

# Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Üzerine Etkisi

## The Effect of Nurses' Perception of Diversity Management on Organizational Happiness Levels

Tuğba Akman<sup>ORCID</sup>, Serap Altuntaş<sup>ORCID</sup>

SHYD 2022;9(2):239-249  
doi:10.54304/SHYD.2022.00821

**Cite as:** Akman T, Altuntaş S. Hemşirelerin farklılık yönetimi algısının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerine etkisi. Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 2022;9(2):239-249.

### Öz

**Amaç:** Araştırma hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerine etkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı, kesitsel ve ilişki arayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir.

**Yöntem:** Araştırma verileri, Aralık 2019- Şubat 2021 tarihleri arasında Ankara İl 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. 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.

**Bulgular:** Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının orta düzeyde ( $Ort \pm SS = 98,32 \pm 22,16$ ) ve en olumsuz algıladıkları boyutun bireysel tutum ve davranışlar ( $Ort \pm SS = 13,24 \pm 3,24$ ) olduğu; örgütsel mutluluk düzeylerinin de orta düzeyde ( $Ort \pm SS = 94,43 \pm 22,25$ ) olduğu saptanmıştır. Farklılıkların yönetimi ölçeği ve tüm alt boyutları ile örgütsel mutluluk ölçeği ve tüm alt boyutları arasında olumlu yönde ve çok ileri derecede anlamlı ilişkilerin olduğu ( $p < ,001$ ) ve hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının örgütsel mutluluk düzeylerini olumlu yönde etkilediği ( $R = .525$ ,  $R^2 = .275$ ,  $p < ,05$ ), farklılık yönetimi algısının hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin toplam varyansının % 28'ini açıkladığı belirlenmiştir.

**Sonuç:** Araştırma sonucunda, hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının ve örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu, farklılık yönetimi algılarının örgütsel mutluluklarını olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Hemşirelik, farklılıkların yönetimi, örgütsel mutluluk.

Received / Geliş:  
10.11.2021

Accepted / Kabul:  
06.08.2022

Published Online / Online Yayın:  
25.08.2022

Corresponding author /  
Sorumlu yazar:

Serap Altuntaş  
Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi,  
Sağlık Bilimleri Fakültesi, Bandırma,  
Türkiye

✉ serap342002@yahoo.com

ORCID: 0000-0002-7695-7736

T. Akman 0000-0002-6302-9746  
Balıkesir Edremit Devlet Hastanesi,  
Balıkesir, Türkiye

\* Bu çalışma Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında 19.08.2021 tarihinde yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiş ve 4-5 Kasım 2021 tarihleri arasında düzenlenen V. Lisansüstü Öğrenci Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

## Abstract

**Aim:** This study aims to determine how nurses' perceptions of diversity management influence their organizational happiness.

**Method:** A descriptive, cross-sectional, and relational design was used in this study. The research was carried out between November 2019 and June 2021. 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. Frequency and percentage distribution, descriptive statistics, Pearson product moments correlation analysis, Linear regression analysis, t-test, one-way analysis of variance, Kruskal Wallis H test, LSD Post Hoc test, and Cronbach alpha analysis were used in the evaluation of the data.

**Results:** According to the findings obtained from the research; The nurses' perceptions of the management of differences were moderate (Mean±SD=98.32±22.16), the dimension they perceived most negatively was individual attitudes and behaviors (Mean±SD=13.24±3.24), and their organizational happiness level was moderate (Mean±SD=94.43±22.25). It was discovered that there are positive and highly significant relationships between the diversity management scale and all of its sub-dimensions and the organizational happiness scale and all of its sub-dimensions ( $p<0.001$ ), and that nurses' perceptions of diversity management have a positive effect on their organizational happiness levels ( $R=.525$ ,  $R^2=.275$ ,  $p<.05$ ). Furthermore, the perception of the management of differences accounted for 28% of the total variance of the organizational happiness scale.

**Conclusion:** 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.

**Keywords:** Nursing, diversity management, organizational happiness.

## Extended Abstract

**Introduction:** It has been stated that the positive approach of the managers to the differences among the employees increases the organizational happiness levels of the employees. However, no study has been found on this subject in the field of health.

**Aim:** This study aims to determine how nurses' perceptions of diversity management influence their organizational happiness.

**Method:** A descriptive, cross-sectional, and relational design was used in this study. 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 (DMS)" and "Organizational Happiness Scale (OHS)" were used as data collection tools. Ethics committee permission and institutional permissions were obtained for the research.

**Results:** According to the findings obtained from the research; Nurses' perceptions of the management of differences are moderate (Mean±SD=98.32±22.16), the dimension they perceive most negatively is individual attitudes and behaviors (Mean±SD=13.24±3.24), and the dimension they perceive most positively is managerial practices and policies (Mean±SD=46.39±10.52). It was found that the organizational happiness levels of the nurses were moderate (Mean±SD=94.43±22.25), the positive emotions sub-dimension mean score was 24.36±7.64, negative emotions sub-dimension mean score was 40.67±13. It was determined that the mean score of the realization of the potential sub-dimension was .25 and 29.42±6.04.

The sub-dimensions of positive emotions, negative emotions, and realization of potential have weak but positive and highly significant relationships with the mean scores of individual attitudes and behaviors, organizational values and norms, and managerial practices and policies, which are DMS sub-dimensions. It was determined that there was a moderate, positive and highly significant relationship between general OHS and DMS scores ( $p<0.001$ ). It was determined that nurses' perceptions of diversity management positively affected their organizational happiness levels ( $R=.525$ ,  $R^2=.275$ ,  $p<.05$ ), and the perception of diversity management explained 28% of the total variance of nurses' organizational happiness levels.

**Conclusion:** The research found that the nurses' perceptions of diversity management and organizational happiness were moderate, and that their perceptions of diversity management had a positive effect on their organizational happiness.

## Giriş

Günümüz örgütleri, küreselleşme, insan gücü yapısındaki değişimler, toplumsal değişimler, ülke politikalarındaki değişimler vb. etmenlerin etkisiyle kültür, eğitim düzeyi, yaş, deneyim, değerler, algılar vb. birçok açıdan farklılık gösteren bireylerden oluşmaktadır. Farklılık; kişiler ve gruplar arasındaki ırk, din, dil, yaş, cinsiyet, etnik köken, genetik özellikler, kültür, zihinsel ve fiziksel yetenekler, cinsel eğilim, sosyo-ekonomik durum, kişilik, eğitim, uzmanlık, beklentiler, çalışma, öğrenme, düşünme ve iletişim biçimi, yaşam biçimi, aile durumu vb. özelliklerden kaynaklanan bir çeşitliliktir (Barutçugil, 2011; Köksalan, 2019; Özgener, 2007). Bireylerin içinde yaşadığı çevrede birey sayısı arttıkça farklılıklarla karşılaşma oranı da artmaktadır.

Birey düzeyinde farklılıklar, daha çok doğuştan gelen, bireyin değiştirme şansı olmayan, dışarıdan gözlenebilen ya da fark edilebilen özellikle ırk, cinsiyet, yaş, fiziksel özellik vb. özelliklerdir. Grup, örgüt ve toplum düzeyindeki farklılıklar ise insanın diğer bireylerle etkileşimde bulunarak kendine kattığı ya da geliştirdiği, bireylerin bilinçli bir şekilde yaptıkları kendi seçimleri, istekleri veya kendi çabaları ile değiştirebilecekleri, dışarıdan gözlenemeyip dolaylı olarak fark edilebilen özelliklerini kapsamaktadır (Barutçugil, 2011; Tozkoparan ve Vatanserver, 2011). Bu farklılıklar kaçınılmaz bir durum olarak kabul edilmekte ve çalışma yaşamında yeni yönetim yaklaşımlarının benimsenmesine ve geliştirilmesine yol açmaktadır. Bu yeni yönetim yaklaşımlarından biri de “farklılıkların yönetimi” olmaktadır (Ergül ve Kurtulmuş, 2014; Köksalan, 2019).

Bu kadar çok değişkenin ve farklılık yaratan etmenin var olduğu bir çalışma ortamında, bu farklılıkların başta iletişim, takım çalışması ve yönetsel sorunlar olmak üzere çeşitli sorunlara yol açabildiği belirtilmektedir (Barutçugil 2011; Hubbard, 2004; Leigh ve Maynard, 2002). Ancak farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesinin de moral ve güdülenme/motivasyonun, yaratıcılığın ve etkinliğin, örgütsel bağlılığın, verimliliğin ve iş doyumunun artırılmasında; ayrımcılık, dışlama, önyargı ve bu nedenlerden kaynaklanan gerginlik ve çatışmaların, işten ayrılmaların, işe devamsızlığın azaltılmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Arslan, 2018; Barutçugil, 2011; Jankelová, Joniaková, Procházková ve Bištáková, 2020; Tozkoparan ve Vatanserver, 2011).

Çalışma ortamında verimliliğin sağlanması için çalışanların bu farklılıklarına saygı duyması, belli kişi ya da gruplara ayırım yapılmaması, bu farklılıkların kişisel ve kurumsal amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi, bu farklılıklardan yararlanılması ve farklılıklar açısından olumlu bir çalışma iklimi oluşturulması önemlidir (Jankelová ve ark. 2020). Bu bağlamda farklılıkların çalışma ortamına dönüşmeden çalışanların sahip olduğu avantajlarının artırılması ve farklılıkların potansiyel sakıncalarının azaltılmasını sağlayan bir yönetim anlayışı olan “farklılıkların yönetimi” yaklaşımının benimsenmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Arslan, 2018; Balay ve Sağlam, 2004; Ergül ve Kurtulmuş, 2014; Sürgevil ve Budak, 2008; Yeşil, 2011; Yetgin, 2016).

Yöneticilerin çalışanlar arasındaki farklılıklara olumlu yaklaşımının çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerini artırdığı ve farklılık yönetimi boyutlarının örgütsel mutluluk üzerinde olumlu etkisi olduğu da belirtilmiştir (Daniels, Watson ve Gedikli, 2017; Sürgevil, 2010).

Örgütsel mutluluk, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, işi benimseme, örgütsel güven, örgütsel kültür, işe karşı olumlu duygular ve güdülenme gibi birçok etmeni içeren daha üst bir kavram olarak kabul edilmektedir (Arslan, 2018; Bulut, 2015). Çalıştıkları kurumda mutlu bir şekilde çalışanların yaratıcı fikirler üretme, amaçlarını gerçekleştirme, iş arkadaşları ve yöneticileriyle iletişim kurma, öğrenme, çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkiler kurma, örgütsel bağlılık hissetme, çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından destek görme, işe odaklanma, verimlilik vb. konularda daha iyi oldukları kabul edilmektedir (Bulut, 2015; Çetin, 2019; Mousa, 2021). Bununla birlikte örgütsel mutluluğun kişinin örgütte çalışmaya devam edip etmeyeceğini etkileyen önemli bir etmen olduğu ve bu nedenle de işgücü kaybı yaşamak istemeyen kurumların örgütsel mutluluğu artırması gerektiği vurgulanmaktadır (Arslan, 2018).

Hemşirelik mesleği; hem meslek içinde hem sağlık meslek üyeleri içinde eğitim düzeyi, cinsiyet, iş deneyimi, kuşak, kültürel özellikler, çalışılan sektör, kişilik vb. yönden birçok farklılığı içinde barındıran bir çalışma ortamında yanı sıra bireysel, örgütsel ve çevresel birçok etmeden de kolay etkilenen koşullarda yerine getirilmektedir (Yılmaz Kuşaklı, Yerköy Ateş ve Çetin, 2019). Bunun yanı sıra hemşirelerin iş doyumunu, güdülenme, örgütsel bağlılık gibi örgütsel mutluluğu etkileyen birçok etmen yönünden henüz istenilen düzeyde olmadığı da bilinmektedir (Üner, 2017; Yücel, 2018). Sağlık alanında farklılık yönetimi ve örgütsel mutluluğa yönelik çalışmalarda bu konuların ayrı ayrı ele alındığı ve oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir (Akdeniz, 2016; Arslan, 2017; Çınar, 2013). Bununla birlikte özellikle hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyini ortaya koyan bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu doğrultuda konunun daha fazla incelenmesine ve var olan durumun ortaya konmasına gereksinim duyulmuş ve hem hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeyini ortaya koymak hem de farklılık yönetimi algısının onların örgütsel mutluluk düzeyi üzerine etkisini incelemek amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

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 etkilendiğinin belirlenmesi ile örgütsel mutluluğu azaltan ya da artıran etmenlerden birinin ortaya konulacağı düşünülmektedir.

## Gereç ve Yöntem

**Araştırmanın Amacı ve Türü:** Araştırma, hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algılarının örgütsel mutluluk düzeyleri üzerine etkisini belirlemek amacıyla tanımlayıcı, kesitsel ve ilişki arayıcı tasarımda gerçekleştirilmiştir.

**Araştırma Soruları:** Araştırma amacı doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.

- Hemşirelerin çalıştıkları kurumda farklılık yönetimi algıları nasıldır?
- Hemşirelerin çalıştıkları kurumdaki örgütsel mutluluk düzeyleri nedir?
- Hemşirelerin farklılık yönetimi algıları örgütsel mutluluk düzeylerini etkilemekte midir?

**Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman:** Araştırma Kasım 2019 –Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veriler 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 204 gönüllü hemşireden toplanmıştır.

**Araştırmanın Evren ve Örneklemi:** Çalışmanın evrenini Ankara'da bulunan hastanelerde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre evren kapsamında yer alan hastaneler bağlı oldukları örgüt yapılarına göre üniversite hastaneleri, Sağlık Bakanlığı hastaneleri ve özel hastaneler olarak üç gruba ayrılmış ve bu hastane gruplarında yer alan hastanelerden en fazla hemşire sayısına sahip hastanelerde çalışan hemşireler örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırmada örnekleme alınan tüm hemşirelere ulaşılması hedeflenmiş ancak verilerin toplandığı dönemde hemşirelerin izinde olmaları, anket formunu yanıtlamak istememeleri, COVID-19 küresel salgın sürecinin başlaması vb. nedenlerle 204 hemşireden tam veri alınabilmiştir. 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.

**Veri Toplama Araçları:** Araştırma verileri Kişisel Bilgi Formu, Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği'ni içeren bir anket formu ile toplanmıştır.

**Kişisel Bilgi Formu:** Katılımcıların kişisel ve mesleki özelliklerine yönelik olarak çalışılan hastane türü, çalışılan birim, cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, medeni durum, mesleki deneyim süresi, eğitim düzeyi, kurumsal deneyim süresi, çalışılan pozisyon ve çalışma şekli bilgilerini içeren 11 sorudan oluşmaktadır

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

**Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ):** Katılımcıların örgütsel mutluluk düzeylerini ölçmede Arslan ve Polat (2017) tarafından geliştirilerek geçerlik- güvenilirliği test edilen ÖMÖ kullanılmıştır. Ölçek, 29 madde ve üç alt boyuttan (Olumlu Duygular- 9 madde, Olumsuz Duygular- 12 madde ve Potansiyelin Gerçekleştirilmesi- 8 madde) oluşmakta ve beşli Likert tipinde yanıtlanmaktadır. ÖMÖ'ye verilen yanıtlar; olumlu duygular ve olumsuz duygular boyutlarında "Hiç-1 ile Tamamen-5" şeklinde, potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunda ise "Tamamen katılmıyorum -1 ile Tamamen katılıyorum-5" şeklinde değerlendirilmektedir. 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 olumsuz duygular alt boyutu için 0,95; olumlu duygular alt boyutu için 0,94; potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutu için 0,92 ve toplamda 0,96 olarak hesaplanmıştır (Arslan ve Polat, 2017). Bu çalışmada ise ölçeğin toplam Cronbach alfa değeri 0,95 olarak belirlenmiştir.

**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 salgın sürecinde artan kısıtlamalar nedeniyle, yüz yüze veri toplama olanağı bulunamadığından verilerin bir kısmı çevrim içi anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu süreçte ilgili kurum yöneticileri ile görüşülüp iş birliği yapılarak anket formu hemşirelerin kurumsal e-posta 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 edilmiştir.

**Verilerin Değerlendirilmesi:** Veriler, 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 Skewnes değerlerinin -,539 ile ,297 arasında; Kurtosis değerlerinin ise -,957 ile ,421 arasında değiştiği ve verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda da verilerin analizinde gruptaki kişi sayısı 30'u aşan verilerde parametrik testler uygulanmıştır.

**Araştırmanın Etik Yönü:** Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekleri geliştiren araştırmacılardan e-posta yoluyla izin alınmıştır. Bununla birlikte bir kamu üniversitesinin Sağlık Bilimleri Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu'ndan etik onay (25.11.2019 tarih ve 2019-11.02 sayılı) ve veri toplanan hastanelerden kurum izni alınmıştır. Ayrıca katılımcılar, araştırma konusunda gerekli açıklamalar yapılarak bilgilendirilmiş ve gönüllü olanlardan bilgilendirilmiş gönüllü onam formu ile onam alındıktan sonra veriler toplanmıştır.

**Araştırmanın Sınırlılıkları:** Araştırmanın veri toplama aşamasında salgın sürecinin başlaması ile birlikte katılımcılardan yüz yüze veri toplamada sıkıntılar yaşanmış ve hedeflenen örneklem sayısına ulaşamamıştır. Bu durum araştırmanın en önemli sınırlılığını oluşturmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili hemşireler üzerinde yapılmış çok fazla araştırmanın olmaması da araştırma sonuçlarının tartışılmasında sınırlılıklara neden olmuştur. Bununla birlikte araştırma sonuçları sadece örnekleme alınan hastanelerde çalışan ve araştırmaya katılan hemşirelerin kendi öz değerlendirmeleriyle sınırlıdır.

## Bulgular

**Tablo 1. 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

**Tablo 1. Devamı**

Kişisel ve mesleki özellikler	n	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	170	83,3
Erkek	34	16,7
<b>Medeni durum</b>		
Evli	75	36,8
Bekar	129	63,2
<b>Çocuk sayısı</b>		
Yok	138	67,6
1	35	17,2
2	24	11,8
3	7	3,4
<b>Eğitim durumu</b>		
Sağlık meslek lisesi mezunu	28	13,7
Ön lisans mezunu	28	13,7
Lisans mezunu	131	64,2
Lisansüstü mezunu	17	8,4
<b>Mesleki deneyim</b>		
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
<b>Kurumdaki deneyim</b>		
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
<b>Pozisyon</b>		
Hemşirelik hizmetleri müdürü ve yard.	8	3,9
Servis sorumlu hemşiresi	20	9,8
Servis hemşiresi	172	84,3
Diğer	4	2,0
<b>Çalışma şekli</b>		
Sürekli gündüz	52	25,5
Vardiyalı	150	73,5
Sürekli gece	2	1,0

Araştırmaya katılan hemşirelerin kişisel ve mesleki özellikleri değerlendirildiğinde; %64,2'sinin Sağlık Bakanlığı hastanesinde çalıştığı, %63'ünün yoğun bakım-acil servis- ameliyathane birimlerinde görev yaptığı, %65,67'sinin 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 (Tablo 1).



**Tablo 2. Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği ve alt boyut puanlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri (N=204)**

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	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
Yönetimsel uygulamalar ve politikalar	15,00	70,00	46,39	10,52
<b>Ölçek Toplamı</b>	<b>35,00</b>	<b>150,00</b>	<b>98,32</b>	<b>22,16</b>
<b>Örgütsel Mutluluk Ölçeği</b>				
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
<b>Ölçek Toplamı</b>	<b>38,00</b>	<b>139,00</b>	<b>94,43</b>	<b>22,25</b>

\*Bu alt boyuttaki maddeler ters puanlanmıştır.

Hemşirelerin FYÖ'den aldıkları puanlar incelendiğinde; bireysel tutum ve davranışlar alt boyut puan ortalamasının  $13,24 \pm 3,24$ , örgütsel değer ve normlar alt boyut puan ortalamasının  $38,69 \pm 9,58$ , yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyut puan ortalamasının ise  $46,39 \pm 10,52$  olduğu ve ölçek toplamının ise  $98,32 \pm 22,16$  olduğu belirlenmiştir. Bu bulgulara göre hemşirelerin en olumlu algıladıkları farklılık yönetimi boyutunun yönetimsel uygulamalar ve politikalar olduğu, en olumsuz algıladıkları boyutun ise bireysel tutum ve davranışlar olduğu görülmüştür. Hemşirelerin genel farklılık yönetimi algısının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 2).

Hemşirelerin ÖMÖ'den aldıkları puanlar incelendiğinde; olumlu duygular alt boyut puan ortalamasının  $24,36 \pm 7,64$ , olumsuz duygular alt boyut puan ortalamasının  $40,67 \pm 13,25$ , potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyut puan ortalamasının  $29,42 \pm 6,04$  olduğu ve ölçek toplam puan ortalamasının ise  $94,43 \pm 22,25$  olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Mutluluk Ölçeği alt boyutları arasındaki ilişki**

ÖMÖ ve alt boyutları	FYÖ ve alt boyutları	Bireysel Tutum ve Davranışlar	Örgütsel Değer ve Normlar	Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Farklılıkların 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

\*  $p < ,001$

Tablo 3'de yer alan korelasyon analizi 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 yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyut puan ortalamaları arasında zayıf ancak olumlu yönde ve çok ileri derecede anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Genel FYÖ ile ÖMÖ puanları arasında orta düzeyde, olumlu yönde ve çok ileri derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 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*
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	,398	,287	,188	1,384	,168
Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	,522	,060	,520	8,649	,000**
R=,525	R <sup>2</sup> =,275				
F <sub>(3,200)</sub> =25,333	p=,000**				

\*p<,05, \*\*p<,001

Tablo 4'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar ile genel olarak farklılık yönetimi algısı, örgütsel mutluluk düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. (R=.525, R<sup>2</sup>=.275 p<,001).

Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar, yönetimsel 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 algılarının örgütsel mutlulukları üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğu (p<,05) görülmektedir (Tablo 4).

## Tartışma

Küreselleşme, rekabet, vb. etmenler doğrultusunda insan gücünün özellikleri de değişmekte ve çalışma yaşamında birbirinden çok farklı kişiler bir arada çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu kadar farklılıkların olduğu bir çalışma ortamında ise 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 çıktılarından biri de kişilerin çalıştıkları örgütteki mutluluklarıdır.

Sağlık hizmetleri de farklı eğitim düzeyi, farklı meslek, farklı cinsiyet, farklı kültür vb. özelliklere sahip kişilerin bir arada "takım" olarak çalışmasını zorunlu kılan bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Üstelik sağlık hizmetlerinde hizmet verilen bireyler de en az sağlık çalışanları kadar farklılıklara sahip olmaktadır. Bu kadar çok farklılığa sahip kişilerin farklı özelliklere sahip bireylere hizmet vermeleri, kurumdaki verimlilik, doyum, başarı, kalite, mutluluk vb. çıktılar üzerinde oldukça önemlidir (Tozkoparan ve Vatanser, 2011). Bu nedenle de sağlık kurumlarında istenilen çıktıların elde edilebilmesi için çalışanların sahip oldukları farklılıkların iyi bir şekilde yönetilmesi, çalışanların da bunu algılaması gerekmektedir (Yılmaz, 2021). Sağlık hizmetlerinde takımın 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 bilimsel yazında, bu düşüncüyü destekleyen bir araştırma sonucuna ulaşılabilmiş olması nedeniyle duyulan gereksinim doğrultusunda gerçekleştirilen bu çalışmada hemşirelerin genel olarak farklılık yönetimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir (Tablo 2). Bununla birlikte hemşirelerin en olumlu algıladıkları farklılık yönetimi boyutunun yönetimsel 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, olumlu bir durum olarak değerlendirilmeyle 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 iklimi algılarının orta derece olumlu olduğu belirtilmiştir (Tarhan, Dalar ve Hançe, 2016). Bu bulguların ortaya çıkmasının, yönetici hemşirelerin COVID-19 küresel salgın 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 yönetimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki değerlendirildiğinde (Tablo 3) hemşirelerin farklılık yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel mutlulukları arasında olumlu yönlü anlamlı bir ilişki olduğu hatta farklılık yönetimi algısının örgütsel mutluluk üzerinde etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 4). Bir başka deyişle, hemşirelerin farklılık yönetimi algılarının olumlu olması örgütsel mutluluk düzeylerini de olumlu yönde artırmaktadır. 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. Bu bulgu beklenen bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Bilimsel yazında da 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 olumlu etkilediği saptanmıştır (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.

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 etmenlerin belirlenmesi için konunun daha fazla araştırılması gerektiğini ortaya koymaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

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; örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Hemşirelerin farklılık yönetimi algıları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasında orta düzeyde, olumlu yönde ve çok ileri derecede anlamlı bir ilişkinin olduğu, farklılık yönetimi algısının örgütsel mutluluk düzeyinin toplam varyansının %28'ini açıkladığı görülmüştür.

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 olanağı sunulması, farklılıkları konusunda cesaretlendirilmesi vb. girişimlerde bulunulması,
- 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 etmenlerin 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,
- Küresel salgın süreci sonrasında da benzer bir araştırmanın daha büyük bir örneklemle tekrarlanması önerilebilir.

## Teşekkür

Bu çalışmada araştırmanın yapılmasına izin veren kurum yöneticilerine ve araştırmaya katılan hemşirelere teşekkür ederiz.

**Etik Kurul Onayı:** Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Girişimsel Olmayan Araştırmalar Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Tarih: 25.11.2019 - Karar No: 2019-11.02).

**Çıkar Çatışması:** Bildirilmemiştir.

**Finansal Destek:** Yoktur.

**Katılımcı Onamı:** Katılımcıların bilgilendirilmiş onamları alınmıştır.

**Ethics Committee Approval:** Bandırma Onyedü Eylül University Health Sciences Non-Invasive Research Ethics Committee approval was obtained (Date: 25.11.2019 - Number: 2019-11.02).

**Conflict of Interest:** Not declared.

**Funding:** None.

**Informed Consent:** Informed consent of the participants was obtained.

## Kaynaklar

Akdeniz, M. Z. (2016). *Paternalistik liderlik ve örgütsel adaletin çalışanların mutluluklarına olan etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Arslan, E. (2017). *Sağlık kurumlarında çalışan sağlık personelinin farklılıkların yönetimi hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesi: Bir kamu hastanesi örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli, Türkiye.

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

Barutçugil, İ. (2011). *Kültürlerarası farklılıkların yönetimi*. İstanbul, Türkiye: Kariyer Yayınları.

Balay, R. & Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği'nin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.

Beheri, W. H. (2009). Diversity within nursing effect on nurse-nurse interaction, job satisfaction, and turnover. *Nursing Administration Quarterly*, 33(3), 2016-226. <https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e3181accacc>.

Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması*. (Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep, Türkiye.

Çetin, S. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algı düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli, Türkiye.

Çınar, D. A. (2013). *Yönetici hemşirelerin ve hemşirelerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları*. (Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

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. <https://doi.org/10.3390/ijerph14080918>.

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

Hubbard, E. E. (2004). *The managers's pocket guide to diversity management*. Massachusetts: HRD Press.

Jankelová, N., Joniaková, Z., Procházková, K. & Blštáková, J. (2020). Diversity management as a tool for sustainable development of health care facilities. *Sustainability*, 12 (13), 5226. <https://doi.org/10.3390/su12135226>.

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

Leigh, A. & Maynard, M. (2002). *Leading your team*. Boston: Nicholas Brealey Publishing

Mousa, M. (2021). Does gender diversity affect workplace happiness for academics? The role of diversity management and organizational inclusion. *Public Organization Review*, 21, 119-135. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>.

Özgener, Ş. (2007). Diversity management and demographic differences-based discrimination: the case of Turkish manufacturing industry. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 621-631. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9581-3>

Sürgevil, O. & Budak, G. (2008). Farklılıkların kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo- psikolojik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.

Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Ankara, Türkiye: Nobel Yayınları.

Tarhan, M., Dalar, L. & Hançe, Ö. (2016). Bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin farklılıklara ve farklılık iklimine yönelik algılarının belirlenmesi. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 18(1), 1-13.

Tozkoparan, G. & Vatansver, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: İnsan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, 89-109.

Üner, Z. (2017). *Hemşirelerin iş doyumunun örgütsel bağlılık düzeyi üzerine etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Koç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul, Türkiye.

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 ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerine bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). Çaağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin, Türkiye.

Yılmaz, G. (2021). Sağlık kurumlarında farklılık yönetimi. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 129-135.

Yılmaz Kuşaklı, B., Yerköy Ateş, A., Çetin, G. (2019). Hemşirelik mesleğinin kuşaklararası değişimi ve kuşakların yönetimi. *SBÜ Hemşirelik Dergisi* 1(3), 203-208.

Yücel, F. (2018). *Hemşirelerin çalışma motivasyonlarını arttırmada etkili faktörler: Türkçe literatürün incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tekirdağ, Türkiye.