

Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin
İncelenmesi

&

Examining the Relationship Between Diversity Management, Organizational
Opposition and Organizational Creativity

Cansu SARIKAYA

Yüksek Lisans, Kırıkkale Üniversitesi, SBE İşletme ABD
Master, Kırıkkale University, SBE Business Administration

cansusarikaya.cs@gmail.com

Orcid ID: 0000-0003-0269-2306

Adnan AKIN

Prof.Dr., Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
Prof.Dr., Kırıkkale University, FEAS, Department of Business Administration

adnanakin@kku.edu.tr

Orcid ID: 0000-0003-4418-9856

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Types : Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / Received : 22.11.2022

Kabul Tarihi / Accepted : 28.12.2022

Yayın Tarihi / Published : 31.12.2022

Yayın Sezonu : Aralık

Pub Date Season :December

Cilt / Volume: 6 Sayı – Issue: 2 Sayfa / Pages: 191-220

Atıf/Cite as: Sarıkaya, C. (2022). Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . Econder International Academic Journal , 6 (2) , 191-220 . DOI: 10.35342/econder.1208603

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software.

Copyright © Published by Hayrettin KESGİNGÖZ- KSU University, Kahramanmaraş, 46000 Turkey. All rights reserved.

Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Öz

Küreselleşen iş yaşamıyla birlikte çalışanlar arasındaki yaş, cinsiyet, fiziksel yetenekler, eğitim, sosyo-ekonomik düzey, ırk, din, kültür gibi farklılıkların artması, farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık kavramlarının gündemden güne önem kazanmasına neden olmuştur. Araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve yaratıcılıklarının belirlemesi ve bu kavramlar aralarındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaçla Ankara ilinde sağlık kurumlarında çalışan 383 sağlık çalışanı bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimine dair algılarını belirlemek üzere "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği", "Örgütsel Muhalefet Ölçeği" ve "Öğretmen Yaratıcılık Ölçeği" sağlık çalışanlarına uyarlanarak kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmada sağlık çalışanlarının bireysel, örgütsel ve yönetsel alanda farklılıkların yönetimine dair algıları orta düzeyde bulunmuştur. 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.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Çalışanları, Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Muhalefet, Yaratıcılık

Examining the Relationship Between Diversity Management, Organizational Opposition and Organizational Creativity

Abstract

The globalizing business life, the increase in differences such as age, gender, physical abilities, education, socio-economic level, race, religion, culture among employees has caused the concepts of management of differences, organizational opposition and organizational creativity to gain importance day by day. The aim of the research is to determine the diversity management, organizational opposition and creativity of healthcare professionals and to examine the relationships between these concepts. As a result of the analysis, a positive relationship was found between the perceptions of health professionals about the management of differences and their creativity levels, while a negative relationship was 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. Since there is no other study in which these concepts are used together, this study is an original study.

Keywords: Health Worker, Diversity, Diversity Management, Organizational Opposition, Creativity

Giriş

İnsanların yer aldığı ortamların tümünde birlikte karar almak ve birlikte hareket etmek adına birilerinin diğerlerini bir şekilde yönlendirmesi veya yönetmesi gerekmektedir. Bu nedenle sosyal yaşantılar içerisinde yönetimin ve bir yöneticinin bulunması vazgeçilmez olmaktadır. Yönetim bu yönü ile insanlık geçmişi ile beraber en eski bilim dalı olmakla birlikte insanların belirlenmiş hedefler doğrultusunda ortak ve başarılı bir neticeye ulaşabilmek için aralarındaki ortaklık ve eş güdüm çabalarının bütününe açıklayan kavramdır. Ancak insanlık geçmişi kadar eski olan bu terimin bir bilim dalı şeklinde ortaya çıkması yenidir ve halen ortak bir tanımı ortaya konulamamıştır (Çelik ve Şimşek, 2018). Bu bağlamda, farklılıklar ne şekilde olursa olsun, örgütlerin amaçları arasında çalışanlarının yeteneklerini en verimli şekilde kullanmak önceliklidir.

Örgütlerde farklı niteliklere sahip çalışanları bir araya getirmek, benzer bireyleri yönetmekten daha zordur. Bu açıdan, farklılıkların yönetimi, yöneticilerden ek çaba gerektirse de, bireyin potansiyel işgücünü ortaya çıkarması ve her bireyin tam potansiyeline ulaşması için bireysel farklılıklara değer vermesi önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Martins vd., 2017: 1230). Aslında, çalışanların tam potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen her türlü engeli kaldırmak için organizasyon yapısındaki, sistemlerindeki ve uygulamalardaki değişiklikler, tutarsızlıkları yönetmenin temelini oluşturmaktadır. Diğer taraftan, motivasyonu yüksek bir çalışan daha verimli ve etkili çalışacağı için yaratıcılık ve yenilikçilik değişkenlerine daha yatkın olacaktır. Yaratıcılık yoluyla gerçekleştirilen inovasyon, kuruluşların başarısında ve rekabet avantajında önemli bir faktördür.

Öte yandan, Martins vd., (2017: 1230)'e göre örgütsel yaratıcılık ise, inovasyondan önce gelen güçlü bir süreçtir ve inovasyonun en önemli unsurudur. Nitekim Boso vd., (2014) örgütsel yapının da örgütsel yaratıcılıkla şekillendiğinin bilinmekte olduğunu ve örgütsel yaratıcılığın inovasyon faktörünü beslemesi için örgütün de bu yönde çaba sarf etmesi gerekmekte olduğunu ileri sürmektedirler. Bu çerçevede, Özbilgin ve Healy (2001); Özbilgin ve Woodward (2004); Özgener (2008); Özkaya vd., (2008); Özkanlı (2010), Tüz ve Gümüş (2010) gibi araştırmacıların yaptığı bazı çalışmalarda, kavramın, daha çok demografik farklılıklar ekseninde ele alındığı görülmekte ve demografik temelli farklılıklar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmacılar kısmen kavramın performans ve verimlilik ile ilişkisini incelemişler ve farklılıkları farklı açılardan sınıflandırmaya çalışmışlardır.

Bu çerçevede bir diğer boyut, çalışanlar proaktif olması, fikirlerini kiminle paylaşacakları konusunda doğru kararı vermelerinin ve çalışanların dikkat etmesi

gereken nüanslar bulunduğunu ileri süren Hegstrom, (1999)'e göre de, önemli nokta, çalışanın davranışına kimlerin muhalefet gösterdiğidir ve en dikkat edilmesi 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.

Buradan hareketle bu çalışmada da sadece farklılık kavramının yanı sıra farklılıkların yönetimi ile örgütsel muhalefet ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

2. Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Literatürde yapılmış pek çok tanıma bakıldığında, insanı insan yapan her türlü farklılığı içeren, bireye has görünen veya görünmeyen, doğuştan veya sonradan edinilen, bireye ait veya gruba ait, değiştirilip geliştirilebilen veya değiştirilemeyen pek çok özellik çeşitlilik olarak kabul edilmektedir. Bütün bu farklılıklardan mümkün olduğunca yararlanmaya ve farklı olmanın olumsuz yönlerini azaltmaya çalışarak hedeflenen başarıyı yakalamaya çalışma gayretleri de farklılıkların yönetimi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Cox'a (2001) göre farklılıkların yönetiminin hedefi, örgüt kültürünü çoğunluk odaklı olmaktan çıkararak, farklı değer sistemlerine sahip, farklı, çoğulcu bir kültüre çevirmek ve böylelikle bu kültürü çalışma ortamında eşitliği sağlayacak biçimde etkilemektedir. Farklılıkların yönetiminin iki hedef noktasından biri, ırk ya da cinsiyet gibi kıstaslardan ötürü kimsenin ayrıcalıklı ya da dezavantajlı olmadığı bir örgütsel ortam oluşturarak sosyal adaleti ilerletmek, ikincisi ise örgütsel dönüşüm yoluyla karlılığı ve verimliliği çoğaltmaktır.

Etkili bir farklılıklar yönetimi, örgütlerin hedeflerine ulaşmasına ve pek çok problemin çözümünde başarı elde edilmesine fayda sağlamaktadır. 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 kuvvetlendirdiği ifade edilmektedir (Barutçugil, 2011: 210). Cox ve Blake çalışmalarında farklılıkların iyi idaresinin 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.

Çok kültürlü yapıda olan örgütlerde farklı kuşaklarda doğmuş ancak aynı işletmede çalışan bireylerin bir arada bulunması, kuşaklararası çatışmayı da beraberinde getirdiği bilinmekte olduğunu ile süren Ayhün (2013: 96,) 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 önemlidir.

3. Örgütsel Muhalefet Kavramı

Örgütsel muhalefet konusunda tanımlamalar yapan Kassing (1997: 311); işgörenlerin, kurumları ile aynı görüşü savunmadıkları pozisyonlarda hissettikleri memnuniyetsizliğe binaen koydukları bir tepkiden bahseder. Bu düşünceye bakıldığında; kişinin kurumu ile aynı düşünmediğini algılaması ve bunu tepkisel bir biçimde dile getirmesi olmak üzere iki aşamadan oluşan bir proses olduğu görülmektedir. Bahsi geçen tepkisel davranışın alıcı kişisi ise her zaman kurum amirleri olmak zorunda değildir. Birey fikirlerini, durumu değiştirmede yaptırım gücüne sahip olmayan iş arkadaşlarıyla veya kurum dışından insanlarla da paylaşabilmektedir. 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, organizasyon 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 göstermeleri halinde de kendilerine yapılacak eleştirilere karşı hazırlıklıdır.

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 paylaşımında bulunur. Örgütsel etkiler, işyerinde ifade özgürlüğü gibi, muhalefeti ifade etme ile daha kolay ilişkilendirilen faktörleri içermekte olduğunu belirten Hegstrom (1999) yanında, Kassing (2002)'e göre de örgütlerin muhalefete nasıl tepki verdiği, muhalefet olasılığını etkilemektedir. Ona göre 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.

Graham (1986), organizasyondaki karar vericilerin, zıt görüşlerde bulunan kurum çalışanlarına, üç farklı biçimde davranış gösterilebileceğini açıklamıştır. Karar vericilerin, karşıt fikirlere sahip kurum çalışanlarına karşı ilk davranışı, kurum çalışanlarını takdir etmek iken, diğer iki davranışı ise karşıt tavırlarda bulunan kurum çalışanlarının fikirlerini göz ardı etmek veya değersiz olduklarını hissettirmek ve onlara etik dışı yaptırımlarda bulunmaktır. Bütün kurumlarda karşıt görüşlü insanlar bulunabilmektedir. Bu bağlamda görüş olarak muhalefet suç teşkil etmemelidir. 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 amacıyla, 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.

Bu nedenle, örgütsel direnci etkileyen faktörler, üyelerin işyeri durumlarını nasıl gördükleri ve işyerindeki amirleri ve çalışanlarla ne kadar etkileşimde buldukları 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.

4. Örgütsel Yaratıcılık Kavramı

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.

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.

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 etkileşimli model, yaratıcılığı açıklamak için bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

5. Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Yapılan Çalışmalar

Zhou ve Su'nun (2010) örgütsel yaratıcılığın kültürel örüntülerin bir fonksiyonu olarak geliştiğini ve kültürel farklılıkların neden yaratıcılıkta farklılıklar yarattığını ve bağlamsal faktörlerin yaratıcılık üzerindeki etkilerini varsaymak için laboratuvar deneyleri yaptıkları araştırmalarında; 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. 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.

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 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 çalışmada, çalışanların

farklılıklar yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet ve kıdem değişkenlerinde anlamlı bir farklılık göstermediği, kısmi olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

Kassing (2001) örgütsel muhalefet sürecinde, muhalefet yeteneği boyutunun kişinin kişilik özelliklerine ve alışkanlıklarına göre değiştiğini araştırmasında ortaya koymuştur. Katılımcılara sunduğu vaka incelemelerini ve senaryoları kullanan Kassing, daha az agresif olan ve sözlü ifadeden kaçınanların gizli bir anlaşmazlık ifade ettiğini bulmuştur. Katılımcılardan daha fazla mülakat zihniyetine sahip olanların kendilerini daha sözlü olarak ifade etme isteği ve isteğine sahip olduğunu bulmuş ve bu kişilerin örgütteki astları ve yöneticileri ile rahat bir dille kolayca iletişim kurabildiklerini ve direnebildiklerini bulmuştur. Yani kişinin karakteristik yapısının direnmede kesinlikle etkili olduğu sıklıkla vurgulanmıştır. Sözel becerileri yüksek olan kişilerin daha az agresif oldukları ve üstleriyle daha iyi ilişkiler kurdukları tespit edilmiştir.

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. Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre personel yöneticilerinin farklı algıları; çalıştıkları şirketin, organizasyon yapısına ve kültürüne, sektöre, organizasyonel ihtiyaçlara, personel yapısına ve çeşitliliğine göre farklılık gösterdiği öne sürülmüştür.

Güler vd (2017), "Çalışan farklılıkları yönetiminin iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin araştırma" adlı 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 "Fark Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı ve Yurttaşlık Davranışlarına Etkisi" 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.

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. Katılımcılar, farklılık yönetimi kavramını ırksal bir farklılık olarak görmekte ve bu durumun farklı bölgelerde faaliyet gösteren kuruluşlar için geçerli olduğunu düşünmektedir.

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

Shen, Netto ve Tang (2010), şirketlerde çalışan 530 kişiyi kapsayan "insan kaynakları çeşitliliği yönetiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini" araştıran bir çalışma yürütmüştür. Böylece 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.

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. Buna göre farklılıkların karmaşık yapıya sahip, uzmanların hassasiyetle değerlendirmesi gereken bir konu olduğu ve bazı farklılıklar ile evrensel arasındaki gerilimin doğasının anlaşılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Memduhoğlu ve Ayyürek'in (2014) "Öğretmen ve okul yöneticilerinin görüşlerini yönetme" araştırmasında örneklem grubunu Van ili ve bölgelerindeki anaokullarında görev yapan 257 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, 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.

6. Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının 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 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 (Karasar, 2011).

Araştırmanın evreni Ankara'da bulunan sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nun 2020 yılında yayınladığı "Sağlık İstatistikleri Yıllığı" raporuna göre "İllere Göre Bazı Sağlık Göstergeleri, 2020" tablosunda Ankara'da uzman, pratisyen ve asistan olmak üzere toplam 19192 hekimin çalışmakta olduğu toplam diş hekimi sayısının 3421, eczacı sayısının 2966, hemşire sayısının 20242, ebe sayısının 3483 ve diğer sağlık personeli sayısının ise 15471 olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Böylece çalışmanın evreni 64775 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Bu araştırmada zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle örnekleme yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini evren bilindiğinde hesaplanan aşağıdaki denklem ile hesaplanmıştır (Baş, 2003).

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

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 değeri 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 çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada 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).

7. Veri Toplama ve Analizi

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; Hemşirelerin 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 çalışanlarının örgütsel muhalefet algılarını belirlemek amacıyla Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliğinin yapıldığı “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 18 maddeden oluşmakta iken Türkçeye 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 boyuttan (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 çalışanlarının 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 çalışanlarına uyarlanmış ve ölçekte yer alan 8. ve 9. sorular yalnızca öğretmenlerin yaratıcılığını belirlemeye yönelik olması sebebiyle çıkarılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinde SPSS 20 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak eksik ve 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.

8. Bulgular

Çalışma toplam 383 katılımcı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 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

Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
(Examining the Relationship Between Diversity Management, Organizational Opposition and
Organizational Creativity)

	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	272	71,0
Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	177	46,2
	Vardiya / Nöbet Usulü	206	53,8

Araştırmada yer alan sağlık çalışanlarının %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 çalışanlarının 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 çalışanı 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. Çalışma şekilleri bakımından katılımcıların %46,2'si sürekli gündüz olarak çalışmakta iken %53,8'i vardiya / nöbet usulü çalışmaktadır.

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.

Tablo 2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yüğü	Madde- Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar			36,079	0,962
22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna	0,810	0,820		

bakarlar.				
24. Yöneticiler çalışanları görevlendirmede bütün çalışanlara adil davranırlar.	0,808	0,830		
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu yaklaşırlar.	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		
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	0,721	0,653		

Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
(Examining the Relationship Between Diversity Management, Organizational Opposition and Organizational Creativity)

olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.				
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 Bartlett Küresellik test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür ($\chi^2=7996,532$, $p<0,001$).

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 0.30 değerinden yüksek olup 0,526 - 0,862 arasında yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlara dair hesaplanan güvenilirlik 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 güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

Madde	Faktör Yükü	Madde-Toplam Korelasyonu	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach's Alpha
Yatay Muhalefet			30,647	0,804
6. Bu kuruma yönelik eleştirilerimi diğer çalışanlarla açıkça paylaşıyorum.	0,833	0,708		
Tablo 3'ün devamı				
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 paylaşıyorum.	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 anlaşamadığımız konuları	0,707	0,489		

Farklılıkların Yönetimi İle Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
(Examining the Relationship Between Diversity Management, Organizational Opposition and Organizational Creativity)

kendilerine bildirmem.				
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 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 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, binışik 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 0,30 değerinden yüksek olup 0,391 - 0,708 arasında yer almaktadır. Ölçek ve alt boyutlara dair hesaplanan güvenilirlik değerini ifade eden Cronbach's Alpha tüm ölçek için 0,79, Yatay Muhalefet için 0,80 ve Dikey Muhalefet için 0,72 olarak bulunmuştur. Böylece ölçek ve alt boyutlarının yeterli güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Tablo 4. 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 karşılığın alırım.	0,820	0,770		
21. Çalıştığım kurumda özgün işler üretmek için fırsat bulurum.	0,790	0,708		
19. Çalışma yöntemlerimle ilgili yeni denemeler	0,721	0,621		

yapmam yönetim tarafından desteklenir.				
Uzmanlık			20,857	0,845
6. Mesleğimde zihinsel gücümü üst sınırdaki kullanırım.	0,797	0,698		
7. Mesleğimde karşılaştığım sorunlara farklı çözümler 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. Gerekli olduğunda alışılmadık 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 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 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 0,30 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.

Tablo 5. 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
Yönetimsel 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

Tablo 5 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.

9. Sonuç ve Değerlendirme

Farklılıkların yönetimine dair bulgular incelendiğinde, çalışanlar diğer çalışanların farklı yaşam biçimlerine saygı duymaktadır. Fakat buna karşın çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daha az açık olduğu söylenebilir. Farklılıkların yönetimi altında bireysel tutumların orta düzeyde değerlendirildiği ve çalışanların bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlandıkları söylenebilir. Bu sonuç dikkate alındığında sağlık çalışanlarının birbirlerinin bireysel sorunlarını dinlemeye ve çözüm önerileri sunmaya istekli oldukları düşünülebilir. "Çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir." İfadesi her ne kadar bireysel tutum ve davranışlar boyutuna ait bir ifade olsa da bu ifadeden anlaşılacağı üzere çalışanlar bilgi ve becerilerinin yönetim tarafından daha az desteklendiğini düşündükleri söylenebilir.

Bu sonucu destekler nitelikte farklılıkların yönetimi altında değerlendirilen yönetsel uygulama ve politikalara araştırmada yer alan sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimine ait diğer boyutlarına kıyasla daha düşük düzeyde değerlendirdiği saptanmıştır. Her ne kadar çalışanlar farklılıkların yönetimine dair yönetsel uygulama ve politikaları diğer boyutlara kıyasla daha düşük algılamış olsalar da bu boyuta da verilen puan diğer boyutlarda olduğu gibi orta düzeyde değerlendirmişlerdir. Farklılıkların yönetimi 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.

Literatür ile karşılaştırma yapıldığında, farklılıkların yönetimine ait bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak farklılıkların yönetiminin sağlık çalışanlarının cinsiyetine göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Bu bulgudan farklı olarak Taner (2020) çalışmasında Hatay İlindeki özel hastanelerde ve üniversite hastanesinde çalışan 638 sağlık çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmada cinsiyete göre farklılıkların yönetimi ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Çalışmasında erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre farklılıkların yönetimine dair algıları daha pozitif yönde bulunmuştur. Buna karşın 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; Karasahin,2019). Çalışmalardan elde edilen bulguların farklı olmasına sebep olan durumun çalışmaların gerçekleştirildiği il, hastane ve ortamların farklı olması olabilir. Böylece bazı kurumların farklılıkların yönetiminde daha başarılı olduğu 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 çalışanlarının 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. Diğer taraftan, Taner (2020) ise çalışmasında sağlık çalışanlarının farklılık yönetimine dair algılarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığını bildirmiştir. Yine, Sezerel vd. (2013) ise turizm sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmasında medeni duruma göre çalışanların farklılıkların yönetimine dair

algılarının farklılık gösterdiği bulgulanmıştır. Bu araştırmalar arasındaki farklılıkların sektörel örneklem farklılaşmasından kaynaklanması olasıdır.

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.

Sürekli gündüz çalışanların farklılıkların yönetimine dair genel algısı, vardiya veya nöbet usulü çalışanlara göre daha yüksektir. Bu bulguya paralel olarak Arslan'ın (2017) sağlık çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında çalışma şekilleri mesai olan çalışanların karma ve nöbet usulü çalışanlara kıyasla farklılık iklimini daha olumlu algıladıklarını tespit etmiştir.

Araştırmada sağlık çalışanlarının örgütsel muhalefetleri belirlenmiştir. Bu kapsamda katılımcıların dikey yani yöneticilerine yönelik muhalefetlerine dair kurum yönetimini sorguladıkları söylenebilir. Fakat daha az sıklıkla olacak şekilde çalışanlar kurumda alınan kararlara katılmadıklarında bu durumu yöneticiye söylemektedirler. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde araştırmada yer alan sağlık çalışanlarının örgütsel muhalefetlerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Yine, çalışanların kurum politikalarından ve yeni alınan kararlardan memnun olmadıklarında bunu diğer çalışanlara bildirmekten ve yöneticileriyle bu konu hakkında konuşmaktan çekindikleri söylenebilir. 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 çalışanların demografik ve çalışma özelliklerine göre örgütsel muhalefet düzeyleri incelendiğinde, 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 çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında örgütsel muhalefetin cinsiyete göre farklılaştığı, erkeklerin örgütsel muhalefet düzeyleri kadınlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur.

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 çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında dikey muhalefetin ilköğretim mezunu sağlık personellerinde diğer eğitim düzeyine göre daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Yine 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.

Sağlık çalışanlarının 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 rastlanmamıştır. Fakat bu bulgulardan farklı olarak İzgüden (2017), çalışmasında toplam çalışma süresi artan çalışanların daha fazla yatay muhalefet davranışı sergilediğini belirtmiştir. Örgütsel muhalefet ve alt boyutlarının çalışanların çalışmakta oldukları birimlere göre farklılık göstermediği saptanmıştır. Sağlık çalışanlarının çalışma 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. Buna karşın çalışma şekillerine göre çalışanların dikey muhalefet düzeyleri farklılık göstermemektedir.

Sağlık çalışanları üzerinde yaratıcılık düzeylerini belirleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının yaratıcılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak çalışanların yaratıcılığa yönelik yeni fikir üretmede deneyimlerinden oldukça fazla yararlandıkları söylenebilir.

Nihai olarak, literatürde farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve çalışanların yaratıcılıklarını bir arada inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu bakımdan çalışma bulgularının ilgili yazına ilişkin yeni bulgular kazandırdığı düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

- Bu çalışmada 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 çalışanlarının dikey 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 çalışanlarının yaratıcılık düzeylerini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının 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 çalışanlarının yaratıcı düşünce ve davranışlarını geliştirmeleri için motive edilmesi önerilebilir.

- Sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi, örgütsel muhalefet ve yaratıcılıklarını inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada Ankara ilinde bulunan sağlık kuruluşlarında çalışmakta olan sağlık çalışanlarının görüşleri alınmıştır. İleride yapılacak olan yeni çalışmalarda farklı illerde bulunan sağlık çalışanlarının görüşleri alınarak bu çalışmanın tekrarlanması önerilebilir.
- Literatür tarandığında sağlık çalışanlarının örgütteki yaratıcılık davranışlarını inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu sebeple bu çalışmada öğretmenler için uygulanan yaratıcılık ölçeği sağlık çalışanlarına uyarlanmış ve uyarlanan bu ölçeğin geçerlik ve güvenilirliği test edilmiştir. İleride sağlık çalışanlarının yaratıcılık davranışlarını inceleyen çalışmalarda bu geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş bu ölçek kullanılabilir.
- Bu çalışmada sağlık çalışanlarının 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

- 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.
- 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
- Aslan, B. (2015). Yönetici Ve Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi (Batman İli Örneği), (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- 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
- Balay, R. Ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. Süleyman Demirel Üniversitesi. Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi. 5(8):31-46
- Barutçugil, İ. (2011), "Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi", Kariyer Yayınları, İstanbul
- 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.
- Cox, C. (2001) Herbicide Factsheet, Atrazine: Environmental Contamination and Ecological Effects. Journal of Pesticide Reform, 21
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. Academy Of Management Perspectives, 5(3), 45-56.
- Çelik, A., ve Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya : Eğitim
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenilirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Ergül, H. F., ve Kurtulmuş, M. (2014). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (22), 298-312.
- 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.

- Graham, James William (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. *Research In Organizational Behavior*, Volume 8, 1–52.
- Gürbüz, S., Ve Şahin, F., (2016), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*, 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- 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 İn Europe* (S. 179-194). Tostedt, Germany: Attikon Verlag.
- 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
- İzğüden, 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.
- Karasar, N. (2011). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama*. Ankara: Nobel Yay
- Karaşahin, T. (2019). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi'nde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Karamoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman
- 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. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, 14(3), 442- 470
- 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, 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.
- 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
- 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 Ve Ayyürek, O. (2014). Öğretmenlerin Ve Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Anaokullarında Farklılıkların Yönetimi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1)
- Morrison, M. Lumby, J. & Sood, K. (2006). Diversity And Diversity Management: Messages From Recent Research. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(3) 277-295
- Özbilgin, M. F., & Woodward, D. (2004). 'Belonging' and 'Otherness': Sex Equality In Banking In Turkey And Britain. *Gender, Work & Organization*, 11(6), 668-688.
- 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.
- Özgener, Ş. (2008). İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü
- Özkanlı, Ö. (2010). Türkiye'de Üniversitelerde Üst Düzey Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Kültürel Ve Yapısal Engeller/Structural And Cultural Barriers For Women In Senior Management In Turkish Universities. *Mülkiye Dergisi*, 34(268), 265-279.
- 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
- Sadykova, G. ve H. Tutar, (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki.", *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), ss.1-16.

- 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
- Shen, Jie - D'Netto, Brian - Tang, Jiong (2010), "Effects Of Human Resource Diversity Management On Organizational Citizen Behaviour İn The Chinese Context", The International Journal Of Human Resource Management, 21(12): 2156-2172
- Skalsky, P. & Mccarthy, G. (2009). Diversity Management İn Australia And İts Impact On Employee Engagement. World At Work, 5p
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics (6th Ed.), Boston: Allyn And Bacon
- 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
- Tatlı, H. S. (2014). Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş
- Tayfur, M.F. (2016). İlkokul Ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlilikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Tozkoparan, G. & Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. Akdeniz İİBF Dergisi , 11 (21) , 89-109
- 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

- Vuuren, H. J., Van Der Westhuizen, P. C. & Van Der Walt, J. L. (2012). The Management Of Diversity İn Schools – A Balancing Act. *International Journal Of Educational Development*, 32, 155-162
- Whatmore, J. (1999). *Releasing Creativity: How Leaders Develop Creative Potential İn Their Teams*, Kogan Page, UK (Whatmore, 1999).
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of creative behavior. *The Journal of Creative Behavior*.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin
- Zhou, J. ve Su, Y. (2010) "A Missing Piece of the Puzzle: The Organizational Context in Cultural Patterns of Creativity", *Management and Organization Review*, 6(3): 391-413

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

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

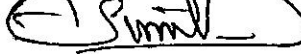
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Şahin AHMETOĞLU başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

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 İlkelere uygun olduğuna karar verildi.

BAŞKAN

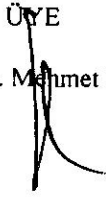
Prof. Dr. Şahin AHMETOĞLU



ÜYE

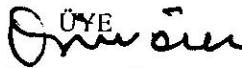
ÜYE

Prof. Dr. Mahmut DİKKAYA



ÜYE


Prof. Dr. Oğuz ÖCAL



Prof. Dr. Sevgi YURTÖNCEL

ÜYE

Prof. Dr. İbrahim MAZMAN



ÜYE

Prof. Dr. Oktay AKBAŞ



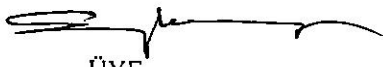
ÜYE

Doç. Dr. Kamil ŞAHİN



ÜYE

Prof. Dr. Erol YILMAZ



ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Fatma HIZIR ASRAV

