T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Tuğba AKMAN

Yüksek Lisans Tezi

Hemşirelik Anabilim Dalı
Hemşirelikte Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Serap ALTUNTAŞ

Bandırma,2021

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Tuğba AKMAN

Yüksek Lisans Tezi

Hemşirelik Anabilim Dalı

Hemşirelikte Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Serap ALTUNTAŞ

Bandırma, 2021

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ ONAY FORMU

Bu çalışma 19.08.2021 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Hemşirelik Anabilim Dalı, Hemşirelikte Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmemiş bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

19/08/2021

Tuğba AKMAN

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan, her sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Serap ALTUNTAŞ'a,

Eğitim hayatım boyunca beni sürekli destekleyen, ben kendime inanmadığımda bile bana inanıp güç veren, her zaman yanımda olduğu hissettiren canım annem Neslihan TÜTÜNCÜ'ye,

Benden gece gündüz hiçbir konuda desteğini esirgemeyen, her daim yanımda olan, mesafelere rağmen bana destek olup motive eden, yapabileceğime inanmamı sağlayan biricik eşim Osman AKMAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Tuğba AKMAN

Bandırma

19/08/2021

ÖZET

HEMŞİRELERİN FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ ÖRGÜTSEL MUTLULUK DÜZEYLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

Araştırma hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerine etkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı, kesitsel ve ilişki arayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir. Araştırma Kasım 2019 –Haziran 2021 tarihleri arasında yürütülmüş olup, veriler Aralık 2019- Şubat 2021 tarihleri arasında Ankara il merkezinde bulunan üç hastanede çalışan 204 gönüllü hemşireden toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak "Kişisel Bilgi Formu", "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" ve "Örgütsel Mutluluk Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma için etik kurul izni ve kurum izinleri alınmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre; hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının orta düzeyde (X=98,32±22,16) ve en olumsuz algıladıkları boyutun bireysel tutum ve davranışlar (X=13,24±3,24) olduğu, örgütsel mutluluk düzeylerinin de orta düzeyde olduğu (X= 94,43±22,25) olduğu saptanmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeği ve tüm alt boyutları ile örgütsel mutluluk ölçeği ve tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve çok ileri derecede anlamlı ilişkilerin olduğu ($p<0,001$) ve hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının örgütsel mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkilediği ($R=.525$, $R^2=.275$ $p<0.05$), farklılıkların yönetimi algısının hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin toplam varyansının % 28'ini açıkladığı belirlenmiştir. Hemşirelerin çalıştıkları hastane türü, çalıştıkları birim, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim, pozisyon ve çalışma şekline göre farklılık yönetimi algılarında anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$), çalışılan hastane türü, yaş, eğitim durumu ve çocuk sayısına göre de örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,05$) saptanmıştır.

Araştırma sonucunda hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu, farklılık yönetimi algılarının örgütsel mutluluklarını olumlu yönde etkilediği ve kişisel ve mesleki bazı özelliklerine göre farklılık yönetimi algılarında ve örgütsel mutluluk düzeylerinde farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hemşirelik, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Mutluluk

ABSTRACT

THE EFFECT OF NURSES' PERCEPTION OF DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL HAPPINESS LEVELS

The research was carried out in a descriptive, cross-sectional and relationship-seeking design in order to determine the effect of nurses' perceptions of diversity management on their organizational happiness levels. The research was carried out between November 2019 and June 2021, and the data were collected from 204 volunteer nurses working in three hospitals in the city center of Ankara between December 2019 and February 2021. “Personal Information Form”, “Diversity Management Scale” and “Organizational Happiness Scale” were used as data collection tools. Ethics committee permission and institutional permissions were obtained for the research.

According to the findings obtained from the research; The nurses' perceptions of the management of differences were moderate (X=98.32±22.16), the dimension they perceived most negatively was individual attitudes and behaviors (X=13.24±3.24), and their organizational happiness level was moderate (X= 94.43±22.25). It was found that there are positive and highly significant relationships between the diversity management scale and all its sub-dimensions and the organizational happiness scale and all its sub-dimensions ($p<0.001$) and that nurses' perceptions of diversity management positively affect their organizational happiness levels (R=.525, R2=. 275 $p<0.05$), it was determined that the perception of the management of differences explained 28% of the total variance of the organizational happiness levels of the nurses. There are significant differences in perceptions of difference management according to the type of hospital they work, the unit they work in, age, education level, professional experience, position and working style ($p<0.05$), organizational happiness according to the type of hospital they work, age, education level and number of children. It was found that there were significant differences between the levels ($p<0.05$).

As a result of the research, it was revealed that the nurses' perceptions of diversity management and organizational happiness levels were moderate, their perceptions of diversity management positively affected their organizational happiness, and there were differences in their perceptions of diversity management and organizational happiness according to some personal and professional characteristics.

Keywords: Nursing, Diversity Management, Organizational Happiness

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI ……

BEYAN i

TEŞEKKÜR ii

ÖZET iii

ABSTRACT iv

TABLOLAR LİSTESİ vii

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ viii

1.GİRİŞ 1

2. GENEL BİLGİLER 4

2.1. Farklılıkların Yönetimi 4

2.1.1. Farklılık Kavramı 4

2.1.2. Farklılık Boyutları 4

2.1.2.2. Oranlar yaklaşımı 8

2.1.3. Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar 8

2.1.4. Farklılıkların Yönetimi 9

2.1.5. Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar 10

2.1.5.1. Sosyal kimlik kuramı 10

2.1.5.2. Benzerlik-çekim yaklaşımı 11

2.1.5.3. Bilgi işleme yaklaşımı 12

2.1.5.4. Örgütsel demografi 12

2.1.6. Farklılıkların Yönetimi Modelleri 12

2.1.6.1. Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller 13

2.1.6.2. Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara (süreç odaklı) modeller 14

2.1.7. Farklılıkların Etkin Yönetiminin Yararları 17

2.1.8. Hemşirelikte Farklılıkların Yönetimi 18

2.2. Örgütsel Mutluluk 19

2.2.1. Mutluluk Kavramı 19

2.2.2. Örgütsel Mutluluk Kavramı 19

2.2.3. Örgütsel Mutluluğun Boyutları 20

2.2.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler 22

2.2.4.1. Bireysel faktörler 22

2.2.4.2. Çevresel faktörler ... 23
2.3. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki ... 24
3. GEREÇ VE YÖNTEM ... 26
3.1. Araştırmanın Amacı ... 26
3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman ... 26
3.4. Veri Toplama Araçları ... 27
3.5. Verilerin Toplanması ... 28
3.6. Verilerin Değerlendirilmesi ... 28
3.7. Etik İlkeler ... 29
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları ... 29
4. BULGULAR ... 31
5. TARTIŞMA ... 41
6. SONUÇ VE ÖNERİLER ... 48
7. KAYNAKLAR ... 50
8. EKLER ... 57
EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU ... 57
EK 2: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ ... 58
EK 3: ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ ... 59
EK: 4 ÖLÇEK İZİNLERİ ... 60
EK 5: ETİK KURUL ONAYI ... 62
EK 6: KURUM İZİNLERİ ... 63
9. ÖZGEÇMİŞ ... 65

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Farklılık türleri ve grupları **……** 7

Tablo 3.1. Skewnes-Kurtosis analizi sonuçları **……..** 29

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerinin dağılımı **……..** 31

Tablo 4.2. Hemşirelerin farklılıkların yönetimi ölçeği ve örgütsel mutluluk ölçeği puanlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri **……..** 33

Tablo 4.3. FYÖ ve ÖMÖ alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon değerleri **……..** 34

Tablo 4.4. Hemşirelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik lineer regresyon analizi sonuçları **……** 35

Tablo 4.5. Hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre FYÖ ve ÖMÖ puan ortalamalarının karşılaştırılması **……..** 37

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

FYÖ: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

ÖMÖ: Örgütsel Mutluluk Ölçeği

TDK: Türk Dil Kurumu

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

1.GİRİŞ

Günümüz örgütleri, küreselleşme, insan gücü yapısındaki değişimler, toplumsal değişimler, ülke politikalarındaki değişimler vb. faktörlerin etkisiyle kültür, eğitim düzeyi, yaş, deneyim, değerler, algılar vb. birçok açıdan farklılık gösteren bireylerden oluşmaktadır. Bu durum yönetim bilimciler tarafından kaçınılmaz bir durum olarak kabul edilmekte ve yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesine ve geliştirilmesine yol açmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımlardan biri de "farklılıkların yönetimi" dir. (Ergül ve Kurtulmuş, 2014).

Bu kadar çok değişkenin ve farklılık yaratan faktörün var olduğu bir çalışma ortamında verimli bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların bu farklılıklarına saygı duyulması, belli kişi ya da gruplara ayrım yapılmaması, bu farklılıkların kişisel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi, bu farklılıklardan yararlanılması, farklılıklar açısından pozitif bir çalışma iklimi oluşturulması, farklılıkların çatışma ortamına dönüşmeden çalışanların potansiyel avantajlarının artırılması ve farklılıkların olası sakıncalarının azaltılmasını sağlayan bir yönetim yaklaşımı benimsenmelidir. Bu yönetim yaklaşımı da "farklılıkların yönetimi" olarak tanımlanmaktadır (Ergül ve Kurtulmuş, 2014).

Farklılık yönetimi yöneticilerin, çalışanların sahip oldukları farklılıkları kabul etmesini, farklı yetenekleri birer zenginlik ve güç olarak görüp bunları nasıl değerlendirebileceğini bilmesini, ortaya çıkan bu farklılıkları kurumsal amaçlar doğrultusunda sağlıklı bir biçimde yönetmesini ve gerek çalışanların kendi aralarındaki gerekse çalışanlar ile örgüt arasındaki farklılıkları yönetip uyumlaştırmasını gerektirmektedir (Arslan, 2018; Balay ve Sağlam, 2004). Bu koşulların sağlandığı ortamlarda çalışan bireylerin kendilerine diğerleri ile eşit ve saygılı bir şekilde davranıldığını düşünerek daha verimli, doyumlu ve mutlu bir şekilde çalışacağı belirtilmektedir (Arslan, 2018). Yöneticilerin çalışanlar arasındaki farklılıklara olumlu yaklaşımının çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerini artırdığı ve farklılık yönetimi boyutlarının örgütsel mutluluk üzerinde olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir (Arslan, 2018).

Örgütsel mutluluk, iş doyumu, örgütsel bağlılık, işi benimseme, örgütsel güven, örgütsel kültür, işe karşı olumlu duygular ve motivasyon gibi bir çok faktörü içeren daha üst bir kavram olarak kabul edilmekle (Arslan, 2018; Bulut, 2015) birlikte hem bireysel hem çevresel hem de örgütsel bir çok faktörden etkilendiği için henüz tam olarak tanımlanamamıştır. Ancak örgütsel mutluluğun çok yönlü faydaları olduğu, çalıştıkları kurumda mutlu bir şekilde çalışanların daha iyi ve daha yaratıcı fikirler ürettikleri, amaçlarını daha hızlı gerçekleştirdikleri, iş arkadaşları ve yöneticileriyle daha iyi etkileşim kurdukları, daha iyi/olumlu geribildirimler aldıkları, daha iyi öğrenip daha başarılı oldukları, daha sağlıklı oldukları, daha iyi ilişkiler kurdukları, daha açık ve dürüst davrandıkları, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkilerini güçlendirdikleri, daha yüksek örgütsel bağlılık hissettikleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından daha fazla destek gördükleri, kendilerini işe daha fazla odaklayabildikleri, daha verimli oldukları ve daha hızlı terfi aldıkları ifade edilmektedir (Bulut, 2015; Çetin, 2019). Bununla birlikte örgütsel mutluluğun kişinin örgütte çalışmaya devam edip etmeyeceğini etkileyen önemli bir faktör olduğu ve bu nedenle de işgücü kaybı yaşamak istemeyen kurumların örgütsel mutluluğu artırması gerektiği vurgulanmaktadır (Arslan, 2018).

Hemşirelik mesleği de hem meslek içinde hem de sağlık ekibi içinde eğitim düzeyi, cinsiyet, iş deneyimi, kuşak, kültürel özellikler, çalışılan sektör, kişilik vb. yönden birçok farklılığı içinde barındıran bir çalışma ortamında ve hem bireysel, hem de çevresel ve örgütsel birçok faktörden de kolay etkilenebilen koşullarda icra edilmektedir. Bunun yanı sıra hemşirelerin iş doyumu, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi örgütsel mutluluğu etkileyen bir çok faktör yönünden henüz istenilen düzeyde olmadığı da bilinmektedir. Ancak hizmet sektörlerinden biri olan sağlık alanında hem farklılık yönetimine hem de örgütsel mutluluğa yönelik (Akdeniz, 2016; Arslan, 2017; Çınar, 2013) çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmekle birlikte özellikle hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyini ortaya koyan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu doğrultuda konunun daha fazla incelenmesine ve mevcut durumun ortaya konmasına ihtiyaç duyulmuş ve hem hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyini ortaya koyan hem de farklılık yönetimi algısının onların örgütsel mutluluk düzeyi üzerine

etkisini inceleyen bir araştırma bulgusuna henüz rastlanmaması da bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde etkili olmuştur.

Hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının belirlenmesinin çalıştıkları kurumun yöneticilerine konuyla ilgili farkındalık kazandıracağı, yöneticilerin farklılık yönetimi konusundaki kendi kişisel yeterlilikleri hakkında bir geribildirim sağlayacağı ve varsa hem kurumsal hem de bireysel boyutta iyileştirme / geliştirme alanlarının belirlenmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte olumlu ya da olumsuz farklılık yönetimi algısının örgütsel mutluluğu etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa hangi yönde etkilediğinin belirlenmesi ile örgütsel mutluluğu azaltan ya da artıran faktörlerden biri ortaya konulmuş olacaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Farklılıkların Yönetimi

2.1.1. Farklılık Kavramı

Farklılık kavramı ele alındığında birçok insanın aklına ilk olarak ırk ve etnik köken, daha sonra da cinsiyet farklılıkları gelmekle birlikte sadece bu özellikleri kapsayan sınırlı bir terim değil çok daha fazla özelliği içeren geniş bir kavram olarak kabul edilmektedir. Sosyal bilimlerin bakış açısına göre farklılık, ırk, din, cinsiyet, kültür, genetik özellikler, zihinsel ve fizikler yetenekler, cinsel eğilim vb. özelliklerden kaynaklanan çeşitliliktir (Barutçugil, 2011).

Türk Dil Kurumu'na göre farklılık "Farklı olma durumu, ayrımlılık" seklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2020). Diğer bir tanıma göre de farklılık, bireyler ve gruplar arasındaki ırk, din,cinsiyet, etnik köken, kültür, yaş, cinsel yönelim, dil, sosyo-ekonomik durum, kişilik, eğitim, yaşam tarzı, aile durumu, fiziksel ve zihinsel yetenekler gibi farklılıkları içermektedir (Özgener, 2007).

Literatürde farklılık kavramı ile belirli bir grup ya da örgüt üyelerinin ırk, yaş, cinsiyet ve eğitim gibi bireysel özelliklerin farklılığına dikkat çekilmektedir. Başka bir deyişle farklılık, herhangi bir toplum ya da organizasyon içinde bireyleri coğrafi bölge, etnik köken, ırk, inanç, değerler, aile durumu, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kişilik, yaşam tarzı vb. açısından diğerlerinden ayıran başkalık durumudur. (Balay ve Sağlam, 2004).

2.1.2. Farklılık Boyutları

Bireyler hem bir birey hem de grup olarak örgüt ve toplum içinde yaşadığından dolayı her ortamda farklılaştırıcı özelliklerle karşılaşmaktadır. İçinde yaşadığı çevrede birey sayısı arttıkça farklılıklarla karşılaşma oranı da artmaktadır. Bu nedenle, birey olarak son derece farklı olan kişiler, üyesi oldukları toplulukların farklı özellikleriyle de donanarak daha da farklı özellikler kazanmaktadırlar.

Birey düzeyinde farklılıklar, daha çok doğuştan gelen ve bireyin değiştirme şansı olmayan ırk, cinsiyet, yaş, fiziksel özellik ve zihinsel yetenekler vb. açısından ortaya çıkmaktadır. Grup, organizasyon ve toplum düzeyinde farklılıklar ise insanın

diğer bireylerle etkileşimde bulunarak kendine kattığı ya da geliştirdiği başka özelliklerle ortaya çıkmaktadır (Barutçugil, 2011).

Farklılık boyutlarının sınıflandırılması konusunda yapılan araştırmalarda genel olarak "faktör yaklaşımları" ve "oranlar yaklaşımı" olarak iki temel yaklaşımın ortaya konduğu görülmektedir.

2.1.2.1. Faktör yaklaşımları

2.1.2.1.1. Birincil ve ikincil farklılıklar: Bu faktör yaklaşımına göre farklılıklar iki grupta incelenmektedir. Birinci grupta kontrol sahibi olmadığımız farklılıklar, ikinci grupta ise üzerinde kontrol sahibi olduğumuz farklılıklar yer almaktadır.

Kontrol sahibi olmadığımız farklılıklar, birlikte yaşadığımız aile, tarih ve sosyal çevremizden gelen ırk, cinsiyet, yaş vb. dışarıdan görülebilen ya da fark edilebilen özellikler ile genetik olarak sahip olduğumuz kişisel özellikleri içermektedir. Bu farklılıklar, bireyin sadece kişisel kimliği üzerinde değil diğer kişiler ve gruplarla olan iş ve genel tutumlarını da doğrudan etkilemektedir.

Üzerinde kontrol sahibi olduğumuz farklılıklar ise bireylerin bilinçli bir şekilde yaptıkları kendi seçimleri, tercihleri ile kendi çabaları ile bırakabilecekleri veya değişim yapabilecekleri özelliklerini kapsamaktadır. Bu farklılıklar ilk bakışta değil dolaylı olarak fark edilebilmekte olup din, iş deneyimi, politik görüşler, uzmanlık vb. özellikleri kapsamaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

2.1.2.1.2. Yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar: Faktör yaklaşımlarından bir diğer sınıflandırmaya göre farklılıklar yüzeysel ve derin farklılıklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüzeysel farklılıklar dışarıdan fark edilebilen cinsiyet, ırk vb. farklılıkları yansıtırken, derin farklılıklar bireylerin düşünce ve tutumlarındaki farklılıkları kapsamaktadır. Diğer bir ifade ile yüzeysel farklılıklar demografik özellikleri, derin farklılıklar ise davranışsal özellikleri içermektedir (Harrison, Price ve Bell, 1998).

Yüzeysel farklılıklar açısından dengeli dağılmış olan grupların, dengesiz dağılmış olan gruplara göre görevler konusunda daha çabuk anlaşmaya vardıkları ve işlerini daha kısa zamanda sonuçlandırdıkları ifade edilmektedir. Bununla birlikte yüzeysel farklılıklar açısından dengeli dağılmış olan grupların derin düzeyde

benzerlik taşıdıklarını fark ettiklerinde daha iyi performans gösterdikleri vurgulanmaktadır (Philips, Nortcraft ve Neale, 2006).

2.1.2.1.3. Gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar: Bu sınıflamaya göre gözlemlenebilir farklılıklar ilk bakışta dışarıdan fark edilebilen ırk, cinsiyet, etnik köken, yaş vb. özelliklerden oluşmaktadır. Bu farklılıklara yapılan negatif ayrımcılık eğilimi genel olarak yasal düzenlemeler ile engellenmektedir. Gözlenemeyen farklılıklar ise çalışanlar arasında daha zor fark edilen teknik, kültürel ve bilişsel farklılıkları içermektedir. Genel olarak, farklı gruplarda yer alan bireylerin çalışma yaşamına farklı bakış açıları ve yaklaşımları getirdiği kabul edilmektedir (Thomas ve Ely, 1996).

2.1.2.1.4. İşle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar: Faktör yaklaşımlarından bir başka sınıflamaya göre de farklılık boyutları çalışma ekiplerinin iş performansıyla ilişkilendirilmiş ve işle ilgili yüksek ve düşük düzeyde farklılıklar olarak sınıflandırılmıştır. Simons, Pelled ve Smith (1999) bu iki farklılık boyutu üzerine yaptıkları çalışmada üst yöneticilerde var olduğu düşünülen dört demografik farklılık üzerinde durmuşlardır. Bu farklılıklar, fonksiyonel uzmanlık, yaş, kıdem ve eğitim seviyesidir. Bu farklılıklar arasında uzmanlık, kıdem ve eğitim seviyesi işle yüksek düzeyde ilgili olan farklılıklar; kişinin yaşı ise işle düşük düzeyde ilgili olan farklılık olarak sınıflandırılmıştır (Simons ve ark. 1999).

2.1.2.1.5. Çok kategorili farklılıklar yaklaşımı: Farklılıkların sınıflandırılmasına yönelik çalışmalarda sınırlı değişkenler ile sınıflama yapılmaya çalışıldığı ve genellikle de belirli bir özelliğin temel nokta olarak alındığı vurgulanmaktadır. Bu sınırlılığı aşmak amacıyla geliştirilen bu yaklaşımda farklılıklar çok boyutlu bir yapı olarak incelenip sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Bu yaklaşımda farklılıklar bir özellikler dizisi olarak ele alınmış ve bazı gruplar oluşturularak bu gruplar arası ilişkiler değerlendirilmiştir (Sürgevil, 2010). Mannix ve Neale (2005) farklılık türlerini ve sınıflandırmalarını Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi ele almıştır.

Tablo 2.1. Farklılık Türleri ve Sınıfları

Farklılık Sınıfları	Farklılık Türleri
Sosyal kategori farklılıkları	Irk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim Fiziksel yeterlilik
Bilgi ve beceri farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi yada uzmanlık Deneyim Yetenekler Gelişim
Değer ve inanç farklılıkları	Kültürel geçmiş İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı Motivasyon faktörleri Duygusal yapı
Örgütsel statü veya konum farklılıkları	Hizmet süresi Unvan
Grup ilişkilerindeki farklılıklar	İşle ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal topluluk bağları Grup içi üyelikler

Kaynak: (Mannix ve Neale, 2005:36).

Hubbard (2004) ise farklılıkları birbiriyle ilişkili olarak "işgücü ile ilgili farklılıklar, davranışlar ile ilgili farklılıklar, yapısal farklılıklar ve faaliyetlerle ilgili farklılıklar" olarak 4 boyutta incelemiştir. İşgücü farklılıkları, cinsiyet, ırk, milliyet, yaş, etnik köken, ekonomik geçmiş gibi demografik değişkenleri kapsarken, davranışsal farklılıklar çalışanların beklenti ve davranışlarındaki değişikliklerle birlikte çalışma, öğrenme, düşünme ve iletişim tarzları ile amaçlarını, inançlarını ve değerlerini kapsamaktadır. Yapısal farklılıklar hiyerarşik kademeler, bölümler, fonksiyonlar, yan kuruluşlar ve ortak girişimlerde yer alan örgütler arasındaki etkileşimi ifade ederken, faaliyet farklılıkları tüketici pazarının büyümesi, çeşitli bölümlere ayrılması, çeşitlenmesi örgütün çalıştığı çevrenin değişkenliği,

küreselleşme, ürün teknolojisindeki hızlı gelişmeler vb. faktörleri ifade etmektedir (Hubbard, 2004).

2.1.2.2. Oranlar yaklaşımı

Farklılıkların sınıflandırılması konusunda faktör yaklaşımına alternatif olarak geliştirilen oranlar yaklaşımına göre grup içindeki azınlık-çoğunluk oranına bakılmaktadır. Buna göre geliştirilen kuramsal çerçevede, dört ana grup tipi tanımlanmış ve bu grup tipleri grupların içindeki azınlık ve çoğunluk oranlarına göre incelenmiştir. Buna göre;

- Tek tip gruplarda, bütün grup üyelerinin hepsi tek bir gruptadır.
- Çarpık-yatık gruplarda, azınlıklar grubun %1 ile %15'ini oluşturmaktadır.
- Meyilli gruplarda, %15 ile %35 oranında azınlık bulunmaktadır.
- Dengeli gruplarda da azınlık ve çoğunluklar birbirine yakın orandadır (Mannix ve Neale, 2005).

2.1.3. Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

Bireylerin sahip oldukları birbirinden farklı davranış özellikleri, düşünceleri ve inançları çalışma yaşamında örgütleri çeşitli şekillerde etkileyebilmekte hatta etkili bir şekilde yönetilemeyen farklılıklar bazı olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanların, farklılıkları göz ardı etmesi, farklılıklara saygı göstermemeleri ve önyargılı davranmaları halinde verimliliğin ve performansın düşebileceği; çatışmaların, iletişim sorunlarının ve yanlış anlaşılmaların yaşanabileceği belirtilmektedir. Bununla birlikte bireylerin sahip oldukları farklılıklara göre yapılan adaletsiz işe alma ve terfilerin, personel seçimi amacıyla yapılan yanlı mülakatların vb. durumların o meslek için gereken özelliklere sahip kalifiye elemanların gözden kaçırılmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır (Eaton, 2002; Hubbard, 2004; Leigh ve Maynard, 2002). Bununla birlikte müşteri kayıpları, nitelikli eleman kayıpları, saygınlığın azalması, stres düzeyinde artma, karar alma hızında azalma gibi bir çok olumsuzluğa da neden olabileceği ifade edilmektedir (Neck, Smith ve Godwin, 1997).

Barutçugil (2011) farklılıklardan kaynaklanan sorunları üç kategoriye ayırmaktadır. Bu sorunlar;

1.İletişim sorunları: Önyargılı olma, yanlış yorumlama, anlatamama, anlayamama, anlaşmazlık vb.

2. Ekip çalışması sorunları: Güvensizlik, çatışma, rekabet, desteğin ve dayanışmanın olmaması vb.

3. Yönetim sorunları: Karar alamama, sorunların çözülememesi, verimsiz çalışma, koordinasyon sorunları olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2011).

Farklılıkların sorunlara yol açmasının nedenleri olarak ise önyargılı davranışlar, stereo tipleme, ayrımcılık, dışlama, cinsel taciz, mobbing, etiketleme vb. durumlar sıralanmaktadır (Barutçugil, 2011).

Özellikle önyargılı davranışların farklıkların anlaşılmasını, ayırt edilmesini ve avantaja dönüştürülebilecek değerlerin gözden kaçırılmasına sebep olabileceği ifade edilmekle birlikte örgütlerin başarılı olabilmesi, farklılıkların etkili bir şekilde yönetilebilmesi ve bu sorunların yaşanmaması için yeni yönetim yöntemleri geliştirmekten ziyade farklılıkların yönetimine özel önem verilmesi gerektiği, demokratik bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi, farklılıklara saygı duyma ve hoşgörü gibi davranış kalıplarının oluşturulması ve kişilerarası iletişimin güçlü olması gerektiği belirtilmektedir (Yeşil, 2011).

2.1.4. Farklılıkların Yönetimi

Farklılık kavramının ortaya çıkışının Amerika kaynaklı olduğu bildirilmektedir. Amerikan işgücüne ilişkin gelişmeler ve farklı kültürlerden insanların birlikte çalışmak durumunda olması Amerika'daki sömürge dönemine ve öncesine kadar dayanmaktadır. Sömürge döneminde göçmen grupların topluma katılmaları kendilerine ait yeni bölgeler oluşturarak farklı etnik grupların ortaya çıkmasına neden olmuştur. 1680'li yıllarda göçmenlerin ucuz iş gücü olarak tütün sektöründe çalışmaya başlamasıyla Avrupalı işçiler ve Afrikalı köleler arasında eşitsizlikler meydana gelmiştir. İş gücünde yaşanan bu değişim ve farklı çalışanların bir araya gelmesi, farklılıkların varlığına dikkat çekmiştir. 19. yüzyılda göçmen

sayısının artışıyla ve iş yaşamında farklılıkların artmasıyla oluşturulan yasal düzenlemeler "farklılıkların yönetimi" kavramının artık hukuksal boyutta ele alınmaya başlanmasını sağlamıştır (Gider, 2016).

Farklılıkların yönetimi konusunda yapılmış çalışmalarda farklılıkların yönetimi kavramı ile ilgili pek çok tanımlama yapılmış ve bu kavramın farklı noktaları ele alınmıştır. Çalışmalarında bu kavramı ortaya koyarak inceleyen R. Thomas tarafından, farklılık yönetimi kavramı, "bir organizasyonda herkesin kendinden bir şeyler katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmak" şeklinde tanımlandığı belirtilmektedir (Ünalp, 2007:68). Barutçugil (2011) ise farklılıkların yönetimi kavramının farklılıkları görmeyi ve kabul etmeyi, bireysel farklılıklara sahip kişilere değer vermeyi ve onları takdir etmeyi içerdiğini ve tüm farklılıkların kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanması gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel anlamda farklılıkların yönetimi ise ayrım yapmadan tüm çalışanlara eşit fırsat sağlamayı, örgüt içinde tüm çalışanların sahip olduğu farklılıklara saygı duyulmasını, önem verilmesini ve bu farklılıklardan performans ve verimliliği arttıracak, rekabet üstünlüğü kazandıracak şekilde yararlanılmasını sağlayan bir örgüt iklimi yaratılmasını amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak kabul edilmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008).

Farklılıkların yönetiminde temel amaç sadece din, dil, ırk, cinsiyet, yaş vb. açısından değil aynı zamanda çalışanların sahip olduğu farklı yetenekleri, farklı düşünce ve anlayışları örgütün amaçları doğrultusunda kullanmak, çalışanları ve yöneticileri farklılıklara saygı duyma konusunda isteklendirmektir (Yetgin, 2016).

2.1.5. Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar

2.1.5.1. Sosyal kimlik kuramı

Kimlik, bireyin içinde bulunduğu sosyal hayatta kendisini ne şekilde tanımladığı, kim olduğunu ve duruşunu yansıtmaktadır. Kimlik aynı zamanda bireyi diğer bireylerden veya gruplardan ayıran özelliklerinin bütününü ifade etmektedir. (Bilgin, 2003).

Sosyal kimlik kuramına göre, olumlu bir benlik kavramını ve özsaygıyı korumak ve artırmak için olumlu bir sosyal kimliğe sahip olmak gerekir. Bu kurama göre kişinin içinde bulunduğu sosyal gruba üyeliğinin sonucunda beklenilen davranış ve değerlerden kaynaklanan benlik kavramı, sosyal kimlik olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008). Bu kuram çerçevesinde yer alan "sosyal kategorileştirme" kavramı ise insanların içinde oldukları grup ile karşılarına aldıkları bir dış grup şeklinde veya "biz" ve "onlar" şeklinde kategoriler oluşturarak sosyal çevrenin düzenlenmesini ifade etmektedir. Kategorileştirme sayesinde birey, diğerleriyle arasındaki farklılığı ve daha iyi olduğu yönleri görerek olumlu bir sosyal kimlik oluşturmaktadır (Soylu, 1994).

Sosyal kategorileştirme, kişilerin kendileriyle diğer birey ve gruplar arasında karşılaştırma yapabilmelerini sağlamaktadır. Sosyal kategorileştirme çevreyi sınıflandırarak insana çevresel değişikliklerle daha kolay başa çıkabilme imkânı sağlamakta ve olumlu sosyal kimlik yaratmakla birlikte bazı yanlılıklara da neden olmaktadır (Bilgin, 2007). Örgüt içindeki benzerlikleri artırdığı ve gruplar arası farklılıkları büyüttüğü için algılarımızda bir sapmaya neden olmaktadır. Örgütün tüm üyeleri birbirine oldukça benzer olarak algılandığı için bu bireyler arasındaki çeşitliliğin / farklılığın göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Ayrıca, kategorileştirme nedeniyle gruplar arasındaki farklılıklar olduğundan çok daha fazlaymış gibi değerlendirilebilmektedir (Sürgevil ve Budak, 2008).

2.1.5.2. Benzerlik-çekim yaklaşımı

Benzerlik-çekim yaklaşımı, kişilerin kendilerine benzeyenleri örnek aldığını öne sürmekte ve kişilerin, diğerlerini "kendilerine benzer" olarak algıladıklarında, bu kişilerden etkilendiklerini, kendilerini daha güçlü hissettiklerini ve olumlu benlik kavramı geliştirmeye başladıklarını savunmaktadır. Çünkü bireyler kendilerine benzeyen bu kişiler sayesinde sahip oldukları farklılıkların toplum açısından daha kolay kabul edileceğini düşünmekte ve kendilerini daha güçlü ve iyi hissetmektedirler (Martins, Milliken, Wiesenfeld ve Salgado, 2003).

2.1.5.3. Bilgi işleme yaklaşımı

Sosyal kimlik kuramı ile benzerlik-çekim yaklaşımı bireyler arasındaki farklılıkları olumsuz bir bakış açısıyla ele almaktadır. Bu yaklaşım bireylerdeki farklılıkların sorunlara neden olduğunu ifade etmektedir. Bu anlayışa göre bireyler kendilerine benzeyen kişilerden oluşan homojen gruplarda yer alan diğer kişilerle çok daha uyumlu çalışmakta, daha az çatışma yaşamakta ve daha çok bağlılık hissetmektedirler. Bununla birlikte farklılıklar grup içi ilişkileri zorlaştırdığı ve sosyal süreçleri olumsuz etkilediği için gruptaki birlik beraberliğin zayıflamasına neden olmaktadır. Bilgi işleme yaklaşımı ise bu yaklaşımın tam tersi olarak farklılıkların grup performansını arttıracağını savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre farklılık derecesi fazla olan gruplarda bulunan kişilerin; farklı geçmiş, bilgi, beceri ve deneyime sahip diğer kişilere ulaşma şansları daha fazladır. Farklılaşma derecesi fazla olan gruplarda bulunan kişiler, belli bir olumsuz duruma ilişkin farklı bakış açıları ve yaklaşımlar geliştirebilmektedirler. Bu kişilerin her biri, ayrı bir bilgi ve uzmanlık kaynağı olarak görülmektedir (Mannix ve Neale, 2005).

2.1.5.4. Örgütsel demografi

Farklılıkların sonuçlarına odaklanan çalışmaların büyük çoğunluğu çalışma gruplarını oluşturan bireylerin demografik farklılıkları üzerine yoğunlaşmıştır. Bu farklılıklar yaş, cinsiyet, mesleki ve kurumsal deneyim gibi değişkenler açısından oluşan farklılıklardır. Bu genel özelliklerin, yaratıcılık, performans yönetimi, iş başarısı vb. örgütsel sonuçlar üzerinde etkileri olduğu belirtilmektedir. Ancak, bu özelliklerin tek başına yarattığı etkilerden ziyade bir arada oluşturdukları etkileri anlamanın çok daha önemli olduğu vurgulanmaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008).

2.1.6. Farklılıkların Yönetimi Modelleri

Farklılıkların yönetimi, örgütlerde çalışanların değişen demografik özellikleri, yasal düzenlemeler ve yönetimde etkinlik sağlama çabaları doğrultusunda 1980'li yıllardan bu yana çok sayıda araştırmacı tarafından ele alınarak incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda da konuyu açıklayan ve anlamayı kolaylaştıran çeşitli

modeller geliştirilmiştir. Bu modeller örgütlerde farklılıklarla ilgili belli bir anlayışın gelişmesine, yararlar / çözümler sunulmasına ve farklılıkların avantaj olarak görülüp bunlara yönelik politikalar üretilmesine olanak sağlamıştır (Barutçugil, 2011).

Farklılık yönetimi konusunda yapılan araştırmalara göre ortaya çıkan modeller ilk modeller, daha sonraki süreçte ele alınan modelleri ifade eden ara modeller ise süreç modelleri olarak ele alınmıştır.

2.1.6.1. Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller

Farklılıkların yönetimi konusunda ilk modeller; örgütlerin farklılıklara verdikleri tepkileri anlamaya ve örgütsel durumu tanımlamaya yönelik modellerdir.

Bu modellerden birincisi R. Roosevelt Thomas'ın "örgüt sınıflaması modeli"dir. Bu model, insan gücünün değişen yapısı karşısında kurumların yönetimde dikkat etmeleri gereken özellikleri esas almakta ve üç boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymaktadır. Örgütler farklılıklar karşısında "olumlu eylem", "farklılıklara değer verme" ve "farklılıkları yönetme" şeklinde üç farklı tepki verebilmektedir. Olumlu eylemler gösteren örgütlerde, kadınların ve azınlıkların insan gücü içinde yer bulabilmeleri için çaba göstermeleri gerektiği görüşü hakimdir. Farklılıklara değer veren örgütlerin ise farklılıkları anlayarak ve kabullenerek çalışan bireyler arasındaki ilişkileri olumlu yönde geliştireceği savunulmaktadır. Farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerde de, farklı insan gücünün sahip olduğu avantajlardan yararlanmaya odaklanılmakta ve farklılıkları düzenlemeyi sağlayan bir kültür benimsenmektedir (Sürgevil, 2010).

Taylor Cox'un örgüt tipi modeli ise örgütleri tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olarak üç şekilde tanımlamıştır. Tekil örgütler, kadınları ve azınlıkları, ancak baskın kültürü benimsemeleri ve kabullenip asimile olmaları halinde bünyesine kabul etmektedir. Çoğulcu örgütler, kadın ve azınlıkların örgüte farklı değerler kattıklarını kabul etmekle birlikte örgüt yapısını onlara göre düzenlemez ve değiştirmez. Cox'a göre örgütler çok kültürlülük aşamasına kadar farklılıkları etkili ve doğru bir şekilde yönetemezler. Çok kültürlülük aşamasına gelebilmiş örgütlerde, kadın ve azınlıklar örgüte katkı sağlayan değerli üyeler olarak kabul edilirler. Çok kültürlü örgütler, farklı

insan gücünden tam olarak yararlanabilmek için büyük değişimlerin gerekli olduğunu kavrar ve buna göre örgütü yapılandırır. Bu örgütler ayrıca çalışanların farklı yeteneklerinden en yüksek düzeyde yararlanabilmeyi sağlayacak ve bu yeteneklerin örgüte olumlu yönde katkı sağlamasını güçlendirecek politika ve uygulamalar geliştirirler (Gökçen ve Çavuş, 2014).

Gary Powell'ın modeli farklılıklarla ilgili olarak bilinen en eski modellerden biridir. Bu modelde örgütler, proaktif, reaktif veya nötr olarak üç farklı şekilde sınıflandırılmakta ve bir örgütte olması gereken en önemli davranış, "proaktiflik" olarak kabul edilmektedir. Proaktif örgütler, kadın ve azınlıkların çalışma yaşamına dahil olması için düzenlenmiş olan yasalara, yasaların olmaması halinde kendi kültüründe insan gücü farklılığına önem vermektedir. Reaktif örgütler, yasalara uymak zorunda olduğunu düşünerek kadın ve azınlıkların işe alınmasına dikkat eder. Nötr örgütler ise, sahip oldukları itibarı kaybedeceklerini düşünerek yeni uygulamaları göz ardı etmeyi ve hiçbir şey yapmamayı tercih ederler (Sürgevil ve Budak, 2008).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili bir diğer model de Robert Golembiewski'nin "örgüt tepkileri modeli"dir. Bu modelde örgütlerin farklılıkları avantaja çevirebilmeleri için nasıl bir yol izlemeleri gerektiği açıklanmıştır (Sürgevil ve Budak, 2008).

2.1.6.2. Farklılıkların yönetimi ile ilgili ara (süreç odaklı) modeller

Farklılık yönetimi ile ilgili geliştirilen süreç odaklı modeller, öğrenen örgütlerde farklılık yönetimini gerçekleştirmeye ve sürekli geliştirmeye odaklanmaktadır.

Bu modellerden biri olan Thomas ve Ely'nin paradigmalar modelinde örgütlerin farklılıkları etkili bir şekilde yönetmede "ayrımcılık ve hakkaniyet", "öğrenme ve etkililik", "erişim ve adalet" olmak üzere üç yaklaşım benimsenmektedir. Bu üç yaklaşımı benimsemeyen ve farklılıkların yönetimine tepki ile yaklaşan örgütlerde örgütün var olan durumunu devam ettirmek amacıyla farklılıklara karşı direnç görülmektedir (Gider, 2016).

"Ayrımcılık ve hakkaniyet" yaklaşımının temelinde örgütlerin kişileri ilk bakışta fark edilen ırk, etnik köken, dil, cinsiyet gibi farklılıkları nedeniyle kurumdan dışlaması ve örgütte çalıştırmaması vardır. Hakkaniyetin sağlanması ve örgütün toplumun yapısını tam olarak yansıtabilmesi için örgütü oluşturan bireylerle ilgili yeniden yapılandırma çalışmalarının yapılması gerekir (Memduhoğlu, 2007). Ayrıca örgütlerde çalışanların ırk, din, etnik köken, cinsiyet vb. farklılıklar nedeni ile işe alım, işten ayrılma, ücretlendirme vb. durumlardaki ayrımcılığın önlenmesi için yasal düzenlemeler yapılmalıdır (Ulucan, 2014).

"Erişim ve adalet" yaklaşımının temelinde ise değişen ve gelişen dünya koşulları doğrultusunda ülkemizde ve diğer ülkelerde grup farklılıklarının artmasıyla ortaya çıkan tüketici çeşitliliği vardır. Örgütlerin tüketici farklılığına uyum sağlayabilmesi, müşterilerini daha iyi anlayabilmesi, onlara daha iyi hizmet verebilmesi ve tüketicinin gözünde "adalet" konusunda olumlu bir algıya sahip olabilmesi için farklı özelliklere sahip bireyleri bünyelerinde bulundurmaları hedeflenen tüketici kitlelerine ulaşımı kolaylaştırmaktadır (Memduhoğlu, 2007).

"Öğrenme ve etkililik" yaklaşımına göre de örgütsel öğrenme, gelişme ve yenilenme durumunun örgütlerde farklılıklara rağmen aynı ekipte olmaktan kaynaklanan birleştirici bir gücü vardır. Bu yaklaşım yasal düzenlemeleri dikkate almakta ve yasaların örgüt içinde daha hızlı ve etkili bir şekilde uygulanması ve benimsenmesi için eğitime önem vermektedir (Gider, 2016).

Süreç odaklı modellerden bir diğeri de Taylor Cox'un gözden geçirilmiş modelidir. Bu modelde, bir örgütün çok kültürlü olabilmesi için uygulaması gereken politika ve uygulamalar 1."liderlik", 2."ölçme ve araştırma", 3."eğitim", 4."yönetim sistemlerinin düzenlenmesi" ve 5."süreklilik sağlamak" olarak beş temel boyuta ayrılmıştır. Farklılıkların yönetiminde sahip olunan başarı, örgütün bu beş boyuttan her birinde sahip olduğu gelişmeye bağlıdır (Sürgevil ve Budak, 2008).

Allen ve Montgomery'nin farklılık yaratma modeli, diğer modellerden farklı olarak farklılık yönetimi sürecini değişim modeli ile ele almış ve farklılıkların etkin bir şekilde yönetilebilmesinin değişim süreçleri ve örgütsel gelişim ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu modele göre örgütler farklılıkların değişimi sürecinde tepe

yöneticilerin sorumluluğunda vizyon ve amaç belirler, iletişim ve yönetsel faaliyetlerle içinde bulundukları durumu çözerler. Yeni oluşan durumda, işe alma, eğitim ve geliştirme, mentorluk, kariyer geliştirme vb. ile değişim için harekete geçerler. Geliştirilen politika ve prosedürler, iş tanımları ve ödüllendirme sistemi ile de bekledikleri sonuca ulaştıklarında yeniden donarlar (Allen ve Montgomery, 2001).

Farklılıkları etkin ve doğru bir şekilde yönetebilen örgütlerin özelliklerini ortaya koyan tam bütünleşme modeline göre tam bütünleşmiş örgütlerde farklılıklara yönelik destekleyici politikalar, uygulamalar ve kültür geliştirilmektedir (Gürkan ve Koçoğlu, 2014).Modele göre farklılıklarla ilgili etkili bir yönetim üç basamaklı bir süreçtir ve bu süreçte dört temel algı bulunmaktadır. Bu algılar "sosyal algılar", "tehdit algısı", "adalet algısı" ve "fayda algısı"dır (Sürgevil, 2010).

Farklılık yönetimi sürecinin sorun tanılama aşamasında farklılıkları yönetme ihtiyacının gerekli olduğunu fark eden örgüt, farklılıkları yönetmeye ilişkin çabalar ve girişimler başlatarak bunları destekler. Bu aşamada örgütün tepe yöneticilerinin farklılık yönetiminin örgüte değer katacağı konusunda ikna edilmesi gerekir. Bu aşamada algılar önemli bir rol oynar. Özellikle farklılık yönetiminin kuruma katacağı "fayda" ve "sosyal algılar" ile "adalet" algısının eksik kalması durumunda farklılık yönetimi sürecinin başarısız olma riski artmaktadır. Sürecin uygulama aşamasında farklılıkların örgüt kültürüyle entegre olmasını desteklemek amacıyla yapısal ve sosyal girişimler ile politika ve prosedürler uygulanmaktadır. Modelin üçüncü aşaması "istikrar sağlama" başka bir deyişle bu değişimi sürdürme ve geliştirme aşaması olarak kabul edilir. Farklılıkların yönetimi için belirlenen politika ve uygulamalar gerçekleştirildikten sonra örgüt kültürü içinde sürekliliğini sağlama aşaması olarak da kabul edilir (Gider, 2016).

Barak (2000) tarafından geliştirilen "kapsayıcı model" de ise farklılık yönetiminin daha etkili olabilmesi için sadece örgütün iç çevresine yönelik yapılan düzenlemelerin değil dış çevresinin de dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. Hem iç çevreyi hem de dış çevreyi dikkate alan örgütleri de "kapsayıcı örgüt" olarak tanımlamıştır. Bu modele göre örgüt içinde farklılık yönetimi için oluşturulan

politikalar tek başına yetersiz kalabilir, ancak bu politikalar kurum dışında ulusal ya da uluslararası topluma yayılırsa başarılı olabilir (Barak, 2000).

2.1.7. Farklılıkların Etkin Yönetiminin Yararları

Çalışma yaşamında farklılıkların etkin bir şekilde yönetilmesi bireysel olduğu kadar toplumsal ve örgütsel açıdan da çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bireysel açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde çalışanların psikolojik şiddet, negatif ayrımcılık gibi olumsuz durumlara maruz kalmadıkları ve bu nedenle de örgüt içinde diğer çalışanlarla daha barışık bir şekilde çalışabildikleri, dikkatlerini işlerine verebildikleri ve bunun da motivasyonlarını artırdığı ifade edilmektedir (Barutçugil, 2011). Toplumsal açıdan yararları değerlendirildiğinde farklılıkların yönetilmesiyle toplumdaki ayrımcılık, dışlama, önyargı ve bu nedenlerden kaynaklanan gerginlik ve çatışmaların ortadan kalktığı, bireylerin kendilerini daha huzurlu ve güvenli hissettikleri ifade edilmekte ve böyle bir ortamın onların daha istekli ve verimli çalışmalarını, kendilerine, örgüte ve topluma daha fazla katma değer kazandırdıkları vurgulanmaktadır. Son olarak örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise farklı fikirlerin ortaya çıkmasıyla birlikte yaratıcılığın ve yeni ürün/ hizmet geliştirilmesinin önü açılmakta, nitelikli çalışanların yetiştirilmesi ve elde tutulması kolaylaşmakta, hedef kitle ve kar oranı artmakta ve yöneticilerin de etkinliği artmaktadır (Barutçugil,2011).

Tozkoparan ve Vatansever (2011) yapılan çalışmalar sonucunda işgücünü farklı özelliklere sahip bireylerden oluşturan örgütlerin;

a) Farklı yeteneklere sahip kişileri örgüte çekebildiği ve istihdam edip örgütte tutabildiği,

b) İşgücü devir oranını ve işe devamsızlık maliyetini azalttığı ,

c) Çalışanlara esneklik ve isteklilik sağladığı,

d) Çalışanların örgütsel bağlılığını, moral ve motivasyonunu artırdığını,

e) Küreselleşme ve teknolojideki değişimin etkisini çok daha iyi yönetebildiği,

f) Yaratıcılığı ve yeniliği artırdığı,

g) Müşterilerin ihtiyaçlarını daha kolay anladığı,

h) Yeni ürün, hizmet ve stratejilerin geliştirilmesini sağladığı,

ı) Örgütün itibar ve imajını geliştirdiğini ve

i) Örgütteki gruplar için çeşitli fırsatlar ve sosyal bir kaynaşma ortamı yarattığı belirtilmiştir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011).

Farklılıkların yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı gereği çalışanların güçlendirilmesi için de gerekli olan ve uzun süre etkisini gösterecek bir uygulamadır (Gorman ve Lieutenant, 2000; Köksalan, 2019).

Farklılıkların yönetimi uygulamalarının başarılı olması ve yarar sağlaması için çalışanların buna yönelik uygulamaların adil ve eşit olduğuna inanması gerekir. Bu nedenle, yöneticilerin uygulamaları hakkaniyetli bir şekilde yürütmeleri ve çalışanlara bunu kanıtlamaları beklenmektedir (Allen ve Montgomery, 2001).

2.1.8. Hemşirelikte Farklılıkların Yönetimi

Toplumda yaşanan demografik değişiklikler, hem insan gücünün hem de diğer nüfusun giderek farklılaşmasına yol açmaktadır. Sağlık hizmetleri de diğer hizmet sektörleri gibi bu demografik değişikliklerinden etkilenmektedir. Sağlık kurumları bir yandan hızla farklılaşan hasta nüfusa hizmet verirken, bir yandan da değişen topluma bağlı olarak farklılaşan çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmeyi amaçlamaktadır (Tarhan, 2011).

Sağlık hizmetlerinin temel yapıtaşını oluşturan hemşirelik de bireylere uygun, kişisel değerlere ve yaşam biçimlerine saygılı, insana yakışan bir hizmet sunmayı hedefleyen bir meslektir. Bu mesleğin üyeleri sahip oldukları etik anlayış gereği insanları yaş, cinsiyet, eğitim, ülke, etnik köken, kişilik, kültür, dini tercih, geldiği yöre, bedensel engel, cinsel tercih vb. farklılıklarına göre ayrım yapmadan hizmet sunmaktadırlar. Uluslararası Hemşireler Birliği Etik Kodu da hemşireliğe ihtiyacın evrensel olduğunu, hemşireliğin özünde ulus, dil, din, cins, inanç, yaş, politik görüş ve sosyal statü farkı gözetmeksizin insan yaşamına ve insan haklarına değer ve saygı olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda hemşirelerin sağlık bakım hizmeti verdikleri

kişilerin bireysel farklılıkları ve benzerlikleri hakkında bilgi sahibi olması ve duyarlı olması gerekmektedir (Tarhan, 2011).

Hemşireler çalışma yaşamında birçok farklı kişiliğe, kültüre, yaşa, cinsiyete, etnik kökene vb. sahip bireyler ile karşılaşmakta bazen bu bireylere hizmet vermekte bazen de bu bireylerle aynı ortamda çalışmaktadırlar. Bu doğrultuda toplumda yer alan birçok farklılık hem hemşirelerin hizmet alanına hem de ekip içine yansıdığından hemşirelerin farklılıkları anlaması ve hizmet verdikleri ve birlikte çalıştıkları bireylerin farklı ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi cevap verebilmesi önemlidir (Tarhan, 2011).

2.2. Örgütsel Mutluluk

2.2.1. Mutluluk Kavramı

Geçmişten günümüze bilim insanları bireylerin iyi bir yaşam sürmesini sağlayacak kaynakları araştırmışlar ve iyi bir yaşamın temel bileşenlerinden birinin kişinin kendi hayatını sevmesi ve mutlu olması olduğunu ifade etmişlerdir (Bayram, 2020).

Türk Dil Kurumu'na göre mutluluk "Bütün özlemlere eksiksiz ve sürekli olarak ulaşılmaktan duyulan kıvanç durumu" dur (TDK, 2021). Bir başka tanıma göre ise mutluluk kişilerin hayatındaki olumlu ya da olumsuz olay ve deneyimleri nedeniyle oluşan duygusal durum olarak kabul edilmekte (Gitmez ve Morçöl, 1994) ve öznel bir iyi oluşu ve yaşam memnuniyetini de kapsamaktadır (Bayram, 2020). Ayrıca mutluluk, kişilerin yaşamdan doyum almasını, olumlu duygularını yüksek olumsuz duygularını düşük düzeyde tutmasını, iş doyumunu, bireyin kendini kabul etmesini, başkalarıyla pozitif ilişkiler kurmasını, özerk olmasını da içermektedir (Bayram, 2020).

2.2.2. Örgütsel Mutluluk Kavramı

Mutluluk, öznel bir kavram olmasının yanı sıra sosyal ve kişiler arası ilişkiler ile çalışma yaşamında örgütleri de etkileyen bir kavramdır. Çünkü bireyin mutluluk

durumu çalıştığı örgütteki farklı sosyal yapılar ve durumlar tarafından etkilenmektedir (Arslan, 2018).

Örgütsel mutluluk, bireylerin iş başarısını en yüksek seviyeye yükselten ve bireyi potansiyelini gerçekleştirmek üzere motive eden bir düşünce yapısıdır. Bireyler, en iyi ve mutlu bir hayata sahip olmak için çok iyi koşullara sahip kurumlarda çalışmak isterler. Bu doğrultuda örgütsel mutluluk, bireylerin genel mutluluk seviyelerini etkileyebilen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Çetin, 2019).

Bireylerin çalıştıkları örgütte farklı duygular deneyimledikleri ve bu deneyimlerin de bireylerin potansiyelini gerçekleştirmelerini ve hedefledikleri mutluluğa ulaşmalarını etkilediği ifade edilmektedir. Örgütsel mutluluğun çalışanların genel mutluluğu etkilediği ifade edilmesi ile birlikte bazı örgütlerin çalışanların mutlu olmalarına yönelik olarak yapılandırılmadığı, bazı örgütlerin ise çalışanların genel mutluluklarını önemsedikleri belirtilmektedir. Çünkü mutlu çalışanların potansiyellerinin üzerine çıkarak örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine daha fazla katkıda bulundukları vurgulanmaktadır (Çetin, 2019).

Mutlu çalışanlara sahip olan örgütlerin verimliliğinin artacağı, çalışanların da daha üretken olacakları bu nedenle de örgütlerin, çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerini arttıracak etkenleri belirlemeleri gerektiği belirtilmektedir. Yöneticilerin bu etkenleri belirlerken de çalışanların kişiliklerini, duygularını, algılarını, tutumlarını vb. dikkate almaları da beklenmektedir (Arslan, 2018).

Örgütsel mutluluk kavramı sadece memnun olmayı, olumlu duygusal deneyime, iyi duygulara sahip olmak değil bireyin hayatının anlamının olmasını da kapsamaktadır (Arslan, 2018).

2.2.3. Örgütsel Mutluluğun Boyutları

Örgütsel mutluluğun boyutları ile ilgili farklı görüşler bulunmakla birlikte genel olarak örgütsel mutluluğun beş alt boyutu bulunduğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar;

• Katkı: Bireyin çalıştığı iş yerinin gelişmesi için verdiği emektir.

• Kültür: Bireyin bulunduğu örgüte uyum derecesidir.

• Güven: Bireyin işini kendisine uygun bulmasıdır.

• Bağlılık: Bireyin kendini örgüte ait hissetmesidir.

• Kanaat: Bireyin sahip olduklarına şükrederek elindekiyle kendini mutlu hissetmesidir (Bayram, 2020).

Bir başka çalışmada ise örgütsel mutluluğun boyutlarına ilişkin Warr'ın yaklaşımını temel alınmakta ve örgütsel mutluluğun "olumlu duygular", "olumsuz duygular" ve "potansiyelin gerçekleştirilmesi" olmak üzere üç boyuttan oluştuğu öne sürülmektedir (Arslan, 2018).

Olumlu duygular boyutu, doyum verici duygular yaşamayı içermektedir. Olumlu duygular; umut, neşe, sevinç, heves, gurur, istek, memnuniyet, gurur, huzur, ilgi gibi bireyi mutlu eden duygulardır (Bulut, 2015). Bu duyguların varlığı bireyde memnuniyet duygusu uyandırır ve bu duygu yüksek derece mutluluk yaşandığını göstermektedir (Arslan, 2018).

Olumsuz duygular ise üzüntü, stres, sıkıntı, kızgınlık, kıskançlık gibi kişileri mutsuz eden duygulardır (Bulut, 2015). Olumsuz duygular yaşayan insanlar memnuniyetsizlik hissi, aşırı endişe ve depresif duygular içindedir (Arslan, 2018; Diener, 2000). Olumsuz duygular işyerinde huzursuzluk, gerginlik, sinirlilik, sabırsızlık, endişe, stres, depresyon, üzgün olma, boşa çaba harcama hissi vb. duyguları kapsamaktadır (Bulut, 2015).

Potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu da kişilerin bireysel özelliklerini tanıyarak ve potansiyelini fark ederek kendini geliştirmesini ve gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. Kişinin sahip olduğu yeteneklerini ve potansiyelini sergileyebileceği çalışmalar yapması, işinde mevcut yeteneklerinden farklı beceriler kazanma olanağı, işinden zevk alması, üstün yönlerini gösterebilmesi, performansını ve yeteneklerini arttırabilmesi, zorlukların üstesinden gelmesi, hoşlanılan işleri yapması, potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutuyla ilişkili kavramlar olarak sayılabilir (Çetin, 2019).

2.2.4. Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler

Örgütsel mutluluğu etkileyen bir çok faktör bulunmakla birlikte bu faktörler bireysel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılmıştır.

2.2.4.1. Bireysel faktörler

Bireylerin sahip oldukları bireysel özelliklerin mutluluğu nasıl etkilediği konusunda pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte bu çalışmalarda bireysel özelliklerin mutluluk üzerindeki etkisinin sürekliliği de değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar sonucunda ortaya çıkan "Sabit Nokta Kuramı"na göre bireyler belli bir mutluluk seviyesine sahiptir ve hayatlarında meydana gelen bazı değişiklikler ile bu mutluluk seviyesi değişebilmektedir. Bireylerin yaşamlarında oluşan değişikliklerin etki oranı düştüğünde ya da ortadan kalktığında bireyin mutluluk seviyesi yine sabit noktaya geri dönmektedir (Lykken ve Tellegen, 1996).

Literatürde bireysel özelliklerin, mutluluk üzerinde %39'a varan bir etkiye sahip olduğu, mutluluk düzeyi yüksek olan kişilerin kendilerini daha iyi hissettikleri, kişilerarası iletişimi olumlu etkilediği, mutlu insanların birlikte çalıştıkları diğer insanları da olumlu yönde etkilediği ve çalışma yaşamının olumsuzdan olumluya dönüştürülmesinde önemli faktörlerden biri olduğu ifade edilmiştir (Demircan, 2019).

Bireylerin kişilik yapısının ve bu kişilik yapısına bağlı olarak sergiledikleri davranışların kalıcı mutluluğu daha fazla etkilediği düşünülmektedir. Ayrıca çevrenin bireyin mutluluğu üzerindeki etkisi bilinmekle birlikte, bireyin kişilik yapısının kalıcı mutluluk üzerinde daha etkili olduğu kabul edilmektedir (Demircan, 2019; Saföz Güven, 2008).

Neşeli, kendisi ve çevresiyle barış içinde yaşayan bireylerin daha çabuk mutlu olabildiği, kişilerarası iletişimde sevgi - saygı yaklaşımı ile sorunlara daha hızlı çözüm bulabildikleri, daha uyumlu oldukları ifade edilmektedir. Mutsuz olan bireylerin de kişilerarası ilişkilerinin zayıfladığı ve zamanla daha da mutsuz oldukları, uyumlu çalışamadıkları ve zamanla yalnızlaştıkları belirtilmektedir (Kırbıyık, 2012).

Mutluluk üzerinde etkili olan önemli faktörlerden biri olan kişilik, bireyde genetik olarak bulunan özelliklerin ve yaşam boyu edindiği deneyimlerin, kişinin davranışlarına yansımasıdır (Doğan ve Eryılmaz, 2013). Kişiliğin oluşmasında ve gelişmesinde en önemli role sahip olan faktör genetik özelliklerdir.

Bireyin mutluluğu üzerinde en büyük etkinin % 50 oranla genetik faktörlere, %40 oranla yaşam etkinliklerine ve %10 oranla da yaşam şartlarına ait olduğu belirtilmiştir (Doğan, 2012).

Bireylerin genetik olarak sahip olduğu özelliklerden biri olan cinsiyetin mutluluk üzerine etkisi ile ilgili olarak her iki cinsiyetin de mutlu olabileceği, cinsiyetin mutluluğu etkilemediği belirtmiştir. Ancak kadınların erkeklere göre daha çok olumsuz duygu ifade etmelerine karşın yaşamda daha doyumlu oldukları yani kadınların erkeklere oranla daha mutlu oldukları belirtilmiştir (Kangal, 2013).

Bireylerin yaşı açısından mutluluk durumları değerlendirildiğinde bazı araştırmacılara göre yaş ilerledikçe mutluluk algısı giderek azalmaktadır. Ancak bazı araştırmalara göre de bireylerin zaman içerisinde hedeflerine ulaşmış olmaları ve bundan haz duymaları, gelirinin artması, deneyiminin artması vb. nedenlerden dolayı yaşın mutluluk algısı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Tan, 2006).

Bir başka kişisel faktör olan eğitimin mutluluk üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar sonucunda çalışma ortamında eğitimle birlikte gelen statünün bireylere mutluluk verebildiği, alınan eğitimler sonucunda bireylerin düşünce kalitesinin yükseldiği görülmüş ve bu durumların bireylerin mutluluğu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Bununla birlikte bireylerin eğitim düzeylerine göre çalışma ortamında nitelikli personel olarak istihdam edilmesinin ve buna paralel olarak gelirinin artmasının da bireylerin mutluluğuna olumlu yansıdığı, bireylerin özgüveninin arttığı bunun da mutluluğu olumlu etkilediği belirtilmiştir (Bakioğlu ve İnandı, 2001).

2.2.4.2. Çevresel faktörler

Bireyler günlük yaşantılarında bir çevre içinde faaliyet göstermekle birlikte çalışma yaşamında da bir iş çevresi içinde faaliyet göstermektedirler. İş çevresinde

yapılan grup çalışmaları ve kişiler arası iletişim/etkileşimler örgütsel mutluluğun sağlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Birey ve çevre arasındaki uyum ne kadar iyiyse, çalışanların işyerinde o kadar mutlu ve daha verimli olabileceği ifade edilmektedir (Demircan, 2019).

Bireyin üyesi olduğu örgütlerde kişinin yaptığı işin kendisi, işinden duyduğu ve algıladığı memnuniyet, örgütteki diğer çalışanlarla olan iletişimi, örgütteki yönetim politikaları, yöneticilerin tutumu vb. faktörler bireylerin örgütlerdeki mutluluğunu etkileyen önemli unsurlardır (Bulut, 2015).

Ayrıca kişinin yaptığı işin kişi için anlamlı olmasının, yaptığı işten haz almasının, iş motivasyonunun yüksek olmasının, bireysel becerilerini geliştirebilme imkanının olmasının, yaptığı iş ile uyumlu olmasının, çalışma ortamında kendini özgür hissetmesinin, kişinin özelliklerine ve yeteneklerine uygun işte çalıştırılmasının, işin toplum tarafından kabul gören prestijli bir iş olmasının örgütsel mutluluk ile doğru orantılı olduğu belirtilmektedir (Demircan, 2019).

2.3. Farklılıkların Yönetimi ve Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki

Çalışan bireylerin mutluluğu örgüt içi ya da örgüt dışı birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler arasında örgütte yapılan uygulamalar ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütsel mutluluğun sağlanmasında en önemli faktörlerden biridir (Arslan, 2018).

Örgütsel uygulamalardan biri olan ve örgüt içi çevresel özellikler olarak kabul edilen örgütte çalışanlar arasındaki farklılıkların yönetilme biçimi çalışan bireylerin örgütsel mutluluklarının sağlanmasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Tamamen homojen bir örgütte çalışanların, farklılıkları yüksek bir örgütte çalışmanın daha çekici olduğunu düşündüğü, örgütteki farklılıklar etkin yönetildiğinde çalışanların birbirlerini daha iyi anladıkları ve morallerinin yükseldiği de belirtilmektedir (Sürgevil, 2010).

Bu doğrultuda çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerini olumlu etkileyen farklılık yönetimi yaklaşımlarının benimsenmesi, olumsuz etkileyen yaklaşımlardan kaçınılması, farklılıklara saygı duyulacak bir çalışma kültürünün oluşturulması,

çalışanların örgütsel mutluluğunu olumlu olarak etkileyen eşitlik, erişim, tümleştirme ve öğrenme yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Daniels, Watson ve Gedikli, 2017).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerine etkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı, kesitsel ve ilişki arayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.

1. Hemşirelerin çalıştıkları kurumda farklılık yönetimi algıları nasıldır?
2. Hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki örgütsel mutluluk düzeyleri nedir?
3. Hemşirelerin farklılık yönetimi algıları örgütsel mutluluk düzeylerini etkilemekte midir?

3.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma Kasım 2019 –Haziran 2021 tarihleri arasında yürütülmüştür. Araştırma verileri Aralık 2019- Şubat 2021 tarihleri arasında Ankara il merkezinde bulunan bir Sağlık Bakanlığı Hastanesi, bir üniversite hastanesi ve bir özel hastane olmak üzere üç hastanede çalışan 2420 hemşire arasından 740 kişiye ulaşılabilmiş ve 204 gönüllü hemşireden veri toplanmıştır.

3.3. Evren- Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'da bulunan hastanelerde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçiminde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden biri olan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre evren kapsamında yer alan hastaneler bağlı oldukları organizasyon yapılarına göre üniversite hastaneleri, Sağlık Bakanlığı Hastaneleri ve özel hastaneler olarak 3 gruba ayrılmış ve bu gruplar içinden de her bir grubu temsilen en az 300'er hemşirenin örnekleme alınması planlanmıştır. Araştırmada örnekleme alınan tüm hemşirelere ulaşılması hedeflenmiş ancak veri toplama aşamasında hemşirelerin izinde olmaları, anket formunu yanıtlamak istememeleri, pandemi sürecinin başlaması vb. nedenlerle 740 hemşireye ulaşılabilmiştir. Bu kişiler arasında çalışmaya katılmaya gönüllü 211 kişi

anket formunu doldurmuş ancak bunların 204 tanesi çalışmaya dâhil edilebilmiştir. Çalışma grubunda örneklem sayısı 204 olarak ele alındığında, G-Power (versiyon 3.1.7) programı kullanılarak %95 güven aralığında, %5 hata payı ve 0.5 etki büyüklüğü ile güç 0.962 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler örneklem sayısının bu çalışma için yeterli olduğunu göstermektedir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanmasında Kişisel Bilgi Formu, Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği'ni içeren bir anket formu kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi formu: Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik çalışılan hastane türü, çalışılan birim, cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi, kurumsal deneyim süresi, çalışılan pozisyon ve çalışma şekli olarak 11 sorudan oluşmaktadır (Ek 1).

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (FYÖ): Hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarını ölçmek için Çınar (2013) tarafından geliştirilerek geçerlik- güvenirlik test edilen ölçek 30 madde ve üç alt boyuttan (Bireysel Tutum ve Davranışlar – 4 madde; Örgütsel Değer ve Normlar – 12 madde; Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar – 14 madde) oluşmakta ve beşli likert tipi (Kesinlikle katılmıyorum -1, Katılmıyorum -2, Kararsızım -3, Katılıyorum -4, Kesinlikle Katılıyorum -5) yanıtlanmaktadır (Ek 2). Ölçek alt boyut puan ortalamaları üzerinden değerlendirilmekte olup alt boyut puan ortalamasının artması farklılık yönetimi algısının olumlu olduğunu göstermektedir. Çınar (2013)'ın çalışmasında ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,96 olarak bulunurken, bu çalışmada Cronbach Alfa değeri 0,97 olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ): Hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerini ölçmede Arslan ve Polat (2017) tarafından geliştirilerek geçerlik- güvenirliği test edilen ÖMÖ kullanılmıştır. 29 madde ve üç alt boyuttan (Olumlu Duygular- 9 madde, Olumsuz Duygular- 12 madde ve Potansiyelin Gerçekleştirilmesi- 8 madde) oluşan ölçek beşli likert tipinde yanıtlanmaktadır (Ek 3). ÖMÖ' ye verilen yanıtlar; olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutlarında Hiç (1)'ten Tamamen (5)'e, potansiyelin

gerçekleştirilmesi boyutunda ise Tamamen Katılmıyorum (1)'dan Tamamen Katılıyorum (5)'a doğru sıralanmaktadır. Olumsuz duygular boyutundaki 12 madde ters puanlanmaktadır. Ölçek toplam puan üzerinden değerlendirilmekte olup ölçekten alınan puanın artması örgütsel mutluluk düzeyinin arttığını, puanın azalması ise örgütsel mutluluk düzeyinin azaldığını göstermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri toplamda 0.96, olumlu duygular alt boyutu için 0,94, olumsuz duygular alt boyutu için 0,95 ve potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutu için 0,92 olarak hesaplanmıştır (Arslan ve Polat, 2017). Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,95 olarak belirlenmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Veri toplama aşamasında örnekleme alınan hastanelere gidilerek birimler ziyaret edilmiş ve ulaşılabilen hemşirelere araştırmacı tarafından araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra araştırmaya katılmayı kabul eden hemşirelere yüz yüze anket formları dağıtılarak doldurduktan sonra geri alınmıştır. Ancak veri toplama aşamasında pandemi sürecinin başlaması ile birlikte yüz yüze veri toplama olanağı bulunamadığından geri kalan veriler çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Buna göre ilgili kurum yöneticileri ile görüşülerek anket formu hemşirelerin kurumsal e-mail adreslerine gönderilerek araştırmaya davet edilmiş ve gönüllü olanların anket formunu doldurmaları istenmiştir. Bu süreçte örneklem kapsamındaki hastanelerde 740 hemşireye ulaşılabilmiş, ancak 204 hemşireden kullanılabilir veri elde edilebilmiştir.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Veriler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra bir istatistik uzmanı tarafından SPSS 22.00 istatistik paket programı ile değerlendirilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde frekans ve yüzde dağılımı, tanımlayıcı istatistikler, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi, Lineer Regresyon analizi, t testi, Tek Yönlü Varyans analizi, Kruskal Wallis H testi, LSD Post Hoc testi ve Cronbach Alfa analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Skewnes-Kurtosis değerlerine

bakılmış ve bu değerlerin tümü istatistiksel olarak kritik değer aralığında bulunmuştur. Bu bulgular verilerin normal dağılıma uyduğunu gösterdiğinden (Tablo 3.1) verilerin analizinde gruptaki kişi sayısı 30'u aşan verilerde parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 3.1. Skewness-Kurtosis analizi sonuçları

	Skewness	Kurtosis
Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	-,539	,421
Örgütsel Değer ve Normlar Boyutu	-,336	-,177
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	-,298	,384
Farklılıklar Yönetimi Ölçeği	-,308	,173
Olumlu Duygular Boyutu	,297	-,427
Olumsuz Duygular Boyutu	-,391	-,957
Potansiyelin Gerçekleştirilmesi Boyutu	-,293	-,142
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	-,210	-,595

3.7. Etik İlkeler

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekleri geliştiren araştırmacılardan ölçeklerin kullanılabilmesi için e-mail yoluyla izin alınmıştır (Ek 4) Araştırmanın etik açıdan uygunluğu konusunda Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'ndan etik onay (Ek 5) ve veri toplanan hastanelerden Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastane ile üniversite hastanesinden yazılı, özel hastaneden ise sözel olarak resmi izinler alınmıştır (Ek 6). Ayrıca katılımcılara bilgilendirilmiş gönüllü olur formu ile araştırma konusunda gerekli açıklamalar yapılarak gönüllü olanlardan veri toplanmıştır.

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın veri toplama aşamasında pandemi sürecinin başlaması ile birlikte katılımcılardan yüz yüze veri toplamada sıkıntılar yaşanmış ve hedeflenen örneklem sayısına ulaşılamamıştır. Bu durum araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili hemşireler üzerinde yapılmış çok fazla

araştırmanın olmaması araştırma sonuçlarının tartışılmasında sınırlılıklara neden olmuştur. Bununla birlikte araştırma sonuçları sadece örnekleme alınan hastanelerde çalışan ve araştırmaya katılan hemşirelerin kendi beyanları ile sınırlıdır.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre dağılımları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerinin dağılımı (n=204)

Kişisel ve mesleki özellikler	n	%
Çalışılan hastane		
Sağlık Bakanlığı Hastanesi	131	64,2
Üniversite Hastanesi	30	14,7
Özel Hastane	43	21,1
Çalışılan birim		
Dahili birim	21	10,3
Cerrahi birim	33	16,3
Yoğun bakım- acil servis- ameliyathane	128	63,0
İdari birim	9	4,4
Poliklinik	4	2,0
Radyoloji	2	1,0
Kan alma	1	,5
Psikiyatri	1	,5
Kan bankası	2	1,0
Çocuk servisi	2	1,0
Yaş		
25 yaş ve altı	67	32,8
26-30 yaş	67	32,8
31-35 yaş	35	17,2
36-40 yaş	13	6,4
41 yaş ve üzeri	22	10,8
Cinsiyet		
Kadın	170	83,3
Erkek	34	16,7
Medeni durum		
Evli	75	36,8
Bekar	129	63,2

Tablo 4.1.'in devamı	n	%
Çocuk sayısı		
Yok	138	67,6
1	35	17,2
2	24	11,8
3	7	3,4
Eğitim durumu		
Sağlık meslek lisesi mezunu	28	13,7
Ön lisans mezunu	28	13,7
Lisans mezunu	131	64,2
Lisansüstü mezunu	17	8,4
Mesleki deneyim		
0-5 yıl	106	52,2
6-10 yıl	42	20,7
11-15 yıl	25	12,3
16-20 yıl	18	8,9
21 yıl ve üstü	12	5,9
Kurumdaki deneyim		
0-5 yıl	142	69,6
6-10 yıl	38	18,6
11-15 yıl	12	5,9
16-20 yıl	4	2,0
21 yıl ve üstü	8	3,9
Pozisyon		
Hemşirelik hizmetleri müdürü / müdür yardımcısı	8	3,9
Servis sorumlu hemşiresi	20	9,8
Servis hemşiresi	172	84,3
Diğer	4	2,0
Çalışma şekli		
Sürekli gündüz	52	25,5
Vardiyalı	150	73,5
Sürekli gece	2	1,0

Tablo 4.1. incelendiğinde araştırmaya katılan hemşirelerin % 64,2' sinin Sağlık Bakanlığı Hastanesinde çalıştığı, % 63 'ünün Yoğun bakım- acil servis-ameliyathane birimlerinde görev yaptığı, % 65,6' sının 30 yaş altında olduğu, % 83,3' ünün kadın, % 63,2' sinin bekar olduğu ve % 67,6' sının çocuğunun olmadığı,% 64,2' sinin lisans mezunu, % 52,2' sinin 0-5 yıl arasında mesleki deneyime, % 69,6' sının da 0-5 yıl arasında kurumsal deneyime sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca

hemşirelerin % 84,3' ünün servis hemşiresi olarak görev yaptığı ve % 73,5' inin vardiyalı çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği'nden aldıkları puanlara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.2.'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği puanlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (n=204)

Ölçekler ve alt boyutları	Min.	Max.	Ort.	SS
Bireysel tutum ve davranışlar	4,00	20,00	13,24	3,24
Örgütsel değer ve normlar	13,00	60,00	38,69	9,58
Yönetsel uygulamalar ve politikalar	15,00	70,00	46,39	10,52
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği (Toplam)	35,00	150,00	98,32	22,16
Olumlu duygular	9,00	45,00	24,36	7,64
Olumsuz duygular*	12,00	60,00	40,67	13,25
Potansiyelin gerçekleştirilmesi	10,00	40,00	29,42	6,04
Örgütsel Mutluluk Ölçeği (Toplam)	38,00	139,00	94,43	22,25

*Bu alt boyuttaki maddeler ters puanlanmıştır.

Hemşirelerin FYÖ' nden aldıkları puanlar incelendiğinde bireysel tutum ve davranışlar alt boyut puan ortalamasının 13,24±3,24, örgütsel değer ve normlar alt boyut puan ortalamasının 38,69±9,58, yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyut puan ortalamasının ise 46,39±10,52 olduğu, ölçek toplam puan ortalamasının ise 98,32±22,16 olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre hemşirelerin en olumlu algıladıkları farklılık yönetimi boyutunun yönetsel uygulamalar ve politikalar olduğu, en olumsuz algıladıkları boyutun ise bireysel tutum ve davranışlar olduğu görülmüştür. Hemşirelerin genel farklılık yönetimi algısının ise orta düzeyde olduğu değerlendirilmiştir (Tablo 4.2.).

Katılımcıların ÖMÖ 'nden aldıkları puanlar incelendiğinde ise olumlu duygular alt boyut puan ortalamasının 24.36±7.64, olumsuz duygular alt boyut puan

ortalamasının 40.67±13.25, potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyut puan ortalamasının 29.42±6.04, Örgütsel Mutluluk Ölçeği toplam puan ortalamasının ise 94,43±22,25 olduğu saptanmıştır (Tablo 4.2.). Bu bulgulara göre hemşirelerin olumsuz duygu düzeylerinin daha az olduğu ve genel örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.3. FYÖ ve ÖMÖ alt boyutları arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon değerleri

FYÖ ve alt boyutları / ÖMÖ ve alt boyutları		Bireysel Tutum ve Davranışlar	Örgütsel Değer ve Normlar	Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Farklılıklar Yönetimi Ölçeği
Olumlu Duygular	r	,343*	,454*	,488*	,478*
	p	,000	,000	,000	,000
Olumsuz Duygular	r	,326*	,414*	,371*	,403*
	p	,000	,000	,000	,000
Potansiyelin Gerçekleştirilmesi	r	,321*	,426*	,415*	,428*
	p	,000	,000	,000	,000
Örgütsel Mutluluk Ölçeği	r	,398*	,518*	,501*	,520*
	p	,000	,000	,000	,000

* p<0,001

Tablo 4.3.'de yer alan analiz sonuçlarına göre ÖMÖ alt boyutları olan olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyut puan ortalamaları ile FYÖ alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyut puan ortalamaları arasında zayıf ancak pozitif yönde ve çok ileri derecede anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Genel FYÖ ile ÖMÖ puanları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve çok ileri derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre hemşirelerin bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar ile yönetsel uygulamalar ve politikalar konusundaki farklılık yönetimi algıları olumlu yönde arttıkça örgütsel mutluluk konusunda sahip oldukları olumlu duygular artmakta, olumsuz duygular azalmakta ve potansiyellerini gerçekleştirme düzeyleri de

artmaktadır. Kısacası farklılık yönetimi algısının olumlu olmasının örgütsel mutluluğu artırdığı söylenebilir.

Hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan lineer regresyon analizi sonucu Tablo 4.4.'te verilmiştir.

Tablo 4.4. Hemşirelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerindeki etkisine yönelik lineer regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata	Beta	T	p
Sabit	45,178	6,351		7,113	,000
Bireysel Tutum ve Davranışlar	-,194	,669	-,028	-,289	,773
Örgütsel Değer ve Normlar	,863	,356	,372	2,421	**,016**
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	,398	,287	,188	1,384	,168
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	,522	,060	,520	8,649	**,000**
R=,525	R^2=,275				
$F_{(3,200)}$=25,333 p=,000					

Tablo 4.4.'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile genel olarak farklılık yönetimi algısı örgütsel mutluluk düzeyini olumlu etkilemektedir. (R=.525, R^2=.275 $p<0.05$).

Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar ile farklılıkların yönetimine ilişkin genel algı hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin toplam varyansının % 28'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin yapılan t testi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel

değer ve normların hemşirelerin farklılıkların yönetimi konusundaki algıları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu (p=.016) görülmektedir (Tablo 4.4.).

Araştırma kapsamına alınan, hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre farklılık yönetimi algıları ve örgütsel mutluluk düzeyleri sonuçları Tablo 4.5.'te verilmiştir.

Hemşirelerin çalıştıkları hastane türüne göre, FYÖ ve ÖMÖ puanları karşılaştırıldığında özel hastanelerde çalışan hemşirelerin Sağlık Bakanlığı Hastanesi ve Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelere göre FYÖ ve ÖMÖ puanlarının daha yüksek olduğu ve çalıştıkları hastane türüne göre hemşireler arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur ($p<0.05$). Yapılan ileri analizde farkın özel hastanelerde çalışan hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Hemşirelerin çalıştıkları birime göre, FYÖ puanları karşılaştırıldığında psikiyatri birimlerinde çalışan hemşirelerin FYÖ algılarının daha yüksek olduğu ve gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenirken, bu birimlerde çalışan hemşirelerin ÖMÖ puanlarının diğer hemşirelere göre daha düşük olduğu gruplar arasındaki bu farkın psikiyatri birimlerinde çalışan hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır. Ayrıca polikliniklerde çalışan hemşirelerin örgütsel mutluluk puanlarının diğer hemşirelere göre daha yüksek olduğu ancak gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Hemşirelerin yaşlarına göre, FYÖ ve ÖMÖ puanları karşılaştırıldığında ise 25 yaş altı ve 41 yaş ve üzeri olan hemşirelerin 26-40 yaş arasında olan hemşirelere göre daha yüksek puanlara sahip oldukları ve gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Ancak 41 yaş ve üzerindeki hemşirelerin FYÖ puanları daha yüksek iken ÖMÖ puanı en yüksek grubun 25 yaş altı hemşireler olduğu görülmüştür. Yapılan ileri analizde gruplar arasındaki farkın 25 yaş ve altı hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Tablo 4.5. Hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre FYÖ ve ÖMÖ puan ortalamalarının karşılaştırılması

		FYÖ	**ÖMÖ**
		Ort.±SS	Ort.±SS
Çalışılan hastane	Sağlık Bakanlığı Hastanesi[1]	93,72±21,694	92,66±21,634
	Üniversite Hastanesi[2]	99,30±19,070	87,87±20,898
	Özel Hastane[3]	111,65±20,412	104,37±22,366
	TEST	**F=11,765 p=,000**	**F=6,328 p=,002**
	FARK	**3>1-2**	**3>1-2**
Çalışılan birim	Dahili birim[1]	97,52±15,917	87,90±25,464
	Cerrahi birim[2]	105,06±17,461	89,55±19,785
	Yoğun bakım-acil servis- ameliyathane[3]	95,23±23,527	96,68±22,595
	İdari birim[4]	112,78±10,963	96,67±20,875
	Poliklinik[5]	110,25±26,900	104,00±25,390
	Radyoloji[6]	119,00±4,243	85,00±14,142
	Kan alma[7]	100,00±,000	103,00±,000
	Psikiyatri[8]	129,00±,000	84,00±,000
	Kan bankası[9]	91,50±,707	89,50±12,021
	Çocuk servisi[10]	105,50±14,849	99,50±19,092
	TEST	**KW=19,540 p=,021**	KW=8,307 p=,504
	FARK	**8>1-3-9**	-
Yaş	25 yaş ve altı[1]	102,88±17,523	103,70±19,515
	26-30 yaş[2]	92,79±22,185	89,01±22,682
	31-35 yaş[3]	95,80±28,433	90,80±26,064
	36-40 yaş[4]	97,08±18,369	87,62±11,794
	41 yaş ve üzeri[5]	106,00±22,265	92,45±19,193
	TEST	**KW=10,738 p=,030**	**KW=18,837 p=,001**
	FARK	**1-5>2**	**1>2-3-4-5**
Cinsiyet	Kadın	98,94±22,004	95,01±22,591
	Erkek	95,24±23,005	91,50±20,499
	TEST	t=,888 p=,375	t=,840 p=,402
Medeni durum	Evli	97,95±24,614	91,68±22,663
	Bekar	98,53±20,696	96,02±21,932
	TEST	t=,182 p=,855	t=-1,347 p=,179

Tablo 4.5.'in devamı		**FYÖ**	**ÖMÖ**
		Ort.±SS	Ort.±SS
Çocuk sayısı	Yok[1]	97,26±21,168	95,04±22,125
	1[2]	99,03±21,620	96,77±21,765
	2[3]	105,42±26,789	93,13±23,661
	3[4]	91,29±26,336	75,00±15,790
	TEST	KW=1,355 p=,508	**KW=6,956** **p=,031**
	FARK	-	**Yok-1>3**
Eğitim durumu	Sağlık meslek lisesi mezunu[1]	107,79±22,356	97,96±23,413
	Ön lisans mezunu[2]	108,64±18,262	109,89±17,311
	Lisans mezunu[3]	93,88±21,277	90,84±21,910
	Lisansüstü mezunu[4]	99,94±25,252	90,76±19,696
	TEST	**KW=21,175** **p=,000**	**KW=18,304** **p=,000**
	FARK	**1-2>3**	**2>1-3-4**
Mesleki deneyim	0-5 yıl[1]	99,25±20,047	96,33±22,655
	6-10 yıl[2]	91,88±22,147	92,64±23,195
	11-15 yıl[3]	96,24±27,500	92,96±25,605
	16-20 yıl[4]	108,83±17,527	92,00±14,943
	21 yıl ve üstü[5]	106,50±21,857	92,92±17,774
	TEST	**KW=10,341** **p=,035**	KW=2,214 p=,696
	FARK	**4-5>2**	-
Kurumdaki deneyim	0-5 yıl	97,49±20,665	94,37±21,796
	6-10 yıl	95,16±25,467	92,24±25,447
	11-15 yıl	110,42±26,106	98,50±21,437
	16-20 yıl	107,75±14,818	101,25±18,910
	21 yıl ve üstü	105,13±24,937	96,25±19,998
	TEST	KW=5,998 p=,199	KW=,851 p=,931
Pozisyon	Hemşirelik hizmetleri müdürü \ yardımcısı[1]	116,88±16,856	103,13±14,446
	Servis sorumlu hemşiresi[2]	111,40±25,531	97,25±21,408
	Servis hemşiresi[3]	95,85±21,104	93,93±22,771
	Diğer[4]	101,75±24,985	84,25±11,673
	TEST	**KW=18,487** **p=,000**	KW=2,491 p=,477
	FARK	**1-2>3**	-

Tablo 4.5.'in devamı		FYÖ	ÖMÖ
		Ort.±SS	Ort.±SS
Çalışma şekli	Sürekli gündüz[1]	109,40±19,270	98,08±19,434
	Vardiyalı[2]	94,69±21,935	93,36±23,155
	Sürekli gece[3]	82,50±13,435	79,50±3,536
	TEST	**KW=20,568 p=,000**	KW=2,281 p=,320
	FARK	**1>2**	-

KW: Kruskal Wallis, t: t testi, F: ANOVA

Cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre hemşirelerin FYÖ ve ÖMÖ puanları karşılaştırıldığında kadın hemşirelerle erkek hemşireler arasında ve evli olanlarla bekar olan hemşireler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte kadın ve bekar olan hemşirelerin hem FYÖ hem de ÖMÖ puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Çocuk sayısına göre hemşirelerin FYÖ ve ÖMÖ puanları karşılaştırıldığında ise gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte iki çocuğu olan hemşirelerin FYÖ puanları daha yüksek bulunurken; bir çocuğu bulunan hemşirelerin ÖMÖ puanlarının daha yüksek olduğu ve çocuk sayısı açısından hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yapılan ileri analizde gruplar arasındaki bu farkın çocuğu olmayan ve bir çocuğu olan hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre, FYÖ ve ÖMÖ puanları değerlendirildiğinde sağlık meslek lisesi ve ön lisans mezunu hemşirelerin puanlarının daha yüksek olduğu ve gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulunmuştur. Yapılan ileri analiz sonucunda farkın ön lisans mezunu hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Mesleki deneyimlerine göre, hemşirelerin FYÖ ve ÖMÖ puanları incelendiğinde ise 16 yıl ve daha fazla mesleki deneyime sahip hemşirelerin puanlarının daha yüksek olduğu, farklılıkların yönetimi algısı açısından gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğu bulunurken örgütsel mutluluk açısından hemşireler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Yapılan ileri analizde

farklılıkların yönetimi algısı açısından gruplar arasındaki farkın 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyime sahip hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Kurumsal deneyim açısından hemşirelerin FYÖ ve ÖMÖ puanları karşılaştırıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte 11-15 yıl arasında kurumsal deneyime sahip hemşirelerin farklılıkların yönetimi algısının daha yüksek olduğu; 16-20 arasında kurumsal deneyime sahip hemşirelerin ise örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Hemşirelerin pozisyonlarına göre, FYÖ ve ÖMÖ puanları değerlendirildiğinde hemşirelik hizmetleri müdürü ve müdür yardımcısı olan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu ve farklılık yönetimi algısı açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Yapılan ileri analizde gruplar arasındaki farkın hemşirelik hizmetleri müdürü / müdür yardımcısı ve servis sorumlu hemşirelerinden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

Hemşirelerin çalışma şekline göre, FYÖ ve ÖMÖ puanları değerlendirildiğinde sürekli gündüz çalışan hemşirelerin puanlarının daha yüksek olduğu ve farklılık yönetimi açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu bulunmuştur. Örgütsel mutluluk açısından ise, gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Yapılan ileri analizde gruplar arasındaki farkın sürekli gündüz çalışan hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır (Tablo 4.5.).

5. TARTIŞMA

Küreselleşme, rekabet, vb. faktörler doğrultusunda insan gücünün profili de değişmekte ve çalışma hayatında birbirinden çok farklı kişiler bir arada çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu kadar farklılıkların olduğu bir çalışma ortamında da yöneticilere bu farklılıkları iyi bir şekilde hem çalışan hem kurum yararını sağlayacak şekilde yönetmek düşmektedir. Ancak yöneticiler her ne kadar bu farklılıkları iyi bir şekilde yönetmeye çalışsalar da çalışanların bu konudaki algıları kurumsal çıktıları etkilemektedir. Bu çıktılardan biri de kişilerin çalıştıkları örgütteki mutluluklarıdır.

Sağlık hizmetleri de farklı eğitim düzeyi, farklı meslek, farklı cinsiyet, farklı kültür vb. özelliklere sahip kişilerin bir arada "ekip" olarak çalışmasını zorunlu kılan bir çalışma alanıdır. Üstelik sağlık hizmetlerinde hizmet verilen bireyler de en az sağlık çalışanları kadar farklılıklara sahiptir. Bu kadar çok farklılıklara sahip kişilerin farklı özelliklere sahip bireylere hizmet vermeleri kurumdaki verimlilik, memnuniyet, başarı, kalite, mutluluk vb. çıktılar üzerinde oldukça önemlidir. Bu nedenle de sağlık kurumlarında istenilen çıktıların elde edilebilmesi için çalışanların sahip oldukları farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi, çalışanların da bunu algılaması gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde ekibin tam merkezinde yer alan ve diğer hizmetlerin de şekillenmesinde ve başarıya ulaşmasında kilit bir role sahip olan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının olumlu yönde olmasının onların çalışma ortamından kaynaklanan mutlulukları üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak literatürde bu düşünceyi destekleyen bir araştırma sonucuna ulaşılamamıştır.

Bu ihtiyaçtan hareketle gerçekleştirilen ve hemşirelerin farklılık yönetimi konusundaki algılarının onların örgütsel mutlulukları üzerine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda hemşirelerin genel olarak farklılık yönetimi algılarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte hemşirelerin en olumlu algıladıkları farklılık yönetimi boyutunun yönetsel uygulamalar ve politikalar, en olumsuz algıladıkları boyutun ise bireysel tutum ve davranışlar olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin örgütsel mutluluk konusunda ise tüm alt boyutlarda orta düzeyde mutluluğa sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular hem farklılık yönetimi algısı hem de

örgütsel mutluluk açısından hemşirelerin istenilen düzeyde olmadığını ancak olumsuz yönde de olmadığını, olumlu yönde değiştirilebilecek bir durumda olduklarını göstermektedir. Hemşirelerin hem farklılık yönetimi algılarının hem de örgütsel mutluluk düzeylerinin düşük olmaması sevindirici bir durum olarak değerlendirilmekle birlikte özellikle yöneticilerin farklılıkların yönetimi konusunda sergiledikleri bireysel tutum ve davranışları ile ilgili yeterli olmadıklarını göstermektedir. Hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada da benzer şekilde hemşirelerin farklılık iklimine yönelik algılarının orta derece olumlu olduğu belirtilmiştir (Tarhan, Dalar ve Hançe, 2016). Bu bulguların ortaya çıkmasında yönetici hemşirelerin COVID-19 pandemi sürecinde kriz yönetimine ağırlık vermelerinden ve bu süreçte hemşireler arasındaki farklılıkların yönetimine ve onların örgütsel mutluluklarının artırılmasına yeterince önem verememesinden; hemşirelerin de kriz ortamında farklılık yönetimine ve örgütsel mutluluklarına ilişkin beklentilerinin karşılanamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel mutlulukları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu hatta farklılık yönetimi algısının örgütsel mutluluk üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının olumlu olması örgütsel mutluluk düzeylerini de olumlu yönde artırmaktadır. Bu bulgu beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Literatürde de benzer şekilde farklılıklara değer veren hemşirelerin daha yüksek iş doyumuna sahip oldukları ve işinden daha memnun oldukları belirtilmiştir (Beheri, 2009). Öğretmenler üzerinde yapılan bir başka çalışmada da benzer şekilde farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin onların örgütsel mutluluk algılarını etkilediği ortaya çıkmıştır (Arslan, 2018).

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde çok farklı kuşaklara ait hemşirelerin çalışma ortamında bir arada çalıştığı ve hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin küçümsenmeyecek boyutlarda olduğu düşünüldüğünde özellikle hemşirelik mesleğinin gelişimi, hemşire yetersizliğinin giderilmesi, yeni mezunların hem

mesleğe hem de kuruma çekilmesi ve örgütsel mutluluğun sağlanmasında yönetici hemşirelerin farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre farklılık yönetimi algıları karşılaştırıldığında özel hastanede çalışan, psikiyatri birimlerinde görev yapan, 41 yaş ve üzerinde, kadın, bekar, iki çocuğu olan, ön lisans mezunu, 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyime ve 11-15 yıl arasında kurumsal deneyime sahip, üst yönetici konumunda olan ve sürekli gündüz çalışan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının daha olumlu olduğu ancak cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve kurumsal deneyim açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalarda farklı araştırma sonuçlarına rastlanmıştır. Bazı araştırmalarda bu çalışma sonuçlarına benzer şekilde özel hastanede çalışan hemşirelerin eğitim ve araştırma hastanesinde çalışanlara göre farklılık yönetimine ilişkin aldıkları puanların daha yüksek olduğu (Çınar, 2013) ve yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim yılı, çalıştığı bölüm ve çalışma şekli ile farklılık yönetimine ilişkin görüşleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (Çınar, 2013). Özellikle 35 yaş ve üzeri hemşirelerin örgütsel değer ve normlar konusundaki farklılık yönetimi algılarının daha olumlu olduğu ve cinsiyetin farklılık yönetimine ilişkin düşünceleri etkilemediği (Çınar, 2013) belirtilmiştir. Yapılan bir başka çalışmada da mevcut çalışma bulgularına benzer şekilde üniversite hastanesinde çalışan personelin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeyleri ile cinsiyet, medeni durum ve mevcut bölümdeki çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenirken, bu çalışmadan farklı olarak yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki çalışma süresi ile de anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (Öztürk ve ark. 2019).

Öztürk ve ark. (2019)' nın sağlık çalışanları ile yaptığı araştırmada da bu çalışmadan farklı olarak yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki çalışma süresi ile farklılık yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken, bu çalışmaya benzer şekilde cinsiyet, medeni durum ve mevcut bölümdeki çalışma süresi ile farklılık yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir.

Taner (2020)'in çalışmasında ise sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algılarının cinsiyet, meslek, yaş, eğitim düzeyi, mesleki deneyim süresi gibi sosyodemografik özelliklere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği, ancak medeni durum ve hastanedeki çalışma süresi ile farklılık yönetimi algısı arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Arslan (2017)'ın çalışmasında sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, meslekte çalışma süresi ile farklılık yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, unvan ve çalışma şekli ile farklılık yönetimi algısı arasında anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Literatürdeki farklı çalışma bulguları konunun daha fazla incelenmeye ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Özel hastanede çalışan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının daha olumlu olmasının özel hastanelerde hemşire devir hızının yüksek olması nedeniyle hemşirelerin elde tutulabilmesi, nitelikli hemşirelerin kaybedilmemesi ve hemşire memnuniyetinin sağlanabilmesi için yöneticilerin farklılıkların yönetimine daha fazla önem verdiklerini ve bu nedenle de özel hastanelerde farklılıkların daha iyi yönetildiğini düşündürmektedir.

41 yaş ve üzerinde, 16 yıldan fazla mesleki kurumsal deneyime ve 11-15 yıl arasında kurumsal deneyime sahip hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının daha olumlu olmasının, hemşirelerin kendilerinin farklılıklar ve yönetimi konusunda daha fazla gözlem, deneyim ve yaşantıya sahip olmalarının onların farkındalıklarını artırmasından ve kendilerinin farklılıklar ve yönetimi konusunda belli bir tutum ve düşünce kazanmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kadın ve iki çocuğu olan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının daha olumlu olmasının ise kadınların toplumsal olarak anne, eş vb. farklı farklı rollere sahip olmasının bu rollerin yönetiminin iş yaşamına da yansıdığını ve bu rollerin yönetiminde yöneticilerin destek olduğunu düşündürmektedir.

Üst yöneticilerin farklılık yönetimi konusundaki algılarının olumlu olmasının ise kendi öz değerlendirmelerinden kaynaklandığı ve kendilerini farklılık yönetimi konusunda daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının olumlu olması ise gündüz çalışma saatleri

içinde iş yoğunluğunun fazla olması, daha fazla sayıda kişinin çalışması, problemlerin daha çok yaşanması vb. nedenlerle farklılıkların daha çok yaşanmasının ve bu farklılıkların yönetimi konusunda daha çok gözlem, deneyim ve yaşantıya sahip olmalarının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine göre örgütsel mutluluk düzeyleri incelendiğinde özel hastanelerde, polikliniklerde, 25 yaş ve altı, kadın, bekar, bir çocuk mezunu, ön lisans mezunu, 0-5 yıl arasında mesleki deneyime, 16-20 yıl arasında kurumsal deneyime sahip, üst kademe yönetici olan ve sürekli gündüz çalışan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu ve çalışılan hastane türü, yaş, çocuk sayısı ve eğitim durumu açısından gruplar arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bu sonuca göre hemşirelerin farklılık yönetimi algılarını etkileyen çalışılan birim, mesleki deneyim, pozisyon ve çalışma şekli faktörlerinin örgütsel mutluluklarını etkilemediği görülmektedir. Hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olmasında farklılık yönetimi algılarının yanı sıra genel yaşamdaki mutluluk durumlarının da etkili olduğunu düşündürmektedir.

Hemşirelerin mutluluk düzeyleriyle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde bu çalışma sonuçlarını destekler nitelikte eğitim düzeyi ile hemşirelerin mutluluk düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunurken (Hwang, 2019), öğretmenler üzerinde yapılan diğer bir çalışmaya göre de eğitim düzeyiyle örgütsel mutluluk arasında anlamlı bir ilişki vardır ve eğitim düzeyi arttıkça örgütsel mutluluk oranı da artmaktadır (Bulut ve Demirhan, 2020). Bu çalışmada eğitim düzeyi düşük olan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenirken bu çalışmadan farklı olarak Güney Kore' de yapılan bir çalışmada yüksek lisans yapan hemşirelerin lisans mezunu hemşirelere göre mutluluk düzeyleri anlamlı derecede yüksek bulunmuştur. Bu farklılığın insan gücü yapısı ve kültürel yapıdan kaynaklandığı düşünülmektedir. Eğitim düzeyinin yüksek olmasının kişilerin beklentilerini artırdığı ve bu beklentilerin karşılanamamasının onların çalıştıkları kurumdaki mutluluk düzeylerini olumsuz etkilediği düşünülebilir.

25 yaş ve altı hemşireler ile 0-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin yüksek olması birbiri ile tutarlı bulgular olarak değerlendirilmektedir. Bu dönemdeki hemşirelerin henüz mesleğe yeni başlayan, daha idealist, bir işe sahip olmanın heyecanını daha yoğun yaşayan hemşireler olmalarının onların örgütsel mutluluklarını olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Yaş ilerledikçe hem mesleki hem de örgütsel sorunlarla daha fazla karşılaşmaları , gerçek şoku ve tükenmişlik yaşamaları nedeniyle örgütsel mutluluk düzeylerinin azaldığı söylenebilir.

Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha fazla olması ise bu hastanelerdeki farklılık yönetimine ilişkin algı ile paralellik göstermekte olup farklılık yönetimi algısının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Çalışılan birim açısından anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın polikliniklerde çalışan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olmasının hem bu birimlerde sorun, kriz, karmaşa vb. durumların diğer birimlere göre daha az yaşanmasından hem de sürekli gündüz çalışılmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Çalışma da sürekli gündüz çalışan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olması da bu bulguyu desteklemektedir. Sürekli gündüz çalışan hemşirelerin özellikle iş ve özel yaşam arasında daha iyi denge sağlamalarının, özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırma fırsatına sahip olmalarının onların genel olarak mutluluklarını etkilediğini ve bu durumun onların örgütsel mutluluklarına yansıdığını düşündürmektedir.

16-20 yıl arasında kurumsal deneyime sahip hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olmasında ise kurumsal deneyim arttıkça kişi-örgüt uyumunun artması, sorun / krizlerle başetme becerisinin gelişmesi, beklentilerin karşılanması, kariyer / terfi fırsatları sağlanması, deneyimle birlikte kendine güvenin artması emeklilik gibi geleceğe yönelik planların yapılması, vb. faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Çalışmada üst kademe yöneticilerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olması da bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Çalışma sonuçlarına göre kadın ve bir çocuğu olan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu ve özellikle de çocuk sayısı açısından

hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar bulunması hemşirelerin özel yaşamlarında sahip oldukları bazı faktörlerin onların iş yaşamındaki mutluluk düzeylerini de olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Özellikle ikiden fazla çocuğa sahip olan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin düşük olmasında genel olarak özel yaşamda çocuk sayısı arttıkça çocuklarla ilgili yaşanan sorunların artmasının, çoğunluğu kadın olan hemşirelerin de bu sorunlarla başetmek durumunda kalması, bu sorunlarla baş etmeye çalışırken kendini işe verememe, sık sık izin alma, işe geç gelme vb. sorunlar yaşamalarının etkili olduğu ve bu durumların örgütsel mutluluk düzeylerini olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın sonuçları hemşireler arasındaki farklılıkların yönetiminde yönetici hemşirelere özellikle bireysel tutum ve davranışların yönetiminde daha fazla duyarlılık ve farkındalık kazandırılması ve yönetici hemşirelerin farklılık yönetimi konusunda desteklenmeleri ve geliştirilmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerini etkileyen gerek örgütsel gerek bireysel gerekse diğer faktörlerin belirlenmesi için konunun daha fazla araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemşirelerin farklılıkların yönetimine yönelik algıları ve örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırma sonucunda hemşirelerin;

- Farklılık yönetimi algılarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu,
- En olumlu algıladıkları farklılık yönetimi boyutunun yönetsel uygulamalar ve politikalar, en olumsuz algıladıkları boyutun ise bireysel tutum ve davranışlar olduğu,
- Olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutlarında örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu,
- Farklılık yönetimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve çok ileri derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu,
- Farklılık yönetimi algısının örgütsel mutluluk düzeyinin toplam varyansının %28'ini açıkladığı
- Özel hastanede çalışan, psikiyatri birimlerinde görev yapan, 41 yaş ve üzerinde, kadın, bekar, 2 çocuğu olan, ön lisans mezunu, 16 yıl ve üzerinde mesleki deneyime ve 11-15 yıl arasında kurumsal deneyime sahip, tepe yönetici konumunda olan ve sürekli gündüz çalışan hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının daha olumlu olduğu,
- Cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve kurumsal deneyime göre hemşirelerin farklılık yönetimi algısı arasında farklılık olmadığı ,
- Özel hastanede çalışan, poliklinikte görev yapan, 25 yaş ve altında, kadın, bekar, 1 çocuğu olan, ön lisans mezunu, 0-5 yıl arasında mesleki deneyime ve 16-20 yıl arasında kurumsal deneyime sahip, üst kademe yönetici konumunda olan ve sürekli gündüz çalışan hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğu,
- Çalışılan birim, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki ve kurumsal deneyim, pozisyon ve çalışma şekline göre hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasında farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda;

- Hemşirelerin farklılık yönetimi konusunda olumsuz algıladıkları yönlerin belirlenmesi ve yönetici hemşireler tarafından hemşirelerin algılarını olumlu yönde etkileyecek etkili bir farklılık yönetimi stratejisinin benimsenmesi
- Hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının olumlu yönde etkilenmesi için farklı özellik ve yeteneklerini sergileme fırsatı sunulması, farklılıkları konusunda cesaretlendirilmesi vb. girişimlerde bulunulması,
- Sağlık Bakanlığı ve üniversite hastanelerindeki yönetici hemşireler tarafından farklılıkların daha etkili yönetilebilmesi için politikalar ve stratejiler geliştirerek uygulamaları ve hemşirelere hissettirmeleri,
- Yönetici hemşirelerin farklılık yönetiminde sergiledikleri kendi bireysel tutum ve davranışları konusunda farkındalıklarının artırılması ve hizmet içi eğitim vb. ile kendilerini geliştirmelerinin sağlanması,
- Hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerini artırmak için örgütsel mutluluk düzeylerini etkileyen diğer örgütsel ve bireysel faktörlerin belirlenmesi ve örgütsel mutluluklarını olumsuz etkileyen koşulların azaltılması, olumlu etkileyen koşulların artırılması için girişimlerde bulunulması,
- Hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde farklılıklara değer veren bir çalışma ikliminin oluşturularak hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin artırılmasına katkıda bulunulması,
- Pandemi sürecinden sonra benzer bir araştırmanın daha büyük bir örneklem grubu ile nitel araştırma yöntemleri ile tekrarlanması önerilebilir.

7. KAYNAKLAR

Akdeniz, M.Z. (2016). Paternalistik Liderlik ve Örgütsel Adaletin Çalışanların Mutluluklarına Olan Etkisi.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Arslan, E. (2017).Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıkların Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Arslan, Y. (2018). Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimi Yaklaşımlarına İlişkin Algıları İle Örgütsel Mutluluk Algıları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli

Arslan, Y., Polat, S. (2017). Örgütsel Mutluluk Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23 (4), 603-622. doi: 10.14527/kuey.2017.019

Allen, R.S., Montgomery K.A. (2001) .Applying an Organizational Development Approach to Creating Diversity. *Organizational Dynamics*, 30 (2), 149-161

Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management, Social Work, 45(4), 339-352

Barutçugil, İ. (2011). Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi.İstanbul; Kariyer Yayınları.

Balay, R., Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31–46

Bayram, S. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Affedicilik Algıları İle Örgütsel Mutluluk düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış

Yüksek Lisans Tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.

Bakioğlu, D., İnandı, A . (2001). Öğretmenin Kariyer Gelişiminde Müdürün Görevleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 28 (28), 513-529.

Beheri, W. (2009). Diversity within nursing effect on nurse-nurse interaction, job satisfaction, and Turnover. Nursıng Admınıstratıon Quarterly , 33(3), 2016-226

Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü*. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.

Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşina Kitaplar

Bulut, A. (2015). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması.(Yayınlanmamış doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep

Bulut. A., Demirhan, G. (2020). Eğitim Kurumlarında Yönetsel Tarz Ve Örgütsel Mutluluk. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 162-176

Çetin, S. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algı Düzeyleri İle Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çınar, D. A. (2013). Yönetici Hemşirelerin Ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Daniels, K., Watson, D., Gedikli, C. (2017). Well-being and the social environment of work: A systematic review of intervention studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(8), 918.

Demircan, T. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle Örgütsel Mutlulukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak

Diener, E. (2000). Subjective well-being. *American Psychologist*, 55, 34-43

Doğan, T. (2012). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.

Doğan, T., Eryılmaz, A. (2013). İki Boyutlu Benlik Saygısı ve Öznel İyi Oluş Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 107-117

Eaton, S. E. (2002). Eaton İnternational Consulting İnc.Buiding multicultural teams means building success. Erişim adresi: http://www.eatonintl.com/doc/Multi-team.pdf (Erişim Tarihi:15.03.2021).

Ergül, H.F., Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 298-312.

Gider, İ. (2016). İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Gitmez, A. S., Morçöl, G. (1994). Socio-economic status and life satisfaction in Turkey. *Social Indicators Research,* 31, 77-98

Gorman, F., Lieutenant C. (2000). Issues 2000 Multinational Logistics Managing Diversity. *Air Force Journal of Logistics,* 24 (3), 8-16.

Gökçen, A., Çavuş, M. F. (2014). Farklılık Yönetimi ile Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 525-533

Gürkan, G. Ç., Koçoğlu, M. (2014). Yaratıcı Örgüt İkliminin Kariyer Tatmini Üzerine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracı Değişken Rolü: Türkiye'de Bir Vakıf ve Bir Devlet Üniversitesinde Karşılaştırmalı Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 7(29), 588-602.

Harrison, D. A., Price. K. H.,Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and effects of surface- and deep- level diversity on work groupcohesion, *Academy of Management Journal*, 41(1),96-107.

Hubbard, E. E. (2004). The Managers's Pocket Guide to Diversty Management, Massachusetts: HRD Press.

Hwang. E. (2019). Effects Of The Organizational Culture Type, Job Satisfaction, And Job Stres On Nurses' Happiness: A Cross- Sectional Study Of The Long Term Care Hospitals Of South Korea. *Japon Journal Of Nursing Sciense*, 16, 263-273.

Kangal, A. (2013). Mutluluk Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme ve Türk Hane Halkı İçin Bazı Sonuçlar. *Electronic Journal of Social Sciences*, 12 (44), 214- 233

Kırbıyık, M. E. (2012). Mutluluk Ahlakı (Eudaimonizm). *Farabi e-Dergi*, 3, 12-19

Leigh, A. , Maynard, M. (2002). *Leading Your Team.* Boston: Nicholas Brealey Publishing

Lykken , D. , Tellegen , A. (1996). Happiness Is a Stochastic Phenomenon. *Psychological Science* , 7, 186–189.

Köksalan, N. (2019). Farklılıkların Yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal Ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3, (6), 51-66

Neck, C.P., Smith, W.J., Godwin, J.L. (1997). Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach to Diversity Management. *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 190-203.

Martıns, L. L., Mıllıken, F. J., Wıesenfeld, B. M., Salgado, S. R. (2003). Racioethnic Diversity And Group Members' Experiences: The Role Of The Racioethnic Diversity Of The Organizational Context. *Group Organization Management*, 28 (1), 75-106.

Mannix, E.,Neale MA. (2005). What differences make a difference: the promise and reality of diverse teams organizations. *PsychologicalScience in ThePublicİnterest*, 6(2), 31-55.

Memduhoğlu, H. B. (2007). Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk, Z., Tombak, F., Gedik, Ö., Kızılkaya, S. (2019). Hastanelerde Farklılıkların Yönetimi Algısı: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *Route Educational and Social Science Journal*, 6(8).

Özgener, Ş. (2007). Diversity management and demographic differences-based discrimination: the case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 621-631.

Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-Level Diversity and Decision-Making in Groups: When Does Deep-Level Similarity Help? Group Processes & Intergroup Relations, 9(4), 467–482.

Saföz Güven, İ. G. (2008). Fen ve genel lise öğrencilerinin cinsiyet ve sosyometrik statülerine göre öznel iyi oluş düzeyleri, genel sağlık örüntüleri ve psikolojik belirti türleri. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.

Simons, T., Pelled. L. H., Smith. K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and desicion comprehensiveness in top management teams. The *Academy of Management Journal*, 42(6), 662-673

Soylu, S. (1994). Örgütlerde Sosyal Kategorizasyon Ve Sosyal Kimlik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir

Sürgevil, O., Budak, G. (2008). Farklılıkların Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo- Psikolojik Yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi SosyalBilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.

Sürgevil, O. (2010). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. Nobel Yayınları: Ankara.

Tan, Ç. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.

Taner, D. (2020). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma (Hatay ilçeleri örneği). Çağ ÜniversitesiSosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin

Tarhan, M., Dalar, L., Hançe, Ö. (2016). Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Farklılıklara ve Farklılık İklimine Yönelik Algılarının Belirlenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi,* 18(1), 1-13

Tarhan, M. (2011). Değişik Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Farklılık İklimine Yönelik Algılarının Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul

Thomas, D. A., Ely, R. L. (1996). Making differens matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business review*.

https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity

Tozkoparan, G., Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışmas*., Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109

Türk Dil Kurumu. Farklılık. Erişim Adresi: https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 10.11.2020

Türk Dil Kurumu: Sözlükleri. Mutluluk. Erişim Adresi: https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 10.03.2021

Ulucan, D. (2014). Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 15(Özel Sayı), 369-383.

Ünalp, T. A. (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Yeşil, S.(2011). Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar Ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 343-377

Yetgin. S. (2016). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Mersin.

8. EKLER

EK 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında Prof. Dr. Serap ALTUNTAŞ danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Tuğba ERDOĞAN tarafından "Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Üzerine Etkisi" ni belirlemek amacıyla yüksek lisans tez çalışması olarak yürütülmektedir.

Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup araştırma kapsamında size verilen anket formunda belirtilen ifadelere katılma derecenizi isminizi belirtmeden işaretlemeniz beklenmektedir. Anket formunu yanıtlamanız tahmini olarak 5-10 dakika sürecek olup katılımcılar için herhangi bir risk teşkil etmemektedir.

Araştırmadan elde edilen veriler / bilgiler gizli tutulacak ve sadece tez çalışması amacıyla kullanılacaktır. Araştırmaya katılım için size herhangi bir ücret ödenmeyecek ve sizden herhangi bir ücret talep edilmeyecektir. Çalışmaya destek vermeniz durumunda şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Yüksek Lisans Öğrencisi
Tuğba ERDOĞAN
İletişim için:

1. Çalıştığınız hastane türü: ( ) Sağlık Bakanlığı Hastanesi
( ) Üniversite Hastanesi
( ) Özel Hastane

2. Çalıştığınız birim: ( ) Dahili birim ( ) Cerrahi birim
( ) Yoğun Bakım- Acil Servis-Ameliyathane
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) ……

3. Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek

4. Yaşınız : ( ) 25 yaş altı ( ) 26-30 yaş ( ) 31-35 yaş ( ) 36-40 yaş ( ) 41 yaş ve üzeri

5. Medeni haliniz: ( ) Evli ( )Bekar

6. Çocuk sayınız: ……..

7. Eğitim düzeyiniz: ( ) Sağlık meslek lisesi mezunu ( ) Ön lisans mezunu
( ) Lisans mezunu ( ) Lisansüstü mezunu

8. Mesleki deneyim süreniz:.....yıl - .....ay

9. Çalıştığınız kurumdaki deneyim süreniz:.....yıl - .....ay

10. Çalıştığınız Pozisyon :

( ) Hemşirelik Hizmetleri Müdürü - Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü / Müdür Yard
( ) Servis Sorumlu Hemşiresi
( ) Hemşire
( ) Diğer (Lütfen belirtiniz) ……

11. Çalışma Şekliniz : ( ) Sürekli Gündüz ( ) Vardiya / nöbet usulü ( ) Sürekli gece

EK 2: FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

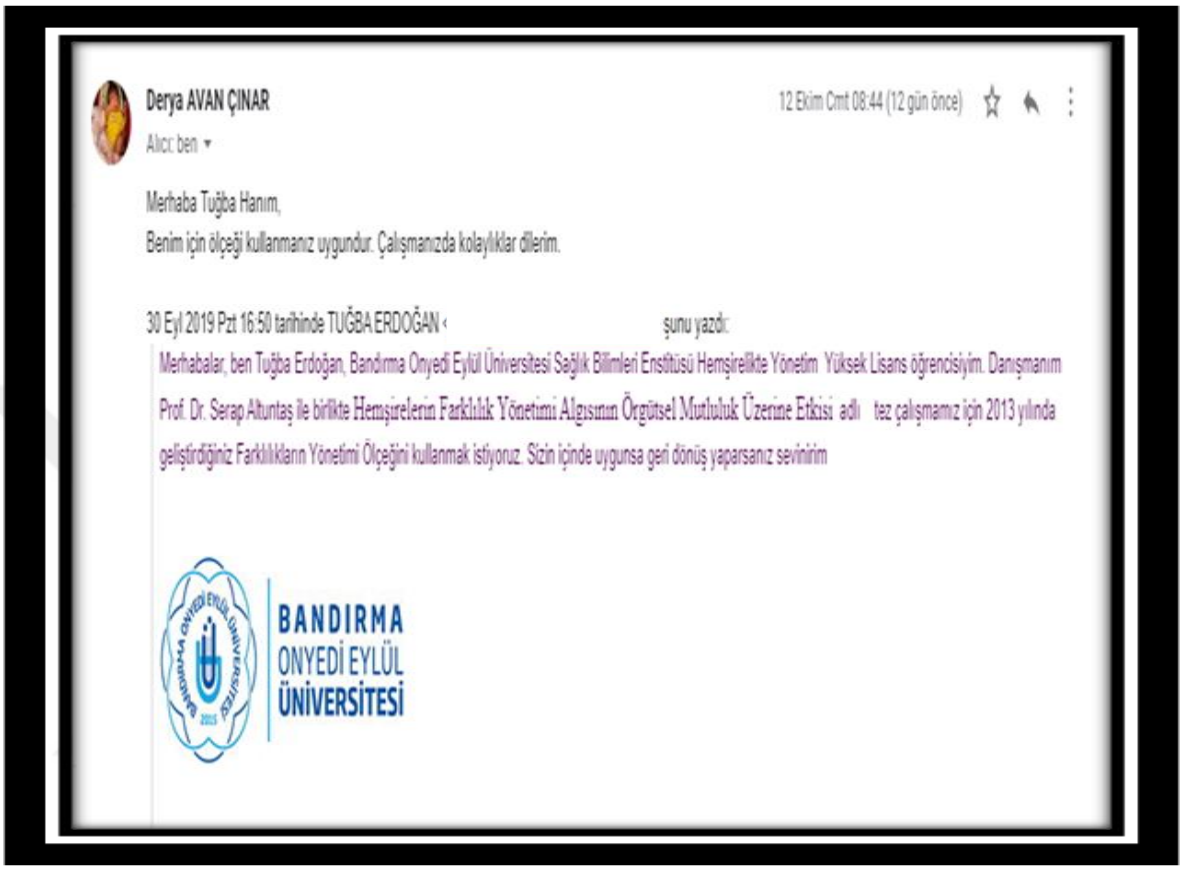
Aşağıda hemşirelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her ifadeyi dikkatle okuyarak belirtilen durumlara ne derece katıldığınızı 'x' işareti ile belirtiniz.	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Meslektaşların farklı düşünme eylemleri hoş karşılanır.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar arasındaki davranış farklılıkları doğal kabul edilir.	1	2	3	4	5
Bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıkların olduğuna inanılır.	1	2	3	4	5
Bireysel farklılıkla ilgili hedefler paylaşılır.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar, din ve vicdan özgürlüğüne ilişkin düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilir.	1	2	3	4	5
Meslektaşların farklı yaşam biçimlerine saygı duyulur.	1	2	3	4	5
Farklı kişilik özelliklerine sahip olanlarla açık bir iletişim kurulur.	1	2	3	4	5
Farklılıklarla ilgili atılan adımların kuruma yayılması sağlanır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler eğitim ve yönetim etkinliklerini farklı beklentileri karşılayacak biçimde yürütmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, meslektaşlar arasında hizmet ve olanaklardan eşit olarak yararlanılmasını sağlarlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, bilgi ve becerilerin sergileneceği uygun bir ortam yaratmaya çalışırlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, meslektaşlar arasında statü farklılıkları nedeniyle ayrımcılık yapmazlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, yaşanan çatışmaları çözmek için çalışırlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	1	2	3	4	5
Meslektaş ilişkilerinde, ön yargılardan çok esnek düşünce eğilimi vardır.	1	2	3	4	5
Yöneticiler bireysel farklılıkları bir zenginlik olarak algılarlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, meslektaşlar arasında ayrım yapmaksızın eşit bir şekilde ödül ve ceza uygulaması konusunda duyarlılık gösterirler.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, görevlendirmelerde adil davranırlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, herhangi bir konuda farklı yaklaşım sergilenmesine olumlu bakarlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, her konuda değişik fikirleri olumlu karşılarlar.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, farklılıkların yönetimine ilişkin politikaları uygularlar.	1	2	3	4	5
Bilgi ve beceri geliştirici çabalar desteklenir.	1	2	3	4	5
Bireysel sorunların çözümünde birlikte çalışan meslektaşların farklı deneyimlerinden yararlanılır.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar arasında saygı ve itibarın olduğuna inanılır.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar arasında empatik davranışlar önemsenir.	1	2	3	4	5
Meslektaşlar, bir konu hakkında ikna olduklarında davranışlarını olumlu yönde değiştirebilir.	1	2	3	4	5
Meslektaşları arasında anlayışı geliştirecek görüş alışverişi yapılır.	1	2	3	4	5
Meslektaşların duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşulur.	1	2	3	4	5
Kurumca paylaşılan değerler, meslektaşlar tarafından benimsenir.	1	2	3	4	5
Yöneticiler, çeşitli sorunlara ilişkin kararların alınmasında farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	1	2	3	4	5

EK 3: ÖRGÜTSEL MUTLULUK ÖLÇEĞİ

Aşağıda, işinize ilişkin son altı aya ait duygularınızı tanımlayabilecek ifadeler bulunmaktadır. Bu ifadelere katılma derecenizi işaretleyiniz.

Madde No		**1: Hiç**	**2: Biraz**	**3: Oldukça**	**4: Sıklıkla**	**5: Tamamen**
1.	Son altı aydır işimde kendimi **mutlu** hissediyorum.	1	2	3	4	5
2.	Son altı aydır işimde kendimi **huzursuz** hissediyorum.	1	2	3	4	5
3.	Son altı aydır işimde kendimi **gergin** hissediyorum.	1	2	3	4	5
4.	Son altı aydır işimde kendimi **heyecanlı** hissediyorum.	1	2	3	4	5
5.	Son altı aydır işimde kendimi **sinirli** hissediyorum.	1	2	3	4	5
6.	Son altı aydır işimde kendimi **neşeli** hissediyorum.	1	2	3	4	5
7.	Son altı aydır işimde kendimi **sabırsız** hissediyorum.	1	2	3	4	5
8.	Son altı aydır işimde kendimi **hevesli** hissediyorum.	1	2	3	4	5
9.	Son altı aydır işimde **canımı sıkkın** hissediyorum.	1	2	3	4	5
10.	Son altı aydır işimde kendimi **gururlu** hissediyorum.	1	2	3	4	5
11.	Son altı aydır işimde kendimi **boşa çabalamış** hissediyorum.	1	2	3	4	5
12.	Son altı aydır işimde kendimi **istekli** hissediyorum.	1	2	3	4	5
13.	Son altı aydır işimde kendimi **sıkılmış** hissediyorum.	1	2	3	4	5
14.	Son altı aydır işimde kendimi **memnun** hissediyorum.	1	2	3	4	5
15.	Son altı aydır işimde kendimi **endişeli** hissediyorum.	1	2	3	4	5
16.	Son altı aydır işimde kendimi **stresli** hissediyorum.	1	2	3	4	5
17.	Son altı aydır işimde kendimi **huzurlu** hissediyorum.	1	2	3	4	5
18.	Son altı aydır işimde kendimi **depresif** hissediyorum.	1	2	3	4	5
19.	Son altı aydır işimde kendimi **aktif** hissediyorum.	1	2	3	4	5
20.	Son altı aydır işimde kendimi **sıkıntılı** hissediyorum.	1	2	3	4	5
21.	Son altı aydır işimde kendimi **üzgün** hissediyorum.	1	2	3	4	5
		Tamamen Katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
22.	İşimde potansiyelimi kullanıyorum.	1	2	3	4	5
23.	İşimde önemli olduğunu düşündüğüm yeteneklerimi geliştiriyorum.	1	2	3	4	5
24.	İşimde becerilerimi yansıttığım etkinliklere katılıyorum.	1	2	3	4	5
25.	İşimde zorlukların üstesinden geliyorum.	1	2	3	4	5
26.	İşimde değerli olduğunu düşündüğüm sonuçlara ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
27.	İşimde, hayatım için koyduğum amaçlar doğrultusunda ilerliyorum.	1	2	3	4	5
28.	İşimde en iyi yönlerimi gösterebiliyorum.	1	2	3	4	5
29.	İşimde gerçekten yapmaktan hoşlandığım işleri yapıyorum.	1	2	3	4	5

EK: 4 ÖLÇEK İZİNLERİ



Derya AVAN ÇINAR

12 Ekim Cmt 08:44 (12 gün önce)

Alıcı: ben

Merhaba Tuğba Hanım,

Benim için ölçeği kullanmanız uygundur. Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

30 Eyl 2019 Pzt 16:50 tarihinde TUĞBA ERDOĞAN ‹ şunu yazdı:

Merhabalar, ben Tuğba Erdoğan, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışmanım Prof. Dr. Serap Altuntaş ile birlikte Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Üzerine Etkisi adlı tez çalışmamız için 2013 yılında geliştirdiğiniz Farklılıkların Yönetimi Ölçeğini kullanmak istiyoruz. Sizin için de uygunsa geri dönüş yaparsanız sevinirim

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

1 Ekim Sal 10:11

Alıcı: ben

Sayın Tuğba ERDOĞAN,

Çalışmalarınızda Örgütsel Mutluluk Ölçeği'ni kullanabilirsiniz.

Ölçek formu ve ölçeğe ait puanlama yönergesi ektedir.

Çalışmalarınızda kolaylıklar.

Not: Ölçeğin psikometrik özelliklerinin yer aldığı KUEY'de yayınlanan makalede, dizgideki hatadan dolayı ölçek 28 madde olarak gözükmektedir. Ölçek, ekte de görebileceğiniz üzere 29 maddeden oluşmaktadır.

30 Eylül 2019 16:52, "TUĞBA ERDOĞAN" · yazdı:

> Merhabalar, ben Tuğba Erdoğan, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans öğrencisiyim. Danışmanım Prof. Dr. Serap Altuntaş ile birlikte Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Üzerine Etkisi adlı tez çalışmamız için 2018 yılında Türkçeye uyarladığınız Örgütsel Mutluluk Ölçeğini kullanmak istiyoruz. Sizin içinde uygunsa geri dönüş yaparsanız sevinirim.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

EK 5: ETİK KURUL ONAYI

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR
ETİK KURUL SONUÇ RAPORU

Tarih : 25.11.2019
Sayı : 2019-11-02

Araştırmanın Yürütülmesi Uygundur	(X)
Düzenlemeler Yapıldıktan Sonra Yürütülmesi Uygundur	( )
Araştırmanın Yürütülmesi Uygun Değildir	( )

Karar : Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'nun 25.11.2019 tarihinde yapılan toplantısında, Tuğba ERDOĞAN ve Serap ALTUNTAŞ'ın **"Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Üzerine Etkisi"** konulu çalışması etik açıdan uygun bulunmuştur.

EK 6: KURUM İZİNLERİ

Kayıt Tarih ve Sayısı: 31/01/2020-1344

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Ankara Şehir Hastanesi Başhekimliği

Sayı : 72300690-799
Konu : Tuğba ERDOĞAN (Tez Çalışması)

ANKARA İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 20.01.2020 tarih ve 90739940-799-E.144 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim tezli yüksek lisans öğrencisi Tuğba ERDOĞAN'ın, Prof.Dr.Serap ALTUNTAŞ danışmanlığında "Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Üzerine Etkisi" konulu tez çalışmasının uygulamasını Hastanemizde yapma talebi, Hastanemiz Tıpta Uzmanlık Eğitim Kurulumuzun 29.01.2020 tarih ve 14 sayılı toplantısında görüşülmüş olup, uygunluğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi arz ederim.

e-imzalıdır.
Op. Dr. Aziz Ahmet SUREL
Koordinatör Başhekim

Üniversiteler Mahallesi Bilkent Cad.No:1 Çankaya/ANKARA
Telefon: Faks No:
e-Posta: seher.atalay@saglik.gov.tr İnternet Adresi:

Bilgi için: Seher ATALAY
TIBBİ SEKRETER
Telefon No: (0 312) 552 60 00

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması https://ebys.bandirma.edu.tr/enVision/Validate_doc.aspx?V=BEKRSUE7 adresinden yapılabilir.

Tarih: 30/09/2020
Sayı: 20481383-100-E.00001262051

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
H.Ü.Sağlık Hizmetleri Birimi Yönetim Kurulu Başkanlığı
Erişkin Hastanesi Başhekimliği
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü

Sayı : 20481383-100
Konu : Eğitim-Öğretim İşleri (Tuğba ERDOĞAN)

ERİŞKİN HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE

İlgi : Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 24/09/2020 tarihli ve 79323455-100.04.01-E.2278 sayılı yazısı.

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün Hemşirelikte Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Tuğba ERDOĞAN'ın "Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Üzerine Etkisi" konulu tez çalışmasını yapması uygun bulunmuştur.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır
Hümeyra ZENGİN
Erişkin Hastanesi Hemşirelik Hizmetler Müdürü

Evrakın elektronik imzalı suretine https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr adresinden e7085707-635d-4611-8441-f9e6b8370800 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Sıhhiye/ANKARA
Telefon:(0312)3051108 (0312)3051245 Faks:(0312)3110994 E-posta:
Pınar UĞUR KUŞTEN

9. ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı Soyadı	: Tuğba AKMAN
Doğum tarihi	:
Doğum yeri	:
Medeni hali	: Evli
Uyruğu	: Türkiye Cumhuriyeti
Adres	:
Tel	:
E-mail	:
EĞİTİM	
Lise	: Bandırma Anadolu Lisesi
Lisans	: Uludağ Üniversitesi
Yüksek lisans	: Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
YABANCI DİL BİLGİSİ	
İngilizce	: Orta Seviye
MESLEKİ DENEYİM	
11.10.2019-14.04.2021 Ankara Şehir Hastanesi/Çocuk Hastanesi/Çocuk Yanık Yoğun Bakım Ünitesi 15.03.2021 tarihinden itibaren Edremit Devlet Hastanesi Beyin Cerrahisi/Üroloji Servisi	
ÜYE OLUNAN MESLEKİ KURULUŞLAR	
YAYINLARI	