organizasyonun her seviyesinden yaratıcı fikirlerin beklendiğini çalışanlara hissettirmelidir. Çünkü yaratıcılığın maliyetleri yüksek olsa da örgütlerin ayakta kalması ve gelişmesi için gereklidir.

4.5. Örgütsel Yaratıcılık Süreci

Rope (2005)' göre yaratıcılık, değerli bir amaca ulaşmak yöntemler kullanarak benzersiz, kullanışlı, yeni ve değerli şeyler yaratma sürecidir. Sawyer (2003)'e göre günümüzde yaratıcılık sürecini açıklayan en yaygın sınıflandırma Wallas'a ait hazırlık, kuluçka, aydınlanma ve gerçekleştirme gibi dört aşamalı yapıdır. Wallas'ın önerdiği dört aşamalı yaratıcılık sürecinin aksine Rossman, yaratıcılık sürecini yedi aşamada incelemektedir. Rossman'a göre bu aşamalar:

- Bir ihtiyacın veya zorluğun gözlemi
- İhtiyaçanalizi

- Tüm mevcut bilgilerin gözden geçirilmesi
- Tüm nesnel çözümlerin formüle edilmesi
- Bu çözümlerin avantajlarını ve dezavantajlarını tanımlayarak kritik bir analiz yapılması
- Kavrayış ve buluş
- Buluşun test edilmesi ve nihai ürün tamamlama şeklinde sıralanmaktadır.

Sawyer (2003)' göre hazırlık aşaması, probleme önceden hazırlandıkları, veri topladıkları, konuyla ilgili fikirlerini araştırdıkları ve önerileri dinledikleri yaratıcılık sürecinin ilk aşamasıdır. Hazırlık aşamasında, birey problemin çözümünü içeren bilgi ve teori örüntüsünü geliştirmek için problemin önemli yönlerini tanımaya ve öğrenmeye başlar. Bu aşamada birey, problem hakkında bilgi toplayarak, bu bilgileri sınıflandırarak ve çeşitli hipotezleri inceleyerek hazırlanır.

Sawyer (2003)'e göre kuluçka aşaması, problemlerin uzun vadeli düşünme yoluyla sentezlendiği, hazırlık ve aydınlanma aşaması arasında sıklıkla gözlemlenen gecikmeyi içeren yaratıcılık sürecinin ikinci aşamasıdır.

Naktiyok (2004)'e göre aydınlanma aşaması, sorunun algılanmasının tamamlandığı ve çözüm fikrinin ortaya çıktığı aşamadır. Başka bir deyişle, aydınlanma, bir sorunu çözmenin yeni yollarının aniden farkına varılmasıdır. Problemin çözümü ile ilgili parçaların birleştirilip bütünleştirildiği aşamadır. Aydınlanma aşamasına literatürde "ani şimşek" de denilmektedir.

Sawyer (2003), uygulama, diğer bir deyişle doğrulama, problemle ilgili fikirlerin değerlendirildiği ve geliştirildiği yaratıcılık sürecinin son aşamasıdır. Doğrulama aşaması, çözümlerin doğrulukları açısından uygulanabilirliğinin bilinçli bir kontrolüdür. Bu aşama, ayrıntılı bir araştırma sonucunda acil bir çözümün daha ciddi bir sorunu olup olmadığını değerlendirmenize olanak tanımaktadır.

Buzan (2001), örgütlerde yaratıcı düşünmenin yinelemeli bir süreç olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle önemli olan örgütsel yaratıcılığın etkinliğinin artırılması gerekmektedir. Bunun için her olayın veya problemin çözümünde daha fazla fikir üretmek ve problem çözmek gerekmektedir. Çünkü bu süreç, giderek büyüyecek yenilikçi fikirler üretilmesini sağlamaktadır.

Şimşek ve Çelik (2014), organizasyonlarda yaratıcı ve yenilikçi süreç aşamasının uygulanabilmesi için departmanlar arasında yüksek düzeyde inovasyon entegrasyonu gerekmektedir. Örgütsel bir bakış açısından, hayati yenilik, tanımlanmış bütçe dahilinde ve pazar için doğru zamanda pratik bir çözüm sunan bir düzeyde faaliyete geçirilmesini gerektirir. Çalışanlar ve diğer üyeler arasında uygun iş birliğinin kurulması. Katı bir yönetim anlayışının hakim olduğu örgütler, çalışanların uygulamalarına uyum sağlamada çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedir. Bu ve benzeri durumlarda, kuruluşun etkin yenileme çabaları önemli sınırlamalarla karşılaşabilir. Bu nedenle birçok yöneticiye göre yenilenme açısından en doğru ve görünür yapının matris organizasyon yapısı olduğunu bilmek organizasyonlar için oldukça önemlidir.

4.6. Örgütsel Yaratıcılık Modelleri

Örgütsel yaratıcılık kavramını açıklayan teori ve modeller şunlardır: Kendini gerçekleştirme yaklaşımı, psikanaliz teorileri, davranış teorileri, kavramsal yaklaşım teorisi, gestalt yaklaşımı, faktöriyel yaklaşım, hümanist yaklaşım, algı yaklaşımı.

Yurtseven (2001)' göre yaratıcılık kavramına ilişkin formüle edilen ilk temel yaklaşım, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımını geliştiren beşinci ve son basamağı olan kendini gerçekleştirme kavramıdır. Kendini gerçekleştirme, başarılı çalışma ve yaratıcılık unsurlarını içerir. Maslow'a göre en üst basamak olan kendini gerçekleştirmeye ulaşan birey, ihtiyaçlar hiyerarşisinin diğer dört basamağını, bedensel, güvenlik, arkadaşlık ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılayarak, yaratma ve başarının gücünü keşfedebilir.

Yurtseven (2001), yaratıcı süreci inceleyen bir diğer yaklaşımın, Freud, Kris, Kubie, Slochower, MacKinnon ve Jung'un önemli katkılarda bulunduğu Psikanalitik teoriler olduğunu ifade etmiştir. Bu teorinin temelinde, yaratıcı ürünün zihinsel faaliyetler sonucunda yaratıldığı görüşü yer alır. Diğer yaratıcı yaklaşımlardan farklı olarak, psikanalitik teoriler, yaratıcılığın temelleri ve motivasyon kaynakları ile ilgili boyutlara odaklanır. Psikanalitik teori, yaratıcılığı yüceltme olarak da ifade edilebilecek pozitif bir savunma mekanizması olarak görmektedir.

Yaratıcılık kavramının açıklanmasına katkı sağlayan kuramlardan biri olan davranış kuramına göre davranışlar, çevresel uyaranlara verilen tepkiler ya da tepkiler olarak

karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcı davranışta bireyin entelektüel yapısında beliren kendi planları öncelikli hale gelir. Çevresel uyaranların özümsemi, bireylerin yaratıcı davranışlarda bulunma eğilimini artırır. (Yurtseven, 2001: 41).

Kavramsal Yaklaşım Teorisi Campbell, Mednick ve Staats tarafından öncülük edilmiştir. Bu teoriye göre yaratıcılığın kaynağı, sıra dışı ve yeni bir dizi zihinsel kavramın oluşturduğu yeteneklerdir. Campbell'a (1960) göre yaratıcı düşünme, bireyin dünyayı tanımasını sağlayan yeni bilgilerin bir sonucudur. Yaratıcı çalışanlar, farklı boyutlardaki sorunlarla baş edebilmekte, yeni yöntemler geliştirebilmekte ve zaman içinde edindikleri deneyimlerle özgün çözümler üretebilmektedir. Örgütlerde bu çalışanlar sayesinde ortaya çıkan sorunlara faydalı çözümler bulunabilmektedir.

Karacabey (2011) araştırmasına göre Gestalt yaklaşımında çeşitli alanlardaki yaklaşımlarıyla öne çıkan Gestalt psikologları, yaratıcılık kavramı yerine üretici düşünme ve problem çözme kavramını kullanmışlar ve yaratıcı düşünmeyi çağrışımlarla açıklamışlardır. Bu teoriye göre yaratıcılık, düşünmenin temelini oluşturan çağrışımların miktarına, yeniliğine ve benzersizliğine bağlıdır.

Faktöriyel Yaklaşımın önemli bir savunucusu olan Guildford, zekayı oluşturan özellikleri belirlemek için faktör analizi yapmış ve özellikleri temel faktörlere indirgeyerek bir insan zekası yapı modeli ortaya koymuştur.

Yaygın olarak hümanist teori olarak adlandırılan hümanist yaklaşımın öncülerinden Rogers, yaratıcı süreç iki boyutludur. Bu boyutlardan ilki bireyin eşitsizliğinden kaynaklanan karmaşık bir ilişkisel ürünün ortaya çıkması, ikincisi ise varlıkların, olayların, bireylerin veya bireyin yaşam koşullarının ortaya çıkmasıdır.

Karacabey (2011)'e göre 1959 yılında Schachtel'in geliştirdiği algısal yaklaşıma göre birey, dış dünya ile ilişki kurma motivasyonu ile yaratıcı davranışlar sergilemektedir. Yaratıcılık, bir varlığı farklı bir perspektiften değerlendirmeye yönelik algısal ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır. Bu algısal hareket geleneksel kurallarla sınırlandırılmadığından özgürdür ve dolayısıyla benzersizdir.

4.7. Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler

4.7.1. Bireysel Faktörler

Arenofsky, (2000) yaratıcılığı doğrudan veya dolaylı, olumlu veya olumsuz etkileyen faktörler bireyin iç dünyasından başlayarak, aldığı eğitim, onu etkileyen fiziksel, psikolojik ve sosyolojik koşullar, bireyin içinde yer aldığı en küçük sosyal çevre biriminden başlayarak geniş bir şekilde incelenebileceğini ifade etmektedir. Yönetim literatüründe örgütsel yaratıcılığı etkileyen bireysel faktörler farklı açılardan ele alınmaktadır.

Arenofsky (2000), bireyin örgütün diğer çalışanları ve yöneticileri tarafından eleştirilme korkusu, bireyin yaratıcılığını azaltan stres düzeyinin artması, yaratıcı fikirden şüphe duyması, alternatiflerin ortadan kalktığı rutin ortam olduğunu iddia etmektedir. Aynı şekilde sunulan ürün veya fikrin sonucu olarak yaratıcılığın ortaya çıkması, yaratıcılığın gelişimi için zaman sınırlarının belirlenmesi, yaratıcılığın ortaya çıkması için çevresel koşullara uyulmaması, yaratıcılığın bireysel faktörleri gibi faktörleri saymaktadır.

4.7.2. Örgütsel Faktörler

Amabile vd., (1996)'a göre örgütsel düzeyde örgütsel yaratıcılığı olumlu ve olumsuz yönde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: Kurumsal destek, yönetim ve çalışma grubu desteği, kaynak yeterliliği, izin, organizasyonel engeller ve iş yükü baskılarıdır.

Amabile vd., (1996)'a göre en önemli faktör, çalışanların yeni ve yaratıcı fikirlerini hata veya eleştiri korkusu olmadan açıkça ifade edebilecekleri bir ortamın yaratılması ve teşvik edilmesinde ifade edilen ve çalışanların yaratıcı önerilerinin adil bir şekilde değerlendirilmesini ve ödüllendirilmesini içeren kurumsal destektir. Örgütte örgütsel yaratıcılığın yerleşmesini sağlamaktadır. Kurumsal destek, organizasyonun her seviyesinde yaratıcılığı teşvik eden bir ortam yaratmaya yönelik tüm faaliyetleri içermektedir.

Zhou ve George (2001)' göre çalışanlar, organizasyonun yönetim sistemlerinin ve yönetim uygulamalarının yaratıcı faaliyetleri desteklediğini, yönetimin iyileştirme için

önerilerde bulunmasına izin verdiğini ve bu önerileri kabul ettiğini gördüklerinde, işe katkılarının anlamlı ve etkili olduğunu hissetmektedirler.

Amabile vd., (1996)'a göre kurumsal desteğin örgütsel düzeyde algılanabilmesi için dört önemli unsura dikkat edilmelidir. Bunlardan ilki, yönetimin her kademesinde risk almak, fikir üretmek ve yeniliğe değer vermektir. İkincisi, yeni fikirler adil ve destekleyici bir şekilde ele alınır. Yaratıcılığı ödüllendirmek ve tanımak, kurumsal desteğin üçüncü yönüdür. Son olarak, kurumsal desteğin kuruluş düzeyinde uygulanmasının önemli bir unsuru, kuruluş içinde katılıma dayalı iş birliği, yönetim ve karar almaya dayalı fikir akışıdır.

Amabile ve diğerleri (1996), 1987-1995 yılları arasında toplam 12.525 kişiden elde ettikleri verileri inceleyen bir çalışmada, kurumsal desteğin örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varmışlardır. Zhou ve George (2001) tarafından bir petrol sondaj ekipmanı firmasında çalışan 149 ofis çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, çalışanlar yaratıcılığa yönelik örgütsel desteği iyi görüyorsa yaratıcılıkları artmaktadır.

Zhou ve George (2001), çalışanların yaratıcılığın örgüt tarafından desteklendiğini algıarlarsa yaratıcı olmaya çalışabileceklerini savunmaktadır. Çünkü yaratıcılığın örgüt tarafından desteklendiği durumlarda, yaratıcılıkla ilgili potansiyel riskler en aza indirgenir ve yaratıcı fikirlerin etkili olabileceği algısı yüksektir. Eren ve Gündüz'ün (2002) Türkiye'nin en büyük 500 şirketinde çalışan 126 yönetici üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre kurumsal desteğin örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Sözbilir ve Yeşil'in (2015) kamu kurumlarında çalışan 127 çalışan üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre kurumsal desteğin örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Örgütlerde örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde yöneticilerin rolü çok önemlidir. Örgütsel yaratıcılığa olumlu etkisi olan örgüt içi liderlik desteği; hedeflerin net olarak belirlenmesinde, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde, yöneticilerin yapacağı işlerde çalışanların desteklenmesinde ifade edilmektedir.

Eren ve Gündüz (2002)'e göre yönetsel destek, çalışanların fikirlerine değer veren, onlara olumlu yaklaşan, çalışanlara çalışmalarının sonuçları hakkında geri bildirimde bulunan ve çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik çaba gösteren bir yönetim tarzı ile mümkündür. Yöneticiler, organizasyonun her kademesinde yaratıcılığın

gerçekleşmesini sağlayan kişilerdir. Organizasyonda var olan yaratıcılık becerilerini keşfetmek ve bu konuda gerekli bakış açısını geliştirmek yöneticilerin sorumluluğundadır. Cengiz vd., (2007)'e göre yöneticiler, çalışanlara ne yapacaklarına ve nasıl yapacaklarına karar verme özgürlüğü vererek, çalışanlar arasında sıkı çalışma duygusu yaratarak, çalışanlara gerekli kaynakları sağlayarak, organizasyon içinde destekleyici bir liderlik yaklaşımı kullanarak ve bir kültür yaratarak bu sorumlulukları yerine getirmektedirler. Bir kurumda örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkabileceği bir ortam yaratmanın yanı sıra, yönetimin kendisinin yaratıcı fikir ve ürünler üretebilmesi örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkiler. Organizasyonların karmaşıklığı her geçen gün arttığı için yönetimin bu karmaşık sorunlara yaratıcı, esnek ve yenilikçi çözümler sunması önem kazanmaktadır.

Amabile vd., (1996) çalışmasında, kurumsal destek gibi yönetsel desteğin de örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Cengiz ve diğerleri (2007), örgütsel yaratıcılığı belirleyen faktörler ve bunlarla ilişkili değişkenler üzerine yaptıkları araştırmada, örgütsel yaratıcılığın en önemli belirleyicisinin yönetsel destek olduğu sonucuna varmışlardır.

Örgütsel yaratıcılık, çalışma grubu veya ekibinde çalışan kişilerin özellikleri, çalışanlar arasındaki iletişimi ve bağlılığı önemli ölçüde etkilemektedir. Grup üyelerinin çeşitliliği ve farklı fikirlere açık olmaları, grup içinde sıra dışı ve farklı birçok fikrin ortaya çıkmasını mümkün kılmaktadır ve bu fikirlerle karşılaşan grup üyelerinin yaratıcı düşünme becerileri olumlu etki yapmaktadır. (Amabile vd., 1996: 1160).

Luecke (2008) düşünce ve yetenekte çalışan çeşitliliğinin faydaları; yeni fikirlerin geliştirilmesi için yaratıcı tartışmalara olanak sağlamak, iş körlüğünü önlemek ve çalışanlar arasında iyi fikirlerin gelişmesini sağlamaktır. Zhou ve George'un (2001) araştırmasının sonuçları, çalışanların şirketteki meslektaşlarından faydalı geri bildirimler aldıklarında veya meslektaşlarının yardım ve desteğinin yüksek olduğu durumlarda yaratıcılık düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Eren ve Gündüz'ün (2002) araştırması, çalışma grubu desteğinin örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Sözbilir ve Yeşil'in (2015) araştırmasının sonuçlarına dayanarak, çalışma grubu desteğinin örgütsel yaratıcılığa olumlu etkisi olduğu sonucuna varılabilir.

Örgütsel kısıtlar, tutuculuk, örgüt içindeki çatışmalarla açıklanabilecek katı ve resmi yönetim yapılarının varlığı örgütsel yaratıcılığı zayıflatan faktörlerdir. Çalışanlar bu unsurları bir kontrol mekanizması olarak algılasa yaratıcılık için gerekli olan içsel motivasyon azalacaktır (Amabile, 1997: 49).

4.8. Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Zhou ve Su'nun (2010) yılında yaptığı çalışmada örgütsel yaratıcılığın kültürel örüntülerin bir fonksiyonu olarak geliştiğini ve kültürel farklılıkların neden yaratıcılıkta farklılıklar yarattığını ve bağlamsal faktörlerin yaratıcılık üzerindeki etkilerini görmek için laboratuvar deneylerini gerçekleştirmişlerdir. Sonuç olarak; farklı liderlik tarzlarının çalışanların içsel motivasyonu ve kültürü üzerinde farklı etkileri olup olmadığını inceleyerek, kültürler arası araştırmaların organizasyonlarda yaratıcılık üzerine eski çalışmalara rehberlik eden yaratıcılığın içsel motivasyon teorisini genişletebileceğini öne sürmüşlerdir. Buna ek olarak çalışmada farklı kültürlerin ekonomik refahının ve sosyal gelişiminin, bu kültürlerde özellikle yönetici ve çalışanların olmak üzere bireylerin yaratıcı ifadelerine bağlı olduğu, dolayısıyla yaratıcılığı etkileyen kültürün hem entelektüel hem de pratik öneme sahip olduğu sonucu elde edilmiştir.

Shen, Netto ve Tang (2010), şirketlerde çalışan 530 kişiyi kapsayan "insan kaynakları çeşitliliği yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini" araştıran bir çalışma yürütmüştür. Bu araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile farklılıkların yönetimi arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bulgular arasında farklılık yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışını harekete geçiren güçlü bir olgu olduğu da yer almaktadır.

Yurter (2016), Kütahya ilinde 342 öğretmenle anket yapmış ve araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık davranışlarının yüksek olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel yaratıcılık algıları cinsiyet, yaş ve pozisyon değişkenlerine göre istatistiksel olarak değişirken; Branş, eğitim düzeyi, okul türü ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenlerine göre istatistiksel olarak bir değişimin olmadığı görülmektedir.

Marcoulides ve diğerlerinin (2005) "Students' Perceptions of School Culture and Achievement: Testing the Consistency of a Model" adlı çalışması, okul kültürünün öğrenci başarısı üzerindeki etki düzeylerini belirlemeye yöneliktir. Araştırma

sonuçlarına göre sınıf içi uygulamaların öğrencilerin öğrenmelerini doğrudan etkilediği, içsel motivasyonun öğrenmede daha etkili olduğu ve öğrenen örgüt ikliminin etkili olmadığı görülmektedir.

Dobbins (2009) araştırmasında, ğrencilerinin yaratıcılıklarını geliştirmek için kullanılabilecek yöntemlere ilişkin farkındalıklarını ölçmek için 10 öğretmenin katılımıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin yaratıcılığı geliştirme yöntemlerini bildikleri ancak zaman darlığı ve dersin kazanımlarının sağlanamaması nedeniyle yöntemlerin yeterince uygulanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.



5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmanın amacı sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkilerini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda gerçekleştirilen bu araştırma ilişkisel tarama modelinde bir araştırmadır. Bu araştırma modeli (Karasar, 2011) iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Söz konusu araştırma modeli, araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin bir arada değişim durumunu ve değişimin ne yönde olduğunu tespit etmektedir.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara’da bulunan sağlık personellerinden oluşmaktadır. Sağlık Bakanlığı’nın 2020 yılında yayınladığı “Sağlık İstatistikleri Yıllığı” raporuna göre “İllere Göre Bazı Sağlık Göstergeleri, 2020” Çizelgesinde Ankara’da uzman, pratisyen ve asistan olmak üzere toplam 19 bin 192 hekimin çalışmakta olduğu toplam diş hekimi sayısının 3421, eczacı sayısının 2966, hemşire sayısının 20 bin 242, ebe sayısının 3 bin 483 ve diğer sağlık personeli sayısının ise 15 bin 471 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Böylece çalışmanın evreni 64 bin 775 sağlık personellerinden oluşmaktadır. Bu araştırmada zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle örnekleme yapılmıştır. Araştırmanın örnekleme evren bilindiğinde hesaplanan aşağıdaki denklem ile hesaplanmıştır (Baş, 2003).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq}=382$$

Çalışmadaki hedef kitledeki birey sayısı N olup 64 bin 775 kişi, incelenen olayın görülüş sıklığı p olup 0,5 ve incelenen olayın görülmeyiş sıklığı olan q deperi 0,5,

kabul edilen örneklem hatası olan d değeri 0,05 ve t değeri %95 güven düzeyi için 1,96 alınarak hesaplanan en küçük örneklem sayısı 382 olarak bulunmuştur. Böylece araştırmanın evreni Ankara’da sağlık kurumlarında çalışan 382 sağlık personellerinden oluşmaktadır. Araştırmaya örnekleme yöntemi olarak olasılıklı olmayan örnekleme türlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklemede araştırmacı araştırma konusuna hakim bilgi toplayabileceği kişileri başlangıç olarak seçer ve bu kişilerde başka kişileri önererek örneklem genişletilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Anketler Sağlık Bakanlığında çalışan ve Ankarada faaliyet gösteren hastanelerin dahili, cerrahi, yoğun bakım ve ameliyathane birimlerinde faaliyet gösteren doktorlar, hemşireler ve sağlık teknikerleri ile hastaneler dışında Sağlık Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlarda çalışan sağlık personelleri (hekim, sosyolog, psikolog, laborant, ebe, diyetisyen, sağlık teknisyeni ve teknikerleri) tarafından doldurulmuştur.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.

H2: Farklılıkların yönetimi ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Araştırmada sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkileri incelemenin dışında sağlık personellerinin demografik özelliklerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel muhalefet ve yaratıcılıklarını incelenmektedir.

H3: Çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3a: Çalışanların cinsiyetlerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3b: Çalışanların yaşlarına göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3c: Çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3d: Çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3e: Çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3f: Çalışanların çalıştıkları birime göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H3g: Çalışanların çalışma şekillerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4a: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4b: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4c: Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4d: Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4e: Çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4f: Çalışanların çalıştıkları birime göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H4g: Çalışanların çalışma şekillerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5a: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5b: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5c: Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5d: Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5e: Çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre örgütsel yaratıcılık farklılık göstermektedir.

H5f: Çalışanların çalıştıkları birime göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

H5g: Çalışanların çalışma şekillerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.

5.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma verileri nicel veri toplama araçlarından anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan anketin ilk bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi, çalışılan birim, çalışma şekli gibi katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde; farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen 28 madde ve üç alt boyuttan (Bireysel Tutum ve Davranışlar – 4 madde; Örgütsel Değer ve Normlar – 8 madde; Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar – 16 madde) oluşan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” yer alacaktır. Ölçek 5’li Likert tipi bir ölçektir (1=Hiç- 5= Tamamen). Anketin üçüncü bölümünde; sağlık personellerinin örgütsel muhalefet algılarını belirlemek amacıyla Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirliğinin yapıldığı “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 18 maddeden oluşmakta iken Türkçe’ye çevrimi esnasında 15 adet madde ile uyarlanmıştır. Ölçek 5’li Likert tipi bir ölçektir (1=Hiç Katılmıyorum, 2= Çok Az Katılıyorum, 3= Orta Düzeyde Katılıyorum, 4= Büyük Oranda Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum) ve 2 alt

boyut'tan (Yatay Muhalefet ve Dikey Muhalefet) oluşmaktadır. Ölçeğin dikey muhalefet boyutu 8 maddeden (1, 3, 4, 8, 10, 12, 13 ve 14.maddeler), yatay muhalefet boyutu ise 7 maddeden (2, 5, 6, 7, 9, 11 ve 15. maddeler) oluşmaktadır. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Muhalefet Ölçeklerine dair puanlar; “1,00-1,79: Çok Düşük; 1,80-2,59: Düşük; 2,60-3,39: Orta; 3,40-4,21: Yüksek; 4,22-5,00: Çok Yüksek” olacak şekilde değerlendirilmektedir. Anketin son bölümünde ise sağlık personellerinin örgütsel yaratıcılık algılarını belirlemek amacıyla Uçar (2015) tarafından geliştirilen “Öğretmen Yaratıcılık Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 28 maddeden ve üç faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler “uzmanlık”; “yaratıcı düşünme becerisi” ve “destek” alt faktörlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada “Öğretmen Yaratıcılık Ölçeği” sağlık personellerine uyarlanmış ve ölçekte yer alan 8. ve 9. sorular yalnızca öğretmenlerin yaratıcılığını belirlemeye yönelik olması sebebiyle çıkarılmıştır.

5.5. Araştırmanın Kısıtları

Sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Araştırma evrenine ulaşmak zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle mümkün olmadığından bu çalışma evreni yansıtan bir örneklem grubuyla kısıtlanmıştır. Çalışanların farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıklarını belirleyen farklı ölçek ve sorular kullanılabilmektedir. Bu araştırma kullanılan soru formu ile kısıtlıdır. Araştırmanın örneklem sınırı ise 2022 yılında Ankara’da bulunan 383 sağlık personellerinin görüşleri ile kısıtlı olmasıdır. Özellikle covid 19 pandemisinden sonra sağlık personellerinin giderek yoğunlaşan yoğunluğu sebebiyle çalışanların farklılıkların yönetimine dair algıları ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıklarına dair algıları değişebileceğinden bu araştırmanın gerçekleştirildiği zamanla kısıtlı olduğu söylenebilir.

5.6. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak eksik hata hatalı verilerin kontrolü gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yer alan katılımcılara ait tanımlayıcı bilgiler olan demografik ve diğer özelliklerin

belirlenmesinde tanımlayıcı istatistiklerden; frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma uygunluğunun incelenmesinde değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak incelenmiştir.

Değişkenlerin normal dağılım gösterebilmesi açısından çarpıklık değerlerinin $\pm 1,96$ ve basıklık değerlerinin ise ± 3 aralığında yer alması koşulu aranmıştır (DeCarlo, 1997). Normal dağılıma uygunluk gösteren değişkenlerin bağımsız ikili grupların karşılaştırılmasında Student T-test, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında ise ANOVA test uygulanmıştır. ANOVA sonrası anlamlı farklılığa rastlandığında farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının incelenmesinde post-hoc testlerden Tukey ve Tamhane testleri kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ikili ilişkilerin incelenmesinde ise Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Normal dağılım göstermeyen değişkenlerin ikili grup karşılaştırmalarında Mann-Whitney test, ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında ise Kruskal Wallis test kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ikili ilişkiler ise Spearman Korelasyon analizi ile test edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık $p < 0.01$ ve $p < 0,05$ düzeylerinde değerlendirilmiştir.

6. BULGULAR

Çizelge 6.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	209	54,6
	Erkek	174	45,4
Yaş	21-28 Yaş	44	11,5
	29-36 Yaş	156	40,7
	37-44 Yaş	101	26,4
	45 Yaş ve Üzeri	82	21,4
Medeni Durum	Bekar	106	27,7
	Evli	277	72,3
Eğitim Düzeyi	Sağlık Meslek Lisesi	35	9,1
	Ön Lisans	29	7,6
	Lisans Mezunu	250	65,3
	Lisansüstü veya Doktora	69	18,0
Mesleki Deneyim Süresi	1-5 Yıl	84	21,9
	6-10 Yıl	134	35,0
	11-15 Yıl	74	19,3
	16 Yıl ve Üstü	91	23,8
Çalışılan Birim	Dahili Birim	27	7,0
	Cerrahi Birim	47	12,3
	Yoğun Bakım- Acil Servis- Ameliyathane	37	9,7
	Diğer (Hastane dışında Sağlık Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlarda çalışan sağlık personeli)		
	Sosyolog	62	16,2
	Hekim	55	14,4
	Psikolog	39	10,2
	Sağlık Teknisyeni	35	9,1
	Laborant	32	8,4
	Ebe	29	7,6
	Diyetisyen	11	2,9
	Sağlık Teknikeri	9	2,3
Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	177	46,2
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	53,8

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin %54,6'sı kadın iken %45,4 'ü erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşları ise sırasıyla; %40,7'si 29-36 yaş, %26,4'ü 37-44 yaş, %21,4'ü 45 yaş ve üzeri, %11,5'i 21-28 yaş aralığındadır. Çalışanların %27,7'si bekar iken %72,3'ü evlidir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların; %9,1'i sağlık meslek lisesi, %7,6'sı ön lisans, %65,3'ü lisans mezunu ve %18'i lisansüstü veya doktora mezunudur. Araştırmada yer alan sağlık personellerinin mesleki deneyim süreleri ise %21,9'u 1-5 yıl, %35'si 6-10 yıl, %19,3'si 11-15 yıl, %23,8'si 16 yıl ve üstü

mesleki deneyime sahiptir. Sağlık personeli katılımcıların çalıştıkları birimler ise %7'si dahili birim, %12,3'ü cerrahi birim, %9,7'si yoğun bakım- acil servis- ameliyathane ve %71'i diğer birimlerdir. Diğer birimlerde çalışan sağlık çalışanlarının uzmanlıkları ise sırasıyla; %16,2'si sosyolog, %14,4'ü hekim, %10,2'si psikolog, %9,1'i sağlık teknisyeni, %8,4'ü laborant, %7,6'sı ebe, %2,9'u diyetisyen ve %2,3'si sağlık teknikeridir. Çalışma şekilleri bakımından katılımcıların %46,2'si sürekli gündüz olarak çalışmakta iken %53,8'i vardiya / nöbet usulü çalışmaktadır.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin çalıştıkları birimlere göre mesleklerine dair özet bilgiler Çizelge 6.2'de yer almaktadır.

Çizelge 6.2. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Dağılımları

		Sayı	Yüzde (%)
Dahili Birim	Hekim	7	25,9
	Hemşire	18	66,7
	Sağlık Teknikeri	2	7,4
	Toplam	27	100,0
Cerrahi Birim	Hekim	15	31,9
	Hemşire	19	40,4
	Sağlık Teknikeri	13	27,7
	Toplam	47	100,0
Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	Hekim	14	37,8
	Hemşire	18	48,6
	Sağlık Teknikeri	5	13,5
	Toplam	37	100,0
Diğer (Hastane dışında Sağlık Bakanlığına bağlı kurum ve kuruluşlarda çalışan sağlık personeli)	Sosyolog	62	22,8
	Hekim	55	20,2
	Psikolog	39	14,3
	Sağlık Teknisyeni	35	12,9
	Laborant	32	11,8
	Ebe	29	10,7
	Diyetisyen	11	4,0
	Sağlık Teknikeri	9	3,3
	Toplam	272	100,0

Çizelge 6.2 incelendiğinde araştırmada yer alan dahili birim çalışanlarının %66,7'si ile çoğunluğu hemşire, %25,9'u hekim ve %7,4'ü sağlık teknikeridir. Cerrahi birimde çalışanların %40,4'ü hemşire, %31,9'u hekim ve %27,7'si sağlık teknikeridir. Yoğun bakım- acil servis-ameliyathane biriminde hizmet veren sağlık personellerinin %48,6'sı hemşire, %37,8'i hekim ve %13,5'i sağlık teknikeridir. Diğer birimlerde hizmet veren

sağlık personelleri ise sırasıyla; %22,8'i sosyolog, %20,2'si hekim, %14,3'ü psikolog, %12,9'u sağlık teknisyeni, %11,8'i laborant, %10,7'si ebe, %4'ü diyetisyen ve %3,3'ü sağlık teknikeridir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesinde açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirliğinin incelenebilmesi amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır.

Açıklayıcı faktör analizinin bazı varsayımları bulunmaktadır. İlk olarak örneklemin minimum 300 adet olması gerektiği belirtilmektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013:11). Bu araştırmada yer alan gözlem sayısı 383 ile gerekli olan en küçük örneklem sayısını geçmektedir. İkinci bir varsayım olarak değişkenlerin normal dağılıma uygunluk göstermesi gerekmektedir. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ile Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test sonuçları Çizelge 6.3'de yer almaktadır.

Çizelge 6.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

İfadeler	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk (p)	Kolmogorov-Smirnov (p)
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	383	0,065	-0,970	0,000	0,000
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	383	-0,307	-0,439		
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	383	-0,067	-0,686		
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	383	-0,072	-0,734		
5. Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	383	-0,168	-0,942		
6. Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	383	-0,179	-0,571		
7. Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	383	-0,092	-0,614		
8. Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	383	-0,294	-0,539		
9. Çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.	383	-0,219	-0,436		
10. Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	383	-0,241	-0,672		

Çizelge 6.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları(devamı)

11. Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	383	-0,362	-0,298
12. Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	383	-0,269	-0,549
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	383	0,182	-0,627
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	383	0,154	-0,637
15. Yöneticiler, çalışanların, kurumun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	383	0,026	-0,774
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	383	-0,049	-0,908
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	383	0,177	-0,868
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	383	0,234	-0,832
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler.	383	-0,299	-1,081
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	383	-0,144	-1,145
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	383	0,082	-1,075
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	383	0,090	-1,024
23. Yöneticiler, kurumu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	383	-0,044	-0,970
24. Yöneticiler çalışanları görevlendirmede bütün çalışanlara adil davranırlar.	383	0,189	-1,118
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	383	0,261	-0,758
26. Yöneticiler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.	383	0,110	-0,902
27. Yöneticiler, çalışanların, iş yapış şekillerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	383	0,206	-1,125
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	383	0,121	-1,097

Çizelge 6.3 incelendiğinde, Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarının normal dağılıma uygunluk göstermediği anlaşılmıştır ($p>0,05$). Fakat sosyal bilimlerde normal dağılım değerlendirilmesinde yaygın olarak tercih edilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi sonucunda ölçek ifadelerinin çarpıklık değerinin $\pm 1,96$ değerinin altında olup $-0,362$ ile $0,261$ ve basıklık değerinin ± 3 değerinin altında olup $-1,145$ ile $-0,298$ arasında yer aldığı görülmüştür. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu için çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 aralığında yer alması gerekmektedir (Jondeau ve Rockinger, 2003). Böylece tüm ölçek ifadelerinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'ne verdikleri yanıtların faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinin ardından ölçeğin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca ölçeğin güvenilirliğinin incelenmesi amacıyla Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Çizelge 6.4'te yer almaktadır.

Çizelge 6.4. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Madde- Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
<i>Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar</i>			36,079	0,962
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	0,810	0,820		
24. Yöneticiler çalışanları görevlendirmede bütün çalışanlara adil davranırlar.	0,808	0,830		
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşır.	0,791	0,822		
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	0,783	0,862		
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	0,771	0,798		
26. Yöneticiler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	0,770	0,861		
27. Yöneticiler, çalışanların, iş yapış şekillerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	0,768	0,858		

Çizelge 6.4. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları(devamı)

23. Yöneticiler, kurumu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	0,757	0,806
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	0,733	0,831
15. Yöneticiler, çalışanların, kurumun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	0,724	0,806
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	0,710	0,695
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	0,642	0,752
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	0,640	0,605
13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	0,524	0,673
Örgütsel Değerler ve Normlar		
		17,914 0,861
7. Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	0,780	0,706
8. Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	0,721	0,653
9. Çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.	0,682	0,643
10. Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	0,583	0,725
6. Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	0,560	0,526
11. Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	0,494	0,676
Bireysel Tutum ve Davranışlar		
		13,594 0,854
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	0,764	0,602
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	0,648	0,752
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	0,613	0,704
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	0,585	0,738

KMO= 0,953

Bartlett's Sphericity=7996,532; sd=276; p<0,001

Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha Değeri= 0,964

Açıklayıcı faktör analizlerinde öncelikle verinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi gerekmektedir. Verilerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla incelenen KMO değerinin 0,60'dan yüksek Bartlett's testinin ise istatistiksel olarak anlamlı olması gözetilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Elde edilen KMO değeri 0,95 ve Barlett Küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür ($X^2=7996,532$, $p<0,001$).

Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin geçerliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ilk açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre elde edilen yapının orijinal ölçekten farklılık gösterdiği görülmüştür. Elde edilen sonuçlara göre gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonrasında öz değeri 1'den büyük 4 faktörün yer aldığı görülmüştür. Fakat orijinal yapıda ölçeğin 3 faktörden oluştuğu bilinmektedir. Bu sebeple faktör analizleri tekrarlanmış ve alt boyutlar altında toplanan maddeler incelenerek orijinal ölçekle kıyaslanmıştır. Böylece analizlerde ölçeğin orijinal ölçekteki teorik yapıya uygunluk göstermesi amacıyla ilgili alt boyuta ait olmayan maddeler çıkarılmıştır. Böylece sırasıyla 18., 17. ve 5. maddeler ölçekten tek tek çıkarılarak analizler tekrar edilmiştir. Ayrıca 12. madde, birden fazla faktör altında toplanmış olup iki faktör yükü arasındaki farkın. 1'den küçük olması yani binişik madde olması sebebiyle çıkarılmıştır. Nihayetinde 24 maddeden oluşan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen birinci faktör yani Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar toplam varyansın %36,08'ini, ikinci faktör yani Örgütsel Değerler ve Normlar toplam varyansın %17,91'ini ve üçüncü faktör yani Bireysel Tutum ve Davranışlar toplam varyansın %13,59'unu açıklamaktadır. Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,524- 0,810, Örgütsel Değerler ve Normlar alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,494- 0,780 ve Bireysel Tutum ve Davranışlar alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,585 - 0,764 arasında yer almaktadır. Madde analizi kapsamında incelenen madde toplam korelasyonları ise tüm alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm maddeler için. 30 değerinden yüksek olup 0,526 - 0,862 arasında yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlara dair hesaplanan güvenirlik değerini ifade eden Cronbach's Alpha tüm ölçek için 0,96, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar için 0,96, Örgütsel Değerler ve Normlar için 0,86 ve Bireysel Tutum ve Davranışlar için 0,85 olarak bulunmuştur. Böylece ölçek ve alt boyutlarının yüksek güvenirlikte olduğu söylenebilir.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğine ait maddelerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ile Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test sonuçları Çizelge 6.5'te yer almaktadır.

Çizelge 6.5. Örgütsel Muhalefet Ölçeği İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

İfadeler	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk (p)	Kolmogorov-Smirnov (p)
1. Kurumumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.	383	-0,301	-1,020		
2. Kurumumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	383	0,025	-1,058		
3. Kurum yönetimini sorgulamam.	383	-0,225	-1,128		
4. Kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim.	383	-0,085	-1,184		
5. Diğer çalışanlar kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	383	-0,245	-0,689		
6. Bu kuruma yönelik eleştirilerimi diğer çalışanlarla açıkça paylaşıyorum.	383	-0,118	-0,903		
7. Kurum politikalarından memnun olmadığımında bunu herkese bildiririm.	383	0,077	-0,836		
8. Kurumda alınan kararlara katılmadığımında bu durumu yöneticime söylemem.	383	0,083	-0,816		
9. Diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	383	-0,321	-0,689	0,000	0,000
10. Kurumda alınan kararları sorgulamak istediğiminde bu durumu yöneticimle veya yönetimden biriyle konuşurum.	383	-0,252	-0,778		
11. Kurumumu diğer çalışanların yanında eleştirmem.	383	-0,066	-0,907		
12. Kurumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticime veya yönetimden birine önerilerde bulunurum.	383	-0,226	-1,056		
13. Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	383	-0,090	-1,137		
14. Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımında bunu yönetime bildiririm.	383	-0,076	-1,095		
15. İş arkadaşlarımla kurumdaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.	383	-0,223	-1,065		

Çizelge 6.5 incelendiğinden Örgütsel Muhalefet Ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarının normal dağılıma uygunluk göstermediği anlaşılmıştır ($p>0,05$). Ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi sonucunda ölçek ifadelerinin çarpıklık değerinin 1,96 değerinin altında olup -0,321 ile 0,083 ve basıklık değerinin 3 değerinin altında olup -

1,184 ile -0,689 arasında yer aldığı görülmüştür. Böylece tüm ölçek ifadelerinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür.

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha değerine ait sonuçlar Çizelge 6.6'da yer almaktadır.

Çizelge 6.6. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Yatay Muhalefet			30,647	0,804
6. Bu kuruma yönelik eleştirilerimi diğer çalışanlarla açıkça paylaşırim.]	0,833	0,708		
7. Kurum politikalarından memnun olmadığımında bunu herkese bildiririm.]	0,809	0,657		
5. Diğer çalışanlar kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.]	0,791	0,631		
9. Diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşırim.]	0,656	0,536		
2. Kurumumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.]	0,557	0,391		
15. İş arkadaşlarımla kurumdaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.]	0,526	0,475		
Dikey Muhalefet			23,424	0,722
4. Kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim.]	0,801	0,591		
8. Kurumda alınan kararlara katılmadığımında bu durumu yöneticime söylemem.]	0,759	0,507		
13. Yönetimle anlaşımadığımız konuları kendilerine bildirmem.]	0,707	0,489		
3. Kurum yönetimini sorgulamam.]	0,629	0,465		

KMO= 0,764

Bartlett's Sphericity=1278,153; sd=45; p<0,001

Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha Değeri= 0,793

Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin geçerliliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ilk açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre elde edilen yapının orijinal ölçekten farklılık göstererek öz değeri 1'den büyük 4 faktörün yer aldığı görülmüştür. Fakat orijinal yapıda ölçeğin 2 faktörden oluştuğu bilinmektedir. Bu sebeple faktör analizleri tekrar edilmiştir. Analizlerde sırasıyla 14., 1., 12. ve 11. maddeler ölçekten tek tek çıkarılarak analizler tekrar edilmiştir. Ayrıca 10. madde, binişik madde olması sebebiyle analizlerden çıkarılmıştır. Nihayetinde 10 maddeden oluşan 2 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen birinci faktör yani Yatay Muhalefet toplam varyansın %30,65'ini ve ikinci faktör yani Dikey Muhalefet toplam varyansın %23,42'sini

açıklamaktadır. Yatay Muhalefet alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,391- 0,708, Dikey Muhalefet alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,629 - 0,801 arasında yer almaktadır. Madde analizi kapsamında incelenen madde toplam korelasyonları ise tüm alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm maddeler için. 30 değerinden yüksek olup 0,391 - 0,708 arasında yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlara dair hesaplanan güvenirlik değerini ifade eden Cronbach's Alpha tüm ölçek için 0,79, Yatay Muhalefetiğin 0,80 ve Dikey Muhalefetiğin 0,72 olarak bulunmuştur. Böylece ölçek ve alt boyutlarının yeterli güvenirlikte olduğu söylenebilir.

Yaratıcılık Ölçeğine ait maddelerin normal dağılıma uygunluğunun belirlenmesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri ile Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test sonuçları Çizelge 6.7'de yer almaktadır.

Çizelge 6.7. Yaratıcılık Ölçeği İfadelerine Ait Çarpıklık, Basıklık Değerleri ve Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov Test Sonuçları

İfadeler	n	Çarpıklık	Basıklık	Shapiro-Wilk (p)	Kolmogorov-Smirnov (p)
1. Yeni bilgi edinme ve kullanmaya açık biriyim.	383	-1,510	1,883		
2. Her zaman yeni bir şeyler öğrenmek benim için yaşam tarzıdır.	383	-1,079	1,054		
3. Yeni fikirler üretirken deneyimlerimden yararlanırım.	383	-1,220	1,410		
4. Mesleğimi yapmakta yeterliyim.	383	-1,058	0,603		
5. Mesleğimle ilgili herhangi bir değişiklik olduğunda kolaylıkla uyum sağlarım.	383	-1,329	1,148		
6. Mesleğimde zihinsel gücümü üst sınırdaki kullanırım.	383	-0,923	0,584		
7. Mesleğimde karşılaştığım sorunlara farklı çözüm yolları ararım.	383	-0,768	0,432		
8. Çalışma alanımda kendime özgü yöntemler kullanırım.	383	-0,958	0,259		
9. Zor işlerle uğraşmaktan hoşlanırım.	383	-0,595	-0,448		
10. Hızlı düşünebilirim.	383	-1,056	0,873		
11. Gerektiğinde alışılmışın dışına çıkabilirim.	383	-0,707	0,051		
12. İşimle ilgili zor amaçlar belirlerim.	383	-0,286	-0,337		
13. Alışılmamış ya da beklenmedik sorular sorarım.	383	0,246	-0,337		
14. Sorunların çözümünde başkalarının göremediklerini görürüm.	383	-0,032	-0,417		
15. Önüme çıkan engelleri aşmak için sahip olduğum tüm olanakları kullanırım.	383	-0,698	0,282	0,000	0,000
16. Herhangi bir şey başkalarının düşünemeyeceği bir şekilde düşünerek kullanırım.	383	-0,534	-0,269		
17. Mevcut bir fikir kullanmak yerine yeni bir fikir üretmeyi tercih ederim.	383	-0,343	-0,528		
18. İşimde yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılırım.	383	-0,161	-1,071		
19. Çalışma yöntemlerimle ilgili yeni denemeler yapmam yönetim tarafından desteklenir.	383	-0,080	-1,070		
20. Ürettiğim yeni fikirler çalışma arkadaşlarım tarafından değerli bulunur.	383	-0,420	-0,413		
21. Çalıştığım kurumda özgün işler üretmek için fırsat bulurum.	383	0,069	-0,617		
22. Çalıştığım kurumda tam olgunlaşmamış düşüncelere de şans veririm.	383	-0,051	-0,794		
23. Çalıştığım kurumda yeni fikirler üretme konusunda bütün imkânlar mevcut.	383	-0,048	-1,115		
24. Çalıştığım kurumda sergilediğim yaratıcılık bana yeni imkânlar sunar.	383	0,287	-0,967		
25. Çalıştığım kurumda çalışanların yaratıcılıklarını gösterecekleri projeler hazırlanır.	383	0,204	-1,062		
26. Performansım göz önüne alındığında yönetim tarafından hak ettiğim karşılığı alırım.	383	0,161	-1,159		

Çizelge 6.7 incelendiğinde, Yaratıcılık Ölçeğinde yer alan tüm ifadelerin Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarının normal dağılıma uygunluk göstermediği anlaşılmıştır ($p>0,05$). Ölçek ifadelerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin incelenmesi sonucunda ölçek ifadelerinin çarpıklık değerinin 1,96 değerinin altında olup -1,510 ile 0,287 ve basıklık değerinin 3 değerinin altında olup -1,159 ile 1,883 arasında yer aldığı görülmüştür. Böylece tüm ölçek ifadelerinin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür.

Yaratıcılık Ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla uygulanan açıklayıcı faktör analizi ile güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha değerine ait sonuçlar Çizelge 6.8'de yer almaktadır.

Çizelge 6.8. Yaratıcılık Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Motivasyon			22,010	0,911
24. Çalıştığım kurumda sergilediğim yaratıcılık bana yeni imkânlar sunar.	0,860	0,839		
23. Çalıştığım kurumda yeni fikirler üretme konusunda bütün imkânlar mevcut.	0,853	0,772		
25. Çalıştığım kurumda çalışanların yaratıcılıklarını gösterecekleri projeler hazırlanır.	0,838	0,804		
26. Performansım göz önüne alındığında yönetim tarafından hak ettiğim karşılığı alırım.	0,820	0,770		
21. Çalıştığım kurumda özgün işler üretmek için fırsat bulurum.	0,790	0,708		
19. Çalışma yöntemlerimle ilgili yeni denemeler yapmam yönetim tarafından desteklenir.	0,721	0,621		
Uzmanlık			20,857	0,845
6. Mesleğimde zihinsel gücümü üst sınırdaki kullanırım.	0,797	0,698		
7. Mesleğimde karşılaştığım sorunlara farklı çözüm yolları ararım.	0,759	0,666		
5. Mesleğimle ilgili herhangi bir değişiklik olduğunda kolaylıkla uyum sağlarım.	0,756	0,677		
4. Mesleğimi yapmakta yeterliyim.	0,749	0,568		
3. Yeni fikirler üretirken deneyimlerimden yararlanırım.	0,739	0,646		
2. Her zaman yeni bir şeyler öğrenmek benim için yaşam tarzıdır.	0,700	0,575		
1. Yeni bilgi edinme ve kullanmaya açık biriyim.	0,614	0,438		
Yaratıcı Düşünme Becerisi			17,831	0,835
11. Gerektiğinde alışılmışın dışına çıkabilirim.	0,780	0,727		
12. İşimle ilgili zor amaçlar belirlerim.	0,752	0,634		
9. Zor işlerle uğraşmaktan hoşlanırım.	0,731	0,627		
13. Alışılmamış ya da beklenmedik sorular sorarım.	0,716	0,579		
14. Sorunların çözümünde başkalarının göremediklerini görürüm.	0,645	0,616		
10. Hızlı düşünebilirim.	0,557	0,530		
18. İşimde yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılırım.	0,459	0,432		

KMO= 0,869

Bartlett's Sphericity=4476,947; $sd=190$; $p<0,001$

Ölçeğin Tamamı için Cronbach's Alpha Değeri= 0,890

Yaratıcılık Ölçeğinin geçerliğinin test edilmesi amacıyla gerçekleştirilen ilk açıklayıcı faktör analizinden elde edilen sonuçlara göre elde edilen yapının orijinal ölçekten farklılık göstererek öz değeri 1'den büyük 5 faktörün yer aldığı görülmüştür. Fakat orijinal yapıda ölçeğin 3 faktörden oluştuğu bilinmektedir. Bu sebeple faktör analizleri tekrar edilmiştir. Analizlerde sırasıyla 15., 8., 22., 16. ve 17. maddeler ölçekten tek tek çıkarılarak analizler tekrar edilmiştir. Ayrıca 20. madde, binişik madde olması sebebiyle analizlerden çıkarılmıştır. Nihayetinde 20 maddeden oluşan 3 faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Elde edilen birinci faktör yani Motivasyon toplam varyansın %22,01'ini, ikinci faktör yani Uzmanlık toplam varyansın %20,86'sını üçüncü faktör yani Yaratıcı Düşünme Becerisi toplam varyansın %17,83'ünü açıklamaktadır. Motivasyon alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,721 - 0,860, Uzmanlık alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,614 - 0,797 ve Yaratıcı Düşünme Becerisi alt boyutunda yer alan maddelerin faktör yükleri 0,459 - 0,780 arasında yer almaktadır. Madde analizi kapsamında incelenen madde toplam korelasyonları ise tüm alt boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmış ve tüm maddeler için 30 değerinden yüksek olup 0,432-0,839 arasında yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlara dair hesaplanan güvenirlik değerini ifade eden Cronbach's Alpha tüm ölçek için 0,89, Motivasyon için 0,91, Uzmanlık için 0,85 ve Yaratıcı Düşünme Becerisi için 0,83 olarak bulunmuştur. Böylece ölçek ve alt boyutlarının yüksek güvenirlikte olduğu söylenebilir.

Araştırma değişkenlerinin normal dağılım incelemesi amacıyla hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri Çizelge 6.9'da yer almaktadır.

Çizelge 6.9. Araştırma Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

	N	Çarpıklık	Basıklık
Bireysel Tutum ve Davranışlar	383	-0,031	-0,500
Örgütsel Değerler ve Normlar	383	-0,271	-0,506
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	383	0,192	-1,091
Farklılıkların Yönetimi Toplam	383	0,101	-0,963
Dikey Muhalefet	383	-0,163	-0,338
Yatay Muhalefet	383	-0,329	-0,189
Örgütsel Muhalefet Toplam	383	-0,418	0,800
Uzmanlık	383	-1,266	2,132
Yaratıcı Düşünme Becerisi	383	-0,487	0,880
Motivasyon	383	0,243	-0,664
Yaratıcılık Toplam	383	-0,139	0,267

Çizelge 6.9 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçek ve alt ölçeklerin tamamının çarpıklık değerinin 1,96 değerinin altında olup -1,266 ile 0,243 ve basıklık değerinin 3 değerinin altında olup -1,091 ile 2,132 arasında yer aldığı görülmüştür. Böylece tüm değişkenlerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği görülmüştür.

Araştırma değişkenleri arasındaki ikili ilişkilerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizine ait sonuçlar Çizelge 6.10'da yer almaktadır.

Çizelge 6.10. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Analiz Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Bireysel Tutum ve Davranışlar	1										
2. Örgütsel Değerler ve Normlar	,729**	1									
3. Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	,716**	,701**	1								
4. Farklılıkların Yönetimi	,836**	,840**	,967**	1							
5. Dikey Muhalefet	,059	,020	,047	,047	1						
6. Yatay Muhalefet	-,096	-,174**	-,204**	-,195**	,323**	1					
7. Örgütsel Muhalefet	-,038	-,113*	-,120*	-,114*	,741**	,874**	1				
8. Uzmanlık	,156**	,158**	,054	,102*	-,023	,007	-,007	1			
9. Yaratıcı Düşünme	,186**	,023	,121*	,121*	,231**	,126*	,208**	,477**	1		
10. Motivasyon	,535**	,399**	,615**	,604**	,046	-,101*	-,048	,223**	,404**	1	
11. Yaratıcılık	,422**	,287**	,396**	,410**	,121*	-,001	,062	,688**	,814**	,767**	1

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Çizelge 6.10 incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki negatif yönde ve çok zayıf düzeydedir ($r = -,114$, $p < 0,05$). Böylece araştırma hipotezlerinden “H1: Farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair olumlu algıları arttıkça daha

az örgütsel muhalefet davranışı sergilemektedirler. Yani çalışanlarının farklılıklarını iyi şekilde yöneten örgütlerde çalışanların muhalefet eğilimlerinde azalmaktadır. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet alt boyutlarına dair ilişkiler incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile yatay muhalefet arasındaki ilişki negatif yönde ve çok zayıf düzeydedir ($r=-,195$, $p<0,01$). Fakat farklılıkların yönetimi ile dikey muhalefet arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$).

Farklılıkların yönetimi ile yaratıcılık arasındaki ilişki pozitif yönde ve zayıf düzeydedir ($r=,410$, $p<0,01$). Böylece araştırma hipotezlerinden “H2: Farklılıkların yönetimi ile örgütsel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütlerin çalışanlarına yönelik farklılıkları iyi yönetebilmesi sonucunda çalışanların değer algıları ve çalışma motivasyonları yükselir. Çalışanlar yaratıcılık becerilerini sunup örgüt için daha verimli hale gelebilirler. Böylece örgütler farklılıkları iyi şekilde yönetebildiklerinde çalışanların örgütsel yaratıcılıklarını arttırabilirler. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel yaratıcılık alt boyutlarına dair ilişkiler incelendiğinde farklılıkların yönetimi ile uzmanlık ($r=,102$, $p<0,05$) ayrıca yaratıcı düşünme becerisi ($r=,121$, $p<0,05$) arasındaki ilişki pozitif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Farklılıkların yönetimi ile motivasyon arasındaki ilişki ($r=,604$, $p<0,01$) pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Bireysel tutum ve davranışlar ile uzmanlığın arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişkili bulunmaktadır ($r=,156$, $p<0,01$). Bireysel tutum ve davranışlar ile yaratıcı düşünme becerisi arasındaki ilişki pozitif yönde ($r=,186$, $p<0,01$) çok zayıf düzeydedir. Bireysel tutum ve davranışlar ile motivasyon arasındaki ilişki ($r=,535$, $p<0,01$) pozitif yönde ve orta düzeydedir. Bireysel tutum ve davranışlar ile yaratıcılık arasındaki ilişki ($r=,422$, $p<0,01$) pozitif yönde ve zayıf düzeydedir. Sonuç olarak sağlık kurumları bireysel tutum ve davranışlar alanında farklılıkların yönetimini başarılı bir şekilde yürütüklerinde bu durum çalışanların örgütsel yaratıcılıklarını da destekleyecektir. Böylece sağlık çalışanları örgütlerinde yaşanan olası problemlere yaratıcılıklarını kullanarak çözüm sağlayabilir ya da iyileştirmesi gereken alanlar için faydalı katkılar sağlayabilirler. Bireysel tutum ve davranışlar ile dikey muhalefet, yatay muhalefet ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Örgütsel değerler ve normlar ile yatay muhalefet ($r=-,174$, $p<0,01$) ayrıca örgütsel muhalefet arasındaki ilişki ($r=-,113$, $p<0,05$) negatif yönde ve çok zayıf düzeydedir.

Örgütsel değerler ve normlar ile uzmanlık arasındaki ilişki ($r=,158$, $p<0,01$) pozitif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Örgütsel değerler ve normlar ile motivasyon ($r=,399$, $p<0,01$) ayrıca yaratıcılık ($r=,287$, $p<0,01$) arasındaki ilişki pozitif yönde ve zayıf düzeydedir. Fakat örgütsel değerler ve normlar ile dikey muhalefet ve yaratıcı düşünme becerisi arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$). Sonuç olarak sağlık kurumlarının farklılıkların yönetimine dair örgütsel değerler ve normlar geliştirmesi çalışanlarının örgütsel yaratıcılıklarını desteklemelerini de sağlayacaktır. Bunun tersi şekilde farklılıkların yönetimine dair örgütsel değerler ve normlar geliştirme konusunda yetersiz kalan sağlık kurumlarında ise sağlık çalışanlarının örgütsel muhalef eğilimleri artacaktır.

Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile yatay muhalefet ($r=-,204$, $p<0,01$) ayrıca örgütsel muhalefet ($r=-,120$, $p<0,05$) arasındaki ilişki negatif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile yaratıcı düşünme becerisi arasındaki ilişki ($r=,121$, $p<0,05$) pozitif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile motivasyon arasındaki ilişki ($r=,615$, $p<0,01$) pozitif yönde ve orta düzeydedir. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile yaratıcılık arasındaki ilişki ($r=,396$, $p<0,01$) pozitif yönde ve zayıf düzeydedir. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile dikey muhalefet ve uzmanlık arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır ($p>0,05$). Elde edilen sonuca yöne sağlık kurumlarının farklılıkların yönetimine dair başarılı şekilde geliştirdikleri yönetmel uygulamalar ve politikaların bulunması halinde sağlık çalışanlarının kurumlarına katkı sağlayacak şekilde yaörgütsel yaratıcılıkları artacaktır. Tam tersi bir durumda ise çalışanların örgütsel muhalefet eğilimleri artacaktır. Yani çalışanlarının farklılıklarını yönetebilmek amacıyla yönetmel uygulama ve politika geliştirmeyen ya da yeterli şekilde bu uygulama ve politikaları geliştirmeyen kurumlarda çalışanlar bu durumdan rahatsızlık duyup örgütsel muhalefette bulunma eğiliminde olacaklardır.

Dikey muhalefet ile yaratıcı düşünme becerisi arasındaki ilişki ($r=,231$, $p<0,01$) ayrıca yaratıcılık arasındaki ilişki ($r=,121$, $p<0,05$) pozitif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Fakat Dikey muhalefet ile uzmanlık ve motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Yatay muhalefet ile yaratıcı düşünme becerisi arasındaki ilişki ($r=,126$, $p<0,05$) pozitif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Yatay muhalefet ile motivasyon arasındaki ilişki ($r=-,101$, $p<0,05$) negatif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Yatay muhalefet ile uzmanlık ve yaratıcılık arasında istatistiksel olarak

anlamli bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Örgütsel muhalefet ile yaratıcı düşünme becerisi arasındaki ilişki ($r=,208$, $p<0,01$) pozitif yönde ve çok zayıf düzeydedir. Örgütsel muhalefet ile uzmanlık, motivasyon ve yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamli bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu sonuç göstermektedir ki sağlık çalışanlarının dikey muhalefete bulunabilmeleri yani üstlerine hoşnut olmadıkları durumları dile getirme olanağı sağlayan sağlık kurumlarında çalışanların yaratıcılıkları artmaktadır. Özet olarak çalışanlarının görüşlerini dile getirmelerini sağlayacak şekilde onlara özgürlükçü bir ortam sağlayan sağlık kurumlarında çalışanların, yaratıcılıklarını daha rahat ortaya koyabildikleri söylenebilir.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair görüşleri Çizelge 6.11’de özet şekilde sunulmuştur.

Çizelge 6.11. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimi Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler

	Hiç		Az		Orta		Çok		Tamamen	
	N	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)
Bireysel Tutum ve Davranışlar										
1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	45	11,7	105	27,4	96	25,1	92	24	45	11,7
2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	31	8,1	52	13,6	136	35,5	114	29,8	50	13,1
3. Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	43	11,2	76	19,8	134	35	89	23,2	41	10,7
4. Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	43	11,2	84	21,9	125	32,6	97	25,3	34	8,9
Örgütsel Değerler ve Normlar										
6. Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	19	5	57	14,9	138	36	101	26,4	68	17,8
7. Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	40	10,4	72	18,8	140	36,6	90	23,5	41	10,7
8. Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	33	8,6	65	17	127	33,2	122	31,9	36	9,4
9. Çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.	40	10,4	69	18	153	39,9	99	25,8	22	5,7
10. Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götüreceğ görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	41	10,7	82	21,4	131	34,2	113	29,5	16	4,2
11. Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	27	7	66	17,2	148	38,6	124	32,4	18	4,7

Çizelge 6.11. Katılımcıların Farklılıkların Yönetimi Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler(devamı)

Yönetisel Uygulamalar ve Politikalar

13. Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	43	11,2	113	29,5	125	32,6	74	19,3	28	7,3
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	54	14,1	105	27,4	129	33,7	70	18,3	25	6,5
15. Yöneticiler, çalışanların, kurumun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	54	14,1	85	22,2	127	33,2	81	21,1	36	9,4
16. Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	68	17,8	84	21,9	121	31,6	92	24	18	4,7
19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	35	9,1	67	17,5	91	23,8	78	20,4	112	29,2
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	56	14,6	70	18,3	92	24	83	21,7	82	21,4
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	63	16,4	86	22,5	102	26,6	69	18	63	16,4
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.	40	10,4	110	28,7	91	23,8	88	23	54	14,1
23. Yöneticiler, kurumu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	61	15,9	92	24	104	27,2	103	26,9	23	6
24. Yöneticiler çalışanları görevlendirmede bütün çalışanlara adil davranırlar.	92	24	93	24,3	83	21,7	86	22,5	29	7,6
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşır.	71	18,5	106	27,7	113	29,5	63	16,4	30	7,8
26. Yöneticiler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	63	16,4	107	27,9	104	27,2	87	22,7	22	5,7
27. Yöneticiler, çalışanların, iş yapış şekillerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	92	24	98	25,6	78	20,4	88	23	27	7
28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	78	20,4	95	24,8	86	22,5	90	23,5	34	8,9

Çizelge 6.10. incelendiğinde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği alt boyutlarından Bireysel Tutum ve Davranışlar boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların en çok katıldıkları ifade “2. Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.” ifadesine %13,1 ile tamamen katıldıkları görülmüştür. Bu boyuttan katılımcıların en az katıldıkları ifade ise “1. Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.” ifadesine %27,4 ile az katılmaktadırlar.

Katılımcıların Örgütsel Değerler ve Normlar boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların çok katıldıkları ifade “6. Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.” ifadesine %17,8 ile tamamen katılmaktadırlar. Katılımcıların en az katıldıkları ifade ise “10. Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.” ifadesine %21,4 ile az katılmaktadırlar.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar boyutunda yer alan ifadelerden katılımcıların çok katıldıkları ifade “19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.” ifadesine %29,2 ile tamamen katılmaktadırlar. Katılımcıların bu boyutta en az katıldıkları ifade ise “27. Yöneticiler, çalışanların, iş yapış şekillerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.” ifadesine %7 ile tamamen katılmaktadırlar.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarına dair görüşleri katılımcıların demografik ve çalışma özelliklerine göre karşılaştırılmıştır. Farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.12’de yer almaktadır.

Çizelge 6.12. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Kadın	209	3,04	0,99	-0,446	,656
	Erkek	174	3,08	0,91		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Kadın	209	3,05	0,89	-1,472	,142
	Erkek	174	3,17	0,72		
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Kadın	209	2,81	1,00	-1,113	,266
	Erkek	174	2,93	0,99		
Farklılıkların Yönetimi Toplam	Kadın	209	2,91	0,90	-1,169	,243
	Erkek	174	3,01	0,83		

Çizelge 6.12 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre Farklılıkların Yönetimi ve alt boyutlarından Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$). Böylece araştırma hipotezlerinden “H3a: Çalışanların cinsiyetlerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak kadın ya da erkek sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algılarının farklılık göstermediği görülmüştür. Başarılı bir şekilde farklılıkları yönetebilen örgütlerin aynı zamanda çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gözetmeksizin çalışanlarına eşit şekilde yaklaşabilmektedirler. Sonuç olarak sağlık personellerinin cinsiyetleri farketmeksizin farklılıkların yönetimine dair algıların benzer olmasının nedeni örgütlerinde farklılıkların yönetimi altında cinsiyet ayrımı yapılmaması olabilir.

Farklılıkların yönetimi farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.13’te yer almaktadır.

Çizelge 6.13. Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Tutum ve Davranışlar	21-28 Yaş ¹	44	2,72	0,87	3,008	0,030	1-3
	29-36 Yaş ²	156	3,02	0,99			
	37-44 Yaş ³	101	3,21	0,92			
	45 Yaş ve Üzeri ⁴	82	3,13	0,95			
	Toplam	383	3,06	0,96			
Örgütsel Değerler ve Normlar	21-28 Yaş ¹	44	2,77	0,75	3,085	0,027	1-3
	29-36 Yaş ²	156	3,10	0,79			1-4
	37-44 Yaş ³	101	3,20	0,93			
	45 Yaş ve Üzeri ⁴	82	3,17	0,72			
	Toplam	383	3,10	0,82			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	21-28 Yaş	44	2,64	0,94	1,825	0,142	
	29-36 Yaş	156	2,80	0,99			
	37-44 Yaş	101	3,00	1,05			
	45 Yaş ve Üzeri	82	2,94	0,95			
	Toplam	383	2,86	0,99			
Farklılıkların Yönetimi Toplam	21-28 Yaş	44	2,68	0,83	2,572	0,054	
	29-36 Yaş	156	2,91	0,84			
	37-44 Yaş	101	3,09	0,92			
	45 Yaş ve Üzeri	82	3,03	0,83			
	Toplam	383	2,96	0,87			

$p < 0,05$

Çizelge 6.13. incelendiğinde katılımcıların farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Bireysel Tutum ve Davranışlara ait görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,008$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılık 21-28 yaş ve 37-44 yaş aralığındaki katılımcılar arasında bulunmakta olup 37-44 yaş aralığındaki sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair Bireysel Tutum ve Davranışları 21-28 yaş aralığındakilere göre daha yüksektir.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Örgütsel Değerler ve Normlar katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($F=3,085$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılık 21-28 yaş, 37-44 yaş aralığındaki ve 45 Yaş ve üzerindeki katılımcılar arasında bulunmakta olup 37-44 yaş aralığındaki sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair Örgütsel Değerler ve Normları 21-28 yaş aralığındakilere ayrıca 45 Yaş ve üzerinelere göre daha yüksektir.

Fakat katılımcıların farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar ve genel olarak Farklılıkların Yönetimine dair görüşleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Böylece araştırma hipotezlerinden “H3b: Çalışanların yaşlarına göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir. Fakat farklılıkların yönetimine dair diğer alt boyutlardan bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normların çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği 21-28 yaş aralığındaki çalışanların bu boyutlardan kendilerinden daha büyük yaştaki çalışanlara göre daha düşük puan almışlardır. Bu durum daha küçük yaş grubunda yer alan çalışanların farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlara yönelik beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Farklılıkların yönetimi farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların medeni durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.14’te yer almaktadır.

Çizelge 6.14. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	P
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Bekar	106	3,26	1,03	2,518	,012*
	Evli	277	2,98	0,92		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Bekar	106	3,07	0,81	-0,452	0,652
	Evli	277	3,12	0,82		
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Bekar	106	3,07	1,1	2,385	,018*
	Evli	277	2,78	0,94		
Farklılıkların Yönetimi Toplam	Bekar	106	3,10	0,94	2,065	,040*
	Evli	277	2,90	0,83		

* $p<0,05$

Çizelge 6.14. incelendiğinde farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Bireysel Tutum ve Davranışlara ait görüşlerin katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir ($t=2,518$; $p<0,05$). Benzer şekilde farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmel Uygulamalar ve Politikaların ($t=2,385$; $p<0,05$) ve genel olarak farklılıkların yönetimine dair algılarının katılımcıların medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($t=2,065$; $p<0,05$). Farklı gruplar incelendiğinde genel olarak bekar sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi, Bireysel Tutum ve Davranışları ve

Yönetmel Uygulamalar ve Politikalarla dair görüşleri evli olanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “H3c: Çalışanların medeni durumlarına göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç evli çalışanların farklılıkların yönetimine dair beklentilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Farklılıkların yönetimi farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.15’de yer almaktadır.

Çizelge 6.15. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,23	0,88	3,726	0,012*	2-4
	Ön Lisans ²	29	2,82	0,77			3-4
	Lisans Mezunu ³	250	2,98	0,96			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,35	0,98			
	Toplam	383	3,06	0,96			
Örgütsel Değerler ve Normlar	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,42	0,89	11,720	0,000*	1-3
	Ön Lisans ²	29	3,03	0,66			2-4
	Lisans Mezunu ³	250	2,95	0,80			3-4
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,52	0,72			
	Toplam	383	3,10	0,82			
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,47	0,86	10,285	0,000*	1-2
	Ön Lisans ²	29	2,88	0,80			1-3
	Lisans Mezunu ³	250	2,68	0,96			3-4
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,20	1,07			
	Toplam	383	2,86	0,99			
Farklılıkların Yönetimi Toplam	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,42	0,82	10,445	0,000*	1-3
	Ön Lisans ²	29	2,91	0,71			3-4
	Lisans Mezunu ³	250	2,80	0,83			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,31	0,89			
	Toplam	383	2,96	0,87			

$p < 0,05$

Çizelge 6.15. incelendiğinde katılımcıların farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Bireysel Tutum ve Davranışlarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=3,726$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılık ön lisans, lisans ve lisansüstü veya doktora mezunu katılımcılar arasında bulunmakta olup lisansüstü veya doktora mezunu sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair

Bireysel Tutum ve Davranışları ön lisans ve lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Örgütsel Değerler ve Normlar katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($F=11,720$; $p<0,05$). Sağlık meslek lisesi mezunlarının Örgütsel Değerler ve Normları lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Ayrıca lisansüstü veya doktora mezunu sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair Örgütsel Değerler ve Normları ön lisans ve lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($F=10,285$; $p<0,05$). Sağlık meslek lisesi mezunlarının Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri ön lisans ve lisans mezunlarına göre daha yüksektir. Ayrıca lisansüstü veya doktora mezunu sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri lisans mezunu olanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “H3d: Çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık meslek lisesi mezunu sağlık personellerinin diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlara göre farklılıkların yönetimine dair algılarının yüksek olması bu alandaki beklentilerinin düşük olmuş olmasından kaynaklanmış olabilir.

Katılımcıların farklılıkların yönetimine dair görüşleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır ($F=10,445$; $p<0,05$). Lisans mezunlarının farklılıkların yönetimine dair görüşleri sağlık meslek lisesi ve lisansüstü veya doktora mezunlarına göre daha düşüktür.

Farklılıkların yönetimi farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.16’da yer almaktadır.

Çizelge 6.16. Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Mesleki Deneyim Süresi	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1-5 Yıl ¹	84	2,77	0,94	4,118	0,007*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	3,06	1,01			1-4
	11-15 Yıl ³	74	3,25	0,89			
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	3,17	0,89			
	Toplam	383	3,06	0,96			
Örgütsel Değerler ve Normlar	1-5 Yıl ¹	84	2,86	0,74	13,065	0,000*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	2,91	0,84			1-4
	11-15 Yıl ³	74	3,38	0,81			2-3
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	3,40	0,70			2-4
	Toplam	383	3,10	0,82			
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	1-5 Yıl ¹	84	2,62	0,95	6,327	0,000*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	2,72	0,97			1-4
	11-15 Yıl ³	74	3,17	0,98			2-3
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	3,06	0,99			
	Toplam	383	2,86	0,99			
Farklılıkların Yönetimi Toplam	1-5 Yıl ¹	84	2,70	0,84	8,117	0,000*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	2,82	0,85			1-4
	11-15 Yıl ³	74	3,23	0,86			2-3
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	3,16	0,82			2-4
	Toplam	383	2,96	0,87			

$p < 0,05$

Çizelge 6.16. incelendiğinde katılımcıların farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Bireysel Tutum ve Davranışlarının mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=4,118$; $p < 0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair Bireysel Tutum ve Davranışları mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür.

Katılımcıların farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Örgütsel Değerler ve Normlara dair görüşleri mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=13,065$; $p < 0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Örgütsel Değerler ve Normlara dair görüşleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür. Benzer şekilde mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Örgütsel Değerler ve

Normlara dair görüşleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür.

Farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=6,327$; $p<0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür. Benzer şekilde mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi alt boyutlarından Yönetmel Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl arasında olanlara göre daha düşüktür.

Farklılıkların yönetimine dair genel görüşlerin katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F=8,117$; $p<0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi dair genel görüşleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür. Benzer şekilde mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi dair genel görüşleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür. Böylece araştırma hipotezlerinden “H3e: Çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık personellerinin mesleki deneyimleri arttıkça farklılıkların yönetimine dair olumlu algılarının artmış olması sonucu düşünüldüğünde çalışanların kıdem kazanmaları ile birlikte farklılıklarının daha iyi yönetildiği söylenebilir.

Farklılıkların yönetimi farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların çalışılan birim göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.17’de yer almaktadır.

Çizelge 6.17. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Çalışılan Birim	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Dahili Birim	27	2,58	0,62	2,470	0,062
	Cerrahi Birim	47	3,14	0,99		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	3,09	0,86		
	Diğer	272	3,09	0,98		
	Toplam	383	3,06	0,96		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Dahili Birim	27	2,81	0,59	1,721	0,162
	Cerrahi Birim	47	3,18	0,68		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	3,26	0,84		
	Diğer	272	3,10	0,85		
	Toplam	383	3,10	0,82		
Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalar	Dahili Birim	27	2,63	0,95	0,995	0,395
	Cerrahi Birim	47	3,04	0,98		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	2,82	0,85		
	Diğer	272	2,86	1,02		
	Toplam	383	2,86	0,99		
Farklılıkların Yönetimi Toplam	Dahili Birim	27	2,67	0,70	1,378	0,249
	Cerrahi Birim	47	3,09	0,80		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	2,98	0,79		
	Diğer	272	2,96	0,90		
	Toplam	383	2,96	0,87		

Çizelge 6.17. incelendiğinde katılımcıların farklılıkların yönetimine dair genel görüşleri ile alt boyutlardan; Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetmelik Uygulamalar ve Politikalara dair görüşleri çalıştıkları birimlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “ H_{3f} : Çalışanların çalıştıkları birime göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Farklılıkların yönetimi farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarının çalışanların çalışma şekli göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.18’de yer almaktadır.

Çizelge 6.18. Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Farklılıkların Yönetimine Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	P
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Sürekli Gündüz	177	3,19	0,95	2,478	,014*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	2,95	0,95		
Örgütsel Değerler ve Normlar	Sürekli Gündüz	177	3,27	0,77	3,653	,000*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	2,97	0,83		
Yönetmel Uygulamalar ve Politikalar	Sürekli Gündüz	177	3,13	1,02	5,010	,000*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	2,63	0,91		
Farklılıkların Yönetimi Toplam	Sürekli Gündüz	177	3,18	0,88	4,710	,000*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	2,77	0,81		

* $p < 0,05$

Çizelge 6.18. incelendiğinde katılımcıların farklılıkların yönetimine dair genel görüşleri ($t=4,710$; $p < 0,05$) ile alt boyutlardan; Bireysel Tutum ve Davranışlar ($t=2,478$; $p < 0,05$), Örgütsel Değerler ve Normlar ($t=3,653$; $p < 0,05$), Yönetmel Uygulamalar ve Politikalarla dair görüşleri ($t=5,010$; $p < 0,05$) çalıştıkları birimlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p > 0,05$). Söz konusu farklılıklara göre sürekli gündüz çalışanlarının farklılıkların yönetimine dair genel görüşleri ve alt boyutlardan; Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar, Yönetmel Uygulamalar ve Politikalarla dair görüşleri vardiya veya nöbet usulü çalışanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “H3g: Çalışanların çalışma şekillerine göre farklılıkların yönetimine dair algıları farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Vardiya veya nöbet usulü çalışan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi ve diğer tüm boyutlara yönelik algıları sürekli gündüz çalışanlara kıyasla daha düşük olduğu göz önüne alındığında örgütlerin bu duruma bir çözüm getirmesi gerektiği söylenebilir.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin örgütsel muhalefete dair görüşleri Çizelge 6.19’da özet şekilde sunulmuştur.

Çizelge 6.19. Katılımcıların Örgütsel Muhalefet Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler

	<i>Hiç</i>		<i>Az</i>		<i>Orta</i>		<i>Çok</i>		<i>Tamamen</i>	
	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)	n	Yüzde (%)
Yatay Muhalefet										
2. Kurumumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.	52	13,6	97	25,3	90	23,5	92	24	52	13,6
5. Diğer çalışanlar kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.	40	10,4	70	18,3	120	31,3	117	30,5	36	9,4
6. Bu kuruma yönelik eleştirilerimi diğer çalışanlarla açıkça paylaşıyorum.	39	10,2	91	23,8	99	25,8	114	29,8	40	10,4
7. Kurum politikalarından memnun olmadığımında bunu herkese bildiririm.	37	9,7	107	27,9	109	28,5	92	24	38	9,9
9. Diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.	36	9,4	72	18,8	109	28,5	133	34,7	33	8,6
12. Kurumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticime veya yönetimden birine önerilerde bulunurum.	53	13,8	73	19,1	82	21,4	116	30,3	59	15,4
Dikey Muhalefet										
3. Kurum yönetimini sorgulamam.	42	11	88	23	64	16,7	120	31,3	69	18
4. Kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim.	47	12,3	100	26,1	65	17	111	29	60	15,7
8. Kurumda alınan kararlara katılmadığımında bu durumu yöneticime söylemem.	28	7,3	118	30,8	107	27,9	102	26,6	28	7,3
13. Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem.	34	8,9	106	27,7	68	17,8	115	30	60	15,7

Çizelge 6.19. incelendiğinde katılımcıların Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin alt boyutlarından Yatay Muhalefete dair ifadelerden en çok katıldıkları ifade “9. Diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.” ifadesine %34,7 ile çok katıldıkları buna karşın “7. Kurum politikalarından memnun olmadığımında bunu herkese bildiririm.” ifadesine 27,9 ile az katıldıkları görülmüştür.

Katılımcıların dikey muhalefet boyutunda yer alan ifadelerden en çok katıldıkları ifade “3. Kurum yönetimini sorgulamam.” İfadesine %18 ile tamamen katıldıkları buna karşın en az katıldıkları ifade “8. Kurumda alınan kararlara katılmadığımında bu durumu yöneticime söylemem.” İfadesine %30,8 ile az katılmaktadırlar.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin örgütsel muhalefet ve alt boyutlarına dair görüşleri katılımcıların demografik ve çalışma özelliklerine göre karşılaştırılmıştır.

Örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.20’de yer almaktadır.

Çizelge 6.20. Katılımcıların Cinsiyet Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Dikey Muhalefet	Kadın	209	3,06	0,95	-1,181	,238
	Erkek	174	3,17	0,85		
Yatay Muhalefet	Kadın	209	3,04	0,85	-0,473	,636
	Erkek	174	3,08	0,81		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Kadın	209	3,05	0,76	-,957	,339
	Erkek	174	3,12	0,63		

Çizelge 6.19. incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefetleri ve örgütsel muhalefet alt boyutlarından; dikey ve yatay örgütsel muhalefetlerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “H4a: Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.21’de yer almaktadır.

Çizelge 6.21. Katılımcıların Yaşa Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	21-28 Yaş ¹	44	3,43	0,58	9,113	0,000*	1-3
	29-36 Yaş ²	156	3,30	0,94			1-4
	37-44 Yaş ³	101	2,94	0,87			2-3
	45 Yaş ve Üzeri ⁴	82	2,80	0,90			2-4
	Toplam	383	3,11	0,91			
Yatay Muhalefet	21-28 Yaş	44	3,08	0,87	0,810	0,489	
	29-36 Yaş	156	3,12	0,88			
	37-44 Yaş	101	3,05	0,81			
	45 Yaş ve Üzeri	82	2,94	0,76			
	Toplam	383	3,06	0,84			
Örgütsel Muhalefet Toplam	21-28 Yaş	44	3,22	0,56	4,424	0,005*	2-4
	29-36 Yaş	156	3,19	0,75			
	37-44 Yaş	101	3,01	0,71			
	45 Yaş ve Üzeri	82	2,88	0,63			
	Toplam	383	3,08	0,71			

* $p<0,05$

Çizelge 6.21. incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefetleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=9,113$; $p<0,05$). Yaş aralığı 21-28 yaş olan sağlık personellerinin dikey muhalefetleri 37-44 yaş ayrıca 45 yaş ve üzerinelere göre daha yüksektir. Ek olarak 29-36 yaş olan sağlık personellerinin dikey muhalefetleri 37-44 yaş ayrıca 45 yaş ve üzerinelere göre daha yüksektir. Fakat katılımcıların yatay muhalefetleri yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Katılımcıların genel olarak örgütsel muhalefetleri yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,424$; $p<0,05$). Söz konusu farklılığa göre 29-36 yaş aralığındaki sağlık personellerinin örgütsel muhalefetleri 45 yaş ve üzerinelere göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “H4b: Çalışanların yaşlarına göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık personellerinin yaşlarının artması ile birlikte örgütsel muhalefetlerinin azalmasının sebebi iki şekilde düşünülebilir. İlk olarak ileri yaştaki çalışanların mesleki kıdemlerinin yüksek olduğu düşünüldüğünde artan sorumlulukları ile birlikte olası problemlere çözüm üretmesi gereken kişiler kendileridir. Bu sebeple muhalefet yapmak yerine çözüme odaklanmaktadırlar. Sağlık personellerinin artan yaşları ile birlikte örgütsel muhalefetlerinin azalmasının bir başka sebebi ise zaman içerisinde çalışma ortamına yönelik beklentilerinin muhalefetle çözülmemiş olduğunu görmeleri olabilir. Böylece muhalefet eğilimleri azalmış olabilir.

Örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının çalışanların medeni durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.22’de yer almaktadır.

Çizelge 6.22. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Dikey Muhalefet	Bekar	106	3,11	0,91	,016	,987
	Evli	277	3,11	0,91		
Yatay Muhalefet	Bekar	106	3,06	0,89	0,044	,965
	Evli	277	3,06	0,81		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Bekar	106	3,08	0,74	,039	,969
	Evli	277	3,08	0,69		

Çizelge 6.22. incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel muhalefetleri ve örgütsel muhalefet alt boyutlarından; dikey ve yatay örgütsel muhalefetlerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “ H_{4c} : Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 6.23. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	2,76	0,90	2,769	0,042*	1-3
	Ön Lisans ²	29	2,91	0,76			1-4
	Lisans Mezunu ³	250	3,16	0,88			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,20	1,02			
	Toplam	383	3,11	0,91			
Yatay Muhalefet	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	2,60	0,85	4,082	0,007*	1-3
	Ön Lisans ²	29	3,05	0,74			1-4
	Lisans Mezunu ³	250	3,10	0,84			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,15	0,80			
	Toplam	383	3,06	0,84			
Örgütsel Muhalefet Toplam	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	2,66	0,65	5,052	0,002*	1-3
	Ön Lisans ²	29	2,99	0,52			1-4
	Lisans Mezunu ³	250	3,12	0,70			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,17	0,76			
	Toplam	383	3,08	0,71			

* $p<0,05$

Çizelge 6.23. incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefetleri eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=2,769$; $p<0,05$). Eğitim düzeyi sağlık meslek lisesi olan sağlık personellerinin dikey muhalefetleri lisans ve lisansüstü veya doktora olanlara göre daha düşüktür.

Örgütsel muhalefet alt boyutlarından yatay muhalefet eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=4,082$; $p<0,05$). Eğitim düzeyi sağlık meslek lisesi olan sağlık personellerinin yatay muhalefetleri lisans ve lisansüstü veya doktora olanlara göre daha düşüktür.

Genel olarak örgütsel muhalefet katılımcıların eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=5,052$; $p<0,05$). Eğitim düzeyi sağlık meslek lisesi olan sağlık personellerinin örgütsel muhalefetleri lisans ve lisansüstü veya doktora olanlara göre daha düşüktür. Böylece araştırma hipotezlerinden “H4d: Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Daha yüksek eğitim durumuna sahip sağlık personellerinin diğer çalışanlara göre örgütsel muhalefet eğilimlerinin daha yüksek olmasının sebebi çalışma ortamlarını geliştirme daha istekleri olduklarını göstermektedir.

Çizelge 6.24. Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Mesleki Deneyim Süresi	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Dikey Muhalefet	1-5 Yıl ¹	84	3,40	0,93	10,947	0,000*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	3,29	0,81			1-4
	11-15 Yıl ³	74	2,83	0,90			2-3
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	2,81	0,88			2-4
	Toplam	383	3,11	0,91			
Yatay Muhalefet	1-5 Yıl	84	3,16	0,99	1,665	0,174	
	6-10 Yıl	134	3,12	0,80			
	11-15 Yıl	74	3,02	0,75			
	16 Yıl ve Üstü	91	2,91	0,79			
	Toplam	383	3,06	0,84			
Örgütsel Muhalefet Toplam	1-5 Yıl ¹	84	3,25	0,76	6,546	0,000*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	3,19	0,65			1-4
	11-15 Yıl ³	74	2,94	0,70			2-4
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	2,87	0,68			
	Toplam	383	3,08	0,71			

$p<0,05$

Çizelge 6.24. incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalefet alt boyutlarından dikey muhalefetleri mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=10,947$; $p<0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin dikey muhalefetleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha yüksektir. Ek olarak mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan sağlık personellerinin dikey muhalefetleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha yüksektir.

Genel olarak örgütsel muhalefet katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=6,546$; $p<0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin örgütsel muhalefetleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha yüksektir. Ek olarak mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan sağlık personellerinin örgütsel muhalefetleri mesleki deneyim süresi 16 yıl ve üstü olanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “H4e: Çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Mesleğe yeni başlamış olan yani mesleki çalışma süreleri daha düşük olan sağlık personellerinin iş ortamlarından beklentileri diğer çalışanlara göre daha yüksek olabilir. Bu sebeple muhalefet eğilimleri daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Fakat örgütsel muhalefet alt boyutlarından yatay muhalefet katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Çizelge 6.25. Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Çalışılan Birim	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	P
Dikey Muhalefet	Dahili Birim	27	2,82	0,90	0,995	0,395
	Cerrahi Birim	47	3,14	0,75		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	3,09	0,80		
	Diğer	272	3,14	0,94		
	Toplam	383	3,11	0,91		
Yatay Muhalefet	Dahili Birim	27	2,76	1,06	2,297	0,077
	Cerrahi Birim	47	3,17	0,63		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	3,27	0,73		
	Diğer	272	3,04	0,85		
	Toplam	383	3,06	0,84		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Dahili Birim	27	2,79	0,93	2,123	0,097
	Cerrahi Birim	47	3,16	0,60		
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	3,20	0,70		
	Diğer	272	3,08	0,70		
	Toplam	383	3,08	0,71		

Çizelge 6.25. incelendiğinde katılımcıların çalıştıkları birimlere göre örgütsel muhalefetleri ve örgütsel muhalefet alt boyutlarından; dikey ve yatay örgütsel

muhalafetlerinin istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “H4f: Çalışanların çalıştıkları birime göre örgütsel muhalafet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Örgütsel muhalafet ve alt boyutlarının çalışanların çalışma şekli göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.26’da yer almaktadır.

Çizelge 6.26. Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Örgütsel Muhalefete Dair Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	Anlamlılık Düzeyi (p)
Dikey Muhalefet	Sürekli Gündüz	177	3,02	0,97	-1,748	,081
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	3,18	0,85		
Yatay Muhalefet	Sürekli Gündüz	177	2,90	0,87	-3,413	,001*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	3,19	0,78		
Örgütsel Muhalefet Toplam	Sürekli Gündüz	177	2,95	0,72	-3,343	,001*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	3,19	0,68		

* $p<0,05$

Çizelge 6.26. incelendiğinde katılımcıların örgütsel muhalafet alt boyutlarından yatay muhalafet ($t=-3,413$; $p<0,05$) ve genel olarak örgütsel muhalafetleri ($t=-3,343$; $p<0,05$) çalışma şekillerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Çalışma şekli olarak vardiya veya nöbet usulü çalışan sağlık personellerinin yatay muhalafet ve genel olarak örgütsel muhalafetleri çalışma şekli sürekli gündüz olan çalışanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “H4g: Çalışanların çalışma şekillerine göre örgütsel muhalafet düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Nöbet usulü çalışanların uyku düzensizliği gibi ekstra sebeplerden dolayı iş ortamlarında daha fazla iş stresi yaşadıkları söylenebilir. Bu sebeple örgütsel muhalafetleri sürekli gündüz çalışanlara göre daha yüksektir. Nitekim yatay muhalafetleri de sürekli gündüz çalışanlara göre daha yüksektir. Yani vardiya ya da nöbet usulü çalışanların karşılaştıkları sorunları çalışma arkadaşları ile paylaştıkları söylenebilir.

Fakat örgütsel muhalafet alt boyutlarından dikey muhalafet katılımcıların çalışma şekline göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin yaratıcılıklarına dair görüşleri Çizelge 6.27’de özet şekilde sunulmuştur.

Çizelge 6.27. Katılımcıların Yaratıcılık Ölçek Maddelerine Verdikleri Yanıtlara İlişkin Özet Değerler

	<i>Hiç</i>		<i>Az</i>		<i>Orta</i>		<i>Çok</i>		<i>Tamamen</i>	
	<i>n</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>n</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>n</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>n</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>n</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Uzmanlık</i>										
1. Yeni bilgi edinme ve kullanmaya açık biriyim.	12	3,1	19	5	32	8,4	123	32,1	197	51,4
2. Her zaman yeni bir şeyler öğrenmek benim için yaşam tarzıdır.	1	0,3	8	2,1	39	10,2	148	38,6	187	48,8
3. Yeni fikirler üretirken deneyimlerimden yararlanırım.	1	0,3	9	2,3	34	8,9	139	36,3	200	52,2
4. Mesleğimi yapmakta yeterliyim.	1	0,3	15	3,9	47	12,3	134	35	186	48,6
5. Mesleğimle ilgili herhangi bir değişiklik olduğunda kolaylıkla uyum sağlarım.	1	0,3	25	6,5	28	7,3	125	32,6	204	53,3
6. Mesleğimde zihinsel gücümü üst sınırdan kullanırım.	1	0,3	16	4,2	47	12,3	165	43,1	154	40,2
7. Mesleğimde karşılaştığım sorunlara farklı çözüm yolları ararım.	2	0,5	6	1,6	64	16,7	160	41,8	151	39,4
<i>Yaratıcı Düşünme Becerisi</i>										
9. Zor işlerle uğraşmaktan hoşlanırım.	19	5	36	9,4	100	26,1	105	27,4	123	32,1
10. Hızlı düşünebilirim.	14	3,7	20	5,2	62	16,2	159	41,5	128	33,4
11. Gerektiğinde alışılmışın dışına çıkabilirim.	13	3,4	32	8,4	87	22,7	152	39,7	99	25,8
12. İşimle ilgili zor amaçlar belirlerim.	22	5,7	46	12	143	37,3	112	29,2	60	15,7
13. Alışılmamış ya da beklenmedik sorular sorarım.	9	2,3	73	19,1	178	46,5	75	19,6	48	12,5
14. Sorunların çözümünde başkalarının göremediklerini görürüm.	6	1,6	53	13,8	155	40,5	119	31,1	50	13,1
18. İşimde yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılırım.	51	13,3	80	20,9	84	21,9	109	28,5	59	15,4
<i>Motivasyon</i>										
19. Çalışma yöntemlerimle ilgili yeni denemeler yapmam yönetim tarafından desteklenir.	54	14,1	83	21,7	91	23,8	98	25,6	57	14,9
21. Çalıştığım kurumda özgün işler üretmek için fırsat bulurum.	47	12,3	84	21,9	143	37,3	70	18,3	39	10,2
23. Çalıştığım kurumda yeni fikirler üretme konusunda bütün imkânlar mevcut.	70	18,3	80	20,9	89	23,2	103	26,9	41	10,7
24. Çalıştığım kurumda sergilediğim yaratıcılık bana yeni imkânlar sunar.	80	20,9	103	26,9	93	24,3	64	16,7	43	11,2
25. Çalıştığım kurumda çalışanların yaratıcılıklarını gösterecekleri projeler hazırlanır.	93	24,3	77	20,1	103	26,9	64	16,7	46	12
26. Performansım göz önüne alındığında yönetim tarafından hak ettiğim karşılığı alırım.	88	23	87	22,7	83	21,7	81	21,1	44	11,5

Çizelge 6.27. incelendiğinde katılımcıların yaratıcılıklarının belirlenmesi amacıyla sunulan Yaratıcılık Ölçeğinin alt boyutundan olan uzmanlığa dair ifadelerden en çok katıldıkları ifade “5. Mesleğimle ilgili herhangi bir değişiklik olduğunda kolaylıkla uyum sağlarım.” ifadesine %53,3 ile tamamen katılırken sonrasında “3. Yeni fikirler üretirken deneyimlerimden yararlanırım.” ifadesine %52,2 ile tamamen katılmaktadırlar. Katılımcıların az katıldıkları ifade “7. Mesleğimde karşılaştığım sorunlara farklı çözüm yolları ararım.” ifadesine %39,4 ile tamamen katılmaktadırlar. Yaratıcı Düşünme Becerisine dair ifadelerden en çok katıldıkları ifade “10. Hızlı düşünebilirim.” ifadesine %33,4 ile tamamen katılırken en az katıldıkları ifade “18. İşimde yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılırım.” ifadesine %13,3 ile hiç katılmamaktadırlar. Motivasyon boyutuna dair ifadelerden en çok katıldıkları ifade “19. Çalışma yöntemlerimle ilgili yeni denemeler yapmam yönetim tarafından desteklenir.” ifadesine %14,9 ile tamamen katılırken en az katıldıkları ifade “24. Çalıştığım kurumda sergilediğim yaratıcılık bana yeni imkânlar sunar.” ifadesine %26,9 ile az katılmaktadırlar.

Araştırmada yer alan sağlık personellerinin yaratıcılık ve alt boyutlarına dair görüşleri katılımcıların demografik ve çalışma özelliklerine göre karşılaştırılmıştır. Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.28’de yer almaktadır.

Çizelge 6.28. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	P
Uzmanlık	Kadın	209	4,29	0,59	,550	,582
	Erkek	174	4,26	0,64		
Yaratıcı Düşünme Becerisi	Kadın	209	3,44	0,72	-1,950	,052
	Erkek	174	3,59	0,79		
Motivasyon	Kadın	209	2,82	1,03	-,511	,610
	Erkek	174	2,87	1,09		
Yaratıcılık Toplam	Kadın	209	3,54	0,61	-1,029	,304
	Erkek	174	3,61	0,64		

Çizelge 6.28. incelendiğinde katılımcıların cinsiyetlerine göre genel yaratıcılıkları ve yaratıcılık alt boyutlarından; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyonun istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “ H_{5a} : Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların yaşlarına göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.29’da yer almaktadır.

Çizelge 6.29. Katılımcıların Yaşlarına Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Uzmanlık	21-28 Yaş	44	4,40	0,61	1,596	0,190	
	29-36 Yaş	156	4,31	0,64			
	37-44 Yaş	101	4,19	0,63			
	45 Yaş ve Üzeri	82	4,24	0,51			
	Toplam	383	4,27	0,61			
Yaratıcı Düşünme Becerisi	21-28 Yaş ¹	44	3,71	0,56	3,361	0,019*	1-3
	29-36 Yaş ²	156	3,59	0,77			1-4
	37-44 Yaş ³	101	3,38	0,77			
	45 Yaş ve Üzeri ⁴	82	3,39	0,78			
	Toplam	383	3,51	0,76			
Motivasyon	21-28 Yaş ¹	44	2,51	1,18	3,203	0,023*	1-3
	29-36 Yaş ²	156	2,83	1,05			
	37-44 Yaş ³	101	3,07	0,99			
	45 Yaş ve Üzeri ⁴	82	2,77	1,04			
	Toplam	383	2,84	1,06			
Yaratıcılık Toplam	21-28 Yaş	44	3,59	0,50	0,519	0,669	
	29-36 Yaş	156	3,60	0,66			
	37-44 Yaş	101	3,57	0,66			
	45 Yaş ve Üzeri	82	3,50	0,56			
	Toplam	383	3,57	0,62			

$p < 0,05$

Çizelge 6.29. incelendiğinde katılımcıların yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerilerinin yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=3,361$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılığa göre yaş aralığı 21-28 Yaş olanların 37-44 yaş ve 45 yaş ve üzeri olan çalışanlara göre yaratıcı düşünme becerilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Yaratıcılık alt boyutlarından motivasyonun yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=3,203$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılığa göre yaş aralığı 21-28 yaş olanların 37-44 yaş olan çalışanlara göre motivasyonları daha

düşüktür. Fakat genel olarak yaratıcılık ve yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık katılımcıların yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “ H_{5b} : Çalışanların yaşlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların medeni durumlarına göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen Student T-test sonucu Çizelge 6.30’da yer almaktadır.

Çizelge 6.30. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	T	p
Uzmanlık	Bekar	106	4,35	0,63	1,543	,124
	Evli	277	4,24	0,60		
Yaratıcı Düşünme Becerisi	Bekar	106	3,63	0,77	2,062	,040*
	Evli	277	3,46	0,75		
Motivasyon	Bekar	106	3,04	1,18	2,103	,037*
	Evli	277	2,77	1,00		
Yaratıcılık Toplam	Bekar	106	3,70	0,67	2,460	,015*
	Evli	277	3,52	0,60		

* $p<0,05$

Çizelge 6.30. incelendiğinde katılımcıların medeni durumlarına göre genel yaratıcılık ($t=2,460$; $p<0,05$), yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisi ($t=2,062$; $p<0,05$) ve motivasyonun ($t=2,103$; $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir. Söz konusu farklılıklara göre bekar sağlık personellerinin yaratıcılıkları, yaratıcı düşünme becerileri ve motivasyonları evli çalışanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “ H_{5c} : Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Bekar sağlık personellerinin yaratıcılık düzeyleri evlilere göre yüksek olmasının sebebi evli çalışanlara göre daha az sorumluluklarının olması daha bekar çalışanların yaratıcılık düzeyleri evlilere göre daha yüksek düzeyde olmasının bir sebebi evli çalışanların bekar çalışanlara göre iş dışı yaşamlarında daha fazla sorumlulukları bulunması böylece yaratıcı çözümlere daha az vakit ayırmaları olabilir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlığın istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$).

Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların eğitim düzeylerine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.31’de yer almaktadır.

Çizelge 6.31. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Uzmanlık	Sağlık Meslek Lisesi	35	4,07	0,61	1,791	0,148	
	Ön Lisans	29	4,24	0,66			
	Lisans Mezunu	250	4,28	0,64			
	Lisansüstü veya Doktora	69	4,36	0,46			
	Toplam	383	4,27	0,61			
Yaratıcı Düşünme Becerisi	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,09	0,79	5,585	0,001*	1-3
	Ön Lisans ²	29	3,62	0,98			1-4
	Lisans Mezunu ³	250	3,49	0,73			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,71	0,67			
	Toplam	383	3,51	0,76			
Motivasyon	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,12	0,99	3,612	0,013*	1-3
	Ön Lisans ²	29	3,16	1,18			2-3
	Lisans Mezunu ³	250	2,72	1,02			3-4
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,03	1,12			
	Toplam	383	2,84	1,06			
Yaratıcılık Toplam	Sağlık Meslek Lisesi ¹	35	3,44	0,72	2,908	0,035*	3-4
	Ön Lisans ²	29	3,70	0,81			
	Lisans Mezunu ³	250	3,53	0,59			
	Lisansüstü veya Doktora ⁴	69	3,73	0,56			
	Toplam	383	3,57	0,62			

$p < 0,05$

Çizelge 6.31. incelendiğinde yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisinin katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=5,585$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılığa göre sağlık meslek lisesi mezunu çalışanların lisans ve lisansüstü veya doktora mezunlarına kıyasla yaratıcı düşünme becerilerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Yaratıcılık alt boyutlarından motivasyonun katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=3,612$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılığa göre sağlık meslek lisesi mezunu çalışanların lisans ve lisansüstü veya doktora mezunlarına kıyasla motivasyonları daha yüksektir. Ayrıca lisans mezunu çalışanların lisansüstü veya doktora mezunu çalışanlara kıyasla motivasyonları daha düşüktür. Fakat yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Genel olarak yaratıcılık düzeyi katılımcıların eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=2,908$; $p<0,05$). Söz konusu farklılığa göre lisans mezunu çalışanların lisansüstü veya doktora mezunu çalışanlara kıyasla genel olarak yaratıcılıkları daha düşüktür. Böylece araştırma hipotezlerinden “ H_{5d} : Çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Lisansüstü veya doktora mezunu sağlık personellerinin daha yüksek düzeyde yaratıcılığa sahip olmalarının sebebi ilerleyen eğitimleri ile birlikte meslek bilgilerini arttırmış olmalarından kaynaklanmış olabilir. Yanmı artan mesleki bilgilerini yaratıcı çözümler bulmak için kullanmaya eğilimli olabilirler.

Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.32’de yer almaktadır.

Çizelge 6.32. Katılımcıların Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Mesleki Deneyim Süresi	n	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Uzmanlık	1-5 Yıl	84	4,34	0,60	0,831	0,478	
	6-10 Yıl	134	4,24	0,67			
	11-15 Yıl	74	4,32	0,64			
	16 Yıl ve Üstü	91	4,23	0,49			
	Toplam	383	4,27	0,61			
Yaratıcı Düşünme Becerisi	1-5 Yıl ¹	84	3,52	0,63	3,581	0,014*	2-4
	6-10 Yıl ²	134	3,62	0,72			
	11-15 Yıl ³	74	3,56	0,81			
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	3,29	0,84			
	Toplam	383	3,51	0,76			
Motivasyon	1-5 Yıl ¹	84	2,43	1,06	9,217	0,000*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	2,81	1,08			
	11-15 Yıl ³	74	3,28	1,04			2-3
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	2,92	0,88			
	Toplam	383	2,84	1,06			
Yaratıcılık Toplam	1-5 Yıl ¹	84	3,48	0,52	2,885	0,036*	1-3
	6-10 Yıl ²	134	3,58	0,66			
	11-15 Yıl ³	74	3,74	0,69			
	16 Yıl ve Üstü ⁴	91	3,51	0,55			
	Toplam	383	3,57	0,62			

$p<0,05$

Çizelge 6.32. incelendiğinde yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisinin katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=3,581$; $p<0,05$). Söz konusu farklılığa göre mesleki deneyim süresi 6-10 yıl arasında olan çalışanların yaratıcı düşünme becerileri mesleki deneyim süresi 16 yıl ve üstü olanlara göre daha yüksektir.

Yaratıcılık alt boyutlarından motivasyonun katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=9,217$; $p<0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin motivasyonları mesleki deneyim süresi 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstü olanlara göre daha düşüktür. Ayrıca mesleki deneyim süresi 6-10 yıl olan sağlık personellerinin motivasyonları mesleki deneyim süresi 11-15 yıl olanlara göre daha düşüktür. Fakat yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Genel olarak yaratıcılık düzeyi katılımcıların mesleki deneyim sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=2,885$; $p<0,05$). Mesleki deneyim süresi 1-5 yıl olan sağlık personellerinin yaratıcılık düzeyleri mesleki deneyim süresi 11-15 yıl olanlara göre daha düşüktür. Böylece araştırma hipotezlerinden " H_{5e} : Çalışanların mesleki deneyim sürelerine göre örgütsel yaratıcılık farklılık göstermektedir." hipotezi kabul edilmiştir. Sağlık personellerinin yaşlarının ilerlemesi ile birlikte yaratıcılıklarını daha yüksek bir düzeyde kullanmaları diğer çalışanlara göre daha yüksek kıdeme sahip olup sorumlulukları gereği olası sorunlara yaratıcı çözümler bulma zorunluluğundan kaynaklanmış olabilir.

Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların çalıştıkları birimlere göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.33'te yer almaktadır.

Çizelge 6.33. Katılımcıların Çalıştıkları Birimlere Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin ANOVA Sonuçları

	Çalışılan Birim	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	F	p	Anlamlı Fark
Uzmanlık	Dahili Birim	27	4,17	0,53	0,366	0,778	
	Cerrahi Birim	47	4,32	0,58			
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane	37	4,27	0,52			
	Diğer	272	4,28	0,63			
	Toplam	383	4,27	0,61			
Yaratıcı Düşünme Becerisi	Dahili Birim ¹	27	3,29	0,74	2,676	0,047*	1-2
	Cerrahi Birim ²	47	3,77	0,80			2-4
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane ³	37	3,49	0,82			
	Diğer ⁴	272	3,49	0,74			
	Toplam	383	3,51	0,76			
Motivasyon	Dahili Birim ¹	27	2,31	0,76	6,185	0,000*	1-2
	Cerrahi Birim ²	47	3,35	0,96			1-4
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane ³	37	2,83	0,88			2-4
	Diğer ⁴	272	2,81	1,09			
	Toplam	383	2,84	1,06			
Yaratıcılık Toplam	Dahili Birim ¹	27	3,31	0,53	4,646	0,003*	1-2
	Cerrahi Birim ²	47	3,83	0,65			2-4
	Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane ³	37	3,56	0,54			
	Diğer ⁴	272	3,55	0,62			
	Toplam	383	3,57	0,62			

$p < 0,05$

Çizelge 6.33. incelendiğinde yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisinin katılımcıların çalıştıkları birime göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=2,676$; $p < 0,05$). Söz konusu farklılığa göre cerrahi birimlerde çalışanların yaratıcı düşünme becerileri dahili ve diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir.

Yaratıcılık alt boyutlarından motivasyonun katılımcıların çalıştıkları birime göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=6,185$; $p < 0,05$). Cerrahi birimlerde çalışanların motivasyonları dahili ve diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir. Ayrıca dahili birimlerde çalışanların diğer birimlerde çalışanlara göre motivasyonları daha düşüktür. Fakat yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık katılımcıların çalıştıkları birime göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$).

Genel olarak yaratıcılık düzeyi katılımcıların çalıştıkları birime göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($F=4,646$; $p<0,05$). Cerrahi birimlerde çalışanların yaratıcı düşünme becerileri dahili ve diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir. Böylece araştırma hipotezlerinden “ H_{5f} : Çalışanların çalıştıkları birime göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi kabul edilmiştir. Cerrahi birim çalışanlarının görevleri gereği ve çalışma ortamının da getirdiği strese maruz kalmaktadır. Çalışanların stres kaynaklarını yönetebilmesi ve hastalara daha iyi bir hizmet verebilmesi amacıyla yaratıcılıklarını diğer birimlerde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kullandıkları söylenebilir.

Yaratıcılık ve alt boyutlarının çalışanların çalışma şekillerine göre sürelerine göre karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucu Çizelge 6.34’te yer almaktadır.

Çizelge 6.34. Katılımcıların Çalışma Şekillerine Göre Yaratıcılıklarının Karşılaştırılmasına İlişkin Student T-test Sonuçları

	Çalışma Şekli	N	$\bar{X}$	Std. Sapma	t	p
Uzmanlık	Sürekli Gündüz	177	4,24	0,63	-1,145	,253
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	4,31	0,60		
Yaratıcı Düşünme Becerisi	Sürekli Gündüz	177	3,56	0,78	1,370	,171
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	3,46	0,73		
Motivasyon	Sürekli Gündüz	177	3,00	1,10	2,777	,006*
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	2,71	1,01		
Yaratıcılık Toplam	Sürekli Gündüz	177	3,63	0,67	1,669	,096
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	3,52	0,57		

* $p<0,05$

Çizelge 6.34. incelendiğinde yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon katılımcıların çalışma şekillerine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir ($t=2,777$; $p<0,05$). Farklılıklar incelendiğinde sürekli gündüz çalışanların motivasyonları vardiya veya nöbet usulü çalışanlara kıyasla daha yüksektir. Fakat katılımcıların çalışma şekillerine göre genel yaratıcılıkları ve yaratıcılık alt boyutlarından; uzmanlık ve yaratıcı düşünme becerisi istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak araştırma hipotezlerinden “ H_{5g} : Çalışanların çalışma şekillerine göre örgütsel yaratıcılık düzeyleri farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık özelliklerinin belirlenmesini amaçlayan bu araştırmada Ankara’da sağlık kurumlarında çalışan 382 sağlık personelinin görüşleri alınmıştır. Farklılıkların yönetimine dair algılar incelendiğinde; katılımcıların farklılıkların yönetimi alt boyutlarından bireysel tutum ve davranışlara yönelik ortalama puanı 3,06 ile ortalama düzeyde bulunmuştur. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna çalışanlar 2,86 ortalama puanı ile farklılıkların yönetimine ait diğer boyutlara kıyasla daha düşük olarak değerlendirmişlerdir. Her ne kadar çalışanlar farklılıkların yönetimine dair yönetimsel uygulama ve politikaları diğer boyutlara kıyasla daha düşük algılamış olsalar da bu boyuta da verilen puan diğer boyutlarda olduğu gibi orta düzeyde değerlendirmişlerdir.

Farklılıkların, yönetim açısından değerlendirilmesi sonucunda çalışanların, yöneticilerinin çalışanları arasında cinsiyet ayrımı yapmadığını düşündükleri görülmüştür. Fakat farklılıkların yönetimine dair çalışanların, iş yapış şekillerinde değişiklik yaratma isteklerine yöneticilerin çok fazla olumlu bakmadıkları söylenebilir. Araştırma sonuçları dikkate alındığında çalışanlar kendi aralarında ön plana çıkan farklılıkları hoşgörü ile karşıladıkları söylenebilir. Örneğin; çalışanlar diğer çalışanların farklı yaşam biçimlerine saygı duymaktadır. Fakat buna karşın çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daha az açıktırlar. Farklılıkların yönetimi altında bireysel tutumların orta düzeyde değerlendirildiği ve çalışanların bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlandıkları söylenebilir. Bu sonuç dikkate alındığında sağlık personellerinin birbirlerinin bireysel sorunlarını dinlemeye ve çözüm önerileri sunmaya isteklidirler.

Araştırmada farklılıkların yönetimine ait çalışan görüşlerinin sağlık personellerinin demografik ve çalışma özelliklerine göre incelenmiştir. Farklılıkların yönetimine ait bireysel, örgütsel ve yönetimsel olarak farklılıkların yönetiminin sağlık personellerinin cinsiyetine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgudan farklı olarak Taner

(2020)'in çalışmasında Hatay İlindeki özel hastanelerde ve üniversite hastanesinde çalışan 638 sağlık personeli ile gerçekleştirdiği çalışmada cinsiyete göre farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Fakat bu çalışmada kadın ve erkek sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algılarının benzer olduğu görülmüştür. Benzer şekilde sağlık sektöründe farklılık yönetimini inceleyen diğer çalışmalarda cinsiyete göre bir farklılığa rastlanamamıştır (Arslan ve Aba, 2018; Gaze ve Oetjen, 2014). Ek olarak sağlık sektörü dışında farklılıkların yönetimini inceleyen diğer çalışmalarda da cinsiyete göre bir farklılığa rastlanmamıştır (Tatlı, 2014; Karaşahin, 2019). Çalışmalardan elde edilen bulguların farklı olmasına sebep olan durumun çalışmaların gerçekleştirildiği il, hastane ve ortamların farklı olması olabilir. Farklılıkların yönetimini cinsiyet eşitliği bağlamında değerlendirdiğimizde yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutuna ait ifadelerden “Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.” ifadesine çalışanların 3,43 ortalama puanı ile en yüksek puanı verdiği saptanmıştır. Sonuç olarak kadın ve erkek çalışanların farklılıkların yönetimine dair algılarının benzer olmasının yanında çalışanların kurumlarında cinsiyet ayrımı yapılmadığı söylenebilir.

Farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların, örgütsel değer ve normların çalışanların yaşlarına göre farklılaştığı saptanmıştır. Bireysel ve örgütsel olarak farklılıkların yönetimine dair algılarının sağlık personellerinin yaşları arttıkça arttığı tespit edilmiştir. Buna karşın genel olarak farklılıkların yönetimi ve yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algılarının yaşa göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Sağlık personelleri yaşlarının ilerlemesi ile birlikte hem mesleki kıdemlerinin hem de kurumdaki çalışma sürelerinin arttığı düşünüldüğünde çalışanların bireysel tutum ve davranışlara yönelik farklılıklarını daha genç yaştaki çalışanlara göre daha kolay kabul ettirmiş oldukları düşünülebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre farklılıkların yönetimi ve farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların ayrıca yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algılarının medeni duruma göre farklılaştığı saptanmıştır. Bekar sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi ve farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların ayrıca yönetsel uygulama ve politikalara yönelik algıları evli çalışanlara göre daha yüksektir. Fakat farklılıkların yönetimine dair örgütsel değerler ve normlara yönelik çalışan algıları medeni duruma göre

farklılaşmamaktadır. Taner (2020) çalışmasında sağlık personellerinin farklılık yönetimine dair algılarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığını bildirmiştir. Fakat Sezerel vd. (2013) turizm sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmasında medeni duruma göre çalışanların farklılıkların yönetimine dair algılarının farklılık gösterdiği bulgulanmıştır.

Araştırmada çalışanların farklılıkların yönetimine dair algıları eğitim düzeylerine göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre farklılıkların yönetimine dair genel algı ve farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların, örgütsel değer ve normların ayrıca yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algılarının eğitim düzeyine göre farklılaştığı saptanmıştır. Farklılıkların yönetimine dair genel algı, örgütsel ve yönetsel olarak farklılıkların yönetimine dair algıların lisans mezunu çalışanlarda diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha düşük iken farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların ön lisans mezunlarında diğer eğitim düzeyine sahip çalışanlara göre daha düşüktür. Elde edilen bu bulgu kısmen Taner (2020) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu benzerlik farklılıkların yönetimine dair genel algı ve yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algılarının eğitim düzeyine göre farklılaşması olarak düşünülebilir. Bunun yanında literatürde farklılıkların yönetimi algısının çalışanların eğitim durumlarına göre değişmediğini bildiren çalışmalarda mevcuttur (Göreci, 2019; Karaşahin, 2019). Araştırmadan elde edilen bu sonuç daha düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların farklılıkların yönetimine dair beklentilerinin daha düşük olduğunu göstermektedir.

Sağlık personellerinin mesleki deneyim sürelerine göre farklılıkların yönetimine dair genel algı ve farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların, örgütsel değer ve normların ayrıca yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algıları farklılaşmaktadır. Çalışanların mesleki deneyim süreleri arttıkça farklılıkların yönetimine dair genel algı, bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak farklılıkların yönetimine dair algılarının yükseldiği görülmüştür. Yani çalışanların mesleki deneyimi arttıkça çalıştıkları kurumlarında farklılıkların yönetimine dair algıları pozitif şekilde değişmektedir. Buna karşın Taner (2020) çalışmasında sağlık sektörü çalışanlarının farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların ayrıca örgütsel değer ve normlara yönelik algıları çalışanların mesleki deneyim süresine göre farklılaştığı saptamıştır. Fakat Tarhan'ın (2011) hemşireler örnekleminde gerçekleştirdiği çalışmasında mesleki kıdem süresi en fazla olan 16 yıl ve üzerinde

olan çalışanların diğer çalışanlara göre bireysel tutum ve davranışlara yönelik algılarının daha yüksek düzeyde yani daha olumlu algıladıklarını bildirmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre mesleki kıdemleri artan sağlık personellerinin kurumlarında farklılıklarını kabul ettirmede daha başarılı olduğu söylenebilir.

Farklılıkların yönetimine dair sağlık personellerinin algıları çalışanların çalıştıkları birimlere göre incelenmesi sonucunda farklı birimlerde çalışan sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair genel algıları, bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak farklılıkların yönetimi algıları farklılık göstermemektedir. Araştırmada çalışılan birim bakımından örnekleme çok sayıda diğer birim çalışanın olması yani örneklemin çalışma şekli bakımından yeterince homojen olamaması çalışanların çalışılan birim bakımından farklılıkların yönetimine dair algılarda bir farklılığa rastlanamamasına sebep olmuş olabilir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre farklılıkların yönetimine dair genel algı ve farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların, örgütsel değer ve normların ayrıca yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algılarının çalışma şekline göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Sürekli gündüz çalışanların farklılıkların yönetimine dair genel algı, farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışların, örgütsel değer ve normların, yönetsel uygulama ve politikalara yönelik çalışan algıları vardiya veya nöbet usulü çalışanlara göre daha yüksektir. Bu bulguya paralel olarak Arslan'ın (2017) sağlık personelleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında çalışma şekilleri mesai olan çalışanların karma ve nöbet usulü çalışanlara kıyasla farklılık iklimini daha olumlu algıladıklarını tespit etmiştir. Elde edilen bu sonuçlar nöbet usulü çalışanların daha fazla stres altında olmaları kurumlarının farklılıkların yönetimine dair tutumunu daha düşük düzeyde algılamalarına sebep olmuş olabilir.

Araştırmada sağlık personellerinin örgütsel muhalefetlerine ilişkin tespitler de ortaya konmuştur. Sağlık personellerinin örgütsel muhalefetlerinden yatay muhalefetleri 3,06 ile orta düzeydedir. Çalışanlarının dikey muhalefet puan ortalamaları 3,11 olarak orta düzeyde bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre dikey muhalefet yani yöneticilerine yönelik muhalefetlerine dair kurum yönetimini sorgulamaktadır. Çalışma sonuçlarına göre çalışanların yatay muhalefete kıyasla dikey muhalefet puanlarının yüksek olması örgüt yapısı ve yönetici tutum ve davranışlarının olumlu olduğunun da bir göstergesi olabilir. Yani yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim kurma

konusunda hevesli olduğu söylenebilir. Bu durum yöneticiler içinde olumlu olup yöneticilerin çalışanlardan almış olduğu geri bildirimleri dikkate alarak etkin çözüm yolları bulmaya çalışacaklardır.

Araştırmada sağlık personelleri demografik ve çalışma özelliklerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri de incelenmiştir. Bu kapsamda örgütsel muhalefetin çalışanların cinsiyetlerine göre incelenmesi sonucunda örgütsel muhalefet ve alt boyutlarından yatay ve dikey muhalefetin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde çalışanların medeni durumlarına göre de örgütsel muhalefet ve alt boyutlarından yatay ve dikey muhalefet düzeylerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına paralel şekilde Kılınç vd. (2020) çalışmalarında örgütsel muhalefetin çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını bildirmişlerdir. Ayrıca İzgüden (2017) çalışmasında örgütsel muhalefetin cinsiyete göre farklılaşmadığını bildirmiştir. Fakat elde edilen bu sonuçtan farklı olarak İçen (2022) sağlık personelleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında örgütsel muhalefetin cinsiyete göre farklılaştığı, erkeklerin örgütsel muhalefet düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen bu sonuçların farklılık göstermesinin sebebi örneklemin yapısından kaynaklanabilir.

Araştırmada sağlık personellerinin yaşlarına göre örgütsel muhalefet alt boyutlarından yatay muhalefet düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Çalışanların örgütsel muhalefet ve dikey muhalefet düzeyleri yaşa göre farklılaşmakta olup çalışanların yaşları arttıkça azaldığı görülmüştür. İçen (2022) çalışmasında çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin yaşa bağlı olarak değişmediğini bildirmiştir. Buna karşın Kılınç vd.'nin (2020) sağlık personelleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında örgütsel muhalefetin yaşa göre farklılaştığını tespit etmiştir. Benzer şekilde İzgüden (2017) Isparta il merkezinde sağlık personelleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında yaşa bağlı olarak çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin farklılaştığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bu sonuca göre daha genç yaştaki sağlık personellerinin kurumlarını geliştirmek, yeniliğe daha açık hale getirebilme hevesi ile hem meslektaşlarına hem de yöneticilerine görüşlerini daha fazla paylaşmaktadır.

Örgütsel muhalefet düzeyinin çalışanların eğitim durumlarına göre incelenmesi sonucunda örgütsel muhalefet ve alt boyutlarından yatay ve dikey muhalefetin çalışanların eğitim düzeylerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Farklı eğitim düzeyindeki çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerinin incelenmesi

sonucunda çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel muhalefet ve alt boyutlarından yatay ve dikey muhalefet düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Bu bulguyu destekler nitelikte İzgüden'nin (2017) sağlık personelleri üzerinde yürüttüğü çalışmasında dikey muhalefetin ilköğretim mezunu sağlık personellerinde diğer eğitim düzeyine göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir.

Benzer şekilde Akada (2015) çalışmasında lisansüstü eğitim düzeyine sahip çalışanların lisans eğitim düzeyindeki çalışanlara kıyasla daha fazla yatay muhalefet davranışı sergilediğini tespit etmiştir. Sonuç olarak eğitim seviyesi arttıkça çalışanların yatay ve dikey muhalefetlerinin de arttığı söylenebilir. Eğitim düzeyi artan sağlık personellerininöz güvenlerinin de arttığını böylece hem meslektaşlarına hem de yönetime daha rahat şekilde fikirlerini paylaşılabildikleri düşünülebilir.

Sağlık personellerinin mesleki deneyim sürelerine göre örgütsel muhalefet düzeylerinin incelenmesi sonucunda çalışanların mesleki deneyim süreleri arttıkça örgütsel muhalefet düzeyleri ve dikey muhalefet düzeyleri azaldığı buna karşın yatay muhalefet düzeylerinin farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulguya paralel olarak Aydın (2015) çalışmasında toplam çalışma süresine göre çalışanların örgütsel muhalefet davranışlarında bir farklılığa rastlamamıştır. Fakat bu bulgulardan farklı olarak İzgüden (2017) çalışmasında toplam çalışma süresi artan çalışanların daha fazla yatay muhalefet davranışı sergilediğini belirtmiştir. Araştırmadan elde edilen bu sonuç mesleki deneyimleri artan çalışanların daha üst konumda çalışmaları ve bu konumları koruyabilmek amacıyla daha az muhalefet davranışı sergilediklerini düşündürmektedir. Bunun yanında mesleki deneyimleri artan ileri yaştaki sağlık personellerinin mesleklerinin başlangıçlarında daha fazla muhalefette bulunup fikirlerinin yaşadıkları sorunları ortadan kaldırmak için dikkate alınmadığını görüp ilerleyen yıllarda fikirlerini daha az dile getirme eğilimde olabilirler.

Örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının çalışanların çalışmakta oldukları birimlere göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca çalışanların çalışma şekillerine göre dikey muhalefet düzeyleri farklılık göstermemektedir. Sağlık personeçalışma şekillerine göre örgütsel muhalefet ve alt boyutlardan yatay muhalefet düzeyleri farklılık göstermektedir. Söz konusu farklılığa göre sürekli gündüz çalışanların örgütsel muhalefet ve yatay muhalefet düzeyleri vardiya veya nöbet usulü çalışanlara göre daha düşüktür. Nöbet usulü çalışanların daha fazla sorunla karşılaşabilme ihtimalleri daha yüksek olabilir. Ayrıca uyku düzensizliği sebebi ile artan bir stres seviyesine sahip

olabilir. Tüm bu durumlar vardiya veya nöbet usulü çalışanların muhalefet eğilimlerini arttırmış olabilir.

Sağlık personelleri üzerinde yaratıcılık düzeylerini belirleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu araştırmada sağlık personellerinin yaratıcılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada sağlık personellerinin yaratıcılık düzeyleri incelendiğinde elde edilen bulgulara göre çalışanların algılarına göre yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık düzeylerinin 4,27 ortalama puan ile çok yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sağlık personellerinin yaratıcı bir yeni fikir üretirken geçmiş deneyimlerinden oldukça fazla yararlandıkları saptanmıştır.

Çalışanlar yaratıcılık alt boyutuna dair yaratıcı düşünme becerisini değerlendirdiğinde 3,51 ortalama puan ile yaratıcı düşünme becerilerini orta düzeyde görmektedirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sağlık personellerinin hızlı düşündükleri, sorun ve mücadele ortamını sevmedikleri söylenebilir. Sağlık alanında çalışanların iş stresleri düşünüldüğünde işlerinde karşlarına çıkan sorun ve mücadele ortamlarının üzerlerinde yarattığı stresi istemedikleri ya da hastalar için üzücü sonuçlara sebep olabilecek sorunları sevmemeleri gayet anlaşılırdır.

Yaratıcılık alt boyutlarından motivasyonlarını değerlendiren çalışanlar motivasyonlarını 2,84 ortalama puan ile orta düzeyde değerlendirmektedirler. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların çalışma yöntemleri ile ilgili yeni yöntemleri yöneticileri tarafından desteklense de daha ender şekilde bu yaratıcılıkları kendilerine yeni imkanlar sunduğunu düşünmekte oldukları ileri sürülebilir.

Sağlık personellerinin yaratıcılıkları çalışanların demografik ve çalışma özelliklerine göre incelenmiştir. Sağlık personellerinin yaratıcılık ve alt boyutlardan uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyonun istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılık göstermediği saptanmıştır. Yaratıcılık ve alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyi çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterdiği söz konusu farklılığa göre çalışanların yaşları arttıkça yaratıcı düşünme becerileri azalmaktadır. Çalışanların motivasyon düzeylerinde ise en yüksek olan yaş grubu 37-44 yaş aralığındaki çalışanlardır. Çalışanların kendi algılarına göre belirlenen uzmanlık düzeyleri ise yaşa göre farklılık göstermemektedir. Yaratıcılık düzeylerinin daha genç yaştaki çalışanlarda yüksek olmasının sebebi mesleğe yeni başlamış çalışanların daha

içinde bulundukları ortamı hem tanımaya hem de geliştirmeye yönelik isteklerinin daha fazla olması ile açıklanabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre sağlık personellerinin yaratıcılıkları ve alt boyutlardan yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyleri medeni durumlarına göre farklılaşmaktadır. Bekar sağlık personellerinin yaratıcılık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyleri evli çalışanlara göre daha yüksektir. Fakat uzmanlık düzeyleri çalışanların medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir. En stresli çalışma alanlarından birinin sağlık sektörü olduğu düşünüldüğünde çalışanların iş yerlerinde yaşadıkları strese ek olarak evli çalışanların evleri için daha az zaman ayırmaları ya da bekar çalışanlara kıyasla ev ile ilgili sorumluluklarının daha fazla olması ekstra stres yaşamalarına sebep olabilir. Bu durumun çalışma ortamlarındaki yaratıcılık eğilimlerini ve yaratıcılığa yönelik motivasyonlarını düşürebileceği düşünülebilir. Evli ve bekar sağlık personellerinin uzmanlıklarının benzer düzeyde olup yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyonlarının düşük olması evli çalışanlarının işlerine odaklanıp yaratıcılığa daha az zaman ayırdıklarını göstermektedir.

Sağlık personellerinin mesleki deneyim sürelerine göre yaratıcılıkları ve alt boyutlardan yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyleri farklılaşmaktadır. 11-15 yıl mesleki deneyim süresine sahip olanların yaratıcılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksek iken 6-10 yıl mesleki deneyim süresine sahip olanların yaratıcı düşünme becerisi ve 16 yıl ve üstü olanların ise motivasyon düzeyleri diğer gruplara kıyasla daha yüksektir. Yaratıcılık ve alt boyutlardan yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyleri sağlık personellerinin eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Yaratıcılık düzeyi ve yaratıcı düşünme becerisi bakımından lisansüstü veya doktora mezunu, motivasyon düzeylerinde ön lisans mezunlarının diğer eğitim düzeyindeki çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Fakat uzmanlık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermemiştir. Diğer çalışanlara kıyasla eğitim seviyesi daha yüksek olan sağlık personellerinin çalışmakta oldukları kurumu geliştirme konusunda sorumluluk hissetmiş olabilirler. Bu durum eğitim seviyesi yüksek sağlık personellerini kurumlarını, iş yapış şekillerini geliştirecek yeni yöntemler düşünmeye daha eğilimli hale getirmiş olabilir.

Yaratıcılıkları ve alt boyutlardan yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyleri sağlık personellerinin çalıştıkları birimlere göre farklılık göstermektedir. Yaratıcılık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon düzeyi cerrahi birim çalışanlarında diğer

birimlerde çalışanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Gerçekleştirilen bu araştırmada farklı birimlerde çalışan sağlık personeli eşit şekilde araştırmaya dahil edilememiştir. Bu bakımdan elde edilen farklılıklar örneklemin özelliğini taşıdığı düşünülebilir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre çalışma şekline göre çalışanların yaratıcılık ve alt boyutlardan motivasyon düzeyleri farklılaşmaktadır. Sürekli gündüz çalışan sağlık personellerinin yaratıcılıkları ve motivasyon düzeyleri vardiya veya nöbet usulü çalışanlara göre daha yüksektir. Fakat uzmanlık ve yaratıcı düşünme beceri düzeyleri çalışanların çalışma şekillerine göre farklılaşmamaktadır. Nöbet usulü çalışanların yaratıcılıkları ve motivasyon düzeylerinin sürekli gündüz çalışan sağlık personellerinden daha düşük olmasının sebebi uykusuzluk ve stresten kaynaklanıyor olabilir.

Literatürde farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve çalışanların yaratıcılıklarını bir arada inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışma bulguları alana yeni bir bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir. Araştırmada sağlık sektöründe çalışanların farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve yaratıcılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sağlık personellerinde farklılıkların yönetimine dair bireysel tutum ve davranışlar ile yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık ($r=,156$) ve yaratıcı düşünme becerisi ($r=,186$) arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bireysel tutum ve davranışlar ile yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon ($r=,535$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde, yaratıcılık ($r=,422$) arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat çalışanların bireysel tutum ve davranışları ile dikey muhalefet, yatay muhalefet ve örgütsel muhalefet toplam arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sağlık personellerinde farklılıkların yönetimine dair örgütsel değerler ve normlar ile yatay muhalefet ($r=-,174$) ve örgütsel muhalefet ($r=-,113$) arasında negatif yönde ve çok zayıf düzeyde bir ilişkiye rastlanmıştır. Farklılıkların yönetimine dair örgütsel değerler ve normlar ile yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,158$).

Örgütsel değerler ve normlar ile yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon ($r=,399$) arasında ve yaratıcılık ($r=,287$) arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Fakat örgütsel değerler ve normlar ile dikey muhalefet ve yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Farklılıkların yönetimine dair yönetsel

uygulamalar ve politikalar ile yatay muhalefet ($r=-,204$) arasında ve örgütsel muhalefet arasında ($r=-,120$) negatif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,615$). Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile yaratıcılık arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,396$). Farklılıkların yönetimine dair yönetmel uygulamalar ve politikalar ile yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisi arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=,121$). Yönetmel uygulamalar ve politikalar ile dikey muhalefet ve yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Farklılıkların yönetimi ile yatay muhalefet ($r=-,195$) arasında ve örgütsel muhalefet ($r=-,114$) arasında negatif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat farklılıkların yönetimi ile dikey muhalefet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Farklılıkların yönetimi ile yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık ($r=,102$) arasında ve yaratıcı düşünme becerisi ($r=,121$) arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde kurumlar farklılıkların yönetimi konusunda geliştikçe çalışanların yatay muhalefet yani meslektaşları ile muhalefet etme eğilimleri azalmaktadır.

Farklılıkların yönetimi ile yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon ($r=,604$) arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken farklılıkların yönetimi ile yaratıcılık ($r=,410$) arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak sağlık personellerinin farklılıkların yönetimine dair algıları olumlu olarak arttıkça çalışanların yaratıcılıkları ve buna dair uzmanlık, yaratıcı düşünme ve motivasyonları da artmaktadır. Ek olarak çalışanların farklılıkların yönetimine dair algıları yükseldikçe çalışanların motivasyonlarının daha fazla artacağı söylenebilir. Çalışanların farklılıkların yönetimine dair örgütsel değerler ve normlar ve yönetmel uygulamalar ve politikalara yönelik algıları olumsuz hale geldikçe çalışanların örgütsel muhalefetleri ve yatay muhalefet düzeyleri de artmaktadır.

Dikey muhalefet ile yaratıcılık ($r=,121$) arasında ve yaratıcı düşünme becerisi ($r=,231$) arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat dikey muhalefet ile uzmanlık ve yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Yatay muhalefet ile

yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisi ($r=,126$) arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunurken yaratıcılık alt boyutlarından motivasyon ($r=-,101$) arasında negatif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat yatay muhalefet ile yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık ve yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Örgütsel muhalefet ile yaratıcılık alt boyutlarından yaratıcı düşünme becerisi ($r=,208$) arasında pozitif yönde ve çok zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Fakat örgütsel muhalefet ile yaratıcılık, yaratıcılık alt boyutlarından uzmanlık, motivasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Elde edilen sonuçlara göre farklılıkların yönetimine dair kurum performansı arttıkça çalışanların özellikle yaratıcılık ve yaratıcı düşünmeye yönelik motivasyonları da artmaktadır.

Sonuç olarak çalışanların örgütsel muhalefet düzeyleri arttıkça yaratıcı düşünme becerileri de artmakta olduğu gözlemlenmiştir. Bu duruma bir de tersten bakıldığında yaratıcı düşünce becerileri yüksek sağlık sektörü çalışanlarının daha yüksek düzeyde örgütsel muhalefette bulundukları söylenebilir. Çalışanların yatay muhalefetleri arttığında ise motivasyonları düşmektedir. Bu durumun tersi de mümkündür. Motivasyonları azalan sağlık personellerinin daha yüksek düzeyde yatay muhalefette bulundukları söylenebilir.

Yinebulgular çerçevesinde, araştırmada yer alan sağlık personellerinin örgütsel muhalefetlerinin orta düzeyde olduğu ve meslektaşları ile muhalefetlerde çalışanlar sıklıkla diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularını paylaşmaktadır. Fakat çalışanlar kurum politikalarından memnun olmadıklarında bunu herkese bildirmeyi tercih etmemektedir. Yönetime yönelik muhalefet olan dikey muhalefette ise çalışanlar sıklıkla kurum yönetimini sorgulamalarına rağmen kurumda alınan kararlara katılmadıklarında bu durumu yöneticilerine söylememe eğilimindedirler.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında gelecekteki çalışmalara da aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Bu araştırmada çalışanların farklılıkların yönetimine dair çalışan algılarının orta düzeyde olduğu özellikle çalışanların en düşük puanı yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutuna verdikleri görülmüştür. Bu sonuç dikkate alınarak sağlık kurumlarının farklılıkların yönetimine dair uygulama ve politikalarını geliştirilmesi önerilebilir.

- Sağlık kurumlarının çalışanlarına yönelik farklılıkların yönetilebilmesi amacıyla çalışanlarının farklılıkların yönetimini algılarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapması sonrasında ise gerekli görülen alanlarda iyileştirmeler yapması önerilebilir.
- Araştırma sonuçlarından elde edilen bulguya göre sağlık personellerinin muhalefet davranışlarının yatay muhalefete kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durum çalışanların yöneticileri ile kolay şekilde iletişime geçebildiğini göstermektedir. Aynı şekilde yöneticilerin çalışanları ile iletişimde olmaları görüşlerini daha rahat sunacak ortamlar yaratmaya devam etmeleri önerilebilir.
- Araştırmada eğitim düzeyinin artması ile örgütsel muhalefet düzeylerinin arttığı görülmüştür. Kurumlar tüm eğitim düzeyindeki çalışanlara eşit yaklaşmalı ve çalışanlarının görüş ve önerilerini rahatlıkla sunabilmeleri için onları cesaretlendirmesi önerilebilir. Böylece yöneticiler çalışanlarını rahatsız eden sorunları hızlıca tespit edip etkili çözüm yolları bulabilirler.
- Daha önceki çalışmalarda sağlık personellerinin yaratıcılık düzeylerini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmada sağlık personellerinin yaratıcılık düzeyleri; uzmanlık, yaratıcı düşünme becerisi ve motivasyon olmak üzere belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak çalışanların yaratıcı düşüncelerini destekleyip onları motive etme durumunu ifade eden motivasyon boyutunu değerlendiren çalışanlar bu boyuta en düşük puanı verdikleri görülmüştür. Bu bakımdan sağlık personellerinin yaratıcı düşünce ve davranışlarını geliştirmeleri için motive edilmesi önerilebilir.
- Sağlık personellerinin farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve yaratıcılıklarını inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu araştırmada Ankara ilinde bulunan sağlık kuruluşlarında çalışmakta olan sağlık personellerinin görüşleri alınmıştır. İleride yapılacak olan yeni çalışmalarda farklı illerde bulunan sağlık personellerinin görüşleri alınarak bu çalışmanın tekrarlanması önerilebilir.
- Bu araştırmada sağlık personellerinin yaratıcı düşünme becerileri ile örgütsel muhalefetleri arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Sağlık sektöründe çalışanların örgütsel muhalefet düzeylerine etki eden değişkenlerin inceleneceği çalışmalarda çalışanların yaratıcı düşünme becerilerinin de etkili faktörler arasında incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Afzalur, Rahim, M. (2002). Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Akada T. (2015) Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Akat, İ., Budak, G. (2002). İşletme Yönetimi (4.baskı), İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, Şafak Matbaacılık, ss.483.
- Akbal, İ. ve Akıncı, M. (2013). “Türkiye’de siyasal iktidar-muhalefet ilişkilerinde muhalefete tahammülsüzlüğün aynası: Basın ve tasfiyeler”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18): 31-49
- Akkanat, F. (2014). Çalışan motivasyonunda algılanan örgütsel yaratıcılığın rolü: Bir kamu kurumu örneği. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Aksu, N. (2008). *Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve BirUygulama*. İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Alay, H. K. Ve Can, E. (2019). Örgütlerde cinsel yönelim temeline dayalı kimlik: Farklılık iklimi algısı, bireysel ve örgütsel çıktılarının incelenmesi. *SelçukÜniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(1), 315-324.
- Al-Busaidi, A. S. (2014). Toward a Model of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement, and Validation. Doctoral Dissertation. USA; Ohio University.
- Alparslan, A. M., Çetinkaya Bozkurt, Ö. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde cinsiyetayrımcılığı ve kadın çalışanların sorunları. *MAKÜ İktisadi ve İdari BilimlerFakültesi Dergisi*, 2(3), 66-81
- Alper, M., 2018. “Whistleblowing ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). “Assessing The Work Environment For Creativity”. *Academy of Management Journal*, 39(4): 1154-1184.

- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A Stateof-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Jornal Management*, 40(5).
- Aoun, G., Ve Gibeily, T. (2013), “Managing Diversity İn The Workplace”, *SMEE Review*, S.5(1), Ss. 7–12.
- Ardoğan, R., (2004). “Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2), 171-189
- Arenofsky, J.,(2000). How To Put Creativity Into Your Work Life *Career World*, 29(1):24-29
- Arık, A. (1990). *Yaratıcılık*, Ankara: Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri Dizisi.
- Armstrong, M. (2002) *Human Resource Management Practice: Theory and Practice*. The Bath Press Ltd., Great Britain.<http://ebooks.bharathuniv.ac.in/gdlc1/gdlc4/MBA/eBooks>
- Arslan, E. & Aba, G. (2018). Assessment of health personnel' s opinions about diversity management: Case of a public hospital. *Clinical and Experimental Health Sciences*, 8, 276-283.
- Arslan, E. (2017). Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıkların Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, İstanbul Aydın Ün. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Argyres, N., & Mui, V. L. (2007). Rules of Engagement, Credibility, and the Political Economy of Organizational Dissent. *Strategic Organization*, 5(2), 107-154.
- Aslan, B. (2015). Yönetici Ve Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkinAlgılarının İncelenmesi (Batman İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ataç, L. O., ve S. Köse. (2017). Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, (1), ss.117-132.
- Atasoy, Z. (2012). Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- Aydın, M. A. (2015). Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Politika Ve Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112

- Aykanat, Z., Ve Vural, F., (2019). Bilgi Uçurma (Whistleblowing) Davranışı. Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış, Ed. E. Kaygın ve G. Kosa, Eğitim Yayınevi, Konya, 424s
- Bahşi, N. (2011). Meslek Yüksekokullarının Sorunları ve Yöneticilerin Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. Ç .Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 20, Sayı 2, Sayfa 165-178
- Balay, R. Ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. Süleyman Demirel Üniversitesi. Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi. 5(8):31-46
- Balay, R., Kaya, A., ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin HizmetkârLiderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 229-249
- Baltacı, A. (2017). Bilgi Uçurma: Kavram Ve Kuramsal Temeller. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 397–423.
- Barker, B. (2002) Values and Practice History Teaching 1971-2001. *Cambridge Journal of Education*, 32, No. 1
- Barutçugil, İ. (2006). Yöneticinin Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık**
- Barutçugil, İ. (2011), “Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi”, Kariyer Yayınları, İstanbul
- Bass, B. M., & Shackleton, V. J. (1979). Industrial Democracy and Participative Management: A Case for a Synthesis. *Academy of Management Review*, 4(3), 393-404.
- Baybora, D. (2010). Çalışma yaşamında yaş ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaş ayrımcılığı düzenlemesi üzerine. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 24, 33-57.
- Begeç, S. (2004). *Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma*. İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Belloda, B., Güler, S. B., ve Oğuzhan, A. (2017). Farklılıkların Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık: Kosova Prizren Devlet Okullarında Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 1-19.
- Boso, N., Donbesuur, F., Bendega, T., Annan, J., & Adeola, O. (2014). Does Organizational Creativity Always Drive Market Performance, *Psychology & Marketing*, 34(11), 1004-1015
- Bouda, Delwende (2015). The Expression Of Organizational Dissent Among SubSaharan African Student Migrants In The United States. A Thesis Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Arts

In The Department Of Communication Studies Minnesota State University. Ann Arbor: Proquest

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). Strategy and Human Resource Management: Management, Work, and Organizations. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Burns, Tom, Wagner. (2013). Organizational Dissent.*Principal Leadership*. 14 (4). 28-32.

Buzan, T. & Buzan, B. (2001) The Mind Map Book: Millennium Edition, İkinci Baskı, London: BBC Consumer Publishing.

Bytteebie, & Vullings. (2015). Creativity in Business: The Basic Guide for Generating and Selecting Ideas. BookBaby

Cam, E. (2013). İşyerinde Sosyal Diyalog. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi Yayınları. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.

Chang, W. & Chiang, Z. H. (2007). A study on how to elevating organizationalcreativity of designorganization. International Association of Societies of Design Research. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong.

Cengiz, E., Acuner, T. Bakı, B.. (2007). Örgütsel Yaratıcılığı Belirleyen Faktörler Arası Yapısal İlişkiler.

Clarke, M. (2011). Organizational Democracy, Ethics and Leadership: The Mediating Role of Organizational Politics. *Leadership*, 7(4), 415-433.

Cropley, A. J. (1997). Fostering creativity in the classroom: General principles. In N. Cresskill, The creativity research handbook (83 - 114). Hampton Press.

Croucher, S. M., Kassing, J. W., & Diers-Lawson, A. R. (2013). Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self-and Other-Reports: Moving Toward an Interactive 191 Perspective of Organizational Dissent. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 425-442

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *Academy Of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.

Cox, Taylor, Jr. (1994), Cultural Diversity İn Organizational Theory, Research And Practice, Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco.

Çakır, E. (2011). *Farklılıkların yönetimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Karaman Valiliği' nde bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, KaramanoğluMehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman

Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim

Daft, R.L. (2003), “Management”, 6th Ed., Thomson Learning, London

- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dean Jr., J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Dedeoğlu, T., Kaya, Y., ve Özdevecioğlu, M. (2016). Örgütsel Davranış Disiplini: Gelişimi Ve Mevcut Durumuna İlişkin Değerlendirmeler. *Turkish Journal Of Management*, 1(1), 33– 40.
- Demiryürek, M., (2019). “Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir
- Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde zenginliğin kaynağı olarak farklılıkların yönetimi: Kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 001-028
- Dietz, J., ve Petersen, L.-E. (2006). Diversity Management. C. Brewster, W. Mayrhofer, & E. Farndale içinde, *Handbook of research in international HR management* (s. 223-243). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Dorum, A. ve Vollen, P. (2016). Creativity in smaller organizations. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Norwegian University of Science and Technology, Department of Industrial Economics and Technology Management, Gjøvik.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The Meanings and Purpose of Employee Voice. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Durgun, C. ve Gök, G. O. (2017). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği bağlamında BRICS & G7 ülkelerinin karşılaştırmalı analizi. *10(2)*, 23-32
- Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*. 46, 229-273
- Eren, E., H. Gündüz (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(1), 65-84
- Eroğlu, Ş. G., ve E. Alga (2018). Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 140-158

- Ergül, H. F., ve Kurtulmuş, M. (2014). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 298-312.
- Esty, K., Griffin, R. Marcie S. Hirsch, M. Ve Schorr-Hirsh, M. (1995), "Workplace Diversity. A Managers Guide To Solving Problems And Turning Diversity Into A Competitive Advantage", Avon, MA: Adams Media Corporation
- Fettahlioğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. (2015). Örgütsel Bağlılık ve Farklılıkların Yönetimi Algılamaları Arası İlişkilerin Saptanmasında Demografik Farklılıklara Yönelik İnceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 119-14
- Ford, C. (1996). A Theory Of Individual Creative Action In Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21, 1112-1142
- Garner, P. W. (2003). Child and Family Correlates of Toddlers' Emotional and Behavioral Responses to a Mishap. *Infant Mental Health Journal*, 24(6), 580-596
- Garner, J. T. (2009). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
- Garner, J. T. (2009). When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. T. (2013). Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of CoConstructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27(3), 373-395
- Garner, J. T. (2016). Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.
- Garner, J., (2017). An Examination of Organizational Dissent Events and Communication Channels: Perspectives of a Dissenter, Supervisors, and Coworkers. *Communication Reports*, 30(1), 26-38.
- Garner, J. T. (2018). Dissent. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 19.
- Garner, J., (2019). Troublemaker or Problem-Solver? Perceptions of Organizational Dissenters. *Western Journal of Communication*, 83, ss.1-17.
- Gaze, J.P. ve Oetjen, R.O. (2014). Perceptions of diversity in the largest overseas US Navy Hospital, *Diversity and Equality in Health and Care*, 11, 255-265.
- George, J. M. (2007). Creativity in organizations. *Academy of Management Annals*. 1(1), 439- 477.
- Gider, İ. H. (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Gillman, M. J. (1976). Reassertion of Legislative Primacy. *J. Urb. L.*, 53, 881 (1975-1976).
- Gorden, William, Infanteominic & Graham (1988). Corporate Conditions Conducive To Employee Voice: A Subordinate Perspective. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 1(2), 101–111.
- Gorden, W. I., Holmberg, K. A., & Heisey, D. R. (1994). Equality and the Swedish Work Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 7(2), 141-160.
- Gossett, Loril M., (2009). Organizational Control Theory. *Encyclopedia of Communication Theory*, ed.Thousand Oaks, ss.1-4.
- Gossett, L. M. And Kilker, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites As Locations For Organizational Member Voice, Dissent, And Resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.
- Gökçe, A. T., Ve Oğuz, E., (2015). “Öğretmenlerin Bilgi Uçurma Tercihleri ile Kültürel Değerleri Arasındaki İlişki”, *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5,(1), 51- 64.
- Gökçen, A. ve Çavuş, M.F. (2014). Farklılıkların Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Bir Derleme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. C.2. S.1. ss. 525-533.
- Göreci, E. (2019). Farklılıkların yönetiminin örgüt iklimi üzerine etkisinin araştırılması: Otomotiv sektöründe bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli
- Graham, James William (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research In Organizational Behavior*, Volume 8, 1–52.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 615-628.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Bursa: MKM Yayıncılık
- Gürbüz, S., Ve Şahin, F., (2016), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz, 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Hahn, M. H., Lee, K. C., & Seo, Y. W. (2011). Pattern analysis of organizational creativity revelation based on agent-based modeling. *International Conference on Management and Service Science*, IEEE,1-4.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. (2006). When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem-solving at work. *Organization Science*. doi: 17, 484–500.
- Harrington, D. M. (1990). The ecology of human creativity: A psychological perspective. In M. A. Runco, & R. S. Albert (Eds.), *Theories of creativity* (pp. 143-170)

- Harrison, D. A., Price, K. H. Ve Bell, M. P. (1998), “Beyond Relational Demography: Time And The Effects Of Surface- And Deep-Level Diversity On Work Group Cohesion”, *Academy Of Management Journal*, 41(1), 96-107.
- Harrison, J. S. ve R. E. Freeman. (2004). Special Topic: Democracy in and around Organizations: Is Organizational Democracy Worth The Effort?.*Academy of Management Perspectives*, 2004/18, (3), ss.49-53.
- Hegstrom, T. G. (1991). Mimetic And Dissent Conditions In Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(1): 141-152.
- Hegstrom, T. G. (1999). Easons For Rocking The Boat: Principles And Personal Problems. H. K. Geissner, A. F. Herbig, & E. Wessela (Dü) İçinde, *Business Communication In Europe* (S. 179-194). Tostedt, Germany: Attikon Verlag.
- Helvacıoğlu, N., ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsanKaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 195-216.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States (Vol. 25). Cambridge: Harvard University Press.
- Hudson, S. W. (2014). Diversty in the workforce. *Journal of Education and HumanDevelopment*, 3(4), 73-82.
- Infante, D. A.,& Gorden, W. I. (1987). Superior and Subordinate Communication Profiles: Implications for Independent- Mindedness and Upward Effectiveness. *Communication Studies*, 38(2), 73-80.
- İçen B.T. (2022). Sağlık Kurumlarında Örgütsel Muhalefet Örgütsel Sessizlik ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sivas
- İnce, M., Gül, H., Canda, H. Ve Çakıcı, A. B. (2015). Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya Da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, 12, 292- 321
- İzgüden, D. (2017). Hastane Çalışanlarında İletişim Doyumunun Örgütsel Muhalefet Davranışları Üzerine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Jondeau E., Rockinger M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic Dynamics & Control*, 27, 1699 – 1737.
- Jones, N.B. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. Blackwell Publishing, 14 (2), 169-175.
- Karacabey, M. F. (2011). Özel ve resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin yaratıcılık algısı (Yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

- Karahan, A. (2008). Çalışma ortamındaki statü farklılıklarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 231-246
- Karasar, N. (2011). Araştırmalarda Rapor Hazırlama. Ankara: Nobel Yay
- Karavaşin, T. (2019). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman
- Karavardar, G. (2018). *İşgücü çeşitliliğinin yönetimi farklılıkların farkında mısınız?* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Kassing, J. W. (1997). Articulating, Antagonizing, And Displacing: A Model Of Employee Dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332
- Kassing, J. W. (1998). Development And Validation Of The Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229
- Kassing, J.W. ve R.L. Dicioccio, "Testing A Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent.", *Communication Reports*, 2004/17, (2), ss.113-120.
- Kassing, J. W. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442-470
- Kassing, Jeffrey, Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going To Hear About This: Examining The Association Between Dissent-Triggering Events And Employee's Dissent Expressions. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., N. M. Piemonte, C. C. Goman ve C. A. Mitchell (2012). "Dissent Expression As An Indicator of Work Engagement and Intention to Leave.", *The Journal of Business Communication*, 49(3), 237-253.
- Kassing, J. W. ve T. A. Armstrong (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions", *Management Communication Quarterly*, 16 (1), 39-65.
- Kassing, J. W. ve T. A. Avtgis. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13, (1), 100-115.
- Kassing, Jeffrey, & Mcdowell, Zachary (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring The Relationship Between Perceptions Of Justice And Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2014). Personel Güçlendirme İle Bireyin Yaratıcılık Algısı Arasındaki İlişki: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(29), 22-41.

- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2),86-95.
- Kılınç, S., Yayla, E., & Demirtaş, Ö. (2020). Örgütsel mahkumlaşmanın örgütsel muhalefet üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir alan çalışması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(4), 1497-1510
- King, M. (2014). Corporate Blogging and Microblogging: An Analysis of Dialogue, Interactivity, and Engagement in Organization-Public Communication through Social Media. Unpublished Doctoral Dissertation. Sydney; University of Technology, Faculty of Arts and Social Sciences.
- Koch, J., Wenzel, M. S., & Maibier, C. (2018). Organizational creativity as an attributional process: the case of haute cuisine. . *Organization Studies*
- Kreitz, P. A (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34 (2), 101–120.
- Küpçü, U. (2012). Dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların yaratıcılık algıları üzerinde etkisi ve bir araştırma (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kocacık, F. ve Gökkaya, V.B. (2005). Türkiye'de çalışan kadınlar ve sorunları. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,6(1), 195-219
- Laudicina, E. V. (1993). Diversity And Productivity: Lessons From The Corporate Sector. *Public Productivity & Management Review*, 457-463
- Lisowska, E. (2013), “Gender Diversity İn The Workplace”, *SMEE Review*, S.5(1), Ss.19–23.
- Loden, M. & Rosener, J. B. (2000). Workforce America! Managing Employee Diversity As a Vital Resource, *Business Book Review*, 8(3), 1-6.
- Luthans, F. (1995), *Organizational Behavior*, Literatür.
- Luecke, H., Schobert, B., Stagno, J., Imasheva, E. S., Wang, J. M., Balashov, S. P., & Lanyi, J. K. (2008). Crystallographic structure of xanthorhodopsin, the light-driven proton pump with a dual chromophore. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(43), 16561-16565.
- Mainemelis, C., & Ronson, S. (2006). Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in organizational behavior*, 27, 81-131.
- Martins, F. S., Santos, E. B. A., & Vils, L. (2017). Organizational Creativity in Innovation a Multicriteria Decision Analysis, *Independent Journal of Management & Production*, 8(4), 1223-1245.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye’de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi*. Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmış
Doktora Tezi. Ankara

- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. Ltd. Şti.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Memduhoğlu, H. B. Ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin Ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1)
- McArdle, G.E.H. (1999). *Farklılıkları Yönetme Sanatı*. (Çev. Yaşar Bülbül). İstanbul: Alfa Yayınları
- Mert, G. (2020). Uluslararası İşletmelerde Etnik Köken Ve Kültürel Çeşitliliklerin Kuşaklar Bağlamında İncelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 18(36) Ss. 339-371
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mor Barak, M. E. (2017). *Managing diversity toward a globally inclusive workplace*. United Kingdom: Sage Publications
- Morales, V., & Montes, F. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneur Ship. *Industrial Management and Data Systems*, 106(1).
- Morris, T.H. (2018). Vocational education of young adults in England: A systemic analysis of teaching-learning transactions that facilitate self-directed learning. *Journal of Vocational Education & Training*. Advance online publication.
- Morrison, E. W. (2011). Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W., Milliken, F. J., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1453–1476
- Morrison, M. Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity And Diversity Management: Messages From Recent Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3) 277-295
- Nahavandi, A. (1996). *The Art and Science of Leadership*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Naktiyok, S., (2019). “Örgütsel Stres & Yaşam Doyumu”, Gazi Kitabevi, Ankara, 140s.
- Nazari, M. Z. & Shahdadnejad, N. (2011). Barriers to creativity and innovation in the organization’s management (Örgütlerin yönetiminde yaratıcılık ve yenilik engelleri). *Management and Economics*, 25, 256-260.
- Nisula, A. M. (2013). “Building Organizational Creativity– A Multitheory And Multilevel Approach For Understanding And Stimulating Organizational Creativity”. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Lappeenranta University of Technology, Department of Economics and Business Administration, Finlandiya.
- Noorzad, M. F. (2018). Exploring the effects of diversity management on organizational climate. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Nwogu, G. A. I. (2015). Democracy: Its Meaning and Dissenting Opinions of the Political Class in Nigeria: A Philosophical Approach. *Journal of Education and Practice*, 6(4), 131-142.
- Olison, W. O., & Roloff, M. E. (2012). Responses to Organizational Mandates: How Voice Attenuates Psychological Reactance and Dissent. *Communication Research Reports*, 29(3), 204-216.
- Ötken, Begüm ve Cenkçi, Tuna (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 41–51
- Özbilgin, M., & Healy, G. (2004). The Gendered Nature Of Career Development Of University Professors: The Case Of Turkey. *Journal Of Vocational Behavior*, 64(2), 358-371.
- Özbilgin, M. F., & Woodward, D. (2004). ‘Belonging’ and ‘Otherness’: Sex Equality In Banking In Turkey And Britain. *Gender, Work & Organization*, 11(6), 668-688.
- Özdemir, A. Y., ve Özdemir, A. (2007). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 393-41
- Özdemir, M., (2010) Ankara İli Kamu Genel Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri., (Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftişi Programı, Ankara.
- Özdemir, M., (2013). Genel Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği). *Eğitim ve Bilim*, 38(168), 113-128.
- Özgener, Ş. (2008). İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü

- Özen Kutanis, R. ve Ulu, S. (2016). İşgücü piyasalarında ayrımcılığın kaynakları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 359-372.
- Özkaya, M. O., Özbilgin, M. ve Üengül, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 19:359-374**
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye’de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel Ve Yapısal Engeller/Structural And Cultural Barriers For Women İn Senior Management İn Turkish Universities. *Mülkiye Dergisi*, 34(268), 265-279.
- Özkaya, M. O., Yakın, V., & Ekinci, T. (2008). Stres Düzeylerinin Çalışanların İş Doyumu Üzerine Etkisi Celal Bayar Üniversitesi Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 163-179
- Öztürk, A., & Wilemon, D. (2001). Örgütsel Yaratıcılık Yoluyla Yönetim Becerisini Arttırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 81-104.).
- Page, S. E. (2007). Making The Difference: Applying A Logic of Diversity, *Academy of Management Perspectives*, 21 (4), 6-20.
- Patrick, H, A. ve Kumar V. R. (2012). *Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges*, Sage 1-15
- Payne, H. J., (2014). Examining The Relationship Between Trust in Supervisor–Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 31(2), 31-140.
- Perry-Smith, J., & Shalley, C. (2014). A social composition view of team creativity: The role of member nationality-heterogeneous ties outside. *Organization Science*.
- Premeaux, S. F. (2001). Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace. Unpublished Doctoral Dissertation. USA; Louisiana State University.
- Purcell, J. (1993). The Challenge of Human Resource Management for Industrial Relations Research and Practice. *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), 511-527
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, And Performance: Evidence From US Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338
- Putnam, Linda L., Boys, Suzanne (2006). Revisiting Metaphors Of Organizational Communication’. In S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence And W.R. Nord (eds.), *The Sage handbook of organization studies*: 541- 576. London: Sage.
- Rabl, T. ve Carmen Triana, M del C. (2013). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *Journal Of Business Ethics*, 121(3), 403-417.

- Rengi, Ö. ve Polat, S. (2014). Sınıf Öğretmenlerinin Kültürel Farklılık Algıları ve Kültürlerarası Duyarlılıkları, *Zeitschrift Fiir Die Welt Der Türken Journal of Worldof Turks*, 6 (3), 135-156
- Redding, W. Charles (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles, And Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34(3), 245–258.
- Rosado, C. (2006). What Do We Mean By “Managing Diversity”?. *Workforce Diversity*. Cilt: 3
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*, Pearson: England.
- Samuel, A. P., ve Odor, H. O. (2018). Managing Diversity at Work: Key to Organisational Survival. *European Journal of Business and Management* , 41-46.
- Sadi, M. A.,& Al-Dubaisi, A. H. (2008). Barriers to organizational creativity - The marketing executives’ perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*, 27(6), 574-599
- Sadykova, G. ve H. Tutar, (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki Ğliğki.", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), ss.1-16.
- Sawyer, R.K. (2003). “Emergence in Creativity and Development” [Elektronik Sürüm]. R. Keith Sawyer(Ed.), Vera John Steiner (Ed.), Seana Moran (Ed.), Robert J. Sternberg (Ed.), David Henry Feldman (Ed.), Jeanne Nakamura (Ed.), Mihaly Csikszentmihalyi (Ed.). *Creativity and Development*. (ss.12-60). Newyork: Oxford University Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. Ve Müller, H. (2003). Evaluating The Fit Of StructuralEquation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures.*Methods Of Psychological Research Online*. 8(2), 23-74
- Sezerel, H., Tonus, H. Z., Baraz, A. B., & Besler, S. (2013). Otel İşletmelerinde Farklılıkların Yönetimi: Çalışanların Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. 21. Yönetim ve Organizasyon Bildiriler Kitabı (s. 750-755). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi
- Şaylıkay, M.,, Işık, A., Adnan (2017). The Relationship Of Organizational Dissent With Presenteeism And Employee Turnover Intention. M.V. Kaya (Ed.), *Rsep International Conferences On Social Issues And Economic Studies 4th Multidisciplinary E-Conference Book*, Prague College, Czechia. Ankara: Yargı Yayınevi
- Sezerel, H. (2013).Örgüt kültürü boyutlarının farklılıkların yönetimi algılarına etkisi: Bir otel zincirinde araştırma. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Sezerel, H. ve Tonus, H. Z. (2014). The Soft Element of Strategic Human Resource Management: The Employee's Perception of Diversity Climate, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 354-359

- Shalley, C. E. & Gilson, L. L. (2004). "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity". *The Leadership Quarterly*, 15(1): 33-53.
- Shen, Jie - D'Netto, Brian - Tang, Jiong (2010), "Effects Of Human Resource Diversity Management On Organizational Citizen Behaviour In The Chinese Context", *The International Journal Of Human Resource Management*, 21(12): 2156-2172
- Shereif Mahdi Abaker, M.-O., Al-Titi, O. A. K., & Al-Nasr, N. S. (2019). Organizational Policies and Diversity Management in Saudi Arabia, Employee Relations: The International Journal, 41(3), 454-474.
- Skalsky, P. & McCarthy, G. (2009). Diversity Management In Australia And Its Impact On Employee Engagement. *World At Work*, 5p
- Si, S., & Wei, F. (2011). Transformational and Transactional Leaderships, Empowerment Climate, and Innovation Performance: A Multilevel Analysis in the Chinese Context, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320
- Sözbilir, F. & Yeşil, S. (2015). Bilişim Teknolojileri Yeterliğinin Bilgi Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Bir Alan Araştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 33(4), 87 – 111.
- Sprague, Ruud, (1998). Boat-Rocking In The High Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32, 169-193.
- Spencer, H. (2002). Education; Intellectual, Moral and Physical, A. L., Burt Company, Publishers.
- Singh, V., & Point, S. (2006). (Re) Presentations Of Gender And Ethnicity In Diversity Statements On European Company Websites. *Journal Of Business Ethics*, 68(4), 363-379.
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünce*, 1. Baskı, Ankara: Özgür Yayın Dağıtım.
- Strydom, J., and Erwee, R. (1998), 'Diversity Management in a Sample of South African Companies,' *South African Journal of Business Management*, 29, 1, 14–21.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65–95
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Süregevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım

- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2014). İşletme Bilimine Giriş. Konya: 21. Baskı, Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G.,& Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.), Boston: Allyn And Bacon
- Tabachnick, B. G.,& Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.), Boston: Allyn And Bacon
- Taçıyıldız, E., (2020). “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne
- Taner, D. (2020). Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılık Yönetimi Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Hatay İlçeleri Örneği). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Tarhan, M. (2011). Değişik sağlık kurumlarında çalışan hemşirelerin farklılık iklimine yönelik algılarının karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi: İstanbul
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H., Afşar, A. (2017). Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması <http://ibfdergisi.ksu.edu.tr/Tr/Download/Article-File/395580>
- Tatlı, H. S. (2014). Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş
- Tayfun, A., Palavar, K. ve Çöp, S. (2010). İşgörenlerin eğitim ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki: Belek bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4),
- Tayfur, M.F.(2016). İlkokul Ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Tomervik, K. M. (1994). *Work force diversity in fortune 500 corporations headquartered in minnesota: Concepts and practices*. Minnesota: The University of Minnesota Publication
- Tomic, V. T.(2018). The challenges of diversity management to migrant integration in the european union. *HKJU-CCPA*, 18(2), 223–246.
- Torrance. (2008). Torrance tests of creative thinking: Streamlined scoring guide for figural forms A and B. Bensenville, IL: Scholastic Testing Service.
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması . *Akdeniz İİBF Dergisi* , 11 (21) , 89-109

- Tracy, S. J. (2009), Encyclopedia of Communication Theory ed. Stephen W. Littlejohn ve Karen A. Foss, Sage.
- Turgut, T.,(2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteğı ve ĞĞ-Aile Çatışmasıİle İlişkileri.", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25, (3-4), ss.155-179.
- Turnage, A. K., ve A. K. Goodboy, (2016). E-mail and Face-to-Face Organizational Dissent As A Function of Leader-Member Exchange Status.*International Journal of Business Communication*, 53, (3), ss.271-285.
- Tüz, M. V.,& Gümüş, M. (2010). The Diversity Perception And The Attitudes Of Employees: A Study On Human Resource Professionals And Hotel Workers.
- Uçar, A. (2016). Yöneticilerin Kayırmacı Davranışlarının, Örgütsel Muhalefet Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt
- Uys, Tina (2008). Rational Loyalty And Whistleblowing: The South African Context. *Current Sociology*, 6, 904- 921.
- Ülkü Selçuk, F. ve Erdem Tuzlukaya, Ş. (2013). Çalışma yaşamı ve kadın. L. Gültekin, G. Güneş ve C. Ertung (Ed.),*Toplumsal cinsiyet ve yansımaları* içinde (s. 27- 32). Ankara: Atılım Üniversitesi Yayınları
- Van Dyne, L.,& Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Vasconcellos, Garrido, & Parente. (2019). Organizational creativity as a crucial resource for building international business competence. *International Business Review*.
- Vetillart, G. (2014). Creativity and Leadership, The introduction of Creative Internal Communication Practices in Organizations". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Linnaeus University.
- Watt, A. H. (2007). The Impact of Managerial Virtuality on Employee Performance. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Rensselaer Polytechnic Institute, Amerika.
- Whatmore, J. (1999). Releasing Creativity: How Leaders Develop Creative Potential In Their Teams, Kogan Page, UK (Whatmore, 1999).
- Whelan, G. (2013). Corporate Constructed and Dissent Enabling Public Spheres: Differentiating Dissensual from Consensual Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 755-769.
- Williamson, B. (2001). Creativity, The Corporate Curriculum And The Future: A Case Study. *Futures*, 33, 541-555.
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. (2014). Employee Voice: Charting New Terrain. In A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon, and R.

- Freeman (Eds.), *The Handbook of Research on Employee Voice* (pp. 1-16). Massachusetts: Edward Elgar Publishing
- Vuuren, H. J., Van Der Westhuizen, P. C. & Van Der Walt, J. L. (2012). The Management Of Diversity In Schools — A Balancing Act. *International Journal Of Educational Development*, 32, 155-162
- Wong, S.,& Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry— perspectives of managers and supervisors. *Tourism management*, 24(5), 551-559.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Woodman, R. W.,& Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*.
- Yanaşma, G. (2011). *Farklılıklar Yönetiminin Yönetmel Etkinliğe Katkıları; Çorum'da Kamu Kurumu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Yee, L. S., Sandaran, S. C., & Razak, S. S. A. (2018). Employee Voice and the Communication of Dissent in an Organizational Setting in Malaysia: A Case Study. *LSP International Journal*, 5(1), 23-47.
- Yener, S., Saka, C. (2017). Örgütsel Öğrenme Bağlamında Psikolojik Rahatlık. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45–66.
- Yıldırım, R. (1998). *Yaratıcılık ve Yenilik*, Birinci Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin
- Yılmaz, T., (2019). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Hakkâri İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Yurtseven, R. (2001). *Yaratıcı Yönetim*. Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V., & Saeed, K. (2017). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, 31(2), 258-277.
- Zengin, Y., 2019. “Örgütsel Muhalefet”, Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış, Ed. E. Kaygın Ve G. Kosa, Eğitim Yayınevi, Konya, 424.
- Zhou, J.,& George, J.M. (2001). “When Job Dissat is Faction Leads to Creativity : Encouraging the Expression of Voice.” *Academy of Management Journal*, 44, 682-696

EKLER

EK- 1 ANKET FORMU

Bilgilendirici Onay Formu

Bu anket formu, yüksek lisans tezi kapsamında sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla oluşturulmuştur. Ankete katılım tamamen gönüllölük esasına dayanmaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevapları yoktur. Gönüllölük esasına dayalı bu araştırmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle vermenizdir. Anketteki sorulara vereceğiniz açık, samimi ve doğru yanıtlar araştırma sonuçlarının güvenilirliği açısından son derece önemlidir. Anketin doldurulması yaklaşık 10-15 dakikanızı alacaktır.

Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Uygulamanın herhangi bölümünde devam etmemeyi tercih etme hakkına sahipsiniz. Bu çalışmada elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır.

Araştırmaya olan katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz?
☐ Kadın
☐ Erkek
2. Yaşınız?
.....
3. Medeni Durumunuz?
☐ Bekar
☐ Evli
4. Eğitim Düzeyiniz?
☐ Sağlık meslek lisesi mezunu

- ☐ Ön lisans mezunu
- ☐ Lisans mezunu
- ☐ Lisansüstü veya Doktora mezunu

5. Mesleki Deneyim Süreniz? (Yıl olarak sayı ile belirtiniz. Örneğin: 3 yıl, 3,5 yıl gibi)
- ☐ 1 yıldan az
 - ☐ 1-5 yıl
 - ☐ 6-10 yıl
 - ☐ 11-15 yıl
 - ☐ 16 yıl ve üstü

6. Çalıştığınız birim?
- ☐ Dahili Birim
 - ☐ Cerrahi Birim
 - ☐ Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane
 - ☐ Diğer

7. Çalışma Şekliniz?
- ☐ Sürekli Gündüz
 - ☐ Vardiya / nöbet usulü
 - ☐ Sürekli gece

	A. Bireysel Tutum ve Davranışlar	1) HIÇ	2) AZ	3) ORTA	4) ÇOK	5) TAMAMEN
1.	Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.					
2.	Çalışanlar, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.					
3.	Çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.					
4.	Çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.					
5.	Çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.					
6.	Çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					

7.	Çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.					
8.	Çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9.	Çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.					
10.	Çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					
11.	Çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12.	Çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13.	Yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.					
14.	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15.	Yöneticiler, çalışanların, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16.	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.					
17.	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.					
18.	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.					
19.	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20.	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21.	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.					
22.	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23.	Yöneticiler, kurumu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24.	Yöneticiler çalışanları görevlendirmede bütün çalışanlara adil davranırlar.					
25.	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırırlar.					
26.	Yöneticiler kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27.	Yöneticiler, çalışanların, iş yapış şekillerinde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28.	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

Örgütsel Muhalefet Ölçeği Aşağıdaki her ifadeyi dikkatle okuyarak belirtilen durumlara ne derece katıldığınızı 'x' işareti ile belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumda soru sormaktan veya karşıt fikirler sunmaktan çekinirim.					
2	Kurumumdaki yetersizlikleri herkesin yanında eleştiririm.					
3	Kurum yönetimini sorgulamam.					
4	Kurum politikalarını sorgulamaktan çekinirim.					
5	Diğer çalışanlar kurumdaki örgütsel değişiklikleri sorguladıklarında onların yanında yer alırım.					
6	Bu kuruma yönelik eleştirilerimi diğer çalışanlarla açıkça paylaşıyorum.					
7	Kurum politikalarından memnun olmadığımda bunu herkese bildiririm.					
8	Kurumda alınan kararlara katılmadığımda bu durumu yöneticime söylemem.					
9	Diğer çalışanlarla bu kurumda işlerin yapılış şekline ilişkin duygularımı paylaşıyorum.					
10	Kurumda alınan kararları sorgulamak istediğimde bu durumu yöneticimle veya yönetimden biriyle konuşurum.					
11	Kurumumu diğer çalışanların yanında eleştirmem.					
12	Kurumdaki yetersizlikleri gidermek için yöneticime veya yönetimden birine önerilerde bulunurum.					
13	Yönetimle anlaşamadığımız konuları kendilerine bildirmem.					
14	Çalışanlara adil davranılmadığına inandığımda bunu yönetime bildiririm.					
15	İş arkadaşlarımla kurumdaki rahatsızlık verici konuları rahatça konuşurum.					

	ÖRGÜTSEL YARATICILIK ÖLÇEĞİ	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	Yeni bilgi edinme ve kullanmaya açık biriyim.					
2.	Her zaman yeni bir şeyler öğrenmek benim için yaşam tarzıdır.					
3.	Yeni fikirler üretirken deneyimlerimden yararlanırım.					
4.	Mesleğimi yapmakta yeterliyim.					
5.	Mesleğimle ilgili herhangi bir değişiklik olduğunda kolaylıkla uyum sağlarım.					
6.	Mesleğimde zihinsel gücümü üst sınırdaki kullanırım.					
7.	Mesleğimde karşılaştığım sorunlara farklı çözüm yolları ararım.					
8.	Çalışma alanımda kendime özgü yöntemler kullanırım.					
9.	Zor işlerle uğraşmaktan hoşlanırım.					
10.	Hızlı düşünebilirim.					
11.	Gerektiğinde alışılmışın dışına çıkabilirim.					
12.	İşimle ilgili zor amaçlar belirlerim.					
13.	Alışılmamış ya da beklenmedik sorular sorarım.					
14.	Sorunların çözümünde başkalarının göremediklerini görürüm.					
15.	Önüme çıkan engelleri aşmak için sahip olduğum tüm olanakları kullanırım.					
16.	Herhangi bir şey başkalarının düşünemeyeceği bir şekilde düşünerek kullanırım.					
17.	Mevcut bir fikir kullanmak yerine yeni bir fikir üretmeyi tercih ederim.					
18.	İşimde yeni sorunlar ve mücadele ortamı olmadığı zaman sıkılırım.					
19.	Çalışma yöntemlerimle ilgili yeni denemeler yapmam yönetim tarafından desteklenir.					
20.	Ürettiğim yeni fikirler çalışma arkadaşlarım tarafından değerli bulunur.					
21.	Çalıştığım kurumda özgün işler üretmek için fırsat bulurum.					
22.	Çalıştığım kurumda tam olgunlaşmamış düşüncelere de şans veririm.					
23.	Çalıştığım kurumda yeni fikirler üretme konusunda bütün imkânlar mevcut.					
24.	Çalıştığım kurumda sergilediğim yaratıcılık bana yeni imkânlar sunar.					
25.	Çalıştığım kurumda çalışanların yaratıcılıklarını gösterecekleri projeler hazırlanır.					
26.	Performansım göz önüne alındığında yönetim tarafından hak ettiğim karşılığı alırım.					

EK- 2 İZİN VE ONAY

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 19/09/2022
OTURUM NO : 08
TOPLANTI SAATİ : 12.30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Şahin AHMETOĞLU başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

- GÜNDEM** 3-Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Adnan AKIN'ın danışmanı olduğu Cansu SARIKAYA tarafından yürütülen "Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu proje başvurusunun görüşülmesi,
- KARAR** 3- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyelerinden Prof. Dr. Adnan AKIN'ın danışmanı olduğu Cansu SARIKAYA tarafından yürütülen "Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmalar Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik İlkelerine uygun olduğuna karar verildi.

BAŞKAN

Prof. Dr. Şahin AHMETOĞLU

ÜYE

Prof. Dr. Mehmet DİKKAYA

ÜYE

Prof. Dr. Oğuz ÖCAL

ÜYE

Prof. Dr. Sevgi YURTÖNCEL

ÜYE

Prof. Dr. İbrahim NİZMAN

ÜYE

Prof. Dr. Oktay AKBAŞ

ÜYE

Doç. Dr. Kamil ŞAHİN

ÜYE

Prof. Dr. Erol YILMAZ

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Fatma HIZIR ASRAV

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Cansu SARIKAYA

Doğum Tarihi

Yabancı Dil : İngilizce

Eğitim Durumu :

Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi (2010), Atatürk Üniversitesi Sosyal Hizmetler Bölümü (2021),

Yüksek Lisans : Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon, Tezli Yüksek Lisans

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl/Yıllar : Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü (2015'den beri)

Yayınları : Farklılıkların Yönetimi ile Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi – Econdor International Academic Journal (2022)

Araştırma Alanları :