T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Ecenur SARUHAN

2501201998

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Rıza DEMİR

İSTANBUL- 2024

ÖZ

FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ECENUR SARUHAN

Bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin bulunup bulunmadığını ve bu etkide tükenmişliğin aracı bir rol oynayıp oynamadığını tespit etmektir.

Çalışma; literatür taraması ve nicel araştırma olmak üzere iki bölümden meydana gelmektedir. Literatür taramasında çalışmanın bütün değişkenleri incelenmiş olup araştırma kısmında da analizler ve bulgular yer almaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Veriler SPSS 26.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklemini çeşitli kamu ve özel sağlık kuruluşlarında çalışmakta olan 301 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Hipotezler tek yönlü varyans analizi, T-testi, basit regresyon analizi, Pearson ve Spearman korelasyon analizleri, Tamhane’s T2 ve Welch ve Brown- Forsythe testleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda olumlu farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Tükenmişlik ise işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etki göstermektedir. Farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi bulunduğundan tükenmişlik değişkenin bu etki üzerindeki aracı rolü de analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde tükenmişliğin kısmi aracı rolünün olduğu saptanmıştır. Yani farklılık yönetimi algısı işten ayrılma niyeti üzerine etki ederken etkinin bir kısmının tükenmişlik tarafından desteklendiği iddia edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Farklılık Yönetimi, İşten Ayrılma Niyeti, Tükenmişlik

ABSTRACT

THE MEDIATOR ROLE OF BURNOUT IN THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT PERCEPTION ON QUITTER INTENTION: A RESEARCH IN THE HEALTH SECTOR

ECENUR SARUHAN

The main purpose of this study is to determine whether health care workers' perceptions of diversity management have an effect on their turnover intentions and whether burnout plays a mediating role in this effect.

The research consists of two parts: theoretical and practical. In the theoretical part, all variables of the research are explained and in the application part, analyzes and findings are included. Survey method was used as the data collection method in the research. The data obtained as a result of the survey were analyzed with SPSS 26.0 program. The sample of the study consists of 301 healthcare professionals working in various public and private healthcare organizations. Hypotheses were analyzed using one-way analysis of variance, T-test, simple regression analysis, Pearson and Spearman correlation analysis, Tamhane's T2 and Welch and Brown-Forsythe tests.

As a result of the research, it was found that the perception of diversity management has a negative effect on turnover intention and burnout. Burnout also has a negative effect on turnover intention. Since the perception of diversity management has a significant effect on turnover intention, the mediating role of burnout variable on this effect was also analyzed. As a result of the analysis, it was found that burnout has a partial mediating role in the effect of diversity management perception on turnover intention. In other words, it can be argued that while the perception of diversity management has an effect on turnover intention, a part of the effect is supported by burnout.

Keywords: Diversity Management, Intention to Quit Work, Burnout

ÖNSÖZ

Günümüzde artan rekabet ortamı işletmelerin yapı taşı olan insan kaynağına olan önemi daha da arttırmıştır. Kaliteli hizmet sunmak, işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak, öncelikle insan kaynağını verimli hale getirmekle mümkün hale gelmiştir. İşletmeler birçok farklı özelliklere sahip insanların organize olarak tek bir çatı altında aynı amaç doğrultusunda birleştikleri yapılardır. Bu yapının ayakta kalabilmesi için bu farklılıkların dikkate alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ülkemizde hem konu ile ilgili kaynak yetersizliği hem de yeteri kadar farkındalığın oluşturulamaması sebebiyle farklılık yönetimi konusu araştırmacılar tarafından pek fazla araştırılamamıştır. Farklılık yönetimi ile ilgili literatürde bulunan boşluk, bu konunun seçilmesinde temel neden olmuş ve araştırmada farklılık yönetimi algısına odaklanılmıştır. Bunun yanında işletmeler için büyük dezavantajlara sebep olan işten ayrılmalar araştırmanın bir diğer sebebi olarak ifade edilmektedir. Farklılık yönetimine ilişkin algı, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi kavramlar son yıllarda literatürde aktif olarak incelenmiş olsa da, özellikle sağlık sektöründe farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki olası etkisinde tükenmişliğin aracı bir rol oynayıp oynamadığını inceleyen çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışma; sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın bu konuda literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Alandaki araştırma eksikliğini görüp tez konusunun belirlenmesinde ve çalışmanın hazırlanmasında kıymetli öneri ve yardımlarıyla bana öncülük eden, bilgilerini, tecrübelerini, emeğini ve sabrını esirgemeyen tez hocam Doç. Dr. Rıza DEMİR'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen ve bugünlere gelmemde büyük katkıları olan sevgili aileme, tez sürecimde yardımlarını esirgemeyen tüm iş arkadaşlarım ve yöneticilerime,

yüksek lisans aşamasında beni cesaretlendiren ve motive eden yakın arkadaşlarıma gönülden teşekkürlerimi sunuyorum.

ECENUR SARUHAN

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ ... ii
ABSTRACT ... iii
ÖNSÖZ ... iv
ŞEKİLLER LİSTESİ ... x
TABLOLAR LİSTESİ ... xi
KISALTMALAR LİSTESİ ... xiv
GİRİŞ ... 1

BİRİNCİ BÖLÜM:
FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIK YÖNETİMİ

1.1.FARKLILIK KAVRAMI ... 2
1.2.FARKLILIĞIN BOYUTLARI ... 3
1.2.1. Farklılığın İç Boyutları ... 4
1.2.1.1. Yaş Dağılımı ... 4
1.2.1.2. Cinsiyet ... 5
1.2.1.3. Etnik Köken ... 6
1.2.1.4. Irk ... 7
1.2.1.5. Cinsel Eğilim ... 7
1.2.2. Farklılığın Dış Boyutları ... 7
1.2.2.1. Kişilik ... 8
1.2.2.2. Kültür ... 8
1.2.2.3. Din ... 9
1.2.2.4. Engellilik ... 10
1.2.2.5. Eğitim Düzeyi ... 11
1.2.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları ... 11
1.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü ... 12
1.2.3.2. Çalışma Biçimi ... 12
1.2.3.3. Gelir Düzeyi ... 12
1.3.FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR ... 13

1.3.1. Faktör Yaklaşımları 13
1.3.1.1. İki Kategorili (Gruplu) Farklılıklar Yaklaşımı 13
1.3.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı 15
1.3.2. Oranlar Yaklaşımı 16
1.4.FARKLILIK YÖNETİMİ KAVRAMI 17
1.5.FARKLILIK YÖNETİMİ KAVRAMININ TARİHÇESİ 18
1.6. FARKLILIK YÖNETİMİNİN FAYDALARI 21
1.6.1. Bireyler Açısından Faydaları 22
1.6.2. Örgüt Açısından Faydaları 23
1.6.3. Toplum Açısından Faydaları 26
1.7. FARKLILIK YÖNETİMİ MODELLERİ 27
1.7.1. Farklılık Yönetimi ile İlgili İlk Modeller 27
1.7.2. Farklılık Yönetimi ile İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller 29
1.8. SAĞLIK KURULUŞLARINDA FARKLILIK YÖNETİMİ 32
1.9. SAĞLIK KURULUŞLARINDA FARKLILIK YÖNETİMİYLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR 34

İKİNCİ BÖLÜM:
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE TÜKENMİŞLİK

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 38
2.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı 38
2.1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler 39
2.1.2.1. Bireysel Faktörler 39
2.1.2.2. Örgütsel Faktörler 41
2.1.2.3. Çevresel Faktörler 42
2.1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları 43
2.1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi 46
2.1.5. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yapılan Araştırmalar 48
2.2. TÜKENMİŞLİK 51
2.2.1. Tükenmişlik ve Tükenmişlik Sendromu Kavramları 51
2.2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler 53
2.2.2.1. Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler 53
2.2.2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler 54

2.2.3. Tükenmişliğin Modelleri 57
2.2.3.1. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli 57
2.2.3.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli 58
2.2.3.3. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli 59
2.2.3.4. Pines Tükenmişlik Modeli 60
2.2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli 61
2.2.3.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli 63
2.2.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli 65
2.2.4. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri 67
2.2.5. Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik 69
2.2.6. Tükenmişlik Konusunda Yapılan Araştırmalar 71
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ 74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ 79
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 80
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLARI 80
3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 81
3.4.1. Araştırmanın Modeli 81
3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yönetimi ve Araçları 82
3.4.2.1. Farklılık Yönetimi Ölçeği 82
3.4.2.2. Tükenmişlik Ölçeği 83
3.4.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 83
3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri 84
3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler 85
3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 86
3.5.1. Demografik Bulgular 86
3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 87
3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler 96

3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler 97
3.5.4.1. Korelasyon Analizleri 98
3.5.4.2. Regresyon Analizleri 102
3.5.4.3. Farklılık Analizleri 107
SONUÇ VE ÖNERİLER 128
KAYNAKÇA 136
EKLER 156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerde Ortaya Çıkış Sebepler 19

Şekil 2. Araştırma Modeli 81

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Farklılık Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri) 15
Tablo 2: İşten Ayrılma Davranışının Olası Sonuçları 44
Tablo 3: Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri 86
Tablo 4: Ölçeklerin KMO ve Barlett Testi Sonucu 88
Tablo 5: Farklılık Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu 89
Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu 92
Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu 93
Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonucu 94
Tablo 9: Farklılık Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu 95
Tablo 10: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu 95
Tablo 11: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri 96
Tablo 12: Farklılık Yönetimi ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi 99
Tablo 13: Farklılık Yönetimi ve Boyutlarının Tükenmişlik ile İlişkisi 100
Tablo 14: Tükenmişlik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi 101
Tablo 15: Farklılık Yönetimi - Tükenmişlik Regresyon Modeli Özeti 103
Tablo 16: Farklılık Yönetimi- Tükenmişlik Regresyon Katsayılar Tablosu 103
Tablo 17: Tükenmişlik - İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli Özeti 104
Tablo 18: Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Katsayılar Tablosu 104
Tablo 19: Farklılık Yönetimi- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli Özeti 105
Tablo 20: Farklılık Yönetimi- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Katsayılar Tablosu 105
Tablo 21: Farklılık Yönetimini ile Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti Çoklu Regresyon Modeli Özeti 106
Tablo 22: Farklılık Yönetimini ile Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu 106
Tablo 23: Cinsiyete Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi 107
Tablo 24: Medeni Duruma Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi 108
Tablo 25: Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi 108
Tablo 26: Yaşa Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 109
Tablo 27: Yaşa Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi (Welch ve Brown- Forsythe testi) 109
Tablo 28: Unvana Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 110

Tablo 29: Unvana Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi..... 110
Tablo 30: Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 111
Tablo 31: Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi 111
Tablo 32: Gelir Düzeyine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 112
Tablo 33: Gelir Düzeyine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi 112
Tablo 34: Hizmet Süresine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 113
Tablo 35: Hizmet Süresine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi .. 113
Tablo 36: Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi..... 114
Tablo 37: Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi..... 114
Tablo 38: Sektöre Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılık Analizi..... 115
Tablo 39: Yaşa Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi..... 115
Tablo 40: Yaşa Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi 115
Tablo 41: Unvana Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi..... 116
Tablo 42: Unvana Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi..... 116
Tablo 43: Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 117
Tablo 44: Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi (Welch ve Brown- Forsythe Testi)..... 117
Tablo 45: Gelir Düzeyine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 118
Tablo 46: Gelir Düzeyine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi 118
Tablo 47: Hizmet Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 119
Tablo 48: Hizmet Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi 119
Tablo 49: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 120
Tablo 50: Medeni Duruma Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 121
Tablo 51: Sektöre Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 121
Tablo 52: Yaşa Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi..... 122
Tablo 53: Yaşa Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi..... 122
Tablo 54: Unvana Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi..... 122

Tablo 55: Unvana Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 123
Tablo 56: Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 123
Tablo 57: Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 124
Tablo 58: Gelir Düzeyine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 124
Tablo 59: Gelir Düzeyine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 125
Tablo 60: Hizmet Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi 125
Tablo 61: Hizmet Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi 126
Tablo 62: Araştırma Hipotezlerinin Sonucu 127

KISALTMALAR LİSTESİ

KMO **:** Kaiser Meyer Olkin

CLT **:** Merkezi Limit Teoremi

V.D **:** ve diğerleri

V.B **:** ve benzeri

GİRİŞ

İşletmeler, belli bir amaç doğrultusunda mal ve/veya hizmet üreterek faaliyet gösteren, kâr elde etme amacı güden yapılardır. Bir işletmenin hayatta kalabilmesi için değişime uyum sağlaması ve rekabet avantajı kazanması gerekmektedir. Rekabet avantajı kazanabilmekte en önemli unsurlardan birisi de insan kaynağıdır. İnsan kaynakları taklidi yapılamayan kaynaklardır ve doğru yönetildiğinde bir işletmenin hedeflerine ulaşmasına önemli ölçüde katkıda bulunur.

İşletmeler farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Birbirinden farklı özelliklere sahip olan kişilerin uyumlu ve koordineli çalışması organizasyonların başarıları üzerinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle insanlar arasındaki farklılıklar ve bunların yönetimi iş dünyasında da giderek önemini arttırmaktadır. İşletmelerin sahip oldukları bu farklılıkları en etkili bir şekilde kullanmaları verimlilikleri ve sürdürülebilirlikleri için oldukça etkilidir. Çalışanlarını iyi tanıyan, onların farklılıklarını gören ve bu farklılıkları bir fırsat olarak değerlendiren işletmelerin rekabet ortamında daha sağlam durabileceği düşünülmektedir. Farklılıklarının çalıştıkları kurum tarafından önemsendiğini gören çalışanlar daha fazla motive olarak daha verimli çalışacaktır. Böylece çalışanlardaki iş tatmininin ve kurum aidiyetinin artacağı ve işten ayrılmaların azalacağı düşünülmektedir. Bunun yanında çeşitli etkenlerle tükenmişliğe kapılan çalışanlar olumlu iş ortamı sayesinde bu duygularından daha hızlı ve daha kolay kurtulabileceklerdir. Son zamanlarda işletmelerin farklılık yönetimi, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik gibi konular üzerinde fazlaca durması, gelecekte bu tür konuların önem kazanacağını düşündürmektedir.

Bu tez çalışmasında, sağlık çalışanlarının farklılıkların yönetimi algılarının işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediği ve eğer bir etki varsa tükenmişliğin bu etkide aracılık rolü oynayıp oynamadığı araştırılmıştır. Üç bölümden meydana gelen çalışmanın ilk iki bölümünde değişkenlere yönelik literatür taramasına dayalı bilgiler sunulmuş; üçüncü bölümde ise konuyla ilgili yapılan araştırmanın bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM:
FARKLILIK KAVRAMI VE FARKLILIK YÖNETİMİ

Bu bölümde farklılık ve farklılık yönetimi kavramları tanımlanarak ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve farklılık yönetimi kavramının sağlık sektörüyle olan ilişkisi açıklanmıştır.

1.1. FARKLILIK KAVRAMI

Farklılık insanların kişisel algılarına bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabilen ve çeşitli şekillerde yorumlanabilen bir kavramdır. Bu nedenle bu kavram birçok boyutta ele alınmış ve literatürde de kavramın birçok tanımı yapılmıştır (Gider, 2016: 6).

Farklılıklar bireyler arasında ırk, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, kültür ve fiziksel özellikler açısından görülen farklardır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre farklılık; "değişik olma durumu, ayrımlılık, başka olma" şeklinde ifade edilmektedir. Thomas, farklılığı bireysel düzeyde ele almış ve bir kişiyi diğerlerinden farklılaştıran ya da onlarla benzer hale getiren kişiye özgü özellikler olarak tanımlamıştır. Hubbard ise farklılığı örgüt açısından ele alarak örgütün göz ardı edemediği, örgüt içindeki bireylerin benzerlik ve farklılıklarını içeren bir mozaik olarak tanımlamıştır (Acar Erdur, 2016: 56).

Birçok insan hatta birçok örgüt farklılıkları bir olumsuzluk olarak algılamakta ve farklılıklardan kaçınmak istemektedir. Fakat bu düşüncenin aksine farklılıklar; farklı yeteneklerin keşfedilmesi, bireylerin birbirlerinin farkına vararak daha olumlu ve sağlıklı ilişkiler kurabilmesi için bir anahtar olarak düşünülmelidir. İnsanlar bireysel olarak farklılıklardan bir yere kadar kaçınabilmeyi tercih etseler de bu durum örgütler için pek de mümkün değildir. Çünkü örgütler farklılıkları nasıl görmezden geleceğini değil, farklılıkları nasıl yönetebileceğini düşünmeli ve bu doğrultuda stratejiler geliştirmelidir (Sürvegil, 2008: 113).

Farklılık kavramı, bireylerin kişisel algılarına göre farklı değerlendirilmekte bu sebeple tanımlar da farklılaşabilmektedir. Farklılık kişiler arasındaki yaşa,

cinsiyete, ırka, dine, eğitim düzeyine ve kökene bağlı olarak görülen farklı değerlerdir. Farklılıklar bir kusur değil insanları birbirinden ayıran bir işarettir.

1.2. FARKLILIĞIN BOYUTLARI

Bireyler farklı renk, şekil ve özelliklerde dünyaya gelirler. Bu farklılıklar onları birbirlerinden ayıran unsurlardır. Farklılık konusunda boyut ifadesinin kullanılmasının temel amacı bireylerin özelliklerini açıklayabilmektir. Her bir boyuta göre bireyler farklılaşmaktadır (İlme, 2017: 30).

Literatürde farklılık boyutları araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Hubbard, farklılık boyutlarını "birincil ve ikincil farklılıklar" olarak gruplandırmış ve birincil boyutun farklı kimliklerin temelinde yatan özellikleri (yaş, etnik köken, cinsiyet vb.) kapsadığını, ikincil boyutun ise farklı kimliklerin beklentilerine ve deneyimlerine (eğitim, gelir düzeyi, iletişim tarzı, zihinsel beceri vb.) yön verdiğini savunmuştur. Esty, Griffin ve Hirsch de farklılığın en önemli on boyutunun olduğunu ifade etmişlerdir. Bu on boyut kişilik tipi, dinsel inanç, eğitim, mesleki yetkinlik, ailevi konum, politik görüş, zekâ, beceri, hobiler veya fiziksel güzellikler vb. insanları birbirlerinden farklılaştıran özelliklerden oluşmaktadır. (Taner, 2020: 46).

Salomon ve Schork ise farklılık boyutlarına çalışma hayatı açısından bakarak örgütlerdeki farklılık boyutlarının, kişiliği merkez aldığını ve diğer boyutların kişilik çevresinde şekillendiğini belirtmişlerdir. Bu kapsamda farklılık boyutlarını kişilik etrafında üç ana boyutta gruplandırarak açıklamışlardır: içsel boyutlar, dışsal boyutlar ve kurumsal boyutlar. İçsel boyutlar, bireylerin cinsiyeti, yaşı, cinsel yönelimi, etnik kökeni ve ırkı olarak ifade edilmektedir. Bireylerin içinde bulundukları kültür, benimsedikleri dini inanç farklılıkları, eğitim düzeyleri ve fiziki yeterlilikleri ise dışsal boyutlar olarak tanımlanmıştır. Örgütsel boyut ise en dış boyut olarak ifade edilmiş ve kurumsal rol, çalışma tarzı ve gelir seviyesi gibi faktörler kapsamında incelenmiştir (Tunçer, 2020: 16-17). Farklılıklara yönelik ilgili bu üç alt boyut aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır.

1.2.1. Farklılığın İç Boyutları

Farklılığın içsel boyutlarını; ırk, millet, yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, etnik köken, zihinsel ve fiziksel beceriler gibi doğuştan var olan veya bulunduğumuz aile ve toplumla birlikte meydana gelen, bireylerin hayatları üzerinde etkili olan ve değişemeyen insan farklılıkları oluşturmaktadır. İçsel boyutlar diğer bireylerde kısmen görülen özelliklerdir. Bu özellikler kolayca ayırt edilebilen ve hemen fark edilebilen özellikler olmakla birlikte bireysel kimlik üzerinde fazlasıyla etkilidir. Bunun yanında farklılığın iç boyutları bireylerin çeşitli ortam ve durumlarda diğer insanlar ve gruplarla olan ilişkilerini de etkilemektedir (Demirel ve Özbezek, 2016: 6). Farklılığın iç boyutlarına yönelik faktörler aşağıda incelenmiştir.

1.2.1.1. Yaş Dağılımı

Farklılığın iç boyutlarında yaş oldukça etkili bir faktördür. Yaş faktörüne göre farklılık bir organizasyondaki kişilerin yaşa göre dağılımını belirtir ve söz konusu dağılım ayrımcılık, farklılık ya da eşitsizlik olarak tanımlanabilir. Farklılıkların yönetimi açısından bakıldığında da organizasyon içerisindeki yaş dağılımı oldukça önemlidir (Aksu, 2008: 32).

Organizasyon içerisindeki farklı yaş dağılımı, genç işgörenler ve yaş ortalaması daha çok olan işgörenler arasında birtakım anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir. Genç çalışanlar genellikle daha iyi bir eğitim alarak iş hayatına atılır. Fakat kendilerinden yaşça daha büyük çalışanların, onların sorumluluk almaya hazır olmadıklarını düşünmeleri ve onlara daha fazla yetki verme konusunda çekimser davranmaları genç çalışanların ayrımcılıkla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Ayrımcılık, ciddiye alınmama, önemli görevlerde bulunma fırsatı verilmeme gibi durumlar genç çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını kötü etkilemektedir. Bunun yanında ileri yaştaki çalışanlar ise günümüz koşullarında modern yöntem ve teknolojilere uyum sağlamakta güçlük yaşayabilmekte, böylece birtakım farklı davranışlara maruz kalabilmektedirler. Her iki durumda da örgütün sürekliliği, etkin ve verimliliği için stratejik yöntemler ve politikalar oluşturulmalı ve uygulanmalıdır (Arslan, 2017: 9-10).

Organizasyonlardaki bu demografik değişimler göz önüne alındığında, her iki grup da çeşitli ayrımcı ve farklı davranışlara maruz kalabilmektedir. Bunun sonucunda çeşitli çatışmalar yaşanmakta ve örgütler bu çatışmalardan yara almaktadır. Oluşan çatışmaları önleyebilmek ve örgütlerin verimliliğini ve sürdürebilirliğini sağlayabilmek için etkili farklılık yönetimi stratejileri benimsenmeli ve uygulanmalıdır.

1.2.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet toplumda ve organizasyonlarda karşılaşılan farklılık faktörlerinden en önemlilerindendir. Kadın ve erkekler hem fiziksel hem biyolojik hem de psikolojik olarak birbirlerinden farklıdırlar. Bu farklılıkların toplumsal yaşamda da iş üzerinde de önemli bir etkisi vardır (Durgun ve Gök, 2017: 20-21, Taner,2020: 54).

Cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki gözle görülen fark anlamına gelirken insanların yarattığı algı sonucunda oluşan toplumsal cinsiyet toplum içerisinde belirlenen kadın ve erkek rollerindeki farklılığı ifade etmektedir. Cinsiyet ayrımcılığı ise statü ve yetenekleri açısından eşit olan insanların sadece cinsiyetlerinden dolayı farklı davranışlara maruz kalmaları olarak açıklanabilir (Alparslan, Çetinkaya Bozkurt ve Özgöz, 2015: 68, Taner, 2020: 55).

Yıllardır kadınlar birçok alanda olduğu gibi iş hayatında da dışlanmakta ve çeşitli ayrımcılıklarla mücadele etmektedir. Cinsiyet temelli ayrımcılık organizasyonlarda karşılaşılan en büyük sorunlardandır. Bir organizasyondaki mevcut çalışanlara cinsiyetlerinden dolayı farklı yaklaşma, erkekleri kadınlardan daha üstün tutma veya gerektiği zamanlarda eşit hakları sunmama örgütteki iş gücünü etkin kullanmayı engellemektedir (Arslan, 2017: 8). Kadın çalışanlar karşılaştıkları ayrımcılık sebebiyle işlerinden uzaklaşabilmekte, motivasyon kaybı yaşayabilmekte; hatta sırf kadın oldukları için hak ettikleri statülere iş hayatı boyunca ulaşamamaktadır. Örgütler ise sırf erkek olduğu için terfi ettirdiği bir çalışandan gerekli verimi alamamakta verimli olabilecek kadın çalışanı değerlendirmeyerek zarara uğrayabilmektedir. Buna rağmen hala iş hayatındaki kadın ayrımcılığı sorunu tam olarak çözülememiştir. Kadınların eğitim düzeyindeki artış, onların iş hayatına eskisinden daha fazla dâhil olmalarına zemin hazırlamıştır.

Organizasyonlardaki kadın çalışan oranı günden güne artış göstermektedir. Bu durum da cinsiyet farklılığının önemine dikkat çekmektedir. Organizasyonlar cinsiyet ayrımı gözetmeksizin tüm çalışanlarına eşit fırsatlar sunarak karşılaşılabilecek cinsiyet ayrımının önüne geçmektedirler.

1.2.1.3. Etnik Köken

Etnik köken bir sosyal grubu diğer sosyal gruplardan ayıran dil, din, aşiret ve kültürel yapı ortaklığı olarak ifade edilebilir. Etnik farklılıklar, organizasyonların ve kişilerin kültürel değerlerine bağlı olarak meydana gelen farklılıkları göstermektedir. Etnik özellikler, mesafelerin bulunduğu toplumlarda büyük bir farklılaşma nedeni olabilmektedir. Bu sebeple etnik köken, farklılıkların yönetimi açısından oldukça önemlidir (Taner, 2020: 57).

İş hayatında yaş, cinsiyet ve etnik köken gibi unsurlar yakın zamanda tanınan farklılık boyutlarındandır. Cinsiyet, eğitim düzeyindeki farklılıklar, farklı ırka veya etnik kökene sahip olma çalışanlar arasında ayrımcılığa neden olabilmektedir. Bu ayrımcılığı önlemek ve oluşabilecek çatışmalara engel olabilmek yöneticilerin elindedir. Bunun yanında organizasyonlar etnik köken ve kültürel çeşitliliklerden yararlanarak rekabet avantajı oluşturabilmekte ve çalışanlara terfi ve eğitim kapsamında eşit fırsatlar sunarak verimliliği ve bunun sürdürebilirliğini sağlayabilmektedir. Farklı etnik gruplardan ve kültürlerden bireylerle çalışmak örgütlere etnik çeşitliliğe sahip müşteri yelpazesini genişletme imkânı da vermektedir. Böylece organizasyonlar daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler geliştirebilmektedir (Mert, 2020: 366).

Sonuç olarak insanların sahip oldukları farklılıkları kabul etmek ve bu farklılıklardan faydalanmak çalışanların verimliliğini artıracaktır. Organizasyon içerisindeki farklılıklarla birlikte hareket ederek ve herkesi olduğu gibi kabul edip farklılıkları tek bir hedef doğrultusunda organize ederek farklılıklar avantaja dönüştürülebilir (Arslan, 2017: 12).

1.2.1.4. Irk

Irk, kişiler arasında bulunan genetik farklılıklara göre belirlenen ve sınıflandırılan biyolojik grupları ifade etmektedir. Irk kavramı etnik kavramı ile sıkça karşılaştırılabilmektedir ancak ırk daha dar bir kapsamı ifade etmektedir (Polat, 2015: 13).

Irk kavramı ayrımcılık kavramını da gündeme getirmektedir. Günümüzde hala insanlar ırklarından dolayı çeşitli ayrımcılıklara maruz kalabilmektedir. Fakat ırk farklılıklarının bir zenginlik olarak görülmesi gerektiği kaçınılmaz bir gerçektir. İş hayatında meydana gelen başarılar farklı ırk ve etnik grupların katkılarıyla oluşmaktadır. Irksal farklılık örgütler için önemli bir rekabet avantajıdır (Memduhoğlu, 2007: 43).

1.2.1.5. Cinsel Eğilim

Cinsel yönelim bireylerde duygu ve davranışların kişinin cinsel kimliğine uyumlu veya kişinin cinsel kimliğine karşı şeklinde olabilmektedir. Bireyin kendi cinsine ilgi duyması her zaman göz ardı edilmiş ve toplum tarafından bir sapkınlık ya da hastalık olarak görülmüştür. Bu sebeple cinsel eğilimi farklı olan bireyler hep kendilerini saklamak durumunda kalmış ve birçok psikolojik baskıya maruz kalmışlardır. Zamanla bu durum görmezlikten gelinecek bir gelişme olmaktan çıkarak toplumda ve organizasyonlarda tartışılan bir konu haline gelmiştir (Akan ve Kanık, 2018: 659).

Cinsel eğilim konusu gündeme geldikçe işletmeler uyguladıkları politikalara cinsiyet değiştiren veya farklı cinsel eğilimi olan çalışanlara karşı nasıl davranmaları gerektiğine yönelik maddeler de eklemeye başlamışlardır. Cinsiyet değişikliklerinin yönetilmesi, çalışanların isimlerini değiştirilmesinden, kullanmaları için yeni bir tuvalet düzenlemeye kadar birçok farklı faaliyeti de beraberinde getirmektedir (Taner, 2020: 58).

1.2.2. Farklılığın Dış Boyutları

Farklılığın dış boyutları kişinin yaşam seçimleriyle ilgili olan özelliklerini ifade eder. Dış boyutlar iç boyutlara nazaran daha az görünür nitelikte ve daha az

etkilidir. Bu boyutlar doğuştan değil, sonradan kazanılan farklılıklardır. Kişilerin toplum içinde nasıl davrandıklarını, toplum tarafından nasıl algılandıklarını ve tanındıklarını belirtmektedir (Arslan, 2017: 14).

1.2.2.1. Kişilik

Kişilik, bir kişinin başkalarına olan tavrını belirleyen, kişinin bakışını, duygularını ve düşüncelerini yönlendiren ruhsal ve fiziksel özelliklerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Kişilik, genetik ile kültürel değer ve normların birleşmesiyle oluşmaktadır. Bireylerin dış görünümü, zekâsı, toplumdaki yeri, yetenekleri, din ve ahlak anlayışı gibi etkenler onların kişiliklerini belirlemektedir (Memduhoğlu, 2011).

Kişilik, insanların iş yapma biçimlerini de etkilemektedir. Örneğin, doğuştan otoriteye meyilli olan kişilerin bu özelliklerinin otoriter bir çalışma ortamlarında daha fazla arttığı gözlemlenmektedir. Bunun yanında çalışanların işe başlangıçtaki ihtiyaçları ve kişilik özellikleri, terfi ettiklerinde ve belirli bir tecrübeye sahip olduklarında değişmektedir (Memduhoğlu, 2007: 60). Organizasyonlarda farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanların bu özelliklerine uygun bir şekilde görevlendirilmesi, işe alımlarda kişilik testlerinin yapılması hem çalışan memnuniyeti hem de örgüt verimi için oldukça önemlidir.

1.2.2.2. Kültür

Kültür kişilerin dil, inanç, yaşam amacı, konuşma tarzı, davranış, tutum, iş yapma, giyim ve bağımlılıklar gibi konularda paylaştıkları değer ve anlayışların tümüdür (Koçel, 2020).

Kültürel farklılıklar toplumu etkilediği gibi iş yapış şekillerini de etkilemektedir. Organizasyon içerisinde farklı kültürlerden gelen çalışan sayısının artması bireylerin birlikte çalışmalarını zorlaştırabileceği için kültür örgütlerde dikkatle incelenmesi gereken bir kavramdır. Günümüzde şirket satın almaları, şirket birleşmeleri ve ortaklıklar daha fazla görülmektedir. Bunun sonucunda farklı kültürlerden insanlar daha çok bir araya gelmektedirler. Dolayısıyla kültürel farklılıklar ve bunların örgütlere getirebileceği avantaj ve dezavantajlar oldukça

önemlidir. Örgütler kültürel farklılıkların avantajlarından yararlanabilmek, dezavantajlarından korunabilmek için etkin bir şekilde yönetilmelidir (Yeşil, 2009: 115-120, Taner, 2020: 59).

Kültürel farklılıkların önemsenip yönetildiği organizasyonlarda çalışan üzerinde olumlu etkiler gözlemlenirken kültürel farklılıkların önemsenmeyip etkili bir şekilde yönetilmediği organizasyonlarda ise kültürel farklılıklardan kaynaklı çalışanlar arasında çatışmalar ve olumsuz etkiler görülmektedir. Kültürel farklılıkların etkili yönetilmediği organizasyonlarda çalışanların birbirlerinden uzaklaştığı buna karşılık etkili bir farklılık yönetimi olan organizasyonlarda ise birlik ve beraberliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamının bulunduğu bilinmektedir (Aksu,2008: 42-43, Taner, 2020: 60).

1.2.2.3. Din

Dini çeşitlilik; dini inanç ve uygulamalarda farklılıkların olması şeklinde ifade edilebilmektedir. Din, dünya genelinde yönetimde etkili bir role sahiptir. Tüm çalışanlar dini inançlarını özgürce belirtmek ve dini uygulamalarını da serbestçe yerine getirmek istemektedirler (Taner, 2020: 61).

Günümüzde çalışanlar birbirlerinin inancını sorgulayabilmekte aynı dine mensup olup farklı mezhep inancı olan kişiler arasında sorunlar çıkabilmekte ve birçok ayrımcılık yaşanabilmektedir. Dine dayalı ayrımcılık, iş ortamında ya da iş başvurusu aşamalarında bireylerin dini inançları sebebiyle adaletsizce davranış ve tutumlarla karşılaşmalarını, haksızlığa uğramalarını ve dini ibadetlerinin kısıtlanmasını ifade etmektedir (Taner, 2020: 61-62). Çalışanların dini tatillerinde yöneticilerinin kendilerine izin vermemesi, ibadet saatlerinde ara kullanmak ya da inançları gereği çeşitli işaret veya sembol taşımak istemeleri ama yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından bu durumun kınanması ve bazı dini kıyafetlerin giyilmesinin yasaklanması organizasyonlarda çeşitli çatışmalara ve ayrımcılığa sebep olabilmektedir. Dini inançtan dolayı yapılan bazı uygulamalar veya giyilen bazı kıyafetler diğer bazı çalışanlar için dalga konusu olabilmekte bunun yanında birtakım terfi kararlarını bile etkileyebilmekte hatta işten çıkarmalara kadar

ilerleyebilmektedir. Bu tarz davranışlar kişiler için ayrımcılığın yanında psikolojik bir baskı da yaratabilmektedir (Özen Kutanis ve Ulu, 2016: 366).

Dine dayalı ayrımcılık organizasyonlarda kötü sonuçlar oluşturan birçok olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Dışlanma ve farklı bir davranışa maruz kalma korkusuyla çalışanlar din ve inançlarını saklama durumunda kalabilmektedir (Arslan, 2017: 16). Bu tarz ayrımcı ve adaletsiz davranışlar, çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu düşürmekte hatta işlerini değiştirmelerine bile neden olabilmektedir. Bunun önüne geçilebilmesi için organizasyonlarda eşitliğe ve adalete dayalı bir farklılık yönetimi anlayışının benimsenmesi gerekmektedir.

1.2.2.4. Engellilik

Engellilik; bir eksiklik ya da bireyin bedenindeki bir kusur sebebiyle kişinin normal yaşam fonksiyonlarını tam olarak yerine getirememesi, bireyden beklenen rollerin kısıtlanması veya bazı davranışları yapamaması durumu olarak ifade edilebilir (Özbey ve Diken, 2010: 20).

Zihinsel veya fiziksel eksikliği bulunan bir kişinin işlevlerinde görülen bozukluk veya aksaklık onu diğer insanlardan ayırabilmektedir. Engelli bireylerde görülen farklılıklar ayrımcılık yaşamalarına hatta bazen dışlanmalarına bile neden olabilmektedir. Ayrımcı ve dışlayıcı davranışlara maruz kalan engelli bireyler diğer insanlar gibi toplumda yer edinmede güçlük çekmektedir. Engellilik çalışma hayatında da ayrımcılığın sıkça görüldüğü boyutlardan biridir. Ülkemizde 4857 sayılı İş Kanunu ile birlikte elli veya daha fazla işgören çalıştırdıkları işyerlerine Bakanlar Kurulu tarafından belirlenecek oranlarda engelli birey çalıştırılması zorunlu kılınmıştır. Bunun yanında engelli bireylerin istihdamı için birçok düzenlemeler de mevcuttur. Yapılan bu düzenlemeler, engelli bireylerin örgütlerde yaşadıkları sorunları çözmede eksik kalmaktadır. Engelli bireylere yönelik iş ve çalışma koşullarının kendilerine olan uygunluğu oldukça önemli bir konudur ve düzenlemeler yapılırken buna dikkat edilmesi gerekmektedir (Arslan, 2017: 17, Taner, 2020: 62).

Engelli bireyler, örgütlerde işe alım, işten çıkarma, terfi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi gibi birçok alanda ayrımcılık yaşayabilmektedir. Bu

ayrımcılıkların önüne geçebilmek için kişilerin engellerini kabul ederek onları iş hayatının bir parçası olarak görmek gerekmektedir. Bunun yanında yönetici tutumu, yasal düzenlemeler, eğitim ve rehabilitasyon çalışmaları, çalışma arkadaşlarının davranışları gibi konulara da önem vermek bu yolda doğru bir adım olacaktır. Engelli bireylerin iş hayatına adaptasyonunu sağlayabilmek için gerekli fiziki olanaklar, iletişim kolaylıkları, esnek çalışma uygulamaları, eğitim imkanları ve uzaktan çalışma gibi fırsatlar sunmak etkili olabilmektedir (Özen Kutanis ve Ulu, 2016, s.367)

1.2.2.5. Eğitim Düzeyi

Eğitim, yeni bilgi ve beceri kazanma, öğrenmenin sürekliliğini sağlama ve öğrenme becerilerini geliştirme olarak ifade edilebilir. Eğitim bir insanın dünyaya geldiği andan itibaren başlayıp ölümüne kadar devam eden bir süreçtir (Tayfun, Palavar ve Çöp, 2010:6).

Eğitim düzeyi ise bir kişinin yaşamı boyunca edindiği eğitim seviyesini ifade eder ve bu düzey kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Eğitim düzeyi, farklılık yönetimi için oldukça önemli olan bir konudur. Çünkü bir organizasyonda birbirinden farklı eğitim düzeyine sahip birçok çalışan mevcuttur. Onların eğitim düzeylerine göre değerlendirilmeleri ve beklentilerinin karşılanması hem örgüt hem de çalışanlar için dikkat edilmesi gereken bir konudur. Bu kapsamda farklılık yönetimi, kişiler arasındaki eğitim düzeyleri farklılıklarının organizasyona olan etkilerini incelemekte ve farklılıkların yönetimi için uygun strateji belirlemektedir (Aksu,2008: 50-51, Atasoy, 2012: 28-29).

1.2.3. Farklılığın Örgütsel Boyutları

Farklılığın örgütsel boyutları örgütler tarafından oluşturulan boyutlardır. Örgütsel boyutlar iş hayatı ile ilgilidir. Bu boyutların bireyleri etkileme gücü daha az olduğundan farklılıklara yönelik en dış halkayı oluşturduğu söylenebilir. Bu katmandaki farklılık boyutları örgütün kontrolünde olduğu için çalışanların örgütsel boyutlara etkisi fazla değildir. Örgütsel boyutlar hem işletme içerisinde hem de işletmeler arası bir takım farklılıklar gösterebilmektedir (Aksu, 2008: 56, Demirel ve Özbezek, 2016: 6).

1.2.3.1. Örgütsel Rol ve Statü

Örgütsel rol; çalışanların örgüt içerisindeki rolünü ve konumunu belirleyen bir unsur olarak ifade edilmektedir. Statü ise haklar ve sorumlulukların bütünü olarak tanımlanır. Toplumsal hayatta her kişinin birden fazla sahip olabildiği statüler; (1) verilmiş (atfedilen) statü ve (2) başarılan (kazanılan) statü olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. Verilmiş yani atfedilen statü; kişinin bir uğraşına, yeteneğine gerek kalmadan kendiliğinden elde ettiği statüdür. Yani kişinin bu statü üzerinde yapabileceği bir şey yoktur. Zengin bir ailede doğmak, kız olmak buna örnek verilebilir. Başarılan statü ise bir uğraş ve kişisel yetenekler sonucunda elde edilen statüdür. Bir kişinin mesleğindeki başarısı başarılan statüye örnek verilebilir (Aksu, 2008: 56-57, Taner, 2020: 63).

İş hayatında karşılaşılan statü farklılıkları çalışanlarda mühim farklılıklar oluşturabilmektedir. İş güvencesi bulunan ya da maaşı daha fazla olan çalışanlar ile iş güvencesi olmayan veya maddi açıdan kısıtlı olan çalışanların aynı iş ortamında bulunabilmeleri buna örnek olarak gösterilebilir (Karahan, 2008, s.232).

1.2.3.2. Çalışma Biçimi

Günümüzdeki teknolojik gelişmelerle birlikte yeni yönetim tarzları, küreselleşme, rekabetin artması ve buna bağlı olarak esnek iş olanakları arayışları mevcut çalışma şekillerinin değişmesine yol açmıştır. Bu nedenle, birçok örgüt son dönemlerde esnekliğe ve yeni ortamlara uyum sağlamak için farklı çalışma yöntemlerine geçmiştir. (Aksu,2008: 58, Noorzad, 2018: 26). Çalışma biçimlerinin farklılaşması da örgütsel bir farklılık boyutu olarak belirtilebilir.

1.2.3.3. Gelir Düzeyi

Gelir düzeyi organizasyonlarda çalışmakta olan bireylerin farklı gelir düzeylerine sahip olması olarak ifade edilebilir. Çalışanların sahip olduğu pozisyon, bölüm, deneyim, eğitim gibi unsurlar gelir düzeylerine etki etmektedir. Organizasyonlar kendi yapılarına ve özelliklerine bağlı olarak farklı türde ücretlendirme sistemleri uygulayabilmektedirler. Günümüz rekabet koşullarında işletmeler rekabet avantajı kazanabilmek için çalışanların emeğine karşılık verilen ücreti bir güç olarak görmektedir. Bu sebeple aynı sektör içinde farklı ücretlendirme

sistemleri uygulanabilmekte ve sektörler arasında ücretlendirme politikalarında farklılıklar bulunabilmektedir. (Aksu, 2008: 58, Göksu ve Öz, 2008: 421).

1.3. FARKLILIK BOYUTLARI İLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Farklılık boyutlarının gruplandırılması konusunda temelde iki yaklaşım bulunmaktadır. Faktör yaklaşımı bunlardan ilkidir ve farklılık türlerinin belirlenmesiyle ilgilenen ve faktörleri dikkate alan bir yaklaşımdır. İkinci yaklaşım olarak karşımıza çıkan oranlar yaklaşımında ise çoğunlukta olan üyelerin içinde azınlıkta olan üyelerin oranı belirlenmeye çalışılır. Yani oranlar yaklaşımında farklılık çeşitlerinin değişebileceği savunulmakta ve oranlara odaklanılmaktadır (Mannix ve Neale, 2005: 35-36).

1.3.1. Faktör Yaklaşımları

Faktör yaklaşımları kendi içerisinde iki alt başlıkta gruplandırılmaktadır. Bunlar; iki kategorili (gruplu) farklılıklar yaklaşımı ve çok kategorili (gruplu) farklılıklar yaklaşımıdır.

1.3.1.1. İki Kategorili (Gruplu) Farklılıklar Yaklaşımı

İki kategorili farklılık yaklaşımları; birincil ve ikincil farklılıklar, gözlemlenen ve gözlemlenmeyen farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar, işle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar olarak gruplandırılmaktadır.

a. Birincil ve ikincil farklılıklar: Birincil farklılıklar, kişinin hayatının tüm evrelerinde önemli etkiler yarattığı varsayılan, kişilerin farklı kimliklerinin temelini meydana getiren cinsiyet, yaş, etnik köken, fiziksel ve zihinsel yeterlilik, cinsel tercih ve ırk olan altı farklılık boyutundan meydana gelmektedir. Her insanda temelde bu altı boyutla ilgili özellikler bulunmakla birlikte bu boyutlar yaşam boyunca etkilerini göstermektedir (Arslan, 2017: 21-22). Birincil boyutların yanında beklentileri, değerleri ve deneyimleri şekillendirmede önemli bir etkisi olan ikincil farklılıklar boyutu da bulunmaktadır. Bu boyutlar; din, dil, eğitim, aile durumu, coğrafi konum, iletişim tarzı, gelir düzeyi, iş deneyimi, askerlik deneyimi ve çalışma tarzı olarak sıralanabilmektedir. Bu özelliklerin ikincil boyut olarak nitelendirilmesinin nedeni birincil boyuttan daha kişisel olmalarıdır. Birincil ve ikincil boyut ayrımı kişilerin

birbirinden nasıl farklılaştığını göstermekte oldukça faydalı bir ayrımdır. Birincil boyutlar kişinin kendine özgü olan ve değişmeyen farklılıklarını ifade ederken ikincil boyutlar seçilebilen ve kontrol edilebilir özellikleri tanımlamaktadır (İlme, 2017: 32-33). Yani insanlar ikincil boyuttaki özellikleri kendileri seçebilmekte veya değiştirebilmekte böylece birbirlerinden farklılaşabilmektedirler.

b.Yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar: Diğer gruplandırma Harrison, Price ve Bell tarafından yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklar şeklinde yapılmıştır. Yüzeysel farklılıklar; cinsiyet ve ırk gibi görünebilen özellikleri ifade etmektedir. Derin farklılıklar ise yüzeysel farklılıkların tersidir ve kişisel özelliklere bağlı olarak düşünce ve tutumlardaki farklılaşmaları ifade etmektedir. Yüzeysel farklılıklar demografik farklılıklar olarak anlaşılırken, derin farklılıklar tutumsal, yani davranışsal farklılıklar olarak anlaşılmaktadır. (Taner, 2020: 48).

c.Gözlenebilen ve gözlenemeyen farklılıklar: Gözlenebilen farklılıklar yaş, cinsiyet, etnik köken ve ırk gibi özelliklerden oluşmaktadır. Gözlenemeyen farklılıklar ise bireyler arasındaki kültürel, teknik ve bilişsel farklılıkları yansıtmaktadır. Gözlenebilen farklılık boyutları ırk, fiziksel özellikler, cinsel yönelim, yaş ve etnik köken olarak sıralanabilir. Gözlenemeyen farklılık boyutları ise medeni durum, aile durumu, iş tecrübesi, dini inanç, gelir ve eğitim düzeyi olarak sıralanabilir (Arslan, 2017: 25).

d. İşle yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar; Farklılık boyutları iş gruplarıyla ilişkilendirildiği zaman iki gruba ayrılmaktadır: işle yüksek ilişkisi bulunan farklılık boyutları ve işle düşük ilişkisi bulunan farklılık boyutları. Burada işle olan ilgisi ile söylenmek istenen kişinin iş tecrübesi, becerisi ve işe olan bakış açısıdır. İş ile ilişki düzeyi yüksek ve düşük olan farklılıklara yönelik gerçekleştirilen çalışmalarda üst yönetimde bulunduğu varsayılan dört demografik farklılık ortaya koyulmuştur. Bu dört demografik farklılık; farklılaşma, kıdem, eğitim seviyesi ve yaş olarak belirtilmektedir. Bu değişkenler içerisinde kıdem ve eğitim seviyesi iş ile ilgisi daha fazla olan farklılıklar olarak ifade edilmiştir. Yaş ise, diğer farklılıklara göre daha az iş ile ilgisi olan bir farklılık olarak nitelendirilmiştir. Bu sebeple işle ilgili olan farklılıkların finansal performans üzerinde daha büyük bir etkiye sahip

olduğu, yaş farklılığının ise daha az bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İlme, 2017: 35).

1.3.1.2. Çok Kategorili Farklılıklar Yaklaşımı

Çok kategorili farklılıklar yaklaşımında birtakım gruplar oluşturularak bu gruplar arasındaki ilişkiler değerlendirilmektedir. Farklılıklar bir özellikler dizini olarak incelenmektedir. Çok boyutlu yaklaşımlarda birçok araştırmacı bazı sınıflandırmalar oluşturmuş ve bu sınıflar arasındaki ilişkileri değerlendirmişlerdir Mannix ve Neale (2005: 36) farklılık çeşitlerini ve sınıflarını altı gruba ayırarak değerlendirmişlerdir (İlme, 2017: 36).

Tablo 1: Farklılık Türleri ve Grupları 1 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)

Sosyal kategori farklılıkları	Irk Etnik köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim Fiziksel yeterlilik (engellilik vb.)
Bilgi ve beceri farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ya da uzmanlık Gelişim (kişisel eğitim ve gelişim) Deneyim Yetenekler
Değer ve inanç farklılıkları	Kültürel geçmiş / deneyim İdeolojik inançlar
Kişilik farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal yapı Motivasyon faktörleri
Örgütsel statü veya konum farklılıkları	Hizmet süresi Unvan
Sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar	İşle ilgili bağlar Arkadaşlık bağları Sosyal topluluk bağları Grup içi üyelikler

Kaynak: İlme, 2017: 36

Başka bir gruplandırma Jehn, Northcraft ve Neale tarafından yapılmıştır. Araştırmacılar farklılıkları sosyal, bilgisel ve değer farklılıkları olmak üzere üç gruba ayırmaktadır. Sosyal farklılıklar, iş gücü arasındaki farklılıkların bireylerin ait oldukları sınıflardan meydana geldiğini ifade etmektedir. Bilgisel farklılıklar, bireylerin hayatları boyunca edindikleri deneyim, bilgi, beceri ve eğitim gibi özellikleri tanımlamaktadır. Değer farklılıkları ise, değerler ve inançlar gibi bireylerin tercihleri, hayata bakış açıları ve değerleri arasındaki farklılıkları belirtmektedir. Bir diğer çalışmada Worman çalışan farklılıklarını sosyal farklılıklar, değerler farklılıkları ve bilgi farklılıkları olmak üzere üç grupta kategorize etmiştir. Cinsiyet, ırk, yaş, etnik köken sosyal farklılıklar boyutu kapsamında yer alırken, davranışlar ve kişilikteki farklılıklar değer farklılıkları boyutunda yer almaktadır. Bilgi farklılıkları boyutu ise; eğitim, organizasyon içerisindeki unvan olarak ifade edilmektedir (Kevser, 2019: 88).

Tüm bu çalışmaların ortak noktasının oluşturulan grupların çok fazla farklılık boyutu içermesi olduğunu söylemek mümkündür. Bireyler bu boyutlara göre farklılaşmakta ve birbirlerinden ayrılmaktadır.

1.3.2. Oranlar Yaklaşımı

Oranlar yaklaşımı faktör yaklaşımına bir alternatif olarak değerlendirilen ve sınıf içerisindeki azınlık çoğunluk oranının incelendiği yaklaşım olarak ifade edilmektedir. Kanter'in çalışmasının öncülük ettiği araştırmanın sonucunda dört ana takım tipinin olduğu belirtilmiştir. Bu gruplar genellikle azınlık/çoğunluk grupları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. İlk takım olan tek tip gruplarda grubun tüm üyeleri aynı pozisyondadır (örneğin sadece kadınlardan oluşan bir grup). İkinci takım olarak çarpık / yatık (skewed) gruplarda, azınlıklar grubun %1 ila %15'ini oluşturmaktadır. Üçüncü takım olan meyilli (tilted) gruplarda, azınlıklar grubun %15 ila %35'ini oluşturmaktadır. Son takım olan dengeli (balanced) gruplarda, çoğunlukların ve azınlıkların oranı birbirine yakındır ve gruptaki grubun azınlık payı %35 ila %65 arasında değişebilmektedir. Bu yaklaşıma göre en sorunlu grup türü çarpık/yatık grup türüdür. Oranlar yaklaşımı her ne kadar yararlı olsa da sadece ırk

ya da sadece cinsiyet gibi farklılık boyutlarına odaklanması nedeniyle dezavantajlı olarak görülebilmektedir (Mannix ve Neale, 2005: 37, İlme, 2017: 37).

1.4. FARKLILIK YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsanlar bulundukları toplumda ve iş hayatlarında kendilerinden farklı yapıya sahip birçok insanla bir araya gelmektedirler. Bu nedenle insan farklılıkları hayatın her alanında yönetilmesi gereken önemli bir konu olarak görülmektedir. İnsanlar arasındaki farklılıklar ve bunların yönetimi iş dünyasında da giderek önemini arttırmaktadır. Çünkü birbirinden farklı özelliklere sahip olan kişilerin sorunsuz ve uyumlu bir şekilde çalışmaları organizasyonların başarılarında önemli bir role sahiptir (Sürgevil ve Budak, 2008: 67). Organizasyonlar farklı özelliklere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Sahip olunan bu farklılıkları en etkili bir şekilde kullanabilmek için farklılıkların avantajlarını arttırıp dezavantajlarını azaltan bir sistem oluşturma ihtiyacı duyulmuştur. Bu durum farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesini ifade eden farklılık yönetimi kavramını meydana getirmiştir (Özcan, 2020: 15).

Etkili bir farklılık yönetimi anlayışına sahip olabilmek için öncelikle farklılık yönetimi kavramının ne anlam ifade ettiğini bilmek gerekmektedir. Literatürde farklılık yönetimi konusunda birçok tanım yapılmaktadır. Farklılık yönetimi, örgüt içerisindeki her bir çalışanın farklılıklarını ve benzerliklerini örgüt yararına kullanmayı amaçlayan, çalışanların kişisel becerileri ve yeteneklerini keşfetmeye ve bunlara değer vermeye odaklanan bir yönetim anlayışı olarak ifade edilebilmektedir (Özcan, 2020: 15). Bir diğer tanıma göre farklılık yönetimi; çalışan bireylerin benzerlik ve farklılıklarına değer verilen, böylece çalışanların potansiyellerini, örgütün hedeflerine ve amaçlarına fayda sağlayacak bir şekilde kullanabilecekleri bir çalışma ortamı yaratma ve ortamı devam ettirme süreci olarak açıklanmaktadır (Kurt, 2015: 18-20). Thomas ise farklılık yönetimini benzerlikler ve farklılıklar, gerginlikler ve karmaşıklıklar arasında orta yolu bularak etkili kararlar alabilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre ise farklılık yönetimi yaş, etnik köken, cinsiyet, din, dil ve cinsel tercihlerden doğan farklılıkların, kişilerin farklı fiziksel

özelliklerinin, tecrübelerinin, iletişim tarzlarının anlayış ve saygıyla karşılanması olarak belirtilmektedir (Köksalan, 2019: 57).

Sonuç olarak farklılık yönetimi konusunda araştırmacılar birçok farklı tanım yapmıştır. Tüm bu tanımların özünde üç temel nokta dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği ve bu farklılıkların iyi yönetildiğinde organizasyona değer katabileceği gerçeğidir. İkincisi, tüm farklılıkları kapsayan bir farklılık, yalnızca etnik köken ve cinsiyet gibi net görülebilen fiziksel farklılıklar gibi değildir. Üçüncüsü ise örgüt kültürü ve örgütün iş ortamı farklılık yönetiminin ilgi alanlarıdır (Aksu, 2008: 7). En geniş anlamda farklılık yönetimi kişisel özellikleriyle farklılık gösteren insanları etkili bir şekilde yönetebilmek için organizasyonlarda planlanıp uygulanan sistemlerdir. Bu sistemler farklılığın avantajlarını artırıp dezavantajlarını azaltmayı amaçlamaktadır. Farklılık yönetimi günümüz rekabet koşullarında yaratıcılığı ve verimliliği arttırmak için oldukça önemli bir role sahiptir.

1.5. FARKLILIK YÖNETİMİ KAVRAMININ TARİHÇESİ

Farklılık yönetimi kavramı ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde gündeme gelmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde farklı kültürlerden birçok insanın birlikte yaşaması farklılık kavramının temellerinin bu ülkede atılmasına, farklılık kavramına yönelik pek çok çalışma ve yasal düzenleme yapılmasına zemin hazırlamıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra Avustralya ve Kanada'da, 1990'lar yılı itibariyle Avrupa Birliği'nde kabul edilip uygulanmaya başlanmış olan farklılık yönetimi günümüzde oldukça mühim bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011: 90-91). Farklılık kavramı işletme yönetimi açısından 1960 yılından beri önem kazanmasına karşın sosyolojik açıdan uygarlıklar tarihine kadar ulaşmaktadır. Ülkemiz de farklılıkları bir arada yönetme konusunda önemli faydalar sağlayacak bir tarihe sahiptir. Osmanlı ve Anadolu Uygarlıkları incelendiğinde, birçok farklı din ve kültürün bir arada bulunduğu görülmektedir. Farklılık yönetimi kavramının tarihsel gelişimine bakıldığında yönetim biliminin tarihsel gelişimiyle eşdeğer olduğu anlaşılmaktadır. Farklılık kavramının tartışılmaya başlandığı zamanlar klâsik yönetim düşüncesinin etkisini

kaybettiği zamanlara denk gelmektedir (Aksu, 2008: 10-11). Yani insan unsurunun makineleşmeden kurtulup örgütler için önemli birer kaynak olduğunun farkına varılmasıyla insanların değerleri, beceri ve yetenekleri, birbirleriyle olan farklılıkları da gündeme gelmeye başlamıştır.

1960'lı yıllardan itibaren Amerika Birleşik Devletleri şirketlerinde görülen işgücü farklılığıyla birlikte farklılıkların dikkate alınması ve önemsenmesine yönelik stratejiler ve uygulamalara rastlanılmaya başlanmıştır. Ardından 1987 yılında Hudson Enstitüsü tarafından yayımlanan işgücü 2000 raporunda, 2000 yılından itibaren işgücünde önemli ölçüde değişimlerin olacağı belirtilmiştir. "İşgücü Farklılığı" terimi ilk olarak bu çalışmayla birlikte yönetimin parçası olarak yazına girmiştir. Bu raporun yayınlanması ile örgütler farklılıklarla ilgili birtakım çalışmalar yapmaları gerektiğinin bilincine varmıştır (Aksu, 2008: 10). Farklılık yönetimi kavramının işletmelerde ortaya çıkış sebeplerinden aşağıda bahsedilmiştir.



Şekil 1. Farklılıkların Yönetiminin İşletmelerde Ortaya Çıkış Sebepleri

İşgücünün Demografik Yapısındaki Değişmeler: Farklılık yönetiminin ortaya çıkış sebeplerinden en önemlisinin, işgücünün demografik yapısındaki değişmeler olduğu söylenebilir. Kadınların, yaşlı bireylerin, azınlıkların, göçmenlerin, farklı ırklara sahip insanların işgücüne daha fazla katılması farklılık

kavramı üzerine eğilimi gerektirmiştir. Geleceğin işgücü yapısının farklılaşacak olması farklılıkları bir arada uyumlu ve verimli bir şekilde yönetmeyi zorunlu kılmaktadır (Bulşu, 2017: 5). Ülkemizde ise son yıllarda işgücünün demografik yapısında önemli değişimler görülmektedir. Yapılan bir araştırmada Türkiyede meydana gelen işgücündeki değişimler incelenmiş ve çalışma hayatında kadın sayısının artmakta olduğu, çalışan eğitim seviyesinin yükseldiği, emeklilik yaşının artarak işgücü yaşının ortalamasının değiştiği ve böylece daha fazla yaşlı çalışan istihdamının oluştuğu, kişilerin cinsel eğilimiyle ilgili önyargıların kırılmaya başladığı ve iş hayatındaki ayrımcılık konuları üzerinde daha fazla durulmaya başlandığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Özcan, 2020: 18-19).

**Yasal Düzenlemeler*: İnsan hakları, eşit fırsatlar, ayrımcılık yapılmaması, farklı özelliklere sahip kişilerin bir arada çalışması gibi konular farklılık yönetimi uygulamalarına öncülük etmiştir. İnsanlara iş fırsatlarında eşitlik sağlama ve eşitlikçi olmaya yönelik ilk yasal uygulamalar 1960'lı yıllarında Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmektedir. Ardından yine Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964'te Medeni Haklar Kanunu'nun çıkarılmasıyla işverenlerin ırk, cinsiyet, din ve ulusal köken gibi konularda ayrımcılık yapmalarına engel koyulmuştur. Bu kanunla birlikte işyerlerinde ayrımcılık sorunlarını araştırmak ve çözüm bulmak için Eşit Çalışma Hakkı Komisyonu (EEOC) oluşturulmuştur. Bunun yanında 1978'de çıkarılan Yaş Ayrımcılığı Yasası ile 65 olan zorunlu emeklilik yaşı 70'e çıkarılmıştır. Yine aynı yıl çıkarılan Hamile Ayrımcılığı Yasası ile hamile çalışanlara tam fırsat eşitliği verilerek koruma sağlanmıştır. 1990 yılında çıkarılan Engelli Amerikalılar Yasası ise engelli kişilerin işletme içerisinde herhangi bir ayrımcılıkla karşılaşmalarına engel olmuştur. 1993'te çıkartılan Aile ve Tıbbi Bakım Yasası ile çalışanlara aile veya tıbbi bakım nedenleriyle her yıl 12 hafta ücretsiz izin hakkı sağlanmıştır. Bu yasalar ile herkesin eşit haklara sahip olması amaçlanmış ve bireylerin sahip oldukları engelleri veya farklılıkları sebebiyle herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmaları engellenmiştir. Ülkemize baktığımızda ise Cumhuriyetin ilanından sonra Anayasa, Ceza Kanunu, İş Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, Özürlüler Hakkında Kanun gibi çokça yasal düzenlemeyle birlikte bireyler arasında eşitlik sağlanmaya ve ayrımcılıklar engellenmeye çalışılmıştır. Türkiye

İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu ile de insanların onuru temel alınarak insan haklarının korunup geliştirilmesi, bireylerin eşit muamele görme hakkının güvence altına alınması ve her türlü ayrımcılığı önlemek amaçlanmıştır. Ülkemizde ve dünyada getirilen yasal düzenlemeler, farklılık yönetimi uygulamalarının oluşmasına, gelişip yaygınlaşmasına temel oluşturmuştur (Bulşu, 2017: 6, Özcan, 2020: 21-22).

Rekabet Baskısı: Farklılık yönetiminin ortaya çıkmasındaki diğer bir önemli etken ise rekabet baskısı olarak ifade edilebilir. Örgütler bulundukları rekabet ortamında en iyisi olabilmek için çalışma ortamlarına farklı dil, din, cinsiyet ve ırktan kişileri dâhil etmişlerdir. Farklılıkların işletmelere kattığı yaratıcılık, yenilik gibi olumlu katkılar 1980'lerden itibaren örgütler tarafından hissedilmeye başlanmıştır (Memduhoğlu, 2014: 199-200, Bulşu, 2017: 6).

****Uluslararası İşletmelerde Hızla Artışların Olması:*** Bilgi ve teknolojideki gelişmeler ve iyileşen ulaşım imkânları sonucunda meydana gelen küreselleşmeyle birlikte coğrafi ve kültürel sınırlar ortadan kalkarak insanlar birbirine daha yakın hale gelmiştir. Küreselleşme beraberinde kültürel farklılıkları da getirmiştir. Kültürel farklılıklar ise örgütlerin farklı geleneklere, kültürlere sahip bireylerle çalışmasını zorunlu hale getirmiştir. Çünkü örgütler bu sayede rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir (Helvacıoğlu, 2007: 92, Bulşu, 2017: 7).

Sosyal Sorumluluk Kavramının Öneminin Anlaşılması: Sosyal sorumluluk kavramı günümüzde örgütler için oldukça önemlidir. Sosyal sorumluluk projeleri örgütlerin imajını, müşteri ve çalışan bağlılığını sağlamada büyük etkiye sahiptir. Artan rekabet koşulları örgütlerin sürdürebilirliğini sağlamaları için birtakım yenilikler yapmalarını gerektirmektedir. Çünkü artık müşteriler kaliteli hizmet beklentilerinin yanında örgütlerin topluma faydalı olmalarını ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelerini beklemektedirler (Yanaşma, 2011: 79-80, Bulşu, 2017: 7).

1.6. FARKLILIK YÖNETİMİNİN FAYDALARI

Küreselleşmeyle birlikte günümüz rekabet koşullarında organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için farklı kültürleri ve farklı müşterileri tanıyıp anlayıp

ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir. Bunun için de her organizasyonun farklılıklara cevap verebilecek farklı kültürlerden işgücüne ihtiyacı vardır. Bu noktada örgütlerde farklılık yönetimi ihtiyacı doğmaktadır. Farklılıklar etkili bir şekilde yönetildiği sürece örgütlere birçok avantaj sağlarken doğru yönetilmediğinde ise birer maliyet unsuru olarak olumsuzluklar da doğurabilmektedir (Çakar, 2020: 42). Bu sebeple farklılık yönetiminin faydalarını iyi bilmek gerekmektedir. Etkili ve doğru bir farklılık yönetiminin bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan pek çok faydası bulunmaktadır. Söz konusu faydalar aşağıda açıklanmıştır.

1.6.1. Bireyler Açısından Faydaları

İnsanlar fiziksel ve bireysel pek çok özellikleriyle birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bireysel farklılıkların en çok hissedildiği alanlardan biri de örgütlerdir. Organizasyon içinde bireyler farklılıklarından doğan olumlu ve olumsuz birçok durum ile karşılaşmaktadırlar. Bireylerin farklılıklarından dolayı dışlandığı bir örgüt ortamının çalışan ve müşteri ihtiyaçlarına cevap vermesi mümkün değildir. Örgütler çalışanlarına sadece örgüt amaçlarına katkı sağladıkları için değil hepsinden önce insan oldukları için değer vermelidirler. Bu sebeple farklılıkları yönetmek bireyler açısından pek çok yarar sağlamakla birlikte çalışanlar arasındaki davranışları, beceri ve yetenekleri geliştirmeye fayda sağlayacak önemli bir role sahiptir (Gökçen, 2012: 242, Kurtulmuş, 2014: 27).

Farklılık yönetiminin faydaları bireysel açıdan değerlendirildiğinde organizasyon içerisinde çalışanların psikolojik şiddet, ayrımcılık gibi olumsuz durumlarla karşılaşmadıkları ve bu sayede organizasyon içinde diğer çalışanlarla daha uyumlu bir şekilde çalışabildikleri, dikkatlerini işlerine verebildikleri ve böylece motivasyonlarının arttığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi sayesinde insanların aynı olmadığının farkına varılmaktadır ve örgüt içinde çalışanların farklılıklarını özgürce yaşayabildikleri, birbirleriyle iletişim kurabildikleri bir ortam oluşturulmaktadır (Akman, 2021: 17). Çalışanlar birbirlerini anlamayıp uyumlu bir şekilde çalışamadıklarında iş ortamında istenmeyen gerginliklerle karşılaşılabilmektedir. Farklılık yönetimiyle birlikte çalışanlara farklılıkları nasıl kabul edecekleri ve birbirleriyle nasıl uyum içerisinde çalışacakları öğretilmeye

çalışılmaktadır. Böylece çalışanların moral, motivasyon ve iş tatminleri artmaktadır. Farklılıkların bireysel faydaları çalışanların kendilerini geliştirmeleri için büyük önem taşımaktadır. Farklılıklarla birlikte yaşamayı öğrenen çalışanların yanlı davranışlarda bulunma, önyargılı davranma gibi kişisel iletişimi kötü etkileyen durumlardan uzaklaştığı bilinmektedir. Bunun yanında saygı, rahatlık ve güven duygusu, çalışma isteği, nezaket ve etkili iletişim de farklılık yönetiminin bireysel açıdan faydalarına örnek olarak verilebilmektedir (Kurtulmuş, 2014: 27).

Bazı araştırmalarda, çalışanların yakınlaşmasına yönelik yaklaşımların, psikolojik güvene katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sebeple, örgütlerde farklılık yönetimi, bireylerin psikolojik tepkilerini etkilemekte ve dolayısıyla çalışanlar, farklı olan kimliklerini açıklarken kendilerini güvende hissetmektedirler. Oluşturulan bu güven duygusunun, çalışanların ruhsal sağlığına olumlu katkılar sağladığı, daha az stresli ve iş hayatında daha mutlu olmalarına zemin hazırladığı görülmektedir. Kişilerin farklılıklarının desteklenmesi onları korku, endişe, utanma, suçluluk gibi olumsuz duygulardan da uzaklaştırmaktadır. Etkili bir farklılık yönetimi, çalışanlara sağladığı gibi yöneticilere de birçok fayda sağlamaktadır. Çalışanların çatışma içerisine girmemesi, devamsızlık yapmaması, tüm dikkat ve enerjilerini işlerine yoğunlaştırması ve hata oranlarının düşmesi neticesinde yöneticiler de kişisel sorunlarla uğraşmayacak, daha büyük ve örgüt için önemli sorunlara yoğunlaşabileceklerdir (Özcan, 2020: 23-24).

1.6.2. Örgüt Açısından Faydaları

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte günümüzde organizasyonlar başarılı olabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için farklı ve yeni bakış açılarına, fikir ve yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır. Organizasyon içerisindeki farklılıkların örgüt amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde yönetilmesi organizasyonlara pek çok yönden avantaj sağlamaktadır (Mazur, 2015: 10-11).

Farklılık yönetiminin faydaları örgütsel açıdan değerlendirildiğinde farklı fikirlerin ortaya çıkmasıyla beraber yaratıcılığın ve yeniliğin önünün açıldığı, nitelikli çalışanların örgüte çekilmesinin, yetiştirilmesinin ve elde tutulmasının kolaylaştığı, hedef kitlenin genişlediği görülmektedir (Akman, 2021: 17).

Yaratıcılığın ve yeniliğin gelişmesinde farklılıkların rolü oldukça önemlidir. Örgüt içerisindeki farklılıklar ve bunların etkili bir şekilde yönetilmesi örgüte büyük fayda sağlamaktadır. Farklı kültür ve özelliklere sahip çalışanların olaylara bakış açıları, olayları algılama biçimleri ve verecekleri tepkiler farklılık göstermektedir. Farklı kültür ve özellikteki çalışanlar örgütte yaşanan olaylar karşısında farklı seçeneklerin oluşturulmasına ve yaratıcı düşüncelerin ortaya çıkmasına destek olmaktadır. Günümüz ortamında değişimin hızlanması organizasyonlarda daha çok yeni kararlar alınmasını ve daha hızlı çözüm yolları üretilmesini gerektirmektedir. Daha hızlı ve farklı çözümlerin temelinde ise farklılıkların özgürce yaşandığı, çalışanların düşüncelerini çekinmeden ifade edebildiği ve yaratıcılığın hâkim olduğu bir örgüt kültürü bulunmaktadır (Gider, 2016: 14).

Bunun yanında organizasyondaki işgücü farklılıklarının etkin yönetimi çalışanların moralini yükseltmekte ve örgütlere farklı pazarlara ulaşabilme imkânı sağlamaktadır. Böylece örgütün hedeflerini gerçekleştirmedeki gücü artmaktadır. Kendilerine değer verildiğini hisseden çalışanlar örgütün hedefine ulaşabilmesi için daha fazla çalışıp olumlu tutum sergilemeye başlarlar ve sonuç olarak kurumsal performansın yükselmesine katkıda bulunurlar (Özcan, 2020: 24). Farklılık yönetiminin örgüte olan faydalarından en önemlilerinden birisi de örgüt için rekabet avantajı yaratmasıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda başarılı olarak yürütülen farklılık yönetimi çalışmalarının örgüte rekabet avantajı sağladığı görülmektedir. Örgütler sahip oldukları farklı çalışanlar sayesinde farklı hedef kitleye ve farklı pazarlara ulaşabilmekte ve böylece rekabet avantajı kazanabilmektedir. Farklı işgücü sayesinde örgütler müşterinin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi algılayabilmektedir. Ayrıca farklılıklara önem veren organizasyonlarda işe alımlar toplumun belirli kesimleriyle sınırlı değildir. Bu sayede organizasyonlar geniş aday havuzundan en yetenekli adayları seçme imkânına sahip olarak seçtikleri yetenekli ve uygun işgörenlerle de rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Gider, 2016: 14). Farklılık yönetimi, örgütlerde kurumsal adalet üzerinde de olumlu etki yaratmaktadır. Çalıştıkları kurumun onlara adil davrandığı düşüncesi çalışanların kurumsal adalet algısını güçlendirmektedir (Özkaya vd., 2008: 359). Farklılıkların çatışma yaratmasına müsaade etmeyen, farklılıkları yöneten örgütler maliyet avantajı da

sağlayabilmektedirler. Uygulanan farklılık politikalarıyla birlikte farklılığının kabullenilerek kendisine değer verildiğini gören çalışanların motivasyon ve üretkenliği artmakta bu sayede örgütün de verimliliği artarak maliyet avantajı sağlanabilmektedir. Bunun yanında azalan devamsızlık ve işgücü devir oranları da maliyeti düşürücü bir etki göstermektedir (Çakar, 2020: 44).

Farklılık yönetiminin örgüt açısından faydaları şu şekilde genellebilir (Özcan, 2020: 25);

- Örgüt içerisindeki kültürel değerlerin geliştirilmesi,
- Kurum itibarının güçlendirilmesi,
- Yetenekli çalışanların örgüte alınması ve örgütte devam etmelerinin sağlanması,
- Örgütte çalışan bireylerin motivasyon ve verimliliğinin artırılması,
- Çalışanların yenilikçiliğinin ve yaratıcılığının geliştirilmesi,
- Adalet ve eşitliğin hissedildiği bir ortam oluşturulması,
- Çalışanlar arasında daha etkili ve olumlu ilişkiler oluşturulması,
- İşgücü devir hızı ve işe devamsızlıkların azalması,
- Örgütteki yeniliğin ve yaratıcılığın arttırılması
- Yeni ürün, hizmet ve stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olunması

Organizasyonlarda etkili bir farklılık yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilebilmesi için öncelikle çalışanların uygulanan politikaların adil ve ayrımclılık içermediğine inanması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticilerin uygulamaları adil bir şekilde yöneterek çalışanlara bunu hissettirmesi oldukça önemlidir (Akman, 2021: 18).

1.6.3. Toplum Açısından Faydaları

Farklılık yönetiminin birey ve örgüt gibi toplum açısından da önemli faydaları bulunmaktadır. Toplumun en küçük yapıtaşı bireylerdir. Örgütler ise toplumun küçük bir modeli olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla anlayışlı ve hoşgörülü bireylerin bulunduğu işletmeler empati ve hoşgörüye dayanan bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Bu durum şüphesiz ki toplumsal uzlaşmaya da katkı sağlayacaktır. Farklılık yönetiminin toplum için faydaları aşağıda sıralanmıştır (Kızıl, 2011: 60-61, Özcan, 2020: 27):

- Toplumsal ayrımcılığa maruz kalan bireyler için iş piyasasına katılımı artırır,
- Kalıplaşmış yargılarla mücadele eder,
- Müşterilerin ve ihtiyaçlarının daha net anlaşılmasına katkıda bulunur,
- Toplumsal uzlaşmayı ve kaynaşmayı güçlendirir,
- Toplumsal katmanlaşmayı azaltır,
- Açık toplum oluşturma sürecine destek olur.

Toplumdaki ayrımcılık ve dışlamalar ile bunlardan kaynaklanan sorunlar yok edildiğinde daha barışçıl, hoşgörülü ve huzurlu bir ortam elde edilebilmektedir. İnsanlar birbirleriyle olan farklılıkları görüp kabul ettiğinde kendilerini daha güvende hissedecek ve fikirlerini özgürce belirtebilecektir. Bu sayede insanlar arası iletişim, anlayış, hoşgörü ve dayanışma artacaktır. Böylece farklılıklarından dolayı dışlanan ve dezavantajlı olarak görülen gruplar sosyal ve ekonomik hayata katılabileceklerdir (Özcan, 2020: 27).

Sonuç olarak farklılıklar birer değer olarak görülüp etkili bir şekilde yönetildiğinde hem bireyi hem de toplumu olumlu yönde etkileyerek örgütlerin verimliliği ve etkililiğinde büyük katkı sağlayacaktır. Tüm bu faydalarının yanında farklılıklar doğru ve başarılı bir şekilde yönetilmediği taktirde bazı dezavantajlar da doğurabilmektedir. Bu dezavantajlara yüksek maliyet, farklılıklardan dolayı

oluşabilecek ayrımcılıklar ve farklı dil ve kültüre sahip kişilerle yaşanabilecek olası iletişim sorunları örnek olarak verilebilir (Çakar, 2020: 45).

1.7. FARKLILIK YÖNETİMİ MODELLERİ

Farklılık yönetimi kavramı ortaya çıktığı zamandan beri birçok araştırmacı tarafından incelenmiş bir kavramdır. Yapılan araştırmalar sonucunda kavramı açıklayan ve anlaşılmasını kolaylaştıran çeşitli modeller geliştirilmiştir. Geliştirilen bu modeller farklılık yönetimi sürecinde organizasyonlara yön vermektedir. Bu modeller sayesinde organizasyonlarda farklılıklarla ilgili belirli bir anlayışın oluşturulmasına ve farklılıklardan yarar sağlanarak uygun stratejiler geliştirilmesine imkân sağlanmaktadır (Akman, 2021: 12). Oluşturulan modeller, farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller ve farklılıkların yönetimi ile ilgili ara (süreç odaklı) modeller olarak iki başlık altında toplanarak aşağıda açıklanmıştır.

1.7.1. Farklılık Yönetimi ile İlgili İlk Modeller

Farklılıkların yönetimi konusunda ilk modeller; organizasyonların durumunu tanımlamaya ve farklılıklara verdikleri tepkileri anlamaya çalışan modellerdir. Yani organizasyonların farklılaşan ve değişen çalışanlarını nasıl değerlendireceklerini ve onların farklılıklarından nasıl fayda elde edebileceklerini ifade etmeye yönelik modeller olarak açıklanmaktadırlar. Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modeller; R. Roosevelt Thomas'ın Modeli, Taylor Cox'un Modeli, Gary Powell'ın Modeli ve Robert Golembiewski'nin Modeli olarak sıralanabilir (Özcan, 2020: 31).

Bunlardan ilki olan R. Roosevelt Thomas'ın Modelinde; organizasyonların çalışanlarının değişen özelliklerine gösterdikleri tepkilere göre olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere üç sınıf bulunmaktadır. Olumlu eylem grubuna dâhil olan organizasyonlar, azınlıkların ve kadınların örgütte daha fazla temsil edilebilmeleri için çaba göstermektedirler. Farklılıklara değer veren grubunda olan organizasyonlar; farklılıkları anlayarak ve kabullenerek çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü grup olan farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerde ise, farklı çalışanların avantajlarından yararlanmaya odaklanılmaktadır (Sürvegil ve Budak, 2008: 69).

Thomas’a göre örgütler sürekli değişen iş gücü ile mücadele edebilmek için sekiz olası eylem gerçekleştirebilmektedir. Bunlar (Çakar, 2020: 63-64):

- Farklılıkları kapsamak.
- Farklılıkların varlığını inkâr etmek.
- Kadınları ve azınlıkları baskın kültür içerisinde asimile etmek.
- Örgütün hedefleri için farklılıkları bastırmak ya da onları yok etmek.
- Farklılıkları bulunan kişileri, özel birimlerde veya projelerde görevlendirerek ortamdan izole etmek.
- İnsanları farklılıkları ile beraber tolere etmek.
- Farklılıklarla baş edebilmek amacıyla insanlar arasında ilişkiler geliştirmek.
- Karşılıklı uyumu geliştirrmek

Belirtilen bu eylemlerden ilk beşi olumlu eylem grubundaki örgütlerin göstermiş oldukları klasik davranışları ifade etmektedir. Altıncı ve yedinci maddedeki eylemler farklılıklara değer veren organizasyonların tepkilerini tanımlamaktadır. Sekizinci madde ise farklılıkları kabul edip yöneten organizasyonları belirtmektedir (Özcan, 2020: 32).

Taylor Cox'un Modelinde, örgütler tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere üç grupta tanımlanmıştır. Tekil örgütler; azınlık ve kadınları, baskın kültürü benimsedikleri sürece bünyesinde kabul etmektedirler. Çoğulcu örgütler; azınlık ve kadınların organizasyona farklı değerler kattığını kabul ederler fakat örgüt yapısını onlara göre değiştirmekten kaçınmaktadırlar. Çok kültürlü organizasyonlar ise farklı işgücünden fayda sağlamak için köklü değişikliklerin gerektiğini kabul etmekte ve tekrar yapılanmaktadır. Çok kültürlü örgütler, farklılıklardan en yüksek seviyede faydalanmayı sağlayacak politika ve uygulamaları benimsemektedirler. Cox çok kültürlülük aşamasına kadar, örgütlerin farklılıkları doğru bir şekilde yönetemediğini

ileri sürmektedir. Çok kültürlülük aşamasına ulaşabilmiş olan organizasyonlarda, azınlık ve kadınlar organizasyona fayda sağlayan kıymetli üyelerdir (Gökçen ve Çavuş, 2014: 528, Köksalan, 2019: 64).

Diğer model olan Gary Powell'ın Modelinde, örgütler, proaktif, reaktif veya nötr olarak ifade edilmektedir. Proaktif örgütler; azınlık ve kadınların işgücüne katılabilmesi için yapılan yasalara ve örgüt kültüründeki farklı işgücüne önem vermektedir. Powell'e göre proaktiflik bir organizasyonda olması en çok arzu edilen davranıştır. Reaktif örgütler; yasalara uymak zorunda olduğu için azınlık ve kadınların işe alınmasına ve örgütte bulundurulmasına izin vermektedir. Yani bu örgütler kadınları ve azınlıkları yasal düzenlemeler sebebiyle örgütte bulundurmaktadır. Nötr örgütler ise, sahip oldukları itibarı kaybetme korkusuyla yeni uygulamalara tepki göstermemeyi tercih etmektedir (Gider, 2016: 23-24).

Son model olan Robert Golembiewski'nin Modelinde ise; baskı altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek ve farklılıkları yönetmek olmak üzere beş yaklaşım bulunmaktadır. Baskı altında farklılık yaklaşımı, bir sorunu çözme gereksinimi neticesinde, fırsat eşitliği ve artan olumlu eylem yaklaşımları ise, yasal gereklilikler sebebiyle meydana gelmiştir. Farklılıklara değer vermek ise; farklılıkları anlamanın organizasyondaki çatışmayı gidereceği anlayışını benimsemekle ilgili olan yaklaşımdır. Sonuncu olan farklılıkların yönetilmesi; örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için politikalarını, yapısını, stratejilerini değiştirmesi olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2020: 33).

Farklılıkların yönetimi ile ilgili ilk modellerin ortak özelliklerine bakıldığında; örgütlerin en az arzu edilen durumdan olması gereken duruma doğru ilerledikleri görülmektedir. Bu ilerlemenin ilk evrelerinde organizasyonların çevre koşullarına tepki gösterdiği gözlemlenirken, diğer evrelerde çevreyi yönetmeye çalıştıkları gözlemlenmektedir (Taner, 2020: 69).

1.7.2. Farklılık Yönetimi ile İlgili (Süreç Odaklı) Ara Modeller

Farklılık yönetimi ile ilgili geliştirilen süreç odaklı modeller, farklılık yönetimini gerçekleştirmeye ve sürekli geliştirmeye odaklanan modellerdir (Akman,

2021: 14). Bu modeller Thomas ve Ely'nin Modeli, Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli ve son olarak Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli olarak sıralanmış ve aşağıda tanımlanmıştır.

Thomas ve Ely'nin Modeli, örgütlerin farklılıkları etkili bir şekilde yönetmek için "ayrımcılık ve hakkaniyet", "öğrenme ve etkililik", "erişim ve adalet" olmak üzere üç yaklaşımın benimsendiği model olarak ifade edilmektedir. Bu üç yaklaşımı benimseyip farklılık yönetimine tepki ile yaklaşan örgütlerde farklılıklara karşı gelinmektedir. İlk yaklaşım olan "ayrımcılık ve hakkaniyet" yaklaşımının temelinde örgütlerin bireyleri dil, ırk, etnik köken, cinsiyet gibi farklılıkları sebebiyle dışlaması ve örgütte çalıştırmaması yer almaktadır. Hakkaniyetin sağlanabilmesi için örgütü oluşturan bireylerle ilgili yapılandırma çalışmalarının yapılması gerekmektedir. Bunun yanında örgütlerde çalışanların ırk, din, etnik köken, cinsiyet gibi farklılıklar sebebiyle işe alım, işten ayrılma, ücretlendirme vs. durumlardaki ayrımcılığın engellenebilmesi için yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir (Ulucan, 2014: 382, Gider, 2016: 24). "Erişim ve adalet" yaklaşımının temelinde ise değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde ortaya çıkan müşteri çeşitliliği görülmektedir. Örgütlerin müşteri farklılığına uyum sağlayabilmesi, müşterilerini daha net anlayabilmesi, onlara daha kaliteli hizmet sunabilmesi ve "adalet" konusunda olumlu bir algıya sahip olabilmesi için farklı özelliklere sahip çalışanları bünyelerinde bulundurmaları gerekmektedir. Böylece hedeflenen müşteri kitlesine daha kolay ulaşılabilmektedir. "Öğrenme ve etkililik" yaklaşımında örgütsel gelişme, öğrenme ve yenilenmenin örgütlerde farklılıklara karşın aynı ekipte olmaktan kaynaklanan birleştirici bir gücü bulunmaktadır. Bu yaklaşımda yasal düzenlemeler dikkate alınmakta ve yasaların etkili bir şekilde uygulanıp benimsenebilmesi için eğitim verilmektedir (Akman, 2021: 15).

İkinci model olan Cox'un Gözden Geçirilmiş Modelinde araştırmacı daha önce geliştirdiği modeldeki gelişmeleri açıklamaktadır. Bu modelinde, bir organizasyonun çok kültürlü olması uğruna gereken uygulama ve politikaları açıklamış ve bu politika ve uygulamalara yönelik organizasyonda yaşanan değişimleri belirtmiştir. Bahsedilen politika ve uygulamalar beş ana bileşene ayrılmıştır. Bunlar; ölçme ve araştırma, liderlik, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi,

eğitim ve süreklilik sağlamaktır. Cox farklılıkların yönetiminde elde edilen başarının organizasyonun bahsedilen beş bileşenden her birinde sahip olduğu gelişme ile açıklanabileceğini ileri sürmektedir. Çok kültürlü bir örgüt haline gelmek bu beş bileşendeki ilerlemeyi gerektiren sistematik bir yaklaşım gerektirir (Sürgevil ve Budak, 2008: 69, Gider, 2016: 26).

Üçüncü ve son model olan Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modelinde ise, farklılıkları yönetmenin, değişim süreçlerini yönetmekle mümkün olduğu ifade edilmektedir. Bu modeli diğer modellerden ayıran faktör farklılıkların yönetimine ilişkin sürecin, değişim modeli açısından ele alınmasıdır. Allen ve Montgomery bir örgütün farklılıklarla birlikte rekabet avantajı elde etmesinde yardımcı pek çok uygulamanın olduğunu düşünmektedir. Araştırmacılar bu modeli Lewin'in örgütsel gelişme ve değişim modelini öncü tutarak dört adımda açıklamışlardır. İlk adım çözme aşaması olarak ifade edilir. Çözme aşaması değişimi destekleyen güçlerin, değişime direnen güçlerin üstesinden gelene kadar arttırılması olarak açıklanmaktadır. Farklılık yönetimi için üst yönetimin desteği büyük önem taşımaktadır. Yönetimin mevcut sistemini değiştirerek bu çözülme sürecini başlatması mümkündür. İkinci adım harekete geçme aşamasıdır. Kültürü tamamen değiştirmek için harekete geçilmesi gerekmektedir. Farklılık yönetimi için bu hareketlerin; sosyal yardım ve işe alma programları, staj programları, eğitim programları, mentorluk ve kariyer geliştirme programları gibi uygulamaları içermesi gerekmektedir. Üçüncü aşama yeniden dondurma aşaması olarak adlandırılır. Bu aşamada bir önceki aşamadaki değişikliklerin kurumsallaştığından emin olunmaktadır. Son aşamada ise yeni oluşturulan kültürün sürdürebilirliği için gerekli olan örgütsel politikalar, prosedürler ve stratejiler tekrar değerlendirilir (Çakar, 2020: 70, Özcan, 2020: 34).

Tanımlanan tüm bu modeller birçok araştırmacıların çalışmalarına konu olarak örgütlerde farklılık yönetimi uygulamaları süreçlerine yol göstermek adına kaynak oluşturmaktadır.

1.8. SAĞLIK KURULUŞLARINDA FARKLILIK YÖNETİMİ

Toplum içinde yaşanan demografik değişimler, bireylerin giderek birbirlerinden farklılaşmasına neden olmuştur. Bu demografik değişimlerden diğer hizmet sektörleri gibi sağlık sektörü de etkilenmektedir. Sağlık kuruluşları hem birbirinden farklı özellikler bulunduran hasta nüfusuna sağlık hizmeti vermekte hem de değişen toplum yapısına bağlı olarak farklılaşan örgüt çalışanlarını etkili bir şekilde yönetmeye çalışmaktadır. Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar içerisinde çok sayıda uzmanlık gerektiren işler bulunmaktadır. Sağlık kuruluşu içerisindeki her meslek grubunun farklı ilke ve prensipleri bulunmaktadır. Dolayısıyla bu organizasyonlar daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sebeple sağlık kuruluşlarında çalışanların farklılıklarının kabul edilerek bu farklılıkların doğru bir şekilde yönetilebilmesi oldukça önem teşkil etmektedir (Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya, 2019: 184, Akman, 2021: 18).

Birçok alan ve tanımda olduğu gibi sağlık tanımlarındaki "iyilik hali" kavramı da kişiden kişiye ve toplumdan topluma göre farklılaşmaktadır. Yani sağlıklı olma durumu kişilere göre farklı anlamlar ifade etmektedir. Sağlıklı olma halinin bile bu kadar farklı anlamlar ifade edebilmesi insan davranışlarındaki farklılıkların temelindeki kültürel etkiye de değinilmeyi gerekli kılmaktadır. Her birey farklı kültür ve inançlara sahiptir ve sahip oldukları tutum ve inançlar hastalıklarını, tedaviyi algılama düzeylerini hatta sağlık hizmetlerinden memnuniyetlerini bile etkileyebilmektedir. Örneğin her sağlık çalışanı hastalarla iletişim kurarken göz temasının büyük önem taşıdığı konusunda gerekli eğitimi almıştır ve bu nedenle hastalarla göz teması kurmaya özen göstermektedir. Fakat kültürel farklılıklardan dolayı bazı hastaların bu durum hoşuna gitmeyebilmektedir. Örneğin bazı kültürlerde göz teması kurmak sinirlilik ve nezaketsizlik olarak algılanabilirken bazı kültürlerde ise konuşurken göz teması kurmayıp yere bakmak nezaketsizlik olarak algılanabilmektedir. Bunun yanında dokunma kavramı da kişilerin kültürel farklılıkları sebebiyle cinsiyetlerine göre değişik tepkiler oluşturmaktadır. Yani kişilerin kültürel tutum ve inançları sağlık koşullarını da etkileyebilmekte ve onların sağlık hizmetlerine karşı gösterdikleri tepkilerinin de şeklini belirlemektedir (Yılmaz, 2021: 133).

Kültürel farklılıklara bağlı olarak sağlık hizmetlerinin bireylerin kişisel ve kültürel özelliklerinin bilinmeden sunulması hizmetin reddine sebep olabilmektedir. Çünkü sağlık hizmetini sunan kişilerin kültürel yapısı hastaların kültürel yapısına uygun olmayabilir. Bu sebeple gelenek ve inanışlara, bireyin sağlığını kötü etkilemedikleri sürece saygı göstermek hem güvenin artmasına neden olacak hem de hizmetin reddedilmesi durumunun önüne geçecektir. Örneğin sarılık olmuş yeni doğan bebeğe sarı örtü örtülmesinin istenmesi sağlığı kötü etkileyen bir gelenek olmadığından sağlık çalışanları açısından kabul edilebilir. Bu durum kültür ve inançlarına değer verilmesi sebebi ile hastaları ve yakınlarını rahatlatıp tedavi süreci için güven ortamı oluşmasına imkân sağlayacaktır. Hastaya etkili bir tedavi yöntemi uygulayabilmek için hastanın kültürel alışkanlıkları göz ardı edilmemelidir. Bu nedenle sağlık çalışanları hastaların farklılıkları ve kültürel özellikleri konusunda bilinçli olmalı, ayrımcı davranışlar sergilememeli ve kişinin kültürünü küçümsememelidir. Farklı özelliklere sahip kişilerin farklı sağlık ihtiyaçları da olabilmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının hizmet verdikleri bireylerin kişisel özelliklerini iyi tanıması gerekmektedir. Bu sayede sunulan sağlık hizmetlerinin kalitesi artacaktır. Sağlık çalışanı hastayla ilgili araştırma yapıp hastanın sağlık durumunu, beslenme tarzını, dinini, etnik kökenini ve ailesini öğrenebilir ve sonrasında elde ettiği bilgiler doğrultusunda daha etkili bir iletişim kurarak tedavi sürecine olumlu katkıda bulunabilir. Bunun yanında hasta başka bir anadil konuşuyorsa, sağlık çalışanları iletişimi kolaylaştıracak kelimeler bilmeli veya işletmelerde uygun rehberlik hizmeti bulunmalıdır. Bu gibi hassasiyetlere özen gösterilmesi, hizmet kalitesi açısından da hastalar için olumlu bir izlenim yaratabilecektir.

Sağlık hizmetlerinde sadece hizmeti alanlar açısından değil hizmeti sunanlar yani sağlık çalışanları açısından da farklılıklar görülebilmektedir. Sağlık sektörü üç bölümden meydana gelmektedir; tıbbi hizmetleri sunanlar, idari hizmeti sunanlar ve teknik hizmetleri sunanlar. Yani sağlık sektörü birçok farklı meslek grubunu içerisinde bulunduran bir sektör olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla farklı meslek grupları birlikte çalışarak sağlık hizmetlerini ortak yürütmektedir. Bu meslek gruplarındaki farklılıkların çalışanları birbirlerinden ayrıştırıcı etkide değil kurumsal

misyon ve vizyon doğrultusunda birleştirici etkide olmaları sağlanmalıdır (Yılmaz, 2021: 133).

Sağlık sektöründeki farklılıklara yönelik yapılmış ve konunun ayrıntılı bir şekilde incelenmiş olduğu araştırmaların sayısı oldukça azdır. Sağlık sektöründeki meslek grupları, sağlık çalışanları ve hasta profillerinde görülen farklılıklar sağlık kuruşlarında farklılıkların yönetilmesi için farklılıkların yönetimi konulu araştırmalara olan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar akademisyenlere olduğu kadar sağlık hizmeti alan hastalara, sağlık çalışanlarına ve sağlık yöneticilerine de büyük ölçüde yararlı olacaktır (Arslan, 2017: 57).

1.9. SAĞLIK KURULUŞLARINDA FARKLILIK YÖNETİMİYLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bireyler arasındaki farklılaşmanın artması ve günümüz koşullarında farklılıkların büyük bir rekabet avantajı haline gelmesi farklılık yönetime verilen önemi arttırmaktadır. Her alanda olduğu gibi sağlık alanında da birçok farklılıklarla karşılaşılmakta ve etkili bir sağlık hizmeti sunabilmek adına bu farklılıklara önem verilmesi gerekmektedir.

Farklılık yönetimi kavramının bu derece gündemde olması bu alanda yapılacak çalışmalara olan ihtiyacı da arttırmaktadır. Farklılık yönetimi kavramının Türk alan yazınında araştırılış şekli incelendiğinde, çalışmaların oldukça az olduğu ve çeşitli meslek gruplarının dâhil edildiği araştırmaların olmadığı saptanmıştır. Bu alandaki çalışmalar genellikle işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Hâlbuki farklılıklar örgütler içindeki bireyler arasında gözlemlenmektedir. Türkiye'de özellikle sağlık sektöründe farklılıklara yönelik yapılan çalışmaların oldukça az olduğu bilinmektedir. Oysa sağlık sektöründeki farklılıkların yönetimi hem politik, hem sosyal hem de ekonomik yönden incelenip değerlendirilmesi gereken bir konu olmakla birlikte olumlu yönde yönetilmesi gereken de bir konudur (Avan Çınar, 2013: 84, Yılmaz, 2021: 133).

Sağlık alanında yapılan farklılık yönetimine ilişkin çalışmalar yabancı literatürde incelendiğinde; iş ortamındaki farklılıkların klinik kararların doğruluğunu

arttırdığı, daha olumlu sağlık sonuçlarına ve daha fazla hasta memnuniyetine neden olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. 2014 yılında yurtdışında yapılan 25 çalışmanın analizine bakıldığında sağlık alanındaki çalışanların farklılıklarının artması sağlık alanında var olan eşitsizlikleri azaltmaya ya da ortadan kaldırmaya imkân sağlamaktadır. Bunun yanında hasta memnuniyet düzeylerindeki artışlara ek olarak tanı ve tedavi seçeneklerine yönelik belirsizliğin de azalış gösterdiği bilinmektedir (Taner, 2020: 72).

Türkiye' de yazılmış olan doktora ve yüksek lisans tezleri ve hakemli dergilerde yayımlanmış araştırmalar ise aşağıda yer almaktadır:

Memduhoğlu (2007) yaptığı çalışmada; Türkiye'de kamu liselerinde görevli yönetici ve öğretmenlerin farklılık algısı ve farklılıkların yönetimi toplam ve alt boyutlarına yönelik görüşlerini belirlemeyi ve bireylerin kişisel-demografik özelliklerine bağlı olarak farklılık algılarının değişiklik gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. Yapılan araştırmada 755 kişinin görüşleri alınmıştır. Araştırma sonunda farklılık yönetimi algılarının farklılık göstermesinde katılımcıların pozisyonunun belirleyici olmadığı bunun yanında katılımcıların bulundukları coğrafi bölgenin farklılık yönetimi algılarında belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksu (2008) ise; Bursa ilinde, otomotiv ve tekstil endüstrilerinde faaliyet gösteren organizasyonlarda örgüt kültürleri ile çalışanların farklılık algıları arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada 190 tekstil sektörü çalışanı ve 160 otomotiv sektörü çalışanı olmak üzere 350 kişinin görüşlerine başvurulmuştur. 350 kişinin 133'ünün beyaz yakalı 217'sinin ise mavi yakalı olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonucunda kişilerin farklılık algısına yönelik demografik özelliklerle ilgili anlamlı ilişki bulunmazken örgüt kültürü ile farklılıkların yönetimi algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Sezerel, 2013: 69-70).

Sağlık alanında yapılan çalışmalara bakıldığında Arslan ve Aba (2018), yapmış oldukları çalışmada sağlık çalışanlarının farklılık algılarını ölçmeyi ve sağlık çalışanlarının demografik özelikleri ile farklılık iklimi arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Çalışma İstanbul'da bir kamu hastanesinde

görev yapan 381 sağlık çalışanıyla yapılmıştır. Çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının görüşlerine göre; bireyleri birbirlerinden ayıran en önemli farklılıkların önem derecesine göre kişilik, eğitim ve kültür olarak sıralandığı görülmektedir. Katılımcılara göre farklılıkları bulunan çalışma takımlarının dezavantajları genellikle çatışma ortamı, iletişim güçlüğü ve eksik ekip ruhu olarak ifade edilebilirken avantajları da yaratıcılık ve anlayış seviyesinin artması olarak görülmektedir. Bunun yanında benzer özellikleri bulunan bireyler ile çalışmanın avantajlarının takım ruhunun varlığı, sorunsuz iletişim ve karar vermede kolaylık olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda kişilerin demografik özelliklerinin farklılık algılarında önemli ölçüde bir etki yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Taner, 2020: 73). Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya (2019) ise yaptıkları çalışmada, sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki çalışma süresi, hastanedeki görevi, öğrenim düzeyi ve mevcut bölümdeki çalışma süresi değişkenleri bağlamında anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma Ankara'da bir üniversite hastanesinde 402 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, öğrenim düzeyleri, mesleki çalışma süreleri ve bölümdeki çalışma süreleri ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı saptanmıştır. Bunun yanında sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının hastanedeki görevlerine göre farklılaştığı görülmüştür (Öztürk, Tombak, Gedik ve Kızılkaya, 2019: 192). Çakır ve Seren (2021) de var olan ulusal ve uluslar arası bilimsel araştırmalar doğrultusunda sağlık meslek üyelerinin farklılıklara karşı olan tutumlarını ve bu tutumları etkileyen etmenleri incelemek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının hizmet sundukları bireylere karşı farklılıklarından ötürü farklı tutumlar sergileyebildikleri ve bu tutumların kaliteli sağlık hizmeti sunmayı engelleyebildiği saptanmıştır. Sağlık çalışanlarına farklılık yönetimi ile ilgili bilinç oluşturarak değişen dünyaya hazırlanmaları gerektiği savunulmuş fakat araştırma sonuçlarından elde edilen bilgilere göre sağlık çalışanlarının henüz bu değişime yeteri kadar hazır olmadığı görülmüştür. Çalışma kapsamında sağlık çalışanlarının mesleki eğitim içeriklerinin konuya yönelik olarak güncellenmesi, yönetimin gerekli iyileştirmelere yönelik uygulamalar geliştirmesi ve olumsuz tutumların giderilmesi önerilmiştir.

Taner (2020), yaptığı çalışmada Hatay ilinin ilçelerinde faaliyet gösteren özel hastaneler ve üniversite hastanesinde görevli sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipinin farklılıkların yönetimi düzeyi üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Buna ek olarak, sağlık çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü tipi ve farklılık yönetimi algı düzeylerinin demografik özelliklere göre değişip değişmediğini de incelemiştir. Araştırma 638 sağlık çalışanı üzerinde yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının demografik özelliklerden hastanedeki çalışma süresi ve medeni durum ile anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu özelliklerin dışında kalan meslek, cinsiyet, yaş, mesleki deneyim süresi, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler ise kişilerin farklılık yönetimi algılarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Yılmaz (2021) ise yaptığı çalışmada farklılık yönetimi kavramını sağlık kurumları açısından incelemek ve var olan çalışmalar üzerinden değerlendirme yaparak literatüre katkı sağlamayı amaçlamıştır. Yapılan çalışma sonucunda, istenmeyen farklılık unsurunun kişilik, sosyal hayatta en çok reddedilen faklılıkların ise kişilik ve cinsel tercih, peşinden din ve etnik köken olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak farklılığın en önemli dezavantajının iletişimsizlik olduğu avantajının ise düşünce zenginliği ve yaratıcılığın gelişmesi olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu bölümü, farklılık ve farklılık yönetimi kavramları detaylı incelenerek ve sonunda bu kavramlara yönelik literatürde bulunan çalışmalar hakkında bilgiler vererek tamamlanmıştır. İşten ayrılma niyeti ve tükenmişlik kavramları ise ayrıntılı bir şekilde araştırmanın ikinci bölümünde incelenecektir.

İKİNCİ BÖLÜM:
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE TÜKENMİŞLİK

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyeti ve aracı değişkeni olan tükenmişlik konuları üzerinde durulmaya çalışılmıştır.

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle işten ayrılma niyeti kavramı tanımlanacak, sonrasında işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyetinin olası sonuçları ve işten ayrılma niyetinin nasıl engellenebileceği incelenecektir.

2.1.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

Bireylerin işten ayrılma niyetleri birçok araştırmacının ilgi alanı olmuş ve bu kavramla ilgili literatürde çokça tanım yapılmıştır. Bir tanımda işten ayrılma niyeti bireyin mevcut işinden ya da işyerinden ayrılma durumuna kadar olan süreçte ayrılma düşünce ve planına sahip olması olarak ifade edilmektedir (Yenihan, Öner ve Çiftyıldız, 2014: 40). Başka bir tanımda ise işten ayrılma niyeti gönüllü olma ve olmama durumları dikkate alınarak tanımlanmıştır. Buna göre gönülsüz işten ayrılma ölüm, emeklilik ve işten çıkarılma durumlarını ve bireyin başka sorumlulukları sebebiyle istifa etmesini ifade etmektedir. Gönüllü işten ayrılma ise kişinin bilerek ve isteyerek işten ayrılma niyetiyle işini bırakması olarak tanımlanmaktadır (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19).

Genel bir ifade ile işten ayrılma niyeti bireyin yakın bir zaman diliminde işine son vermek istemesi ve buna yönelik düşüncesi olarak belirtilmektedir. Bir mesleği ya da işi bırakmayı düşünme, planlama ve karar verme süreci olarak ifade edilmektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda işten ayrılma niyeti ile işe son verme eylemi arasında ilişki olduğu saptanmıştır. İşten ayrılma niyeti her zaman fiili olarak işi bırakma sonucu oluşturmasa da gerçek ayrılmadan bir önceki evre olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyetinin davranışa dönüşebilmesi belli bir süreç içerisinde gerçekleşmektedir ve bu süreci etkileyen birçok etken mevcuttur (Şahin, 2011: 277; Aslan Seki, 2021: 13).

Bireyler kendilerinin ve bulundukları örgütün gelecekteki olabilecek başarısına bakıp bundan tatmin olursa genellikle işten ayrılma niyeti taşımazlar. Fakat öngörülen başarı düzeyi yeterli değilse bu durumdan olumsuz etkilenme nedeniyle bireylerin verimliliği düşebilmekte, örgüte olan bağlılığı azalabilmekte ve diğer fırsatlara ilgi duymaya başlayarak işten ayrılma niyeti içerisine girebilmektedir. Örgüt içerisindeki çalışan bir bireyin işten ayrılma niyeti önceden tespit edilerek önlem alınmadığı takdirde örgüt açısından birçok olumsuz sonuç ortaya çıkabilmektedir. İşten ayrılma niyetininin yoğun olduğu örgütlerde yetenekli iş gücü kaybetme olasılığı artmakta, örgütlerin rekabet avantajı olumsuz yönde etkilenmekte, işgücü kayıplarından dolayı yeni maliyetler oluşmakta ve çalışanların, dolayısıyla da örgütün, verimliliği düşmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 153).

2.1.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Bireyin işten ayrılması kolayca verilebilen bir karar değildir. Dolayısıyla birey işten ayrılmaya karar vermeden önce ayrılmanın nedenlerini ve sonuçlarını düşünüp tarttığı önemli bir süreçten geçmektedir. Bu süreçte birey öncelikle işten ayrılma düşüncesi ile ayrılmayı planlamakta, buna niyet etmekte ve bunun sonucunda ayrılmayı gerçekleştirmek için harekete geçmektedir. İşten ayrılma niyeti sürecinde bireyleri harekete geçiren birtakım faktörler bulunmaktadır. Bireyin niyeti bu faktörler sonucunda bir eyleme dönüşebilmektedir. Bireyin işten ayrılma niyeti sürecinde tetikleyici olan faktörler, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler şeklinde üç grup olarak incelenebilir (Ceviz Doğrar, 2019: 73; Aslan Seki, 2021: 15).

2.1.2.1. Bireysel Faktörler

İşten ayrılma niyetinin oluşmasında bireysel faktörler büyük bir etkiye sahiptir. Bireylerin demografik özellikleri bireysel faktörler olarak değerlendirilebilir. Buna göre yaş, çocuk sayısı, cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenleri bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Literatürde bu alanda yapılan çalışmalara göre çoğu genç çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olma olasılıklarının yaşlı çalışanlara göre daha fazla olduğu belirtilmektedir. Bunun yanında bireylerin sahip oldukları çocuk sayılarının da işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Eğitim seviyesinin de işten ayrılma niyeti

üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Yapılan çalışmalara göre eğitim seviyesi arttıkça işten ayrılma niyetinin de artış gösterdiği görülmektedir. Cinsiyet de işten ayrılma niyetinin bireysel faktörlerinden bir diğeridir. Bu alanda yapılan bazı çalışmalara göre kadın çalışanların işten ayrılma niyetinin daha fazla olduğu saptanmışken bazı çalışmalar da ise işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir (Yılmaz, 2018: 58; Özdemir, 2021: 22-23).

İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerinden biri de iş memnuniyetsizliğidir. Bireylerin iş ve iş ortamı koşullarından memnun olmadıkları durumlarda iş memnuniyetsizliği yaşanmaktadır. Bireylerin yaptıkları işten memnun olmaması işten ayrılmak istemelerine neden olabilmektedir. Yapılan çalışmalara göre bireylerin iş memnuniyeti azaldıkça işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmektedir. Bir diğer bireysel faktör iş özerkliğidir. İş özerkliği bireyin iş ortamında kendisine atfedilen rol ve sorumlulukları yerine getirirken hissettiği kontrol düzeyini ifade etmektedir. Genellikle yüksek özerklik düzeyleri iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, düşük özerklik düzeyleri işten ayrılma niyetini güçlendiren bir neden olarak görülmektedir. İşten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerden bir diğeri örgütsel bağlılıkta azalmadır. Örgütsel bağlılık bireyin işten ayrılma ihtimalini azaltan psikolojik bir bağlanma, bireyin kendini çalıştığı kuruma ait hissetme durumu olarak ifade edilmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalara göre örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır ve örgütsel bağlılık azaldıkça işten ayrılma niyeti artmaktadır. Alternatif iş imkânları da işten ayrılma niyetinde etkisi olan bir diğer bireysel faktör olarak nitelendirilebilir. Alternatif iş imkânları bireylerde işten ayrılma niyetinin oluşmasında büyük bir etkiye sahiptir. Birey çevresinde kendine göre daha uygun olduğunu düşündüğü iş imkânlarını değerlendirmek isteyebilir. Bunun yanında sektördeki değişimler, rakip firmaların imkânları, uygulanan politika ve uygulamalar bireyin iş değiştirmesine ve diğer iş imkânlarını dikkate almasına neden olabilir. Dolayısıyla bireyler işten ayrılma eğilimi gösterebilir. Yapılan çalışmalar sonucunda alternatif iş imkânlarının işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir (Etyemez, 2013: 53; Yılmaz, 2018: 54).

2.1.2.2. Örgütsel Faktörler

İşten ayrılma niyeti üzerinde bireysel faktörlere ek olarak örgütsel faktörler de etki göstermektedir. Örgütsel faktörlere ücret algısı, örgütsel adalet, kariyer fırsatları ve yönetici ile olan olumsuz ilişkiler örnek verilebilir. Bireysel faktörler iş ile ilgili bireyde yaşanan duygusal durumları ifade ederken, örgütsel faktörler ücreti, terfi imkânlarını ve buna bağlı olarak adalet algısını ifade etmektedir (Özdemir, 2021: 26).

İşten ayrılma niyetini etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri iş özellikleridir. İş özelliklerinden biri örgüt politika ve uygulamalarıdır. Örgüt politikaları örgütün etkililiğini kötü etkileme, çalışanlarda kaygıya neden olma, işten ayrılma niyetine sebep olma gibi bireyler üzerinde olumsuz etkiler oluşturma potansiyeline sahip bir kavram olarak değerlendirilebilir. Bu alanda yapılan çalışmalar örgüt politikaları ve uygulamalarından hoşnut olmayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğunu göstermektedir. Bir diğer iş özelliği terfi imkânıdır. Terfi her bireyin istediği bir olaydır. Örgütler çalışan memnuniyetini sağlama, onların örgüte bağlılıklarını arttırma, kariyer hedefleri ve mesleki gelişimleri için terfi imkânları sağlamaktadır. Terfi çalışanların örgütte devam edebilmesi için bir teşvik olmasının yanında işten ayrılmalar sonucunda oluşabilecek maliyetler için de bir önlem olarak görülmektedir. Terfi imkânlarının işten ayrılma niyetinde mühim bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Terfi imkânının olmadığı düşüncesine kapılan bireyler sürekli aynı konumda kalmak istemedikleri için daha çok işten ayrılma eğilimi gösterebilmektedir. İş özelliklerinden bir diğeri ise ödül sistemidir. Bu alanda yapılan çalışmalar sonucunda çalışanların çeşitli ödül ve teşvikler aracılığıyla örgüte bağlılıklarının arttığı görülmektedir. Örgüte bağlılığı artan bireylerin işten ayrılma eğilimleri de azalmaktadır. Aksi durumda çeşitli ödüllerle memnun edilmeyen ve örgüte bağlılığı azalan bireylerin işten ayrılma eğilimi artış göstermektedir. Bunun yanında iş yükü artan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu da bilinmektedir. İşten ayrılma niyetinin meydana gelmesinde örgütsel faktör olarak iş çevresinin de etkisi bulunmaktadır (Hayta, 2019: 28-29). İş çevresinde düşük örgütsel adalet, ödemede eşitsizlik, iş arkadaşları ile kurulan kötü ilişkiler, iş güvencesizliği gibi unsurlar da işten ayrılma niyetinin

örgütsel nedenleri arasında değerlendirilmektedir. Bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda adalet duygusunun olmadığı örgütlerde işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu, aynı nitelik ve deneyime sahip çalışanlar arasında ücret eşitsizliği ya da adaletsizliğinin işten ayrılma niyetini artırdığı ve iş arkadaşlarıyla olan olumsuz iletişimin de işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir. İşten ayrılma niyetine etkisi olan örgütsel faktörlerden diğeri ise ücrettir. Ücret iş memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Yeterli ücret almadığını düşünen bireylerin iş memnuniyetlerinin azaldığı bilinmektedir. İş tatmininin azalması, işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilmektedir. Bunun yanında ücretlerin arttırılması örgütlerin işten ayrılma oranlarını ve işten ayrılmaların getirdiği maliyetleri de düşürmektedir. Eğer çalışanlar yüksek ücret alıyorsa örgütteki işten ayrılma oranı da düşüktür (Yılmaz, 2018: 55-57; Arslan, 2020: 69-71).

2.1.2.3. Çevresel Faktörler

İşten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler genelde bireyin ve örgütün kontrolünde olmayan ve müdahale edemedikleri durumlar olarak ifade edilmektedir. Çevresel faktörlerden biri iş piyasasının yapısıdır. Bireyler iş piyasasının yapısını değerlendirerek işten ayrılma veya ayrılmama kararı alabilmektedir. Sosyal ve ekonomik hayatta görülen değişimler, bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etki eden en önemli çevresel faktörlerdendir. Ülkedeki mevcut ekonomik koşullar ve alternatif iş imkânları da çevresel faktör olarak nitelendirilebilir. Bunun yanında bireyin aile ve iş hayatındaki değişimler de işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler olarak ifade edilebilir (Karaoğlu, 2021: 47; Gültekin, 2021: 32).

Ekonomik koşullar işten ayrılma niyetini etkileyen çevresel faktörler arasında değerlendirilmektedir. Yapılan bir çalışmada ekonomik koşullar ne kadar iyi olursa bireylerin işini bırakıp başka bir işi tercih etme ihtimallerinin o kadar artış göstereceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda ekonomik koşulların bireylere güven vermemesi durumunda ise işten ayrılma niyetlerinin düşeceği beklenmektedir. Teknolojik gelişmeler de bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde etki eden çevresel faktörlerden bir diğeri olarak ifade edilmektedir (Behram ve Dinç, 2014: 118; Gültekin, 2021: 32).

Yukarıda detaylı olarak açıklanan tüm bu faktörler işten ayrılma niyetinin oluşmasında ya da oluşmamasında tetikleyici birer faktör olarak değerlendirilmekte ve bireyin örgüte bağlanıp işine devam etmesi sürecinde son derece etkili olmaktadır. İşten ayrılma niyetine etkisi olan faktörleri anlamak oldukça mühimdir. Çünkü kurumların, çalışanlarına yapmış olduğu yatırımlar aynı zamanda geleceklerine yaptıkları bir yatırım olarak görülmektedir. Buna ek olarak çalışanların örgüt için neden olduğu maliyetler toplam maliyetler içinde önemli bir yere sahiptir (Şahin, 2011: 277; Bal, 2020: 34).

2.1.3. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma niyeti, kişinin bulunduğu örgütten ayrılma düşüncesini ifade etmekle birlikte işten ayrılma eylemine hareketin de başlangıcı olarak kabul edilmektedir. İşten ayrılma niyeti kişinin zihninde oluştuktan sonra bu niyeti davranışa dönüştürmeye karar verdiğinde süreç tamamlanmış olacaktır. İşten ayrılma süreci, sadece işten ayrılmayı düşünen bireyi ilgilendiren bir süreç değildir. Bu süreç sonucunda hem örgüt hem işten ayrılan birey hem de diğer çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 2021: 30). Bu sonuçlar aşağıda Tablo 2'de görülebilir (Acar, 2017: 19).

Tablo 2: İşten Ayrılma Davranışının Olası Sonuçları

	Örgüt Açısından	**Örgütte Kalan Çalışan Açısından**	**Örgütten Ayrılan Çalışan Açısından**
Muhtemel Olumlu Sonuçlar	Performansı düşük çalışanın ayrılması,	Değişen iş ortamında ortaya çıkan avantajlar,	Yeni bilgi,
	Hareketlilik,	Kazanç artışı,	Bağlılıkta ve uyumda artış
	Örgütsel değişim,	Gelişim	Hareketlilik artışı,
		Kariyer oluşturma imkanı	İş tatmininde artış
Muhtemel Olumsuz Sonuçlar	Süreç maliyetleri,	Kariyer yolunun bozulması,	Değişime uyum sağlayamama,
	Nitelikli personel kaybı,	Kazanç düşüşü,	Sosyal ilişkilerde bozulma,
	Eğitim maliyetleri	Değişen çevre kaynaklı stres,	Uyum ve bağlılık azalışı
	Örgüt içi ilişkilerde bozulma,	Sosyal kopuş	Beklentilerin karşılanmaması
	Çalışan tatmininde düşüş,		İş tatmininde düşüş
	Verimlilik kaybı		

İşten ayrılma niyetinin örgütler için olumsuz sonuçlarından en önemlisi şüphesiz ki neden olduğu birtakım maliyetlerdir. Bunlar; yeni işgören temin süreci maliyeti, eğitim maliyeti, yeni başlayan işgören için işi öğrenme sürecinde ödenen ücret, bireyin işten ayrılması ve yeni çalışanın işe başlaması arasında geçen süreçteki üretim kaybının oluşturduğu maliyetler olarak sıralanabilir (İnal ve Seyrek, 2017: 65). Eğitimli, deneyimli ve kurum kültürünü benimsemiş bir çalışanın işten ayrılmaya karar vermesi örgüt açısından yeni bir personel temin sürecine girilmesine zemin hazırlamakta ve dolayısıyla maliyet oluşturmaktadır. Çünkü örgütler, çalışanlarının eğitim ve gelişim faaliyetleri için yıllık belli bir bütçe ayırmaktadır. Bu bütçe ile eğitimini alan çalışanın işten ayrılması yeni gelecek personel için de ekstra bir eğitim bütçesinin ayrılmasına neden olacaktır. Bunun yanında yeni bir çalışanın işe başlatılması için işe alım uzmanlarının harcayacağı zaman ve enerji, eğer dış kaynak kullanılarak yeni çalışan temin ediliyorsa da danışmanlık hizmetine verilecek ücret örgüte ek maliyetler doğuracaktır. Yeni gelecek olan çalışanın eğitim ve gelişim faaliyetlerine katılması, örgüte adapte olması ve işine alışması zaman, emek

ve bütçe gerektiren hususlardır. Geçen bu süre zarfında diğer çalışanların iş yükünün artması da işten ayrılma niyetinin örgütler için oluşturduğu bir diğer olumsuzluktur. İşten ayrılan birey örgütte kilit bir rolde ise ve bir yedeği bulunmuyorsa bu durum işlerin aksamasına bile neden olabilecektir. Örgütler açısından bir diğer olumsuzluk ise; eğitimli ve donanımlı çalışanın rakip firmalara gidecek olma ihtimalidir (Dodanlıoğlu Irmak, 2019: 80; Özdemir, 2021: 32). Bu olumsuzlukların yanında işten ayrılma niyetinin örgüte birtakım olumlu sonuçlar sağlayabileceği de söylenebilir. Örneğin; işten ayrılan bireyin performansının düşük olması işten ayrılmanın avantaja dönüşmesine ortam hazırlayabilir. Bunun yanında yeni çalışanlar örgüte yeni kan, yeni fikirler ve yeniden bir hareketlilik kazandırabilir.

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılan birey açısından da olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bireyin kıdeminin ve örgütte kazanmış olduğu haklarının kaybolması, iş değiştirmesi sebebiyle meydana gelen stres, kariyer yolunda gerileme yaşanabilmesi, maddi açıdan kayıplar yaşayabilmesi ve sosyal açıdan desteklerin kesintiye uğraması, işten ayrılma niyetinin birey açısından oluşturduğu olumsuz sonuçlara örnek olarak verilebilir. Bulunduğu örgütte belli bir süredir çalışan birey işten ayrılmasıyla örgütteki kıdemini buna bağlı olarak da kazanmış olduğu kıdem tazminatı vs. gibi belirli haklarını kaybetmektedir. Bunun yanında bireyin kariyeri de bir dönem gerileme yaşayabilir. Çünkü bireyin tekrardan kendisine uygun olan istediği işi bulması zaman gerektirebilmektedir. Bir arayış ve değişim içinde olan birey manevi açıdan sıkıntı yaşayabilmekte ve strese maruz kalabilmektedir. Manevi sıkıntıların yanında işten ayrılma sebebiyle belli bir dönem iş bulamayan birey maddi açıdan da sıkıntılar yaşayabilmektedir. Buna ek olarak bireyin yeni bir işe başlaması halinde beklentilerinin karşılanmaması da hayal kırıklığına neden olabilmekte böylece bireyin motivasyonu ve performansı olumsuz etkilenebilmektedir (Dalmış, 2019: 1405-406; Özdemir, 2021: 30-31). Bu olumsuzlukların yanında işten ayrılma niyetinin bireyler açısından yeni işinde daha çok iş tatmininin olması, yeni ortam ve kişilere uyum sağlayabilme kolaylığı, yeni bilgi, beceri ve deneyimler kazanabilme imkânı, monoton iş hayatına hareketlilik kazandırma gibi birtakım olumlu sonuçları da olabilmektedir.

İşten ayrılma niyeti örgütte kalan diğer çalışanlar açısından da birtakım olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. İşten ayrılan birey sebebiyle ortaya çıkan ek iş yükü ve yorgunluk, örgüt için oluşan ek maliyetler sebebiyle kazançlarda düşüş, iş arkadaşının ayrılışının getirmiş olduğu üzüntü, yeni iş arkadaşına alışma ve uyum süreci ihtiyacı, işten ayrılma niyetinin örgütte kalan diğer çalışanlar açısından neden olduğu başlıca olumsuz sonuçlardır. Bunun yanında işten ayrılan bireyin oluşturmuş olduğu yeni boş pozisyon, buna bağlı yaşanabilecek terfiler ve maaş artışları, açık pozisyonlara geçme fırsatı ile yeni kariyer yolları geliştirebilme imkânı gibi sonuçlar da işten ayrılma niyetinin örgütte kalan diğer çalışanlar açısından olumlu sonuçları olarak değerlendirilebilir (Acar, 2017: 20).

İşten ayrılma niyetinin tüm sonuçları incelendiğinde birey ve örgüt temelli birçok olumlu ve olumsuz durumun ortaya çıkabileceği görülmektedir. Olumsuz durumların önüne geçebilmek ve oluşabilecek ek maliyetleri engelleyebilmek için örgütlerde işten ayrılma niyeti bulunan çalışanların niyetleri eyleme dönüşmeden gerekli önlemlerin alınması önemli görülmektedir.

2.1.4. İşten Ayrılma Niyetinin Engellenmesi

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılmanın bir habercisi olarak nitelendirilebilir. İşten ayrılmanın sıkça yaşandığı örgütlerin bu davranışı engellemek için işten ayrılma niyetini tetikleyen ve neden olan faktörlerin önüne geçmeleri ve bu duruma çözüm üretmeleri gerekmektedir. İşten ayrılmaların örgütler için çeşitli olumsuz sonuçlar doğurması örgütlerin çalışanları için çeşitli eğitimler ve ek fırsatlar sunarak işten ayrılma niyetini azaltmaları büyük bir öneme sahiptir. Dolayısıyla işten ayrılma eylemi gerçekleşmeden önce niyetin engellenmesi için birtakım çalışmalar yapmak gerekmektedir (Varışlı, 2019:111).

Daha önceki başlıklarda detaylı olarak açıklandığı gibi işten ayrılma niyetine neden olan ve tetikleyen birçok faktör bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetinin engellenebilmesi için bu faktörlerin olumsuz etkilerinin önlenmesi gerekmektedir. Örneğin işten ayrılma niyetine sebep olan önemli faktörlerden biri olan stres önlenebilen bir faktördür. Bireyi strese sokan örgütsel faktörlerin iyileştirilmesi ya da yok edilmesi stres yaşanmasını engelleyebilir. Yaşadığı stresten dolayı işten ayrılma

niyetine giren birey stresten uzaklaştığında bu niyetinden vazgeçebilir ve böylece işten ayrılma niyeti engellenebilir. Bir diğer örnek olarak iş yükü faktörü verilebilir. Birey artan iş yükü sebebiyle işten ayrılmak, daha az yorulabileceği ve daha az iş yükü bulunan bir örgütte bulunmak isteyebilir. Bireyin bu sebepten işten ayrılma düşüncesi yaşamaması için öncelikle etkin bir insan kaynakları planlamasının yapılması gerekmektedir. Böylece etkin bir planlamayla iş yükünün eşit dağıtılması sağlanabilir ve bireyin mevcut iş yükünün azaltılması işten ayrılma niyetinin önlenmesine destek olabilir. Bunun gibi işten ayrılma niyetine etki eden birçok faktör için iyileştirme ve düzenlemelerin yapılması oluşabilecek olumsuz sonuçların önüne geçilmesine katkı sağlayacaktır (Dodanlıoğlu Irmak, 2019: 81).

İşten ayrılma niyetine neden olan faktörler ve bunların engellenmesi için yapılabilecek girişimler örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Fakat genelleme yapıldığında bir örgütte işten ayrılma niyetinin engellenmesi veya bu niyetin oluşmasının az düzeyde olması için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2002: 145-147; Akkurt, 2021: 55-56);

- Örgüt çalışanlarına gereken sosyal imkânların verilmesi,
- Örgütte olumlu kültürün oluşturulması, doğru iletişim kurulabilinmesinin sağlanması,
- Çalışma şartlarının iyileştirilmesi,
- Çalışanlara fazla iş yüklenmemesi, bu anlamda çalışma saatlerinin doğru planlanması,
- Çalışan motivasyonunun üst düzeyde tutulabilmesi,
- Örgütsel bağlılığı sağlamaya yönelik çalışmalar yapılması,
- Çalışanlara önemsendiklerinin hissettirilmesi,
- Nesnel bir ödül ve terfi imkânlarının sağlanması,
- Etkin bir performans değerlendirme ve prim sistemi oluşturulması,

- Çalışan için işletmede iş arkadaşlarıyla sosyal ilişkiler geliştirmeye ve ailelere yönelik programlar yapılması,
- Çalışanlara yeteneklerine yönelik kariyer imkânı sağlanması,
- Çalışanlara kendilerini ispatlama imkânı verilmesi,
- Çalışanların işi bırakmalarına sebep olacak faktörlerin yeniden analiz edilmesi ve değerlendirilmesi,
- Çalışanların iş garantisi ve sosyal güvenlik haklarının sağlanması,

Çeşitli sektör ve yapıda örgütün bulunması her bir yöneticinin kendi şirket yapısını iyi analiz etmesini ve buna göre en uygun önlemlerin alınmasına karar verilmesini gerektirmektedir. İşten ayrılma niyeti örgütler açısından çok fazla olumsuz sonuçlara neden olabileceğinden çalışanı bu niyete iten sebepler dikkatlice araştırılmalı ve bu niyetin engellenmesi için yapılan çalışmalara önem verilmelidir. İşten ayrılma niyetinin engellenmesinde geç kalınırsa örgüt açısından önemli zararlar ortaya çıkabilecektir (Yücel ve Demirel, 2013: 163; Akkurt, 2021: 55).

2.1.5. İşten Ayrılma Niyetiyle İlgili Yapılan Araştırmalar

İşten ayrılma niyetinin ve işten ayrılma niyetinde etkisi olan değişkenlerin belirlenmesiyle ilgili olarak ilgili literatürde çok sayıda araştırma ile karşılaşılmaktadır. Bu araştırmalardan bir kısmının sonuçları aşağıda paylaşılmıştır.

Çetin Gürkan ve Demiralay (2013) tarafından yapılan "İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma" isimli çalışmaya, Türkiye'de faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan 195 işgören dâhil edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, "ilişki çatışması" ve "işten ayrılma niyetinin" mesleki değişkenlere göre değişmediği; fakat "görev çatışmasının", çalışılan departmana ve otel konseptine göre değişkenlik gösterdiği; bunun yanında "görev çatışması" ve "ilişki çatışması" ile "işten ayrılma niyeti" arasında olumlu bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Tuncer (2014)'in yapmış olduğu "Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Eğilimi: Sayfiye ve Şehir Otellerinde Bir Uygulama" başlıklı çalışma, hem nicel hem de nitel kısımlardan meydana gelmektedir. Çalışmanın nicel bölümüne toplam 229 işgören nitel kısmına ise, ikisi yönetici statüsünde olan toplam on işgören katılmıştır. Çalışmanın sonuçları incelendiğinde şehir ve kıyı otellerinde "işten ayrılma eğilimin" düşük olduğu görülmüştür.

Xiaoming vd. (2014)'nin sağlık personeli kapsamında aşırı iş yükü ve tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyetinde olan etkisini araştırdıkları çalışmalarında ise araştırmacılar sağlık personelinin öncelikle duygusal tükenme hissettiklerini, sonra duyarsızlaştıklarını saptamışlardır. İkisinin birikimiyle birlikte sağlık personelinin başarısızlık hissedip işten ayrılma niyetine girdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Çoban (2022) yapmış olduğu "İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü" adlı çalışmaya Ankara İlinde bulunan bir vakıf üniversitesinde çalışan beyaz yaka 316 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişki; iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü ve düşük düzeyli bir ilişki; iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve duygusal bağlılık arasında ise negatif yönlü ve orta düzeyli bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kaya (2022)'nın yapmış olduğu "İşyeri Nezaketsizliği ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi" adlı çalışmasına İstanbul'da farklı sektörlerden çalışan 220 katılımcı dâhil edilmiştir. Çalışma neticesinde işyeri nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu; iş stresi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bunun yanında işyeri nezaketsizliğinin ve iş stresinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bir diğer sonuç da işyeri nezaketsizliği ve iş stresinin işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın düzenleyici rolü olmadığıdır.

Özer (2019)'in yapmış olduğu "Sağlık Çalışanlarının İş Tatminini Etkiyen Faktörlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde 2. Basamak Kamu Hastanelerinde Karşılaştırmalı Uygulama" adlı çalışmaya 2. düzey sağlık hizmeti sunmakta olan üç farklı kamu hastanesi dâhil edilmiştir. Çalışma neticesinde 2. Basamak üç farklı kamu hastanesinde çalışmakta olan sağlık bakım hizmetleri çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, iş tatminlerinin orta düzeyde olduğu ve çalışanların devlet memuru olmaları, iş güvencelerinin bulunması nedeniyle işten ayrılma niyetinin düşük olduğu saptanmıştır. Medeni duruma göre farklılıklar incelendiğinde ise bekârların işten ayrılma niyetlerinin evlilerden daha fazla olduğu görülmüştür. Çocuk sahibi olanların, olmayanlara göre işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır.

Tatarhan (2016) ise yapmış olduğu "Sağlık Sektörü Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetinde Kuşaklar Arasındaki Farklar" adlı çalışmasında sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini ve kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma İstanbul İlinde 2015 yılında işinden ayrılmış hastane çalışanları içerisinden rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen 190 kişi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada elde edilen bulgulara göre işten ayrılma nedenleri irdelendiğinde kişisel nedenler ile çalışma koşulları ve iş yoğunluğunun çoğunlukta olduğu saptanmıştır. Bunun yanında çalışılan kurumla ilgili sorunlar nedeni ile işten ayrılma oranı %11,6 olarak bulunmuştur. Y ve X kuşaklarında işten ayrılma nedenlerine bakıldığında ise işten ayrılma sebep grupları ve kuşakları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş ve ücret ve işletmeyle ilgili sorunlar nedeniyle işten ayrılmaların X kuşağında daha çok görülmekte iken kişisel nedenler, performans düşüklüğü, kariyer değişimi veya çalışma koşulları ile işteki yoğunluk nedeniyle işten ayrılmaların Y kuşağında daha fazla olduğu saptanmıştır.

Düzcü ve Söyük (2023)'ün yapmış olduğu "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler" adlı çalışmasına İstanbul İlinde bulunan bir vakıf üniversitesi hastanesinde çalışmakta olan hekim, hemşire ve diğer sağlık personelinin bulunduğu 135 sağlık çalışanı dâhil edilmiştir. Çalışmada sağlık çalışanlarındaki duygusal emeğin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma, işten ayrılma niyeti ile doğal duygular arasında

orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu ve işten ayrılma niyeti ile yüzeysel rol yapma, derin rol yapma ve duygusal emek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur.

2.2. TÜKENMİŞLİK

Bu bölümde ilk olarak tükenmişlik kavramı tanımlanacak, sonrasında tükenmişlik boyutları, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişlik modelleri, tükenmişliğin çalışma hayatına etkileri ve sağlık sektöründe tükenmişlik konusu incelenecektir.

2.2.1. Tükenmişlik ve Tükenmişlik Sendromu Kavramları

Tükenmişlik ve tükenmişlik sendromu bireylerin hem fiziksel ve psikolojik sağlığını hem de iş ve sosyal hayatını olumsuz etkileyen önemli iki konudur. Tükenmişlik konusu literatürde ilk olarak 1970'li yıllarda Amerika'da müşteri hizmetlerinde çalışmakta olan bireylerin yaşadıkları mesleki bunalımları açıklamak amacıyla gündeme gelmiştir. 1974 yılında ise bu kavram ilk kez Herbert Freudenberger tarafından kullanılmış ve başarısızlık, yıpranma sonucunda güç ve enerji kaybetme ya da kişilerin iç kaynaklarında tükenme durumu olarak tanımlanmıştır (Özçelik Şenocak, 2019: 3).

Tükenmişlik kavramının birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmıştır. Bazı araştırmacıların gözünde tükenmişlik, bireylerin stres ile etkili olarak mücadele etmedeki başarısızlığının sonucudur. Maslach tükenmişliği iş ortamındaki stres artırıcı faktörlere bir tepki olarak uzun vadede oluşan psikolojik bir sendrom olarak ifade etmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:132).

Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımına göre tükenmişlik bireylerde fazla çalışarak meydana gelen fazla duygusal yorgunluk ve buna bağlı olarak bireylerin iş ve sorumluluklarını gerçekleştirememesi şeklinde ifade edilmektedir. Yani birey süreç içerisinde yoğun olarak yorgunluk yaşar, yaptığı işten uzaklaşır, kendi kabuğuna çekilir ve kendini yetersiz olarak görür. Tükenmişlik bazı çalışmalarda özel hayat ile çalışma hayatında karşılaşılan stresle mücadele edebilme konusundaki

yetersizlik olarak da ifade edilmektedir (Özmen, 2018: 3). Kısaca tanımlayacak olursak tükenmişlik iş ve özel hayattaki hoşnutsuzluğu ifade etmektedir ve bireylerin iş ve yaşam tarzlarında değişiklik yapmasını zorunlu kılmaktadır.

Tükenmişlik sendromu ise kişinin normal şartlarda iş hayatından, sosyal hayatından veya aile hayatından aldığı hazzı ve başarı hissini azaltan, bireysel kimliğin kaybedildiğinin inanılmasına neden olan zihinsel ve fiziksel olarak enerjisinin tükenmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2017: 3). Tükenmişlik sendromu, genellikle yüz yüze iletişimin olduğu mesleklerde kişilerin duygusal olarak kendilerini tükenmiş hissetmeleri, diğer bireylere karşı duyarsızlaşmaları ve kişisel başarı duygularının azalması olarak görülen bir sendromdur. (Özmen, 2018: 2). Tükenmişlik sendromu; stres kaynaklı hastalıklar ve ölümlere ek olarak strese bağlı zihinsel becerilerin zayıflaması, psikolojik sorunların artması, cinsel enerjinin ve duygusal tatminin tükenmesiyle de yakından ilişkilidir (Dolgun, 2010: 287).

Tükenmişlik sendromu aniden oluşan bir sendrom değildir. Zamanla ortaya çıkmakta ve belirtilerini çok fazla hissettirmeden ilerlemektedir. Hissedilen bazı belirtilerin önemsenmemesi, tıpki bir hastalık gibi sendromun ilerlemesine yol açmaktadır. Bireyler tükenmişlik sendromunun belirtilerini önceden hissettiklerinde sendrom ilerlemeden zamanında müdahale edilebilmekte ve ilerlemesi engellenebilmektedir. Sendromun belirtileri ise kişiden kişiye farklılaşabilmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2008: 73). Tükenmişlik sendromu kişilerde iş hayatında meydana gelerek tüm hayatlarını etkilemektedir. Bu nedenle tükenmişlik sendromu sadece bireyi değil, aile hayatını, çalıştığı örgütü ve bireyin sosyal çevresini de büyük ölçüde etkilemektedir. Tükenmişlik sendromu değerlendirilirken bu durum da dikkate alınmalıdır (Koçyiğit Poyraz, 2020: 6).

Günümüz koşullarında stresin de etkisiyle daha büyük bir problem olarak görülen tükenmişlik sendromu, örgütlerin ve kişilerin hayatını kötü etkileyen, kişilerin çalışma hayatındaki potansiyellerini azaltan ve dolayısıyla örgüte de ek maliyet yaratan bir durum olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalar tükenmişlik

sendromunun giderek arttığını ve bu süreçte örgütsel ve çevresel faktörlerin de etkili olduğunu göstermektedir (Yücel, 2012: 5-6).

2.2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler

Tükenmişlik farklı nedenlerden kaynaklanan, hem birey hem de örgüt açısından önemli olumsuzluklar doğuran bir sendromdur. Tükenmişliğe neden olan faktörler birçok çalışmaya konu olmuştur. Tükenmişlik sadece bireylerin iş hayatına bağlı etkenlerle meydana gelmemektedir. Bireyin kişisel özellikleri, aile ve sosyal hayatı gibi etkenler de tükenmişliğin oluşmasında rol oynamaktadır (Dolgun, 2010: 291). Tükenmişliğe neden olan faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki temel grupta değerlendirilebilir.

2.2.2.1. Tükenmişliğe Neden Olan Bireysel Faktörler

Tükenmişlik çalışma hayatıyla daha çok ilişkili olsa da bireylerin kişisel özellikleri de tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bireysel faktörler bazı durumlarda tükenmişliğe ortam oluşturan, bazı durumlarda tükenmişlik düzeyini arttıran bazı durumlarda ise tükenmişlik düzeyini azaltan bir etkiye sahip olabilmektedir. Tükenmişliğe sebep olan bireysel faktörler; kişilik, cinsiyet, eğitim, yaş, medeni durum ve beklentiler şeklinde sıralanabilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 136).

İnsanların kişilik özellikleri tükenmişlik yaşamalarında belirleyici etkiye sahiptir. Kişilik olarak idealist, rekabetten hoşlanan, amaç odaklı, sözüne sadık, mücadeleci, çevrelerine saldırgan ve öfkeli davranışlarda bulunan, eleştirici, sorumluluklarının bilincinde, kendi çıkarlarını her şeyden önde tutan, karşılanması güç beklentilere sahip, öz yeterliliği bulunmayan ve empati kurma yeteneği olmayan bireylerin tükenmişliğe maruz kalma risklerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir (Kazu ve Yıldırım, 2021: 463-464). Yapılan araştırmalar A tipi kişilik yapısı olan kişilerin sosyal etkileşimin az olduğu bir kişiliğe sahip olmaları nedeniyle sosyal destekten uzaklaşarak daha çok tükenmişlik yaşama riskine sahip olduklarını göstermektedir (Ardıç ve Polat, 2009: 23-24).

Diğer bireysel faktörler olarak ifade edilen demografik özelliklerin de tükenmişlik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Cinsiyet açısından baktığımızda aynı meslek grubunda olan kadın ve erkeklerin tükenmişliği farklı düzeylerde yaşadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalarda kadınların erkeklerden daha çok duygusal tükenmişliğe maruz kaldığı, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşme hissinin ise erkeklerde daha fazla gerçekleştiği saptanmıştır. Tükenmişlik yaşa göre de farklılık göstermektedir. Bu konudaki çalışmalarda genç işgörenlerin mesleğinin ilk zamanlarında beklentilerinin de yüksek olması sebebiyle daha çok tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Buna bağlı olarak kişisel başarıda düşme hissine kapılan bireylerin daha uzun süre çalışan kişiler olduğu saptanmıştır. Medeni duruma göre de tükenmişlik farklılık göstermektedir. Yapılan araştırmalar evlenmemiş ve boşanmış bireylerin evli kişilerden daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığını göstermektedir. Eğitim düzeyi tükenmişliği etkileyen bir diğer önemli faktördür. Eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin azalacağı düşüncesine rağmen yapılan çalışmaların çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişliğin de artış gösterdiğini ifade etmektedir. Bu durumun nedeni eğitim düzeyinin artmasıyla bireylerin beklentilerinin artması, kariyer planlarının farklılaşması ve bunun sonucunda strese maruz kalmaları olarak belirtilebilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137-138; Satır, 2019: 8; Korkmaz, Yurtören ve Tümözen, 2020: 108-109).

Tükenmişlik üzerinde etkisi bulunan sosyal faktörlere bakıldığında en önemli rolün bireyin aile yapısına ve sosyal desteğe ait olduğu gözlemlenmektedir. İyi bir aile hayatına sahip olan, arkadaşlarıyla sorunlarını paylaşıp çözüm bulabilen bireylerin tükenmişliğe maruz kalma ihtimallerinin daha az olduğu belirtilmektedir. Açıklanan bu faktörler tükenmişliği büyük ölçüde etkileseler de tek başlarına bir değişken olarak ele alınmamalıdır. Bireyin kişisel özelliklerinin yanında içinde bulunduğu koşullar da dikkate alınması gereken etkenlerdir (Satır, 2019: 8).

2.2.2.2. Tükenmişliğe Neden Olan Örgütsel Faktörler

Tükenmişlik iş ortamıyla bireyin etkileşimi sonucu oluşan bir süreçtir. Tükenmişliğe neden olan bireysel faktörler yanında örgütsel faktörler de

bulunmaktadır. Bu faktörler iş yükü, aidiyet, kontrol, adalet, ödüller ve değerler olarak sıralanabilir (Uler, 2020: 38).

İş yükü; bireyin iş ortamında kendisine yüklenen işe yönelik algısı olarak ifade edilmektedir. İş yükü organizasyonlar için verimlilik anlamına gelirken bireyler için işi yapmak amacıyla harcanan vakit ve enerji olarak tanımlanmaktadır. Bireyler yaptıkları iş sonucu fiziksel yorgunluğun yanında ruhsal yorgunluk da yaşamaktadır. Fazla olan iş yükü ve ruhsal yorgunluk bireyleri strese sokabilmekte bu da tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bunun önüne geçebilmek için bireylere onları zorlayacak kadar fazla ya da boş kalıp motivasyonlarının düşmesine neden olacak kadar az iş verilmemelidir (Satır, 2019: 9-10).

Kontrol; bir olayı daha önceden belirlenen hedeflere doğru yöneltmek için rehberlik eden süreç olarak tanımlanmaktadır. Tükenmişlik kavramı ile değerlendirdiğimizde bireyin iş ortamında sorumluluklarını gerçekleştirirken seçim yapma, karar verme, sorun çözme imkanlarına ve özgürlüklere sahip olması olarak ifade edilebilir. Kontrol konusunda karşılaşılan uyumsuzluklar çoğunlukla tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutuyla ilişkilendirilmektedir. Bireyler işleri üzerindeki kontrollerini ne kadar kaybederlerse stres ve tatminsizlikleri o derece artış gösterecektir. Bu durum da düşük kişisel başarı hissine kapılarak tükenmişlik yaşamalarına neden olacaktır (Budak ve Sürgevil, 2005: 97; Satır, 2019: 10).

Ödüller; bireylerin örgüte yaptığı katkılar karşılığında finansal ve sosyal olarak takdir edilmesi olarak açıklanmaktadır. Bireyler gösterdikleri başarılarına uygun bir maaş alamadıklarında maddi anlamda ödül yetersizliği yaşamaktadır. Buna ek olarak yaptıkları işlerin fark edilmemesi ya da başarılarının takdir edilmemesi ödüllerin sosyal anlamdaki eksikliğini ifade etmektedir. Yaptıklarının karşılığını alamayan bireyler hem kendilerinin hem de yaptıkları işlerin değersizleştiği düşüncesine kapılmaktadır. Bu durum da düşük kişisel başarı hissi yaşayarak tükenmişliğe maruz kalmalarına neden olabilmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008:139; Satır, 2019: 11).

Aidiyet; başkalarıyla ilişki kurma, bireyin bir gruba katılması, bir gruba ait olması veya bireyin çalıştığı örgütle bütünleşmesi olarak ifade edilmektedir. Bireyler

hem iş ortamlarında hem de sosyal hayatlarında diğer insanlarla ilişki kurma, bir yere ait olma ihtiyacı hissetmektedir. Bireyler aidiyet duygularını kaybettiklerinde iş ortamındaki diğer çalışanlara karşı olumlu iletişimlerini de kaybetmektedir. Bu durum insan ilişkilerini olumsuz etkileyerek tükenmişliğe neden olabilmektedir (Tüzün ve Çağlar; 2008: 1013; Satır, 2019: 12).

Adalet; örgütte çalışmakta olan bireylerin örgütsel kararlar veya politikaların doğruluğu konusundaki pozitif düşünceleri ve örgütün her çalışan için eşit ve tutarlı kural, tutum ve davranışlara sahip olmasını ifade etmektedir. Örgütteki adalet bireyler için büyük önem taşımaktadır. İşe alım, terfi, ücretlendirme vs. gibi birçok alanda birey örgütteki adaleti sorgulamaktadır. Bu alanlardan herhangi birisinde birey adaletsizlik algısına kapılırsa tükenme eğilimine gidebilmektedir. Örgütteki adaletsizlik tükenmişliği iki açıdan arttırabilmektedir. Bunlardan ilki yapılan adaletsiz davranışların bireyi duygusal olarak üzerek yıpratmasıdır. Diğeri ise yapılan adaletsizliklerin bireyin yaptığı işe karşı duyarsızlaşmasına neden olmasıdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139; Satır, 2019: 12-13).

Değerler; kişilerin "iyi", "doğru" veya "arzu edilir" olarak kabul ettikleri, temel kanıları ve inançları içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Değerler kişilerde duygusal bir tepkiye yol açan idealler olarak ifade edilmektedir. Bazen bireyler kendi değerleriyle bağdaşmayan davranışlar sergilemek durumunda kalabilmektedir. Bu durum da örgüt ile kişi arasındaki değer uyumsuzluğunu ifade etmektedir. Birey ile örgüt arasındaki değer uyumu birey ile örgüt amaçlarının özdeşleşmesine neden olmakta ve böylece motivasyon ve verim artmaktadır (Altay, 2009: 6; Satır, 2019: 13). Değerlerin özdeşleşmediği durumlarda bireyler kendilerine uymayan bir davranış sergilemeleri sebebiyle strese girebilir, ruhsal açıdan çökebilir ve buna bağlı olarak da tükenmişlik yaşayabilmektedir.

Bu faktörlerin yanında tükenmişliğin boyutları açısından değerlendirme yapıldığında; iş yükünün çok olması bireyin duygusal tükenme yaşamasında etkili bir neden olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında iş ortamındaki iletişim de duygusal tükenmişliği etkileyen bir unsurdur. İş ortamındaki ilişkiler, diğer çalışanlarla geçirilen sürelerin artması ve iletişim problemleri tükenmişliğe neden olmaktadır.

Yapılan çalışmalarda yüz yüze iletişim ve fazla etkileşim gerektiren işlerde çalışan bireylerin daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadığı belirtilmektedir. Örgüt çevresi de tükenmişliği etkilemektedir. Katı, hiyerarşik ve bürokratik olarak algılanan örgüt çevresi bireylerde duyarsızlaşmanın artmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde bireylerin başarılarıyla bağdaşmayan bir ödül sisteminin uygulanması ise kişisel başarıda düşme hissine ve tükenmişliğe neden olabilmektedir. İş ve yeteneğin uyuşmamasıı, iş-aile çatışmasının olması ve iş tatmini de tükenmişliği etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir. Bireylerin yaptıkları işin gereklerine sahip olmaması veya beklentilerinin karşılanamaması da bireyde tükenmişliğe neden olabilmektedir. İşte çalışma süresi tükenmişliği etkileyen bir diğer unsurdur. Yapılan çalışmalarda beş yıldan az deneyimi olan çalışanların beş ve üzeri deneyimi olan çalışanlardan daha fazla tükenmişlik yaşadıkları saptanmıştır. Örgüt içerisinde bireye yüklenen roller de tükenmişliği etkilemektedir. Kişilerin algıladıkları ve gerçekte olan roller arasındaki uyumsuzluklar, belirsizlikler ve bireydeki yetenek ve motivasyon eksikliği tükenmişliği arttırmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139-140).

2.2.3. Tükenmişliğin Modelleri

Tükenmişlik hem bireyleri hem çevrelerini hem de bulundukları organizasyonları olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı tükenmişliği meydana getiren unsurları açıklamaya çalışmış ve buna bağlı olarak çeşitli tükenmişlik modelleri geliştirmiştir. Konu ile ilgili yapılan literatür taramalarında birçok araştırmacı tarafından birçok farklı modelin geliştirildiği görülmektedir (Koçyiğit Poyraz, 2020: 8). Bu çalışmada tükenmişlik modellerinden Edelwich ve Brodsky Modeli, Cherniss Modeli, Pearlman ve Hartman Modeli, Pines Modeli, Meier Modeli, Suran ve Sheridan Modeli ve Maslach Modeli incelenmiştir.

2.2.3.1. Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli

Edelwich ve Brodsky tarafından geliştirilmiş olan bu tükenmişlik modelinde hizmet sektöründe çalışan kişilerin iş ortamlarındaki koşullar sebebiyle heyecanlarını, enerjilerini ve hedeflerini kaybettiği ifade edilmektedir. Heyecan ve umutla iş hayatına başlayan bireyler beklentilerinin karşılanmaması sonucunda

tükenmişlik sendromuna kapılmaktadır. Edelwich ve Brodsky bu modelinde tükenmişliğin birbiri ardından gelen dört aşamadan oluştuğunu savunmaktadırlar. Bu aşamalar idealistlik coşku, durgunluk, engellenme ve duygusuzlaşma olarak sıralanmaktadır (Toğa, 2016:45-46).

İlk aşama olan idealistlik coşku aşaması; iş hayatına yeni giren bireyin meslek hayatının ilk zamanlarındaki yaptığı işe olan bağlılığını ifade etmektedir. Bu aşamayı izleyen durgunluk aşaması ise bu bağlılığın zamanla azalması ve bireydeki motivasyon ve enerjinin düşmesiyle işine olan bağlılığının kayba uğraması durumu olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü aşama olan engellenme aşamasında iki tür engellenmeden söz edilmektedir. Bunlardan ilki yöneticilerin talepleri doğrultusunda ortaya çıkan ikincisi ise çalışanların kendi istekleri doğrultusunda oluşan engellenmelerdir. Son aşama olan duygusuzlaşma aşamasında bireyler umutlarını kaybederek duyarsızlaşmakta ve işe geç gelmeye başlamaktadır. Bu aşamaların önde geleni idealist coşku aşamasıdır (Koçyiğit Poyraz, 2020: 9).

İş ortamında tükenmişliğe sebep olan etkenlere; yöneticilerin baskısı, uzun çalışma saatleri ve fazla mesailer, hizmet verilen kişi sayısının fazla olması, hak edildiği düşünülen ücretten daha azının alınması, hizmet sunulan kişilerin olumlu geri dönüş yapmamaları ve yöneticilerin belirlemiş olduğu yüksek hedeflere ulaşabilme çabaları örnek olarak verilebilir (Yıldırım, 2007: 254-256; Karamanoğlu, 2021: 45).

2.2.3.2. Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cary Cherniss tarafından 1980 tarhinde geliştirilmiş olan modelde tükenmişlik, zamana yayılı bir süreç neticesinde oluşan bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu modele göre birey başarısızlığa karşı bir mücadele yöntemi geliştirmekte ve bu yöntem sayesinde başarısızlıklarla mücadele etmektedir. Fakat bu yöntem sürekli başarısızlıkla sonuçlanırsa birey tükenmişlik sendromuna yakalanmaktadır (Altay ve Akgül, 2010: 91).

Cherniss bu modelinde yüz yüze iletişime, aşırı iş yüküne, rol belirsizliklerine ve iş stresine dikkat çekmiş, tükenmişliği bir süreç sonucunda meydana gelen bir

durum olarak nitelendirmiştir (Altay, 2009: 5). Model temelde stres faktörüne dayandırılmaktadır. Birey iş ortamında kendisinden istenilenler karşısında tüm gücünü kullandığı halde yetersiz kalıyorsa stres oluşmaktadır. Bu durum kişide hem fizyolojik hem de ruhsal yorgunluğa neden olup kişiyi psikolojik olarak da kötü etkilemektedir. Bunun sonucunda birey çalışma arkadaşlarına olumsuz davranışlar sergilemeye başlamakta, iş hayatında koyduğu hedefleri küçültme yoluna gitmekte ve işinde yaşadığı mutluluğu kaybetmektedir (Karamanoğlu, 2021: 46)

2.2.3.3. Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli

Pearlman ve Hartman tarafından, kronikleşen duygusal strese karşı tepki verme amacı ile oluşturulmuş bir tükenmişlik modelidir. Pearlman ve Hartman tükenmişliği kronik duygusal strese karşı gösterilen ve üç bileşenden meydana gelen bir cevap olarak tanımlamaktadır. Söz edilen bileşenler duygusal ve fiziksel tükenme, iş üretimindeki düşüklük ve diğer insanlara olan duyarsızlaşmayı içeren davranış boyutundaki reaksiyonlar olarak açıklanmaktadır. Bahsedilen bu üç boyut stresin üç ana belirtisini temsil etmektedir. *Fiziksel tükenme;* fiziksel belirtileri (yorgunluk vs.) ifade eder. *Duygusal tükenme;* duygusal anlamda yıpranış ve tükenmişlik gibi belirtileri tanımlarken *davranışsal tükenme;* duyarsızlaşma ve iş verimindeki düşüş gibi belirtileri içermektedir (Toğa, 2016: 47).

Pearlman ve Hartman'ın tükenmişlik modeli dört adımdan oluşmaktadır:

1. **Durumun Strese Götürme Derecesi:** Modelin ilk aşaması olup stresi oluşturan faktörlerin ne olduğunun belirlendiği aşamadır. Bu aşamaya göre stresi meydana getiren iki temel faktör vardır. Bunlardan birincisi bireyin yetenek ve becerileri olarak tanımlanmaktadır. Yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmadığını düşünen bireyler beklentileri karşılamakta yetersiz kalmaktadır. İkinci faktör ise kişinin işin getirisi olan ihtiyaç ve değerler ile kişisel beklenti, ihtiyaç ve değerlerinin örtüşmemesi durumu olarak ifade edilmektedir (Beşyaprak, 2012: 56-57; Koçyiğit Poyraz, 2020:10).

2. **Algılanan Stres Düzeyi:** İkinci aşamayı oluşturan algılanan stres düzeyi kişiden kişiye stres düzeylerinin değişebildiğini ifade etmektedir. Stres birçok

faktörden oluşmaktadır. Ancak tüm bu faktörler kişinin strese girmesine neden olmaz. Algılanan stres düzeyi kişinin kişilik özelliklerine, organizasyondaki rolüne ve geçmiş tecrübelerine göre farklılık göstermektedir (Kervancı, 2013: 13).

3. **Strese Verilen Tepki:** Strese karşı gösterilen tepkiler psikolojik, fiziksel ve davranışsal tepkiler olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu tepkilerin ne şekilde ve ne boyutta olacağı birçok kişisel ve örgütsel etkenlerle belirlenmektedir (Koçyiğit Poyraz, 2020: 11).

4. **Strese Verilen Tepkinin Sonucu:** Son aşamada stres kişilerde zihinsel ve fiziksel olarak birçok olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Buna bağlı olarak kişilerin iş tatmini ve iş yapma isteklerinde birtakım değişiklikler meydana gelmektedir. Görülen bu olumsuzluklar kişinin işten ayrılmak istemesine ya da işten çıkarılmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda stres ilerleyerek kişilerde tükenmişlik yaşanmasına zemin oluşturmaktadır (Beşyaprak, 2012: 56-57).

Pearlman ve Hartman'ın modeli doğrudan insan unsuruyla ilgilenen iş alanlarında görülmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalar tükenmişliğin psikolojik rahatsızlıklar, iş kaybı, ailevi problemler, depresyon, alkol-sigara ve madde bağımlılığı, uyku bozukluğu gibi durumlarla sonuçlandığını kanıtlamaktadır. Bu durum tükenmişlik kavramının daha çok incelenmesine ortam hazırlamıştır (Karamanoğlu, 2021: 46).

2.2.3.4. Pines Tükenmişlik Modeli

Pines tükenmişliği kişileri duygusal anlamda tüketen çevrenin üzerlerinde açtığı zihinsel, duygusal ve fiziksel açıdan tükenme durumu şeklinde tanımlamaktadır (Karamanoğlu, 2021: 46). Bu modelde tükenmişlik üç boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki olan fiziksel tükenme; bireyin gücünün azalması sonucunda meydana gelen halsizlik, yorgunluk ve güçsüzlük hissi olarak açıklanmaktadır. İkinci boyut olan duygusal tükenme; bireyde meydana gelen çaresizlik, hayal kırıklığı, umutsuzluk, köşeye sıkışma ve kandırılmışlık duygularını ifade etmektedir. Son boyut olarak tanımlanan zihinsel tükenme ise bireyin hayata, işine ve diğer insanlara yönelik kötü tutumları olarak tanımlanmaktadır. Bunun

sonucunda birey hayata karşı da olumsuz tutumlar sergileyerek hayattan kopmaktadır (Toğa, 2016: 46).

Model tükenmişliğin nedenini iş ortamına dayandırmaktadır. Meslek hayatına başarılı olabilme, beğenilme, takdir edilme gibi yüksek motivasyonla giriş yapan bireyler, çalışma ortamlarından yüksek beklentiye sahip olurlar. Strese neden olabilecek birçok unsurun bulunması, çalışanların desteklenip ödüllendirilmemesi ve uygun iş ortamının sağlanmaması gibi durumlar bireylerin motivasyonlarını düşürerek başarısız olmalarına ve tükenmişliğe neden olabilmektedir. Pines iş ortamındaki sorunlara rağmen işini seven ve işini yaparken hevesli olan bireylerin de tükenmişlik yaşayabileceğini düşünmektedir. Pines'e göre karşılaşılan olumsuzlukların çoğu bireyler için kötü sonuçlar doğurabilir ve bireylerdeki heves ve isteği azaltarak onların işlerinden uzaklaşmalarına neden olabilir (Biçki, 2016: 60-61; Karamanoğlu, 2021: 47).

2.2.3.5. Meier Tükenmişlik Modeli

Meier bu tükenmişlik modelini Bandura'nın geliştirmiş olduğu öz yeterlilik modelini temel alarak oluşturmuştur. Öz yeterlilik seviyesi fazla kişiler kontrol altında tutabilecekleri bir çevre oluşturmaya çalışır, kariyer hedeflerini düşünür ve kendi kariyer yollarını ileriye dönük planlar yaparak şekillendirir. Yani bu bireyler hayata karşı pozitif olan kişilerdir. Meier tükenmişliği küçük ödül ve büyük ceza beklentisinden doğan bir durum olarak ifade etmektedir (Toğa,2016: 48).

Bu modelde tükenmişlik üç aşamadan oluşan bir süreçtir (Altay, 2009: 5);

1. İş ile ilgili ödülün düşük veya ceza beklentisinin yüksek olması: Birey yapmış olduğu iş ile ilgili geçmiş tecrübelerinden kaynaklı düşük ödül ya da ceza beklentisine kapılabilmekte, böylece tükenmişlik oluşabilmektedir.

2. Kontrol edilebilir yaşantı beklentisinin düşük olması: Düşük ödül veya ceza beklentisi sebebiyle birey cezadan kaçması gerektiği durumlarda çaresizlik hissine kapılabilmektedir. Ödül ve cezanın dış kuvvetler etkisiyle gerçekleşeceğini ve bu sebeple de kişisel emeğin öneminin kalmadığını düşünmektedir.

3. Kişisel yeterlilik duygusunun az olması: Bireyin kontrolü sağlaması için gerekli olan davranışları göstermede kişisel olarak kendini eksik hissetmesi tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bunun sonucunda kişi anksiyete ve korku gibi olumsuz durumlar yaşayabilmektedir.

Meier'in geliştirmiş olduğu bu modelde dört boyut bulunmaktadır. Bunlar; pekiştirme beklentileri, sonuç beklentileri, yeterli olma beklentileri ve bağlamsal işleme (davranışları anlamlandırma süreci) şeklinde sıralanabilir (Özkan, 2012: 22);

- **Pekiştirme Beklentileri:** İş deneyimlerinin bireyin bütün hedeflerini karşılayıp karşılamayacağı ile ilgili beklentileri ifade etmektedir. İş deneyimi sonuçları kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Pekiştirme beklentileri gerçekleşmediğinde birey iş memnuniyetini kaybetmeye başlamakta ve bu durum onu tükenmişliğe sürüklemektedir (Toğa, 2016: 49).

- **Sonuç Beklentileri:** Belli sonuçlara neden olan davranışlara yönelik beklentiler olarak tanımlanmaktadır. Sonuç beklentileri hangi davranışların beklenen neticeleri kazanmada gerekli olduğunu ifade etmektedir (Koçyiğit Poyraz, 2020: 11).

- **Yeterli Olma Beklentileri:** Beklenen sonuç için gerekli olan davranışı yapmada yeterli olma beklentisini ifade etmektedir. Yeterli olma beklentisi ve sonuç beklentisi birbirinden farklıdır. Yeterli olma beklentisi kişinin istenen sonuçları elde etmede ihtiyaç duyulan davranışları başarılı bir şekilde yapabilme kabiliyeti olarak belirtilmektedir. İstedikleri işi yapabilmek için gereken yeterlilik seviyesine sahip olmadıkları kanısında olan kişiler tükenmişlik yaşayabilmektedirler (Oruç, 2007: 16).

- **Bağlamsal İşleme Süreci:** Meier bu boyut çerçevesinde bireylerin iş ortamına tepki olarak hisleri, düşünceleri ve davranışlarıyla tükenmişliğe sebep veren öğrenme tarzı ve kişisel inanışları vb. unsurların etkisinin ne olduğu sorusunu cevaplamaya çalışmaktadır. Oluşturduğu model bu soruyu bağlamsal işlemi süreci kavramı çerçevesinde incelemektedir. Bu süreç bireyin beklentilerini nasıl öğrendiğini ve nasıl değiştirdiğini açıklamaktadır. Bağlamsal işleme bireyin öğrenme tarzları ve kişisel inanışlar, sosyal gruplar, organizasyon yapıları gibi bağlamlardaki bilgi işleme süreçlerini ifade etmektedir (Toğa, 2016: 49).

2.2.3.6. Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli

Suran ve Sheridan'ın geliştirdikleri bu model deneyimlere ve gözleme dayanan, kişilik gelişimi kuramı temel alınarak oluşturulmuş bir modeldir. Model dört basamaktan oluşmaktadır ve her basamak tükenmişliğin meydana gelmesinde etkili olan hayat tarzını ifade etmektedir. Modele göre tükenmişlik bu basamakların her aşamasında bulunan çatışmaların yeterli çözümlenememesi sonucunda meydana gelen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Güven ve Sezici, 2016: 115).

Modeli oluşturan dört basamak şu şekildedir:

1. Basamak; kimlik , rol karmaşası,

2. Basamak; yeterlilik, yetersizlik,

3. Basamak; verimlilik, durgunluk,

4. Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı.

Bu basamaklar detaylı bir şekilde aşağıda açıklanmaktadır.

1. Basamak; kimlik, rol karmaşası: Toplum içerisinde oluşturulan rolün amacı, bireyin göstermiş olduğu tutum ve davranışların toplum tarafından beklenen ve kabul edilen davranışlara uygun bir şekilde olmasıdır. Bireyler mesleki gelecek ve gelişimlerini çoğunlukla lise son sınıfta ve üniversite ilk sınıfta düşünmeye başlamaktadır. Bu dönemde bireysel ve mesleki kimliğe yönelik roller bireyde psikolojik gelişmeler konusunda oldukça önemli bir role sahiptir. Ego kimliği ve rol karmaşası arasında meydana gelen çatışmalar mesleki ve kişisel amaçların belirlenmesinde oldukça etkilidir. Mesleki gelişimin iyi bir şekilde tamamlanamaması bireyi gelecekte rol karmaşası içine sokabilmektir. Dolayısıyla birey tükenmişlikle karşı karşıya kalabilmektedir (Oruç, 2007: 17).

2. Basamak; yeterlilik, yetersizlik: Bireyin yeterlilik duygusuna sahip olma isteğini ve kişisel hayatını planlı bir şekilde yönetebilmesini ifade etmektedir. Bu dönem kişinin yeteneklerinin farkına varması ve kendini geliştirme dönemi olarak tanımlanmaktadır. Yani kişinin çıraklık dönemi olarak da belirtilebilmektedir.

Bireylerin kimlik süreci, kişinin yeterlilik duygusuna sahip olması ve kişisel- sosyal hayatını etkili olarak birleştirmesiyle sonlanmaktadır. Bu süreçte birey yetenek ve becerilerini geliştirerek bağımsız hale gelmektedir. Birey sonrasında kendini başkalarıyla kıyaslayarak yeterliliğini ölçmektedir. Karşılaştırmalar sonucunda birey kendini yetersiz görebilmektedir. Beklentileri yüksek olup karşılaştırma sonucunda olumsuz sonuçlar elde eden birey tükenmişlik yaşayabilmektedir (Oruç, 2007: 18; Karamanoğlu, 2021: 48).

3. Basamak; verimlilik, durgunluk: Bireyin çıraklık dönemini tamamlamasının ardından başlayan mesleki kariyerini planlama ve düzenleme süreci olarak ifade edilmektedir. Söz konusu süreç otuzlu yaşlarda başlar ve otuzlu yaşların sonuna kadar sürmektedir. Bu aşamada birey çalışma ortamı, yönetimi ve tarzına karar vermektedir. Birey mesleki kariyerinin amacını ilk kez bu aşamada detaylı dşünüp sorgulamaktadır. Bunun yanında evlenmek, çocuk sahibi olmak ev ya da araba almak gibi sorumlulukların alındığı bir aşamadır. Bireyin verimli olduğu ve işine odaklandığı en etkili dönem olmakla birlikte hayatını sağlamlaştırıp yaratıcı bir yaşam tarzı geliştirdiği bir aşamadır. Bireyin yaşam tarzı ve ilgi alanı geliştirememesi ise amaçlarına ulaşamamasına neden olmaktadır. Yeteneklerini kullanabilecek ve yaratıcılığını geliştirebilecek bir ortama sahip olamayan birey önceki başarılarını da önemsemeyecek ve ne yapacağını bilmez bir hale gelecektir. Dolayısıyla tükenmişlikle karşı karşıya kalacaktır. (Özkan, 2012: 26).

4. Basamak; yeniden oluşturma, hayal kırıklığı: Son basamak olarak değerlendirilen bu aşama bireyin yaptıklarını sorguladığı bir dönem olarak ifade edilmektedir. Orta ve ileri otuzlu yaşlarla başlayan ve orta ve ileri kırklı yaşlara kadar süren dönemdir. Bu yaşlara gelen birey yıllar sonra yeteneklerini kullanmaktan bunalıp sıkılabilir ve dolayısıyla tükenmişlik yaşayabilir. Bu zamana kadar yaptıklarının sadece bir tekrardan meydana geldiğini düşünebilir. Yorgunluk, stres ve gerginlik bireyin hayatında oldukça etkili hale gelebilir. Birey bu yaşlarda mesleğiyle ilgili hayal kırıklığı yaşayabilir ve yapmış olduğu mesleğin amaçlarını tekrar değerlendirebilir. Bunun sonunda birey işi bırakma, kariyerini sonlandırma ve yeni kariyer oluşturma yollarına gidebilir. Yeniden kariyer oluşturma bireyin hayatta yeni

bir yol, hedef ve neden keşfetme süreci olarak tanımlanabilir (Özkan, 2012: 27; Karamanoğlu, 2021: 48).

Bu modelde elli yaşa kadar olan süreçte tükenme durumu basamaklar halinde incelenmiştir. Bunun yanında tükenmişliğin daha ileri yaşlarda da oluşabileceğine dikkat çekilmiş fakat bu durum ayrı bir basamak olarak değerlendirilip açıklanmamıştır (Oruç, 2007: 19).

2.2.3.7. Maslach Tükenmişlik Modeli

Model Maslach'ın geliştirmiş olduğu ve tükenmişlik literatürüne önemli katkılar sağladığı düşünülen, önder olarak nitelendirilen bir modeldir. Maslach Tükenmişlik Modeli'ni duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda eksiklik şeklinde üç boyut olarak geliştirmiştir. Modelde duygusal tükenmişlik duyarsızlaşmanın, duyarsızlaşmanın da kişisel başarıda düşme hissinin bir nedeni olduğunu ifade etmektedir. Maslach tükenmişliği ölçebilmek için bahsedilen bu üç boyut çerçevesinde 22 soruluk bir ölçek geliştirmiştir. Tükenmişliğin üç boyutu ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir (Taysı, 2012: 10).

Duygusal Tükenme: Duygusal tükenme boyutu tükenmişliğin başlangıç noktası ve en mühim unsurudur. Duygusal tükenme kişilerin iş hayatlarında yorulmalarını, yıpranmalarını ve buna bağlı olarak hissel çöküntü yaşamalarını ifade etmektedir. Bu boyut genellikle iş stresiyle ilişkilidir. Duygusal tükenmeyi meydana getiren temel nedenler genellikle fazla yoğun çalışma ve iş ortamında karşılaşılan çatışmalardır. Yoğun bir çalışma hızında olan birey, fiziksel ve mental olarak kendini zorlamakta ve kendisinden talep edilenleri karşılamada yetersiz kalabilmekte bu nedenle duygusal yönden de kendini kötü ve eksik hissedebilmektedir (Altay, 2009: 3). Bunun sonucunda psikolojik olarak sorun yaşayan birey, kendini gerektiği kadar işine veremez ve yetersiz olduğunu düşünerek duygusal olarak tamamen tükenme noktasına gelebilir (Hezer, 2019: 9, Özışık, 2019: 12).

Bazı çalışmalardan ede edilen sonuçlara göre birey duygusal olarak üzerine fazla gelindiğini hissettiği zaman kendisini yenilgiye uğramış olarak hissedebilir. Bu durumda bireyin tükenmişlik duygusuna kapıldığı ifade edilmektedir. Bu durumdaki

çalışanlar işlerine devam etmekte de zorlanmaktadır. Duygusal tükenmişliğe kapılan kişiler kendilerini dış dünyaya kapatarak diğer insanlarla olan iletişimlerini azaltmakta veya tamamen kesmektedir. Duygusal tükenme boyutu duyarsızlaşma olarak ifade edilen diğer tükenmişlik boyutuna neden olmaktadır (Helvacı ve Turhan, 2013: 59).

Duyarsızlaşma: Duyarsızlaşma tükenmişliğin ikinci boyutudur. Genel olarak kişilerin gerçekleştirdiği işlerin sonuçlarını önemsemeden, duygusuz, umursamaz ve duyarsız bir şekilde yapmış olduğu davranışları ifade etmektedir. Tükenmişliğin kişilerarası boyutunu temsil etmektedir (Karamanoğlu, 2021: 42-43).

Kişiler diğer insanlara karşı olan güven ve inançlarını kaybettikleri zaman iş ortamındaki kişilere karşı da soğuk ve mesafeli olabilmektedir. Birey aynı çalışma ortamında bulunduğu kişilere duygularını içermeyen tutum ve davranışlar sergileyerek duyarsızlaşabilmektedir. Böylece alaycı, duygusuz, insanlıktan uzak ve başkalarını küçümseyen bir tutum içerisine girmektedir. Birey bilinçli bir şekilde çevresindekilere karşı bir mesafe koymakta ve onlardan uzaklaşmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 133; Sat, 2011: 34). Yani bireylerin iş ortamında birlikte çalıştıkları ya da hizmet verdikleri kişilere karşı ilgisiz bir tavır sergilemeleri, onları küçümseyici sözler söylemeleri, sergiledikleri davranışların neler hissettirdiklerini önemsememeleri durumu duyarsızlaşma olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve İçerli, 2010: 124).

Düşük Kişisel Başarı Hissi: Düşük kişisel başarı hissi tükenmişliğin son evresini oluşturmakta ve bireysel değerlendirme boyutunu ifade etmektedir. Bu boyut bireyin iş ortamında başarısının ve verimliliğinin düştüğünü hissetmesi olarak tanımlanmaktadır (Atalay, 2009:3).

Duygusal tükenme yaşayarak duyarsızlaşan kişiler, kendilerini yetersiz görmekte ve olumsuz bir psikolojiye kapılmaktadır. Bu sebeple bu boyut kişilerin geleceğe dönük planlar yapamayarak umutsuzluğa kapıldıkları bir aşama olarak ifade edilmektedir. Düşük kişisel başarı hissine kapılan kişilerde, yeterlilik duygusunun kaybedilmesi performansın da düşmesine neden olmaktadır. Bireyler iş hayatlarında ilerleyemediklerini düşünmeye başlar ve bu durum motivasyonlarını da

düşürmektedir (Şahin ve Bedük, 2019: 1451). Gösterdikleri çabanın hiçbir işe yaramayacağı hissine kapılan bireyler sürekli olumsuzluklarla karşılaşacaklarını düşünür. Bu gibi durumlar karşısında kendilerini yetersiz ve başarısız olarak nitelendirirler. (Toğa, 2016: 52; Tangünü, 2020: 16). Bu durum insanlarla sürekli iletişim gerektiren meslek gruplarında daha sık gözlemlenmektedir. Kişilerin başarısızlık psikolojisi bu boyutun en temel göstergesidir (Dolgun, 2010: 289; Uler, 2020: 37).

Yukarıda açıklanan boyutlar çerçevesinde tükenmişlik sendromuna giren bir kişi önce duygusal tükenme yaşayarak psikolojik, fizyolojik ve duygusal enerji kaybeder. Ardından çevresine karşı duyarsızlaşarak davranış ve tutumlarının sonuçlarını önemsemeyerek çevresindeki insanları küçük düşürücü tavırlar sergiler. Son aşamada kapıldığı umutsuzluk ve yetersizlik duygusu kendisini başarısız hissetmesine neden olur. Bunun sonucunda bireylerin motivasyonu ve iş tatmini düşmekte ve işinden uzaklaşma olasılığı artmaktadır.

2.2.4. Tükenmişliğin Çalışma Hayatına Etkileri

Tükenmişlik etkisini en fazla bireyler üzerinde gösteriyor olsa da çalışma hayatına da önemli etkileri bulunmaktadır. Çünkü insanlar zamanlarının çoğunu işlerinde geçirmekte hatta iş arkadaşları ile ailesinden daha fazla vakit geçirmektedir. Bireyler için iş sadece maddi fayda değil bunun yanında potansiyelini göstermek, toplumda rol ve statü kazanabilmek için bir araç olarak görülmektedir. İş, gün içinde çok fazla zaman harcanılan bir uğraş olduğu için bireyin psikolojik ve fiziksel durumu, gün içindeki duygusal değişimi ve yaşadığı birçok olumsuzluk iş hayatına da yansımaktadır. Tükenmişlik bireylerin işten ayrılmalarına neden olabilen stres kaynaklı en önemli sorunlardan biri olarak değerlendirilebilir. Tükenmişliğin bireyler ve örgütler üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır (Taştan, 2019: 6). Tükenmişliğin olumsuz etkileri sebebiyle örgütler çokça maddi ve manevi kayıplar yaşamakta, bu durum da ömürlerini kısaltmaktadır.

Tükenmişlik çalışma hayatı üzerindeki en büyük etkiyi, bireyin performansında göstermektedir. Tükenmişlik, çalışanların performansında düşüşe neden olmakta ve bu düşüş genellikle işin kalitesinde görülmektedir. Performansının

düştüğünü hisseden çalışanların motivasyonu da düşmektedir. Dolayısıyla birey yaptığı işi umursamamaya başlamakta ve başarılı olma çabası içine girmemektedir. İşe bakış açısındaki bu değişimler bireyin verimliliğinin azalmasına ve buna bağlı olarak da örgütün başarısının da düşmesine neden olabilmektedir. Bu durum hem organizsyon açısından hem de kişi açısından maliyet oluşturabilmektedir. Bir başka olumsuz etki ise hizmet verilen kişilere karşı ilginin eksilmesi olarak ifade edilebilir. Tükenmişlik yaşayan birey işine ve insanlara karşı olan bakış açısını değiştirmekte ve diğer insanların ne istediğini ve ne düşündüğünü umursamamaktadır. Dolayısıyla çalışma ortamındaki birey müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını önemsememeye, gerekli nezaket ve ilgiyi göstermemeye başlamaktadır. Bunun sonucunda müşteri memnuniyeti düşmekte ve örgüt bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu bu durumla ilişkilendirilebilir.

Tükenmişlik örgüt içerisindeki tüm çalışanları etkileyebilir. Örgüt içerisindeki her olay çalışanların motivasyonunu ve özel hayatlarını etkilemektedir. Çalışma hayatındaki iletişim ve etkileşim tükenmişlik üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Tükenmişlik yaşayan birey çalışma arkadaşlarına da umursamaz tavırlar sergileyecek ve onlarla olan iletişimini azaltacaktır. İletişimsizlik ve umursamazlık çalışanlar arasında çatışmalara sebep olacak ve ekip ruhu zarar görecektir. Sürekli negatif ortamda bulunan çalışanların performansı düşecek ve hatta işten ayrılmalar bile görülecektir. Bunun durum örgütün verimlilik ve etkinliğinin düşmesine neden olacaktır (Ardıç ve Polatcı, 2009: 33-34; Işıkhan, 2004: 380).

Tükenmişliğin çalışma hayatına bir diğer etkisi çalışanın iş doyumu üzerindeki etkisi olarak ifade edilebilir. Yaptığı işi sevmeyen, tatmin olmayan ve istediği iş ortamını bulamayan birey, moral ve motivasyon düşüklüğü yaşayabilmektedir. Tükenmişlik yaşayan bireyler işlerini yapacak, devam ettirebilecek gücü kendilerinde bulamazlar. Bu nedenle bilgilerine ve deneyimlerine olan güvenlerini kaybederek yaptıkları mesleği bırakma düşüncesine yönelirler. Böyle bir durumun gerçekleşmesi örgütler için alanında uzmanlaşmış çalışanını kaybetmek olarak nitelendirilmektedir. Hem örgüt, hem birey hem de sektör bu durumdan olumsuz etkilenebilir. Tükenmişliğin sebep olduğu işten ayrılmalar işgücü devir oranını arttırmakta, bu durum da örgütlere yeni çalışan temin edip geliştirmek

adına ek maliyetler oluşturmaktadır. Tükenmişlik yaşayan fakat işten ayrılmayan bireyler ise işe gelmek istememekte, bunun sonucunda da devamsızlık oranlarında büyük artışlar görülmektedir. İşten ayrılmaya cesaret edemeyen birey işe gelse bile katkı sağlayamamakta ve işten kaytarmaya çalışmaktadır. Aklını işine veremeyen ve isteksiz olan çalışan sık sık iş kazası geçirebilmektedir. İş kazaları, artan devamsızlıklar, yalancı hastalıklar hizmet ve üretimi de zedelemektedir. Dolayısıyla örgütün çalışan maliyetleri artmakta, verimlilik ve etkililiği düşmektedir (Ardıç ve Polatcı, 2009: 34-35; Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012: 138).

Tükenmişliğin çalışma hayatına olan bir diğer etkisi ise teknolojiyle ilişkilidir. Teknolojinin gelişmesi, yeni sistemlerin kullanılması çalışanlara yeni sisteme uyum sağlama zorunluluğu getirmiştir. Bireyin yeni sistemi öğrenmeye ve uyumlu çalışmaya yönelik çabaları iş yükünü arttırabilmektedir. İş yükü artan birey fizyolojik ve psikolojik açıdan kendini yorgun hissetmektedir. Bu durum bireyin enerji kaybetmesine ve tükenmişlik duygusu yaşamasına neden olabilmektedir. Bunun yanında bireyin yaptığı işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmaması, beklentilerinin karşılanamaması da tükenmişliğe neden olarak bireyi ve dolayısıyla örgütü olumsuz etkilemektedir (Taştan, 2019:6).

Tüm bu etkiler göz önünde bulundurulduğunda tükenmişliğin çalışma hayatı üzerindeki etkisi yadsınamayacak kadar önemlidir. Örgütler bunun bilincinde olmalı ve çalışanlarının beklentilerini ve isteklerini iyi bilmeli, çalışma hayatındaki iletişimi kontrol altında tutarak çatışmaları engellemelidir. Bu sayede tükenmişlik yaşayan kişi bunu etrafına da bulaştırmayacak ve örgütün verimliliği ve etkililiği büyük ölçüde zedelenmeyecektir.

2.2.5. Sağlık Sektörü Çalışanlarında Tükenmişlik

Çalışma hayatında tükenmişlik çalışanların yoğunluk ve stres gibi nedenlerle motivasyonlarını kaybederek yaptıkları işten ve iş ortamlarından uzaklaşması olarak tanımlanabilir. İnsanlarla daha sık ve birebir iletişim gerektiren meslek gruplarında tükenmişlik riski daha yüksek görülmektedir. Bahsedilen meslek gruplarından biri de sağlık çalışanlarıdır. Günümüzde büyük bir öneme sahip olan sağlık sektöründe sağlık hizmeti alıcılarının beklentilerinin artması sağlık çalışanlarını psikolojik baskı

altına sokmakta ve böylece tükenmişlik sendromuna yakalanmalarına neden olabilmektedir (Urgan ve Erdoğan, 2021: 35).

Sağlık çalışanları iş ortamında diğer bireylerle çok sık iletişimde bulunmaktadır. Bu yoğun iletişim iş ortamında fazlaca strese ve baskıya maruz kalmalarına neden olmaktadır. Sağlık çalışanlarının tükenmişliği daha sık yaşadıkları ve tükenmişliğe yakalanma risklerinin daha fazla olduğu bu alanda yapılmış olan birçok çalışmada belirtilmiştir. Çalışmalar tükenmişliğe sağlık çalışanları içerisinde en çok doktor ve hemşirelerde rastlanıldığını göstermektedir (Karsavuran, 2014: 140-141). Doktorlarda tükenmişlik hem bireysel hem de mesleki açıdan birçok probleme sebep olmaktadır. Tükenmişliğe yakalanan doktor, stresle mücadele etmekte zorlanır ve bunun sonunca fiziksel ve ruhsal olarak yıpranır. Bu yıpranma sonucunda gerginliği artar ve hastaları karşı tahammülünü kaybetmeye başlar. İşinden zevk alamamaya başlayan doktor işe devam etmek istemez ve hatta mesleği bile bırakmayı düşünebilir. Mesleki açıdan bakıldığında tükenmişlik yaşayan doktorların hastalarına gösterdiği hizmetin olumsuz etkilendiği görülmektedir. Tükenmişlik yaşayan doktorlar yaptıkları işe ilgi duymamaya başlamakta, hastalarına karşı daha düşük ilgi ve alaka göstermekte ve düşük iş memnuniyeti yaşamaktadır. Dolayısıyla iş değişikliği düşünülebilmektedir. İş ortamında mutlu olamayan doktorlar beraber çalıştıkları diğer sağlık çalışanlarıyla da olumlu iletişim kuramamakta ve çatışma yaşamaktadır. Doktorlarda görülen tükenmişliğin en istemeyen sonuçları ise aşırı alkol tüketimi ve intihar olarak belirtilmektedir (Şenocak, 2019: 11).

Sağlık çalışanlarında tükenmişlik riskinin fazla olduğu bir diğer grup ise hemşirelerdir. Yoğun çalışma temposunun etkisiyle tükenmişlik riski hemşirelerde artış göstermektedir. Hemşireler çalışma ortamlarında yaşadıkları sorunlar sebebiyle fiziksel ve ruhsal açıdan kötü etkilenmekte ve tükenmişliğe maruz kalabilmektedir. Hemşirelerin uygun çalışma ortamına sahip olmaması, yoğun strese maruz kalması ve çalışma saatlerinin artması işten ayrılmalarına neden olabilecek veya hizmet kalitesini etkileyerek verimi düşürecektir. Sağlık kuruluşlarının en yoğun ve stresli birimlerinden biri olan acil birimlerde çalışan hemşireler, fazlaca hasta sirkülâsyonu, hasta ölümleri, çalışma saatlerinin uzunluğu, az olan çalışma arkadaşı, ölüm tehlikesi olan hasta ve yakınlarıyla uğraşma gibi olumsuz etkenler nedeniyle tükenmişliğe

yakalanabilecek riskli grup olarak ifade edilmektedir. Hemşirelerde görülen tükenmişlik riski üzerine yapılan çalışmalar sonucunda kronik hastalığı bulunan, uzun süreli tedavi ve bakıma ihtiyaç duyan hastalara bakan hemşirelerde tükenmişlik riskinin daha fazla olduğu, aynı hastaneden olup farklı birimlerde görevli hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin de farklı olduğu, hastalarla daha yakın temasta bulunan hemşirelerin teknisyenlerden daha fazla duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyine sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Kebapçı ve Akyolcu, 2011: 60; Gök Balcı ve ark. 2013: 84).

Son birkaç yıldır hayatımızda olan salgın hastalığın sağlık çalışanlarına olan olumsuz etkisi de tükenmişlik riskini arttırmıştır. Pandemi döneminde hastalarla birebir temasta bulunan sağlık çalışanları hem psikolojik hem de ruhsal açıdan yıpranmıştır. Salgınla birlikte artan iş stresi, uzun çalışma saatleri ve hastalığı yakınlarına bulaştırma korkusu sağlık çalışanlarının ruhsal ve psikolojik sağlığını kötü etkileyerek tükenmişliğe yakalanma riskini arttırmıştır. Sağlık çalışanları için tükenmişlik her zaman sıkça karşılaşılan bir durumdur. Ancak salgın hastalığın tükenmişliğe yakalanma riskini artırdığı söylenebilir (Urgan ve Erdoğan, 2021: 43-46).

2.2.6. Tükenmişlik Konusunda Yapılan Araştırmalar

Tükenmişlik literatürde çokça ilgi gören ve üzerine birçok araştırmanın yapıldığı bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin diğer değişkenlerle ilişkisi birçok araştırmaya konu olmuştur. Tükenmişlik üzerine yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir (Günay, 2016: 70, Faiz, 2019: 30).

Pelit ve Türkmen (2008)'in yamış olduğu "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma" isimli çalışma, zincir otel işletmelerinde çalışan 213 işgören üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda işgörenlerin tükenmişlik algıları yüksek çıkmış ve anketin yapıldığı zincir otellerinin çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında bazı anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Bolat (2011) tarafından yapılmış olan "İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi" isimli çalışma ise toplamda 137 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde; iş yükü ve iş kontrolü değişkenleri arasındaki ilişkinin, tükenmişlik üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür.

Yirik vd. (2014) tarafından yürütülmüş olan "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi" adlı çalışmaya, toplamda 445 işgören dâhil edilmiştir. Çalışma bulgularında, 34–41 yaş grubu çalışanlarda örgütsel stres ile duygusal tükenme ve örgütsel stres ile duyarsızlaşma arasında yüksek düzeyde ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Sektörde çalışma süresi olarak 13 yılın üzerinde olan çalışanlarda yüksek seviyede "duygusal tükenme" ve "işte duyarsızlaşmalar" olduğu saptanmıştır.

Karacaoğlu ve Çetin (2015) ise İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü'nde çalışan personel üzerinde iş yükü, rol belirsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucuna göre iş yükü ve rol belirsizliği ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Çeribaş (2022)'ın yapmış olduğu "Hemşirelerin İşkoliklik, İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Etmenlerin ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi" isimli çalışmaya en az bir yıldır çalışan 1.321 hemşire katılmıştır. Çalışmanın amacı ise hemşirelerin işkoliklik, iş-yaşam dengesi, tükenme düzeyleri ve bunları etkileyen etmenler ile aralarındaki ilişkinin saptanmasıdır. Çalışma neticesinde; kadın hemşirelerin erkek hemşirelere kıyasla duygusal tükenme alt boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutunda ise daha az tükenmişlik yaşadıkları; yaşı 40'ın altında olan hemşirelerin duyarsızlaşma düzeyinin daha yüksek olup yaşı 40 ve üzeri olan hemşirelerin ise kişisel başarı düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında bekâr hemşirelerde evli hemşirelere kıyasla daha fazla duyarsızlaşma düzeyinin olduğu ve çocuğu olan hemşirelerin duyarsızlaşma düzeyinin çocuğu olmayanlara göre daha az, kişisel başarı puanın ise daha fazla olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulgular

incelendiğinde eşi çalışan hemşirelerin duygusal tükenme düzeyinin eşi çalışmayanlara göre yüksek düzeyde olduğu, aylık hane geliri yüksek olan hemşirelerin duygusal tükenme düzeyinin, aylık hane geliri yüksek ve orta olan hemşirelerin kişisel başarı düzeyinin daha yüksek olduğu ve yaşam standardı orta ve düşük düzeyde olan hemşirelerin duyarsızlaşma düzeyinin yaşam standardı iyi olanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Akbolat ve Işık (2008) yapmış oldukları "Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği" adlı çalışmada bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan personellerin tükenmişlik düzeylerinin farklı özelliklere göre incelenmesi amaçlamıştır. Çalışmaya bir kamu hastanesinde çalışan 185 sağlık çalışanı dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda, sağlık çalışanlarının unvan ve hizmet sürelerinin tükenmişlik düzeylerinde etkisinin bulunmadığı fakat yaş, cinsiyet, eğitim, çocuk sayısı gibi diğer özelliklerin tükenmişlik düzeyinde etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Gürbüz ve İskenderoğlu (2019) yapmış oldukları "Sağlık Kurumlarında Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyi: Özel Hastane Örneği" adlı çalışmada özel hastanede görev yapmakta olan çalışanların mesleki tükenmişlik düzeylerini tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma Bursa İlinde bir özel hastanede çalışan 160 kişinin katılımı ile yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda kadın çalışanların duygusal tükenmişlik düzeynin erkeklere kıyasla daha yüksek olduğu, eğitim seviyesi arttıkça duygusal tükenmişlik düzeylerinin azaldığı, Evli olan çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek duygusal tükenmişlik seviyesinde ve duyarsızlaşma ile düşük kişisel başarı hissinde ise daha düşük ortamalamalara sahip oldukları, 41 yaş ve üzeri çalışanlarda duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın en yüksek seviyede olduğu ve 16 yıl ve üzeri çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma hissinin yüksek olduğu görülmüştür.

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE TÜKENMİŞLİK SENDROMU ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşten ayrılma niyeti ve tükenmişlik konuları, tez çalışmasının önceki bölümlerinde birbirlerinden bağımsız olarak incelenmiştir. Bu bölümde ise konuların birbirleriyle olan ilişkisi açıklanmaya çalışılacaktır.

Tükenmişlik sendromu bireylerin hayatının her alanında ve bulundukları her ortamda görülebilecek bir davranış türüdür. Tükenmişlik sendromunun özellikle bireylerin sosyal ilişkilerinin yoğun olduğu iş ortamlarında görülme olasılığının daha yüksek olduğu düşünülmektedir. İş ortamındaki karmaşık yapı, iş temposu, verilen emeğin karşılığının alınamaması, belirlenen hedefe ulaşamama gibi durumlar bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanmasına neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromunun etkisiyle birlikte zamanla bireylerin iş tatmini azalmakta ve bu durum onların işten ayrılma niyetlerinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Başlarda düşünce olarak görülen işten ayrılma niyeti sonraki süreçte davranışa dönüşmekte ve bunun sonucunda işten ayrılma niyeti tükenmişlik sendromunun olumsuz bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Aydın ve Akgemci, 2020: 104)

Yapılan çalışmalarda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Araştırma sonuçları incelendiğinde genellikle bireylerdeki tükenmişlik seviyesi yükseldikçe işten ayrılma niyetlerinin de arttığı görülmektedir. Yani tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki bulunduğu kaçınılmaz bir sonuçtur. Söz konusu ilişkinin oluşumu doğrudan veya dolaylı olabilmektedir.(Yıldırım, Erul ve Kelebek, 2014: 38). Tükenmişlik sendromu ile işten ayrılma niyeti ile arasında olan ilişkiyi değerlendirirken tükenmişlik sendromunun dört evresinden faydalanmanın aralarındaki ilişkiyi saptamak için oldukça etkili bir yöntem olduğu söylenebilir. Bahsedilen bu evreler şevk ve coşku evresi, durağanlaşma evresi, engellenme evresi ve umursamazlık evresi olarak sıralanmaktadır. Birinci evre olarak nitelendirilen şevk ve coşku evresinde, birey için mesleği her şeyin önündedir ve tüm olumsuzluklara rağmen birey işine ve iş ortamına uyum sağlama çabası içerindedir. İşinden memnun olan bireylerin bu evrede işten ayrılma niyeti düşüncesine kapılmaları veya tükenmişlik

sendromu yaşamaları mümkün değildir. İkinci evre olan durağanlaşma evresinde, bireylerdeki istek ve umutta bir azalma meydana gelmekte; birey daha önce umursamadığı güçlüklerden rahatsız olmaya, duygusal olarak yıpranmaya buna bağlı olarak zamanla kendini yorgun ve yıpranmış hissetmeye başlamaktadır. Bu noktaya ulaşan birey işten ayrılma fikrini düşünmeye yönelmektedir. Bu durum tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında oluşan ilişkinin varlığını göstermektedir. Üçüncü evre olarak nitelendirilen engellenme evresinde ise birey olumsuz çalışma koşullarını ve hoşnut olmadığı çalışma sistemini değiştiremeyeceğini anlamaktadır. Sorunlarla başa çıkamayacağını düşünen bireyin tükenmişliği ilerlemekte ve birey kendini geri çekmeye başlamaktadır. Son evre olan umursamazlık evresinde, bireylerde inançsızlık ve umutsuzluk görülmektedir. Birey işini sadece ekonomik bir güvence olarak görmekte ve iş hayatı onun için sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan haline gelmektedir. Umursamazlık evresi tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi doğrudan gösteren bir evredir. (Üngüren, Doğan, Özmen ve Tekin, 2010: 2924). Açıklanan evreler tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi değerlendirirken ilişkinin etkisini ve derecesini saptamayı kolaylaştırmayı da sağlamaktadır. Bunun yanında tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenirken örgüt içerisindeki birçok faktörün etkisi söz konusu olabilmektedir. Örneğin tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde liderlerin özellikleri de etkili olmaktadır. Liderlerin çalışanların duygu ve düşüncelerini dikkate almadığı, çalışanlara yol göstermediği, umut ve gelecek vaat etmediği baskıcı iş ortamlarındaki bireylerin daha fazla tükenmişlik sendromu yaşadığı dolayısıyla daha fazla işten ayrılma niyetlerinin oluştuğu görülmektedir (Ongun, 2015: 23-26; Akıllıoğlu, 2017: 51-55).

Özetleyecek olursak tükenmişlik sendromu iş hayatında karşılaşılan olumsuzluklara karşı verilen; işten ayrılma niyeti ise işyerinde yaşanılan tatminsizlik sonucu bireyler tarafından gösterilen tepkiler olarak ifade edilmektedir (Aydın ve Akgemci, 2020: 107). Hem birey hem de örgüt için birçok olumsuz sonuç doğuran tükenmişlik sendromu ve bu doğrultda meydana gelen işten ayrılma niyeti üzerinde durulması gereken önemli konulardır. Bireylerin tükenmişlik sendromuna yakalanmalarını engellemek adına performanslarını geliştirici birtakım uygulamalar

hayata geçirilmeli, hedeflerine yönelik gerekli eğitimler verilmeli ve işe uygun kişi seçimlerine gereken önem gösterilmelidir. Böylece tükenmişlik sendromuna bağlı işten ayrılmaların önüne geçilebilecektir.

Yapılan bazı araştırmalarda tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. İki değişkenin arasında olan ilişkiyi inceleyen bazı araştırma sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Çalışkan ve Pekkan'ın (2019) tükenmişlik ile işten ayrılma arsında ilişkiyi belirlemek için sağlık sektöründe 526 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmalarında kişisel başarıda düşüş ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kişisel başarıda düşüş düzeyi artığı zaman işten ayrılma niyetinin de artığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Çetin Aydın, Aytaç ve Şanlı (2021) yapmış oldukları "İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma" adlı çalışmaya Karaman Devlet Hastanesi'nde görev yapmakta olan hemşirelerden 263 kişi dahil edilmiştir. Çalışmada hemşirelerin, işlerin yönelik duygular, iş stresi ve tükenmişliklerinin, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini incelemek amaçlanmıştır. Yapılan çalışma neticesinde işten ayrılma niyeti ile stres, tükenmişlik ve işe ilişkin duyguların anlamı bir şekilde farklılaştığı ve işe ilişkin negatif duygusal iyilik halinin stres ve tükenmişlik değişkenleri ile pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler sergilediği saptanmıştır. Benzer şekilde işe ilişkin pozitif duyguların ise, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik değişkenleri ile negatif ilişki içinde olduğu görülmüştür.

Yücel ve Koçak (2018)'ın yapmış oldukları "İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma" adlı çalışmaya ise Erzincan ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesindeki 308 çalışan katılmıştır. Çalışmada tükenmişliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular sonucunda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve tükenmişliğin bu ilişkide tam

aracılık etkisinin olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak hastane çalışanlarının yaptıkları işten tatmin olma seviyelerinin yüksek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin ise düşük seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rajendran ve arkadaşlarının (2020) yapmış oldupu çalışmada ise; Avusturalyalı ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin tükenmişlikleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda 1.253 katılımcıdan veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; iş - aile çatışmasının, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri üzerinde en etkili boyut olduğu ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Korkmaz, 2022: 52).

Temirkanova ve Atay (2021) yapmış oldukları "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bişkek'te Bir Araştırma" adlı çalışmalarına Bişkek'te faaliyet gösteren otellerde çalışmakta olan 277 çalışan katılmıştır. Çalışma sonucunda; otel çalışanlarının genel tükenmişlik düzeyleriyle işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır.

Konak (2021)'ın yapmış olduğu "İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Tükenmişliğin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmaya Ankara Sincan Sanayi Bölgesi'nde faaliyet göstermekte olan işletmelerde çalışan orta ve üst kademe 139 yönetici dahil edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerde tükenmişliğin kısmi aracılık rolü üstlendiği saptanmıştır. Bunun yanında yapılan analizlere göre, çalışanların üstlendikleri farklı rollerin getirdiği baskı nedeniyle yaşamış olduğu iş - aile çatışması ve kısmi olarak tükenmişlik sendromunun getirdiği ilave yükün işten ayrılma niyetini tetikleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Ulusoy (2022) ise yapmış olduğu "Aşırı İş Yükünün İş stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı çalışmaya sivil havacılık sektörü çalışanı 138 kişi katılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular analiz edildiğinde bağımız

değişken aşırı iş yükünün bağımlı değişkenler olan tükenmişlik düzeyini, iş stresini ve işten ayrılma niyeti düzeyini pozitif ve anlamlı olarak; dağıtım adaletini ise negatif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Dağıtım adaletinin etkisine bakıldığında ise dağıtım adaleti algısının tükenmişlik düzeyini ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı yönde etkilediği saptanmıştır.

Literatürde çalışmamızda yer alan üç değişkenin kendi aralarında ve başka değişkenlerle ilişkisine yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olsa da sağlık sektöründe yapılan çalışmalarda üç değişkenin beraber incelendiği bir çalışma bulunmamaktadır. Bu alandaki benzer çalışmalara bakıldığında, yapmış olduğumuz çalışmamızın bulgularının da diğer çalışmaların sonuçları ile kısmen uyumlu olduğu görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:
FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISININ İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE TÜKENMİŞLİĞİN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİNE YÖNELİK SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde konuyla ilgili yapılan nicel araştırmanın konusu, amacı, önemi ve kapsamı açıklanarak araştırmada izlenecek yola, araştırmanın sınırlılıklarına, değişkenlerine ve bu değişkenlerin ölçülmesine, veri analizine, analiz sonuçlarına ve sonuçların yorumlanmasına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın konusu, "Farlılık Yönetimi Algısının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma" olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın amacı, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algıları, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında var olan ilişkileri saptamak; buna ek olarak farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisini ve bu etkide tükenmişliğin aracılık rolünü belirlemektir. Ayrıca sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının, işten ayrılma niyetlerinin ve tükenmişlik düzeylerinin sosyo-demografi özelliklere göre incelenmesi araştırmanın tali amacı olarak belirtilebilir.

Hizmet sektörünün önemli bir parçası olan sağlık sektörü insan gücüne sürekli ihtiyaç duymaktadır. Sağlık sektöründe oluşabilecek en küçük bir işgücü kaybı beraberinde birçok sorunu getirebilmektedir. Bu kayıpların ve sorunların önüne geçebilmek için her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de çalışanların istek, ihtiyaç ve farklılıkları dikkate alınarak çalışanların mutlu ve verimli olabileceği bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Kendine faydalı olamayan insanın çevresine de faydası olamayacağı için temelde sağlık çalışanlarına yönelik iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu durum araştırmayı daha da önemli kılmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, sağlık çalışanlarının farklılıkları ve ihtiyaçları belirlenerek çalışma koşul ve ortamları iyileştirilebilir. Bu sayede sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetlerindeki artışın önüne geçilebilir. Böylece çalışma koşulları çok elverişli olmasa bile motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşan sağlık kuruluşları daha verimli sağlık hizmeti sunabilir. Ülkemizde sağlık sektöründe çok fazla araştırılmamış bir konu olan farklılık yönetimi algısının kişilerin tükenmişlik düzeyine ve işten ayrılma niyetine olan etkisinin saptanmaya çalışılacağı bu araştırmanın, literatüre katkılar sağlayacağı için mühim olduğu düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Türkiye'de sağlık sektörü kapsamında gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de çeşitli kamu ve özel sektörde çalışmakta olan sağlık çalışanları araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Araştırmada tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak sağlık meslek gruplarında ve farklı unvanlara sahip, birbirinden farklı sosyo-demografik özellikleri olan 301 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında katılımcılara hem yüz yüze hem de elektronik ortamda ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIM VE SINIRLARI

Araştırmanın amaç ve kapsamına en uygun veri toplama yönteminin anket olduğu ve daha önce yararlanılmış olan ölçeklerin verilere ulaşmak için yeterli olduğu varsayılmıştır. Buna ek olarak araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının ankette bulunan her bir ifadeyi doğru bir şekilde algılayıp içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır.

Araştırmanın kapsamı sadece sağlık sektöründe çalışanlar ile sınırlandırılmıştır. Doktor, hemşire, sağlık teknikeri ve diğer sağlık çalışanı olarak çalışanlar dışında sağlık sektöründe faaliyet gösterenlerin araştırmanın kapsamı dışında tutulması da araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Türkiye'de kamu ve özel sektörde çalışmakta olan tüm sağlık çalışanlarına ulaşmanın mümkün olmaması sebebiyle örnekleme yoluna gidilmesi ve araştırma anketinin yalnızca

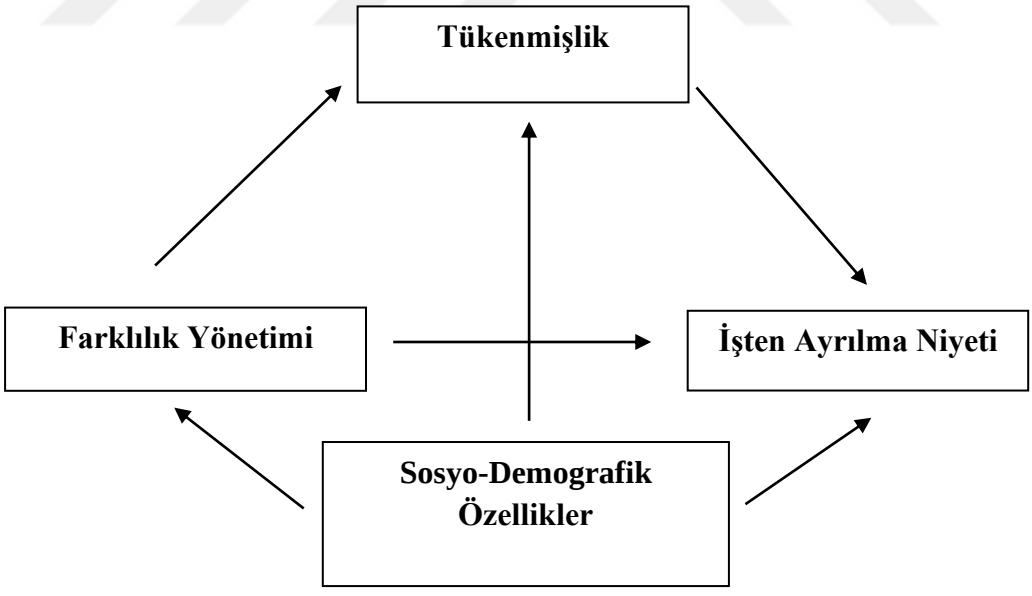
ulaşılan sağlık çalışanlarına uygulanması da araştırmanın bir başka sınırlılığını ifade etmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kapsamında araştırma modeli, veri toplama yöntem ve aracı, araştırma hipotezleri ve verileri analiz edenilmek için kullanılacak istatistiki teknikler açıklanmıştır.

3.4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırmada bir bağımsız, bir bağımlı ve bir de aracı olacak şekilde üç değişken yer almaktadır. Çalışmanın bağımsız değişkeni farklılık yönetimi algısı, bağımlı değişkeni işten ayrılma niyeti ve aracı değişkeni tükenmişlik olarak belirlenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 2'deki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

3.4.2. Araştırmanın Veri Toplama Yönetimi ve Araçları

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi tercih edilmiştir. Uygun ölçekleri kullanabilmek için literatür araştırması yapılarak birçok kaynaktan yararlanılmıştır. Uygun ölçeklerden oluşan anket formu katılımcılara yüz yüze ve elektronik ortamda ulaştırılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde araştırmaya katılanların sosyo- demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik hazırlanan sorular (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan, hizmet süresi, sektör ve gelir düzeyi) yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların farklılık yönetimi algılarını, üçüncü bölümde tükenmişlik düzeylerini, dördüncü bölümde ise işten ayrılma niyetlerini ölçmeye yönelik üç adet ölçek kullanılmıştır.

3.4.2.1. Farklılık Yönetimi Ölçeği

Araştırmada sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarını ölçmek için R. Balay ve M. Sağlam (2004) tarafından geliştirilen, Yıldız Ölmez (2022)'in yapmış olduğu çalışmada sağlık çalışanlarına yönelik uyarlanan "Farklılık Yönetimi Ölçeği " kullanılmıştır. Ölçekte beşli likert tipi değerlendirme sistemine dayalı 28 madde bulunmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin sağlık çalışanları tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır.

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, (1) bireysel tutum ve davranışlar, (2) örgütsel değerler ve normlar ve (3) yönetsel uygulamalar ve politikalar olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından yapılan faktör analizi sonucunda güvenilirlik düzeyi bireysel tutum ve davranışlar boyutu için 0,821; örgütsel değerler ve normlar boyutu için 0,936 ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu için 0,936 olarak saptanmıştır.

Ölçekteki 1., 2., 3., 4. ifadeler bireysel tutum ve davranışlar ; 5., 6., 7., 8., 9., 10., 11. ifadeler örgütsel değerler ve normlar; 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27. ve 28. ifadeler ise yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunu tanımlamaktadır. Ölçekte yer alan maddelere verilen yanıtlar 5'li likert

ölçeğinde "(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

3.4.2.2. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırmada sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek için Maslach ve Jackson (1981)'ın geliştirmiş olduğu Maslach Tükenmişlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Engin (1992) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Ölçekte beşli likert tipi değerlendirme sistemine dayalı 22 madde bulunmaktadır. Ölçekte her bir ifadenin sağlık çalışanları tarafından ne derecede algılandığı araştırılmıştır.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği; (1) duygusal tükenme, (2) duyarsızlaşma ve (3) kişisel başarı olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği geliştiten araştırmacılar tarafından yapılan faktör analizi sonucunda güvenilirlik düzeyi duygusal tükenme boyutu için 0,910; duyarsızlaşma boyutu için 0,723 ve kişisel başarı boyutu için 0,746 olarak belirlenmiştir.

Ölçekteki 1., 2., 3., 6., 8., 11., 12., 13., 14., 20. ifadeler duygusal tükenme; 5., 10., 15., 16., 22. ifadeler duyarsızlaşma; 4., 7., 9., 17., 18., 19., 21. ifadeler ise kişisel başarı boyutunu temsil etmektedir. Ölçekteki ifadelere verilen yanıtlar 5'li likert ölçeğinde "(1) hiç katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) katılıyorum, (5) tamamen katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

3.4.2.3. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmada sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini ölçmek için JP Walsh ile arkadaşları SJ Ashford ve TE Hill tarafından 1985'te geliştirilen ve Koçyiğit Poyraz (2020)'ın yapmış olduğu çalışmada Türkçeye çevrilmiş hali kullanılan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte beşli likert tipi değerlendirme sistemine dayalı 3 ifade bulunmaktadır. Araştırmacılar tarafından yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin tek boyuttan meydana geldiği ve güvenilirlik düzeyinin 0,930 olduğu saptanmıştır. Ölçekte yer alan maddelere verilen yanıtlar 5'li likert ölçeğinde "(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kararsızım, (4) katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum" şeklinde değerlendirilmiştir.

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın modeli kapsamında test etmek için bazı hipotezler ortaya konmuştur. Test edilecek temel ve alt hipotezler şu şekildedir:

H_1: Farlılık yönetimi algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_{1a}: Farklılık yönetimi algısının bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Farklılık yönetimi algısının örgütsel değerler ve normlar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Farklılık yönetimi algısının yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_2: Farklılık yönetimi algısı ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.

H_{2a}: Farklılık yönetimi algısının bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.

H_{2b}: Farklılık yönetimi algısının örgütsel değerler ve normlar boyutu ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.

H_{2c}: Farklılık yönetimi algısının yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.

H_3: Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_{3a}: Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_{3b}: Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_{3c}: Tükenmişliğin kişisel başarılar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.

H_4: Farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olan etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.

H_5: Farklılık yönetimi algısı, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan/pozisyon, hizmet süresi, sektör, gelir düzeyi) göre farklılık göstermektedir.

H_6: Tükenmişlik, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan/pozisyon, hizmet süresi, sektör, gelir düzeyi) göre farklılık göstermektedir.

H_7: İşten ayrılma niyeti, sosyo-demografik özelliklere (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, unvan/pozisyon, hizmet süresi, sektör, gelir düzeyi) göre farklılık göstermektedir.

3.4.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Verilerin dağılımı, çalışmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesinde oldukça önem taşımaktadır. Veri dağılımı, uygulanacak testlerin nonparametrik ya da parametrik olmasını belirlemektedir. Örneklem sayısının 30'dan az olduğu durumlarda parametrik olmayan yöntemler kullanılmakta iken örneklem sayısı 30'un üstünde olduğunda, veri dağılımının normal ve gruplar arasındaki varyansın eşit olması durumunda ise parametrik testler kullanılmaktadır. Analizlerde normal dağılım testi olarak Kolmogorov Smirnov testi uygulanmıştır. Test sonucunda Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ve +2 değerleri arasında olduğu saptanmıştır. Verilerin normal dağılıma uyduğu görülmüş ve araştırmada parametrik testler kullanılmıştır. (Eymen, 2007: 87-91; Ünsal, 2023: 89).

Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümünde bulunan sosyo-demografik verilere frekans analizi yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini belirlemek amacı ile faktör analizi ve iç tutarlılıklarını saptamak amacı ile güvenilirlik analizi uygulanmış ve Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tanımlayıcı istatistiki analiz yöntemleriyle değişkenlerin ve boyutlarının ortalamaları ile standart sapması tespit edilmiştir. Değişkenlerin arasında olan ilişki ve etkiyi saptamak amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Değişkenlerin demografik

özelliklere göre farklılaşma durumunu saptamak için Bağımsız İki Grup T testi, ANOVA, Tamhane's T2 ve Welch ve Brown- Forsythe testi yapılmıştır. Verileri analiz etmek için SPSS 26.0 programı kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlamalar dört temel başlıkta değerlendirilmiştir. Birinci başlıkta katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik veriler, ikinci başlıkta kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yönelik sonuçlar, üçüncü başlıkta değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler ve dördüncü başlıkta da araştırmanın hipotezlerine yönelik analizler yer almıştır.

3.5.1. Demografik Bulgular

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3'te bulunmaktadır.

Tablo 3: Katılımcıların Sosyo Demografik Özellikleri

		Frekans (N)	**Yüzde (%)**
Cinsiyet	Kadın	173	57,5
	Erkek	128	42,5
Yaş	18-24 yaş	67	22,3
	25-30 yaş	113	37,5
	31-35 yaş	47	15,6
	36-40 yaş	36	12,0
	41 ve üstü	38	12,6
Medeni Durum	Evli	141	46,8
	Bekar	160	53,2
Öğrenim Durumu	Lise	53	17,6
	Ön Lisans	52	17,3
	Lisans	151	50,2
	Yüksek Lisans ve Üstü	45	15,0
Unvan/Pozisyon	Doktor	69	22,9
	Hemşire	73	24,3
	Sağlık Teknikeri	46	15,3
	Diğer Sağlık Personeli	113	37,3
Hizmet Süresi	0-1 yıl arası	65	21,6
	1-5 yıl arası	115	38,2
	5-10 yıl arası	56	18,6
	10 ve üzeri yıl	65	21,6

Sektör	Kamu	185	61,5
	Özel	116	38,5
Gelir Düzeyi	11500-12500	68	22,6
	12501-15500	41	13,6
	15501 ve üstü	192	63,8
TOPLAM		**301**	**100**

Tabloya göre; araştırmaya katılanların 173'ünün (%57,5) kadın ve 128'inin (%42,5) erkek olduğu görülmektedir. Bu katılımcılardan 67'si (%22,3) 18-24 yaş, 113'ü (%37,5) 25-30 yaş, 47'si (%15,6) 31-35 yaş, 36'sı (%12,0) 36-40 yaş ve 38'i 41 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Medeni durumlarına bakıldıklarında 141'inin (%46,8) evli, 160'ının (%53,2) ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcılardan 53'ü (%17,6) lise, 52'si (%17,3) ön lisans, 151'i (%50,2) lisans, 45'i (%15,0) yüksek lisans ve üstü mezuniyete sahiptir. Araştırmaya katılanların unvan/pozisyonuna bakıldığında 69'unun (%22,9) doktor, 73'ünün (%24,3) hemşire, 46'sının (%15,3) sağlık teknikeri, 113'ünün (%37,3) diğer sağlık personeli olduğu görülmektedir. Hizmet sürelerine bakıldığında ise; katılımcılardan 65'inin (%21,6) 0-1 yıl, 115'inin (%38,2) 1-5 yıl, 56'sının (%18,6) 5-10 yıl ve 65'inin (%21,6) 10 ve üzeri yıl hizmet süresi olduğu elde edilen bulgular arasındadır. Bunun yanında 185 katılımcının (%61,5) kamu sektöründe, 116 katılımcının (%38,5) özel sektörde hizmet verdiği görülmektedir. Son olarak gelir düzeyleri açısından değerlendirildiğinde katılımcılardan 68'inin (%22,6) 11500-12500 arasında, 41'inin (%13,6) 12501-15500 arasında ve 192'sinin (%63,8) 15501 ve üstü gelir düzeyi bulunmaktadır.

3.5.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirlik, tüm ölçüm araçlarında bulunması gereken temel unsurlardır. Kullanılan ölçme araçlarının uygun bilgiler üretebilmesi için geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Geçerlilik, ölçülecek özelliği doğru ve eksiksiz bir şekilde ölçme başka bir özellik ile karıştırmama olarak ifade edilebilmektedir. Yani kullanılacak testin çalışma amacına ne kadar uygun olduğunu gösterir. Güvenilirlik ise ölçüm aracının, ölçtüğü özelliği tutarlı olarak ölçmesi, aynı şartlarda tekrar yapıldığı zaman da aynı sonuçları vermesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple

her çalışmada kullanılacak ölçeklerin veriler analiz edilmeden önce güvenilirlikleri ve geçerlilikleri tespit edilir. Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini öğrenmek için tüm ölçeklerin faktör yapıları belirlenmiş ve Cronbach Alpha katsayıları hesaplanmıştır (Eren, 2020).

Faktör Analizi

Araştırmaya katılım sağlayan kişilerden elde edilen bulguların faktör analizi yapılmasına uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testleri yardımıyla açıklanabilmektedir. Yüksek bir KMO değeri, ölçekteki her değişkenin diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0,50'den küçük olması faktör analizine devam edilemeyeceği anlamına gelmektedir. KMO değeri 0.50-0.60 arasında bir değerde ise kötü, 0.60-0.70 arasında bir değerde ise orta, 0.70-0.80 arasında bir değerde ise iyi ve 0.80'in üstünde ise mükemmel olarak nitelendirilmektedir. Bartlett testine ait p değeri 0,05'in altında ise test sonucunun anlamlı olduğu anlaşılmakta ve faktör analizi için yeterli oranda ilişkinin olduğu saptanmaktadır (Çokluk vd., 2012: 207). Bilgiler ışığında faktör analizine geçmeden, verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için öncelikle KMO ve Bartlett testi yapılmıştır. Testin sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Ölçeklerin KMO ve Barlett Testi Sonucu

Ölçek	**Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Testi**	**Barlett Küresellik Testi**
Farklılık Yönetimi	,968	Ki-Kare Değeri: 10134,028 Serbestlik Derecesi: 378 Anlamlılık: ,000
Tükenmişlik	,902	Ki-Kare Değeri: 3307,227 Serbestlik Derecesi: 171 Anlamlılık: ,000
İşten Ayrılma niyeti	,742	Ki-Kare Değeri: 625,718 Serbestlik Derecesi: 3 Anlamlılık: ,000

Uygulanan test sonucunda KMO değerinin farklılık yönetimi ölçeği için 0,968 tükenmişlik ölçeği için ,902 ve işten ayrılma ölçeği için de 0,742 değeriyle mükemmel düzeyde olması ve bütün ölçeklerin Bartlett testi sonuçlarının anlamlı olması sebebiyle faktör analizi için tüm ölçeklerin uygun olduğu tespit edilmiştir.

Faktör analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken bir takım unsurlar bulunmaktadır. Örnek verecek olursak; toplam varyans içerisinde açıklanan varyansın %50'nin üstünde bulunması dikkat edilmesi gereken unsurlardan biridir. Çünkü elde dilen faktör yapısı toplam varyansın yarısından azını açıklayabiliyorsa temsil özelliğinden söz edilememektedir. Bunun yanında faktörlerin her birinin en az üç ifadeden oluşması ve faktör yüklerinin yüksek olması gerekmektedir. Ayrıca faktör yüklerinin en az 0,30 veya üzeri bir değer alması gerekmektedir. Araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklere uygulanan ve bahsedilen unsurlar dikkate alınarak açıklanan faktör analizi sonuçları Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 5: Farklılık Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
Bireysel Tutum ve Davranışlar	1.Sağlık çalışanları meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler.	,673	41,666
	2. Sağlık çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı denetimlerine ihtiyaç duyarlar.	,783	
	3. Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.	,637	
	4.Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	,583	
Örgütsel Değerler ve Normlar	5. Sağlık çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	,756	25,390
	6. Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.	,797	
	7. Sağlık çalışanları, meslektaşları	,782	

	nı anlamada empatik davranışlar geliştirirler.		
	8. Sağlık çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.	,761	
	9. Sağlık çalışanları ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	,755	
	10. Sağlık çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	,804	
	11. Sağlık çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	,749	
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	12. Sağlık çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dkkatli konuşurlar.	,751	10,406
	13.Yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılarlar.	,672	
	14. Yöneticiler, yönetim etkinliklerinii, çalışanları farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	,759	
	15. Yöneticiler, çalışanların, hastanenin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.	,831	
	16. Yöneticiler, çalışnlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	,807	
	17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.	,806	
	18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	,741	
	19. Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	,707	
	20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomilk düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması	,816	

	konusunda duyarlılık gösterirler.		
	21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	,821	
	22. Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri yaralılık ve başarı durumlarına bakarlar.	,824	
	23. Yöneticiler, hastaneyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	,830	
	24. Yöneticiler, sağlık ve idari hizmetlere ilişkin görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar	,871	
	25. Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	,847	
	26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	,834	
	27. Yöneticiler, çalışanların sağlık ve idari hizmetlere ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.	,859	
	28. Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.	,849	
Toplam Varyans			77,462

Farklılık yönetimi ölçeğine yapı geçerliliğini ölçmek amacı ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi yapılırken varimax rotasyonu kullnılmış olup faktör yüklerinin alt sınırı 0.30 olarak değerlendirilmiştir. Yapılan analiz neticesinde üç boyut ve 28 ifadeden oluşan bir ölçüm aracına ulaşılmıştır. İfadelerin faktör yükleri 0,583 ile 0,871 değerleri arasında değişkenlik göstermektedir. Belirlenen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %77,46'dir. Bireysel tutum ve davranışlar boyutu varyans toplamını %41,66 oranında, örgütsel değerler ve normlar boyutu %25,39

oranında ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ise %10,40 oranında açıklamaktadır.

Tablo 6: Tükenmişlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	İfadeler	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
Duygusal Tükenme	1. İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,858	28,441
	2. İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	,884	
	3. Sabah kalktığımda bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,768	
	6. Bütün gün hastalarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı.	,616	
	8. İşin beni tükettiğini hisediyorum.	,820	
	11. Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.	,621	
	13. İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,743	
	14. İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	,699	
Duyarsızlaşma	5. İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	,678	17,937
	10. Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	,681	
	15. İşim gereği çalıştığım hastalara ne olduğu umrumda değil.	,802	
	16. Doğrudan doğruya hastalarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	,561	
	22. İşim gereği karşılaştığım hastaların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	,538	
Kişisel Başarı	4. İşim gereği karşılaştığım hastaların ne hissettiğini	,622	15,911

	hemen anlarım.		
	7. İşim gereği karşılaştığım hastaların sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum.	,695	
	17. İşim gereği çalıştığım hastalara rahat bir atmosferi kolayca sağlarım.	,819	
	18. Hastalarla yakın ilişkide çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	,744	
	19. Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	,822	
	21. İşimdeki duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.	,724	
Toplam Varyans			62,289

Tükemişlik ölçeğinin yapı geçerliliğini ölçmek amacı ile faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi yapılırken varimax rotasyonu kullanılmış olup faktör yüklerinin alt sınırı 0.30 olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin 9., 12. ve 20. ifadeleri orjinal ölçekteki boyutların dışında kaldığından analize dâhil edilmesi uygun görülmemiş ve uzman görüşü de alınarak ölçekten tamamen çıkarılmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucunda üç boyuttan ve 19 ifadeden meydana gelen bir ölçme aracı elde edilmiştir. İfadelerin faktör yükleri 0,538 ile 0,884 değerleri arasında değişkenlik göstermektedir. Belirlenen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %69,29'dur. Duygusal tükenme boyutu varyans toplamını %28,44 oranında, duyarsızlaşma boyutu %17,93 oranında ve kişisel başarı boyutu ise %15,91 oranında açıklamaktadır.

Tablo 7: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	**İfadeler**	**Faktör Yükü**	**Açıklanan Varyans**
İşten Ayrılma Niyeti	1. Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu şirketten ayrılabilirim.	,902	84,911
	2. Aktif bir şekilde başka bir şirkette iş bakıyorum.	,921	

	3. Ciddi bir şekilde işimi bırakmayı düşünüyorum	,940	
Toplam Varyans			84,911

Tablo 7'ye bakıldığında işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan üç ifadenin tek boyutta toplandığı görülmektedir. Faktör analizi yapılırken varimax rotasyonu kullanılmış olup faktör yüklerinin alt sınırı 0,30 olarak belirlenmiştir. Faktör yüklerinin değerleri 0,902 ile 0,94 aralığında değişkenlik göstermektedir. Belirlenen üç faktörün toplam varyansı açıklama oranı %84,91'dir.

Güvenilirlik Analizi

Ölçeklerin güvenirliliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı kullanılmaktadır. Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alabilmektedir. Bu katsayı ne kadar yüksek olursa ölçeğin de o derece yüksek güvenirliliğe sahip olduğu ifade edilmektedir. Literatürde bir ölçeğin güvenirlilik analizi sonucu 0.70'ten yüksek olursa o ölçek güvenilir olarak kabul edilmektedir. Cronbach Alpha değerinin 0.50'den düşük olması ise ölçeğin güvenilir olmadığını belirtmektedir. Genel ifade ile bir ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.90'ın üstünde ise çok iyi, 0.70 ile 0.90 aralığında ise iyi, 0.50 ile 0.60 aralığında ise zayıf düzeyde güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Kılıç, 2016: 47-48).

Tablo 8: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Farklılık Yönetimi	28	,980
Tükenmişlik	22	,899
İşten Ayrılma Niyeti	3	,909

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde ulaşılan Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde farklılık yönetimi ölçeğinin 0,98 ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,909 ile çok iyi düzeyde, tükenmişlik ölçeğininise 0,899 ile iyi düzeyde güvenilir

olduğu tespit edilmiştir. Yani tüm ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları söylenebilmektedir.

Tablo 9: Farklılık Yönetimi Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Bireysel Tutum ve Davranışlar	4	,890
Örgütsel Değerler ve Normlar	7	,949
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	17	,980

Tablo 9'a göre farklılık yönetimi ölçeğinin alt boyutlarına uygulanan Cronbach Alpha analizinden alınan değerlere bakıldığında bireysel tutum ve davranışlar boyutunun 0,89 ile iyi düzeyde, örgütsel değerler ve normlar boyutunun 0,949 ile ve yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunun 0,98 ile çok iyi düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

Tablo 10: Tükenmişlik Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Duygusal Tükenme	8	,926
Duyarsızlaşma	5	,799
Kişisel Başarı	6	,835

Tablo 10'a göre tükenmişlik ölçeğinin alt boyutlarına uygulanan Cronbach Alpha analizinden alınan değerlere bakıldığında duygusal tükenme boyutunun 0,926 ile çok iyi düzeyde, duyarsızlaşma boyutunun 0,799 ile ve kişisel başarı boyutunun 0,835 ile iyi düzeyde güvenilir olduğu görülmektedir.

3.5.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın değişkenlerine ve değişkenlerin bütün boyutlarına verilen yanıtların ortalama değerlerini ve standart sapmalarını belirlemek için tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Böylece sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısının, tükenmişlik düzeyinin ve işten ayrılma niyetinin hangi düzeylerde olduğu, en düşük ve en yüksek değerlere sahip boyutların hangileri olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların farklılık yönetimi algısı, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeylerine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 11'de bulunmaktadır.

Tablo 11: Araştırma Değişkenlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

	N	**Ortalama**	**Std. Sapma**
Farklılık Yönetimi	301	3,27	1,00
Bireysel Tutum ve Davranışlar	301	3,47	1,04
Örgütler Değerler ve Normlar	301	3,47	1,01
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	301	3,15	1,13
Tükenmişlik	301	2,96	0,73
Duygusal Tükenme	301	2,85	1,06
Duyarsızlaşma	301	2,36	0,92
Kişisel Başarı	301	3,62	0,80
İşten Ayrılma Niyeti	301	2,38	1,22

Araştırma kapsamında yararlanılan üç ölçekte de yer alan ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Farklılık yönetimi ve işten ayrılma niyeti ölçekleri için bahsedilen beş değerinin karşılığı 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum olarak şeklinde açıklanmıştır. Tükenmişlik ölçeği için ise bu beş değerin karşılığı 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum şeklinde belirtilmiştir. Farklılık yönetimi algısının en olumlu olduğu; tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin ise en fazla olduğu anlamına gelen değer 5; farklılık yönetimi algısının en olumsuz; tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin en az olduğu anlamına gelen değer ise 1'dir. Dolayısıyla ifadelere verilen yanıtların ortalaması 1'e yaklaştıkça farklılık yönetimi

algısı olumsuza doğru giderken tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti azalmakta; yanıtların ortalaması 5'e yaklaştıkça farklılık yönetimi algısı olumluya doğru giderken tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Araştırmada yer alan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri sonuçlarının yer aldığı tabloya bakıldığında; farklılık yönetimi algısı ortalamasının 3,27 olduğu anlaşılmaktadır. Yani araştırmaya katılanların, farklılık yönetimi algılarının orta düzeyde olduğu ifade edilebilir. Ölçeğin boyutları açısından bakıldığında en yüksek farklılık yönetimi algısının 3,47 ortalama ile bireysel tutum ve davranışlar ile örgütsel değerler ve normlar boyutlarında, en düşük farklılık yönetimi algısının ise 3,15 ortalama ile yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda olduğu görülmektedir.

Tükenmişlik düzeyinin ortalamasının ise 2,96 ile orta düzeye yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin boyutları açısından bakıldığında en yüksek tükenmişliğin 3,62 ortalama ile kişisel başarı boyutunda, en düşük tükenmişliğin ise 2,36 ortalamayla duyarsızlaşma boyutunda görüldüğü anlaşılmaktadır.

İşten ayrılma niyeti ortalamasının 2,38 olduğu saptanmıştır. Yani araştırmaya katılanların düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip oldukları ifade edilebilir. Bu sonuç doğrultusunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iyi düzeyde işlerinden memnun oldukları söylenebilir.

3.5.4. Hipotezlere İlişkin Analizler

Hipotezlere ilişkin analizler yapılmadan önce hangi analiz tekniklerinin kullanılacağının belirlenmesi gerekmektedir. Bazı analiz tekniklerinin kullanılabilmesi için elde edilen verilerin bazı özelliklere sahip olup bazı şartlara da uyması gerekmektedir. Verilere uygulanacak analizler parametrik ve parametrik olmayan testler olacak şekilde iki grupta yer almaktadır. Nicel verilerin analizi seçilirken verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı oldukça mühim bir husustur. Veriler normal dağılım gösterdiği müddetçe analizlerde parametrik testlerden yararlanılmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise parametrik testlerden yararlanılamayacağından alternatif olarak parametrik testin

non-parametrik karşılığının tercih edilmesi gerekmektedir (Demir vd., 2016: 130-134; Baliyeva, 2021: 109-110).

Literatürde örneklem sayısının 30'dan büyük olması durumunda kullanılan Kolmogorov Smirnov (K-S) testi sonucu elde edilen p değerinin 0,05'ten büyük olması verilerin normal dağılıma uygun olduğuna kanıt olarak ifade edilmektedir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunu belirleyebilmek için çarpıklık ve basıklık katsayılarından da yararlanılabilmektedir. Normal dağılım gösteren verilerin çarpıklık ve baskınlık katsayıları sıfıra eşittir. Fakat -2 ile +2 arasında bulunan değerler de verilerin normal dağıldığını söylemek için kabul edilebilir değerlerdir (Eren, 2020: 90-91; Ünsal, 2023: 103-104).

Merkezi Limit Teoremi (CLT)'ne göre, örneklem sayısının 30 ve üstü olduğu durumda verilerin normal bir dağılım gösterdiği ifade edilmektedir. İstisnai durumlar olsa da bu kural örneklem sayısının büyük olduğu ve gerçek verilerin dağılımı için çoğu zaman geçerlidir. Merkezi Limit Teoremi'ne göre, örneklemenin ortalamaları ile standart sapma ortalamaları, popülasyon ortalaması ile standart sapmaya eşit olarak kabul edilmektedir. Böylece farklı dağılım özelliği gösteren veriler, normal dağılıma yakınlaştırılarak süreç modellemesinin normal dağılım şartlarına göre yapılmasına imkân sağlamaktadır. (Devore ve Berk, 2007)

Hem Merkezi Limit Teoremi doğrultusunda örneklem hacminin 30'un üzerinde olduğu göz önünde bulundurularak (n= 301) hem de verilerin çarpıklık ve basıklık kat sayılarının -2 ile +2 değerleri arasında olmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve bu sebeple parametrik testler kullanılmıştır.

3.5.4.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon, iki değişken arasında var olan ilişkinin yönünün ve derecesinin istatistiksel olarak ölçülmesi anlamına gelen ve -1 ile +1 aralığında değer alan bir analiz yöntemi olarak tanımlanmaktadır. Korelasyon analizi ile birlikte değişkenler arasında doğrusal ilişkinin olup olmadığı saptanmaktadır. Eğer bir ilişkiden söz ediliyorsa, söz konusu ilişkinin derecesini hesaplamak için korelasyon katsayı kullanılmaktadır (Samuel ve Lawrance, 2015: 23).

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0,00-0,10 arasında olması durumunda çok zayıf ilişki; 0,10-0,39 arasında olması zayıf ilişki; 0,40-0,69 arasında olması durumunda orta dereceli ilişki; 0,70-0,89 arasında olması durumunda güçlü ilişki ve 0,90-1,00 arasında olması durumunda ise çok güçlü ilişki olarak yorumlanmaktadır (Patrick, Boer ve Schwarte, 2018; Eren, 2020: 92).

Değişkenler arasında bulunan ilişkilerin saptanması için uygulanan Pearson analizi sonuçları Tablo 12, Tablo 13 ve Tablo 14'te belirtilmiştir.

Tablo 122: Farklılık Yönetimi ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 Farklılık Yönetimi	1				
2 Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	r =,814**	1			
	p:,000				
3 Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	r =,868**	r =,797**	1		
	p:,000	p:,000			
4 Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	r =,968**	r =,682**	r =,729**	1	
	p:,000	p:,000	p:,000		
5 İşten Ayrılma Niyeti	r =-,260**	r =-,165**	r =-,144*	r =-,291**	1
	p:,000	p:,004	p:,012	p:,000	

Anlamlılık düzeyleri **0.01 ve *0.05'tir.

Tablo 12 incelendiğinde yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde farklılık yönetimi ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir (r=-260). Böylelikle **H1** hipotezi kabul edilmiştir. Farklılık yönetimi algısının boyutlarından biri olan bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı (p=,004<0.01), negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır

(r=-165). Dolayısıyla **H_{1a}** hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutu ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,012<005), negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğu saptanmış (r=-144) ve **H_{1b}** hipotezi kabul edilmiştir. Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında da istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir (r=-291). Böylece **H_{1c}** hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda farklılık yönetimi algısının ve bütün boyutlarının işten ayrılma niyeti ile arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yani sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetinin farklılık yönetimi algıları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 133: Farklılık Yönetimi ve Boyutlarının Tükenmişlik ile İlişkisi

Değişkenler	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1 Farklılık Yönetimi	1				
2 Bireysel Tutum ve Davranışlar Boyutu	r =,814**	1			
	p:,000				
3 Örgütsel Değerler ve Normlar Boyutu	r = ,868**	r = ,797**	1		
	p:,000	p:,000			
4 Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Boyutu	r = ,968**	r = ,682**	r = ,729	1	
	p:,000	p:,000	p:,000		
5 Tükenmişlik	r = -,203**	r = -,092	r = -,050	r = -,258**	1
	p:,000	p:,110	p:,387	p:,000	

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde farklılık yönetimi algısı ve tükenmişlik arasında istatistiki açıdan anlamlı (p=,000<0.01), negatif yönlü ve zayıf

bir ilişki bulunmuştur. (r=-,203). Böylelikle **H_2** hipotezi kabul edilmiştir. Farklılık yönetiminin bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile tükenmişlik arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,110>0.05) bir ilişki olmadığı saptanmış ve **H_{2a}** hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel değerler ve normlar boyutuna bakıldığında tükenmişlik ile arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,387>0.05) bir ilişkinin bulunmadığı saptanmış ve **H_{2b}** hipotezi reddedilmiştir. Yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile tükenmişlik arasında ise istatistiki açıdan anlamlı (p=,000<0.01), negatif yönlü ve zayıf bir ilişki saptanmıştır (r=-258). Dolayısıyla **H_{2c}** hipotezi kabul edilmiştir. Sonuç olarak genel farklılık yönetimi algısı ve farklılık yönetimi algısının yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile tükenmişlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Tablo 144: Tükenmişlik ve Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Değişkenler	1	2	3	4	5
1 Tükenmişlik	1				
2 Duygusal Tükenme Boyutu	r =,919**	1			
	p:,000				
3 Duyarsızlaşma Boyutu	r =,794**	r =,708**	1		
	p:,000	p:,000			
4 Kişisel Başarı Boyutu	r =,489**	r =,194**	r =,069	1	
	p:,000	p:,001	p:,232		
5 İşten Ayrılma Niyeti	r =,650**	r =,670**	r =,607**	r =,101	1
	p:,000	p:,000	p:,000	p:,081	

Anlamlılık düzeyi **0.01'dir.

Tablo 14'e göre tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01), pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (r=650). Böylelikle **H_3** hipotezi kabul edilmiştir. Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile tükenmişlik arasında anlamlı (p=,000<0.01), pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkinin bulunduğu saptanmış (r=670) ve **H_{3a}** hipotezi kabul edilmiştir. Duyarsızlaşma boyutu ve tükenmişlik arasında istatistiki olarak anlamlı (p=,000<0.01), pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişkinin bulunduğu

saptanmış ve **H_{3b}** hipotezi kabul edilmiştir. Kişisel başarı boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; istatistiki olarak anlamlı (p=,081>0.05) bir ilişkinin bulunmadığı saptanmış ve **H_{3c}** hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak tükenmişliğin kişisel başarı boyutu hariç diğer tüm boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişki olduğu belirlenmiştir. Tükenmişlik düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının daha çok işten ayrılma niyetinde olduğu söylenebilir.

3.5.4.2. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi bir veya birden fazla bağımsız değişkenin en az bir bağımlı değişken ile arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin niteliğini ortaya koymaktadır. Regresyon analizinin çeşitli türleri olmakla birlikte bir bağımlı değişken ve bir bağımsız değişken olduğunda basit regresyon analizi, bir bağımlı değişken ve iki ya da daha çok bağımsız değişken olduğunda çoklu regresyon analizi; iki veya daha çok bağımlı değişken olduğunda da çok değişkenli regresyon analizi teknikleri kullanılmaktadır (Taşpınar, 2017: 209; Büyüköztürk, 2019: 93).

Çalışmadaki aracılık rolünün test edilmesinde Baron ve Kenny'nin aracılık yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'nin yönteminde bir değişkenin aracı olarak nitelendirilebilmesi için bazı şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bunlar (Eren, 2020:96-97):

1) Bağımsız değişkende meydana gelen bir değişiklik, aracı değişkende bir değişikliğe neden olmalıdır.

2) Aracı değişkende meydana gelen bir değişiklik, bağımlı değişkende bir değişikliğe neden olmalıdır.

3) Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte analiz edildiği zaman, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya sıfıra düşmelidir. Eğer etki sıfıra düşmüş ise tek ve güçlü bir aracı etkinin varlığı söz

konusu iken etki sıfıra düşmeyip azalırsa birden fazla aracı faktörün olma ihtimali söz konusudur.

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmanın aracı değişken analizi de üç aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk olarak farklılık yönetimi algısının tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini saptamak amacıyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. İkinci olarak tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı belirlemek için basit regresyon analizi yapılmış ve ardından tükenmişlik değişkeni de analize dâhil edilerek çoklu regresyon analizi ile aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Farklılık yönetimi algısının tükenmişlik üzerinde olan etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizin sonuçları Tablo 15 ile Tablo 16'da bulunmaktadır.

Tablo 15: Farklılık Yönetimi - Tükenmişlik Regresyon Modeli Özeti

Model	**R**	**R^2**	**Düzeltilmiş R^2**	**p**
1	,203	,041	,038	,000

Bağımlı Değişken: Tükenmişlik
Açıklayıcı: (Sabit), Farklılık Yönetimi

Tablo 15'e göre R^2 değerinin 0,041 olduğu görülmektedir. Buna göre farklılık yönetimi algısının, tükenmişliğin %4,1'ini açıkladığı söylenebilir. Tükenmişliği farklılık yönetimi algısıyla açıklayan regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=,000<0.05).

Tablo 16: Farklılık Yönetimi- Tükenmişlik Regresyon Katsayılar Tablosu

Model		**Standartlaştırılmamış Katsayılar**		**Standartlaştırılmış Katsayılar**	**t**	**p**
		B	**Std. Hata**	**Beta**		
1	**Sabit**	3,448	,141		24,430	,000
	Farklılık Yönetimi	-,147	,041	-,203	-3,576	,000

Farklılık yönetimi ve tükenmişliğe ilişkin analiz sonucu hesaplanan katsayılar sonucunda regresyon denklemi, "Tükenmişlik = 3,448 - 0,147 *Farklılık Yönetimi" olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda farklılık yönetimi algısındaki bir birimlik artışın, tükenmişlik düzeyinde 0,147 birimlik azalmaya neden olacağı söylenebilir. Analiz sonucunda farklılık yönetimi algısının tükenmişlik üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analizin sonuçları Tablo 17 ve Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 17: Tükenmişlik - İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	p
1	,650	,423	,421	,000

Bağımlı Değişlen: İşten Ayrılma Niyeti
Açıklayıcı: (Sabit), Tükenmişlik

Tablo 17'ye bakıldığında R^2 değerinin 0,423 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda tükenmişliğin, işten ayrılma niyetinin %42,3'ünü açıkladığı söylenebilir. İşten ayrılma niyetini tükenmişlik ile açıklayan regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=,000<0.05).

Tablo 18: Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	-,844	,225		-3,753	,000
	Tükenmişlik	1,089	,074	,650	14,793	,000

İşten ayrılma niyeti ve tükenmişliğe yönelik yapılan analiz sonucunda hesaplanan katsayılar doğrultusunda regresyon denklemi "İşten Ayrılma Niyeti = -0,844 +1,089 * Tükenmişlik" olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda tükenmişlik düzeyindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetini 1,089 birim artıracaktır. Sonuç olarak tükenmişliğin işten ayrılma niyetinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

İlk iki aşamada değişkenler arasında anlamlı etkileri tespit edilmesinden sonra üçüncü aşamada araştırmanın bağımsız değişkeninin bağımlı değişkene olan

etkisinde aracı değişkenin rolü incelenmiştir. Aracı değişkeni analize dâhil etmeden önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir. İlgili analiz sonuçlarına Tablo 18'de yer verilmiştir.

Tablo 19: Farklılık Yönetimi- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	p
1	,260	,068	,064	,000

Bağımlı Değişlen: İşten Ayrılma Niyeti
Açıklayıcı: (Sabit), Farklılık Yönetimi

Tabloya bakıldığında R^2 değerinin 0,068 olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda farklılık yönetimi algısının, işten ayrılma niyetinin %6,8'ini açıkladığı söylenebilir. İşten ayrılma niyetini farklılık yönetimi algısıyla açıklayan regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=,000<0.05).

Tablo 20: Farklılık Yönetimi- İşten Ayrılma Niyeti Regresyon Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	3,423	,233		14,682	,000
	Farklılık Yönetimi	-,316	,068	-,260	-4,653	,000

Farklılık yönetimi ve işten ayrılma niyetine ilişkin analiz sonucu hesaplanan katsayılar sonucunda regresyon denklemi, "İşten Ayrılma Niyeti = 3,423 - 0,316 * Farklılık Yönetimi" olarak ifade edilebilir. Bu doğrultuda farklılık yönetimi algısındaki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetini 0,316 birim azaltacaktır. Sonuç olarak farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırmada bağımsız değişkenin (farklılık yönetimi) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşıldığından

tükenmişlik değişkeninin aracı rolünü belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 21 ve Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 21: Farklılık Yönetimini ile Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti Çoklu Regresyon Modeli Özeti

Model	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	p
1	,663	,440	,436	,000

Bağımlı Değişlen: İşten Ayrılma Niyeti
Açıklayıcı: (Sabit), Farklılık Yönetimi ve Tükenmişlik

Tablo 21'e göre R^2 değerinin 0,440 olduğu görülmektedir. Buna göre farklılık yönetimi algısı ile tükenmişliğin işten ayrılma niyetinin %44'ünü açıkladığı söylenebilir. İşten ayrılma niyetini farklılık yönetimi algısı ve tükenmişlik ile açıklayan regresyon modelinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (p=,000<0.05).

Tablo 22: Farklılık Yönetimini ile Tükenmişlik- İşten Ayrılma Niyeti Çoklu Regresyon Katsayılar Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit	-,176	,313		-,560	,576
	Farklılık Yönetimi	-,163	,054	-,134	-3,019	,003
	Tükenmişlik	1,043	,074	,623	14,070	,000

Farklılık yönetimi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerine olan etkisine ilişkin analiz sonucu hesaplanan katsayılar sonucunda regresyon denklemi, "İşten Ayrılma Niyeti = -,176 -,163 *Farklılık Yönetimi +1,043 *Tükenmişlik" şeklinde ifade edilebilir. Tablo 21'e göre bağımsız değişken farklılık yönetimi algısına etki eden beta katsayısının -0,316 iken bir bağımsız değişken olan tükenmişlik analize dahil edildiğinde beta katsayısının -0,163 değerine düştüğü ve tükenmişliğin 1,043 değerinde etkiyi kendi üzerine aldığı görülmektedir. Buna göre farklılık yönetimi algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolünün bulunduğu saptanmış ve araştırmanın temel hipotezini ifade eden **H_4** hipotezi kabul

edilmiştir. Yani farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerine etki ederken bu etkinin bir kısmı tükenmişlik tarafından desteklenmektedir.

3.5.4.3. Farklılık Analizleri

Araştırmada yer alan değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşma durumunu saptamak amacı ile farklılık analizleri yapılmıştır. Farklılık analizleri yapılırken örneklem sayısının büyük olması sebebiyle Merkezi Limit Teoremi'ne dayanarak verlerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır. Farklılık yönetimi algısı, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik için parametrik testler grubunda yer alan Bağımsız Örneklem T-testinden ve One Way Anova testinden yararlanılmıştır. One - Way Anova testinin yapılabilmesi için gerekli olan homojenlik testinin sağlanamadığı durumlarda ise Welch ve Brown Forsythe testi uygulanmış ve Tamhane's T2 testi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla bağımsız iki grup T-testi uygulanmıştır. T-testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05'ten büyük olduğunun tespit edilmesi ile birlikte varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 23'te yer verilmiştir.

Tablo 23: Cinsiyete Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma.**	**t**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	Kadın	173	3,2236	,97744	-1,126	,261
	Erkek	128	3,3555	1,04006		

Yapılan test sonucunda kadın ve erkek sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algıları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır (p=,261>0.05).

Katılımcıların farklılık yönetimi algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla bağımsız iki grup T-testi uygulanmıştır. T-

testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05'ten büyük olduğunun tespit edilmesi ile birlikte varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 24'te yer verilmiştir.

Tablo 24: Medeni Duruma Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Medeni Durum	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma.**	**t**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	Bekâr	160	3,4056	1,02180	-2,333	,02
	Evli	141	3,1368	,96939		

Uygulanan test sonucunda sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ile medeni durumları arasında 0,02 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda bekâr sağlık çalışanlarının evli sağlık çalışanlarına göre daha olumlu farklılık yönetimi algısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılanların farklılık yönetimi algılarının çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacı ile bağımsız iki grup T-testi yapılmıştır. T-testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05'ten büyük olduğunun tespit edilmesi ile birlikte varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Değişken için uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 25'te yer verilmiştir.

Tablo 25: Sektöre Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Sektör	**N**	**Ort.**	**Std.Sapma.**	**t**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	Kamu	185	3,0666	,96078	-4,814	,000
	Özel	116	3,6195	,98397		

Uygulanan test sonucunda sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algısı ile çalıştıkları sektör arasında ,000 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucunda özel sektördeki sağlık çalışanlarının kamu sektöründe çalışan sağlık çalışanlarına göre daha olumlu farklılık yönetimi algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların yaşlarına göre, farklılık yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 26'da bulunmaktadır.

Tablo 26: Yaşa Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	2,840	4	296	,025

Yapılan homojenlik testi sonucunda p değerinin ,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle tek yönlü varyans analizi için gereken varyansların homojenliği koşulunun sağlanmadığı tespit edilmiştir (p=,025< 0.05). Anova analizi için gerekli koşullar sağlanamadığından alternatif analiz yöntemi olan Welch ve Brown- Forsythe testi yapılmıştır (Taysı ve Çelik, 2018: 1). Testin sonuçlarına Tablo 27'de yer verilmiştir.

Tablo 27: Yaşa Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi (Welch ve Brown- Forsythe testi)

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	18-24 yaş	67	3,3630	1,12440	,167
	25-30 yaş	113	3,3859	,85842	
	31-35 yaş	47	3,2204	1,16366	
	36-40 yaş	36	2,9643	,92089	
	41 ve üstü	38	3,1889	1,02985	

Welch ve Brown Forsythe Test sonucunda p değerinin 0.05'ten büyük olduğu tespit edilmiştir (p=,167>0.05). Yani araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların unvanlarına göre farklılık yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü

varyans analizi için ilk önce homojenlik testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 28'de yer verilmiştir.

Tablo 28: Unvana Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	2,468	3	297	,062

Uygulanan analiz neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu tespit edilmiştir (p=,062>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 29'da yer verilmiştir.

Tablo 29: Unvana Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**F**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	Doktor	69	3,5440	,80422	4,158	,007
	Hemşire	73	3,0925	,89436		
	Sağlık Teknikeri	46	2,9814	1,06782		
	Diğer Sağlık Personeli	113	3,3606	1,10958		

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların unvanlarına göre farklılık yönetimi algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,007<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak amacıyla Post Hoc teslerinden LSD uygulanmıştır. Test sonucunda doktorlar ile hemşire ve sağlık teknikerleri arasında, sağlık teknikerleri ile diğer sağlık personelleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Böylece doktorların farklılık yönetimi algılarının hemşire ve sağlık teknikerlerine göre, diğer sağlık personellerinin farklılık yönetimi algılarının da sağlık teknikerlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (3,5440> 3,0925>2,9814; 3,3606>2,9814).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarına göre farklılık yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için öncelikle homojenlik testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 30'da yer verilmiştir.

Tablo 30: Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	1,767	3	297	,154

Uygulanan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu tespit edilmiştir (p=,154>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 31'de yer verilmiştir.

Tablo 31: Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std.Sap.**	**F**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	Lise	53	3,3848	1,11561	1,014	,387
	Ön Lisans	52	3,3826	1,11838		
	Lisans	151	3,1790	,97309		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	45	3,3746	,81703		

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların farklılık yönetimi algıları arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir (p=,387>0.05).

Araştırmaya katılanların gelir düzeylerine göre farklılık yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için öncelikle homojenlik testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 32'de yer verilmiştir.

Tablo 32: Gelir Düzeyine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	Df2	p
Farklılık Yönetimi Algısı	,587	2	298	,557

Uygulanan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş, tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu tespit edilmiştir (p=,557>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 33'de yer verilmiştir.

Tablo 33: Gelir Düzeyine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
Farklılık Yönetimi Algısı	11.500-12.500 TL	68	3,5462	1,10569	3,265	,040
	12.501-15.500 TL	41	3,2735	1,08819		
	15.501 TL ve üstü	192	3,1866	,93565		

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılanların gelir düzeyine göre farklılık yönetimi algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,040<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden LSD uygulanmıştır. Test sonucunda gelir düzeyi 11.500-12.500 TL arası olan sağlık çalışanları ile gelir düzeyi 15.501 TL ve üstü olan sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelir düzeyi 11.500-12.500 TL arası olan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının gelir düzeyi 15.501 TL ve üstü olan sağlık çalışanlarına göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (3,5462> 3,1866).

Katılımcıların hizmet sürelerine göre farklılık yönetimi algılarının farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tek yönlü varyans analizi için öncelikle homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 34'te bulunmaktadır.

Tablo 34: Hizmet Süresine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	,459	3	297	,711

Uygulanan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş, tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu tespit edilmiştir (p=,711>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 35'te yer verilmiştir.

Tablo 35: Hizmet Süresine Göre Farklılık Yönetimi Algısının Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**F**	**p**
Farklılık Yönetimi Algısı	0-1 yıl	65	3,4374	1,08632	5,660	,001
	1-5 Yıl	115	3,4652	,95148		
	5-10 Yıl	56	3,1754	,93341		
	10 ve üzeri	65	2,8835	,96784		

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılanların hizmet sürelerine göre farklılık yönetimi algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,001<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden LSD uygulanmıştır. Test sonucunda hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan sağlık çalışanları ile hizmet süresi 0-1 yıl arası ve 1-5 yıl arası olan sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak hizmet süresi 0-1 yıl arası ve 1-5 yıl arası olan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan sağlık çalışanlarına göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir (3,4374> 2,8835; 3,1754>2,8835).

Farklılık yönetimi algısı bakımından analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların farklılık yönetimi algılarının medeni duruma, sektöre, unvana, gelir

düzeyine ve hizmet süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Analiz edilen diğer demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H5** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin cinsiyete, medeni durumlarına ve çalıştıkları sektöre göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacı ile bağımsız iki grup T-testi yapılmıştır. T-testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde hepsinde p değerinin 0,05'ten büyük olduğunun tespit edilmesi ile birlikte varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir.

Tükenmişlik ve cinsiyet değişkenleri için uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 36'da yer verilmiştir.

Tablo 36: Cinsiyete Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi

	Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**t**	**p**
Tükenmişlik	Kadın	173	2,9939	,68444	,783	,434
	Erkek	128	2,9272	,78916		

Yapılan test neticesinde kadın ve erkek sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır (p=,434>0.05).

Tükenmişlik ve medeni durum değişkenleri için uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 37'de yer verilmiştir.

Tablo 37: Medeni Duruma Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi

	Medeni Durum	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**t**	**p**
Tükenmişlik	Bekâr	160	2,9845	,75687	-,480	,632
	Evli	141	2,9440	,70096		

Yapılan test neticesinde bekâr ve evli sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır (p=,632>0.05).

Tükenmişlik ve sektör değişkenleri için uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 38'de yer verilmiştir.

Tablo 38: Sektöre Göre Tükenmişlik Düzeyi Farklılık Analizi

	Sektör	N	Ort.	Std.sap.	t	p
Tükenmişlik	Kamu	185	3,0205	,71587	1,653	,099
	Özel	116	2,8779	,74747		

Yapılan test sonucunda kamuda ve özel sektörde çalışan sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır (p=,099>0.05).

Katılımcıların yaşlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 39'da yer almaktadır.

Tablo 39: Yaşa Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	Df2	p
Tükenmişlik	,795	4	296	,529

Uygulanan analiz neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,529>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 40'ta yer verilmiştir.

Tablo 40: Yaşa Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std.Sap.	F	p
Tükenmişlik	18-24 yaş	67	2,8602	,82170	1,510	,199
	25-30 yaş	113	3,0792	,68291		
	31-35 yaş	47	3,0134	,75289		
	36-40 yaş	36	2,8728	,73128		
	41 ve üstü	38	2,8421	,64111		

Test sonucuna göre p değeri 0.05'ten büyüktür (p=,199>0.05). Dolayısıyla araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Katılımcıların unvanlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için öncelikle homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 41'de görülmektedir.

Tablo 41: Unvana Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Tükenmişlik	1,223	3	297	,302

Yapılan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,302>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 42'de yer verilmiştir.

Tablo 42: Unvana Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std.Sap.**	**F**	**p**
Tükenmişlik	Doktor	69	2,9962	,60276	8,085	,000
	Hemşire	73	3,2502	,68622		
	Sağlık Teknikeri	46	3,0297	,74727		
	Diğer Sağlık Personeli	113	2,7368	,75698		

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların unvanına göre tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,000<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden LSD uygulanmıştır. Test sonucunda doktorlar ile hemşire ve diğer sağlık personelleri arasında, diğer sağlık personelleri ile hemşire ve sağlık teknikerleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Böylece hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin doktorlara göre, doktorların tükenmişlik düzeyinin diğer sağlık personellerine göre;

sağlık teknikerlerinin tükenmişlik düzeylerinin de diğer sağlık personellerine göre daha fazla olduğu saptanmıştır (3,2502> 2,9962>2,7368; 3,0297>2,7368).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarına göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 43'te görülmektedir.

Tablo 43: Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Tükenmişlik	3,090	3	297	,027

Yapılan homojenlik testi sonucunda p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Bu nedenle tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken varyansların homojenliği koşulunun sağlanmadığı tespit edilmiştir (p=,027< 0.05) ANOVA analizi için gerekli koşullar sağlanamadığından alternatif analiz yöntemi olan Welch ve Brown- Forsythe testi yapılmıştır (Taysı ve Çelik, 2018: 1). Testin sonuçlarına Tablo 44'te yer verilmiştir.

Tablo 44: Öğrenim Durumuna Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi (Welch ve Brown- Forsythe Testi)

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**p**
Tükenmişlik	Lise	53	2,5909	,88055	,006
	Ön Lisans	52	3,0030	,80803	
	Lisans	151	3,0687	,65514	
	Yüksek Lisans ve Üzeri	45	3,0175	,53838	

Yapılan analiz sonucunda sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyi ile öğrenim durumları arasında 0,006 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında oluştuğunu saptamak amacıyla varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılan ikili karşılaştırma testlerinden

Tamhane’s T2 testinden yararlanılmıştır. Tamhane’s T2 testi sonucuna göre lise mezunu sağlık çalışanları ile lisans ve yüksel lisans ve üzeri mezunu olan sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Lisans mezunu ve yüksek lisans ve üzeri mezun olan sağlık çalışanlarının lise mezunu sağlık çalışanlarına göre daha fazla tükenmiş olduğu tespit edilmiştir (3,0687>3,0175>2,5909).

Araştırmaya katılanların gelir düzeylerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için öncelikle homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 45’te yer almaktadır.

Tablo 45: Gelir Düzeyine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Tükenmişlik	,122	2	298	,885

Yapılan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,885>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 46’da yer verilmiştir.

Tablo 46: Gelir Düzeyine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std.Sap.**	**F**	**p**
Tükenmişlik	11.500-12.500 TL	68	2,6308	,71268	9,781	,000
	12.501-15.500 TL	41	3,0475	,77645		
	15.501 TL ve üstü	192	3,0666	,69400		

Yapılan analiz sonucuna göre araştırmaya katılanların gelir düzeyine göre tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,000<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden LSD yapılmıştır. Test sonucunda gelir düzeyi 11.500-

12.500 TL arası olan sağlık çalışanları ile gelir düzeyi 15.501-15.500 TL ve 15.501 TL ve üstü olan sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre gelir düzeyi 11.500-12.500 TL arası olan sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin gelir düzeyi 12.501-15.500 ve 15.501 TL ve üstü olan sağlık çalışanlarına göre az olduğu tespit edilmiştir (3,0666> 3,0475>2,6308).

Katılımcıların hizmet sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış ve test sonuçları Tablo 47'de yer almaktadır.

Tablo 47: Hizmet Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
Tükenmişlik	,939	3	297	,422

Yapılan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş, tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,422>0.05). One Way Anova analizi sonuçları Tablo 48'de bulunmaktadır.

Tablo 48: Hizmet Süresine Göre Tükenmişlik Düzeyinin Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**F**	**p**
Tükenmişlik	0-1 Yıl	65	2,7061	,64580	6,740	,000
	1-5 Yıl	115	2,9634	,80611		
	5-10 Yıl	56	3,2876	,63777		
	10 ve üzeri	65	2,9514	,64536		

Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılanların hizmet sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,000<0.05). Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını saptamak amacıyla Post Hoc testlerinden LSD yapılmıştır. Test sonucunda hizmet süresi 10 ve üzeri yıl olan sağlık çalışanları ile hizmet süresi 0-1 yıl arası ve 5-10 yıl arası olan

sağlık çalışanları arasında; hizmet süresi 0-1 yıl arası olan sağlık çalışanları ile hizmet süresi 1-5 yıl ve 5-10 yıl arası olan sağlık çalışanları arasında ve hizmet süresi 1-5 yıl ve 5-10 yıl arası olan sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yani özetle hizmet süresi 5-10 yıl olan sağlık çalışanlarının diğer tüm hizmet sürelerindeki sağlık çalışanlarına göre daha fazla tükenmişlik yaşadığı tespit edilmiştir (3,28762,9634> 2,9514>2,7061).

Tükenmişlik bakımından farklılık analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin unvana, öğrenim durumuna, gelir düzeyine ve hizmet süresine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırılan diğer demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H_6** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla bağımsız iki grup T-testi uygulanmıştır. T-testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu saptanmış ve eşit farkların varsayılmadığı satırdaki p değeri dikkate alınmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 49'da yer verilmiştir.

Tablo 49: Cinsiyete Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**Std.Sap.**	**T**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	173	2,3584	1,13950	-,434	,664
	Erkek	128	2,4219	1,33168		

Yapılan test neticesinde kadın ve erkek sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı saptanmıştır (p=,664>0.05).

Katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediği saptamak amacıyla bağımsız iki grup T-testi uygulanmıştır. T-testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05'ten büyük olduğunun tespit edilmesi ile

birlikte varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 50'de yer verilmiştir.

Tablo 50: Medeni Duruma Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Medeni Durum	**N**	**Ort.**	**Std.sap.**	**t**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	160	2,3521	1,20982	,502	,616
	Evli	141	2,4232	1,24140		

Uygulanan test sonucunda bekâr ve evli sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı belirlenmiştir (p=,616>0.05).

Araştırmaya katılanların işten ayrılma niyetlerinin çalıştıkları sektöre göre farklılaşma durumunu saptamak amacı ile bağımsız iki grup T-testi yapılmıştır. T-testi için ilk olarak Levene testi yapılmış ve T-testinin temel varsayımı olan varyansların homojenliğinin sağlanıp sağlanmadığı değerlendirilmiştir. Levene testi sonucu incelendiğinde p değerinin 0,05'ten büyük olduğunun tespit edilmesi ile birlikte varyansların homojen olduğu kabul edilmiştir. Değişken için uygulanan T-testi sonuçlarına Tablo 51'de yer verilmiştir.

Tablo 51: Sektöre Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Sektör	**N**	**Ort.**	**Std.sap.**	**t**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	Kamu	185	2,4162	1,19847	,552	,582
	Özel	116	2,3362	1,26529		

Yapılan test sonucunda kamuda ve özel sektörde çalışan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir (p=,582>0.05).

Katılımcıların yaşlarına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 52'de yer verilmiştir.

Tablo 52: Yaşa Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	Df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	1,142	4	296	,337

Yapılan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,337>0.05). One Way Anova analizi sonuçları Tablo 53'te bulunmaktadır.

Tablo 53: Yaşa Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std.Sap.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	18-24 yaş	67	2,2040	1,13552	1,260	,286
	25-30 yaş	113	2,5251	1,21890		
	31-35 yaş	47	2,5390	1,37710		
	36-40 yaş	36	2,3148	1,21875		
	41 ve üstü	38	2,1667	1,16956		

Test sonucunda p değeri 0,05'ten büyük çıkmıştır (p=,286>0.05). Böylece araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin yaşlarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Katılımcıların unvanlarına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış olup test sonuçları Tablo 54'te yer almaktadır.

Tablo 54: Unvana Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	Df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	,792	3	297	,499

Uygulanan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu

saptanmıştır (p=,499>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 55'te yer verilmiştir.

Tablo 55: Unvana Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**F**	**p**
Tükenmişlik	Doktor	69	2,4686	1,27996	2,897	,035
	Hemşire	73	2,6941	1,21812		
	Sağlık Teknikeri	46	2,2754	1,11622		
	Diğer Sağlık Personeli	113	2,1799	1,20188		

Yapılan analiz sonucuna göre katılımcıların iş unvanına göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,035<0.05). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını saptamak için Post Hoc testlerinden LSD yapılmıştır. Buna göre hemşireler ile diğer sağlık personelleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Yani hemşirelerin işten ayrılma niyetlerinin diğer sağlık personellerine göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (2,6941> 2,1799).

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının öğrenim durumlarına göre işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış olup test sonuçları Tablo 56'da yer almaktadır.

Tablo 56: Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	**df1**	**Df2**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	,811	3	297	,488

Uygulanan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,499>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 57'de yer verilmiştir.

Tablo 57: Öğrenim Durumuna Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Lise	53	1,9811	1,22547	3,193	,024
	Ön Lisans	52	2,2692	1,11445		
	Lisans	151	2,5607	1,20023		
	Yüksek Lisans ve Üzeri	45	2,4074	1,32552		

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların öğrenim durumlarına göre işten ayrılma niyetlerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir (p=,024<0.05). Farklılığın hangi gruplarda oluştuğunu saptamak amacıyka Post Hoc testlerinden LSD yapılmıştır. Test sonucunda lise mezunu sağlık çalışanları ile lisans mezunu sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Yani lisans mezunu sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin lise mezunu sağlık çalışanlarına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir (2,5607> 1,9811).

Araştırmaya katılanların gelir düzeylerine göre işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış ve test sonuçlarına Tablo 58'de yer verilmiştir.

Tablo 58: Gelir Düzeyine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	Df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	,229	2	298	,795

Uygulanan test neticesinde grup varyanslarının eşit olduğu belirlenmiş ve tek yönlü varyans analizinin yapılabilmesi için gereken ön koşulun sağlanmış olduğu saptanmıştır (p=,795>0.05). One Way Anova analizi sonuçlarına Tablo 59'da yer verilmiştir.

Tablo 59: Gelir Düzeyine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Gruplar	N	Ort.	Std. Sap.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	11500-12500	68	2,1618	1,21829	1,487	,228
	12501-15500	41	2,4797	1,15482		
	15501 ve üstü	192	2,4444	1,23566		

Uygulanan analiz sonucunda p değeri 0,05'ten büyük bulunmuştur (p=,228>0,05). Böylece araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerinin gelir düzeylerine göre farklılık göstermediği saptanmıştır.

Katılımcıların hizmet sürelerine göre işten ayrılma niyetlerinin farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacı ile tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi için ilk olarak homojenlik testi yapılmış olup test sonuçlarına Tablo 60'ta yer verilmiştir.

Tablo 60: Hizmet Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılaşma Durumuna İlişkin Homojenlik Testi

	Levene İst.	df1	Df2	p
İşten Ayrılma Niyeti	3,422	3	297	,018

Uygulanan homojenlik testi sonucunda p değerinin 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla tek yönlü varyans analizi için gereken varyansların homojenliği koşulunun sağlanmadığı tespit edilmiştir (p=,018< 0.05) Anova analizi için gerekli koşullar sağlanamadığından alternatif analiz yöntemi olan Welch ve Brown- Forsythe testi yapılmıştır (Taysı ve Çelik, 2018: 1). Testin sonuçları Tablo 61'de yer almaktadır.

Tablo 61: Hizmet Süresine Göre İşten Ayrılma Niyetinin Farklılık Analizi

	Gruplar	**N**	**Ort.**	**Std. Sap.**	**p**
İşten Ayrılma Niyeti	0-1 Yıl	65	1,9077	1,05328	,001
	1-5 Yıl	115	2,4551	1,19806	
	5-10 Yıl	56	2,7202	1,40530	
	10 ve üzeri	65	2,4513	1,14326	

Yapılan analiz sonucunda sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyeti ile öğrenim durumları arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için varyansların eşit olmadığı durumlarda kullanılan ikili karşılaştırma testlerinden Tamhane's T2 testinden yararlanılmıştır. Tamhane's T2 testi sonucuna göre hizmet süresi 0-1 yıl arası olan sağlık çalışanları ile hizmet süresi 1-5 yıl arası, 5-10 yıl arası ve 10 ve üzeri yıl olan sağlık çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda 0-1 yıl arası hizmet süresine sahip sağlık çalışanlarının diğer hizmet süresi gruplarına göre daha az işten ayrılma niyetine sahip olduğu saptanmıştır (1,9077<2,4513<2,4551<2,7202).

İşten ayrılma niyeti bakımından farklılık analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin unvana, öğrenim durumuna ve hizmet süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırılan diğer demografik nitelikler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H_7** hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan araştırma kapsamında geliştirilen ve analiz edilen hipotezlerden elde edilen sonuçlara Tablo 62'de yer verilmiştir.

Tablo 62: Araştırma Hipotezlerinin Sonucu

H_1	Farlılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{1a}	Farklılık yönetimi algısının bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{1b}	Farklılık yönetimi algısının örgütsel değerler ve normlar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{1c}	Farklılık yönetimi algısının yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_2	Farklılık yönetimi algısı ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{2a}	Farklılık yönetimi algısının bireysel tutum ve davranışlar boyutu ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.	**RET**
H_{2b}	Farklılık yönetimi algısının örgütsel değerler ve normlar boyutu ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.	**RET**
H_{2c}	Farklılık yönetimi algısının yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutu ile tükenmişlik arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_3	Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{3a}	Tükenmişliğin duygusal tükenme boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{3b}	Tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**KABUL**
H_{3c}	Tükenmişliğin kişisel başarılar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	**RET**
H_4	Farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olan etkisinde tükenmişliğin aracılık rolü vardır.	**KABUL**
H_5	Farklılık yönetimi algısı, sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	**KISMEN KABUL**
H_6	İşten ayrılma niyeti sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	**KISMEN KABUL**
H_7	Tükenmişlik sosyo-demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.	**KISMEN KABUL**

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sanayi devrimi ile beraber ortaya çıkan ve sayıları hızla artan işletmelerin temel amacı topluma hizmet vermektir. Bu amaç doğrultusunda hizmet sunan işletmeler sürdürülebilir olmayı hedeflemektedir. İşletmelerin hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir olabilmeleri için yoğun rekabet ortamı ile baş edebilmeleri gerekir. Aynı sektörde faaliyet gösteren ve böylece birbirlerine rakip olan birçok organizasyon mevcuttur. Rakiplerinin arasından tercih edilebilmek ve hayatta kalabilmek için her işletmenin kendisine en uygun olan stratejileri geliştirmesi gerekmektedir.

İşletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için pek çok strateji geliştirebilir. Fakat bunların çoğu rakip işletmeler tarafından taklit edilebilmektedir. Her şeyin taklit edilebildiği günümüz koşullarında sadece insan unsuru taklit edilememektedir. Yani bir işletmeye fark katacak ve rekabet üstünlüğü sağlayacak en temel unsur insandır. Eskiden mali yük olarak değerlendirilen insan kaynağı günümüzde en iyisini işletmeye çekebilmek için hiçbir maliyetten kaçılmayan bir unsur olarak görülmektedir. Yetenekli ve becerikli işgörenleri işletmeye çekebilmek ne kadar önemli ise onların işletmelerde kalmalarını sağlamak da o kadar mühimdir. Fark yaratacak işgöreni elde tutmak için öncelikle onların ihtiyaçlarını belirlemek, farklılıklarını tespit etmek ve motivasyonlarını arttırmak oldukça önemlidir.

İşgörenlerin işletmelerden beklentileri farklılık göstermektedir. Çünkü her birey farklıdır ve farklı alanlarda ihtiyaç ve isteklere sahiptir. Fakat işgörenler genel olarak fark edilmek, önemsenmek, emeklerinin karşılığını almak ve yaptıkları işte desteklenmek isterler. Beklediği karşılığı alamayan işgörenlerin işlerinden soğuyacağı ve çalışmaktan kaçınacağı söylenebilir. Yetenekli işgörenlere sahip olmak işletmenin hayatta kalmasında tek başına yeterli olmamaktadır. İşgörenler ne kadar yetenekli olursa olsun işletme ile ortak bir paydada buluşmadığı sürece olumlu yönlerini daima işe yansıtamayabilir. Dolayısıyla işgörenlerin işletmenin amaçlarını kendi amaçları ile uyumlaştırabilmesi önem arz etmektedir. Kendi amaçlarıyla işletmenin amaçlarının uyuşmadığını gören çalışanlar işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi için yeterli bir performans göstermek istemeyebilir. Buna ek

olarak değer görmediğini, ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığını düşünen işgörenler çalıştıkları işletme hakkında olumsuz düşüncelere sahip olabilir. Böylece devamsızlık, düşük performans, işgücü devri, hizmet kalitesinde azalma vb. sorunlar meydana gelebilir. Bu durumun önüne geçmek, her işletme için oldukça önemli bir konu olmakla birlikte özellikle sağlık sektöründeki işletmeler için daha da fazla önem teşkil etmektedir. Sağlık sektörü direkt insan temaslı, aksaklıklara ve zaman kaybına yer veremeyecek bir sektördür. İnsan hayatı söz konusu olduğunda hiçbir ihmal kabul edilememektedir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının üzerindeki yükün daha fazla olduğu, bununla birlikte daha çok tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Sağlık işletmelerinde performans düşüklüğü, yüksek işgücü devri, devamsızlık vb. olumsuzluklara yer yoktur. Bu sebeple özellikle sağlık işletmelerinde işgörenlerin istek ve ihtiyaçlarına daha fazla önem verilmelidir. Sağlık sektöründe verimli insan kaynağı ile kaliteli hizmet sunmak hem insan hayatı hem de işletmenin devamlılığı için temel unsurdur.

Bu araştırmada insanları birbirinden ayıran temel unsur olan farklılık konusuna odaklanılmış, sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algıları saptanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında sağlık çalışanlarının, tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında farklılık yönetimi algısının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olup olmadığı araştırılmıştır. Farklılık yönetimi algısının tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığı, tükenmişliğin de işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir. Son olarak bu üç değişkenin araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

Yapılan araştırmanın sonucunda; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının orta düzeyde olduğu ve en çok bireysel tutum ve davranışlar algısına sahip oldukları saptanmıştır. Tükenmişlik düzeyinin ise orta düzeye yakın olduğu ve en fazla kişisel başarıda tükenmişliğe sahip olunduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ise az düzeyde tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönlü bir etkisinin

bulunduğu saptanmıştır. Buna göre farklılık yönetimi algısı düşük olan sağlık çalışanları işten ayrılmaya yönelmektedir. Bunun nedeni farklılıklarının değerli görülmediğini düşünen çalışanların motivasyonlarının düşerek işlerinden soğumaları ve işlerinden ayrılmak istemeleri olarak ifade edilebilir. Farklılık yönetimi boyutları ve işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişkinin araştırılmasında, işten ayrılma niyeti ile bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutları arasında negatif ilişkiler saptanmıştır. Yani herhangi bir boyut adına farklılık yönetimine yönelik yapılacak iyileştirici bir uyguluma sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azaltabilecektir. Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarından elde edilen veriler üzerinde yapılan analizler sonucunda bağımsız değişkenin (farklılık yönetimi algısı) bağımlı değişkeni (işten ayrılma niyeti) doğrusal olarak etkilediği görülmektedir. Çağlın Usta ve Bayraktar (2017), 251 çalışan üzerinde yapmış oldukları "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" adlı çalışmada farklılık yönetimi ile farklılık yönetiminin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politiklar ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Araştırmada elde edilen bulguların literatürle de uyumlu olduğu görülmüştür.

Tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine bakıldığında yapılan analizler sonucunda tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu saptanmıştır. Yani sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri de artış göstermektedir. Tükenmişlik yaşayan çalışanların iş tatminleri düşmekte ve işlerinden ayrılmak istemektedir. Tükenmişlik boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında bulunan ilişkinin araştırılmasında, işten ayrılma niyeti ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani sağlık çalışanlarının duygusal tükenmeleri ve duyarsızlaşmaları arttıkça işten ayrılma niyetleri de artış göstermektedir. Yüksek tükenmişlik düzeyinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini büyük ölçüde etkilediği düşünülmektedir. Dündar (2019), 254 banka çalışanı kapsamında yapmış olduğu "Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" adlı çalışmasında tükenmişlik

ve alt boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptamıştır. Araştırmada elde edilen bulguların literatürle de uyumlu olduğu görülmüştür.

Farklılık yönetimi algısının tükenmişlik üzerindeki etkisi incelendiğinde yapılan analizler sonucunda farklılık yönetimi algısının tükenmişlik üzerinde negatif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Yani farklılık yönetimi algısı düşük olan sağlık çalışanlarının daha fazla tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir. Farklılıklarının göz ardı edildiğini, farklılıkları sebebiyle ayrımcılık gördüklerini düşünen çalışanlar daha fazla tükenmişlik yaşamaktadır. Farklılık yönetimi boyutları ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin incelenmesinde, tükenmişlik ile yönetsel uygulamalar ve politiklar boyutu arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani yönetsel uygulamalar ve politikalar kapsamında farklılık yönetimi adına yapılacak uygulamanın sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini azaltacağı ifade edilebilir.

Araştırmada bağımsız değişkenin (farklılık yönetimi) bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşıldığından tükenmişlik değişkeninin aracı rolünü belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Aracı değişkenden söz edilebilmesi için bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında, bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ve bağımlı değişken ile aracı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması gerekmektedir. Bunun yanında bağımsız değişken ve aracı değişken analize birlikte dâhil edildi zaman, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı veya sıfıra düşmelidir. Bu kapsamda araştırmada değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğundan bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analize dâhil edilmiştir. Yapılan çoklu regresyon analiz sonucunda farklılık yönetiminin işten ayrılma niyeti üzerinde olan etkisinde tükenmişlik analize dahil edildiğinde azalma olduğu saptanmıştır. Buna göre farklılık yönetimi algısı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin kısmi aracılık rolünün bulunduğu saptanmıştır. Yücel ve Koçak (2018), tükenmişliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde aracılık etkisinin incelemek amacıyla Erzincan ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan 308 sağlık çalışanı kapsamında yapmış oldukları çalışmada, iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı, iş tatmini ile tükenmişlik arasında negatif

yönlü ve anlamlı, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bunun yanında araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının iş tatminlerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde olan etkisinde tükenmişliğin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Sosyo-demografik özelikler açısından bakıldığında; farklılık yönetimi algısının medeni duruma, sektöre, unvana, gelir düzeyine ve hizmet süresine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bekâr sağlık çalışanlarının farklılık yönetimi algılarının evli sağlık çalışanlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bekâr çalışanların daha fazla aktif olması, daha az sorumlulukları olduğu için işleri ile daha fazla ilgilenebilmeleri, yapılan programlara daha kolay uyum sağlayabilmeleri bu sonucu destekler nitelikte olmuştur. Özel sektörde çalışan sağlık çalışanlarının daha fazla farklılık yönetimi algısına sahip olduğu saptanmıştır. Özel sektördeki rekabet ortamının daha fazla olması ve bu kapsamda çalışanlara yönelik daha fazla motivasyon arttırıcı uygulamaların geliştirilmesi bu sonucu destekler niteliktedir. Doktorların hemşireler ve sağlık teknikerlerine göre daha fazla, diğer sağlık personellerinin de sağlık teknikerlerine göre daha fazla farklılık yönetimi algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Doktorların insanların farklılıklarıyla daha fazla ilgilenmesi bu alandaki algılarının artmasına neden olmuştur. Gelir düzeyi 11.500- 12.500 TL olan sağlık çalışanlarının gelir düzeyi 15.501 TL ve üzeri olan sağlık çalışanlarına göre daha fazla farklılık yönetimi algısına sahip olduğu saptanmıştır. Hizmet süresine bakıldığında da hizmet süresi az olan sağlık çalışanlarının hizmet süresi fazla olan sağlık çalışanlarına göre daha fazla farklılık yönetimi algısına sahip olduğu belirlenmiştir. Hizmet süresi arttıkça yapılan işin monotonlaşması ve farklılıklara olan isteğin azalması bu sonucu destekler niteliktedir. Araştırılan diğer demografik özellikler açısından anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Tarsuslu (2022), kamu ve özel hastanelerde çalışmakta olan 437 sağlık çalışanı kapsamında yapmış olduğu çalışmasında sağlık çalışanlarının farklılık yönetim algısının kısmen iyi olduğu, sağlık çalışanlarının medeni durum, yaş, gelir durumu ve hizmet süresi değişkenleri ile farklılık yönetim algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında sağlık çalışanlarının cinsiyet, unvan, çalıştıkları kurum ve eğitim düzeyi

değişkeni ile farklılık yönetim algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların literatürle de uyumlu olduğu görülmüştür.

Sosyo-demografik özelikler açısından bakıldığında; tükenmişliğin unvana, öğrenim durumuna, gelir düzeyine ve hizmet süresine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. İncelenen diğer demografik özelliklere göre ise anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Hemşirelerin doktorlara ve diğer sağlık personellerine göre daha fazla tükenmişliğe sahip oldukları saptanmıştır. Hemşirelerin daha yoğun tempoda çalışmaları ve daha sık nöbet tutmaları bu sonucu destekler niteliktedir. Elde edilen verilere göre yüksek lisans ve lisans mezunu olan sağlık çalışanlarının lise mezunu olan sağlık çalışanlarına göre daha fazla tükenmişliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenim düzeyi daha yüksek olan çalışanların sorumlulukları ve beklentileri daha fazla olmaktadır. Beklentilerin karşılanmaması ve sorumlulukların ağırlığı tükenmişlik düzeylerinde artışa neden olabilir. Gelir düzeyi 11.500-12.500 TL arası olan sağlık çalışanlarının diğer sağlık çalışanlarına kıyasla daha fazla tükenmişliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Gelir düzeyinin az olması sebebiyle maddi sıkıntıların artması çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Hizmet süresi 5-10 yıl arası olan sağlık çalışanlarının diğer sağlık çalışanlarına kıyasla daha fazla tükenmişliğe sahip oldukları saptanmıştır. Bu süre aralığından hizmet veren sağlık çalışanlarının yeni iş heyecanını kaybetmeleri, emeklilik hayatına geçişlerine fazla zaman olması ve yaptıkları işin monotonlaşması bu sonucu destekler niteliktedir. Çelik (2023), demografik değişkenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla farklı sektörde hizmet veren beyaz yakalı çalışanlar kapsamında yapmış olduğu çalışmada, katılımcıların mesleki tükenmişlik düzeyleri ile çalışma süreleri, gelir düzeyleri, öğrenim durumları arasında istatistikî açıdan anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. Araştırmada elde edilen bulguların literatürle de uyumlu olduğu görülmüştür.

Sosyo-demografik özelikler açısından bakıldığında; işten ayrılma niyetinin unvana, öğrenim durumuna ve hizmet süresine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Hemşirelerin diğer sağlık personellerine göre daha fazla işten ayrılma niyetlerinin

olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin daha yoğun çalışması ve daha fazla hasta ile iletişim halinde olması bu sonucu destekler niteliktedir. Lisans mezunu sağlık çalışanlarının lise mezunu sağlık çalışanlarına göre daha fazla işten ayrılma niyetlerinin olduğu tespit edilmiştir. Lisans mezunu sağlık çalışanlarının daha fazla sorumluluğunun olması buna karşılık ücret vb. konularda lise mezunu sağlık çalışanları ile benzer haklara sahip olması onların iş tatmini düşürerek işten ayrılma niyetlerini arttırabilir. Hizmet süresi 0-1 yıl arası olan sağlık çalışanlarının daha çok işten ayrılma niyetlerinin olduğu saptanmıştır. Hizmet süresi az olan sağlık çalışanlarının kurum aidiyetinin daha düşük olması bu sonucu destekler niteliktedir. Köse (2023), Trabzon şehrinde yer alan belirli 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışmakta olan 453 personel kapsamında yapmış olduğu çalışma sonucunda işten ayrılma niyeti ile eğitim durumu ve cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit edilmiştir. Yani araştırmada elde edilen bulguların literatürle de uyumlu olduğu görülmüştür. Buna karşılık yapmış olduğumuz araştırma sonucunda işten ayrılma niyeti ile yaş ve medeni durum arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememişken Köse (2023), yapmış olduğu çalımada katılımcıların işten ayrılma niyetleri ile yaş ve medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık saptamıştır.

Sonuç olarak yıpranma payı fazla ve hızlı olan meslekler sağlık alanındaki mesleklerdir. Bu nedenle işten ayrılmaların sıkça görüldüğü sektörlerden biri de sağlık sektörüdür. Aşırı iş yükü, fazla ve yoğun çalışma saatleri, kısıtlı zaman, tekdüzelik, mesleki zorluklar vs. tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti süreçlerini hızlandıran etmenler arasında yer almaktadır. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının gösterdikleri fedakarlıkların karşılığını alamamaları onları olumsuz etkilemekte ve tükenmelerine sebep olmaktadır. Tükenmişlik yaşayan ve değerli olduğunu hissetmeyen çalışanların ise işten ayrılma niyetleri artacaktır. İşletmeler çalışanları arasında yaş, cinsiyet, medeni durum vb. farklılıkları sebebiyle ayrımcılık yapmadığında, çalışanlarının farklılıklarını bir zenginlik olarak görüp değerlendirdiğinde, çalışanlarının işletmeye bağlılığını sağlayacak birtakım uygulama ve stratejilere yer verdiğinde işten ayrılmalar azalacaktır. İstek ve beklentileri karşılanan, fikir ve farklılıklarına değer veridiğini düşünen çalışanlar sahip oldukları yetenek ve becerilerini gösterme konusunda daha da istekli olacaktır.

İş ortamındaki olumlu hava onların ruhen de iyi hissetmelerini sağlayacak ve tükenmişlik hissetmelerine engel olacaktır. Haksızlığa uğradığını, ayrımcılık gördüğünü hisseden çalışanlar ise tükenmişlik yaşayıp işletmenin başarısı için gerekli olan performansı sergilemekten kaçınacak ve maksimum verim sergileyemeyektir. Bu sebeple sağlık kuruluşları mevcut çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeli, onların gelişimlerine imkan sağlamalı, onları yönetime dahil etmeli ve her zaman destek olmalıdır.

Literatürde pek fazla araştırılmamış bir konu olan farklılık yönetimi algısının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinde tükenmişliğin aracı rolünü gösteren bu çalışmanın literatüre katkılar sağlayacağı ve ilerleyen dönemlerde yapılacak çalışmalar için de öncülük edecek bir çalışma olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sadece sağlık sektöründe doktor, hemşire, sağlık teknikeri ve diğer sağlık personeli kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu konu ile ilgili olarak gelecekte farklı sektörlerde çalışanlar kapsamında, farklı değişkenler kullanılarak karşılaştırılmalı çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar Erdur, Duygu: "Yönetim Bilgisinin Çokuluslu Örgütler Yoluyla Yayılımı: Farklılıkların Yönetimi Uygulamaları Örneği", **Yayımlanmış Doktora Tezi,** Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2016.

Acar, Hande: "Örgütsel Bağlılık Türleri İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Araştırılması", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2017.

Akan, Merve ve Kanık İlkay: "Yönetiminin Örgüt Kültürüne Olan Etkisi: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, **UİİİD-IJEAS,** (17. UİK Özel Sayısı), 2017, s. 657-674.

Akbolat, Mahmut ve Işık, Oğuzhan: "Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Kamu Hastanesi Örneği", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Sayı: 2/11, 2008, s. 299-254.

Akıllıoğlu, Faika Selcen: "Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kastamonu İl Merkezindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu, 2017.

Akkurt, Büşa: "Aile İşletmelerinde Çalışanların Etik Liderlik ve Etik İklim Algılarının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Kurumsallaşmanın Aracı Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2021.

Akman, Tuğba: "Hemşirelerin Farklılık Yönetimi Algısının Örgütsel Mutluluk Düzeyleri Üzerine Etkisi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bandırma, 2021.

Aksu, Nedim: "Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi ve Bir Uygulama, **Yayımlanmış Doktora Tezi,** Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008.

Alpaslan, Ali Murat, Çetinkaya Bozkurt, Özlem ve Özgöz, Ayşe: "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı: 3/2, 2015, s. 66-81.

Altay, Hüseyin: "Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı: 12/6, 2009, s. 1-17.

Altay, Hüseyin ve Akgül, Volkan: "Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı: 14/7, 2010, s. 87 – 112.

Ardıç, Kadir ve Polatcı, Sema: "Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinden Bir Uygulama (GOÜ Örneği)", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı 10 / 2, 2008, s. 69-96.

Ardıç, Kadir ve Polatcı, Sema: "Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı 32, 2009, s. 21-46.

Arslan, Elif: "Sağlık Kurumlarında Çalışan Sağlık Personelinin Farklılıkların Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Arslan, Gülfem: "Bağlılık, Diğergamlık, İşkoliklik, Tatmin ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2020

Aslan Seki, Esma: "Hemşirelerin İş Yükünün İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İş Doyumu ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, 2021.

Atasoy, Zeynep: "Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2012.

Avan Çınar, Derya: "Yönetici Hemşirelerin ve Hemşirelerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algıları", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Aydın, Aslı Uğur ve Akgemci, Tahir: "Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektörü Çalışanları Örneği", **Strategic Public Management Journal,** Sayı 6/11, 2020, s. 103-114.

Aydın Çetin, Gülşen, Aytaç, Serpil ve Şanlı, Yasemin: "İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi/Journal of Social Policy Conferences,** Sayı 80, 2021, s. 1-35.

Bal, Serdar: "Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri,Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2020.

Bayarçelik, Ebru Beyza ve Fındıklı, Mine: "İş Tatminin, Örgütsel Adalet ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü", **BUJSS,** Sayı 10/1, 2017, s. 16-31.

Behram, Nihal ve Dinç, Esra: "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı 7/1, 2015, s. 115-124.

Beşyaprak, Serkan: "Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkisi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2012.

Biçki, Seda: "Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Bolat, Oya İnci: "İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Sayı 25/2, 2011, 87-101.

Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca: "Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerine Bir Uygulama", **D.E.Ü.İİ.B.F. Dergisi,** Sayı 20/2, 2005, 95-108.

Bulşu, Çilem: "Farklılık Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Büyüköztürk, Şener: **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni Spss Uygulamaları ve Yorum**, Ankara, Pegem Akademi, 2019.

Ceviz Doğrar, Cansu: "Örgütsel Adalet, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti Kavramları ve Aralarında İlişkiler: Akademik Yayınlar Bağlamında Bir Değerlendirme", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2019.

Çağlın Usta, Özlem ve Bayraktar, Osman: "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **Journal of Behavior at Work**, Sayı: 2/2,2017, s.68-78.

Çakar, Hilal: "Farklılıkların Yönetimi algısı ve Çalışan Sesi: Türkiye'deki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmış Doktora Tezi,** Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020.

Çakır, Hanife ve Harmancı, Seren, Arzu: "Sağlık Çalışanlarının Farklılıklara Yönelik Tutumları Bağlamında Farklılıkların Yönetimi", **Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi,** Sayı:8/1, 2021, s.111-117.

Çalışkan, Abdullah ve Pekkan, Nazmiye Ülkü: "Sağlık sektörü çalışanlarında tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine etkisi: Kişi-örgüt uyumunun aracılık rölü", **Business And Economics Research Journal,** Sayı 10/2, 2019, s. 469-481.

Çelik, Oğuzhan Mehmet: "Mesleki Tükenmişlik Kavramı ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2023.

Çeribaş, Emine: "Hemşirelerin İşkoliklik, İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Etmenlerin ve Aralarındaki İlişkinin Belirlenmesi", **Yayımlanmış Doktora Tezi,** İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2022.

Çil Koçyiğit, Seyhan: "Sağlık Çalışanlarının Algılanan Örgütsel Adalet ve Farklılıklar Yönetiminin İnsan Kaynakları Verimliliği Üzerindeki Etkisi Hakkında Görüşlerinin Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Hastane Örneği", **Yayımlanmış Doktora Tezi,** Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara, 2022.

Çoban, Gamze: "İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2022.

Dalmış, Alper Bahadır: "Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Social Sciences**, Sayı 14/4, 2019, s. 1399-1419.

Demir, Ergül, Saatçioğlu, Özkan, İmrol, Fatih: "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi", **Current Research in Education,** C: II, No:3, 2016, s. 130-148.

Demirel, Yavuz ve Özbezek, B. Dilek: "Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 7/1,2016, s. 001-028.

Devore, Joy L., Berk, Kenneth N: "**Modern Mathematical Statistics with Applications",** 2017, Spinger.

Dodanlıoğlu Irmak, Seval: "İşyerinde Psikolojik Taciz İle Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Algılanan Yönetici Desteği İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Dolgun, Uğur: "Tükenmişlik Sendromu", **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**,2010, s. 287-310.

Durgun, Ceyda ve Gök, Gonca Oğuz: "Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Bağlamında Brics & G7 Ülkelerinin Karşılaştırmalı Analizi", **BUJSS,** Sayı 10/2, 2017, s. 20-32.

Dündar, Gökçe: "Duygusal Emek Davranışının İş Görenlerin Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2019.

Düzcü, Tuba ve Söyük, Selma: "Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler", **Health Services Research Journal,** Sayı 1/1, 2023, s. 20-30.

Eren, Gülçin: "Ücrete Yönelik Adalet Algısının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Olan Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2020.

Etyemez, Senem: "İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir, 2013.

Eymen, Erman U: "**SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri**", İstatistik Merkezi Yayın, No:1, 2007.

Faiz,Emel: "Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma", **Çalışma İlişkileri Dergisi,** Sayı 1/10, 2019, s. 26-38.

Gider, İlknur Hazan: "İşletmelerin Farklılık Yönetimi Anlayışı İle Örgütsel Bağlılık Tutumları Arasındaki İlişki", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Gök Balcı, Uğur, vd.: "Hemşirelerde Tükenmişlik ve Yorgunluk Semptomları", **Tepecik Eğitim Hastanesi Dergisi,** (17. UİK Özel Sayısı), Sayı 23/2, 2013, s. 83-87.

Gökçen, Ayşe: "Diversity in Dıversıty Management", **International Journal of Business and Social Science**, Vol 3/19, 2012, p. 241-244.

Gökçen, Ayşe ve Çavuş, Mustafa Fedai: "Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme**, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Sayı 1/2, 2014, s. 525-533.

Göksu, Nusret ve Öz, Bülent: "Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması**", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,**

Sayı 20, 2008, s. 419-436.

Günay, İlker: "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi: Antalya - Kundu Oteller Bölgesinde Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2016.

Gültekin, Güney: "Örgütsel Kronizm İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 2021.

Gürbüz, Hüseyin ve İskenderoğlu, Mine: **"Sağlık Kurumlarında Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyi: Özel Hastane Örneği",** İksad Yayınevi, Ankara, 2019.

Gürkan Çetin, Güney ve Demiralay, Tülay: "İlişki ve Görev Çatışması ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin Araştırılması: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 14 /2, 2013, s. 59-79.

Güven, Ömer Zafer ve Sezici Emre: "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Modeline Göre İncelenmesi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** Sayı 2/14, 2016, s. 111-132.

Hayta, Özge: "Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Helvacı, İlter ve Turhan, Mithat: "Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Silifke'de Görev Yapan Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi,** Sayı 4/1, 2013, s. 58-68.

Helvacıoğlu, Nuray: "Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi", **Yayımlanmış Doktora Tezi,** Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2007.

Hezer, Maral: "Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri İle Hemşirelik Bakım Kalitesinin Değerlendirilmesi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Biruni Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Işıkhan, Vedat: "Çalışanlarda Tükenmişlik Sendromu", 2004, s. 366-390.

İlme, Fatma Gül: "İnsan Kaynakları Yönetimi Birimlerinde Çalışanların Farklılık Yönetimi Algısı: Bir Banka Örneği", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2017.

İnal, Oğuz ve Seyrek, İbrahim: "İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkili Faktörler: Bilgi Teknolojisi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi,** Sayı 1/1, 2017, s. 63-74.

Karahan, Atila: "Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 10/3, 2008, s. 231-246.

Karsavuran, Seda: "Sağlık Sektöründe Tükenmişlik: Ankarada'ki Sağlık Bakanlığı Hastaneleri Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı: 32/2, 2014, 133-165.

Kazu,Yaşar İbrahim ve Yıldırım Damla: "Mesleki Tükenmişlik: Etki Eden Faktörler, Belirtileri ve Sonuçları", **Journal Of Research in Education and Society,** Sayı 8/2, 2021, s. 462-473.

Köroğlu, Damla: "Çalışan Bireylerde Tükenmişlik Sendromu: Bir İnceleme", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Köse, Fatih: "Hizmetkar Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü- Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane, 2023.

Gökçen, Ayşe ve Çavuş, Mustafa Fedai: "Farklılık Yönetimiyle Örgütlerde Yabancılaşmanın Önlenmesi: Yazınsal Derleme**, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Sayı 1/2, 2014, s. 525-533.

Karamanoğlu, Mehmet: "Özel Güvenlik Görevlilerinin İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi Tunceli İli Örneği**", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Tunceli, 2021.

Karaoğlu, Nida: "Havacılık Sektöründe Vardiyalı Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2021.

Kaya, Handenur: "İşyeri Nezaketsizliği ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Psikolojik Dayanıklılığın Düzenleyici Rolünün İncelenmesi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, İstanbul, 2022.

Kebapçı, Ayda ve Akyolcu, Neriman: "Acil Birimlerde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Ortamının Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi", **Türkiye Acil Tıp Dergisi**, Sayı 11/2, 2011, s. 59-67.

Kervancı, Ferda: "Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2013.

Kevser, Mustafa: "Farklılıkların Yönetimi Kavramına Yönelik Kuramsal Bir Değerlendirme", **Uluslararası İşletme ve Ekonomi**

Çalışmaları Dergisi, Sayı 1/5, 2019, s. 86-95.

Kızıl, Yunus: "Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminin Örgüt İklimi Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2011.

Koçel, Tamer: "**İşletme Yöneticiliği**", Beta Yayımevi, İstanbul, 2020.

Koçyiğit Poyraz, Çiğdem: "Hastane Öncesi Sağlık Hizmetlerine Yönelik Çalışan Özel Ambulans Personellerinin Tükenmişlik Düzeylerine Bağlı İşten Ayrılma Niyeti", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2020.

Konak, Gamze: "İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Tükenmişliğin Aracılık Rolünün Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çorum, 2021.

Korkmaz, Nisanur: "Çalışanların İş Güvencesi Algısı İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Duygusal Tükenmişliğin Aracı Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, 2022.

Korkmaz, Leman, Yurtören, Deniz Derin ve Tümözen, Tuna: "Tükendim, tükendim, tükendim artık! Üniversite öğrencilerinde tükenmişliğe neden olan faktörler", **Klinik Psikoloji Dergisi,** Sayı 4/2, 2020, s. 106-123.

Köksalan, Nilgün: "Farklılıkların Yönetimi", **Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi,** Sayı 3/6, 2019, s. 51-66.

Kurtulmuş, Mehmet: "Farklılıkların Yönetiminin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına ve Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi**, Yayımlanmış Doktora Tezi**, Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyatbakır, 2014.

Mannix , Elizabeth and "What Differences Make a Difference? The Promise and

Neale, Margaret A : Reality of Diverse Teams in Organizations**", Psychological Science in the Public Interest,** Vol 6/2, 2005, p. 31-55.

Mazur, Barbara: "Managing Cultural Diversity as a Societal Approach to Sustainable Human Resource Management", **Social Sciences**, Vol 3/89, 2015, p. 8-18.

Memduhoğlu Hasan Basri: "Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Türkiye'de Kamu Liselerinde Farklılıkların Yönetimi", **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara 2007.

Memduhoğlu, Hasan Basri: "Okullarda Farklılıkların Örgütsel Doğurguları: Bir Örnek olay İncelemesi", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 30/2, 2011, s. 115-138.

Mert, Gözde: "Uluslararası İşletmelerde Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliklerin Kuşaklar Bağlamında İncelenmesi", **Yönetim Bilimleri Dergisi,** Sayı 18/36, 2020, s. 339-371.

Noorzad, Mohammad Farid: "Exploring The Effects of Diversity Management on Organizational Climate", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2018.

Ongun, Gülümser: "Liderlik Tarzlarının Uyguladıkları Güç Kaynakları ve Organizasyonel Politikaların ÇalışanlarınTükenmişlik Algısı Üzerine Etkisi Marmara Bölgesi Çalışması**, Yayımlanmış Doktora Tezi,** Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze, 2015.

Oruç, Sıddıka: "Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Adana İli Örneği)**", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.

Özbey, Fidan ve Diken, "Zihinsel Yetersizliği Olan Bireylerin İş - Meslek Eğitimi ve İstihdamlarına Yönelik Türkiye'de Yapılan

İbrahim H.: Araştırmaların Gözden Geçirilmesi", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi,** Sayı 11/2, 2010, s. 19-42.

Özcan, Hasan: "İşletmelerin Farklılık Yönetimi Yaklaşımlarının Kurumsal İletişim Bağlamında İncelenmesi: Bir Uygulama Örneği", **Yayımlanmış Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2020.

Özçelik Şenocak, Esra: "Ankara'da Çalışan Aile Hekimliği Araştırma Görevlilerinin Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Sosyodemografik Verilerle İlişkisi", **Yayımlanmış Uzmanlık Tezi**, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Ankara, 2019.

Özdemir, Hilal: "Yan Haklar Uygulamaları ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2021.

Özen Kutanis, Rana ve Ulu, Seher: "İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 35, 2016, s. 359-372.

Özer, Havva: "Sağlık Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde 2. Basamak Kamu Hastanelerinde Karşılaştırmalı Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Özışık, Lale: Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinde Tükenmişlik Sendromu İle Öğrenme Yaklaşımları, Eğitim Ortamı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi"**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** acettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2019.

Özkan, Cevahir: "Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde Araştırma Görevlisi Olarak Çalışan Doktorlarda Tükenmişlik

Sendromunu Etkileyen Faktörler**", Yayımlanmış Uzmanlık Tezi,** Mersin Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Mersin, 2012.

Özkaya, Meltem Onay, Özbilgin, Mustafa vd.: "Türkiye'de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabanı Ortaklı Şirket Örnekleri", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 19, 2008, s. 359 – 374.

Özmen, Ercan: "Hekimlerde ve Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu",2018,https://www.istabip.org.tr/site_icerik/2018/mart/ercan_ozmen.pdf.

Öztürk, Zekai vd.: "Hastanelerde Farklılıkların Yönetimi Algısı: Bir Üniversite Hastanesi Örneği", **Route Educational and Social Science Journal**, Vol 6/8, 2019, p.180-194.

Patrick, Schober, Christa, Boer, Lothar A Schwarte: "Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation", **Anesthesia & Analgesia,** Vol:CXXVI, No:5, 2018, p. 1765.

Pelit, Elbeyi ve Türkmen, Fatih: "Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı 10 / 1, 2008, s. 117 – 139.

Polat, Baran: "Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2015.

Polat, Mustafa ve Meydan, Cem Harun: "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**", Savunma Bilimleri Dergisi,** Sayı 9/1, 2010, s. 145-172.

Samuel Maiwada and Ethelbert Okey Lawrence: "The Relevance and Significance of Correlation in Social Science Research", **International Journal of Sociology and Anthropology Research,** Vol:I, No:3, 2015, p. 23.

Sağlam Arı, Güler ve Çına Bal, Emine: "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi", **Yönetim ve Ekonomi**, Sayı 15/1, 2008, s. 131-148.

Sat, Sultan: "Örgütsel ve Bireysel Özellikler Açısından İş Doyumu İle Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişki: Alanya'da Banka Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2011.

Satır, Sonay: "Tükenmişlik Sendromu ve İşe Adanmışlık ve Bir Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Selim, Kılıç: "Cronbach's Alpha Reliability Coefficient", **Journal of Mood Disorders**, Vol:VI, No:1, 2016, p. 47-48.

Sezerel, Hakan: "Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma"**, Yayımlanmış Doktora Tezi,** Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2013.

Sürgevil, Olca: "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar**", Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 20/11, 2008, s. 111-124.

Sürevegil, Olca ve Budak,Gülay: "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 10/4, 65.

Şahin, Faruk: "Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", **Ege Akademik Bakış Dergisi,** Sayı 2/11, 2011, s. 277 – 288.

Şahin, Mehmet ve Bedük, "Çalışanlarda İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: Bankacılık

Aykut: Örneği", **Social Sciences Studies Journal (SSSJournal),** Sayı 5/31, 2019, s. 1448-1458.

Taner, Demet: "Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü Tiplerinin Farklılık Yönetimi Algısına Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Hatay İlçeleri Örneği)", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2020.

Tangünü, Sahure : "Hemşirelerin Sabır ve Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2020.

Taşpınar, Mehmet: "Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamalı Nicel Veri Analizi"**,** Ankara, 2017, **Pegem Akademi**, s. 209.

Taştan, Serkan: "X ve Y Kuşağı Sağlık Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesine İlişkin Bir Uygulama**", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, 2019.

Tatarhan, Kevser Hazal: "Sağlık Sektörü Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyetinde Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

Tayfun, Ahmet, Palavar, Kalabey ve Çöp, Serdar: "İşgörenlerin Eğitim ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi,** Sayı 2/4, 2010, s. 3-18.

Taysı, Kemal: "Muhasebe Meslek Mensuplarında Tükenmişlik Sendromu Üzerine Kırklareli İlinde Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2012.

Taysı, Mehmet Reşit ve Çelik, Şenol: "Homojen Olmayan Varyans Varsayımı Altında Ortalamaların Eşitliği İçin Brown-Forsythe ve Welch İstatistiklerinin Mısır Verim Örneğinde Kullanılması",

Fırat Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, C: XXX, No: 1, 2018, s. 23-27.

Telli, Eda, Ünsar, A.Sinan, Oğuzhan, Adil : "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", **Electronic Journal of Vocational Colleges,** Sayı 2/2, 2012, s. 135 – 150.

Temirkanova, Zhyldyz ve atay, Lütfi: "Otel Çalışanlarında Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bişkek'te Bir Araştırma", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Sayı 2/10, 2021, s. 1423-1435.

Polat, Baran: "Farklılıkların Yönetimi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Tekstil ve Maden Sektörü Örneği**, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2015.

Toğa, Nihat: "Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Sendromuna Etkisi ve Bir Uygulama**", Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2016.

Tozkoparan, Güler ve Vatansever, Çiğdem: "Farklılıkların Yönetimi: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Farklılık Algısı Üzerine Bir Odak Grup Çalışması", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,** Sayı 21, 2011 s. 89-109.

Tunçer, Mehmet : "Yüzyıl Başlarında Tahtakale, Karaoğlan Çarşısı ve Taşhan'dan Ulus Merkezi'ne Dönüşüm", **İDEALKENT**, Sayı 5/11, 2014, s. 18-35.

Tunçer, Refika Canan: "Bağımsız Anaokullarında Farklılıklar ve Farklılıkların Yönetimi", Pamukkale Üniversitesi, **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2020.

Tütüncü, Özkan ve "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları

Demir, Mahmut : Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Sayı 2/5, 2003, s. 146-169.,

Tüzün Kalemci, İpek ve Çağlar, İrfan: "Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi", **Journal of Yasar University,** Sayı 3/9, 2008, s. 1011-1027.

Uler, Elif: "Tükenmişlik ve Örgütsel Tükenmişlik Üzerine Literatür Taraması"**, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi,** Sayı 6, 2020, s. 36-43.

Ulucan, Devrim: "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık**", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Özel Sayı/15, 2014, s. 369-383.

Ulusoy, B.: "Aşırı İş Yükünün İş stresi, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Araştırma", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Antalya Bilim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antalya, 2022.

Urgan, Suzan ve Erdoğan, Pınar: "**Sağlık Perspektifinden Örgütsel Psikoloji**", Eğitim Yayınevi, İstanbul, 2021.

Üngüren, Engin vd.: "Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmini Düzeyleri İlişkisi", **Journal of Yasar University,** Sayı 17/5, 2010, s. 2922- 2937.

Varışlı, Nuran : "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Yanaşma, Gülüzar: "Farklılıklar Yönetiminin Yönetsel Etkinliğe Katkıları; Çorum'da Kamu Kurumu Örneği", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum, 2011.

Yenihan, Bora ve Öner, Mert: "İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Otomotiv İşletmesinde Bir Araştırma"**, Çalışma İlişkileri Dergisi,** Sayı 1/5, 2014, s. 38-49.

Yeşil, Salih: "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka**", KMU İİBF Dergisi**, Sayı 16, 2009, s.100-131.

Yıldırım, Fatma: "İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** Sayı 62/1, 2007, s. 253-278.

Yıldırım, Mehmet Halit, Kelebek, Pınar vd. : "Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** Sayı 6/1, 2014, s. 34-44.

Yıldırım, Mehmet Halit, İçerli, Leyla: "Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag Tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi", **Organizasyon ve Yönetim Dergisi,** Sayı 2/1, 2010, s. 123-131.

Yılmaz, Sıdıka Ece: "İş-Aile Çatışmasının, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Sosyal Normların Düzenleyici Rolü", **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi,** Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2018.

Yılmaz, Göksel: "Sağlık Kurumlarında Farklılık Yönetimi", **Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi,** Sayı 2/3, 2021 s. 129-135.

Yirik, Şevket, Ören, Deniz, ve Ekici, Remziye: "Dört Ve Beş Yildizli Otel Işletmelerinde Çalşan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tukenmişik Düzeyleri Arasindaki İğişli Demograph Demograp, Demografik Dönişli'nin Delekleri Arası Dördlü Demografik Dönişlik Bazind Stres ve Delekler Arasında Dördüncü Demogrilin Discing ve İncelenmesi Arasında Delek ve İnceleme Arası Stres Dosgatory Bezinasyon"**, Yaşar Üniversitesi E-Dergisi,** Sayı 9, 2014, s. 6223-6234.

Yücel, İlhami: "İş Tatmini İle Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi-Sağlık Sektöründe Bir Uygulama**", Akademik Bakış Dergisi,** Sayı 33, 2012, s. 1-20.

Yücel, İlhami ve Demirel Yavuz : "Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: "Başka Bir Yol Daha Olmalı!", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Sayı 2/27, 2013, s. 159-177.

Yücel, İlhami ve Koçak, Daimi: "İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma", **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Sayı 2/7, 2018, s. 297-321.

Xiaoming, Yang, Cahng, Chunchih Lisa, Shieh, Chich Jen: "Effects of Workload on Burnout and Turnover Intention of Medical Staff: A Study", **Ethno Med,** Vol 8/3, 2014, p. 229-237.

EK 1: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında yürütülmekte olan bir yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Araştırmada elde edilecek veriler tamamen akademik amaçla kullanılacak ve araştırmacılar dışında hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Verilecek cevaplar mutlak bir şekilde gizli tutulacaktır. Bu nedenle anket formunda sizlerden isim-soy isim gibi kişisel bilgiler istenmeyecektir. Yanıtlar toplu olarak değerlendirmeye alınacak, birey ve kurumlara özgü analizler yapılmayacaktır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği açısından her bir ifadenin içtenlikle yanıtlanmasının önemli olduğunu belirtir, gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederiz.

Ecenur SARUHAN (Yüksek Lisans Öğrencisi)
Doç. Dr. Rıza DEMİR (Tez Danışmanı)

SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER
Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
Yaşınız ( ) 18-24 yaş ( ) 25-30 yaş ( ) 31-35 yaş ( ) 36-40 yaş ( ) 41 ve üstü
Medeni Durumunuz ( ) Bekâr ( ) Evli
Öğrenim Durumunuz ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ve Üzeri
Unvan/Pozisyonunuz ( ) Doktor ( ) Hemşire ( ) Sağlık Teknikeri ( ) Diğer Sağlık Personeli
Hizmet Süreniz ( ) 0-1 Yıl ( ) 1-5 Yıl ( ) 5-10 Yıl ( ) 10 ve üzeri
Çalıştığınız Sektör ( ) Kamu ( ) Özel
Gelir Düzeyiniz ( ) 11500-12500 ( ) 12501-15500 ( ) 15501 ve üstü
Lütfen aşağıdaki soruları cevaplandırırken sağ tarafında yer alan seçenekleri kurumunuzdaki durumunuzu dikkate alarak size en uygun olacak şekilde işaretleyiniz. **A. Bireysel Tutum ve Davranışlar Bu Kurumda;**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Sağlık çalışanları meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Sağlık çalışanları, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar	☐	☐	☐	☐	☐
4	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
B. Örgütsel Değerler ve Normlar Bu Kurumda;						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Sağlık çalışanları, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar	☐	☐	☐	☐	☐
7	Sağlık çalışanları, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Sağlık çalışanları, bir konu hakkında ikna olduklarında	☐	☐	☐	☐	☐

	kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler					
9	Sağlık çalışanları ilişkilerinde önyargılardan çok esnek düşünme eğilimindedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Sağlık çalışanları, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Sağlık çalışanları, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
C. Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar Bu Kurumda;						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12	Sağlık çalışanları, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar	☐	☐	☐	☐	☐
13	Yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algılarlar	☐	☐	☐	☐	☐
14	Yöneticiler, yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Yöneticiler, çalışanların, hastanenin	☐	☐	☐	☐	☐

	hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16	Yöneticiler, çalışanlara bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Yöneticiler, çalışanlar arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün çalışanlara eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken	☐	☐	☐	☐	☐

	onların siyasi görüşlerinden çok gösterdikleri yararlılık ve başarı durumlarına bakarlar.					
23	Yöneticiler, hastaneyi ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Yöneticiler, sağlık ve idari hizmetlere ilişkin görevlendirmeler de bütün çalışanlara adil davranırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yöneticiler, herhangi bir konuda çalışanların farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Yöneticiler, çalışanların sağlık ve idari hizmetlere ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlubakarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Yöneticiler, farklı kişisel özelliklere sahip çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk	☐	☐	☐	☐	☐

	duygusuyla hareket ederler.					
Lütfen aşağıdaki her ifadeyi hangi sıklıkla yaşadığınızı size en uygun şekilde işaretleyiniz.						
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimden soğuduğumu hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2	İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Sabah kalktığımda bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	İşim gereği karşılaştığım hastaların ne hissettiğini hemen anlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bütün gün hastalarla uğraşmak benim için çok yıpratıcı.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşim gereği karşılaştığım hastaların sorunlarına en uygun çözüm yolları bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐
8	İşin beni tükettiğini hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Yaptığım iş sayesinde	☐	☐	☐	☐	☐

	insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanmıyorum.					
10	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştım.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasın dan korkuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14	İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İşim gereği çalıştığım hastalara ne olduğu umurumda değil.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Doğrudan doğruya hastalarla çalışmak bende çok fazla stres yapıyor.	☐	☐	☐	☐	☐
17	İşim gereği çalıştığım hastalara rahat bir atmosferi kolayca sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Hastalarla yakın ilişkide çalıştıktan sonra kendimi ferahlamış hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

21	İşimdeki duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla hallederim.	☐	☐	☐	☐	☐
22	İşim gereği karşılaştığım hastaların problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfenaşağıdaki maddelerde size uygun seçeneği işaretleyiniz.

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu şirketten ayrılabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Aktif bir şekilde başka bir şirkette iş bakıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ciddi bir şekilde işimi bırakmayı düşünüyorum	☐	☐	☐	☐	☐

Anketimiz sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederiz.