



ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ETKİSİNDE İNFORMAL İLETİŞİMİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ*

REGULATORY ROLE OF INFORMAL COMMUNICATION ON THE EFFECT OF MANAGEMENT OF DIVERSITY ON BUSSINES SATISFACTION

Doç. Dr. Ali ARSLANOĞLU¹
Uzm. Ayşenur YILDIZ ÖLMEZ²

ÖZ

Hassas bir sektör olan sağlık sektöründe çalışanların yeterli düzeyde tatmin olması ve olumlu yansımaları işlerine yansıtılmaları beklenmektedir. Bu sebeple kurumda formal veya informal iletişimler içerisinde iş doyumları etkilenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada verilerin toplanmasında Balay ve Sağlam'ın (2004) geliştirdiği 28 maddelik Farklılık Yönetimi Ölçeği, Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen minnesota iş doyum ölçeği ve Uğurlu'nun (2014) geliştirdiği informal iletişim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre farklılık ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,952; iş doyum ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,937; informal iletişim ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,928 çok yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde 169'unun (%53,1) kadın, 83'ünün (%26,1) 46 ve üzeri yaş aralığında olduğu, 207'sinin (%65,1) evli, 112'sinin (%35,2) lisans mezunu, 100'ünün (%31,4) 19-26 yıl arası hizmet süresine sahip olduğu ve 125'inin (%39,3) ise 4001-5000 TL arası mevcut gelirinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda farklılıkların yönetimi ile iş doyum arasında, farklılıkların yönetimi ile informal iletişim arasında ve iş doyum ile informal iletişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Farklılıkların yönetiminin iş doyum ve informal iletişim üzerine olan etkisini ölçmek ve informal iletişimin iş doyum üzerine etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına istinaden modeller istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılık Yönetimi, İnfomal İletişim, İş Doyumu

JEL Sınıflandırma Kodları: D23, I10, I12.

ABSTRACT

Employees in the health sector, which is a sensitive sector, are expected to be sufficiently satisfied and reflect positive reflections on their work. For this reason, their job satisfaction is affected when they are in formal or informal communications in the institution. Accordingly, the 28-item Diversity Management Scale developed by Balay and Sağlam (2004), the Minnesota job satisfaction scale developed by Weiss et al., and the informal communication scale developed by Uğurlu (2014) were used to collect data in this study. According to the results of the reliability analysis performed on the scales, the Cronbach Alpha value of the difference scale was 0.952; the Cronbach Alpha value of the job satisfaction scale was 0.937; The Cronbach Alpha value of the informal communication scale was found to be 0.928, very reliable. When the socio-demographic characteristics of the participants were examined, 169 (53.1%) were female, 83 (26.1%) were in the age range of 46 and over, 207

* Bu çalışma Ali ARSLANOĞLU danışmanlığında Ayşenur YILDIZ ÖLMEZ tarafından hazırlanan ve 22.01.2022 tarihinde savunulan "Farklılıkların Yönetiminin İş Doyumu Üzerine Etkisinde İnfomal İletişimin Düzenleyici Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

¹ Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Hamidiye Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, aliarslanoglu18@gmail.com

² Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Hamidiye Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi ABD, ayseyildiz95@gmail.com

(65.1%) were married, 112 (35.2%) it was determined that had a bachelor's degree, 100 (31.4%) had a service period of 19-26 years, and 125 (39.3%) had a current income of 4001-5000 TL. As a result of the research, a statistically significant, positive and moderate relationship was found between diversity management and job satisfaction, between diversity management and informal communication, and between job satisfaction and informal communication. The models were statistically significant based on the results of the regression analysis performed to measure the effect of diversity management on job satisfaction and informal communication and to measure the effect of informal communication on job satisfaction.

Keywords: Diversity Management, Informal Communication, Job Satisfaction

JEL Classification Codes: R11, O53, E13, O47.

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

It is a study that needs to be addressed because it is not possible for individuals working in health institutions not only to be a part of the system but also to be human and to continue their work by leaving it during the day. In the health sector, which is a sensitive sector, it is expected that the employees will be satisfied at a sufficient level so that they reflect positive reflections on their work. For this reason, job satisfaction is affected even when being managed, working, and in formal or informal communications in the institution. The aim of the study is to determine the diversity management, job satisfaction and informal communication levels of all personnel working in a training and research hospital located in Istanbul and to examine the moderator role of informal communication in the effect of employees' perceptions of diversity management on job satisfaction.

Design/methodology/approach:

The universe of the study consists of all health personnel working in a training and research hospital in Istanbul. In the research, it was aimed to reach the whole universe (N=1500). Three different scales were used to collect data in the study. A questionnaire and three scales were used to determine the socio-demographic characteristics of the participants in the survey. The data were collected from the participants who voluntarily participated in the study by questionnaire method. Data were analyzed using descriptive and inferential statistical techniques in SPSS 23.0V program. Frequency, percentile, Cronbach's Alpha, T-test, Anova test, Correlation analysis, Regression tests were applied in SPSS program. According to the results of the one-way analysis of variance, the Post Hoc test was used to determine which groups the difference originated from. The confidence interval of the data is 95% (p=0.05). In this direction, the 28-item Diversity Management Scale developed by Balay and Sağlam (2004), the Minnesota job satisfaction scale developed by Weiss et al., and the informal communication scale developed by Uğurlu (2014) were used to collect the data in the study.

Findings:

According to the results of the reliability analysis performed on the scales, the Cronbach Alpha value of the awareness scale was 0.952; the Cronbach Alpha value of the job satisfaction scale was 0.937; The Cronbach Alpha value of the informal communication scale was found to be 0.928, very reliable. When the socio-demographic characteristics of the participants were examined, 169 (S,1) were female, 83 (&,1) were in the age range of 46 and over, 207 (m,1) were married, 112 (5.2) were undergraduates. It has been determined that 100 (1.4) of them have 19-26 years of service and 125 (9.3) of them have income between 4001-5000 TL. In the study, the level of management of differences of the participants was found to be moderate with 3.3301 ± 0.64534 . In the study, the level of job satisfaction of the participants was found to be high with 3.4643 ± 0.67718 . In the study, the participants' informal communication levels were found to be 3.6867 ± 0.53798 at a high level. There is a statistically significant, positive and moderate relationship between diversity management and job satisfaction ($r=0.529$; $p<0.00$). There is a statistically significant, positive and moderate relationship between diversity management and informal communication ($r=0.560$; $p<0.00$). There is a statistically significant, positive and moderate relationship between job satisfaction and informal communication ($r=0.454$; $p<0.00$).

Conclusion and Discussion:

In the correlation analysis, it was found that between the management of differences and job satisfaction, between the management of differences and informal communication and between job satisfaction and informal communication statistically significant, positive and moderate correlation was found. Regression analysis to measure the effect of diversity management on job satisfaction and informal communication and to measure the effect of informal communication on job satisfaction according to the results, the models were statistically significant.

1. GİRİŞ

Farklılık kavramı, organizasyonlarda mevcut insanların kimliklerinin, tecrübelerinin, dini inanışlarının, yaş, medeni durum, ırk, etnik köken, cinsiyet, fiziksel kabiliyet, öğrenim durumu, aile ve sosyal, siyasal ve ekonomik durum gibi kişisel özelliklerin bir sentezidir. Farklılık bir kişiyi diğerinden ayırt eden özellikler bütünüdür de denilebilir. Bu anlamda farklı grupların yönetimi de farklı çabalar getirebilir.

Özellikle organizasyonların nitelikli insan gücünü elde tutma çabasının giderek artması, çalışanların işten memnuniyetinin yüksek olması gerekliliğini gündün güne artırmıştır. Bu noktada iş doyumunu kavramı literatürde önemli husus olarak göze çarpmaktadır. İş doyumunu literatürde yapılan en eski tanımlamaya göre çalışanın yaptığı işten memnun olması olarak tanımlanmıştır. Bu sağlanırken çalışma ortamının çevresel koşulların ve psikolojik koşulların tüm koşulların çalışanların memnun edecek şekilde olması gerekmektedir. Bu koşulların sağlanmasında iletişimin rolü oldukça önemlidir.

Literatür incelendiğinde iletişim, resmi veya resmi olmayan iletişim olarak sınıflandırılmaktadır. İnfomal iletişim plansız ve programsız bir şekilde kendiliğinden oluşan bir iletişim şeklidir. Sosyal birliklerin hedeflerinin hayata geçmesinde infomal destekçi konumdadır. Formal ve infomal iletişim özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır. İnfomal iletişim grupsal etkileşim ile ilişkilidir. Formal yollarla verilemeyen mesajlar infomal yollarla örgütsel ve grup etkileşimini etkiler. Her ne kadar organizasyonlar için formal iletişim kanalları uygun görülüp infomal iletişim reddedilse de infomal iletişim kendiliğinden olduğundan reddedilmesi gereken değil yönetilmesi gereken bir süreçtir. Literatürde infomal iletişimin etkili yönetilmesiyle olumlu sonuçlar vermesi mümkündür.

Bu doğrultuda bu çalışma ile farklılıkların yönetiminin iş doyumunu üzerine etkisinde infomal iletişimin düzenleyici rolü incelenecektir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Farklılıkların Yönetimi

Farklılık, “Herhangi bir grup, topluluk veya organizasyon içerisindeki insanların farklı kimlik, coğrafi ve etnik köken, arka plan, tecrübe, inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, demografik yapı, iş tecrübesi, fiziksel uygunluk, eğitim seviyesi, aile durumu, kişilik, yaşam tarzı, eğilimleri ve benzerliklerinin bir karışımıdır” (Memduhoğlu, 2008). Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK)’ne göre; farklı olma durumu, farklılık, başkalık, ayrımlılık biçimlerinde açıklanmaktadır. Felsefe tanımıyla farklılık; “Doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” şeklinde belirtilmektedir (<http://sozluk.gov.tr>). Farklılıklar, “Örgütün amaçlarına ulaşması için hayata geçirilen, farklılıklar ve benzerliklerle vasıflandırılabilir ortak bir karışım” veya bireylerin veya çalışanların benzerlikler ve farklılıkları barındırdıkları özellikler, süreçler, sistemler ve organizasyonun yanıtlamak durumunda olduğu global şartlardaki çeşitliliği içeren bir karışım, mozaik, şeklinde tanımlamak mümkündür (Hubbard, 2004). İş yaşamı ön planda tutularak oluşturulan bazı tanımlarda; “İnsanlar arasındaki işe kabul edilme, iş performansı, iş doyumunu ya da örgütteki ilerleme gibi kararlar üzerinde etki edebilecek farklar” ön plana çıkmaktadır (Hays-Thomas, 2004).

Tanımlar yaş, cinsiyet, engel durumu, dini görüş, eğitim ve fiziki görünüm vb. boyutlarla dar olarak nitelendirilmiştir. Geniş tanımlarda ise, bireylerin görünen ve görünmeyen özellikleri birlikte değerlendirilir. İnsanları diğer insanlardan ayıran ve farklılaştıran biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel farklılıklar vardır. Bütün bu farklılıklar, insanların “farklılıklar yelpazesini” oluşturmaktadır (Ünalp, 2007). Hubbard farklılıkları dört kategoride incelemiştir, bunlar: davranışsal farklılıklar, yapısal farklılıklar, işgücü farklılıkları ve faaliyet farklılıklarıdır (Hubbard, 2004). Farklılığı iki ayrı grup olarak ele alan başka bir araştırma grupları yüzeysel ve derin farklılıklar şeklinde nitelendirmiştir. Yüzeysel farklılıklar, ırk, cinsiyet, demografik farklılıkları yani görünen farkları yansıtır. Derin farklılıklar ise düşünce ve tutumlardaki farklılaşmaları içerir (Ünalp, 2007). Salomon ve Schork (2003), farklılığı iç, dış ve örgütsel boyutlar şeklinde üç boyutta işlemişlerdir.

Örgütte çalışanlar arası uyum olmasının önemli faydaları bulunmaktadır. Özellikle cinsiyet, ırk, etnik köken ve milliyet görüş noktasından gün geçtikçe farklılaşan örgütlerdeki bu farklılıkların etkin yönetilmesi örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Doğru yönetilebilen farklılıklar, örgütlerde ortak kararların oluşturulmasını ve farklı stildeki tüketicilere ulaşılması gibi olası faydalar sağlamaktadır (Çakmak, 2015).

Farklılıkların etkin yönetimi, çalışanların farklılıklarını engel olarak düşünmeyerek iş görmelerini ve bütün yeteneklerini kullanmaları gibi sonuçlara ulaşmayı sağlayacaktır (Şahin, 2015). Örgütteki farklılıkların yönetimi, üretken bir işgücü oluşturmaya, çalışanların değerlilik hislerinin olumlu yönde etkilenmesine, en iyi yeteneği dışa vurmalarına yardımcı olmaktadır (İlme, 2017). Başka bir görüşe göre ise farklılıkların yönetimi anlayış ve hoşgörünün mevcut olduğu bir örgüt ortamı var etme, iş birliğini ve iletişimi iyileştirme gibi faydalar oluşturmaktadır (Kochan vd., 2003).

Organizasyondaki çalışanların bireysel farklılıkları bilgi, becerileri değerlendirilip hem kurum hem çalışan yararına olacak şekilde değer yaratılmasıyla organizasyon açısından avantajlarının ortaya çıkması beklenebilmektedir. İşletmeler ulaşılacak faydaları değerlendirdiğinde farklılıkları yönetmek için yardımcı süreçlerden yararlanma ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmeyi sağlayarak kurum için kültür haline getirmeleri olumlu sonuçlar yaratacaktır. Bunun için de uzun bir süre ve kararlılık gerekmektedir. Bu sebeple işletmelerin yatırımı yapmaktan kaçınmamaları gerektiği düşünülmektedir. Organizasyon içindeki personel değişiklikleri iç-dış çevresel değişiklikler, dinamik yapıda olan farklılık yönetimi sürecini doğrudan etkilemektedir. Farklılık yönetiminin organizasyonlara sağladığı faydalar olarak; Maliyetleri azaltma; Eleman seçme ve yerleştirme; Rekabet ve pazar avantajı; Yaratıcı fikirler; Örgütsel esneklik kazandırma, sıralanabilir (Bergen ve Peteraf, 2002).

2.2.İnformal İletişim

İletişim, kökenine bakılacak olursa; İngilizcede “communication” kavramı Latincedeki “communicato” kelimesi ile karşılık bulur. Latince bölüşmek anlamına gelen ‘communis’ kelimesinden türetilmiştir. TDK’de iletişim; “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yöntemle diğerlerine aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon.” olarak ifade edilmektedir (Güney, 2011; TDK, 2022).

Örgütsel iletişim, örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmak için yapılan planlama, motivasyon ve denetim işlevlerinin gerçekleştirilmek amacıyla örgüt içinde ve dışında yapılan bilgi alışverişidir. Bir başka tanımda da örgütsel iletişim, bir örgütte var olan amaçlara göre bireylerin hareketlerini eşgüdümlemek sembollerin iletimi ve mesajı alan kaynağında yorumu olarak belirtilmektedir (Atak, 2005). Örgütsel iletişim formal ve informal olarak ikiye ayrılmaktadır.

Formal iletişim, bir örgütte daha önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde sürdürülen iletişim şekli olarak görülmektedir. Formal iletişim, yönergeler, düzenlemeler ve performansla ilgili bilgilerden oluşmakta olup, resmi yazılar, raporlar, personel toplantıları da formal iletişim türlerinden kabul edilmektedir (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004).

Formal iletişimin olumlu yönleri olarak: Organizasyonun otoriter yapısını korumak, Formal iletişimin araçları ile bir örgütün nasıl işleyeceğinin çalışanlara aktarılabilmesi, Formal iletişim kanallarıyla gönderilen mesajların örgütte çalışan bireyler tarafından kolayca uygulamaya konulması ve Formal iletişimdeki mesajların genellikle örgüt içindeki herkese iletilmesi sayılabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004).

Formal iletişimin olumsuz yönleriyse: Formal iletişim ile gönderilen mesajın tüm bireylere ulaştırılması çok fazla zaman alabilir, Formal iletişimde örgüt içinde çalışan bireyler kendilerini rahat hissedemediklerinde sosyal bir ortam oluşamayabilir, Formal iletişimde hiyerarşik bir düzen olması bilgi akışına izin vermeyebilir ve bu nedenle bazen çok önemli olan bir problemden yöneticiler haberdar olmaması sayılabilir (Gürüz ve Özdemir Yaylacı, 2004).

Formal iletişim genellikle hiyerarşik yapılarda, karşılaşılan yeni durumlarda çözüm üretme konusunda başarısız kalabilmektedir. Problemlerle sürekli karşı karşıya kalan örgütlerdeki çalışanların (Koçel, 2001); informal iletişimi kullanarak problemlerin çözümü için harekete geçtikleri görülmektedir (Sabău ve Bibu, 2012).

“İnformal iletişim, örgüt üyelerinin ilişkileri sonucu kendiliğinden oluşan iletişim şeklidir. Formal iletişim bir örgütün iskelet sistemini oluştururken, informal iletişim süreci bir örgütün merkezi sinir sistemini oluşturur. Çalışanların informal gruplar oluştururken bilgi paylaşımında bulunmaları, grup içi sohbetlere dahil olmaları informal iletişim kanalının belli başlılarıdır” (Eroğlu, 2005).

İnformal iletişimle örgüt içindeki çalışanların çay ve kahve aralarında birbirleriyle fikir alışverişlerinde buldukları ve örgüt içinde yaşanan problemlere çözüm bulmak amacıyla tartışma ortamı oluşturduklarını belirtmektedir (Kraut ve diğ., 1990; Akkırman, 2004). Kurum içi sohbetler, laf taşıyıcılar, söylenti ağı ve şakalar, informal iletişim kanallarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; Uzcan, 1996).

İnformal iletişimin örgüt normlarının olumlu özellikleri olmasına rağmen (Ergen, 2011) bazen de örgütün amaçlarına ulaşmasında çeşitli sorunlar oluşturabilmekte ve formal iletişimin etkisini ortadan kaldırmaktadır (Bektaş ve Erdem, 2015). Formal ve informal iletişimin bir örgütte doğru bir şekilde ve miktarda kullanılması yani kısaca dengede olması, örgütsel amaçlara ulaşmada kolaylık sağlamaktadır (Ahsan ve Panday, 2013). Bu nedenle örgütlerdeki yöneticilerin formal iletişime çok ağırlık vererek informal iletişimi ihmal etmesi ya da tam tersi durumlar yerine, informal iletişimi örgütün amaçlarına ulaşmak için etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. Bir örgütte, informal iletişimin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede yardımcı olması veya zarar vermesindeki en önemli neden yöneticilerin tutumları olduğunu da belirtmek gerekir. Eğer yöneticiler örgüt içerisinde oluşan problemleri örgütteki çalışanlarla açık bir iletişim ile paylaşıp onların da fikirlerine önem veriyorsa informal iletişimin olumsuz sonuçları azalabilmektedir (Eroğlu, 2005).

İnformal iletişim doğru yönetildiğinde örgüte ve çalışanlara olumlu yönde katkılarda bulunabilmektedir. Bunlar: Örgütlerde bilginin hızlı bir şekilde yayılması; Kurum içindeki dayanışmayı arttırması; Hızlı karar alma sürecine yardımcı olması; Örgütteki stres düzeyini düşürebilmesi; Örgütlerde yaşanan problemlerin sebeplerin ortaya çıkarılması; Çalışanlara arasında koordinasyon sağlayarak, çalışanların karşılıklı öğrenmelerine olumlu etkide bulunması; Takım çalışmalarına yardımcı olarak verimliliği arttırabilmesi; Samimiyet, duygusal yakınlık ve karşılıklı iyilik gibi informal iletişimle yakın bağları olan kavramların örgütlerin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olması; Çalışanlar arasındaki güveni ve bağlılığı arttırması; Sosyal etkileşimi arttırarak örgütlerdeki belirsizliği azaltması; Örgütlerde çalışan bireylerin aralarındaki ilişkileri güçlendirmesi ve çalışanlar arasında ortak bir fikir birliği oluşturması; Çalışanların duygularını rahat bir şekilde ifade edebilmeleri, aidiyet duygusu sağlayabilir veya geliştirebilir ve gizli bilgileri tartışabilmeleri ve yöneticilerin bu yöntemle, formal iletişim kanalları aracılığıyla ulaşamadıkları bilgilere ulaşabilmeleri; Formal iletişimi tamamlaması; Örgüt çalışanlarının moralini yükseltmesi ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlayarak, örgüte olan bağlılığı arttırması; İnfomal iletişim süreci iyi kullanılması sonucunda yöneticiler için etken bir yönetim yöntemi olabilmesi; İsteklerin, şikâyetlerin ya da önerilerin hiyerarşide üst kademelere iletilmesinde, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etken bir aracı olması; Örgütün iç ve dış çevresindeki olası değişikliklerden öncesinden/zamanında haberdar olarak önemli kararların zamanında alınmasını sağlaması; Mesajlarının akış hızı yüksek olması; Yöneticilere önemli ipuçları vermesi; Formal sistemin taşımadığı mesajları taşıması; Güvensizlik ve belirsizlik içindeki çalışanların bu kanallardan gelen mesajlara daha fazla inanmaları; Örgüt kültürünü güçlendirici bir rol oynayabilmesi; Mesajların akış yönü kestirilememesi; Asılsız dedikoduları yayabilmesi ihtimali yanında örgütlerle ilgili doğruları da yayabilmesi; Yönetim tarafından kontrol edilemez fakat etkilenebilmesi; Grup dayanışmasını kuvvetlendirmesi; Çalışanların moralini yükseltme, kurum içinde sosyalleşmeyi sağlama; Çeşitlilik ve farklılık katarak morali arttırması hatta bazı rutin işler bile dayanılır hale getirmesi; Çalışanların kendi aralarındaki şakalaşmalarla mesai saatlerini daha çekilir bir duruma getirilebilmesi; Yöneticilerin çalışanlarını informal ziyaretleri ile çalışanlar yönetime ulaştırmak istedikleri dilek, şikâyet ya da önerilerini yönetim kademelerine iletme imkânı bulabilmeleridir (Gizir, 2007; Lurey ve Raisinghani, 2001; Dicle, 1974; Erol ve Akyüz, 2015; Bulduk vd., 2016; Izgar, 2000; Bingöl, 1997; Koustelios, 2001; Barutçugil, 2004).

İnformal iletişimin olumlu yönlerinin yanında doğru yönetilemediğinde veya dikkate alınmadığında, dedikodu, söylenti, laf taşıma gibi durumların aşırıya kaçması ve önlemler alınmaması sonucu olumsuzluklar meydana gelebilmektedir. Bu olumsuzluklar: Kurum içerisindeki dedikoduları arttırması nedeniyle örgütteki stres düzeyinin ve güvensizliğin artması; Dedikodu, söylenti gibi sözel ifadelerle kişilerin birbirlerine yönelik uyguladıkları olumsuz ve yıkıcı davranışların olması; Çalışanların strese girerek, iş performanslarında düşüş yaşayabilmeleri; Zaman zaman işlerin aksaması; Çalışanların moral düzeylerinin düşmesi, üstelik yenilikler karşısında olumsuz tutumlar takınmaları; Söylentiler bir kişiden diğerine iletilirken, insanın duygusal anlayışına ve çıkarlarına göre veya eklemeler ve çıkarmalar yapılması sonucu değişikliğe uğrayabilmesi, böylece gerçek olmayan mesajlar çalışanlar arasında kaygı ve huzursuzluk yaratabilmeleri; Değişim ve gelişim amaçlı uğraşılara karşı, kendi çıkarlarını korumak için biçimsel olmayan grupların geliştirdiği söylentiler direnişe yol açabilmeleri; Çalışanların örgütle bağını ve yöneticilere güvenini zayıflatabilmeleri; Yöneticilerle kurulan dostluk ilişkileri örgütlerde kuralların ve yöneticilerin dikkate alınmamasına, kontrolün zayıflamasına ve işlerin yolunda gitmemesine neden olabilmesi; İnfomal grupların bazen birlik ve beraberlik ruhunu geliştirirken bazen de amacından uzaklaşarak çalışanların örgütlerde zamanlarını boşa harcamalarına neden olması; İnfomal sanal iletişim kanallarının olması gerekenden fazla kullanan çalışanların, diğer çalışanlardan mesai saatlerini gereksiz sohbetlerle geçirdikleri görüşü sebebiyle tepki alabilmeleri; Kurumda hemşerilik, siyasi görüş, dini inanç, sendikacılık gibi sosyo-kültürel veya demografik benzerliklere dayanan gruplaşmaların, çözülmesi güç çatışma riskini taşıması; Seviyesiz sohbetler ve

şakalar örgüt çalışanlarının morallerini düşürerek diğer çalışanlar hakkında olumsuz düşüncelere ve onlara karşı tavırlara sebep olabilmektedir (Denton, 1991; Oshagbemi, 2003; Eğinli, 2009).

İnformal iletişim yollarının kapanması yerine bu yollarla formal iletişimde aşılamayan problemler aşılabılır, eksikler tamamlanabilir, yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir. Bu sebeple informal iletişimi organizasyon lehine kullanmak hem kurum açısından hem yönetici-çalışan ilişkisi açısından daha verimli olacaktır (Tietjen, ve Myers, 1998). Çalışanların informal iletişim ağına katılan yönetici, kontrol baskısını hissettirmeden bunu yapabilirse organizasyon içindeki dedikodu ve söylentileri az çok anlayabilir, sohbet ortamı oluştuğunda dilek ve şikayetleri ele alabilir ve bunları yönetim bazında pozitif sonuçlar doğurması üzerine değerlendirmeye alabilir (Eğinli, 2009).

2.3. İş Doymu

İş doymu, bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri davranışlardan oluşmaktadır. İhtiyaçların giderilmesini içeren bir kavramdır (Kuzulugil, 2012). Eren'e göre, "*İş doymu çalışma yaşamı sonucu elde edilen maddi çıkar, iş görenin birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu iş arkadaşları, bir eser, ürün ve hizmet meydana getirmenin sağladığı mutluluktur*". İş doyumuna etki eden etmenler ve bunların nihayetinde oluşan denge, eşitlik, iyilik kavramları iş doyumunu meydana getirmektedir. Eğer birey, işini bu kavramlarla kendisi ve başkaları için tutarlı bulursa, kendisi ve başkaları için doyum sağlayıcı bulacaktır. Eğer işini denge ve eşitlik kavramlarıyla eş değerli algılamazsa doyumсуuzluk meydana gelecektir. Doyum sağlama hissi bireyin istekleri ve işin özelliklerinin birbirine uyum sağlamasıyla ortaya çıkmaktadır (Öztürk ve Özata, 2013).

İş doymu kurumsallaşma ve kurum kültürünün çalışanlar tarafından kabul edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Doyum olmaması durumunda çalışanın işine yabancılaşma, işten ayrılma, kurum içi çatışma, iş kazaları gibi kavramlarla yönetim çok sık karşı karşıya kalacaktır. İş doymu gerçekleşmediğinde personel devir hızında belirgin bir artış olacaktır. Bu durum özel sektörde daha fazla meydana gelmektedir. Kamu kurumlarında devlet güvencesi olması çalışanların iş doyumunu gerçekleştirirse bile işten ayrılma niyetlerini baskılamaktadır (Oshagbemi, 2003). İş doyumunu etkileyene farklı faktörler bulunmaktadır.

İş doyumunu etkileyen kişisel faktörler: Cinsiyet, yaş, eğitim, çevre gibi faktörler sayılabilir. Bireyin tutumları, davranışları, kararları, yaş ve yaşam döneminin etkisiyle oluşmaktadır (Lawler III ve Porter, 1967; Davis, 1982; Luthans ve Thomas, 1989; Oshagbemi, 2000). Cinsiyet de iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerdendir. Cinsiyet, işe, işyerine, çalışma ortamına karşı değerlendirmelerde farklı bakış açıları barındırmaktadır. Kadınlarda iş doymu düzeyinin düşmesinde "işte kadın olma" düşüncesi ile oluşan gelişim engellemelerinin etkisi olduğu açıklanmaktadır. Aynı zamanda kadınların evlerine ve ailelerine karşı sahip olduğu sorumluluklar da çatışma ortamının oluşmasına ve iş doyumсуuzluğuna sebep olan etkenlerden biridir (Feldman ve Arnold, 1985; Garcia-Bernal vd., 2005). İş doyumunu etkileyen faktörlerden biri de öğrenim düzeyidir. Yükseköğrenim düzeyine sahip çalışanların genel iş doyumlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak çalışanlar öğrenim düzeylerine uygun pozisyonlarda çalıştırılmaz, yetkinliklerini etkin kullanabilecekleri şekilde yetkilendirilmez ve hak ettiklerini düşündükleri ücretleri almazlar ise öğrenim düzeylerinin yüksekliği beklentileri de yükselttiği için ters etki yaratarak iş doyumсуuzluğuna sebep olabilmektedir, bunun tersi olarak da işletmenin, eğitiminin sağladığı yetkinlikten fazla iş beklentisi olduğu çalışan da yeterli olamama stresi sonucu doyumсуuzluğu yaşayabilir (Locke, 1976; Yoon ve Jaebeom, 2003). İşyerinde geçirilen zamanda eğer karşılığında ödüllendirme var ise çalışanın doyum düzeyini arttırmaktadır. Böylece gönüllü olarak uzun süreli çalışmaların ortaya çıkması mümkün olmaktadır (Yoon ve Jaebeom, 2003).

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörler: Çalışanların da iş doyumunu tanımlanırken çalışma ortamına, yapılan işe yönelik faktörlerin etkisiyle oluşan, değişen tutumları olmaktadır. Ücret, iş doyumunu en çok etkileyen faktörlerdendir. Çalışan açısından yalnızca maddi bir kazanım olarak algılanmamakta olup, işyerine yaptıkları katkının emeğin karşılığı olarak görmektedirler. Özellikle eşdeğer konumlarda çalışanların ücret karşılaştırmaları sonucu ücretlerindeki farklılıklarını fark etmeleri durumunda iş doyumunu olumsuz etkilediği gözlemlenmiştir (Schoderberk vd., 1991). Çalışma ortamı fiziksel olarak iş görmeyi zorlaştırıcı etkiye sahip olduğunda iş doyumunun düştüğü görülmüştür. Buna örnek olarak çalışma ortamının aşırı gürültülü, çok sıcak, çok soğuk olması verilebilir. Çalışma hayatında çalışanlar arasındaki hiyerarşik ilişkilerde üstün asta karşı sergilemiş olduğu davranışları, çalışan açısından doyum sağlanmasında önemli bir faktördür. Hiyerarşi de üst pozisyonunda olan çalışanın alt pozisyonlara karşı eşitlikçi, adaletli olması iş doyumunu arttırıcı durumlardan sayılabilir. Aynı işletmede uzun süre mesleki yıllarını geçirmiş olan çalışanlarda iş doymu düzeyi yüksek olarak gözlemlenmiştir.

Buna ek olarak büyük işletmelerde arkadaşlık ilişkilerinin gelişemiyor olması da iş doyumsuzluğu yaratan durumlardandır (Erdoğan, 1983).

Yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel bağlılığın belirleyicisi ve çıktısı kabul edilen iş doyumu, organizasyonlarda karşılaşılan nitelikli insan gücünün elde tutulmasına yönelik problemlerden olan devamsızlık ve çalışanların yüksek devir hızı gibi sorunların azaltılmasına yardımcı olmakta ve performans üzerine olumlu yönde dolaylı olarak etkiye bulunmaktadır. İş doyumu çalışan bireyin iş verimliliğinin artırılmasına da yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla iş doyumu organizasyonlar için yönetsel kavramların tümüyle olumlu yönde ilişkilidir hatta bu kavramların başında gelmektedir (Lawler III ve Porter, 1967; Davis, 1982; Feldman ve Arnold, 1985; Locke, 1976; Yoon ve Jaebeom, 2003). Çalıştığı organizasyonda iş doyumunu elde etmiş çalışanların performanslarının arttığı ve daha kaliteli hizmet sunduğu, örgütsel bağlılık noktasında içinde buldukları organizasyona daha fazla bağlılık hissettiği belirtilmiştir (Schoderberk vd., 1991; Erdoğan, 1983). Bu hususlar çerçevesinde çalışanların iş doyumunun yüksek olmasının sağlanması aynı zamanda çalışanların organizasyonlarına pozitif duygular beslemesini de beraberinde getirecektir. Bu sayede moral motivasyonu yüksek olan çalışanlar ortak yönde geliştirilen amaçları gerçekleştirmede istekli olacaklardır. İş doyumunun yüksek olması verimliliği artırırken organizasyonda işgücü devir oranının düşmesini de sağlayacaktır. Bu sayede organizasyon nitelikli insan gücünü elinde tutacaktır. Bu durum organizasyonlar için rekabet etme gücünü elde tutmasını sağlarken yeniliklere kolayca adapte olunmasını sağlayacaktır. Bireysel olarak doyuma ulaşan iş gören yaptığı işi sevecek ve ondan talep edilen beklentileri karşılamak için takım arkadaşları ile ahenk içerisinde çalışacaktır (Sertçe, 2003).

İş doyumsuzluğunun organizasyonlar ve çalışanlar açısından ciddi olumsuz sonuçları vardır. Bu durumlar bireyi organizasyondan uzaklaştırırken organizasyonu da iş sonuçları açısından zora sokan hususlardır. Doyumsuzluk yaşayan çalışan, işe olan devam durumunda isteksizlik yaşar, işi bırakmaya kadar gidebilecek bu olumsuzluklar dışında organizasyonun koyduğu kurallar ve disiplin kurallarına uymada sorun yaşar hatta bunu ileriye götürüp sabotaja bile kalkabilir. Bu durum organizasyon ile çalışan ilişkilerinin bozulmasına neden olarak organizasyonun maddi zarar görmesine neden olur. Çalışanların yerine getirdikleri görevlerden elde etmeyi bekledikleri faydayı alamamalarından dolayı doyum noktasında sıkıntı yaşadıkları gözlemlenebilir. Dolayısıyla çalışanların performanslarında ve örgütsel bağlılıklarında düşme gözlemlenebilir. Bir organizasyonda şartların bozulduğunun ispatı niteliğindeki en önemli unsur iş doyumunda yaşanan düşmedir. İş doyumsuzluğu organizasyonlarda genel işleyişi olumsuz yönde etkilemekte ve bireylerin ve organizasyonun psikolojik yapısını negatif olarak etkilemektedir. Bu durum organizasyonun düzeninin bozulmasına ve nitelikli iş gücünün kaybına sebebiyet vermektedir (Sertçe, 2003).

Diğer sektörlerde de olduğu gibi sağlık sektöründe de iş doyumu işletme ve çalışanları açısından büyük önem teşkil etmektedir. Ancak girdisi ve çıktısının insan olması sebebiyle sağlık sektörü kendine has bir şekilde çalışanlarına çok daha fazla önem vermeli ve iş doyumlarını sağlamaya yönelik çalışmalar yapmalıdır (Garcia-Bernal vd., 2005). Sağlık alanında sıkça karşılaşılan malpraktis davaları ve sağlık çalışanlarına yönelik sözel ve fiziksel şiddet davaları da çalışanların yapmış oldukları işten aldığı doyum düşürmektedir. İş doyumu olmayan veya düşük olan sağlık personeli tıbbi hata yapmaya daha meyillidir. Bu durum çalışanın yaşamını tamamiyle derinden etkilemektedir. İnsan odaklı ve yoğun emek gerektiren sağlık sektörü dikkatsizliğe hoşgörülle yaklaşamayacak bir yapıya sahiptir (Telman ve Ünsal, 2004).

3.GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın amacı, İstanbul'da konuşlu bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan tüm personelin farklılık yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim düzeylerinin belirlenmesi ve çalışanların farklılık yönetimi algılarının iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolünü incelemektir.

Çalışmanın evrenini İstanbul ilinde bir eğitim ve araştırma hastanesinde görevli tüm sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırmada tüm evrene ulaşılması hedeflenmiştir (N=1500). Ancak evreni yaklaşık 1500 olan çalışmada görevlendirme, izin istiraht, araştırmaya katılmada isteksiz olma gibi sebeplerden 1050 personele ulaşılammış, toplanan anketlerden 52'sinin geçersiz ve uygunsuz olduğu değerlendirilmiş ve toplam 318 katılımcının verileri değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışmada verilerin toplanması için üç ayrı ölçekten faydalanılmıştır. Ankette katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin tespit edilmesi için bir soru formu ve üç ölçek kullanılmıştır.

Veriler toplanmadan önce Sağlık Bilimleri Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan araştırmanın etik kurallara uygunluğuna dair rapor alınmıştır. Araştırmanın yürütüleceği eğitim araştırma hastanesinde çalışan sağlık hizmetlerinde görevli personelden 450'sine anket dağıtılmıştır. Dağıtılan bu anketlerden 370 adet anket geri dönmüş, bunlardan 318 adedi analize dahil edilebilmiştir.

Veriler çalışmaya gönüllü olarak katılan katılımcılardan anket yöntemiyle toplanmıştır. Veriler SPSS 23.0V programında tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. SPSS programında frekans, yüzdeler, Cronbach's Alpha, T-tesisi, ANOVA testi, Korelasyon analizi, Regresyon testleri uygulanarak değerlendirilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucuna göre farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için Post Hoc testi kullanılmıştır. Verilerin güven aralığı %95 ($p=0,05$)'dir.

Araştırmanın İstanbul'da konuşlu bir kamu eğitim araştırma hastanesinde çalışan personel üzerine uygulandığından bu durum çalışmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

3.1.Araştırmanın Ölçekleri

Çalışmanın verilerinin toplanmasında Balay ve Sağlam'ın 2004 yılında geliştirdiği 28 maddelik Farklılık Yönetimi Ölçeği, 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyumu Ölçeği ve Uğurlu'nun 2014 yılında geliştirdiği İnfomal İletişim Ölçeği kullanılmıştır. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, Bireysel Tutum ve Davranışlar, Örgütsel Değerler ve Normlar ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Balay ve Sağlam'ın çalışmasında üç faktörlü olarak saptanan ölçeğin her bir alt faktörü için güvenilirliğin bir göstergesi olarak alfa iç tutarlık katsayısı ve bu çerçevede madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Birinci faktör için hesaplanan alfa katsayısının .77, aynı katsayının ikinci faktör için .83, üçüncü faktör için ise, .95 olduğu saptanmıştır.

İş Doyumu verilerine ulaşabilmek için Minnesota İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Yapılan veri analizine göre güvenilirliğin 0,83 ve geçerliliğin 0,80 olduğu bulunmuştur.

İnfomal iletişim ölçeği Uğurlu tarafından 2014 yılında geliştirilmiştir. Ölçek hiç katılmıyorum (1) ile tamamen katılıyorum (5) arasında devam eden 5 Likert tipinde 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .89 olarak bulunmuştur.

3.2.Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Farklılıkların yönetiminin iş doyumunu üzerinde etkisi vardır.

H₂: Farklılıkların yönetimi algısında sosyodemografik özelliklere göre farklılık vardır.

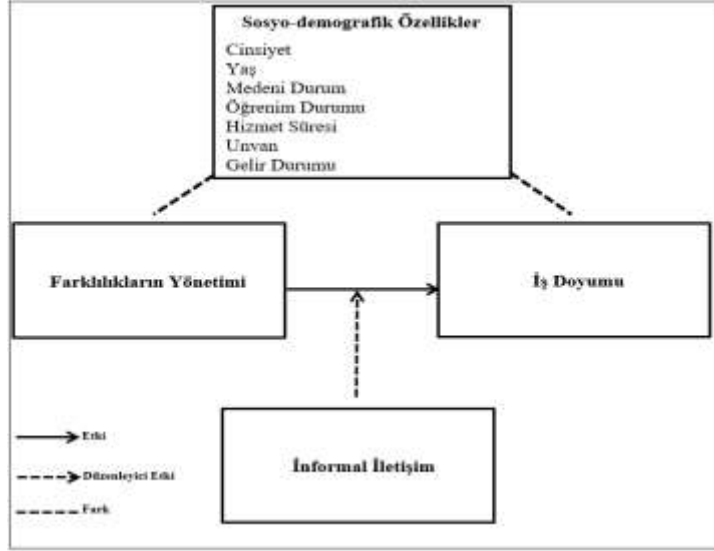
H₃: Farklılıkların yönetiminin iş doyumunu üzerine etkisinde infomal iletişimin düzenleyici rolü vardır.

H₄: İnfomal iletişimin iş doyumunu üzerinde etkisi vardır.

H₅: Farklılıkların yönetiminin infomal iletişim üzerinde etkisi vardır.

3.3.Araştırmanın Modeli

Çalışmada farklılıkların yönetiminin iş doyumunu etkilediği, bu etkilemede infomal iletişimin düzenleyici rolünün bulunduğunu açıklayan Şekil 1'deki gibi teorik bir model geliştirilmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın modeli

3.4. Araştırmanın Etik Durumu

Bu çalışma için, Sağlık Bilimleri Üniversitesi Etik Kurulundan 19/113 sayılı ve 11.10.2019 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklerin Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Araştırması yapılan ve 318 kişiye uygulanan ölçeğin toplam 72 ifadesine Cronbach Alpha güvenilirlik testi uygulanmıştır. Sonuç olarak farkındalık ölçeğinin değeri 0,952; iş doyumu ölçeğinin değeri 0,937; infomal iletişim ölçeğinin değeri 0,928 ve genel ölçeğin değeri ise 0,965 bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırma ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

4.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 1'de görülmektedir. Katılımcıların %53,1'i kadındır. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde, %48,4'ü 41 ve üzeri yaşta olduğu bulunmuştur. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde, %65,1'inin evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %35,2'sinin lisans mezunu düzeyinde öğrenim durumuna sahiptirler. Katılımcıların hizmet sürelerine bakıldığında, %31,4'ünün 19-26 yıl arası hizmet süresine sahiptir. Katılımcıların unvanlarına bakıldığında, %28,3'ünün hemşire oldukları görülmüştür. Katılımcıların gelir durumları incelendiğinde, %39,3'ünün 4001-5000 TL arası gelir durumuna sahip olduğu bulunmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

| Değişkenler | | Frekans | Yüzde | Değişkenler | | Frekans | Yüzde |
|-------------|-----------|---------|-------|---------------|-----------------|---------|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 169 | 53,1 | Hizmet Süresi | 2 yıldan az | 53 | 16,7 |
| | Erkek | 149 | 46,9 | | 3-10 yıl arası | 43 | 13,5 |
| Medeni | Evli | 207 | 65,1 | | 11-18 yıl arası | 56 | 17,6 |
| | Bekar | 111 | 34,9 | | 19-26 yıl arası | 100 | 31,4 |
| Yaş | ≥ 25 yaş | 47 | 14,8 | | ≥27 yıl | 66 | 20,8 |
| | 26-30 yaş | 34 | 10,7 | Unvan | Hekim | 32 | 10,1 |
| | 31-35 yaş | 41 | 12,9 | | Hemşire | 90 | 28,3 |
| | 36-40 yaş | 42 | 13,2 | | İdari Hizmet | 30 | 9,4 |
| | 41-45 yaş | 71 | 22,3 | | Memur | 35 | 11,0 |
| | ≥46 yaş | 83 | 26,1 | | Sağlık Memuru | 33 | 10,4 |

| | | | | | | | |
|----------------|---------------|-----|------|--------------|-----------|------|------|
| Öğrenim Durumu | Lise | 23 | 7,2 | Gelir Durumu | Teknisyen | 68 | 21,4 |
| | Önlisans | 52 | 16,4 | | VHKİ | 30 | 9,4 |
| | Lisans | 112 | 35,2 | | ≥4000 | 46 | 14,5 |
| | Yüksek Lisans | 97 | 30,5 | | 4001-5000 | 125 | 39,3 |
| | Doktora | 34 | 10,7 | | 5001-6000 | 57 | 17,9 |
| | | | | ≥6001 | 90 | 28,3 | |

4.3. Katılımcıların Sosyo Demografik Özelliklerine Göre Fark Analizi Sonuçları

Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklerde t testi ile analiz edilmiş, Tablo 2’de görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim düzeylerinde katılımcıların kadın veya erkek olmasının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 2. Cinsiyete Göre Fark Analiz Sonuçları

| | Cinsiyet | n | Ortalama | Std.Sapma | t | P |
|-------------------------|----------|-----|----------|-----------|-------|------|
| Farklılıkların Yönetimi | Kadın | 169 | 3,3497 | ,65036 | ,578 | ,564 |
| | Erkek | 149 | 3,3078 | ,64107 | | |
| İş Doyumu | Kadın | 169 | 3,4293 | ,69839 | -,982 | ,327 |
| | Erkek | 149 | 3,5040 | ,65235 | | |
| İnformel İletişim | Kadın | 169 | 3,7110 | ,52495 | ,859 | ,391 |
| | Erkek | 149 | 3,6591 | ,55286 | | |

Katılımcıların medeni durumlarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklerde t testi ile analiz edilmiş, Tablo 3’te görüldüğü üzere katılımcıların evli veya bekâr olması farklılıkların yönetimi ve informal iletişim açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmazken ($p>0,05$), iş doyumu üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 3. Medeni Duruma Göre Fark Analiz Sonuçları

| | Medeni Durum | n | Ortalama | Std.Sapma | t | P |
|-------------------------|--------------|-----|----------|-----------|-------|-------------|
| Farklılıkların Yönetimi | Evli | 207 | 3,3690 | ,64876 | 1,473 | ,142 |
| | Bekar | 111 | 3,2574 | ,63544 | | |
| İş Doyumu | Evli | 207 | 3,5215 | ,69146 | 2,117 | ,035 |
| | Bekar | 111 | 3,3577 | ,63915 | | |
| İnformel İletişim | Evli | 207 | 3,7015 | ,55099 | ,668 | ,504 |
| | Bekar | 111 | 3,6592 | ,51414 | | |

Katılımcıların yaş gruplarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 4’de görüldüğü üzere farklılıkların yönetiminin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiş ($p>0,05$); iş doyumu ve informal iletişimin yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortaya çıkan bu farkın hangi yaş gruplarından kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın iş doyumu için 31-35 yaş grubu ile 40-45 yaş grubu katılımcılardan kaynaklandığı, informal iletişim için 21-25 yaş grubu ile 40-45 yaş grubu katılımcılardan ve 31-35 yaş grubu ile 40-45 yaş grubu katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Yaş Gruplarına Göre Fark Analiz Sonuçları

| | Yaş Grubu | n | Ortalama | Std.Sapma | F | P | Post Hoc |
|-------------------------|-----------|----|----------|-----------|------|------|----------|
| Farklılıkların Yönetimi | 21-25 yaş | 47 | 3,2492 | ,74538 | ,834 | ,526 | - |
| | 26-30 yaş | 34 | 3,4191 | ,48845 | | | |

| | | | | | | | |
|--|-----------------|----|--------|--------|-------|------|------------|
| | 31-35 yaş | 41 | 3,2230 | ,58808 | | | |
| | 36-40 yaş | 42 | 3,4524 | ,65407 | | | |
| | 40-45 yaş | 71 | 3,3526 | ,67011 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 83 | 3,3111 | ,64432 | | | |
| İş Doyumu | 21-25 yaş | 47 | 3,3809 | ,80606 | 3,079 | ,010 | 3<5 |
| | 26-30 yaş | 34 | 3,3794 | ,49941 | | | |
| | 31-35 yaş | 41 | 3,2329 | ,61812 | | | |
| | 36-40 yaş | 42 | 3,4012 | ,57631 | | | |
| | 40-45 yaş | 71 | 3,6965 | ,77944 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 83 | 3,4940 | ,59456 | | | |
| İnformel İletişim | 21-25 yaş | 47 | 3,5559 | ,46147 | 3,276 | ,007 | 1<5 3<5 |
| | 26-30 yaş | 34 | 3,8358 | ,57167 | | | |
| | 31-35 yaş | 41 | 3,5325 | ,49525 | | | |
| | 36-40 yaş | 42 | 3,7688 | ,65586 | | | |
| | 40-45 yaş | 71 | 3,8245 | ,50360 | | | |
| | 46 yaş ve üzeri | 83 | 3,6165 | ,51072 | | | |
| 1= 21-25; 2= 26-30 yaş; 3= 31-35 yaş; 4= 36-40 yaş; 5=40-45 yaş, 6=46 yaş ve üzeri | | | | | | | |

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 5'te görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişimin katılımcıların öğrenim durumlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın farklılıkların yönetimi için lisans öğrenim düzeyi ile lise ve yüksek lisans öğrenim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı; iş doyumu için lise öğrenim düzeyi ile önlisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı; informal iletişim için ise önlisans öğrenim düzeyi ile lise, lisans ve yüksek lisans öğrenim düzeyindeki katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 5: Öğrenim Durumuna Göre Fark Analiz Sonuçları

| | Öğrenim Durumu | n | Ortalama | Std.Sapma | F | P | Post Hoc |
|---|----------------|-----|----------|-----------|--------|------|--------------------------|
| Farklılıkların Yönetimi | Lise | 23 | 3,6429 | ,00000 | 7,658 | ,000 | 1>3 4>3 |
| | Önlisans | 52 | 3,2507 | ,75690 | | | |
| | Lisans | 112 | 3,1097 | ,68535 | | | |
| | Yüksek Lisans | 97 | 3,5173 | ,53388 | | | |
| | Doktora | 34 | 3,4317 | ,59120 | | | |
| İş Doyumu | Lise | 23 | 4,5500 | ,00000 | 20,604 | ,000 | 1>2 1>3 1>4 1>5 |
| | Önlisans | 52 | 3,2635 | ,95610 | | | |
| | Lisans | 112 | 3,3719 | ,61530 | | | |
| | Yüksek Lisans | 97 | 3,4314 | ,47906 | | | |
| | Doktora | 34 | 3,4353 | ,36484 | | | |
| İnformel İletişim | Lise | 23 | 3,9167 | ,00000 | 4,808 | ,001 | 2<1 2<3 2<4 |
| | Önlisans | 52 | 3,4559 | ,48510 | | | |
| | Lisans | 112 | 3,7094 | ,65491 | | | |
| | Yüksek Lisans | 97 | 3,7736 | ,46116 | | | |
| | Doktora | 34 | 3,5613 | ,44063 | | | |
| 1=Lise; 2= Önlisans; 3= Lisans; 4= Yüksek Lisans; 5=Doktora | | | | | | | |

Katılımcıların unvanlarına göre farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasında farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılarak analiz edilmiş, Tablo 6'da görüldüğü üzere

farklılıkların yönetimi katılımcıların unvanlarına göre farklılık göstermezken ($p>0,05$); iş doyumu ve informal iletişimin katılımcıların unvanlarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Ortaya çıkan bu farkın hangi gruplardan kaynaklandığının tespit edilmesi için yapılan Post Hoc testi sonucuna göre farklılığın memur unvanına sahip katılımcılar ile hemşire, sağlık memuru ve teknisyen unvanına sahip katılımcılardan kaynaklandığı; informal iletişim için ise hekim unvanına sahip katılımcılar ile hemşire, VHKİ unvanına sahip katılımcılardan kaynaklandığı; sağlık memuru unvanına sahip katılımcılar ile hemşire, VHKİ unvanına sahip katılımcılardan kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 6. Unvanlara Göre Fark Analiz Sonuçları

| | Unvan | n | Ortalama | Std.Sapma | F | P | Post Hoc |
|-------------------------|--------------|----|----------|-----------|-------|------|--------------------------|
| Farklılıkların Yönetimi | Hekim | 32 | 3,4230 | ,60888 | ,877 | ,512 | - |
| | Hemşire | 90 | 3,4270 | ,62779 | | | |
| | İdari hizmet | 30 | 3,2690 | ,56623 | | | |
| | Memur | 35 | 3,3418 | ,49527 | | | |
| | Sağ.Memuru | 33 | 3,3041 | ,64879 | | | |
| | Teknisyen | 68 | 3,2222 | ,77456 | | | |
| | VHKİ | 30 | 3,2607 | ,64198 | | | |
| İş Doymu | Hekim | 32 | 3,4438 | ,37476 | 5,144 | ,000 | 4>2 4>5 4>6 |
| | Hemşire | 90 | 3,3900 | ,56485 | | | |
| | İdari hizmet | 30 | 3,6217 | ,57230 | | | |
| | Memur | 35 | 3,8657 | ,72292 | | | |
| | Sağ.Memuru | 33 | 3,3045 | ,53508 | | | |
| | Teknisyen | 68 | 3,2515 | ,86525 | | | |
| | VHKİ | 30 | 3,7417 | ,66709 | | | |
| İnformal İletişim | Hekim | 32 | 3,5365 | ,44257 | 5,750 | ,000 | 1<2 1<7 6<2 6<7 |
| | Hemşire | 90 | 3,8569 | ,51745 | | | |
| | İdari hizmet | 30 | 3,6278 | ,47657 | | | |
| | Memur | 35 | 3,6226 | ,37212 | | | |
| | Sağ.memuru | 33 | 3,6364 | ,49348 | | | |
| | Teknisyen | 68 | 3,4835 | ,63453 | | | |
| | VHKİ | 30 | 3,9861 | ,47775 | | | |

1=Hekim; 2= Hemşire; 3=İdari Hizmet; 4= Memur; 5=Sağ.Memuru, 6=Teknisyen, 7=VHKİ

4.4.Farklılıkların Yönetimi, İş Doymu ve İnformal İletişim Arasındaki İlişki

Araştırma içinde yer alan farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve informal iletişim arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi yapılmış sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde, farklılıkların yönetimi ile iş doyumu ($r=0,529$; $p<0,00$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Farklılıkların yönetimi ile informal iletişim ($r=0,560$; $p<0,00$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. İş doyumu ile informal iletişim ($r=0,454$; $p<0,00$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 7. Farklılıkların Yönetimi, İş Doymu ve İnformal İletişim Arasındaki İlişki

| | Farklılıkların Yönetimi | İş Doymu | İnformal İletişim |
|-------------------------|-------------------------|----------|-------------------|
| Farklılıkların Yönetimi | 1 | | |
| İş Doymu | ,529* | 1 | |

| | | | |
|--------------------------|-------|-------|---|
| İnformal İletişim | ,560* | ,454* | 1 |
|--------------------------|-------|-------|---|

*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4.5.Farklılıkların Yönetimi, İş Doymu ve İnformal İletişimin Regresyon Analizi

4.5.1.Farklılıkların Yönetiminin İş Doymu Üzerine Etkisi

Çalışmada korelasyon analizi yapıldıktan sonra, farklılıkların yönetiminin iş doymu üzerine olan etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 8’de görüldüğü üzere model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($F=122,857$; $p=0,000$). Modelde iş doymu bağımlı değişken, farklılıkların yönetimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Modele göre, farklılıkların yönetiminin ($\beta= 0,529$) iş doymu üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($T=11,084$, $p<0,001$). Modelde farklılıkların yönetimi, toplam varyansın %28’ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre farklılıkların yönetimindeki artışın iş doymunu da artıracığı söylenebilir.

Tablo 8. Farklılıkların yönetiminin iş doymu üzerine etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | p | |
|------------------|-------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|---------|----------|-------|
| | | B | Std.Hata | β | | | |
| İş Doymu | Sabit | 1,615 | 0,17 | | 9,508 | 0,000 | |
| | Farklılıkların Yönetimi | 0,555 | 0,05 | 0,529 | 11,084 | 0,000 | |
| R | 0,529 | R² | 0,28 | F | 122,857 | p | 0,000 |

4.5.2.Farklılıkların Yönetiminin İnformal İletişim Üzerine Etkisi

Çalışmada korelasyon analizi yapıldıktan sonra, farklılıkların yönetiminin informal iletişim üzerine olan etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 9’da görüldüğü üzere model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($F= 144,716$; $p=0,000$). Modelde informal iletişim bağımlı değişken, farklılıkların yönetimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Modele göre, farklılıkların yönetiminin ($\beta= 0,560$) informal iletişim üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($T=12,030$, $p<0,001$). Modelde farklılıkların yönetimi, toplam varyansın %31’ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre farklılıkların yönetimindeki artışın informal iletişimi de artıracığı söylenebilir.

Tablo 9. Farklılıkların Yönetiminin İnformal İletişim Üzerine Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | p | |
|-------------------|-------------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|---------|----------|-------|
| | | B | Std.Hata | β | | | |
| İnformal İletişim | Sabit | 2,131 | 0,132 | | 16,176 | 0,000 | |
| | Farklılıkların Yönetimi | 0,467 | 0,039 | 0,560 | 12,030 | 0,000 | |
| R | 0,560 | R² | 0,314 | F | 144,716 | p | 0,000 |

4.5.3.İnformal İletişimin İş Doymu Üzerine Etkisi

Çalışmada İnformal iletişimin iş doymu üzerine olan etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 15’te görüldüğü üzere model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmıştır ($F= 81,836$; $p=0,000$). Modelde informal iletişim bağımlı değişken, farklılıkların yönetimi bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Modele göre, farklılıkların yönetiminin ($\beta= 0,454$) informal iletişim üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi bulunmaktadır ($T=9,046$, $p<0,001$). Modelde farklılıkların yönetimi, toplam varyansın %21’ini açıklamaktadır. Bu bulgulara göre informal iletişimdeki artışın iş doymunu da artıracığı söylenebilir.

Tablo 10. İnformal İletişimin İş Doymu Üzerine Etkisi

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | Standardize Edilmemiş Katsayılar | | Standardize Edilmiş Katsayılar | T | p |
|------------------|-------------------|----------------------------------|----------|--------------------------------|-------|-------|
| | | B | Std.Hata | β | | |
| İş Doymu | Sabit | 1,36 | 0,235 | | 5,782 | 0,000 |
| | İnformal İletişim | 0,571 | 0,063 | 0,454 | 9,046 | 0,000 |

| | | | | | | | |
|----------|-------|----------------------|-------|----------|--------|----------|-------|
| R | 0,454 | R² | 0,206 | F | 81,836 | p | 0,000 |
|----------|-------|----------------------|-------|----------|--------|----------|-------|

4.5.4.Farklılıkların Yönetimi ve İş Doymu Üzerine Etkisinde İnfomal İletişimin Düzenleyici Etki Sonuçları

Farklılıkların yönetiminin iş doymu üzerine etkisini ve bu etkide infomal iletişimin düzenleyici (moderatör) rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, hipotezleri test etmek maksadıyla hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Hipotezleri sınamak için yapılan hiyerarşik regresyon analizinde farklılıkların yönetimi bağımsız değişken, iş doymu bağımlı değişken ve infomal iletişim düzenleyici (moderatör) değişken olarak modele dâhil edilmiştir (Tablo 11). Farklılıkların yönetimi ve infomal iletişim modele dâhil edilirken merkezileştirilmiştir (Coşkun vd., 2005).

Tablo 11. İnfomal İletişimin Düzenleyici Etki Sonuçları

| Değişken | B | Std.Hata | β | T | P | Tolerance | VIF |
|-------------------------|-------|----------|---------|---------|------|-----------|-------|
| Sabit | 3,489 | ,034 | | 102,658 | ,000 | | |
| Farklılıkların Yönetimi | ,274 | ,038 | ,405 | 7,218 | ,000 | ,685 | 1,460 |
| İnfomal İletişim | ,124 | ,041 | ,183 | 2,981 | ,003 | ,575 | 1,740 |
| Moderatör | -,044 | ,023 | -,098 | -1,883 | ,061 | ,796 | 1,257 |

N=318, R=0,569, R²=0,324, Düzel R²=0,317, F=50,058, p<0,001, Durbin-Watson=0,499

Tablo 11 incelendiğinde Düzenleyici (moderatör) değişken, bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü etkileyen bir değişkendir. Son aşamada çoklu regresyon analizi sonuçlarına infomal iletişimin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Analiz sonunda infomal iletişimin, farklılıkların yönetimi ile iş doymu arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür (B =-,044, Beta=-,098 p>,05).

5.TARTIŞMA

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde evli olanların bekarlara göre daha fazla iş doymuna sahip oldukları bulunmuştur. Bu durum kültürel olarak özellikle Türk toplumunda maddi beklentilerin karşılanması ile düzenli bir hayata geçiş adına evlenip aile kurma anlayışıyla kültürel açıdan uyumaktadır. Kısaca iş ve maddi yönden doymu yüksek olanların evli olması bu anlayışı desteklemektedir. Medeni durum, farklılık yönetimi ve infomal iletişim açısından ise anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yapılan çalışmalarda medeni durum değişkeninin infomal iletişim üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur (Şahan, 2017; Kabay, 2017; Erdoğan vd., 2018). Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur.

Farklılık yönetimi, infomal iletişim ve iş doymu cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Başka çalışmalarda da aynı şekilde infomal iletişim düzeyinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur (Ay, 2016; Şahan, 2017). Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur. Başka bir çalışmada ise erkekler ile kadınlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır (Erdoğan vd., 2018).

Yaş grupları üzerinde yapılan farklılık analizi sonucunda iş doymu için yaşı 40-45 olanların doym düzeyinin 31-35 yaş aralığına göre yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum özellikle yaşın artması ile birlikte işe olan alışkanlık, maddi açıdan maaşın diğer gruba nazaran yüksek olması, kendi içerisinde hiyerarşik bir yapıda olan sağlık sektör çalışanlarının yaşı büyük olanın mesleki kıdeminin de büyük olacağı anlayışı ile doğru orantılı olarak değerlendirilmiştir. Çelen ve diğerleri (2004)'nin çalışmasında da insanların yaşlarının artmasıyla iş doymu düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur.

Mevcut çalışmada 40-45 yaş grubunun infomal iletişim algılarının 21-25 yaş grubu ve 31-35 yaş grubuna göre yüksek olması 40-45 yaş grubunun diğer gruplara nazaran infomal iletişimi sıklıkla kullandığı söylenebilir. İnfomal iletişim sıklığının bu yaş grubunda fazla olmasının sebebi olarak eski alışkanlıklar, özellikle günümüzde teknoloji aracılığıyla yoğun olarak yürütülen formal iletişim kurmada zorlanma örnek olarak verilebilir. Yapılan çalışmalarda infomal iletişimde yaş gruplarına göre anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur (Şahan, 2017; Erdoğan vd., 2018). Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde özellikle iş doymunda lise düzeyinde öğrenim durumuna sahip katılımcıların diğer grupların tamamına karşı yüksek bir doym düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum özellikle lise mezunu olan çalışanların diğer gruplara nazaran daha düşük öğrenim durumuna sahip olunmasına ve dolayısıyla diğer çalışanlara nazaran daha az gelir durumuna sahip olmasını da göstermektedir. Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda iş doymununun öğrenim durumu ve maaş gibi hususlardan ziyade daha farklı

etkenlerden de etkilendiği söylenebilir. Ancak öğrenim durumuyla iş imkanının paralel olduğu bir çalışma ortamı sağlanabilseydi iş doyumunun öğrenim durumu arttıkça artması beklenebilirdi. Aynı zamanda düşük öğrenim durumuyla iş bulabilmiş olma ve işsizlik durumunun oluşması durumunda yeni bir işe girebilme imkânı düşük olabilen lise mezunlarında iş doyumunu sebebi farklı bir işe yönelememeden kaynaklı mecburi memnuniyet kaynaklı olduğu da ileri sürülebilir. Bu sebeple de lise mezunlarının daha düşük beklentide olduklarından daha yüksek doyum sağladıkları sonucu çıkarılabilir. Claudio (2007)'ya göre de çalışanların almış oldukları eğitime karşılık verilen ücret düzeyinin yetersiz olduğu algısı iş doyumunu azaltıcı faktör olarak bulunmuştur. Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur.

Katılımcıların unvanları incelendiğinde sağlık memurlarının hemşirelere teknisyenlere ve VHKİ'lere nazaran daha yüksek bir iş doyumuna sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre iş doyumunun maaş gibi maddi faktörlerden değil yönetsel ve organizasyonel faktörlerden daha fazla etkilendiğini göstermektedir.

Farklılık yönetimi ve iş doyumunu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Güler ve diğerleri (2020) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların farklılıkların yönetimi uygulamalarına dair algıları ile iş tatminleri arasında pozitif ve güçlü ilişki bulunmuştur. Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur. Farklılık yönetiminin arttıkça iş tatmininin de artacağı tahmin edilmektedir.

Ekşi ve diğerlerinin (2016) yaptığı çalışmada informal ilişki biçimlerinin bireylerin çalıştıkları kurumlardaki yönetimlerinin farklılıkların yönetimi becerilerine ilişkin algılarını olumlu ve anlamlı yönde etkiledikleri görülmektedir.

Çalışmamızda informal iletişimin iş doyumunu etkilediği bulunmuştur. İçil Tuncer ve Tuncer (2015) tarafından yapılan çalışmada da örgüt içi iletişimin, iletişim araçlarının kalitesi, ast ve üst ilişkisi, yatay ve informal iletişimden oluşan tüm boyutları ile iş tatminini etkilediği bulunmuştur. Bu da bizim çalışmamız ile uyumludur.

Çalışmanın kısıtlılığı olarak bir kamu eğitim araştırma hastanesinde yapılmış olması, evrenin tamamına ulaşılamamış olması, örneklemedeki katılımcıların çalışmaya katılırken cevapları dürüst bir şekilde vermiş olup olmama özgürlüklerinin mevcut olması ifade edilebilir. Araştırma yapılan kurumun büyük bir işletme olduğu göz önüne alındığında ise farklı illerde, özel-kamu gibi birçok seçeneğin de dahil olduğu bir çalışmada da sonuçların benzer çıkabileceği düşünülmektedir.

6.SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Çalışmada farklılıkların yönetiminin iş doyumunu ve informal iletişim üzerinde ve informal iletişimin iş doyumunu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada çıkan bu sonuç literatürde özellikle informal iletişimin yasaklanmasından ziyade yönetilmesinin olumlu yönde etki sağlayacağını gösterir niteliktedir.

Medeni durum değişkeni, yaş değişkeni, öğrenim durumu değişkeni ve meslek değişkeni iş doyumunu etkilemektedir. Cinsiyet değişkeni ise iş doyumunu etkilememektedir. Öğrenim durumu farklılık yönetimini etkilemektedir. Medeni durum değişkeni, meslek değişkeni, yaş değişkeni ve cinsiyet değişkeni farklılık yönetimini etkilememektedir. Yaş değişkeni, öğrenim durumu değişkeni ve meslek değişkeni informal iletişimi etkilemektedir. Medeni durum değişkeni ve Cinsiyet değişkeni ise İnfomal iletişimi etkilememektedir.

Bu çalışma ile elde edilen sonuçlara yönelik olarak; yönetsel faaliyetlerin planlanması ve uygulanması aşamalarında farklılıkların yönetilmesi ve iş doyumunu gibi hususların göz önünde bulundurulması organizasyonlara ciddi avantajlar sağlayacaktır. Özellikle nitelikli insan gücünün elde tutulması, örgütsel bağlılığın sağlanması ve çalışanların motivasyonları için bu kavramlar önem arz etmektedir. Çalışmanın bu anlamda sağlık sektörü özelinde tüm sektörler için yöneticilere yol göstermesi önerilmektedir.

Literatür incelendiğinde organizasyonlarda olması gereken iletişim metodunun formal iletişim olduğu ve ancak buna rağmen informal iletişimin de önüne geçilemeyeceği görülmüştür. Çalışmamızda informal iletişimin reddedilmeyip varlığı kabul edilerek olumlu şekilde yönetilmesi ile yönetsel olarak organizasyonlara olumlu yönde katkılar sağlayacağı görülmüştür. Bu sebeple bu tarz çalışmaların farklı sektörlerde ve farklı ölçüm araçları ile çalışılması çalışmanın bir diğer önerisi olarak değerlendirilmiştir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Tüm yazarlar makaleye eşit katkı yapmışlardır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Makaleye ilişkin herhangi bir destek yoktur.

Çatışma Beyanı: Yazarlar, makalenin yaratacağı dolaylı veya dolaysız herhangi mali çıkar veya bağlantıları, ilgili yazarlara, ilişkili kuruluşlara, kişisel ilişkilere ya da doğrudan akademik rekabete yönelik ilgili ticari kaynaklar veya diğer finansman kaynakları dâhil olmak üzere yanlılık sorunu doğurabilecek hiçbir problemin olmadığını bildirmiştir.

KAYNAKÇA

- Ahsan, A.K. ve Panday, P.K. (2013). Problems of coordination in field administration in Bangladesh: Does informal communication matter? *International Journal of Public Administration*, 36, 588-599.
- Akkirman, A.D. (2004). *Sanal işyerinde örgütsel davranış*. Aktüel.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 2, 59-67.
- Ay, D. (2016). *Öğretmenlerin Kişilerarası Öz Yeterlilikleri ve İnfomal İletişimleri: Bir Karma Yöntem Çalışması (Tokat İli Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer yayınları.
- Bektaş, M. ve Erdem, R. (2015). Örgütlerde informal iletişim süreci: Kavramsal bir çerçeve. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17, 125-139.
- Bergen, M. ve Peteraf, M.A. (2002). Competitor identification and competitor analysis: A broad-based managerial approach. *Managerial and decision economics*, 23, 157-169.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık
- Bulduk, S., Özel, İ. ve Dinçer, Y. (2016). Informal communication in healthcare (gossip and rumour): nurses' attitudes. *Athens Journal of Health*, 3, 23-29.
- Claudio, G. (2007). Job satisfaction of italian nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management*, 15, 303-312.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çakmak, Y. (2015). *Örgüt Kültürü ve Kültürel Farklılık Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, B. ve Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 3, 297-331.
- Davis K. (1982). *Human Behavior at Work*. New Delhi: Tata McGraw Hill Publications.
- Denton, D. K. (1991). *Horizontal Management: Beyond Total Customer Satisfaction*. Lexington books.
- Dicle, Ü. (1974). *Bir yönetim aracı olarak örgütsel haberleşme*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Eğimli, A.T. (2009). Çalışanlarda iş doyumunu: kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, 3.
- Ekşi, H., Aksak, M. ve Yaman, N. (2016). Öğretmenlerin okul yönetiminin farklılıkları yönetme becerilerine ilişkin algılarının kişisel anlam profilleri ve kurum içindeki informal ilişkileri açısından incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 44, 48.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, M., Kırılmaz, H. ve Arslanoğlu, A. (2018). Enformel iletişimin etik iklim algısı üzerine etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5, 109-118.
- Ergen, E. (2011). Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice. City College, *International Faculty of The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece*, 1-13.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri memnuniyeti ölçüm modeli. *İÜ İşletme Fakültesi İşletme Dergisi*, 34, 7-25.
- Erol, Y. ve Akyüz, M. (2015). Dünyanın en eski medyası: dedikodunun örgüt düzeyindeki işlevleri ve algılanışı: Sağlık örgütlerinde bir alan araştırması. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7.
- Feldman, D.C., Arnold, H.J. (1985). *Managing individual and group behavior in organizations*. McGraw-Hill Book Company

- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel A., Marzo-Navarro M. ve Rivera- Torres P. (2005). Job Satisfaction: Empirical Evidence of Gender Differences. *Women In Management Review*, 20, 286.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 50, 247-268.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Sözlüğü Siyasal Kitabevi.
- Güler, M.E., Saraç, T. ve Almadağ O. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 24, 2405.
- Gürüz, D. ve Özdemir Yaylacı, G. (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Kitapları.
- Hays-Thomas, R. (2004). Why Now? The Contemporary Focus on Managing Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity*. USA: Blackwell Publishing.
- Hubbard, E.E. (2004). *The Manager's Pocket Guide to Diversity Management*. Amherst, Massachusetts: HRD Press; 27-28.
- Izgar, H. (2000). Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi: Orta Anadolu Örneği. *Selçuk Üniversitesi*.
- İçil Tuncer, A. ve Tuncer, M.U. (2015). Örgüt içi iletişimde iş tatmini etkileyen boyutların analizi: çok uluslu ve ulusal ölçekli örgütler üzerinden karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Journal of Yasar University*, 38, 6496.
- İlme, F.G. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerinde Çalışanların Farklılık Yönetimi Algısı: Bir Banka Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Kabay, B. (2017). *Örgütlerde İnfomal Grupları Oluşturan Faktörlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ve Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management, Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42, 3-21.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koustelios, A.D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International journal of educational management*, 15, 354-358.
- Kraut, R.E., Fish, R.S., Root, R.W. ve Chalfonte, B.L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *In Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145-199.
- Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41, 1.
- Lawler III, E.E., Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations*, 7, 20-28.
- Locke, E.A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. Chicago. *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, IL: Rand McNally*, 1297-1349.
- Lurey, J.S. ve Raisinghani, M.S. (2001). An empirical study of best practices in virtual teams. *Information & Management*, 38, 523-544.
- Luthans, F. ve Thomas, L.T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study—a research note. *Personnel Review*, 18, 23-26.
- Memduhoğlu, H.B. (2008). *Ulusal, Küresel ve Örgütsel Bağlamda Farklılıkları Yönetme*, Siirt: Pegem Akademi.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management review*, 15, 331-343.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*, 30, 1210-1232.
- Öztürk, Y. E. ve Özata M. (2013) Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı ile tıbbi hataya eğilim arasındaki ilişkinin araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 365-381.
- Sabău, M.R. ve Bibu, N.A. (2012). Management Communication: A Case Study Of İnterpersonel Manager-Subordinates Communication At Three High Schools From Bihor. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13, 248-256.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

- Salamon, F. M. & Schork, M. J. (2003). Turn Diversity to Your Advantage, *Research-Technology Management*, 46, 37-44
- Schoderberk, P.P., Cosier, R.A. ve Aplin, J.C. (1991). *Management*. Harcourt Brace Jovanovich Publishers, USA.
- Sertçe, S. (2003). *Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Araştırma İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahan, S. (2017). *Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şahin, E.K. (2015). *İlköğretim Kurumlarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Tengilimoğlu, D. ve Öztürk, Y. (2004). *Halkla İlişkiler ve İletişim. İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. AŞ; 53-58.
- Tietjen, M.A. ve Myers, R.M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36, 226-231.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <http://sozluk.gov.tr>. Erişim 15.06.2019.
- Uzcan, G. (1996). *İşletmelerde Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel İletişimin Etkin Kullanılmasıyla Yönetimin Başarısına Sağlayabileceği Faydalar ve İlgili Öneriler*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Ünalp, A.T. (2007). *Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoon, M.H. ve Jaebeom, S. (2003). Organizational Citizenship Behaviours and Service Quality As External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56, 597- 611.