

## **PERCEPTION OF DIVERSITY MANAGEMENT IN HOSPITALS: EXAMPLE OF A UNIVERSITY HOSPITAL**

HASTANELERDE FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ALGISI: BİR  
ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

**Zekai ÖZTÜRK<sup>2</sup>**  
**Feyziye TOMBAK<sup>3</sup>**  
**Özlem GEDİK<sup>4</sup>**  
**Selman KIZILKAYA<sup>5</sup>**

### **Abstract**

This paper was carried out to reveal the perceptions of the diversity management of university hospital staff. For this purpose, the "Diversity Management Scale" was used. In order to determine the reliability of the scale, Cronbach's Alpha internal consistency coefficient value was looked into and this value was determined as .96. In this respect, a total of 402 hospital staff were surveyed. In the analysis of the data obtained as a result of the application, Correlation Analysis was used to determine the relationship between dependent variable and independent variable. Dependent variables consist of perceptions of employees regarding the diversity management. Also independent variables consist of gender, age, marital status, education level, duty in the hospital, occupational working time and working time in the current section. As a result of the study, it was seen that there was no significant relationship between the perception levels of the participants regarding the diversity management and gender, age, marital status, education level, occupational working time and working time variables in the current department. However, a significant relationship was found between perception levels of the participants regarding the diversity management and the duty variable in the hospital.

**Key words:** Diversity, Diversity Management, Diversity Management in Hospital, Perception, Hospital.

### **Özet**

Bu çalışma, bir üniversite hastanesinde çalışan personelin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının ortaya konması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla "farklılıkların yönetimi ölçeği" nden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri incelenmiş ve bu değer .96 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, söz konusu hastanede çalışan toplam 402 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin analizinde bağımlı değişken (çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları) ile bağımsız değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, hastanedeki görev, mesleki çalışma süresi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi) arasındaki ilişkiyi ortaya koyan Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri ile "cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, mesleki çalışma süresi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi" değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüş olup; hastanedeki görev değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, Farklılıkların Yönetimi, Hastanelerde Farklılıkların Yönetimi, Algı, Hastane.

<sup>1</sup> Bu makale 25-27 Haziran 2019 tarihleri arasında Nevşehir'de düzenlenen 3. Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulan bildirinin geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi, z.ozturk@hbv.edu.tr

<sup>3</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği, feyziye.tombak@hbv.edu.tr

<sup>4</sup> Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hastane İşletmeciliği, ozlem.gdk.25@gmail.com

<sup>5</sup> Orta Doğu Teknik Üniversitesi, [kselman@metu.edu.tr](mailto:kselman@metu.edu.tr)

## **GİRİŞ**

İşletmelerin temel bileşenleri toprak, sermaye, girişimci, işgören ve bilgidir. Bu bileşenler işletmeler için büyük öneme sahip olmakla birlikte, en temel bileşenin işgören olduğu söylenebilir; çünkü işgörenin işletmeye bağlılığı ve işletmeye katkısı, işletmenin rekabet durumunu etkileyen önemli bir faktördür. İşgören arasındaki farklılıklar ise akıllıca yönetildiğinde işletmeye zenginlik katan, rekabet avantajı sağlayan stratejik bir silahtır. Bunun sonucunda örgütler için rekabet avantajı sağlayabilen farklılıkların yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan Thomas'a (1990) göre, farklılıkları yönetmek; işgücüne katılan herkese eşit şekilde potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermektir (United States Government Accountability Office [USGAO], 2005: 5). Başka bir deyişle işgörene eşit ve adil davranarak ve işgörene işletmeye katkı sağlama imkânını vererek, işgören farklılıklarından optimum şekilde yararlanmak amacıyla işgöreni desteklemek anlamındadır.

Sezerel ve Tonus' un (2016) yaptığı bir çalışmada, işletmelerin, farklılıkların yönetimi ile stratejik üstünlük elde edeceği öngörüsüne sahip olmalarına rağmen farklılıkların yönetimi konusunda yalnızca yasal zorunlulukları yerine getirdikleri ve farklılıklardan örgütsel kazanç elde edemedikleri saptanmıştır. Oysa günümüzde farklılıklar yalnızca cinsiyet, ırk, dil vb. yönünden görülmemeli; hobiler, tercihler, iş deneyimleri, kültür gibi değişkenler de farklılık olarak görülmeli ve bunlar yasal zorunluluklara uymanın ötesinde bir yönetim yaklaşımıyla yönetilmelidir. Örneğin TNT, küresel bir iş ağına sahip, farklı işletmelerinde birçok iyi uygulama örneğini içerisinde bulunduran, dünya çapında bir farklılıkların yönetimi ve katılım stratejisine sahip bir şirkettir. Söz konusu işletmelerinden biri olan TNT Avusturya, çok sayıda farklılıkların yönetimi ödülü kazanmış; farklılıkların ve katılımın etkili yönetimi sayesinde 2000 yılında %25 olan yıllık işgören hareketliliğini 2003 yılında %10 düzeyine indirmiştir. Ayrıca işe devamsızlıkta da benzer bir düşüşün olduğunu belirtmiş ve engelli işgörenin istihdamı ile vergilerde €15,000 tasarruf sağlamıştır (International Society for Diversity Management, 2007: 9).

Günümüzde stratejik bir silah olarak kullanılan farklılıkların yönetimi için, yöneticilerin işgöreni dinlemesi, işletmede iletişim kanallarının açık olması, işgörenin kararlara katılımının sağlanması, bireylerin farklılıklarını bir değer olarak algılayıp yoğun rekabet ortamında bunların akıllıca yönlendirilmesi önemlidir. Bunun yanında yöneticilerin tutum ve davranışlarında demokratik olması, işgörenler arasında ayırım yapılmaması, işe giriş, yükseltme ve diğer uygulamaların tamamında eşitlik ilkelerine uyulması ve şeffaflığın sağlanması ve farklılığa ilişkin avantajların farkındalığının eğitim çabalarıyla desteklenmesi gerekmektedir. İşletmelerde bu iklimin oluşmasıyla işgören motivasyonunun desteklenmesi sağlanırken işgücü devir hızının önüne geçilebilecek ve işgörenin işletmeye bağlılıkları da sağlanabilecektir.

### **1. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi**

Yönetimsel anlamda farklılık kavramı, literatürde dar ve geniş anlamli olarak iki farklı şekilde tanımlanmaktadır. Dar anlamda farklılık, bir grubun ya da örgütün üyelerinin yaş, cinsiyet, eğitim ve etnik köken açısından birbirinden farklılık gösterdiği bir durum olarak tanımlanmakta iken, geniş anlamda farklılık ise, demografik özellikler, sosyo-ekonomik durum, eğitim, bireysel farklılıklar, iş yapma biçimleri, işgörenin işletmedeki yönetsel pozisyonu vb. birçok unsuru kapsamaktadır (Akt. Canatan, 2016: 41).

Begeç'e göre (2004: 8) farklılıklar genellikle bireysel alanlarda ortaya çıksa da bireylerin çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturdukları

organizasyonlarda da ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla farklılıkları, yalnızca bireysel alanlarda değil, organizasyon ve yönetim açısından da irdelemek gerekmektedir (Okat, 2010: 10).

Landau ve arkadaşları (2011) farklılığı aynı anda gerçeklik, fırsat ve zorluk olarak tanımlamaktadır. Toplumların gittikçe daha farklı hale gelmesinden dolayı gerçeklik; yaşamı zenginleştiren ve yaratıcılığı besleyen bir unsur olmasından dolayı fırsat; farklılıklara olan tahammülsüzlüklerin çatışmalara neden olmasından dolayı ise zorluk olarak görülmektedir (Keskinlikç-Kara ve Alabay, 2016).

Literatürde farklılık boyutu sınıflandırmaları yazarlara göre farklılık göstermektedir. Bunun temel nedenine inildiğinde çalışmamızın da odağı olan “bireyler” olduğu söylenebilir. Bireylerin farklı duygu, düşünce, yaşam tarzı, kültür, değerler vb.ne sahip olması bireyleri kompleks bir yapı haline getirmekte bu da tek bir sınıflandırmanın yapılmasını güçleştirmektedir. Dolayısıyla farklılıkların birçok boyutunun olması bu farklılıkların yönetilme ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.

Modern anlamda farklılıkları yönetme düşüncesinin 1960'lara dayandığı söylenebilir. 1960'larda ABD'de özellikle kadınlara ve ırkçılığa karşı yasal bir zorunluluk olarak kendini gösteren bu düşünce, 1990'lardan itibaren kamu ve özel sektör açısından stratejik bir rekabet unsuru haline dönüşmüştür (Sezerel ve Tonus, 2016; Canatan, 2016: 44). Türkiye'de ise farklılıkların yönetiminde özellikle cinsiyet, cinsel yönelim ve engelliler konusu ön plana çıkmaktadır. Nitekim 1961 Anayasası'nın 12. Maddesi, 1980 Anayasası'nın ise 10. Maddesinde “eşitlik” kavramına atıfta bulunulmuş ve cinsiyet, din, ırk gibi farklılıklar yasal zemine dayandırılmıştır. Ayrıca 2004 yılında cinsiyet kavramına önem atfetmek için getirilen ek düzenlemede kadın erkek eşitliğinden tekrar söz edilmiştir. Türkiye'de iş yasaları incelendiğinde ise 2003 tarih ve 4857 sayılı İş Kanunu'nun 5. Maddesinde, “İş ilişkisinde dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” (Canatan, 2016: 45) ibaresiyle söz konusu farklılıklar yasal zemine dayandırılmıştır.

Farklılıkların yönetimi Birleşik Krallık ve ABD olmak üzere iki popüler tanım ile literatürde yerini almıştır. Farklılıkların yönetiminin İngiltere versiyonuna, Rajvinder Kandola ve Johanna Fullerton'un kitabındaki tanımı örnek olarak verilebilir. Buna göre farklılığı yönetmenin temeli, işgörenin cinsiyet, yaş, ırk, engellilik, kişilik, iş yapma biçimi gibi faktörleri içeren görünür ve görünmez farklılıkların kabulüne dayanır. Daha sonra bu farklılıklardan yararlanmak suretiyle, işgörenin değer gördüğü, yeteneklerinin tam olarak kullanıldığı ve böylece örgütsel hedeflerin karşılandığı üretken bir iklim yaratılmış olur. ABD versiyonuna ise Arredondo'nun kitabındaki tanım örnek olarak verilebilir. Buna göre farklılıkların yönetimi, işgören arasında farklılıkların gelişimi, örgüt kültürünün değişimi ve işgörenin güçlendirilmesi için stratejik örgütsel bir yaklaşımı ifade etmektedir. İşgören farklılığını ve potansiyelini yansıtan, kapsayıcı ve varsayımlardan uzak bir örgüt yapısını temsil eder. Bireylerin farklılıklardan korkmadıkları ve bu farklılıkları bir tehdit unsuru olarak algılamadıkları pragmatik bir yaklaşımdır. (Lorbiecki ve Jack, 200; Kandola ve Fullerton, 1998: 7; Arredondo, 1996: 17).

Farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan Thomas ise farklılıkların yönetimini işgücüne katılan herkese eşit şekilde potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek ve yöneticilerin de işgörenin bu farklılıklarından yararlanarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi olarak tanımlamaktadır (USGAO, 2005: 5; Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004).

Barutçugil'e göre (2004: 230) farklılıkların yönetimi, farklılıkları görmek, bunları kabul etmek ve bireysel farklılıklara sahip olan bireylere değer vererek onları takdir etmek anlamındadır. Bireylerin yaş, din, etnik köken, cinsel tercihlerinden kaynaklanan farklılıkları ile iletişim, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi ve bunların anlayışla ve sevgiyle karşılanması gerekliliğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte örgüt performansını iyileştiren, ürün ve hizmetleri zenginleştiren ve toplumsal katkıları arttıran bir boyut olarak da ifade etmektedir.

Süb ve Kleiner'e göre (2008: 36) farklılıkların yönetimi, birbirine benzemeyen işgörenin farklılıkları ve benzerliklerinin ışığında, örgütte sadece hâkim gruba yoğunlaşmamasını sağlamaktır. Bu nedenle farklılıkların yönetimi kavramı, "işgören farklı olabilir ve farklı muameleyi hak eder" ilkesine uyacak şekilde açıklanabilir. Farklılıkların yönetimi, tüm işgören için eşit fırsatlar doğrultusunda uygun şekilde davranılması gerekliliğini de ifade etmektedir (Canatan, 2016: 42).

Robbins ve Judge'e göre (2013: 91) farklılıkların yönetimi, yöneticilerin örgütteki herkesi başkalarının ihtiyaçları ve farklılıklarına karşı daha duyarlı ve bilinçli bir hale getirdiği süreç ve programlardır.

Mor Barak' a göre (2005: 208) farklılıkların yönetimi, belirli program ve politikalar aracılığı ile oluşturulan biçimsel ve biçimsel olmayan organizasyon yapılarına işgörenin daha iyi katılımını sağlamak amacıyla oluşturulan gönüllü örgütsel faaliyetlerdir (Okat, 2010: 70).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak farklılıkların yönetimi, bireylerin birbirine benzeyen ve benzemeyen özelliklerinin örgütlerce fark edilmesi ve buna bağlı olarak işgörenin tüm özellikleri ile kabul edilip değer görmesiyle başlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu süreç, farklılıkların kabul edilip teşvik edildiği ve performansı arttırıcı bir unsur olarak görülen bir sistemin oluşmasını sağlayan yönetim anlayışıdır.

Farklılıklar, işgücü piyasası koşullarının gerektirdiği yönetim stratejileri ile yönetilmelidir. Kendi farklılığını yönetemeyen örgütler nitelikli ve vasıflı işgöreni bulma ve/veya elde tutma konusunda zorlanmaktadır (Prasad vd.,1997: 9). Bu nedenle farklılıkları etkili yönetmenin temel amacının, örgütteki işgöreni yaş, cinsiyet, dil, eğitim seviyesi, etnik köken, din, meslek ve hiyerarşi gibi farklılaştırıcı unsurlardan uzaklaştırarak onların sahip oldukları yetenekleri örgütün amaçları ve organizasyonel etkinlik doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamak (Okat, 2010: 73) olduğu söylenebilir. Nitekim işletmedeki farklı bakış açıları, problem çözümüne yönelik yaratıcı yaklaşımların oluşmasını destekleyerek rekabet avantajı sağlayabilecektir. Böylece yaratıcılığın artması ve yenilikler teşvik edilerek daha iyi örgütsel performansa öncülük edilecektir (Allen vd., 2008). Bununla birlikte önemli işlerin doldurulması için mevcut yeteneklerin miktarı artacak ve işgücünün tam kullanılması olanağı elde edilmiş olacaktır (Yukl, 2013: 363). Farklılıkların etkili yönetiminin sonucunda maliyet, pazarlama, kaynak edinimi, örgütsel esneklik, problem çözme ve yaratıcılık gibi önemli avantajlar da sağlanmış olacaktır (Cox ve Blake, 1991).

Kısacası, farklılıkların yönetimi projesini metafor olarak kullanmak, örgüt teorisi ve kültüründeki "egemen erkek" geleneğinin esnekliğini ve ırk ve cinsiyetin hayatımızı nasıl etkilediğinin ortaya konulmasında anahtar rolü oynamaktadır. (Prasad vd., 1997: 34).

## **2. YÖNTEM**

### **3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma bir kamu üniversite hastanesindeki yönetici ve çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını tespit etme amacını taşımaktadır. Bu amaçla, çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları belirlenecek ve bu algıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, hastanedeki görev, mesleki çalışma süresi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi değişkenleri bağlamında anlamlı bir ilişkiye sahip olup olmadığı tespit edilecektir. Bu doğrultuda, söz konusu hastanedeki toplam 402 yönetici ve çalışanın farklılıkların yönetimine ilişkin algıları tespit edilmiştir.

Yukarıda ifade edilenler doğrultusunda, araştırmaya katılanların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının belirlenmesi amacıyla geliştirilen aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H<sub>1</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile hastanedeki görevleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>6</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>7</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bölümdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### **4. Araştırmanın Önemi**

Hızla değişen ve gelişen dünyada, işletmelerin ayakta kalabilmesi için kendilerine yeni değerler katması ve bunları yönetebilmesi önemlidir. İşgören farklılıklarını görebilme, işgörenlerin fikirlerini açıkça dile getirebileceği bir ortam yaratma, işgören arasında eşit fırsat ve olanaklar tanıma vb. işgörenin yönetime katılması açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin işgören farklılıklarını görüp bunları değer olarak algılaması ve olumlu çatışmayı destekleyecek şekilde bunları yönetmesi gerekmektedir. Bu durum da "farklılıkların yönetimi" olgusunu karşımıza çıkarmaktadır. Hastane gibi sağlık hizmeti üreten işletmeler, bünyelerinde birçok uzmanlık dalını gerektiren işleri bir arada bulundurmaktadır. Her bir meslek grubunun farklı ilke ve düşüncelerinin varlığı da göz önünde bulundurulursa, bu işletmeler daha kompleks bir yapı haline dönüşecektir. Hızla artan özel sektör girişimlerinin rekabet ortamını yoğunlaştırması, sektörde hizmet veren işletmeler için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Sağlık hizmeti veren işletmelerin işgören farklılıklarını kabul edip bunları akılcıca yönetebilmesi açısından oldukça önemlidir. Literatürde sağlık işletmelerinde farklılıkların yönetimi çalışmalarının yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, bir sağlık işletmesine uygulanan bu çalışma ile farklılıkların yönetimine dikkat çekilmek istenmiş ve literatüre katkı sağlanması

amaçlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın sonuçları daha sonra yapılacak bu konudaki araştırmalar için veri oluşturacağından önemlidir.

#### **5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma Ankara ilinde bulunan bir kamu üniversite hastanesindeki yönetici ve çalışanlardan elde edilen verileri içermektedir. Bu çalışmanın sonuçları söz konusu hastaneye yöneliktir. Bu nedenle Ankara ilindeki ya da Türkiye'deki hastanelere genelleme yapılamaz. Ayrıca bu çalışma Mart 2018- Mayıs 2018 tarihleri arasında çalışan yönetici ve çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

#### **6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini, bir kamu üniversite hastanesindeki yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Anket uygulanacak bireylerin sayıca çokluğu (3500 kişi) ve katılımcıların iş yoğunluğundan dolayı evren üzerinden örneklem seçme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde güvenilirlik düzeyi %95 ve %5 hata payı olarak belirlenmiştir. Bu durumda gerekli örneklem sayısı 347 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile 402 kişiye ulaşılarak araştırma grubuna dahil edilmiştir.

#### **7. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi**

Araştırmada, verilerin elde edilmesinde anket yöntemine başvurulmuştur. Uygulanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik özelliklere ait soruları (7 soru) içermektedir. İkinci bölümde ise farklılıkların yönetimine ilişkin algıyı ölçmek amacıyla, Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen Farklılıkların Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte 28 ifade yer almaktadır. Araştırmamız yalnızca sağlık personeline yönelik olmadığı için ölçekteki 27. sorunun çalışmanın evreni için uygun olmadığı varsayılarak çıkartılmıştır. Uygulanan ölçek 27 sorudan oluşmakta ve katılma düzeyleri olumsuz değerlendirmeden olumlu değerlendirmeye doğru sıralanmış 5'li likert tipidir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler bir istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Analiz için Frequencies, Cronbach's Alpha, Korelasyon ve Descriptives yöntemlerine başvurulmuştur

#### **8. Güvenilirlik Analizi**

Araştırmada yer alan anket sorularının güvenilirliklerinin belirlenmesinde Cronbach's Alpha tekniğine ilişkin elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Sonuçların değerlendirilmesinde ise;

“ $\alpha < 0.50$  güvenilir değil,

$0.50 < \alpha < 0.60$  düşük düzeyde güvenilir,

$0.60 < \alpha < 0.70$  kabul edilebilir düzeyde güvenilir,

$0.70 < \alpha < 0.90$  iyi düzeyde güvenilir ve

$\alpha > 0.90$  çok iyi düzeyde güvenilir” olduğu kabul edilmiştir (Kalaycı, 2005: 405). Yapılan analiz sonucunda söz konusu ölçek ifadelerinin .96'lık düzeyde yani “iyi düzeyde güvenilir” olduğu tespit edilmiştir.

#### **9. Normallik Analizi**

Normallik testi, anket yöntemi ile elde edilen verilerin analizinde kullanılan bir test tekniğidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilir olmasının temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” özelliğini ortaya koymaktadır. Normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması beklenmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu şartın sağlandığı durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın normallik testine ilişkin elde edilen veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Normallik Analizine İlişkin Elde Edilen Sonuçlar

	<b>İstatistik</b>	<b>Standart Hata</b>
<b>Ortalama</b>	3.03	.036
<b>Medyan</b>	3.07	
<b>Varyans</b>	.529	
<b>Standart Sapma</b>	.727	
<b>Minimum</b>	1	
<b>Maksimum</b>	5	
<b>Aralık</b>	4	
<b>Skewness</b>	-.176	.122
<b>Kurtosis</b>	-.130	.243

Skewness ve Kurtosis değerleri incelendiğinde araştırma sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

### BULGULAR

#### 10. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Araştırmadaki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen veriler Frequencies yöntemi ile analiz edilerek aşağıdaki tabloda (Tablo 2) gösterilmektedir

**Tablo 2.** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

<b>Değişken</b>	<b>Grup</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	211	52,5
	Erkek	191	47,5
<b>Medeni Durum</b>	Evli	249	61,9
	Bekâr	153	38,1
<b>Yaş</b>	25 ve altı	44	10,9
	26-35	166	41,3
	36-45	130	32,3
	46-55	53	13,2
	55 ve üzeri	9	2,2
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	Ortaokul	8	2,0
	Lise ve dengi	114	28,4
	Üniversite	197	49,0
	Y. Lisans-Doktora	83	20,6
<b>Hastanedeki Görevi</b>	Sağlık Personeli	152	37,8
	İdari Personel	204	50,7
	Yönetici	46	11,4
<b>Mesleki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	27	6,7
	1-5 yıl	107	26,6
	6-10 yıl	89	22,1
	11-15 yıl	69	17,2
	16 yıl ve üzeri	110	27,4
<b>Hastanedeki Bölümünde Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	63	15,7
	1-5 yıl	167	41,5
	6-10 yıl	92	22,9
	11-15 yıl	27	6,7
	16 yıl ve üzeri	53	13,2

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların %52,5’i (N=211) kadın, %47,5’i(N=191) erkektir. Katılımcıların %61,9’u (N=249) evli, %38,1’i (N=153) bekârdır. Katılımcıların %41,3’ü (N=166) 26-35 yaş aralığında, %32,3’ü (N=130) ise 36-45 yaş

aralığındadır. Hastanede çalışan yönetici ve personelin büyük çoğunluğunun 26-35 yaş aralığında olduğu söylenebilir. Katılımcıların %49,0'ı (N=197) üniversite mezunu, %208,4'ü (N=114) Lise ve dengi mezundur. Katılımcıların hastanedeki görevlerine ilişkin elde edilen sonuçların, %50,7'sinin (N=204) idari personelden, %37,8'inin (N=152) sağlık personelinin ve %11,4'ünün (N=46) yöneticilerden oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların mesleklerindeki çalışma sürelerine ilişkin elde edilen sonuçların, %27,4'ünün (N=110) 16 yıl ve üzeri, %26,6'sının (N=107) 1-5 yıl ve %22,1'inin (N=89) 11-15 yıl aralığında olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların hastanede çalıştığı bölümdeki çalışma sürelerine bakıldığında ise %41,5'inin (N=167) 1-5 yıl, %22,9'unun (N=92) 6-10 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir.

### **11. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Elde Edilen Betimsel İstatistikler**

Araştırmanın bu bölümünde farklılıkların yönetimi ölçeğinde yer alan ifadeler yönetici ve çalışanların vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir. Ortalamalara ilişkin yapılan değerlendirmelerde puan aralıkları: 1,00-1,80 aralığında çok düşük; 1,81-2,60 aralığında düşük; 2,61-3,40 aralığında orta; 3,41-4,20 aralığında yüksek ve 4,21-5,00 aralığında çok yüksek düzeyli olarak sınıflanmıştır (Kaplanoğlu, 2014: 138). Yapılan analizler Frequencies yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda (Tablo 3) gösterilmektedir.

**Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine Yönelik Elde Edilen Sonuçlar**

<b>İfadeler</b>	<b>Ortalama (x̄)</b>	<b>Standart Sapma</b>
Bu hastanede;		
çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabaları desteklenir.	2.98	1.086
çalışanlar bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerinden yararlanırlar.	3.10	1.057
çalışanlar arasındaki farklı düşünme eğilimleri hoş karşılanır.	2.95	.995
çalışanlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	2.97	1.003
çalışanlar, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla dile getirebilirler.	3.28	1.027
çalışanlar, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	3.23	1.029
çalışanlar, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar sergilerler.	2.96	1.067
çalışanlar, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	2.99	1.020
çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar.	2.77	1.058
çalışanlar, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	2.97	1.003
çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	3.23	.980
çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.	3.16	.999
yöneticiler, çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlarlar.	2.96	.977
yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	3.00	1.021
yöneticiler, çalışanların, kurumun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	2.89	1.109
yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	2.88	1.085
yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	2.83	1.174
yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	3.07	1.006
yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	3.38	.964
yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	2.90	1.112
yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık göstermezler.	3.06	1.133
yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri çaba ve başarı durumuna bakarlar.	3.10	1.131
yöneticiler, kurumu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	3.01	1.067
yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar (hizmet içi eğitim vb.).	3.03	1.138
yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşımlarına olumlu yaklaşırırlar.	2.97	1.027
yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmeye etkin çaba gösterirler.	3.06	1.070
yöneticiler, farklı kişilik özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket eder.	3.04	1.054
<b>Genel Toplam</b>	<b>3.03</b>	<b>.727</b>

Tablo 3'te katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların söz konusu ifadelerine vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde tüm ifadeler "orta" düzeyli bir katılım ( $\bar{x} = 3.03$ ) gösterdikleri ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların en yüksek düzeyli katılımı "Bu hastanede, yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayırımı yapılmamasına özen gösterirler." ifadesi ( $\bar{x} = 3.38$ ) oluşturmaktadır. Bu değer katılım düzeyi anlamında en yüksek değer olarak kabul edilse de genel olarak ortalama bir düzeydir. Katılımcıların en düşük düzeyli katılımını ise "Bu hastanede, çalışanlar, önyargılardan çok bilimsel kanıtları esas alırlar." ifadesi ( $\bar{x} = 2.77$ ) oluşturmaktadır.

## 12. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinin "cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, hastanedeki görev, mesleki çalışma süresi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi" değişkenleri bağlamında anlamlı bir ilişki olup olmadığının sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu ilişkinin ortaya konulmasında korelasyon analizi kullanılmıştır.

H<sub>1</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 4.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Cinsiyetleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Cinsiyet	Farklılıkların Yönetimi
13. Cinsiyet	R	.03
	P	.52
	Katılımcı Sayısı	402
Farklılıkların Yönetimi	R	1
	P	.52
	Katılımcı Sayısı	402

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = .03$ 'dür. Bu değer, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise .01 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p = .52$ ). Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

H<sub>2</sub>: Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 5.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Yaşları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Farklılıkların Yönetimi	Yaş
Farklılıkların Yönetimi	R	1	.07
	P		.18
	Katılımcı Sayısı	402	402
Yaş	R	.07	1
	P	.18	
	Katılımcı Sayısı	402	402

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile yaşları arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = .07$ 'dir. Bu değer, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile yaşları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise  $.01$  düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p = .18$ ). Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan  $H_2$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_3$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 6.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları ile Medeni Durumları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		1. Farklılıkların Yönetimi	Medeni Durum
5. Farklılıkların Yönetimi	R	1	.03
	P		.61
	Katılımcı Sayısı	402	402
Medeni Durum	R	.03	1
	P	.61	
	Katılımcı Sayısı	402	402

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile medeni durumları arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = .03$ 'tür. Bu değer, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile medeni durumları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise  $.01$  düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p = .61$ ). Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_4$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Alguları İle Öğrenim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Farklılıkların Yönetimi	Öğrenim Düzeyi
İ. Farklılıkların Yönetimi	R	1	-.06
	P		.27
	Katılımcı Sayısı	402	402
Öğrenim Düzeyi	R	-.06	1
	P	.27	
	7. Katılımcı Sayısı	402	402

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin alguları ile öğrenim düzeyleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = -.06$ 'dır. Bu değer, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin alguları ile öğrenim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise  $.01$  düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p = .27$ ). Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_5$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin alguları ile hastanedeki görevleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 8.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Alguları İle Hastanedeki Görevleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Farklılıkların Yönetimi	Hastanedeki Görevi
İ. Farklılıkların Yönetimi	R	1	.25
	P		.00
	İ. Katılımcı Sayısı	402	402
Hastanedeki Görevi	R	.25	1
	P	.00	
	İ. Katılımcı Sayısı	402	402

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin alguları ile hastanedeki görevleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = .25$ 'dir. Bu değer anlamlılık düzeyine bakıldığında ise  $P$  değerinin  $.01$ 'den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir deyişle, görevler ile farklılıkların yönetimine ilişkin algı arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir.

$H_6$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin alguları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 9.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Mesleki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Farklılıkların Yönetimi	Mesleki Çalışma Süresi
<b>Farklılıkların Yönetimi</b>	R	1
	P	-.02
	Katılımcı Sayısı	.71
<b>Mesleki Çalışma Süresi</b>	R	402
	P	-.02
	Katılımcı Sayısı	1

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile mesleki çalışma süreleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = -.02$ 'dir. Bu değer, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile mesleki çalışma süreleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise .01 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p = .71$ ). Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir.

$H_7$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bölümdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 10.** Katılımcıların Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları İle Bölümdeki Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Farklılıkların Yönetimi	Bölümdeki Çalışma Süresi
<b>Farklılıkların Yönetimi</b>	R	1
	P	-.08
	Katılımcı Sayısı	.11
<b>25. Bölümdeki Çalışma Süresi</b>	R	402
	P	-.08
	Katılımcı Sayısı	1

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bölümdeki çalışma süreleri arasındaki Pearson korelasyon katsayısının düzeyi (derecesi)  $r = -.08$ 'dir. Bu değer, katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bölümdeki çalışma süreleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin anlamlılık düzeyine bakıldığında ise .01 düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir ( $p = .11$ ). Dolayısıyla başlangıçta oluşturulan  $H_7$  hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 11.** Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

$H_1$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
$H_2$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile yaşları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
$H_3$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile medeni durumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
$H_4$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
$H_5$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile hastanedeki görevleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
$H_6$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile mesleki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
$H_7$ : Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bölümdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red

## **SONUÇ**

Katılımcıların farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçları değerlendirildiğinde katılımcıların;

- % 52.5'inin kadın, % 47.5'inin ise erkek,
- % 61.9'unun evli, % 38.1'inin ise bekâr,
- % 10.9'unun 25 ve altı yaş, % 41.3'ünün 26-35 yaş, % 36-45 yaş, % 46-55 yaş ve % 2.2'sinin 56 ve üzeri yaş gruplarında,
- % 2'sinin ortaokul, % 28.4'ünün lise ve dengi okul, % 49'unun üniversite, % 20.6'sının yüksek lisans-doktora mezunu,
- % 6.7'sinin 1 yıldan az süredir mesleki çalışma süresine, % 26.6'sının 1-5 yıllık mesleki çalışma süresine, % 22.1'inin 6-10 yıllık mesleki çalışma süresine, % 17.2'sinin 11-15 yıllık mesleki çalışma süresine ve % 27.4'ünün ise 16 yıl ve üzeri süreli mesleki çalışma süresine sahip,
- % 15.7'sinin 1 yıldan az süredir bölümde çalıştığı, % 41.5'inin 1-5 yıldır bölümde çalıştığı, % 22.9'unun 6-10 yıldır bölümde çalıştığı, % 6.7'sinin 11-15 yıldır bölümde çalıştığı ve % 13.2'sinin ise 16 yıl ve üzeri süredir bölümde çalıştığı
- Son olarak, % 50.7'sinin idari personel, % 11.4'ünün yönetici ve % 37.8'inin ise sağlık personeli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine yönelik elde edilen sonuçların yanında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının "orta" düzeyli ( $X=3.03$ ) bir katılım olduğu ortaya çıkmaktadır.

### **Analiz sonucunda;**

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile cinsiyetleri arasında ( $r= .03$ ;  $p=.52$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile yaşları arasında ( $r= .07$ ;  $p=.18$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile medeni durumları arasında ( $r= .03$ ;  $p=.61$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile öğrenim düzeyleri arasında ( $r= -.06$ ;  $p=.27$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile hastanedeki görevleri arasında ( $r= .25$ ;  $p=.00$ ) anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile mesleki çalışma süreleri arasında ( $r= -.02$ ;  $p=.71$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanların farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile bölümdeki çalışma süreleri arasında ( $r= -.08$ ;  $p=.11$ ) anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

### **Öneriler**

Bu araştırma sonucunda elde edilen veriler ve yapılan literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Hastanelerde çalışanların bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturularak iletişim kolaylıkları sağlanmalı, şeffaf ve eşitlik ilkesine dayalı bir sistem kurulmalı ve çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirici çabaları yönetimce desteklenmelidir.
- Farklı düşünme eğilimleri, farklı davranış biçimleri ve farklı yaşam biçimleri yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından anlayışla karşılanmalıdır.
- Hastane yöneticileri çalışanların ön yargılardan uzak ve bilimsel veri ve kanıtlarını esas alacak şekilde davranmalarını sağlamak amacıyla daha katılımcı, şeffaf, ulaşılabilir, yetiştirme ve geliştirmeye dayalı bir yönetim stratejisi ve sistemi geliştirmelidirler.
- Yöneticilerin, çalışanların beklentilerini karşılayacak eğitimsel ve yönetsel etkinlikleri yürütmesi ve çalışanların hastane olanaklarından eşit bir şekilde yararlanmaları sağlanmalıdır.
- Hastanedeki ödül ve ceza sistemi adil, hakkaniyetli ve şeffaf olmalı ve tüm çalışanlara eşit bir şekilde yansıtılmalıdır. Eğitim ve öğretime yönelik görevlendirmelerde adil ve ihtiyaç analizine dayalı bir yaklaşım sergilenmelidir.
- Çalışanların sahip olduğu statü, siyasi görüş ve cinsiyet farklılığı vb. farklılıklar ayrımcılık aracı olarak görülmemelidir.
- Yöneticiler, örgüt içi iletişimi geliştirerek çalışanların kararlara katılmasını sağlamalı ve görüşünü bildiren çalışanlara olumlu yaklaşmalıdır.
- Çalışanlar arasındaki farklılıklar zenginlik olarak görülmeli ve bunların örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanmalıdır.

#### **KAYNAKÇA**

- Allen, R. S., Dawson, G., Wheatley, K., White, C. S. (2008). Perceived Diversity and Organizational Performance, *Employee Relations*, 30(1), 20-33.
- Altınay, A., Mercan, N., Aksanyar, Y., Sert, S. (2015). İşletme Körlüğü ve Çözüm Önerisi Olarak Örgütsel Zekâ, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 13-19.
- Arredondo, P. (1996). Successful Diversity Management Initiatives, London: Sage.
- Ataman, S. (2014). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Personeline Yönelik Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8). 31-46.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer.
- Buluş, Ç. (2017). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi/Sosyal Bilimler Üniversitesi, Batman.
- Canatan, S. (2016). *Liderlikte Farklılıkların Yönetimi Mersin Sağlık Sektörü Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Toros Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

- George, D., Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update (10th Edition)*. Boston: Pearson.
- Gider, İ. H. (2016). *İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışı ile Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, H. (2016). *KOBİ'lerde Farklılıkların Yönetimi ve İnsan Kaynakları Politikaları*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- International Society for Diversity Management. (2007). *Farklılıkların Yönetimi İçin Eğitim El Kitabı*.
- Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil.
- Kamp, A., Hagedorn-Ramussen, P. (2004). Diversity Management in a Danish Context: Towards a Multicultural or Segregated Working Life. *Economic and Industrial Democracy*, 25(4): 525-554.
- Kandola, R., J. Fullerton. (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action (2nd Edition)*. London: Institute of Personnel Development
- Kaplanoglu, E. (2014). Mesleki Stresin Temel Nedenleri ve Muhtemel Sonuçları: Manisa İlindeki SMMM'ler Üzerine Bir Araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim. 131-150.
- Keskinkılıç-Kara, S. B., Alabay, E. (2016). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (2), 721-742. doi:10.17218/hititsosbil.280813.
- Lorbiecki, A., Jack, G. (2000). Critical Turns in the Evolution of Diversity Management. *British Journal of Management*, 11. Special Issue. 17-31.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi ve Farklılık İklimine Kuramsal Bir Yaklaşım*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özan, M. B., Polat, M. (2013). İlköğretim Öğretmenlerinin Farklılıkların Yönetimine Yönelik Algıları (Muş İli Örneği). *e-International Journal of Educational Research*, 4(4), 55-77.
- Özer, P.S. (2007). *Çeşitliliği Yeniden Düşünmek ve Çeşitliliklerin Yönetimi*. Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler. (Editörler: Kurt, M., Bayraktaroğlu, S.) Ankara: Gazi.
- Prasad, P., Mills, A.J., Elmes, M., Prasad, A.(ed.) (1997). *Managing the organizational melting pot: dilemmas of workplace diversity*. California: SAGE
- Robbins, S.P., Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*, (15th Edition). London: Pearson Education.
- Sezerel, H., Tonus, H. Z. (2016). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Farklılıkların Yönetimi: Türkiye Yazını". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(17), 2-13. doi:10.17823/gusb.259
- Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Tozkoparan, G., Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, (21), 89-109.
- United States Government Accountability Office. (2005). *Diversity Management: Expert-Identified Leading Practices and Agency Examples*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (8th Edition)*. London: Pearson.