



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

**DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Seval SELVİ SARIGÜL

Doktora Tezi

Ankara, 2022

DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ALGILANAN ÖRGÖT KÖLTÖRÖ, TÜKENMİŞLİK,
İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÖTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN
İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Seval SELVİ SARIGÖL

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2022

KABUL VE ONAY

Seval SELVİ SARIGÜL tarafından hazırlanan “Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı bu çalışma, 14.11.2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN (Başkan)

Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU (Danışman)

Prof. Dr. Oğuz IŞIK (Üye)

Doç. Dr. Mevlüt KARADAĞ (Üye)

Doç. Dr. Seda AYDAN (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof. Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

14/11/2022

Seval SELVİ SARIGÜL

“*Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.
* Tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr. Özgür UğURLUOğLU** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Seval SELVİ SARIGL

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında beni her anlamda destekleyen, ilgisini ve bilgisini benden esirgemeyen, çok değerli görüşleri ve tavsiyeleriyle gerek akademik gerekse de mesleki hayatıma ışık tutan tez danışmanım ve çok kıymetli hocam Prof. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU'na,

Tez izleme komitesinde yer alan ve çalışmama değerli bilgi ve görüşleriyle yön veren Prof. Dr. Oğuz IŞIK ve Prof. Dr. Ece UĞURLUOĞLU ALDOĞAN'a,

Çalışmamın her aşamasında desteğini benden esirgemeyen, doktora sürecinin başından beri aynı atmosferi ve kaderi paylaştığım değerli meslektaşım Öğr. Gör. İsmail BİÇER'e ve deneyimlerini paylaşarak aradığım her sorunun cevabını bulmamda bana yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Duygu ÜREK, Dr. Öğr. Üyesi İpek BİLGİN, Arş. Gör. Dr. Sevilay KARAMAN, Arş. Gör. Dr. Murat KONCA, Uzm. Aybike GÖKTAŞ BİLKAY ve Uzm. Ezgi GÖKDOĞAN GAZİTEPE'ye,

Yoğun çalışma tempolarına rağmen veri toplama sürecimde değerli katkılarıyla bana destek olan çok değerli hemşire meslektaşlarıma,

Attığım her adımın arkasında duran ve beni sonsuz sevgi ile bağrılarına basan, kıymetlilerim ANNEM, BABAM ve KARDEŞLERİM'e,

Akademik hayatımın başlamasına vesile olan, beni her konuda motive ederek kendime olan inancımı artıran, sevgisini ve saygısını her daim hissettiğim, hayat arkadaşım ve can yoldaşım kıymetli EŞİM'e,

Son olarak bana dünyadaki en güzel duygulardan biri olan anneliği tattıran, bu dünyadaki en değerli varlığım ve şükür sebebim canım kızım ELİF DURU'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

SELVİ SARIGÜL, Seval. *Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Ankara, 2022.

Bu çalışma değişim yorgunluğu ile algılanan örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeyi, değişim yorgunluğunun tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmeyi, değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemeyi ve son olarak örgüt kültürünün değişim yorgunluğu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda Erzincan'da faaliyette bulunan bir üniversite hastanesinde çalışan toplam 403 hemşireden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Söz konusu veriler bir anket formu aracılığıyla hemşirelerle yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda hemşirelerin çalıştıkları birim ile değişim yorgunlukları arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya koyulmuştur. Bununla beraber değişim yorgunluğunun artmasıyla hemşirelerin tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise azaldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin artmasıyla örgütsel bağlılıklarının azaldığı, işten ayrılma niyetlerinin ise artış gösterdiği belirlenmiştir. Ayrıca değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin kısmi aracı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinin değişim yorgunluğu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini önemli ölçüde etkilediği saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler

Örgütsel Değişim, Değişim Yorgunluğu, Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Bağlılık, Sağlık Sektörü

ABSTRACT

SELVİ SARIGÜL, Seval. *The Examination of the Relationships Between the Change Fatigue and Perceived Organizational Culture, Burnout, Turnover Intention and Organizational Commitment: A Practice in Health Sector*, Ph.D. Dissertation, Ankara, 2022.

This study aims to reveal the relationships between change fatigue and perceived organizational culture, burnout, organizational commitment and turnover intention; to examine the effects of change fatigue on burnout, turnover intention and organizational commitment; to determine whether there is any mediator effect of burnout on the relation between change fatigue, organizational commitment and turnover intention or not; and finally, to determine the effects of organization culture on change fatigue, burnout, organizational commitment and turnover intention. In this concept data collected from 403 nurses working in a university hospital in Erzinçan has been evaluated. The data was collected via a questionnaire form as interviewing face to face with nurses. As a result of the analyses, it is determined that there is a significant difference between nurses' working units and change fatigue. Additionally, it is seen that when change fatigue levels of nurses' increase, the burnout and turnover intention levels increase and organizational commitment level decrease. Similarly, it is determined that when the burnout level of nurses' increase, the organizational commitment level of the nurses' decrease and turnover intention level increase. However, it is revealed at the end of this study that there is a partial mediator effect of burnout on the relations between change fatigue, organizational commitment and turnover intention. Finally, it is detected that the nurses' perceived organizational culture types have mainly affected the variables namely change fatigue, burnout, organizational commitment and turnover intention.

Keywords

Organizational Change, Change Fatigue, Organizational Culture, Burnout, Turnover Intention, Organizational Commitment, Health Sector

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....	ii
ETİK BEYAN.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	6
1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE ÖNEMİ	6
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI	9
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ROL OYNAYAN AKTÖRLER	11
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME NEDEN OLAN FAKTÖRLER	16
1.4.1. Dışsal Faktörler.....	17
1.4.2. İçsel Faktörler	21
1.5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM.....	24
1.5.1. Türkiye’de Sağlık Sektöründe Yaşanan Değişimler.....	28
1.5.2. Hemşirelik Mesleğinde Yaşanan Değişimler	33
2. BÖLÜM: DEĞİŞİM YORGUNLUĞU	39
2.1. DEĞİŞİM YORGUNLUĞUNUN TANIMI VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....	39

2.2. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	51
2.2.1. Değişim Yorgunluğu ile Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki.....	51
2.2.2. Değişim Yorgunluğu ile Değişime Direnç Arasındaki İlişki.....	52
2.2.3. Değişim Yorgunluğu ile Psikolojik Belirsizlik Arasındaki İlişki.....	55
2.2.4. Değişim Yorgunluğu ile TSSB Arasındaki İlişki	56
2.3. DEĞİŞİM YORGUNLUĞUNU ENGELLEMEYE YÖNELİK ÖNERİLER	
.....	57
2.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM YORGUNLUĞU VE ÖNEMİ.....	67
2.5. LİTERATÜRDE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM YORGUNLUĞU	
İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	75
3. BÖLÜM: DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,	
TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	
ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	80
3.1. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ	
İLİŞKİ	80
3.2. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	88
3.3. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ	
İLİŞKİ	92
3.4. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ	
ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	96
3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE	
İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER.....	99
4. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM	104
4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	104
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ.....	108
4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	113
4.3.1. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği.....	114

4.3.2. Değişim Yorgunluğu Ölçeği.....	115
4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	116
4.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği.....	116
4.3.5. Tükenmişlik Ölçeği.....	117
4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ.....	118
4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ.....	118
4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	120
5. BÖLÜM: BULGULAR.....	121
5.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	121
5.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	121
5.1.2. Değişim Yorgunluğu Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	124
5.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	128
5.1.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	130
5.1.5. Tükenmişlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	131
5.2. TANIMLAYICI BULGULAR.....	133
5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	138
5.3.1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Değişim Yorgunluğuna İlişkin Görüşlerinin Sosyo-demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi.....	138
5.3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	144
5.3.3. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürü Türlerinin Değişim Yorgunluğu, Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....	151

6. BÖLÜM: TARTIŞMA.....	156
6.1. TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	156
6.2. HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER.....	160
6.2.1. Değişim Yorgunluğu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Değerlendirmeler.....	161
6.2.2. Değişim Yorgunluğu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Değerlendirmeler	165
6.3. ÇOKLU REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER	169
6.3.1. Örgüt Kültürü Türlerinin Değişim Yorgunluğu Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler	170
6.3.2. Örgüt Kültürü Türlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler	175
6.3.3. Örgüt Kültürü Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler	181
6.3.4. Örgüt Kültürü Türlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler	186
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	193
KAYNAKÇA	199
EKLER.....	264
EK-1: ANKET FORMU	264
EK-2: ETİK KURUL İZİN FORMU	270
EK-3: HASTANE UYGULAMA İZİNİ FORMU	271
EK-4.ORİJİNALLİK RAPORU	272

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis of Moment Structures (Faktör Yapılarının Analizi)
ANA	: American Nurses Association (Amerikan Hemşireler Birliği)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırılmalı Uyum İndeksi)
CMIN/DF	: Relative Chi Square Index/Degree of Freedom (Ki-Kare İstatistiğinin Serbestlik Derecesine Oranı)
EIAC	: Emergent Influences and Aspects of Change (Değişimin Ortaya Çıkan Etkileri ve Boyutları)
GFI	: Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterliliği Ölçüsü)
LSD	: Least Significant Difference (En Küçük Anlamlı Fark)
NHS GG&C	: National Health Service Greater Glasgow and Clyde (Büyük Glasgow ve Clyde Ulusal Sağlık Servisi)
NFI	: Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
Ort.	: Ortalama
RMSA	: Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
RNAO	: Registered Nurses Association of Ontario (Ontario Hemşireler Derneği)
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
S.S.	: Standart Sapma
TLI	: Tucker-Lewis Index (Tucker-Lewis İndeksi)
TSSB	: Travma Sonrası Stres Bozukluğu
VIF	: Variation Inflation Factor (Varyans Şişkinlik Katsayısı)

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Aşırı Değişim Modeli	40
Şekil 2. Ziggurat ve Değişim Piramitleri	41
Şekil 3. Yenilik Haritası.....	42
Şekil 4. Değişim Yorgunluğu Süreci	48
Şekil 5. Mevcut Değişim Piramidinde Eylem Halindeki Güçler.....	54
Şekil 6. Değişim Yorgunluğunu Önlemeye Yönelik İstikrar Yapıları	63
Şekil 7. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli.....	85
Şekil 8. Araştırma Modeli.....	109
Şekil 9. Değişim Yorgunluğu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	127
Şekil 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	129
Şekil 11. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	130
Şekil 12. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	132
Şekil 13. Baron ve Kenny'nin Basit Aracılık Modeli.....	144

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Sağlık Hizmetlerinde Değişim Sürecinin Temel Paydaşları ve Değişim Sürecinden Beklenti, İhtiyaç ve İstekleri	25
Tablo 2. Değişim Yorgunluğu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	126
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Hemşirelere İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler	133
Tablo 4. Örgüt Kültürü Türleri (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi), Değişim Yorgunluğu, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	135
Tablo 5. Hemşirelerin Yaşlarına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi	138
Tablo 6. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	139
Tablo 7. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	139
Tablo 8. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	140
Tablo 9. Hemşirelerin Çalışma Sürelerine Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	140
Tablo 10. Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	141
Tablo 11. Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin LSD Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	142
Tablo 12. Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi.....	143

Tablo 13. Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlerdeki Yatak Sayısına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi	143
Tablo 14. Hemşirelerin Değişim Yorgunlukları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide "Tükenmişliğin" Aracı Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	146
Tablo 15. Tükenmişlik Aracı Değişkeninin Değişim Yorgunluğu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri	148
Tablo 16. Hemşirelerin Değişim Yorgunlukları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide "Tükenmişliğin" Aracı Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları.....	149
Tablo 17. Tükenmişlik Aracı Değişkeninin Değişim Yorgunluğu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri	150
Tablo 18. Örgüt Kültürü Türlerinin Değişim Yorgunluğu Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 19. Örgüt Kültürü Türlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	152
Tablo 20. Örgüt Kültürü Türlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	153
Tablo 21. Örgüt Kültürü Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	154

GİRİŞ

Değişim, örgütlere esneklik kazanma, yeniliği takip etme ve uzun dönemli rekabet üstünlüğü sağlama gibi konularda yarar sağlayan ve “*herhangi bir şeyin bulunmuş olduğu noktadan farklı bir noktaya gelmesi*” olarak ifade edilen temel bir süreçtir (Koçel, 2014, s. 784). Örgütsel düzeyde yapılan değişiklikleri ifade eden örgütsel değişim kavramı ise, örgütün amaçları doğrultusunda başarıya ulaşması, yeni amaçlar edinmesi ve örgütün performansına katkıda bulunması amacıyla gerçekleştirilen, planlanmış ve özgün çabaların tümüdür (Owens, 1987, s. 243).

Örgütlerin çevrede meydana gelen değişiklikleri takip etme ve bu değişiklikleri örgüt içerisindeki süreçlerle uyumlaştırma çabalarının altında yatan temel nedenlerin başında verimliliği artırma ve örgütün mevcut potansiyelini geliştirme amaçları yer almaktadır (Harvey ve Brown, 1988, s. 3). Bununla beraber dış çevrede teknolojik, sosyokültürel, ekonomik, politik, hukuki ve uluslararası platformlarda meydana gelen değişimler ile örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki çatışma, iletişim sorunları, çalışan beklentilerinin karşılanamaması ve maliyetlerdeki artış gibi nedenlere bağlı olarak da örgütler gönüllü ya da zorunlu olarak bir dizi değişim girişiminde bulunmaya eğilim gösterebilmektedir (Yılmaz ve Öztop, 2020, s. 260). Örgütsel değişim sürecinin başarısı genellikle bu sürecin gerçekleştirilme şekli, değişim süreci sonunda ulaşılmak istenen amaçlara yönelik belirlenen değişim stratejileri ve uygulama biçimlerine göre şekillenmektedir (Pettigrew ve diğerleri, 2001, s. 697). Bu faktörler içerisinde yer alan değişim stratejileri, örgütleri küçük adımlarla fakat uzun vadede gerçekleştirilen istikrarlı yapılara yönlendirebilmekte ve bazen de rekabet üstünlüğü kazanma açısından değişen çevreyi dikkate alarak kısa süreli çok sayıda değişim girişimi gerçekleştirme baskısıyla karşı karşıya bırakmaktadır (Bamford ve Forrester, 2003, s. 546).

Günümüzde toplumun hemen hemen her alanında değişimin şiddetinin arttığı ve dünyanın her zamankinden daha karmaşık bir hal almaya başladığı belirtilmektedir. Bu karmaşıklığın bir sonucu olarak giderek artan belirsizlik endişesiyle baş etmek isteyen örgütler çoğu zaman çaresizlik içinde daha fazla değişim girişimi, iyileştirme projeleri

ya da programları deneyimlemek zorunda kalmaktadır. Fakat bu zorunluluk hali örgüt ve örgüt çalışanları açısından birtakım problemlerin yaşanmasına zemin hazırlamaktadır. Örgüt nezdinde miktarı ve hızı gün geçtikçe artan değişim girişimlerine bağlı olarak sürecin istenilen şekilde planlanamaması, bilgi eksikliği ya da değişim sürecini gerçekleştirmeye gönüllü olmama gibi nedenlerle çoğu zaman maliyet artışı ve performansta azalma ile karakterize edilen başarısızlıklara; örgüt çalışanlarında ise tükenmişlik, kaytarma, iş yavaşlatma, örgüte olan bağlılıkta ve iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyetinde ve iş gücü devir oranlarında artma gibi olumsuz birtakım problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Freedman, 1992, s. 89).

Son zamanlarda yapılan birçok çalışmada değişim sürecinin hızı ve miktarındaki artışa bağlı olarak sürece uyum sağlayamayan çalışanların değişim yorgunluğu (change fatigue) yaşama durumlarında da artış olduğu ifade edilmektedir (Chung ve diğerleri, 2017, s. 1133). Değişim yorgunluğu örgüt çalışanlarının gerçekleştirilen değişim girişimlerini aşırı algılamaları neticesinde yaşamış oldukları bitkinlik ve tükenmişlik gibi olumsuz duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (McMillan ve Peron, 2013, s. 26). Bu durumun temelinde örgüt çalışanlarının değişimi ve dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik sayısız uygulama gerçekleştirmek durumunda kalmaları ve sonrasında duygusal ve bilişsel kaynakların tükenmesine bağlı olarak bilinçsizce iş ile ilgili her şeyden kaçınma istekleri yer almaktadır (Taris, 2006, s. 316). Rafferty ve Griffin (2006, s. 1154-1155) örgüt kapsamında daha önceden başlatılan değişimlerin ve hâlihazırda örgütte süregelen yeni değişim süreçlerinin çalışanları talep edilen ek görevleri yerine getirme ve yeni iş süreçlerine uyum sağlama gibi konularda zorladığını, bu durumun iş ile ilgili gerginliğe neden olduğunu, ilerleyen zamanlarda ise değişim sürecinin gerekliliği kapsamında çalışanların tüm bilişsel ve duygusal kaynaklarını tükettiğini ve bu tükenmişlik neticesinde değişim yorgunluğu yaşadıklarını belirtmektedirler. Başlangıçta bireysel düzeyde ortaya çıkan değişim yorgunluğu çalışanların üretkenliklerinde azalmaya neden olarak performanslarının düşmesine, örgüte olan bağlılıklarının zayıflamasına, işten ayrılma niyetlerinin artmasına ve daha uzun vadede maliyetlerin artması ve verimliliğin azalmasına bağlı olarak örgütün rekabet etme yeteneklerinin zarar görmesine neden olmaktadır (Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 13; Perel, 2015, s. 9-10).

Literatür incelendiğinde, aşırı değişim girişimlerinin yanı sıra örgütün yapı, yönetim, iletişim ve liderlik gibi dinamikleri ile paylaşılan değer, inanç ve normlara ilişkin kültürel değerlerinin değişim yorgunluğunun önemli belirleyicileri olduğu ifade edilmektedir. Çalışan katılımının göz ardı edildiği, yatay iletişimden ziyade dikey iletişimin baskın olduğu ve motive edici faktörlerle çalışan davranışlarının örgütün amaçları doğrultusunda hareket ettirilmediği örgütlerde çalışanların değişim sürecine oldukça zor uyum sağlayacakları ve böylelikle değişime bağlı yorgunluk yaşama olasılıklarının artacağı ileri sürülmektedir. Bununla birlikte bu tür örgütlerde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin artacağı, örgüte olan bağlılıklarının ise azalacağı ifade edilmektedir (Perel, 2015, s. 10).

Değişimin, dönüşümün, makro ve mikro düzeyde gerçekleştirilen reformların en fazla yaşandığı sektörlerin başında hiç şüphesiz sağlık sektörü gelmektedir (Ürek ve diğerleri, 2019, s. 90). Bu sektörde değişim sürecinin yönetilmesi ise oldukça hassas dengeler üzerine kuruludur. Değişim süreci doğası gereği bir taraftan mevcut beklentilerin değişmesini ve dönüşmesini hedef alırken, diğer taraftan yeni birtakım beklentilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu noktada dengeyi sağlamak sağlık sektöründe faaliyette bulunan yöneticiler ile sağlık profesyonelleri arasındaki duygusal ilişkileri yönetebilmek açısından oldukça önemlidir. Sağlık sektöründe bu dengenin bozulması hasta ve hasta yakınlarının almış oldukları hizmete doğrudan yansıtacağından, süreci yöneten kişilerin duyarlı ve her kesimin beklentisini karşılayacak şekilde tavır sergilemesi gerekmektedir (Duck, 1999, s. 61).

Sağlık sektöründe değişimin hızı ve sıklığı daha çok tıp alanında meydana gelen teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan değişikliklere, yeni bilgi edinme ve uygulamaya yönelik iş akışlarında meydana gelen yeniliklere, özellikle hasta ve hasta yakınlarının artan taleplerine istinaden gerçekleştirilen sistem ve altyapıya özgü yeni uygulamalara, sağlık kaynaklarının verimli ve güvenli kullanımı için ölçek ekonomisine dair gerçekleştirilen reformlara göre şekillenmektedir (Camilleri ve diğerleri, 2018, s. 655). Sağlık hizmetlerinde yaşanan bu baş döndürücü değişimlerin yansımaları özellikle tanı ve tedaviye yönelik uygulamalarda daha yoğun hissedilmektedir. Bu durum sürece uyum sağlayamayan sağlık çalışanlarının değişime yönelik motivasyonlarını olumsuz

yönde etkileyerek stres yaşamalarına zemin hazırlamaktadır (Schneider ve Gunnarson, 1991, s. 542). Bunun yanı sıra sağlık kurumlarında meydana gelen büyüme ya da küçülme gibi makro düzeyde gerçekleştirilen yapısal değişiklikler sağlık çalışanlarında tükenmişlik gibi psikolojik etkilerinin yanı sıra hastalık sayısı ve işe devamsızlık oranlarında artışa bağlı olarak hizmetin aksamasına neden olabilecek olumsuzluklara da zemin oluşturmaktadır (Alexanderson ve Norlund, 2004, s. 7; Calnan ve diğerleri, 2000, s. 297; Michie ve Williams, 2003, s. 3-4; Vahtera ve diğerleri, 2000, s. 485).

Literatürde değişim yönetimi ve bu sürece öncülük etmesi bakımından sağlık çalışanları içerisinde hemşirelerin oynadığı rolün önemini vurgulayan birçok çalışma yer almakta (Skelton-Green, 1995, s. 8; Cutcliffe ve Bassett, 1997, s. 241; McPhail, 1997, s. 199; Bonalumi ve Fisher, 1999, s. 69; Carney, 2000, s. 265; Baulcomb, 2003, s. 275; Carney, 2004, s. 13; Cork, 2005, s. 40-41; Deegan ve diğerleri, 2005, s. 24) ve bu sürecin olumsuz sonuçlarından en çok etkilenen meslek grubunun hemşireler olduğu ifade edilmektedir (Brown ve diğerleri, 2018, s. 306; McMillan ve Peron, 2013, s. 27). Değişim sürecinin yıkıcı etkisi hemşirelerde bir yandan hastalık sürelerinde ve iş gücü devir oranlarında artışın meydana gelmesi ve bununla birlikte işten ayrılma niyetinde artış, örgütsel bağlılıkta azalma, düşük motivasyon gibi bilişsel ve duygusal durumların yaşanması şeklinde kendisini gösterirken, diğer yandan tükenmişlikle seyreden ve örgütsel anlamda doğrudan hasta bakım kalitesini olumsuz yönde etkileyen, dolaylı olarak da örgütün maliyetlerinde artışa ve performansında azalmaya neden olan değişim yorgunluğunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Wu ve diğerleri, 2006, s. 234; Hansson ve diğerleri, 2008, s. 70-71; Camilleri ve diğerleri, 2018, s. 656; McMillan, 2016, s. 223). Bununla birlikte herhangi bir değişim girişimi tamamlanmadan yeni değişim süreçlerine girişilmesi hemşirelerin iş yüklerini artırmakta, hasta bakım kalitesine yönelik uygulamalarını olumsuz yönde etkilemekte, sağlık yöneticilerinin ise bu süreci yönetebilme kapasitelerini önemli ölçüde kısıtlamaktadır (Chung ve diğerleri, 2017, s. 1134).

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde bireysel düzeyde ortaya çıkan fakat uzun vadede örgütün performansını ve stratejik hedeflerine ulaşma yeteneğini olumsuz yönde etkileyen değişim yorgunluğu ile ilgili yürütülen çalışma sayısının oldukça sınırlı

olduğu dikkat çekmektedir. Aynı zamanda toplumsal refahın artırılmasına yönelik hastalara kaliteli hizmet sunmayı temel amaç edinen hemşireler üzerinde değişim yorgunluğuna ilişkin yapılan çalışma sayısının da sınırlı olduğu görülmektedir (Camilleri ve diğerleri, 2018; Brown ve diğerleri, 2018, McMillan ve Peron, 2013; Ead, 2015). Dolayısıyla temelde değişim yorgunluğu ile algılanan örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeyi, değişim yorgunluğunun tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmeyi, değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemeyi ve son olarak örgüt kültürünün değişim yorgunluğu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmanın literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Bu çalışma toplam yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel değişim kavramının genel çerçevesi çizilmekte ve bu süreci etkileyen temel faktörler ele alınarak sağlık sektöründe değişim süreci detaylandırılmaktadır. İkinci bölümde değişim yorgunluğunun kavramsal çerçevesinden, değişim yorgunluğu ile ilişkili olduğu ileri sürölen kavramlardan, değişim yorgunluğu ile baş etme yöntemlerinden, sağlık sektöründe değişim yorgunluğunun öneminden ve bu alanda yapılan çalışmalardan bahsedilmektedir. Üçüncü bölümde değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Ayrıca aynı bölümde örgüt kültürü ile tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilere değinilmektedir. Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın metodolojisine, beşinci bölümünde araştırmaya ilişkin bulgulara, altıncı bölümde bulgulara ilişkin tartışmalara, son bölümde ise elde edilen bulgular ışığında ortaya koyulan sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

1. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak örgütsel değişimin kavramsal çerçevesi ve önemi, örgütsel değişimin amaçları, örgütsel değişim sürecinde rol oynayan aktörler ile örgütsel değişime neden olan içsel ve dışsal faktörler açıklanmaktadır. Sonrasında ise sağlık sektöründe değişim konusu ele alınmaktadır.

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE ÖNEMİ

Günümüzde değişimin yaşanmadığı herhangi bir sektör neredeyse bulunmamaktadır ve yaşanan bu değişimler eskiye kıyasla daha kapsamlı, farklı ve en önemlisi oldukça hızlı gerçekleşmektedir (Ead, 2015, s. 505). Gerek inovasyon hızının artması, gerek insanların değişen talepleri ve davranışlarının çeşitlenmesi, gerekse de politik, ekonomik ve sosyokültürel alanlarda yaşanan değişimler özellikle örgütleri ve süreçlerini bu değişikliklere uyum sağlamaya zorunlu hale getirmektedir (Çalışkan, 2019, s. 17). Bu kapsamda örgütler açısından değişimin önemine “*Değiş veya Yok Ol!*” sloganıyla dikkat çeken Abrahamson (2000, s. 75) değişime ayak uyduramayan örgütlerin faaliyetlerine devam etmelerinin mümkün olmayacağını altını çizmektedir.

Literatürde değişim kavramının geçmişten günümüze kadar birçok araştırmaya konu edildiği, hâlihazırda da üzerinde oldukça fazla araştırmanın yapıldığı güncel bir konu olduğu ve birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin; değişim ile ilgili çeşitli araştırmalar yapan Robbins ve Judge (2013, s. 263-264) değişimi herhangi bir konuda mevcut durumla ilgisiz, farklı şeyler yapmak olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte Toffler (1989, s. 36) değişimi başlangıcı ve sonu olan, belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelmiş ve birbiri ardına gerçekleşmiş olaylar dizisi olarak; Blake ve Jarvenpaa (1991, s. 33-34) ise sistem içerisinde bir durumun başka bir duruma planlı ya da plansız bir şekilde dönüşmesi olarak nitelendirmektedirler.

Değişim kavramının yönetim alanında önemsenebilirliğe başlaması ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle beraber ekonomik, kültürel, teknolojik ve politik alanlarda yaşanan gelişmelerin örgütlerin yapı ve süreçlerini de etkilediğinin anlaşılmasıyla başlamıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana küreselleşmenin artmasıyla beraber stratejik anlamda varlığını sürdürmeye ve rekabet avantajı kazanmaya çalışan örgütler çevrelerinde meydana gelen değişimleri takip etme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmışlardır (Çalışkan, 2019, s. 7; Koçel, 2013, s. 668). Bu gelişmelerle beraber etkisinin ve öneminin altını çizildiği örgütsel değişim kavramı birçok araştırmacının ilgi odağı haline gelmiştir. Örgütlerde değişimin hızlı ve sürekli olduğunu ileri süren Sharma (2007, s. 1-2) değişimin hayatın bir parçası olduğunu, zamanın bile değişimin olmadığı durumlarda anlamını ve önemini yitirdiğini, herhangi bir eşyanın, insanın, sürecin, olgunun ya da durumun değiştiği noktada örgütlerde de değişimin kaçınılmaz olduğunu altını çizmiştir.

Genel olarak değişim kavramının *“herhangi bir şeyin önceki durumundan farklı olarak yeni bir duruma dönüşmesi”* şeklinde tanımlanması oldukça kolayken, örgütsel değişimi tanımlamak tam aksine oldukça zordur (Abbas, 2018, s. 20). Geçmişten günümüze kadar birçok araştırmacı ve teorisyenin çalışmalarına konu edinilen örgütsel değişim kavramı farklı perspektiflerden ele alınarak değerlendirilmiş ve bu durum kavram ile ilgili farklı görüş ve tanımlamaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Joudeh (2009, s. 36) örgütsel değişimi örgütü etkileyen iç ve dış güçlere karşı örgütün tüm unsurlarında gerçekleştirilen dönüşüm; Aswathappa (2009, s. 120) ise etkililiği artırmak amacıyla örgütün mevcut durumundan gelecekte olmak istediği duruma doğru geçtiği süreç olarak tanımlamaktadır. Christion ve Stadlander (2006, s. 18)'e göre örgütsel değişim bugünden elde edilen fırsatların gelecek için temel oluşturduğu sosyoekonomik bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Daft (2015, s. 426) ise örgütsel değişimi çevrede meydana gelen değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan tüm yeni fikir ve davranışlara uyum olarak tanımlarken, değişimin örgütü mevcut durumdan gelecekte istenilen duruma taşıyan bir araç olduğunun altını çizmektedir. Benzer şekilde Owens (1987, s. 243) örgütsel değişim kavramını örgütün amaçlarının daha etkili bir şekilde yerine getirilmesi ve gelecekte örgütü var olduğu noktadan daha üst seviyeye

taşıyacak hedeflerin belirlenmesinde örgüte avantaj sağlayan, planlanmış ve alışılmışın dışındaki faaliyetlerin tümü olarak ifade etmektedir.

Değişimin örgütün hemen hemen tüm faaliyetlerini kapsadığını dile getiren Andriopoulos ve Dawson (2009, s. 14) örgütsel değişimi örgütün tüm işlerini düzenleme, organize etme ve iş yapma usul ve esaslarında yeni yollar keşfetme süreci olarak; Öztop (2014, s. 301) ise örgütte en kısa sürede, en kaliteli ve rakiplerine üstünlük sağlayacak şekilde mal ve hizmet üretmeye yarayan yeni bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel değişim kavramını bütüncül bir bakış açısıyla ele alan Çalışkan (2019, s. 8)'ın yaptığı tanımlamaya göre ise örgütsel değişim örgütlerin etkileşimde buldukları tüm çevresel dinamiklere bağlı olarak uzun vadede faaliyetlerini sürdürmek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla örgütün tamamında ya da alt sistemlerinde gerçekleşen ve olumlu ya da olumsuz birtakım farklılıklara neden olan süreçlerin bütünü olarak ifade edilmektedir.

Örgütler yaşayan canlı organizmalardır ve tıpkı insanlar gibi çevrede meydana gelen değişikliklere karşı iç dengelerini koruma eğilimindedirler. Sistem Yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde sistemi oluşturan çalışanlar, yöneticiler, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapıları, çevre, iletişim mekanizmaları, karar verme ve işbirliği gibi parçaların hepsi birbiriyle etkileşim içerisinde. Sistem bu parçaların dengede kalması ve herhangi bir değişim sürecinde ortaya çıkabilecek problemlerin varlığında kendi kendini düzeltebilecek bir mekanizma oluşturması için enerji sarf etmektedir. Tıpkı insanlar gibi değişen çevre şartlarına karşı dengede kalmaya ve böylelikle istikrarlı yapılarını korumaya gereksinim duyan örgütlerin bu özelliği "*homeostazis (dengeleşim)*" olarak nitelendirilmektedir (Davis, 1984, s. 213).

Örgütlerde değişim genellikle müşterilerin değişen talep ve ihtiyaçlarına cevap verme, rakiplerin piyasaya giriş çıkışlarını engellemek için stratejiler geliştirme ya da toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği gibi örgütün süreçlerinde yeniliği ve verimliliği artıracak uygulamaları gerçekleştirme gibi durumlara bağlı olarak yaşanmaktadır (Al-

Nimran, 2006, s. 53). Bu bağlamda çevredeki dinamiklere bağlı olarak değişimin ne zaman, nerede, hangi koşullarda meydana geleceğinin belirsizliğiyle karşı karşıya kalan örgüt yöneticilerinin bu süreçle baş edebilmek için hem değişimin içeriğini iyi anlama hem de örgütlerine uyarlama konusunda oldukça yoğun çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Hersey ve Blanchard, 1977, s. 273).

Değişim süreci doğası gereği karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çoğu araştırmacı ve teorisyen belirsizliğin yüksek derecede hissedildiği bu karmaşık yapıda değişim girişimlerinin neden genellikle başarısızlıkla sonuçlandığının ve başarılı bir şekilde bu sürecin nasıl yönetilebileceğinin cevaplarını aramaya yönelik çok sayıda çalışma yapmaktadırlar (Jacobs ve diğerleri, 2013, s. 773). Çünkü örgütlerde değişim bir yandan mevcut birtakım sorunlara çözüm yolları geliştirmeye katkıda bulunurken diğer yandan birçok problemin yaşanmasına da zemin hazırlamaktadır. Bu durumda yöneticiler değişimin getirdiği bu problemlerle baş edebilme mekanizmaları geliştirmek ya da değişime karşı tüm kapılarını kapatmak zorunda kalmaktadırlar (Alagöz, 2016, s. 89).

Örgütlerdeki değişim olgusunun öneminin altını çizen Barnett ve Carroll (1995, s. 219)'a göre bir örgütteki değişim belirli bir zaman dilimi içerisindeki iki nokta arasında gerçekleşmektedir. Başlangıç noktası örgütün şu anki durumunu ifade ederken bitiş noktası değişim sonrası durumu ifade etmektedir. Değişimin yönü ve şiddeti ise bu iki nokta arasındaki farklılıkların karşılaştırılmasıyla belirlenmektedir. Bu karşılaştırmanın sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için bitiş noktasındaki örgüt içi değişimlerin içeriğinin örgütün stratejileri bakımından tüm yönleriyle analiz edilmesi ve belirsizliğin getireceği olası olumsuz koşulların önceden öngörülmesi gerekmektedir.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Günümüzde yaşanan ekonomik dalgalanmalar, teknolojik alanlarda meydana gelen yenilikler, pazar koşulları, çeşitlilik gösteren müşteri ihtiyaçları ve rekabetin artmasına bağlı olarak büyük bir çevresel baskıyla karşı karşıya kalan örgütler kendi içlerinde bu baskılara cevap verebilmek için tüm faaliyetlerinde birtakım değişiklikleri gerçekleştirme çabası içerisine girmektedirler (Koç, 2014, s. 5). Örgütler için değişim

kaçınılmazdır ve değişime yönelik yapılan tüm bu çabaların temelinde hedeflenen amaçların başarılması arzusu yer almaktadır (Hussey, 1997, s. 12). Değişime yönelik hedeflenen bu amaçlardan bazıları aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Etkililiği Artırmak: Değişimin örgütler açısından en önemli amaçlarından birisi olan etkililik, işin gereklilikleri ile bu işi yapacak olan çalışanların yeteneklerinin birleştirilmesini ifade eden bir kavramdır. İşin gereklilikleri ile çalışan yetenekleri arasındaki uyumsuzluk örgütün etkililiğinin azaldığını göstermekte olup, örgütün değişime gitmesi gerektiğinin bir işareti olarak kabul edilmektedir. Bu durum daha çok teknolojik alanda yaşanan gelişmeler ve müşteri ihtiyaçlarının değişmesi gibi çevresel faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 250).

Verimliliği Artırmak: Örgütsel değişimin temel amaçlarından bir diğeri örgütün tüm faaliyetlerinde minimum girdi ile maksimum çıktıyı elde ederek örgüt içi verimliliği artırmaktır. Verimlilik ile daha az insan gücü, maliyet, zaman ve kaynak kullanarak daha yüksek miktarda ve kalitede mal ve hizmet üretmek amaçlanmaktadır. Bunu sağlamak için örgütler yapılan tüm işler, kullanılan kaynaklar, örgütsel ilişkiler, çalışanlar ve iş yapma usul ve esaslarında bir dizi değişikliğe gitmek zorunda kalmaktadırlar (Yenigürbüz, 2017, s. 8).

Büyüme: Büyüme örgütün hem niteliksel hem de niceliksel anlamda gelişmesi olarak tanımlanmaktadır. Satış ve üretim miktarı, çalışan sayısı, harcanan enerji miktarı, sermaye, yatırım miktarı, hammadde ve pazar payı gibi unsurlar niceliksel büyümeyi; örgütün hâlihazırda kullandığı teknoloji, misyon ve vizyonu, yönetim tarzı ve çalışan yetenekleri ise niteliksel büyümeyi ifade etmektedir (Dinçer, 2013, s. 48). Örgütler değişen çevre koşullarında belirli bir büyüklük sınırına kadar faaliyetlerine devam edebilmekte, sınırın aşıldığı noktada ise değişim zorunlu hale gelmektedir. Değişimin gerçekleşmesiyle beraber örgütler de büyümeye devam etmektedirler (Koç, 2014, s. 6).

Süreklilik Sağlamak: Örgütlerde değişime gidilmesinin en büyük amaçlarından birisi de örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Süreklilik, örgütlerin uzun süre varlıklarını korumalarını ve devam ettirmelerini ifade etmektedir. Değişimin getirdiği yenilikleri

benimseyemeyen örgütlerin süreklilik sağlaması mümkün değildir. Gelişmelerin hızına bağlı olarak değişimin getirdiği belirsizlikte sürekliliği sağlamak ise çevresel değişikliklere karşı esnek davranamayan örgütlerin varlıklarını tehdit etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 210).

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak: Örgüt içerisinde faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve beklenen hedeflere kısa sürede ulaşılabilmesi için örgüt çalışanlarının bu amaçlara yönelik motive edilmesi gerekmektedir. Zaman içerisinde tekdüze çalışma şartlarına bağlı olarak çalışanlarda işe karşı isteksizlik ortaya çıkabilmektedir. Örgütlerde değişimin meydana gelmesiyle beraber bu monotonluktan kurtulan çalışanlar arasındaki bağ kuvvetlenmekte, yeni bilgi ve beceriyle iş yapabilme kapasiteleri artmakta ve böylelikle örgütün etkinliği, verimliliği ve büyüme hızı artış göstermektedir (Yenigürbüz, 2017, s. 9; Koç, 2014, s. 7-8).

Yenilik Sağlamak: Değişimin yeniliğe ilişkin amacı daha çok yeni geliştirilen araç ve gereçlerin örgüt kapsamında kullanılmasıyla ilgilidir. Özellikle teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişimlere bağlı olarak amaçlarını kısa sürede gerçekleştirmek isteyen örgütler bilgi işlem sistemleri ve kullanılan teknolojik malzemeler gibi konularda bir dizi değişikliğe giderek hem rekabet açısından birçok avantaj elde etmekte, hem de tüm yapı ve işleyişlerini güncel ve dinamik tutmaktadırlar (Kesmen, 2014, s. 20).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ROL OYNAYAN AKTÖRLER

Örgütsel değişim birçok unsurun yanı sıra hem örgüt içinden hem de örgüt dışından kişilerin rol aldığı ve katkı sağladığı dinamik bir süreçtir. Bu süreçte rol oynayan aktörler değişim lideri, çalışanlar, danışmanlar ve yöneticiler ile değişim ajanından oluşmaktadır. Bu aktörlerin değişimle ilişkisi aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Değişim Lideri: Değişim sürecinin bir parçası olan ve bu sürecin başarıyla yönetilmesine katkıda bulunan kişilerin başında değişim liderleri gelmektedir. Liderlerin değişim sürecinde üstlendikleri temel misyon çalışanların kişisel bilgi ve

yeteneklerini değişimin amaçları doğrultusunda yönlendirmek, bunun yanı sıra sürece katkı sağlayacak yeni fikirler öne sürmektir (Şahin, 2017, s. 10). Örgütsel değişim sürecini stratejik açıdan ele alan Gill (2003, s. 309)'e göre değişim, bir örgütün mevcut durumundan gelecekteki herhangi bir duruma doğru yolculuğa çıkması ve yolculuk boyunca ortaya çıkan tüm sorunların üstesinden gelme sürecidir. Bu sürecin başarıyla yönetilebilmesinin temelinde ise liderlik anlayışı yer almaktadır.

1980'li yıllardan sonra önemi giderek artan değişim liderleri geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak risk alabilen, çatışma ve kriz durumlarını başarıyla yönetebilen, yeni fikirlere açık, değişimi ve dönüşümü vurgulayan bireysel özelliklere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır (Caldwell, 2003, s. 285). Değişim liderleri değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmenin yanı sıra değişim faaliyetlerini aşamalı bir şekilde uygulamakta ve örgütteki tüm çalışanlara ilham vererek öğrenmeye açık ve sürekli gelişme konusunda istekli bir atmosfer oluşturmaktadırlar (Moran ve Brightman, 2000, s. 68). Ayrıca değişim liderleri değişim sürecini planlarken tüm çalışanların aktif katılımlarını sağlamakta, uygulamaya geçmeden önce süreç ile ilgili örgüt çalışanlarını bilgilendirmekte ve böylelikle değişime direnci en az düzeye indirerek sürecin başarıyla sonlandırılmasına katkı sağlamaktadırlar (Griffith-Cooper ve King, 2007, s. 14). Bunun yanı sıra değişim liderleri değişim sürecini zorunluluktan ziyade bir fırsat olarak görmekte, değişimin gerekliliğini sorgulayarak ve örgüt çalışanlarına sorgulatarak ortak bir uzlaşa sağlamakta, değişim sürecinin başlatılmasından uygulanmasına ve örgütün tüm faaliyetlerine nüfuz ettirilmesine öncülük etmektedirler (Drucker, 2014, s. 100).

Örgütlerde değişim sürecinin başarıyla yönetilebilmesi hız, esneklik ve yetenek gibi faktörlerin dışında etkili bir liderlik anlayışını zorunlu hale getirmektedir. Bu liderlik anlayışını benimseyen örgütlerde değişim sürecine dâhil olan kişiler kendilerini yeni fikirlere ve uygulamalara açabilmekte, bunun yanı sıra eski varsayımları geride bırakıp yeni varsayımları kolayca benimseyebilmektedirler. Nitekim değişim liderlerinin değişim sürecindeki öneminin altını çizen Moran ve Brightman (2000, s. 68-69) bu liderlerin yeni örgütsel değişimlerle çalışanları uyumlu hale getiren ve gerekli kaynakları sağlayan, çalışanların değişimin getirdiği yeni uygulamaları test etmelerine olanak tanıyan, sürecin başarıyla sonuçlandırılması için özveride bulunan, bir taraftan

başarıya odaklanırken diğer taraftan başarısızlığa neden olan faktörleri araştıran, değişimle beraber kimin, nerede, ne zaman, hangi işten sorumlu olacağını planlamasını yapan kişiler olduklarını ifade etmektedirler. Örgütlerde değişim liderliği kavramının çoğu kez göz ardı edildiğini ifade eden Crom ve Bertels (1999, s. 163) ise bu liderlerin değişim odaklı örgütlerde çalışanların yeteneklerini geliştirdiklerinin, kültürlerarası, işletmeler arası ya da işlevler arası öğrenmeyi teşvik ettiklerinin ve sürdürülebilir sonuç odaklı değişim sürecine katkıda bulduklarının altını çizmektedirler.

Çalışanlar: Örgütsel değişim sürecinde rol oynayan ve bu süreçten olumlu ya da olumsuz en fazla etkilenen grubun örgüt çalışanları olduğu ifade edilmekte ve bu sürecin başarıyla yürütülebilmesi ve istenilen hedeflere ulaşılabilmesi konusunda çalışan katılımının sağlanmasının örgüt açısından hayati öneme sahip olduğu belirtilmektedir (Crom ve Bertels, 1999, s. 163).

Değişim süreci örgüt içerisinde özellikle çalışanları etkileyen ve yoğun stres yaşamalarına neden olan bir durumdur. Kezar ve Eckel (2002, s. 299) bunun nedeninin değişimin doğası gereği içerisinde belirsizliği ve riski barındırmasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler. Değişim sonrasında yaşanan gelişmelere bağlı olarak çalışanlarda güven düzeyinde azalma, kalıplaşmış davranış ve tutumlardan vazgeçememe, belirsizlik korkusu yaşama veya değişimin getirdiği yeniliklere kayıtsız kalma gibi nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan değişime direnç en sık karşılaşılan problemler arasında yer almaktadır (Iverson, 1996, s. 122). Modigliani ve Rochat (1995, s. 108)'ın mevcut otoriteye itaati etkileyen faktörler üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin nedeninin etik değerlerinden kopamamaları olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra değişim sonrasında ihtiyaç duyulacak bilgi ve yetenek gereksinimleri de çalışanların direnç göstermesine neden olan diğer bir faktör olarak ifade edilmektedir (Iverson, 1996, s. 122). Özellikle stratejik olarak gerçekleştirilen değişimler iş güvenliği, statü ve güç gibi faktörleri etkilediğinden (Werther, 2003, s. 36) çalışanların ekonomik anlamda kendilerini güvensiz hissetme, sosyal dengelerde bozulma ya da statü kaybı gibi psikolojik tehditlerle karşı karşıya kalmalarına neden olmakta ve bu durum da değişimin getireceği yeniliklerin benimsenmesini zorlaştırmaktadır (Dawson, 1995, s. 37).

Değişimle beraber çalışanların mevcut duruma olumsuz tepki gösterebilmeleri gibi değişimin getirdiği yenilikleri kabullenip istenilen amaçlara ulaşmada çaba sarf etmeleri de söz konusu olabilmektedir. Bunun yanı sıra özellikle bilişsel olarak değişimin gerçekleşip gerçekleşmemesi konusunda kararsızlık yaşayan çalışanlar da tepe yönetimin baskısıyla beraber değişimi kabullenmek zorunda kalmaktadırlar (Piderit, 2000, s. 787-788). Burada dikkat edilmesi gereken asıl konu her ne sebeple olursa olsun çalışanlara gereğinden fazla iş yükü verilerek kırılma noktalarının üzerine geçmemektir. Aksi takdirde değişime karşı direncin yaşanması söz konusu olabilecektir (Woodward ve Hendry, 2004, s. 160).

Değişim sürecinin başarıyla yürütülebilmesi için çalışanların motive edilmesi büyük önem arz etmektedir. Bunu sağlayabilmek için de öncelikle çalışanlara değişim programı hakkında bilgi verilmesi, sonrasında ise edindikleri bilgileri uygulama konusunda desteklenmeleri gerekmektedir (Crom ve Bertels, 1999, s. 163).

Yöneticiler: Bir örgütte değişim sürecinin başlamasına, hangi konularda ya da alanlarda değişimin gerçekleşeceğine, sürecin ne zaman başlayacağına ya da bu sürece kimlerin dâhil edileceğine yöneticiler karar vermektedir. Değişimin planlanmasının ve koordine edilmesinin yanı sıra örgüt çalışanlarının süreci benimsemeleri ve katılımlarının sağlanmaları konusunda da en büyük çabayı sarf etmesi gereken kişilerin yine hiç şüphesiz yöneticiler olduğu ifade edilmektedir (Kotter, 1995, s. 62).

Değişimin getireceği yenilikleri süreçlere adapte etmek her örgüt için zorlu bir süreçtir. Bu sürecin başarıyla yönetilebilmesi için otokratik kontrol anlayışına sahip eski tip yöneticilerden ziyade; demokratik, yeniliği ve çalışan katılımını esas alan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır (Johnson, 2004, s. 169). Bunun yanı sıra yöneticilerin bu süreci yönetmeye istekli olmaları, sürecin getireceği yenilikleri benimsemeleri ve değişimle beraber örgütün başarıya ulaşacağına dair inançlarının da tam olması gerekmektedir. Nitekim yöneticiler değişim sürecinin aktif destekleyicisi değilirse, gerçek anlamda bu sürecin başarıyla sonuçlanması da mümkün değildir (Kotter, 1995, s. 62).

Yöneticiler ile örgütsel değişim süreci arasındaki ilişkiyi ele alan birçok çalışmada yöneticilerin çoğunun değişimin asıl amacına odaklanmaktan ziyade farklı çıkar ilişkilerini göz önünde bulundurdıklarından süreci olumsuz yönde etkileyebildikleri belirtilmektedir. Örneğin; Saka (2003, s. 489) değişim yönetimi konusunda yapmış olduğu çalışmasında yöneticilerin çoğunun politik çıkarları doğrultusunda süreci yönettiklerini, bu durumun da örgütü asıl amacından uzaklaştırdığını ifade etmektedir. Bununla birlikte tepe yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında yaşanan olumsuzluklar da süreci sekteye uğratabilmektedir. Tepe yöneticiler stratejik amaçlarını gerçekleştirmek, yeni rekabet avantajları kazanmak ve olası riskleri ortadan kaldırmak amacıyla değişimi bir fırsat olarak değerlendirmektedirler. Fakat orta düzey yöneticilerin çoğu bu durumu üst düzey yönetimin bir direktmesi olarak kabul edebilmekte ve buldukları pozisyonlarını kaybetme korkusuyla değişim konusunda daha pasif davranışlar sergileyebilmektedirler (Strebel, 1996, s. 86).

Danışmanlar: Bir örgütte herhangi bir konu hakkında bilgisine, düşüncesine ve uzmanlığına başvuru alan kişi danışman olarak nitelendirilmektedir (Şahin, 2017, s. 14). Tanımı gereği değişim liderlerine benzetilmekle beraber danışmanlar, liderler gibi değişim sürecine yön vermekten ziyade genellikle örgüt çalışanlarına destek hizmeti vermektedirler (Fincham, 1999, s. 344). Bir diğer ifade ile; danışmanların geleneksel örgüt yapısı içerisindeki konumu yapılandırıcı, bilgi sağlayıcı, proje lideri ya da üyesi şeklindedir. Stratejik amaçlar doğrultusunda değişime yönelen çoğu modern örgüt yapısında ise işi kolaylaştıran ve destekleyen görevlerinin yanı sıra, toplantıların planlanmasından çalışanların yönlendirilmesine kadar daha merkezi konumdaki görevlerde de yer almaktadırlar (Poole ve Van de Ven, 2004, s. 89).

Günümüzde yapılan işin niteliğinin sürekli değişmesi, bilgi ve uzmanlık gerektiren faaliyetlerin artmasına bağlı olarak örgütlerin danışmanlık hizmetine yönelik talebi de artmaya başlamıştır. Danışmanların değişim sürecindeki en temel rolü karmaşıklığın ve belirsizliğin yoğun şekilde hissedildiği süreçte kişilere yol göstermek, model ve metodolojiler geliştirmektir. Ayrıca danışmanlar örgüt üyeleri ile iletişimin ve güven ilişkisinin kuvvetlenmesine bağlı olarak örgütsel bağlılığın artmasına katkıda bulunarak değişim sürecinin başarıyla yürütülmesine destek olmaktadır (Fincham, 1999, s. 336).

Değişim Ajanı: Örgütsel değişim sürecinde rol oynayan bir diğer aktör değişim ajanıdır. Değişim ajanı örgütlerde değişimi yönlendirmekten, organize etmekten ve bunun yanı sıra süreci kolaylaştırmaktan sorumlu olan (Massey ve Williams, 2006, s. 669) ve örgütün misyon, vizyon ve örgüt yapısı gibi dinamiklerini derinden etkileyen, değişim süreci boyunca çalışanlarla etkili iletişimde bulunarak ve mevcut bilgi birikimiyle değişim sürecinin başlangıcından sonuna kadar örgütün genel durumunu analiz eden kişiler olarak tanımlanmaktadır (Özmen ve Sönmez, 2007, s. 182). Bir başka tanımlamaya göre değişim ajanı örgüt içerisinde farklı kademelerde yer alan ve hem operasyonel hem de stratejik açıdan değişim sürecine katkıda bulunan kişiler olarak ifade edilmektedir (Pettigrew ve Whipp, 1991, s. 154).

Örgütsel değişim ile değişim ajanı arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalarda değişim ajanının rolünün bazen yöneticiler, bazen danışmanlar, kimi zaman da bir takım ya da grup tarafından üstlenildiği görülmektedir. Örneğin; Caldwell (2003, s. 137-140)'e göre değişim ajanları dört farklı model altında incelenmektedir. Birinci model liderliktir. Bu modelde örgüt içerisinde görev alan liderler değişim ajanı olarak da kabul edilmektedir. İkinci model örgüt içerisindeki orta düzey yöneticiler ve uzmanlardan oluşan yönetim modelidir. Üçüncü model örgüt çalışanlarını değişim süreci içerisinde destekleyen, sorunlara çözüm yolu arayan, değişim sürecinin yürütülmesi ve yönlendirilmesi görevini üstlenen danışmanlardır. Son model ise yöneticilerin, uzmanların, çalışanların ve danışmanların bir araya gelmesiyle oluşan, özellikle büyük ölçekli değişimlerde bilgi birikiminin birleştirilerek etkinliğin artırılması ve farklı yönetsel seviyelerdeki koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunan takımlardır. Bu dört değişim ajanı modelinden hangisinin örgüt için daha uygun olacağı örgütün kültürüne, yapısına, çalışan kapasitesi ve yeteneğine, çevresel faktörlere ve değişimin büyüklüğüne göre farklılık göstermektedir.

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Değişim sürecinde örgütleri temelde zorlayan durum değişimin kendisi değil, tüm süreçlerde değişime neden olan faktörleri belirleyebilme ve süreci başarıyla yönetip yönetememe durumudur. Literatür incelendiğinde örgütlerde değişime neden olan

faktörlerin genellikle içsel ve dışsal faktörler şeklinde gruplandırıldığı görülmektedir (Seren, 2005, s. 43). Bu faktörlerin değişimle ilişkisini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1.4.1. Dışsal Faktörler

Çevre, bir örgütün kendi içerisinde gerçekleşen değişimler ile örgütü etkileyen ve nitelikleri örgütün çıktıları ile değişip gelişen sistemler kümesi olarak tanımlanmaktadır. Açık sisteme sahip olan örgütler çevreden aldıkları girdileri belirli bir süre sonrasında çevreye tekrar çıktı olarak sunmaktadırlar (Koçel, 2013, s. 675).

Örgütün yakın ve uzak dış çevresinde meydana gelen ve özellikle stratejik açıdan değerlendirildiğinde tüm süreçlerindeki uygulamaları direkt ve dolaylı yoldan etkileyen faktörler dışsal faktörler olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörler kimi zaman örgütler için fırsatlar oluştururken, bazı durumlarda da örgütün yapı ve işleyişini tehdit altında bırakmaktadır. Bu durumda örgütler mevcut fırsatlardan yararlanıp olası tehditlerden korunmak amacıyla süreçlerinde birtakım değişiklikleri uygulamak zorunda kalmaktadırlar (Koç, 2014, s. 10). Örgütlerde değişime neden olan dışsal faktörler aşağıda başlıklar halinde sunulmaktadır.

Politik ve Hukuki Faktörler: Politik ve hukuki faktörler örgütün içinde bulunduğu çevreyi etkileyen unsurlar olarak ifade edilmektedir ve örgütün faaliyetlerini düzenleyen ve belirli düzeyde sınırlandırmalar getiren yasaları ve kurumları kapsamaktadır (Uğurluoğlu, 2013, s. 158). Örgütün özellikle stratejilerini etkileyen bu faktörler düzenlenen yasa ve yönetmeliklerle örgütlerde yapısal değişikliklere yol açan dışsal faktörlerin başında gelmektedir. Politik faktörler devlet rejimleri, yönetim şekli, politik istikrar veya istikrarsızlık, teşvik politikaları, iş güvenliği, özelleştirme eğilimleri ve güç dengeleri gibi unsurları ifade etmektedir. Bu unsurlara yönelik alınan kararlar örgütlerin tüm işleyişlerini hem direkt hem de dolaylı yollardan çeşitli şekillerde etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 84).

Yasalar ve yönetmelikler örgütlerin, tüketicilerin ve toplumun çıkarlarını gözetmek ve onları haksız rekabetten korumak amacıyla düzenlenmesine rağmen, çoğu zaman örgütleri ve işleyişlerini sınırlandıran düzenlemeler olarak algılanmaktadır. Fakat devlet sübvansiyonları, patent hakları ve ürün geliştirme yardımları gibi birçok düzenlemenin daha çok örgütleri korumak amacıyla yapıldığı ifade edilmektedir. Örgütlerin dikkat etmesi gereken konu stratejik hedeflerini belirlemek açısından var olan politik ve yasal düzenlemeleri sağlıklı bir şekilde analiz etmek ve uygulamaya geçirmektir (Uğurluoğlu, 2013, s. 158).

Politik çevrede alınan kararların örgütlere yansması daha çok politika yapıcılarının aldıkları kararlar neticesinde çıkardıkları yasalar ve yönetmeliklerle şekillenmektedir. Bu nedenle hukuki faktörler politik faktörlerin somut kurallar hali şeklinde de nitelendirilmektedir. Örgütler birbirleriyle yakın ilişkili bu iki çevresel faktöre bağlı olarak ortaya çıkan yeni düzenlemelere uyum sağlamak için faaliyetlerinde bir dizi değişikliğe gitmek zorunda kalmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 84).

Ekonomik Faktörler: Ülgen ve Mirze (2014, s. 84)'ye göre ekonomik çevre eldeki sınırlı kaynaklarla toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin üretildiği ve elde edilen gelirin ortaklaşa paylaşıldığı ortam olarak tanımlanmaktadır. Bu ortam üretim, paylaşım, değişim, tüketim ve yeniden üretim döngüsü etrafında şekillenen karmaşık bir yapıya sahiptir (Sucu, 2000, s. 24-25). Bu karmaşık yapıda bireylerin ve toplumların ekonomik kararları farklı davranışların ve eğilimlerin ortaya çıkmasına neden olacağından ekonomik alanda yapılacak düzenlemelerin dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 84).

Vergi ve para politikaları, milli gelir, ücret, faiz oranları, arz talep durumu, enflasyon, üretim maliyetleri, fiyat dalgalanmaları ve döviz kuru gibi unsurlar örgütlerin içinde buldukları gidişatı etkileyen ekonomik faktörlerin başında gelmekte ve bu faktörlerde meydana gelen değişimler örgütlerin daha çok stratejik hedeflerine yönelik faaliyetlerini etkilemektedir (Kesmen, 2014, s. 10). Ayrıca küreselleşmeyle beraber ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması ülkelerin ekonomilerini birbirine bağımlı hale getirdiğinden yaşanan değişimler örgütleri sadece ulusal değil, uluslararası alanlarda meydana gelen

ekonomik dalgalanmalara uyum sağlama konusunda da baskı altına almaktadır (Çalışkan, 2019, s. 11; Antep, 2018, s. 98).

Sosyokültürel Faktörler: Toplumu oluşturan bireylerin değer yargıları, inançları ve yaşam biçimleri sosyokültürel çevreyi oluşturan ve bu çevreyi önemli ölçüde etkileyen başlıca unsurlardır. Bu unsurlar bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, aynı sosyal çevreyi ve kültürü paylaşan toplumlarda bile değer yargıları, tutum ve davranışlarda birtakım farklılıklar gözlemlenebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 86).

Örgütler açısından sosyokültürel unsurlar hem örgüt çalışanlarının hem de tüketicilerin davranış ve yaşam tarzlarını etkileyen değerler bütünüdür ifade etmektedir. Örgütün daha çok stratejik hedeflerini etkileyen bu unsurlar mal ve hizmetin üretildiği çevredeki tutum ve davranışlarda meydana gelen değişikliklerden etkilenmektedir. Örgütün genel çevresinde yer alan diğer güçler gibi sosyal güçler de dinamik özelliğe sahip unsurlardır. Bu dinamik unsurlar üretilen mal ve hizmete olan talebi etkileyerek örgütün özellikle stratejik kararlarında değişikliğe gidilmesine neden olmaktadır (Uğurluoğlu, 2013, s. 161).

Teknolojik Faktörler: Örgütleri değişime zorlayan faktörlerden bir diğeri teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişimlerdir. Bu alanda meydana gelen değişimler daha çok üretilen mal ve hizmetin kalitesinin artmasına katkı sağlamakta ve bunun yanı sıra müşterilerin değişen beklentilerine cevap verme, üretim teknikleri, pazarlama ve satın alma davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Öğüt, 2012, s. 155).

Günümüz bilgi toplumlarında özellikle enformasyon teknolojisi alanında meydana gelen değişiklikler bir yandan ülkeler arasındaki sınırların önemini yitirmesi anlamına gelen küreselleşme olgusuna hız kazandırırken, diğer yandan rekabet üstünlüğü elde etme açısından örgütlerin tüm faaliyetlerinin değişim yoluyla yeniden şekillenmesine olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra kitlesel üretimden çok kişiye özel mal ve hizmet sunan organik yapıdaki örgütler teknolojik değişimlerin getirdiği yeniliklerle entelektüel sermaye olarak nitelendirilen örgüt çalışanlarının da yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Çalışkan, 2019, s. 12).

Demografik Faktörler: Demografik çevre unsurları örgütlerin sürekli etkileşimde bulunduğu nüfusun yapısı ve özelliklerini ifade etmektedir. Bu unsurlar içerisinde nüfusun büyüklüğü ve bölgeler arası dağılımı, kadın-erkek oranları, eğitim durumu, göçler, belirli bir gruba ait yaş dağılımları, etnik yapı ve gelir durumu gibi özellikler yer almaktadır (Demir, 2019, s. 97).

Çevresel diğer faktörler gibi demografik unsurlarda meydana gelen değişimler de örgütlerin daha çok stratejik uygulamalarını etkilemektedir. Bu unsurlarda yaşanan değişimler örgütler için çeşitli fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkmasına neden olacağından, fırsatları değerlendirip tehditleri ortadan kaldırmak için birçok örgüt sürecin getirdiği değişim baskısıyla mücadele etmek zorunda kalmaktadır (Uğurluoğlu, 2013, s. 162).

Uluslararası Faktörler: 1960'lı yıllardan önce örgütlerin daha çok buldukları ülke sınırları içerisinde mal ve hizmet üreterek başarıya ulaşması söz konusu iken, 1960 ve 1970'li yıllardan itibaren uluslararası ticaretin gelişmesine bağlı olarak bu başarı kriteri günden güne önemini yitirmeye başlamıştır. Günümüzde küreselleşme olgusuyla beraber artık dünyanın herhangi bir noktasında yaşanan teknolojik bir yenilik başka bir ülkenin kullandığı teknolojiyi anlamsız hale getirebilmekte ya da herhangi bir ülkede yaşanan siyasi bir sorun başka ülkelerin ve dolayısıyla örgütlerin ekonomilerini sekteye uğratabilmektedir (Uğurluoğlu, 2013, s. 166). Ayrıca küreselleşmeyle beraber örgütler için tüm dünyanın ticaret engellerinin kaldırıldığı, tüm ülke ekonomilerinin birbiriyle bağımlı hale geldiği, üretim faktörlerinin serbestçe dolaştığı ve bu gelişmelerin çeşitli uluslararası yasa ve yönetmeliklerle düzenlendiği tek bir pazar haline dönüştüğü görülmektedir (Demir, 2019, s. 104). Bu durum diğer çevresel faktörler gibi örgütler açısından birtakım fırsatların ve tehditlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dünya genelindeki tüm örgütler uluslararası rekabete açık hale geldiğinden (Uğurluoğlu, 2013, s. 166) fırsatları değerlendirme ve olası tehditleri bertaraf etme açısından yaşanan tüm gelişmelerin iyi analiz edilmesi ve bu gelişmelerin gerektirdiği değişimlerin süreçlere uyarlanması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2014, s. 88-90).

1.4.2. İçsel Faktörler

Örgütün iç çevresi çalışanlar, kurum kültürü, örgüt içi davranışlar, iletişim kaynakları ve yönetimin yapısı gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen değişimler daha çok örgütlerin performansını etkilemekte ve bunun yanı sıra tıpkı dış faktörler gibi örgütün stratejik hedeflerinin şekillenmesine de yön vermektedir (Wolff, 2005, s. 146).

Örgütleri kendi iç çevresinde değişime zorlayan birçok neden söz konusudur. Robbins (1990, s. 387) örgüt içi değişim nedenlerini örgütün amaç, misyon ve vizyon hedeflerinin değişmesi, yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, enformasyon sisteminde yaşanan gelişmeler, stratejik birleşmeler ve satın almalar, kârın düşmesi, örgüt çalışanlarının moral ve motivasyonlarının azalması; Koçel (2013, s. 676) ise verimliliğin düşük olması, çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar, motivasyon düzeyinin düşmesi ve çalışanların beklentilerinin artması şeklinde ifade etmektedirler.

Literatürde örgüt içi değişim nedenlerini yukarıdaki gibi farklı açılardan değerlendiren birçok araştırmacı bulunmaktadır. Bu açıklamalar ışığında içsel değişime neden olan ve örgütleri en çok etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

Örgütsel Büyüme veya Küçülme: Örgütlerin daha uzun vadede faaliyetlerine devam edebilmeleri açısından sürekli gelişme ve büyüme eğiliminde olma istekleri örgütsel birtakım değişikliklerin gerçekleştirilmesini de beraberinde getirmektedir (Kesmen, 2014, s. 15).

Büyüme örgütlerin nitelik ve nicelik bakımından gelişmesini ifade eden bir kavramdır (Koç, 2014, s. 16). Diğer bir ifade ile büyüme; örgütlerin kuruluş ile olgunluk aşamaları arasında örgütsel yapı, yönetim süreci, insan kaynakları, üretim miktarı, teknoloji gibi faktörlerde niceliksel ve niteliksel artış olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2013, s. 64). Örgütler genellikle mevcut işlerinden farklı alanlarda faaliyet göstererek, üretim süreçlerindeki hız ve etkililiklerini değiştirerek ya da satın alma veya birleşmeler

yoluyla büyüme girişimlerinde bulunmaktadır. Hangi yolla büyüme gerçekleşirse gerçekleşsin, temelde örgütlerin tüm süreçlerinde değişime gidilmesi söz konusudur (Çalışkan, 2019, s. 13).

Örgütsel büyüme ile değişim süreci arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan ampirik çalışmalarda büyümenin değişimi olumlu ya da olumsuz yönde etkilediğini ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. Yapılan çalışmalardan bazılarında örgütün büyüklüğünün artmasına bağlı olarak bürokrasinin de artacağı ve bu durumun değişimi zorlayacağı ileri sürülürken (Hannan ve Freeman, 1984, s. 155-156; Zeffane, 1996, s. 36), bazı çalışmalarda örgütlerin büyüdükçe faaliyetlerine devam edebilmeleri için gerekli olan kaynaklara daha kolay ulaşabilecekleri ve değişimi daha kolay gerçekleştirebilecekleri ifade edilmektedir (Barnett ve Carroll, 1995, s. 221). Bu durum örgütsel değişimin sadece büyüme faktörüne bağlı değil, örgütün değişim politikasını etkileyen diğer birçok faktör ile beraber değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Örgütlerde değişime neden olan bir diğer içsel faktör ise küçülmedir. Küçülme örgütlerin pazardaki rekabet gücünü, etkililiğini, verimliliğini ve bununla beraber performansını artırabilmesi ve aynı işin daha az çalışanla yapılabilmesi için bilinçli olarak alınan örgütsel bir karardır (Cameron, 1994, s. 192; Pinsonneault ve Kraemer, 2002, s. 191). Küçülme örgütlere daha çabuk karar alma ve dolayısıyla yaşanan gelişmelere ve değişimlere daha çabuk cevap verebilme esnekliği kazandıran, örgütsel büyümede olduğu gibi örgütün tüm süreçlerinde değişime neden olan stratejik bir uygulamadır (Koçel, 2013, s. 430-431).

Performans Düşüklüğü ve Gerileme: Örgütlerin mal ve hizmet üretimi konusunda yeteri kadar kâr elde edememeleri ya da istenilen düzeyde satış yapamamaları gibi nedenlere bağlı gerilemenin söz konusu olması değişimi zorunlu hale getiren diğer faktörler arasında yer almaktadır. Bu durumda örgüt yöneticileri yönetimde daha sıkı bir düzenlemeye gitmek ya da başarılı olan rakip örgütleri izleyerek kârlılıklarını artırabilmek için bir dizi değişim girişimi gerçekleştirmektedirler (Ülgen, 1997, s. 171). Bununla birlikte özellikle insan kaynağı gibi örgütsel kaynakların nitelik ve nicelik

açısından yetersiz olması örgüt performansını olumsuz yönde etkileyerek verimsizliğe neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütler insan kaynakları, üretim ve pazarlama gibi iç süreçlerinde şartların gerektirdiği birtakım değişim kararlarını uygulamaya koymak zorunda kalmaktadırlar (Tetik, 2008, s. 13).

Tepe Yöneticilerin Değişmesi: Buldukları süreç içerisinde teknolojik yeniliklere uyum sağlayamayan, iş süreçlerinde meydana gelen kriz, çatışma gibi olumsuz durumları yönetemeyen, rakiplerine birçok konuda üstünlük sağlayamayan veya yetersiz kalan tepe yöneticilerin değişmesi, değişime neden olan bir diğer faktördür (Sucu, 2000, s. 31).

Örgütlerde tepe yönetimin değişime etkisi iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi, mevcut yöneticilerin işlerinden ayrılarak yerlerine yeni yöneticilerin gelmesi; ikincisi ise, mevcut yöneticilerin öğrenme ve kendilerini geliştirme yoluyla kişisel yaklaşımlarını ve fikirlerini değiştirmeleri ve edindikleri kazanımlarla değişim sürecini gerçekleştirmeleridir. Her iki şekilde de farklı yönetim anlayışına sahip yeni yöneticilerle örgütün amaçları, yapısı, kullanılan teknoloji ve değerleri de beraberinde değişmektedir (Özkara, 1999, s. 42-43).

Geleneksel yönetim yaklaşımına göre tepe yöneticiler sistemin işleyişini kurma, amaçlarını belirleme ve gerçekleştirme, sistem içerisindeki faaliyetleri standart hale getirerek koordine etme ve denetlemeden sorumludurlar. Merkezi yönetim anlayışına sahip bu tip örgütlerde yöneticiler denetim mekanizmalarını sıkı tutmak için yeniliklere karşı çıkmakta ve değişime ihtiyaç duymamaktadırlar. Fakat değişime ve yeniliğe kapalı bu yönetim anlayışına sahip örgütlerin uzun süre pazarda faaliyetlerine devam etmeleri söz konusu olamamaktadır (Tunçer, 2013, s. 402). Bu duruma bağlı olarak örgüt içerisinde yaşanan birtakım problemler yöneticileri geleneksel yönetim anlayışından uzaklaştırarak sistemi değiştirmeye ya da yeniden inşa etmeye yönlendirmektedir (Tokat, 2012, s. 110).

Çalışanların Değişim İsteği: Çalışanlar bir örgütün en önemli entelektüel sermaye kaynağını ifade etmektedir ve örgütsel performansın artması ya da rakiplere üstünlük

sağlayacak yeteneğe sahip olma konusunda en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çalışanların örgütsel değişime bakış açıları ve değişimle birlikte ihtiyaç duyacakları yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olma durumları değişimin yönünü, şiddetini ve başarısını belirleyen en temel faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Çapraz, 2009, s. 72). Değişim süreci öncesinde konu ile ilgili yeteri kadar bilgilendirilmiş çalışanların değişime uyum sağlaması ve sürecin başarısına katkıda bulunması daha kolay olmaktadır. Aksi takdirde süreç ne kadar iyi planlanırsa planlansın çalışanların durumdan rahatsız olmasıyla beraber yönetime karşı güvensizlik, örgütsel bağlılıkta azalma ya da tükenmişlik gibi duygu durumlarıyla karşı karşıya kalma ihtimali artmaktadır. Bu durum da örgütün verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Tarlıg, 2006, s. 630).

1.5. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM

Sağlık hizmetleri toplumu sosyal ve psikolojik yönlerden etkileyen temel hizmetlerden biridir. Toplumun sağlığını doğrudan etkileyen hizmetler olmasından dolayı hem ulusal hem de uluslararası platformlarda politikaların belirlenmesinde de öncelikli sektörlerin başında gelmektedir. Türkiye’de bu sektörde köklü değişikliklerin meydana geldiği ve bu değişikliklerin hem sağlık kurumlarının faaliyetlerini hem de sağlık çalışanlarının mesleki uygulamalarını etkilediği görülmektedir. Genel olarak yapılan bu değişikliklerin temel amacı ise çeşitli tanı ve tedavi yöntemleriyle hastalık, sakatlık ve ölümleri önlemek, kaliteyi, güvenilirliği ve verimliliği artırarak hizmetlerde ve süreçlerde sürekli iyileştirmeler yapmaktır (Kıvanç, 2015, s. 162).

Sağlık sektöründe hizmet veren sağlık kurumlarını değişime zorlayan temel faktörler talep ve arz tarafında yaşanan gelişmeler ile politik ve sosyal alanlarda yaşanan değişimlerdir. Talep tarafında yaşanan gelişmeler hizmeti alan kişilerle ilgilidir. Nüfusun yapısı, doğum ve ölüm oranları, yaşlı ve genç nüfus oranları, hane halkı karakteristikleri, iç ve dış göçler, hastalık yapısı ve kamunun sürekli değişen beklentilerine bağlı olarak yaşanan bu gelişmeler değişim sürecini şekillendiren faktörlerdir. Değişen teknoloji ve klinik bilgi, sağlık insan gücünde yaşanan değişimler arz tarafında yaşanan gelişmeler olup, sağlık hizmeti sunan tüm kuruluşlar ve sağlık

profesyonelleri ile ilgilidir. Kamu otoritelerinin ve sağlık hizmetlerinin finansmanından sorumlu olan kurumların faaliyetlerindeki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan finansal baskılar, araştırma ve geliştirmeye yönelik küresel pazarda yaşanan değişimler ise sağlık kurumlarını değişime zorlayan politik ve sosyal güçlerdir (Çelik, 2012, s. 114-120).

Sağlık hizmetlerinde değişim daha çok süreçlerde (hasta bakım hizmetleri, girişimsel ve girişimsel olmayan tanı ve tedavi yöntemleri gibi) ve yapılarda (entegre hizmet sunumu gibi) meydana gelmektedir. Değişimin seyri bu iki ana faktör üzerinde gerçekleşmekte ve bu sürecin paydaşları olarak nitelendirilen sağlık profesyonelleri, hastalar, hasta yakınları ve diğer teknik faktörler değişim sürecinin başarısında belirleyici rol oynamaktadır (Hernandez ve diğerleri, 2010, s. 11). Bu paydaşların her birinin planlanan bu değişim süreçlerinden ayrı ayrı beklentisi, ihtiyacı ve isteği bulunmaktadır. Bu durum Tablo 1’de kısaca vurgulanmaktadır.

Tablo 1. Sağlık Hizmetlerinde Değişim Sürecinin Temel Paydaşları ve Değişim Sürecinden Beklenti, İhtiyaç ve İstekleri

PAYDAŞLAR	BEKLENTİ, İHTİYAÇ VEYA İSTEKLER
<i>Hekimler ve Hizmet Sunan Diğer Sağlık Profesyonelleri</i>	İyileştirilmiş klinik sonuçlar, tanı ve tedavi yöntemleri
<i>Hastalar</i>	İyileştirilmiş hasta deneyimi, bekleme sürelerinde azalma, gecikmelerde azalma
<i>Örgütler</i>	Dâhili operasyonlarda artan verimlilik, maliyet kontrolü, artan verimlilik ve kalite
<i>Yenilikçi Firmalar</i>	Kârlılık, iyileştirilmiş sonuçlar
<i>Düzenleyici Kurumlar</i>	Risklerin azaltılması ve hasta güvenliğinin artırılması

Kaynak: Omachonu ve Einspruch, 2010, s. 8

Sağlık hizmetlerinde değişim sürecinin en fazla yaşandığı faaliyetlerin başında hiç şüphesiz teknolojik gelişmeler yer almaktadır. Teknolojik alanda yaşanan yenilik ve değişimler daha çok lazer teknolojisi, genetik tıbbi tanı ve tedavi yöntemleri, robotik cerrahi, tele tıp uygulamaları ve non-invaziv cerrahi yöntemler gibi tıbbi uygulamaları etkilemektedir. Bilgisayarlı tomografi, manyetik rezonans ve robotik cerrahi gibi tıbbi cihazlar teknolojik gelişmelere bağlı değişimin oldukça fazla yaşandığı alanlardan bir diğeri olup, hasta bakım kalitesini ve buna paralel olarak hasta memnuniyeti ile örgütsel etkililiği artıran faktörlerin başında gelmektedir (Şengün, 2016, s. 196).

Teknolojik gelişmelere bağlı sağlık hizmetlerinde en fazla değişimin yaşandığı alanlardan bir diğeri sağlık çalışanlarına zaman ve mekân açısından avantajın yanı sıra bilgi güvenliğini de sağlayan bilişim sistemleridir. Bilişim sistemleri tıp alanında yaşanan yenilik ve değişimlere paralel olarak elde edilen bilgi ve verilerin biçimlendirilmesi, depo edilmesi ve ihtiyaç halinde tüm paydaşlarla paylaşılması suretiyle hastaların rutin bakım ve tedavilerini şekillendiren işlemler bütünü olarak ifade edilmektedir. Hastane karar destek ve bilgi sistemleri, depolama sistemi, tıbbi görüntü yönetim sistemi, hasta takip sistemi, elektronik hasta kayıtları, tele tıp uygulamaları, hemşire bilgi sistemleri, akıllı kart ve sanal gerçeklik uygulamaları ve klinik iletişim sistemleri sağlık sektöründe en fazla değişimin meydana geldiği bilgisayar temelli gelişmelerin başında yer almaktadır (Ömürbek ve Altın, 2009, s. 213-214; Şengün, 2016, s. 195).

Sağlık hizmetlerinde hasta bakım kalitesi uygulamalarına yönelik yapılan değişiklikler değişim alanlarından bir diğereğidir. Özel sağlık hizmeti sunan kurumların sayısının artmasına bağlı olarak yoğun rekabet ortamının hissedildiği sağlık hizmetlerinde hastaların hem özel hem de kamuya ait sağlık kurumlarından hizmet alabilmelerinin yolunun açılması, hasta memnuniyetini esas alan hizmet kalitesinin de eş zamanlı olarak değişen uygulamalara göre geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Hasta bakımı, enfeksiyonların kontrolü ve önlenmesi, temizlik ve sterilizasyon hizmetleri, acil servis, ameliyathane ve yoğun bakım gibi servislerde verilen klinik hizmetler ve laboratuvar hizmetleri gibi sağlık hizmetleri ile; otelcilik hizmetleri, tesis yönetimi, bilgi yönetimi, tıbbi atık yönetimi ve malzeme yönetimi gibi destek hizmetleri sağlık kurumlarının

kalite uygulamaları kapsamında en fazla yenilik ve değişim gerçekleştirdikleri hizmetlerin başında yer almaktadır (Korkmaz ve uhadar, 2017, s. 73).

Yüksek kalitede hizmet sunmayı, etkililik ve verimliliğin artırılmasının yanı sıra süreç içerisinde maliyetleri de kontrol altına alıp minimum düzeye indirmeyi amaçlayan sağlık sektöründe değişim sürecini yönetmek diğer hizmet sektörlerine kıyasla daha zordur (Salmela ve diğerleri, 2012, s. 4223). Bu zorlukların yaşanmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki; hekim, hemşire, eczacı, sağlık yöneticisi gibi birçok profesyonel meslek grubunun ve paydaşın bir arada bulunduğu bu sektörde herkesin menfaatlerini, fikirlerini veya bakış açılarını tek bir ortak noktada birleştirme konusunda yaşanan çatışmadır. İkincisi; değişim sürecinin gerçekleşmesinde aktif rol oynayan hekim ve hemşire gibi profesyonel meslek gruplarının otonomilerine değer vermeleri ve bu meslek gruplarının almış oldukları kararların sağlık harcamalarının büyük bir kısmını belirliyor olmasıdır. Üçüncüsü ise; belirsizliğin yüksek olduğu sağlık hizmetlerinde değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli olan bilginin yetersiz olmasıdır (Golden, 2006, s. 10-11). Ayrıca özellikle hasta bakım uygulamaları, tanı ve tedavi sürecinde planlanan değişimlerin olası hastalık, sakatlık ya da ölüme sebebiyet verme ihtimalinin olması sürecin yönetilmesinde karşılaşılan diğer zorlukların temel nedenleri arasındadır (Omachonu ve Einspruch, 2010, s. 8).

Sağlık hizmetlerinin sunumunda en büyük rol hiç şüphesiz hastanelere aittir. Özel hastanelere nispeten kamu hastanelerinde değişim sürecini yönetmek ise daha zordur. Bu zorluğun temelinde birçok neden yer almaktadır. Bunlardan en önemlisi sağlık hizmetlerinde belirsizliğin hâkim olmasına bağlı yapılacak olan değişimlere yönelik nedenlerin açık bir şekilde tanımlanamamasıdır. Bununla birlikte sağlık hizmetlerinin yapısal olarak karmaşık özelliğe sahip olması yaşanan problemlerin kök nedenlerini ortaya koymayı zorlaştırmakta ve buna bağlı olarak değişimin sonuçlarını öngörülemez hale getirmektedir (Edwards ve Saltman, 2017, s. 1-3). Bir diğer neden, yüksek kalitede etkili hizmet sunmada yaşanan karmaşadır. Çağdaş tıp; insan işleyişine müdahale etme konusunda olağanüstü kapasite, teknik olarak karmaşık ve finansal açıdan oldukça maliyetli, dikkatlice yapılandırılmış fiziksel alan ve hem tıbbi hem de tıbbi olmayan çalışanlar arasında yüksek düzeyde koordinasyon ve işbirliği gerektiren bilim

dallarından biridir. Etkili ve kaliteli tıbbi bakım sunmak için bu kurumsal gereksinimler var olan başarıyı sürdürmek için de büyük bir yönetim becerisi gerekmektedir. Fakat hükümetlerin hastanelere koyduğu hukuki mevzuatın normal gereklilikleri ve tehlikeli materyallerin (radyoaktif atık gibi) kullanımından, bakım kalitesi ve hasta haklarıyla ilgili endişelere kadar uzanan geniş kapasiteli yasal gereklilikleri bulunmaktadır. Kapsamlı akut bakım olanaklarına sahip büyük kamu hastaneleri için tüm bu yasa ve prosedürlere yönelik yapılması gereken değişiklikler aynı zamanda bir araya getirildiğinde temelde etkili, verimli ve güvenli bir örgüt yönetmeyi amaçlayan sağlık yöneticilerinin yönetsel anlamda zorluk yaşamalarına neden olmaktadır (Saltman ve Busse, 2002, s. 9). Bununla birlikte düşük ve yetersiz performans sorunu, uygun mali teşviklerin bulunmaması, bireysel ve kurumsal düzeyde yaşanan rekabet şiddetinin büyüklüğü gibi ekonomi ve piyasa mekanizmalarına ait sorunlar kamu hastanelerinin değişim sürecinde karşılaştıkları diğer problemlerin başında gelmektedir (Hwang ve Christensen, 2008, s. 1329).

Kamu sektöründe yaşanan değişimler daha çok belirlenen politikalar çerçevesinde ele alınmakta ve değişime yönelik belirlenen bu politikalar kabul edilen kanun ve yönetmeliklere göre gerçekleştirilmektedir. Benzer şekilde temel amacı ağırlıklı olarak kamu hizmeti sunmak olan sağlık sektöründe de değişim girişimleri politikalar doğrultusunda belirlenen mevzuatlarla uygulamaya koyulmaktadır (Wendt, 2014, s. 864; Yılmaz ve Öztop, 2020, s. 262).

1.5.1. Türkiye’de Sağlık Sektöründe Yaşanan Değişimler

Türkiye’de özellikle 1920 yılından bu yana yaşanan değişimlerin günümüzdeki sağlık hizmetlerinin şekillenmesine yön verdiği görülmektedir. Şöyle ki; Cumhuriyet’in kurulmasıyla beraber ilk kez 20 Nisan 1920’de Türkiye Büyük Millet Meclisi toplanmış ve kabul edilen “2 Mayıs 1920 tarih ve 3 sayılı Kanun” ile Sağlık Bakanlığı kurulmuştur. Söz konusu dönemde Sağlık Bakanlığı’nın görev ve yetkilerini belirleyen birçok yasa çıkarılarak bu kurumun başlıca sorumluluğunun “(a) sağlık politikalarının belirlenmesi, (b) yönetimi ve (c) sağlık hizmetlerinin sunumu” olduğu ifade edilmiştir. 1920-1923 yılları arasında 1. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan sıtma, sifilis, trahom

gibi salgın hastalıklar nedeniyle daha çok savaş sonrası yaraların sarılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ayrıca verilen sağlık hizmetlerinin yetersiz kalması sağlık hizmet sunucularının sayılarının artırılması gerekliliğini ön plana çıkarmıştır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 131).

1923-1946 yılları arasında sağlık hizmetlerine yönelik mevzuat çalışmalarına başlanmış, fakat sağlık sistemine ait yeterli kayıtlar elde edilemediğinden daha çok savaş sonrası ortaya çıkan sağlık sorunlarını çözümlenmeye yönelik uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte koruyucu sağlık hizmetlerini yürütme görevi merkezi yönetimlere, tedavi edici sağlık hizmetlerini yürütme görevi ise yerel yönetimlere (belediyeler gibi) verilmiştir (Fedai, 2019, s. 2028). Öte yandan sağlık hizmet sunucusu sayısını artırmak ve tıp eğitimini teşvik etmek için bu dönemde tıp öğrencilerine burs verilmiş, ücretsiz kalabilecekleri yatılı yurtlar açılmış, eğitimini tamamlayan öğrencilere mecburi hizmet şartı getirilmiş ve ücretleri artırılmıştır (Yılmaz ve Öztop, 2020, s. 262).

1945 yılında Sosyal Sigortalar Kurumu kurulmuş ve aynı yıl içerisinde bu kurumun temelini oluşturan İş Güvenliği Yasası çıkarılmıştır. Böylelikle hizmet ile istihdam sunumunda Sağlık Bakanlığı tekeli ortadan kalkmıştır. Ayrıca 1946 yılında dönemin Sağlık Bakanı Doktor Behçet Uz tarafından 9. Milli Tıp Kongresi'nde Birinci On Yıllık Sağlık Planı sunulmuştur. Bu plana göre ülkenin yedi sağlık bölgesine ayrılması ve bu bölgelerin kendi içerisinde ayrı ayrı örgütlenmesi, her kırk köy için on yataklı sağlık merkezlerinin kurulması, bu merkezlerin koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerini beraber yürütmeleri ve böylece sağlık hizmetlerinin bir bütünlük içerisinde ülke genelinde yaygınlaştırılması öngörülmüş, fakat ortaya çıkan çeşitli sebeplere bağlı olarak söz konusu plan uygulamada yer bulamamıştır (Kıvanç, 2015, s. 164).

Özellikle 1950'li yıllarda liberal demokrasiye (batı tipi demokrasi) geçişle beraber sağlık hizmetlerinin politika ve stratejilerinde birtakım değişiklikler yaşanmıştır. Bu kapsamda tedavi edici sağlık hizmetlerinin yürütülmesi sorumluluğu Sağlık Bakanlığı'na devredilmiş, yeni hastaneler açılarak kırsal bölgelerde çalışan sağlık çalışanları kent hastanelerinde de görevlendirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte 1960 ihtilalinden sonra Devlet Planlama Teşkilatı'nın kurulmasıyla sağlık sektörü de dâhil

tüm sektörlerde yeniden düzenlemeye gidilerek planlı kalkınma dönemine geçiş yapılmıştır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 135).

1960 yılında 224 sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun kabul edilmiş, bu kanun ile İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde temel bir hak olarak belirlenen sağlık hizmetlerinden yararlanmanın sosyal adalete uygun nitelikte gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Fakat sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi ve vatandaşların tamamını kapsamaya doğrultusunda Muş ilinde kademeli olarak uygulanmaya başlayan sosyalleştirme faaliyetleri öngörüldüğü gibi yaygınlaştırılamamıştır. Bu nedenle sağlık hizmetlerini iyileştirmek için yeni birtakım önlemlerin alınması gerekliliği ortaya çıkmış, 1978 yılında 2162 sayılı Sağlık Personelinin Tam Süre Çalışma Esasları Kanunu çıkarılarak ülke on altı bölgeye ayrılmış ve sağlık çalışanlarının geri kalmış bölgelerde görev yapmalarını özendirici birtakım faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Tam gün çalışan sağlık çalışanlarına ek ödenek sağlayan bu yasa 1980 yılında uygulamadan kaldırılmıştır (Özdemir, 2001, s. 282).

1980 ihtilaliyle birlikte neoliberal bir devlet anlayışının benimsenmesi sağlık hizmetlerinde Aktif Özelleştirme Dönemi olarak nitelendirilen bir sürece geçilmesine neden olmuştur. Bu dönemde özellikle 1982 Anayasası 56. maddesinde yer alan *“Devlet, herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlama; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak, işbirliğini geliştirmek amacıyla sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet, bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kurumlarından yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir”* maddeleri ile ilk defa sağlık alanında özel sektör kavramı gündeme gelmiş, yine benzer şekilde 1983 hükûmet programında da özel sektörün teşvik edilmesinin ve rekabetin sağlanmasının sağlık hizmetlerinin en önemli hedeflerinden biri olduğu ifade edilmiştir (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 137; Sur, 1998, s. 229).

1984 yılında sağlık hizmetleri sosyalleştirilme kapsamına alınmasına rağmen, yıllar içerisinde yaşanan finansal kaynak sıkıntısı nedeniyle alınan hizmetin neredeyse ücretsiz olduğu ve temelde vergilerle finanse edildiği eşitlikçi bir sağlık sistemi tam anlamıyla oluşturulamamıştır. 1987 yılında ise sağlık hizmetlerinin temel amaçlarının

belirlenmesi ve kamuya ait sağlık kuruluşlarının kamu tuzel kişiliğine ait işletmelere dounuşturulmesi amacıyla 3359 sayılı Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu çıkarılmış, fakat kanun kapsamında onđoruilen bu duzenlemelerin bazıları uygulanamamıştır (Atasever, 2014, s. 31).

1990'lı yılların başında Ulusal Sağlık Politikası Dokümanı'nın yayımlanmasıyla sağlık guvencesi olmayan vatandaşların sigorta kapsamına alınması, aile hekimliği uygulamasına geçilmesi, hastanelerin ozellikle finansal açıdan ozerk bir yapıya kavuşturulması, hizmeti sunan ve satın alanların birbirinden ayrılması gibi politikalar gundeme gelmiştir. Bu nedenle Devlet Planlama Teşkilatı tarafından bu planlar doğrultusunda yeniden yapılanma sureci başlatılmış ve politikalar kapsamında hazırlanan ilgili yasa tasarıları Bakanlar Kurulu ve Başbakanlığa sunulmuştur. Ayrıca bu dönemde odeme gucu olmayan ve sosyal sigortası bulunmayan vatandaşlar için yeşil kart uygulamasına geçilmiştir (Top ve Gider, 2003, s. 162).

2002 yılı seçimlerinden sonra yeni huukuemetin kurulmasıyla sağlık reformları konusundaki çalışmalar hız kazanmış, aynı dönemde hazırlanan Acil Eylem Planı'nda toplumun tamamını kapsayan sosyal guvenlik sisteminin kurulacağı ve sağlık hizmetlerini sunma konusunda devletin tum vatandaşlarına sorumlu olacağı açık bir şekilde belirtilmiştir. Bu doğrultuda Sağlık Bakanlığı tarafından 2003 yılında Acil Eylem Planı'nın onemli bir parçası olan Sağlıkta Dounuşum Programı (SDP) uygulamalarına başlanmıştır. SDP kapsamında uygulamaya koyulacak politikalar sonucunda “(a) toplumun sağlık duzeyinin artırılması (etkililik), (b) kaynak kullanımında tasarruf edilerek maliyetlerin azaltılması ve eldeki mevcut kaynaklarla daha fazla hizmet uretilmesi (verimlilik), (c) vatandaşların ihtiyaçları olusunde sağlık hizmetlerine ulaşmaları ve gelirleriyle orantılı sağlık finansmanına katkıda bulunmaları (hakkaniyet)” amaçlanmıştır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2017, s. 140).

2004 yılında performansa dayalı ek odeme sistemine geçilmiş ve buylelikle sağlık çalışanlarının kendi aralarında rekabet ederek performanslarının ve motivasyonlarının artırılması amaçlanmıştır (Elbek ve Adaş, 2009, s. 3839). 2006 yılında Sosyal Sigortalar Kurumu, Bağ-Kur ve Emekli Sandığı'ndan oluşan sigorta sistemi 5510 sayılı Sosyal

Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kapsamında tek çatı altında birleştirilerek parçalı yapı ortadan kaldırılmış, böylelikle mali açıdan sürdürülebilir emeklilik ve sağlık sigortası sistemi oluşturularak norm birliğinin hâkim olduğu bir uygulamanın temelleri atılmıştır (Memişoğlu ve Kalkan, 2016, s. 658).

Türkiye’de SDP ile başlayan değişim süreci çerçevesinde Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiş ve bu yeni yapıda sağlık hizmetlerini düzenleme ve denetleme görevi Sağlık Bakanlığına verilmiştir. Bunun yanı sıra 2011 yılında ilaç ve tıbbi ürünlere yönelik faaliyetleri düzenlemek ve denetlemek için Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, 2012 yılında ise birinci basamak koruyucu sağlık hizmetlerini yürütmek için Türkiye Halk Sağlığı Kurumu ve hastane hizmetlerini yürütmek için Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu kurulmuştur (Seçtim, 2019, s. 4-5).

Koruyucu sağlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması, bireysel sağlık kayıtlarının tutulması ve sağlık hizmetlerine erişimin eşit bir şekilde sağlanması amacıyla 2005 yılında Düzce ilinde pilot uygulamasına başlanan ve 2010 yılında ülkenin tamamında uygulamaya koyulan Aile Hekimliği sistemine geçilmiştir. Bu uygulama kapsamında sağlık ocakları kapatılmış, bireye yönelik koruyucu sağlık hizmetlerinin verilmesi görevi aile hekimlerine, çevreye ve topluma yönelik koruyucu sağlık hizmetlerinin verilmesi görevi ise toplum sağlığı merkezlerine devredilmiştir. Ayrıca aile hekimliği uygulaması ile hastanelerdeki gereksiz yığılmaları önlemek ve maliyetleri azaltmak amacıyla etkili ve kademeli bir sevk zincirinin oluşturulması amaçlanmış, fakat bu uygulama hayata geçirilememiştir (Öztek, 2006, s. 1).

2012 yılında Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumunun kurulmasıyla tüm kamu hastaneleri 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile il düzeylerinde kurulan Kamu Hastane Birlikleri’ne bağlanmış, bir diğer ifade ile; merkezi yönetim tarafından yönetilen ve finanse edilen kamu hastaneleri yerel yönetimlerce yönetilen daha özerk yapılara kavuşturulmuştur. Ayrıca birinci basamak sağlık hizmetlerinin verildiği aile sağlığı merkezlerinin yönetilmesi ve denetlenmesi sorumluluğu da Halk Sağlığı Müdürlüğü’ne verilmiştir. Fakat çok başlılığa bağlı ortaya çıkan karmaşa ve bu karmaşanın getirdiği birtakım problemler neticesinde 2017 yılında 694 sayılı Kanun Hükmünde Kararname

ile bu kurumlar kapatılarak tüm yetki ve sorumlulukları İl Sağlık Müdürlüklerine devredilmiştir (Seçtim, 2019, s. 11-12).

SDP kapsamında uygulamaya koyulan bir diğer düzenleme kamu-özel işbirliği modeline dayanan şehir hastaneleri projesidir. Sağlık hizmetlerinde etkililiği ve verimliliği sağlamak, verilen hizmetlerin kalitesini artırmak ve maliyet etkin sağlık hizmeti sunmak amacıyla kamuya ait sağlık yatırımlarının özel sektör tarafından karşılanması ve belirli bir dönem için devlete kiralanması şeklinde tanımlanan yap-kirala-devret mantığı ile yürütülen şehir hastaneleri sağlık alanındaki özelleştirme politikalarından biridir. Bu kapsamda 2017 yılında Yozgat ilinde başlatılan şehir hastaneleri projesi yıllar içerisinde diğer illerde de uygulamaya koyulmuştur (Karasu, 2011, s. 7).

Ayrıca SDP'nin önemli bileşenlerinden biri olan ve sağlık bilgi sistemine ulusal standartlar getirmeyi amaçlayan Ulusal Sağlık Bilgi Sistemi (2007) ile Merkezi Hekim Randevu Sistemi (2010) uygulanmaya başlanmış, sağlık kurumlarının kaynaklarının belirlenen mevzuat kapsamında etkili bir şekilde yönetilmesini ve karar süreçlerini şekillendiren bilgi üretimini sağlamak için Çekirdek Kaynak Yönetim Sistemi (2014) ve hasta haklarının korunması amacıyla Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi Birimi (2004) kurulmuştur (Altındağ ve Yıldız, 2020, 174-175).

1.5.2. Hemşirelik Mesleğinde Yaşanan Değişimler

Sağlık sektöründe yaşanan değişimlerle beraber sağlık kurumlarının en önemli insan kaynaklarından biri olan hemşirelerin başta eğitim ve uygulama alanları olmak üzere; görev tanımları, mesleki rolleri ve işlevleri açısından da sayısız gelişmeler yaşandığı görülmektedir. Tarihsel süreç incelendiğinde; hemşirelerin eğitim ve uygulama alanları konusunda Türkiye'de modern hemşireliğin kurucusu olarak bilinen Doktor Besim Ömer Akalın tarafından 1911 yılında gönüllü hasta bakıcılık kurslarının açılmasıyla hemşirelik eğitiminin bilimsel açıdan ilk adımları atılmıştır (Çamlıca ve Kartal, 2021, s. 143). 1925 yılında ise Cumhuriyet tarihinin ilk hemşirelik okulu olarak adlandırılan Kızılay Hemşirelik Okulu İstanbul'da açılmış ve başlangıçta iki yıl üç ay eğitim veren

bu okulun eğitim süresi 1936 yılında üç yıla, 1958 yılında dört yıla çıkarılmıştır. 1946 yılında yataklı tedavi veren sağlık kurumlarının hemşire ihtiyacını karşılamak üzere Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı tarafından Sağlık Meslek Liseleri açılmış, 1946-1958 yılları arasında bu liselerde üç yıl olan eğitim süresi 1958 yılında dört yıl olarak yeniden düzenlenmiştir (Topuksak ve Kublay, 2010, s. 303-304).

1954 yılında, geniş kapsamlı olmamakla birlikte, 6283 sayılı kanun ile ilk Hemşirelik Kanunu çıkarılmış, bu kanunda ilk kez hemşireliğin kendine has disiplini olan ayrı bir meslek olduğunun altı çizilmiştir (Resmi Gazete, 2007). 1955 yılında ilk kez Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu açılmış, 1961 yılında bunu sırasıyla Hacettepe Hemşirelik Yüksekokulu ve Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu izlemiştir. 1968 yılında ilk kez Hacettepe Üniversitesi'nde hemşirelik alanında yüksek lisans, 1972 yılında ise doktora programları açılmıştır (Ergöl, 2015, s. 153). 1982 yılında Erzurum ve Sivas'ta Hemşirelik Yüksekokulları açılmış, 1985 yılında ise Ankara Gülhane Askeri Tıp Akademisi'nde ilk askeri yüksek hemşirelik eğitimi verilmeye başlanmıştır (Ökdem ve diğerleri, 2000, s. 8).

1996 yılında Sağlık Bakanlığı ve Yükseköğretim Kurulunun kendi aralarında imzalamış oldukları protokol ile Sağlık Meslek Liseleri üniversitelere devredilmiş ve bu liseler lisans düzeyinde eğitim veren kurumlar haline dönüştürülmüştür. Bu karar ile birlikte Sağlık Meslek Liseleri ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokullarının hemşirelik, ebelik ve sağlık memurluğu programlarına öğrenci alınmaya son verilmiş ve böylelikle farklı düzeylerde verilen hemşirelik eğitimi ortadan kaldırılmıştır. Fakat hemşire eksikliği nedeni ile 2007 yılında hemşirelik yasasına geçici bir madde eklenerek Sağlık Meslek Liselerine tekrar öğrenci alınmaya başlanmıştır (Çamlıca ve Kartal, 2021, s. 144).

2007 yılında Hemşirelik Kanunu'nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 1954 yılında yürürlüğe giren Hemşirelik Kanunu'nda bulunan birçok maddede değişiklik yapılmış ve geçici bazı maddeler eklenmiştir. 26510 sayılı bu kanun ile hemşirelik mesleğinin tanımında yer alan "*Türk kadını*" ifadesi kaldırılmış, bunun yerine "*Türk vatandaşı*" ifadesi kullanılmıştır. Böylece hemşirelik mesleğinin sadece kadınlar

tarafından icra edilebileceği algısı son bulmuştur. Bununla birlikte sağlık memurluğu eğitimi hemşirelik eğitimine eş değer kabul edilmiş ve bu programlardan mezun olanlara da hemşire olarak çalışabilme imkânı sağlanmıştır. Yapılan bir diğer değişiklik “uzman hemşirelik” ile ilgilidir. Bu değişiklikle beraber hemşireler ilgili oldukları özellikli birim ve alanlarda belirlenen esaslar çerçevesinde yetki belgesi almaya hak kazanmışlardır. Ayrıca değişikliğe gidilen bu kanunda lisans ve lisansüstü eğitime sahip olan hemşirelere başhemşirelik veya sorumlu hemşirelik gibi idari görevlerde öncelik hakkı tanınmıştır (Resmi Gazete, 2007).

2009 yılında Sağlık Bakanlığı ve bazı üniversiteler arasında imzalanan protokol ile lisans tamamlama programı başlatılmış, kamu ve özel sektörde çalışan hemşirelik ve sağlık memurluğu ön lisans mezunu olan kişilerin bu programdan yararlanarak bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması amaçlanmıştır (Tunçer, 2013, s. 81). 2011 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından 27515 sayılı Hemşirelik Yönetmeliği ile birlikte uzman unvanı bulunan hemşirelerin görev ve yetkileri genişletilmiş, yine aynı yönetmelikte hemşirenin tek başına yapabileceği, hekim ile birlikte yapabileceği ya da sadece hekimin yapabileceği tıbbi girişimler detaylandırılmıştır (Ökdem ve diğerleri, 2000, s. 9). Benzer şekilde 2010 yılında yeniden revize edilen ve Resmi Gazete’de yayımlanan Hemşirelik Yönetmeliği’nde hemşire, başhemşire, uzman hemşire ve herhangi bir alan ya da uygulama konusunda yetki belgesine sahip olan hemşirelerin görev tanımları detaylandırılmış (Resmi Gazete, 2010); 2011 yılında Resmi Gazete’de yayımlanan yönetmelik ile hemşirelerin çalıştıkları birim, ünite ve servislerine göre görev, yetki ve sorumlulukları da açık bir şekilde belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2011).

1980’li yıllardan sonra gündeme gelen ve SDP sonrası hız kazanan özelleştirme girişimleriyle birlikte diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık sektöründe de istihdam konusunda daha esnek bir yapıya geçilmiştir. Bir diğer ifade ile; sağlık çalışanlarının geleneksel istihdam biçimleri sağlık hizmetleri ile ilgili özel düzenlemeler ve kamu çalışanlarına yönelik hazırlanan mevzuatlarla büyük ölçüde değiştirilmiş, sağlık çalışanları arasında benzer işleri icra eden, fakat farklı ücret ve özlük haklarına sahip esnek ve çok parçalı birçok istihdam biçimi ortaya çıkmıştır (Çakıroğlu ve Harmancı, 2016, s. 38). Yapılan bu değişiklikle beraber personel temininde güçlük çekilen yerlerde

sağlık hizmetlerinin kesintisiz bir şekilde yürütülebilmesi için 2003 yılında ilk kez 4924 sayılı kanun ile sözleşmeli hemşire alımına başlanmış, 2005 yılında 657 sayılı kanunun 86. maddesine göre vekil hemşirelik uygulaması yürürlüğe koyulmuştur. Böylelikle hemşireler (a) 657 sayılı kanunun 4/A fıkrasına göre kadrolu; (b) 4/B fıkrası, (c) 4924 sayılı yasaya tabi, (d) aile hekimliğinde çalışan ve (e) vekil hemşireler ise sözleşmeli olarak farklı statülerde istihdam edilmişlerdir. Fakat özellikle sözleşmeli hemşirelerin yaşamış oldukları güvensizlik kaygısı nedeniyle 2011 yılında yürürlüğe koyulan 632 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile sözleşmeli personelin memur kadrosuna geçmesi yolu açılmıştır (Türedi ve diğerleri, 2019, s. 134).

Türkiye’de anne ve bebek ölüm oranlarının azaltılması, enfeksiyonların ve kronik hastalıkların önlenmesi, doğuştan beklenen yaşam süresinin uzatılması ve böylelikle toplumun refah düzeyinin artırılması amacıyla gerçekleştirilen birçok yeni uygulama hemşirelerin bakım süreçlerini de etkilemiştir. Hastanede uzun kalış sürelerinin azaltılması ve maliyetlerin kontrol altına alınması amacıyla 2005’te Resmi Gazete’de yayımlanan Evde Bakım Hizmetleri Sunumu Hakkında Yönetmelik kapsamında hastaların evde tedavi ihtiyaçları karşılanmaya başlanmıştır (Resmi Gazete, 2005). Bu uygulama hemşirelerin tıbbi bakım hizmetlerinin hastane dışına çıkmasına öncülük etmiştir (Kuşaklı ve diğerleri, 2019, s. 206).

SDP sonrasında nitelikli ve etkili sağlık sistemi için kaliteli hizmet sunumunu artırma çabaları kapsamında hasta memnuniyeti öncelikli hale gelmiş ve bu durum hemşirelerin sahip oldukları geleneksel rollerinde birtakım değişikliklerin yapılması zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Bir diğer ifade ile; sağlık sektöründe meydana gelen değişimler kanıta dayalı hasta bakım hizmeti verme, hasta güvenliğini sağlama ve klinik sonuçlara odaklanma gereksinimini ortaya çıkarmış, bu gereksinim temel rolü hastaya bakım sunmak olan hemşirelerin modern birtakım rollerinin de olması gerekliliğini gündeme getirmiştir. Bu kapsamda 2010 yılında Sağlık Bakanlığının yürürlüğe koyduğu Hemşirelik Yönetmeliği’nde hemşirelerin hasta bakım sürecini kanıta dayalı olarak planlamaları, uygulamaları ve değerlendirmeleri gerektiği ifade edilmiş (Resmi Gazete, 2010), bu gelişmeyle beraber hemşirelerin bakım verici, karar verici, özerk, araştırmacı,

sorumluluk sahibi olma rollerine tedavi edici, rehabilite edici, koordinatör ve danışman rolleri de eklenmiştir (Gedük, 2018, s. 25).

Etkili ve kaliteli sağlık hizmeti sunma amacı çerçevesinde sağlık hizmetlerindeki değişim ve dönüşüm faaliyetleri hasta ve çalışan güvenliğine olan ilgiyi de artırmıştır. Hastalara güvenli sağlık bakım hizmeti sunulması konusunda Sağlık Bakanlığı koordinatörlüğünde hemşirelerin ilaç güvenliği, cerrahi güvenlik, transfüzyon güvenliği, radyasyon ve bilgi güvenliği, düşmeleri önleme ve güvenli doğum gibi uygulamalar doğrultusunda bilgi, beceri ve farkındalıklarını artırmaya yönelik hizmet içi eğitim ve seminer programları düzenlenmeye başlanmıştır. Hemşire güvenliğinin sağlanması konusunda ise kesici ve delici alet yaralanması, mesleki enfeksiyonlar, radyasyona maruz kalma, tesis güvenliği, kan ve vücut sıvılarına temas gibi faktörler dikkate alınmıştır (Resmi Gazete, 2011; Onganer ve diğerleri, 2014, s. 172-173).

Teknoloji alanında yaşanan değişimler hemşirelerin hasta bakım ve tedavi süreçlerinde önemli gelişmelerin yaşanmasına neden olan en önemli faktörlerden biridir. Mobil cihazlar, teknolojik hasta yatakları, neonatal izlemler, hastanın bir yerden diğer bir yere taşınmasında kullanılan mobil lift sistemleri, ilaç yönetimi gibi dijital araç ve gereçler bir taraftan hemşirelerin çalışma koşullarında kolaylık sağlarken, diğer taraftan bu gelişmeler uçuş hemşireliği, hiperbarik hemşirelik, adli tıp hemşireliği ve bilişim hemşireliği gibi yeni hemşirelik uzmanlık alanlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Kuşaklı ve diğerleri, 2019, s. 207). Ayrıca bilgi teknolojilerinin kullanımı ile birlikte hemşirelerin hizmet içi eğitimleri uzaktan eğitim programları şeklinde yürütülmeye başlanmış, simülasyon laboratuvarları ve sanal klinik uygulamaları gibi yöntemlerle bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması hedeflenmiştir (Yılmaz ve diğerleri, 2017, s. 38).

Kısaca özetlemek gerekirse; geçmişten bu yana hemşirelik mesleğinde hızlı ve radikal birçok değişim sürecinin yaşandığı görülmektedir. Bu değişimlerle beraber hemşirelik mesleği salt olarak hekime bağlı olarak icra edilen bir meslekten, daha bağımsız bir mesleğe; sadece hastanelerde uygulanabilecek bir meslekten, hastane dışı birçok ortamda uygulanabilecek bir mesleğe; oldukça sınırlı yetki ve sorumlulukları olan bir meslekten, toplumsal birtakım sorumlulukları da olan bir mesleğe ve yalnızca hastalığa

ya da hastalara odaklanmış bir meslekten, sağlığa odaklanmış bir mesleğe doğru evrilmiştir (Taylan ve diğerleri, 2012, s. 67). Bununla birlikte hemşirelik mesleğinde yaşanan değişimler hasta-hemşire ilişkisi bakımından da önemli gelişmelerin yaşanmasına neden olmuştur. Bu kapsamda hemşirelik mesleği hasta ile ilgili kararları tek başına alan bir meslekten ziyade, hastası ile işbirliği yapan, hastanın kendi bakımı ile ilgili kararlara katılımını sağlayan, hastayı fiziksel bakımı dışında biyopsikososyal bir olgu olarak bütüncül bakış açısıyla ele alan ve daha da önemlisi iş merkezli çalışmaktan çok, hasta/sağlıklı birey merkezli çalışmayı felsefe edinen bir mesleğe dönüşmüştür (Özkalay, 2017, s. 23).

Hemşirelik mesleğinde planlanan ya da gerçekleştirilen değişimlerin temel amacı hasta bakım ihtiyaçlarını istenilen zamanda, hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılamaktır (Claire, 2006, s. 24). Sağlık sektöründe değişim sürecinin planlanması, uygulanması ve sürdürülebilmesi konusunda önemli bir konumda olan hemşireler bazen gerçekleştirilen bu değişim süreçlerini etkilemekte, bazen de bu süreçlerden etkilenmektedirler (Garon, 2010, s. 58; Sullivan ve Decker, 2009, s. 70). Bessie ve diğerleri (2015, s. 165)'ne göre sağlık kurumlarının büyük çoğunluğunu oluşturan hemşireler değişim sürecinin önemli bir katalizörüdür ve sağlık hizmetlerinde yenilikçi uygulamaların başlatılması ve sürdürülmesi kapsamında aktif rol oynamaktadırlar. Türe ve diğerleri (2019, s. 290)'ne göre hemşireler bir yandan tıbbi uygulamaları organize ederken, diğer yandan hastalara bakım süreçleri ile ilgili eğitim vererek yaşam standartlarını yükseltmekte, ayrıca kalite ile ilgili uygulamaları gerçekleştirirken çalıştıkları her ortamda değişime yönelik faaliyetleri hayata geçirmektedirler. Bu nedenle topluma daha etkili, verimli ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen değişim girişimlerinin hemşireler tarafından anlaşılması ve benimsenmesi toplumun refah düzeyinin artması ve sağlık kurumlarının başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

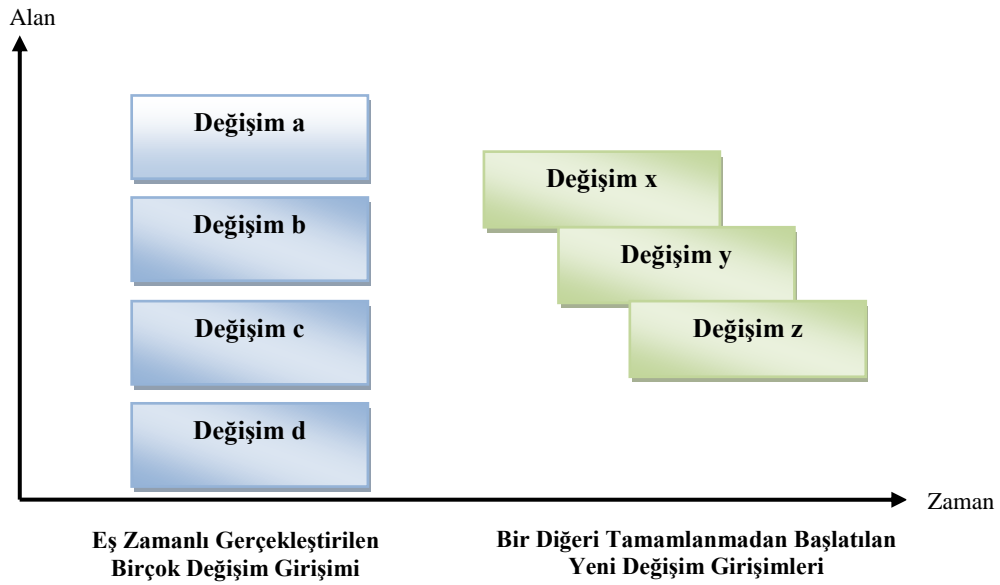
2. BÖLÜM: DEĞİŞİM YORGUNLUĞU

Bu çalışmanın ikinci bölümünde ilk olarak değişim yorgunluğunun tanımı ve kavramsal çerçevesi detaylandırılmakta ve değişim yorgunluğu ile ilişkili kavramlar ele alınmaktadır. Sonrasında değişim yorgunluğu ile baş etme yöntemleri açıklanmakta ve sağlık sektöründe değişim yorgunluğunun önemi ile bu alanda yapılan çalışmalara yer verilmektedir.

2.1. DEĞİŞİM YORGUNLUĞUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Günümüz iş ortamında hemen hemen bütün kurumsal değer ve misyon ifadeleri yenilikçi düşünce, sürekli iyileştirme ve öğrenme gibi kavramlara odaklanmaktadır. Bunu sağlamada etkin rol oynayan değişim süreci ise örgüt kültürünün ve stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir (Gürbüz, 2020, s. 1). Alanında uzman birçok üst düzey yönetici iş dünyasının artan karmaşıklığı ile baş edebilmek için örgütlerin değişimleri gerektiğinin önemini vurgulamakta ve değişim sürecinin örgütlere başta esneklik ve dinamiklik sağlamak gibi birçok faydasının olduğunu altını çizmektedirler (Abrahamson, 2004b, s. 93). Bu nedenle çevresel faktörlere bağlı yaşanan değişimler sonucunda faaliyetlerine devam etmeyi temel amaç edinen örgütler bu değişimlerin gerektirdiği yenilikleri iş süreçlerine uyarlama zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Hansson ve diğerleri, 2008, s. 69). Fakat değişim sürecinin karakteristik özelliği gereği içerisinde birçok belirsizliği ve karmaşayı barındırması ve bunun yanı sıra hızının ve miktarının da artış göstermesi örgütleri derinden sarsacak birtakım olumsuzluklara da zemin hazırlamaktadır (Abrahamson, 2004b, s. 93).

Falkenberg ve diğerleri (2005, s. 38)'ne göre eş zamanlı gerçekleştirilen birçok değişim girişimi örgütleri gelecekte olmak istedikleri yer ya da duruma ulaştırmaktan ziyade, onları mevcut amaçlarından uzaklaştırmaktadır. Günümüz değişim sürecini birden fazla balonun aynı anda havaya bırakılmasına ve belirli zaman sonra bu balonların gökyüzünde kaybolmasına benzeten araştırmacılar bu eş zamanlı ve çoklu değişim girişimlerini Şekil 1'deki gibi Aşırı Değişim Modeli ile şematize etmektedirler.

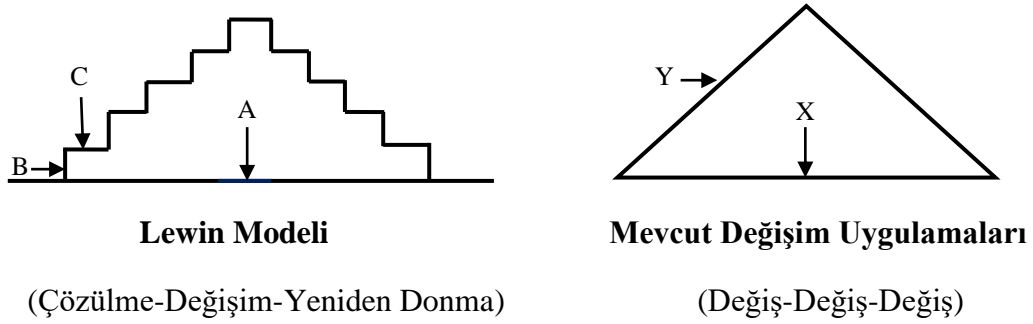


Şekil 1. Aşırı Değişim Modeli

Kaynak: Falkenberg ve diğerleri, 2005, s. 38

Şekil 1’de örgütlerde meydana gelen değişim girişimlerinin iki önemli özelliğine dikkat çekilmektedir. Bu özelliklerden ilki; örgütlerin birbiriyle ilgisiz birçok değişimi eş zamanlı olarak gerçekleştirmesidir. İkincisi ise; önceki değişim girişimleri henüz tamamlanmadan ve sonuçları etkili bir şekilde değerlendirilmeden birbiriyle çakışan yeni değişim girişimlerinin başlatılmasıdır. Normal bir değişim sürecinde başlangıçta bu süreçte rol oynayan birçok parçanın bulunduğunu ve zaman ilerledikçe bu parçaların yerine oturduğunu ifade eden Falkenberg ve diğerleri (2005, s. 8), aşırı değişim söz konusu olduğunda ise bu parçaların birbirleriyle olan bağlantısının koptuğunu ve dolayısıyla istikrarın sağlanamadığını belirtmektedirler.

Örgütsel değişim sürecinin artan hızına ve miktarına dikkat çeken Winter (2013, s. 32) ise bu süreci Şekil 2’deki gibi yaklaşık altmış yıldır değişim yönetimi alanının temelini oluşturan “Kurt Lewin’in Üç Aşamalı Değişim Modeli (çözülme-değişim-yeniden donma)” ile günümüzde örgütlerde hâlihazırda gerçekleştirilen “Mevcut Değişim Modeli (değiş-değiş-değiş)”ni kıyaslayarak açıklamaya çalışmaktadır.



Şekil 2. Ziggurat ve Değişim Piramitleri

Kaynak: Winter, 2013, s. 33

Winter (2013, s. 32-33) tarafından Maya zigguratına benzetilen Lewin Modeli çözülme, değişim ve yeniden donma aşamalarından oluşmaktadır. Şekil 2’de de görüldüğü üzere uzun düz çizgi hazırlık aşaması olarak ifade edilen çözülme aşamasını (A), eğimli olan çizgi değişim aşamasını (B) ve diğer düz çizgi yeniden donma aşamasını (C) temsil etmektedir. Bu süreç her değişim sürecinde aynı sıra ile tekrarlanmaktadır. Üçgen piramitte ise değişime hazırlık (X) ve değişim (Y) aşamaları yer almaktadır. Lewin Modeli’nden farklı olarak günümüz mevcut değişim uygulamalarında örgütlerin bir sonraki değişim sürecini gerçekleştirmeden önce hâlihazırda yapılan değişimlerin sonuçlarını değerlendirebilecekleri herhangi bir eğitim noktası, bir diğer ifade ile; yeniden donma aşaması bulunmamaktadır. Yani bu süreçte değişim o kadar hızlı gerçekleşmektedir ki, örgütler değişim aşamasından sonra yeniden donma aşamasına geçmeden tekrar yeni değişim süreçlerini deneyimlemek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla bu durum değişim süreci kapsamında belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı konusunda etkili bir değerlendirme yapılamamasına neden olmaktadır.

Yaşanan aşırı değişim girişimlerinin örgütlerin sonunu getireceğini belirten Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 12-13) benzer şekilde örgütlerde yaşanan değişimlerin sıklığına ve miktarına vurgu yaparak sürekli değişimden ziyade istikrarlı örgüt yapılarının başarıya ulaşmada daha çok tercih edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Örgütlerin iki ya da üç yılda bir değişim girişimi deneyimlemelerinin normal olduğunu belirten araştırmacılar daha önce hiçbir şekilde görülmeyen ya da gerçekleştirilmeyen

ve içerisinde miktar olarak fazlaca yeniliğin bulunduğu birçok değişim girişimini gerçekleştirmeye çalışan örgütlerde büyük yıkımların yaşanacağını altını çizmektedirler. Genel olarak örgütlerde değişime neden olan artımlı, aralıklı, tekrarlayan ve sürekli olmak üzere toplamda dört farklı yenilik türünün yaşandığını ifade eden araştırmacılar bu türleri ve değişimle ilişkisini aşağıda yer alan yenilik haritası ile açıklamaktadırlar.



Şekil 3. Yenilik Haritası

Kaynak: Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 13

Şekil 3'te görüldüğü üzere artımlı yenilik, değişim sıklığının ve miktarının en düşük olduğu, aralıklı yenilik ise değişim miktarının oldukça fazla olduğu fakat örgütlerin yılda genelde yalnızca bir defaya mahsus gerçekleştirdiği ve örgütte köklü değişikliklerin yaşanmasına neden olan yenilik türünü ifade etmektedir. Her iki yenilik türü de örgüt tarafından ara sıra uygulandığından değişimin neden olabileceği sorunlarla baş edebilmenin ve bu süreci yönetmenin oldukça kolay olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte değişimin sıklığının oldukça fazla olduğu tekrarlayan yenilik türünde örgütler birbiri ardına, sık sık değişim girişimi gerçekleştirmekte; değişim sıklığının, miktarının ve şiddetinin oldukça yüksek olduğu sürekli yenilik türünde ise örgütler daha önce deneyimlemediği birçok değişim süreciyle karşı karşıya kalmaktadırlar. Günümüz

değişim sürecini tekrarlayan ve sürekli yenilik türlerinin kombinasyonu ile karakterize eden araştırmacılar bu yenilik türlerine bağlı yaşanan değişimlerin istikrarlı yapıyı kesintiye uğratarak örgütü asıl hedefinden uzaklaştırdığını belirtmektedirler (Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 13-14).

Aşırı değişim girişimleri hiç şüphesiz örgütleri ve bununla beraber sürece dâhil olan örgüt çalışanlarını birçok açıdan olumsuz yönde etkilemektedir (Brown, 2016, s. 20). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde birbiriyle ilgisiz birden fazla değişimin gerçekleşmesinin örgütün belirli bir zaman sonra çevre ile olan uyumunu kaybetmesine neden olduğu (Barnett ve Freeman, 2001, s. 539), belirsizliğin maksimum düzeyde olmasına bağlı olarak örgütsel kaosa zemin hazırladığı ve bunun yanı sıra gereksiz zaman ve kaynak kaybına yol açtığı (Stensaker ve diğerleri, 2002, s. 298), yapısal istikrarsızlığa bağlı kurumsal performansı olumsuz yönde etkilediği (Falkenberg ve diğerleri, 2005, s. 48), örgütün rekabet etme yeteneğine zarar verdiği (Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 12), örgütsel başarı ihtimalini ve oranını düşürdüğü ve maliyetleri artırdığı (Abrahamson, 2004, s. 2) ifade edilmektedir. Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde ise; gerçekleştirilen değişimlerin gereksiz ve aşırı olarak algılanmasına bağlı olarak belirli bir süre sonra psikolojik açıdan olumsuz birçok dalgalanmanın yaşanmasına ve işe yönelik kontrol mekanizmasının kaybedilmesine zemin hazırladığı belirtilmektedir (Martinko ve Gardner, 1982, s. 195; Falkenberg ve diğerleri, 2005, s. 37).

Hemen hemen her örgütte değişim girişimlerinin benimsenmesine ilişkin kararların çoğu üst yönetim tarafından alınmakta ve çalışanlar tarafından uygulanmaktadır. Değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için çalışanların duygu ve düşüncelerini anlamının önemli olduğunu belirten Bridges (1991, s. 19) örgütsel değişime bağlı çalışanların tepkilerini geliştirmiş olduğu “*Geçiş Modeli (Transition Model)*” ile açıklamaya çalışmaktadır. Örgütlere değişim sürecinin başarı ile yönetilmesine yönelik yol gösteren modelin temeli değişime değil, geçişe odaklanmaktadır. Bu iki faktör arasında ince, fakat önemli bir fark olduğunu belirten araştırmacı değişimi, çalışanların farklı görüşleri olsa dahi ortak olarak deneyimledikleri

bir durum olarak ifade etmektedir. Geçişin ise değişim sürecinden geçen insanların zihninde gerçekleşen içsel bir durum olduğunu belirtmektedir.

Model, çalışanların değişimi deneyimlediklerinde psikolojik açıdan yaşadıkları üç geçiş aşamasına vurgu yapmaktadır. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- **Birinci Aşama (Bitirme, Kaybetme ve Bırakma):** Bu aşama geçiş sürecinin ilk aşaması olup, genellikle değişime direncin ve duygusal karmaşıklığın sık görüldüğü aşama olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar eski alışkanlıklarını bırakma konusunda baskı hissettikleri için daha çok korku, öfke, üzüntü, inkâr, yönelim bozukluğu, hüsrân, belirsizlik ve kaybetme hissi gibi olumsuz duygu durumları ile karşı karşıya kalmaktadırlar.
- **İkinci Aşama (Tarafsız Bölge):** Bu aşamada değişimden etkilenen çalışanlar genellikle kararsız ve sabırsız davranışlar sergilemektedirler. Daha çok yeni iş dizaynı ve çalışma yöntemlerine bağlı iş yüklerinin arttığına dair hisse kapılan çalışanlar değişim girişimine bağlı stres ve endişe gibi olumsuz duygu durumları ile baş etmeye çalışmaktadırlar. Diğer taraftan çıkarları doğrultusunda değişimin gerekli olduğunu düşünen ve bu süreci destekleyen çalışanlar için bu aşama aynı zamanda büyük bir yaratıcılık, yenilikçilik ve yenilenme aşaması olarak da kabul edilmektedir.
- **Üçüncü Aşama (Yeni Başlangıç):** Geçiş modelinin son aşaması bir kabullenme aşamasıdır. Çalışanlar bu aşamada değişim girişimini benimsemeye başlamaktadırlar. Değişim sürecinin gerekli olduğunu düşünen çalışanlar değişime yönelik ihtiyaç duydukları becerileri geliştirmeye başlayarak yüksek enerjili ve öğrenmeye açık davranışlar sergilerken, süreci isteksiz de olsa kabullenmek zorunda kalan çalışanlarda şüphecilik ve güvensizlik gibi duygu durumları ortaya çıkabilmektedir (Bridges, 1991, s. 29-35; Bridges ve Mitchell, 2000, s. 31-32).

Örgütsel değişim girişimlerinin özellikle ruhsal açıdan birçok olumsuzluğun yaşanmasına sebep olduğunu belirten Falkenberg ve diğerleri (2005, s. 43) ise aşırı

değişime bağlı çalışanlarda başta hayal kırıklığı, başarısızlığa bağlı öfke patlamaları ve stres gibi duygu durumlarının, daha uzun vadede ise motivasyon kaybı ve iş tatminsizliğinin görüldüğünü ifade etmektedirler. Bununla birlikte mevcut statükoyu sürdürmek isteyen çalışanlarda değişime karşı direnç (Dent ve Goldberg, 1999, s. 25; Piderit, 2000, s. 783), değişimi mevcut ya da olası pozisyonlarına yönelik tehdit olarak algılayan çalışanlarda ise örgüt yönetimine duyulan güvende azalmaya bağlı olarak iş yavaşlatma gibi sorunların da ortaya çıkabileceği belirtilmektedir (Kiefer, 2005, s. 881-882). Ayrıca yetersizlik ya da başarısızlık hissinin artmasına bağlı olarak örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma niyetinde artış (Cullen-Lester ve diğerleri, 2019, s. 127), işte var olamama, işe devamsızlık oranlarında artma, endişe, çaresizlik, sinizm ve korku çalışanlarda aşırı değişime bağlı rastlanan diğer problemler olarak ifade edilmektedir (Sasol, 2007, s. 36).

Daha önce de belirtildiği üzere örgütsel değişimin çalışanların fizyolojik ve psikolojik iyi olma durumları ile yakın ilişkisi bulunmaktadır (Delmatoff ve Lazarus, 2014, s. 245; McMillan ve Perron, 2013, s. 26). Yapılan birçok çalışmada hızlı ve sürekli gelişen örgütsel değişimlere bağlı olarak çalışanlarda tükenmişlik belirtilerinin gözlemlendiği ve çalışanların işe karşı pasif davranışlar sergilediği belirtilmektedir (Brown, 2016, s. 20). Bunun yanı sıra son zamanlarda yapılan örgütsel değişim girişimlerine yönelik algının değerlendirildiği birçok çalışmada çalışanların sıklıkla değişim yorgunluğu yaşadıkları ifade edilmektedir (Freedman, 1992; Abrahamson, 2000; Garside, 2004; Dool, 2006; Rafferty ve Griffin, 2006; Valusek, 2007; Ace ve Parker, 2010; Elving ve diğerleri, 2011; Bernerth ve diğerleri, 2011; McMillan ve Peron, 2013; Winter, 2013; Vestal, 2013; Mayer ve Hammelef, 2013; Ead, 2015; Jeffrey, 2015; Brown, 2016; Cumber ve Pierce, 2017; Brown ve diğerleri, 2018; Camilleri ve diğerleri, 2018). Literatürde değişim yorgunluğu kavramının;

- Yenilik yorgunluğu (*Innovation Fatigue*) (Chung ve diğerleri, 2017),
- Girişim yorgunluğu (*Initiative Fatigue*) (Freedman, 1992),
- Reform yorgunluğu (*Reform Fatigue*) (Sang ve diğerleri, 2009),

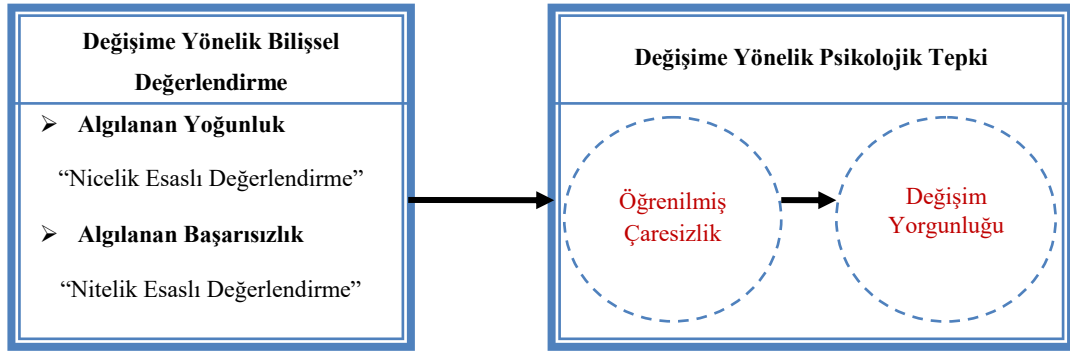
- Yeniden yapılanma yorgunluğu (*Reorganization Fatigue*) (De Vries ve De Vries, 2021),
- Tekrarlayan Değişim Sendromu (*Repetitive Change Syndrome*) (Abrahamson, 2004b),
- Gelecek şoku (*Future Shock*) (Lyle, 2013) ve
- Değişim Şoku (*Shock of Change*) (Sandler, 2008) gibi kavramlarla aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak bu çalışmada kavram değişim yorgunluğu olarak ele alınmıştır.

Değişim yorgunluğu çalışanlar tarafından değişim girişimlerinin aşırı ve gereğinden fazla algılanmasına bağlı olarak yaşanan olumsuz duygu durumu şeklinde ifade edilmektedir (Falkenberg ve diğerleri, 2005, s. 47-48). Literatür incelendiğinde her ne kadar değişim yorgunluğu kavramının 1990'lı yılların başından itibaren çalışmalara konu edildiği görülse de, kavramın aslında ilk kez Alver Toffler'in 1970 yılında yazdığı "*Gelecek Şoku (Future Shock)*" isimli kitabında ele alındığı görülmektedir. Toffler (1970, s. 325-326) kendi deyimiyle "*değişim hastalığı*" olarak ifade ettiği değişim yorgunluğu kavramını aşırı değişim girişimlerinin sık sık gerçekleştirilmesine bağlı olarak çalışanlarda yıkıcı etki yapan stres ve yönelim bozukluğu olarak tanımlamaktadır. Her insanın yaşanan değişimlere farklı derecelerde reaksiyon göstereceğinin altını çizen araştırmacı depresyon, otoriteye karşı düşmanlık, işe karşı ilgisizlik, kaygı bozukluğu gibi değişim yorgunluğuna bağlı yaşanabilecek semptomların da kişiden kişiye değişiklik göstereceğini belirtmektedir. Bir başka tanımlamaya göre değişim yorgunluğu çalışanların mevcut kapasitelerini zorlamalarına ve ilerleyen zamanlarda tükenmelerine bağlı işe karşı pasif davranışlar sergilemeleri (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 323); Zink ve diğerleri (2008, s. 528)'ne göre ise, birbiri ile ilgisiz birden fazla örgütsel değişiklik neticesinde çalışanlar üzerinde sıkça görülen isteksizlik olarak ifade edilmektedir.

Değişim yorgunluğunun daha çok sık tekrarlanan ve genellikle başarısızlıkla sonuçlanan aşırı değişim girişimlerinin deneyimlendiği ve bu nedenle istikrarın sağlanamadığı

durumlarda yaşandığını ifade eden McMillan ve Peron (2013, s. 26) kavramı, örgütlerdeki hızlı ve sürekli tekrarlayan değişimle ilişkili tükenmişlik, stres ve bitkinlik hissini temsil eden bir olgu olarak nitelendirmektedirler. Winter (2013, s. 4) ise değişim yorgunluğunu çalışanların gerçekleştirilen değişikliklerin örgüte kayda değer herhangi bir fark ya da değer katmayacağına yönelik inanışlarına bağlı olarak duydukları bıkkınlık hissi şeklinde tanımlamaktadır.

Chung ve diğerleri (2017, s. 1131-1132)'ne göre değişim yorgunluğu çalışanların işe karşı kontrollerini kaybetmelerine neden olan olumsuz duygu durumu olarak ifade edilmektedir. Kontrolünü kaybeden çalışanların sonraki zamanlarda gerçekleştirilecek değişimlere aktif katılım sağlamayacaklarını ve işe karşı pasif hale geleceklerini belirten araştırmacılar çalışanların yaşadıkları bu durumu “aşırı değişime bağlı öğrenilmiş çaresizlik” olarak nitelendirmektedirler. Değişim yorgunluğu kavramının örgütsel özelliklerden ziyade temelde çalışanların kişisel algıları ve bilişsel değerlendirmeleriyle ilişkili olduğunun altını çizen araştırmacılar bu olguyu yapılan değişikliklerin niteliğine ve niceliğine göre değerlendirmektedirler. Şekil 4’te de gösterildiği gibi nicelik; değişikliklere bağlı algılanan yoğunluğu; nitelik ise, algılanan başarısızlığı ifade etmektedir. Nicelik ve nitelik açısından yapılan değişikliklerin aşırı olduğu kanaatine varan çalışanların kontrolün kendilerinde olmadığına dair algıları ile üst yönetimin değişime yönelik baskısı neticesinde çaresiz kaldıkları ve uzun vadede yorgunluk yaşadıkları belirtilmektedir.



Şekil 4. Değişim Yorgunluğu Süreci

Kaynak: Chung ve diğerleri, 2017, s. 1132

Benzer şekilde değişim yorgunluğu kavramının örgütün tamamına atfedilecek bir durumdan ziyade bireysel düzeyde yaşanan bir tepki olduğunun altını çizen Stensaker ve diğerleri (2002, s. 298) değişim yorgunluğu yaşayan çalışanların değişimin sıklığına ve sayısına bağlı olarak akıllarının karışıp muhakemelerini kaybettiklerini ve bu nedenle çalışma hayatlarında işlevsiz hale geldiklerini belirtmektedirler.

Lyle ve diğerleri (2014, s. 45)’ne göre değişim yorgunluğu çok fazla değişimin meydana gelmesine bağlı olarak çalışanların işe karşı isteksizlik ve bıkkınlık hissetmesidir. Bu durumun mevcut enerjiyi ve işe karşı isteği azaltarak çalışanların yavaş yavaş yıpranmalarına neden olan psikolojik bir durum olduğunu belirten Lyle (2013, s. 119) sinizm ile motivasyon ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi durumların değişim yorgunluğunun başlıca belirtileri arasında yer aldığını ifade etmektedir.

Aşırı değişim girişimlerini etkileyen faktörleri değişimin sayısı, büyüklüğü, süresi, örgüt için önemi ve belirsizlik düzeyi şeklinde kategorize eden Deschenes (2019, s. 6) ise değişim yorgunluğunun daha çok bu faktörlere bağlı olarak var olan kaynakların tükenmesine ve bireysel ve dolayısıyla örgütsel performansta azalmaya neden olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde günümüzde başarılı değişim süreçleri kadar başarısızlıkla ve hayal kırıklığıyla sonuçlanan değişim girişimlerinin de olduğuna dikkat çeken Vestal (2013, s. 10) her değişim sonucu yaşanan baskıya bağlı olarak yorgunluk

yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu ve aşırı değişim girişimlerinin çalışanların mevcut kaynaklarını azaltarak hem evde hem de işte yorgunluk yaşanmasına neden olduğunu belirtmektedir.

Büyük ölçekli örgütsel değişim süreçlerinde çalışanların değişim yorgunluğu yaşamalarının normal olduğunu belirten Beaudan (2006, s. 3-4) her değişim sürecinin enerjisinin bittiği bir nokta olduğunu belirtmekte ve bu noktayı “*durma noktası*” olarak adlandırmaktadır. Konuyu bir örnekle açıklayan araştırmacı bir uçağın kaldırma kuvvetini kaybettiğinde yere düşmeye başlayacağını ve bu nedenle uçakta yer alan göstergelerin ve sinyallerin pilota biraz daha güç uygulaması gerektiğine dair işaretler vereceğini, fakat örgütlerde yöneticileri bu konuda uyaracak herhangi bir cihazın ya da uyarının olmadığını ifade etmektedir. Durma noktasına gelmiş örgütsel bir değişim sürecinin kayda değer bir ilerleme sağlayamayacağını belirten araştırmacı bu durumda çalışanlarda değişime bağlı yorgunluk yaşanmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra değişim yorgunluğunun temelde süreci yöneten ve takip eden yönetici veya liderlerin başarısızlığından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Çalışanlarda yönetici veya lider kaynaklı değişim yorgunluğu nedenlerini ise;

- Yönetici veya liderlerin değişime yönelik sarf edilen çabaların kayda değer olup olmadığını sorgulamamaları,
- Süreci yöneten yönetici veya liderlerin aşırı stres seviyesi,
- Değişim süreci konusunda bilgi paylaşımında yaşanan isteksizlik,
- Kaynakların ve bütçenin farklı stratejik planlara aktarılamaması,
- Değişim çabalarının süresine yönelik yaşanan sabırsızlık durumu şeklinde ifade etmektedir (Beaudan, 2006, s. 4-5).

Değişim girişimlerinin örgütleri kısır bir döngüye sürüklediğinin altını çizen Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 11) bir örgütün temel yapısının amaçlar, çalışanlar ve yönetim tarzı olmak üzere üç bileşen üzerine inşa edildiğini ve değişimin bu üç bileşen

etrafında şekillendiğini belirtmektedirler. Dünya çapında hissedilen performans baskısının değişim girişimlerinin hızını ve sayısını da artırdığını belirten araştırmacılar bu durumun örgütleri baş edemeyecekleri derecede aksaklıklarla mücadele etmeye zorladığını belirtmektedirler. Bu aksaklıkları ortadan kaldırmak için çözüm olarak daha fazla değişim girişiminde bulunan örgütlerin ise kısır bir döngüye girdiklerini ifade etmektedirler. “*Değişim yorgunluğu sarmalı*” olarak nitelendirilen bu durum çalışanların değişime yönelik enerjilerini tüketerek değişim yorgunluğu yaşamalarına neden olmaktadır.

Değişim yorgunluğunun sadece değişimin miktarına ve hızına bağlı olarak değil, yapılan işin niteliğindeki değişimlere bağlı olarak da yaşanabileceğini belirten Ferguson (2011, s. 2) değişimle beraber yeni çalışma modellerinin, rollerinin, becerilerinin ve davranışlarının da çalışanlarda yorgunluğa neden olduğunu ifade etmektedir. Bunun nedenini örgüt yöneticilerinin ya da liderlerinin çalışanları değişimin amaçlarına yönelik yeterince yönlendirememelerine veya yeterli seviyede destekleyememelerine bağlayan Ferguson, çalışanlarda yeni çalışma uygulamalarını benimseyememe neticesinde başarısızlığa bağlı hayal kırıklığı ve yorgunluk yaşandığını belirtmektedir.

Değişim yorgunluğu kavramını “*tekrarlayan değişim sendromu*” olarak niteleyen Abrahamson (2004b, s. 93-95) aşırı değişim girişimlerinin örgütte büyük bir kaos yaşanmasına sebebiyet verdiğini ve dolayısıyla çalışanların hangi değişikliği ne için uyguladıklarını bilmedikleri karışık bir çalışma ortamına zemin hazırladığını ifade etmektedir. Böylesi kaotik bir ortamda endişe veya iç çatışmayla beraber çalışanların iş yapma usul ve esasları ile kimin, hangi işten, kime karşı sorumlu olduğuna dair problemlerin de ortaya çıkma olasılığının yüksek olduğu belirtilmektedir. Değişimin hızı ne kadar büyükse karmaşanın da o kadar büyük olacağına altını çizen araştırmacı baş gösteren sorunların çözümünde örgütün daha fazla zaman ve enerji harcayacağını ifade etmektedir. Ayrıca araştırmacıya göre karmaşanın olduğu bu tür örgütlerde bir müddet sonra çalışanlarda değişime bağlı yorgunluk yaşanması beklenen bir durumdur ve uzun vadede örgütün değişiklik yapabilme kapasitesine zarar vermektedir. Yani eklenen her değişim girişimi örgütün başka bir faaliyetini yavaşlatmakta veya tamamen ortadan kaldırmaktadır. Bunun yanı sıra örgütlerin değişime yönelik faaliyetlere

gereğinden fazla odaklanmaları rutin faaliyetlere yeterince zaman ayıramamaya ve dolayısıyla müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayamamaya neden olabilmektedir.

Kısaca özetlemek gerekirse dinamik bir çevrede faaliyetlerine devam etmeyi amaçlayan örgütler uzun süre faaliyetlerine devam edebilmek için söz konusu çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk örgütsel anlamda gerçekleştirilen her bir değişim girişiminin çalışanlar üzerinde baskı oluşturmaya ve neticede değişime bağlı yorgunluk yaşanmasına neden olmaktadır (Brown, 2016, s. 21). Bununla beraber, yukarıda da belirtildiği üzere, 1990'lı yılların başından itibaren dikkat çekerek araştırmalara konu edilen değişim yorgunluğu kavramı çalışanların sadece iş yaşamlarını değil özel hayatlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle çalışanların etkililiğini artırarak örgütsel performansı da artırmayı amaç edinen örgüt yöneticilerinin değişime bağlı yorgunluk yaşayan çalışanları ve bu yorgunluğun nedenlerini belirleyerek çözüm odaklı faaliyetlerde bulunmaları örgütün geleceği için ayrıca önem taşımaktadır (Winter, 2013, s. 42-43).

2.2. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Literatür incelendiğinde örgütsel değişime bağlı çalışanlarda görülen değişim yorgunluğu belirtilerinin değişim sinizmi, değişime direnç, psikolojik belirsizlik ve travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) gibi kavramlarla benzer özellikler gösterdiği, fakat bu kavramların değişim yorgunluğundan farklı anlamlara geldiği ifade edilmektedir (Ellis, 2019, s. 11; Deschenes, 2019, s. 4; McMillan, 2018, s. 18; Leuschke, 2017, s. 4-5; Winter, 2013, s. 17; Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 322). Değişim yorgunluğu ile bahsi geçen bu kavramlar arasındaki ilişki ve mevcut farklılıklar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

2.2.1. Değişim Yorgunluğu ile Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki

Değişim sinizmi değişim sürecinde aktif rol oynayan çalışanların kararlara dâhil edilmemeleri ya da yetkinliği olmayan kişiler olarak değerlendirilmeleri neticesinde

değişim girişimlerine yönelik isteksiz ve kötümser bakış açısına sahip olmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Wanous ve diğerleri, 2000, s. 133). Bir başka tanımlamaya göre ise; kişinin hem örgüt çalışanlarına hem de örgüt yöneticilerine karşı beslediği adaletsizlik ve güvensizlik sebebiyle hissetmiş oldukları kızgınlık, hayal kırıklığı ve ümitsizlik gibi olumsuz duygu durumlarını içinde barındıran bir kavram olarak ifade edilmektedir (Brown ve Cregan, 2008, s. 669). Blanca ve Romana (2016, s. 49)'ya göre değişim sinizmi, örgütsel değişim sürecini yöneten kişilerin tembel ve başarısız olarak nitelendirilmesine bağlı olarak değişim girişimlerinin de başarısızlıkla sonuçlanacağına dair kanıyla hareket eden çalışanların göstermiş olduğu bir tepki olarak nitelendirilmektedir.

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere değişim sinizmi daha çok değişimden sorumlu olan kişilerin yetersiz ve başarısız olarak algılanması sebebiyle çalışanlar tarafından suçlanması ve bu sebeple çalışanların değişim sürecine yönelik hissetmiş oldukları karamsarlıkla karakterize edilmektedir. Fakat değişim yorgunluğu daha çok değişim girişimlerinin niceliğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca değişim yorgunluğu yaşayan çalışanlarda hayal kırıklığına uğrama gibi olumsuz duygu durumundan ziyade, daha çok fiziksel yorgunluğuna bağlı bıkkınlık hissini yaşadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra değişim yorgunluğu değişim sinizminden farklı olarak süreci yöneten araçlardan ziyade değişim sayısının aşırılığına ve sıklığına vurgu yapmaktadır (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 323). Her iki kavramın anlamının birbiriyle karıştırılmasının temelinde ise, değişim sinizminin değişim yorgunluğunun bir sonucu olarak ortaya çıkması sebebiyle ayırımı yapmanın zorlaşması yer almaktadır (Ellis, 2019, s. 11).

2.2.2. Değişim Yorgunluğu ile Değişime Direnç Arasındaki İlişki

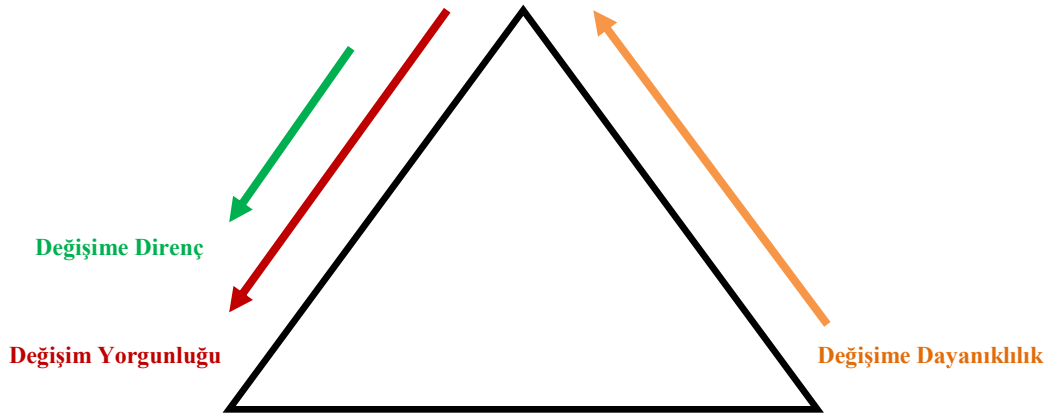
Değişime direnç örgütsel değişikliklerin başarıyla yönetilebilmesinde yöneticilerin en fazla karşı karşıya kaldıkları problemlerin başında gelen ve örgüt yöneticilerinin gerçekleştirdiği mikro düzeyden makro düzeye, hatta örgütü sıfırdan şekillendiren köklü dönüşümlere kadar her türlü değişim süreci için ortaya çıkabilecek olumsuz durum olarak tanımlanmaktadır (Abdel ve Mohamed, 2014, s. 298-290). Bir başka

tanımlamaya göre; çalışanların mevcut değişikliklere göstermiş oldukları ve genellikle işten ayrılma ya da tükenmişlik gibi olumsuz durumlarla sonuçlanan aktif davranışların tamamı olarak nitelendirilmektedir. Örgüt çalışanlarının gerçekleştirilen değişikliklere kasıtlı olarak göstermiş oldukları kuvvet ise direnç kavramının bir diğer tanımıdır (Winter, 2013, s. 37). Henry (2007, s. 195) çalışanların değişim süreci ile ilgili kararlara dâhil edilememesi neticesinde işe karşı motivasyonlarının düşeceğini, mevcut değişikliklere karşı direneceklerini ve bu durumun örgütün verimliliğinin azalması ve performansının düşmesiyle örgütsel başarısızlığa neden olacağını belirtmektedir. Tanımlardan ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere değişime direnç kavramı daha çok örgüt yöneticilerinin süreci iyi yönetememelerine bağlı olarak çalışanların değişimin gerçekleşmesini engellemeye yönelik eylem veya eylemsizlik hareketi ile ilişkilendirilmektedir (McMillan, 2018, s. 20).

Literatür incelendiğinde değişim yorgunluğunun anlam bakımından daha çok değişime direnç kavramı ile karıştırıldığı görülmektedir. Winter (2013, s. 50)'a göre değişime direnç ile değişim yorgunluğu başarılı değişim girişimlerini engelleyen faktörlerin başında yer almaktadır. Örgütsel değişim sürecinde çalışan davranışlarında değişime direnç ve yorgunluk dışında değişime dayanıklılık durumunun da gözlemlenebileceğini belirten araştırmacı bu üç kavramı değişim sürecini etkileyen güçler olarak nitelendirmektedir.

Değişime dayanıklılık en genel tanımı ile kişilerin değişimden önceki fiziksel, ruhsal ve zihinsel sağlıklarına en kısa sürede dönebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Winter, 2013, s. 44-45). Burton ve diğerleri (2010, s. 268) ise değişime dayanıklılığı hem fiziksel hem de psikolojik açıdan iyi olma durumu ile özdeşleştirmektedirler. Örgütsel değişim kapsamında değişime dayanıklılık kavramına açıklık getirmeye çalışan Showers ve Zeigler-Hill (2007, s. 1182) kavramı çalışanların değişime bağlı ortaya çıkabilecek her türlü olumsuz duruma yönelik hazırlıklı olma ve esnek davranış gösterebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Olumlu duygu durumu, bilişsel esneklik (kabul gibi), sosyal destek ve aktif başa çıkma stratejileri (fiziksel aktivite dâhil) ise değişime dayanıklılığın özünde yer alan kişilik davranışları olarak ifade edilmektedir (Burton ve diğerleri, 2010, s. 268).

Winter (2013, s. 50) değişim yorgunluğu ile değişime direnç ve dayanıklılık arasındaki ilişkiye aşağıdaki gibi Şematize ettiği değişim piramidi ile açıklık getirmeye çalışmaktadır.



Şekil 5. Mevcut Değişim Piramidinde Eylem Halindeki Güçler

Kaynak: Winter, 2013, s. 50

Winter (2013, s. 50) değişime direnci değişim piramidine tırmanılırken kişiyi yer çekiminin aşağı doğru çekmesi gibi olumsuz yönde etkileyen, zorlayan ve neticede kişinin değişimin gerçekteşmesini engellemek amacıyla eylem veya eylemsizlik türü davranış sergilemesine neden olan durum olarak ve değişim yorgunluğunu değişim piramidine tırmanılırken hissedilen fiziksel yorgunluk olarak ifade etmektedir. Bu kavramların tam tersi olan değişime dayanıklılığı ise, kişiyi piramidin tepesine çıkaran, örgütsel değişimin gerçekteşmesine yardımcı olan ve değişim sürecini destekleyen itici güç olarak nitelendirmektedir.

Değişim yorgunluğu ile değişime direnç kavramları arasındaki farklılığa açıklık getirmeye çalışan McMillan ve Peron (2013, s. 28) değişime dirence yönelik çalışan davranışlarının değişim sürecine eleştirel bakış açısıyla bakma ya da süreci reddetme gibi aktif; yorgunluğa yönelik çalışan davranışlarının ise, ilgisizlik, kararsız kalma, güçsüz ya da bıkkın hissetme gibi pasif nitelikte olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanı sıra araştırmacılar değişim yorgunluğu yaşayan çalışanlarda değişim sürecinin karmaşık olarak algılanması söz konusu iken, değişime direnç gösterilmesinin temelinde

genellikle yönetimle ters düşen fikirlerin yer aldığını ifade etmektedirler. Turner (2012, s. 1)'a göre ise değişim yorgunluğu direnç gösterme gibi değişimin reddi ile ilgili değil, örgütsel enerjiyi tüketerek değişikliklere karşı genel bir ilgisizlik halinin ortaya çıkması ile ilgilidir.

2.2.3. Değişim Yorgunluğu ile Psikolojik Belirsizlik Arasındaki İlişki

Belirsizlik, gelecek ile ilgili arzu edilen veya edilmeyen durumların ne zaman, nerede ve hangi şartlarda meydana gelebileceğine dair getirilerinin ve götürülerinin hesaplanamaması neticesinde kişilerde uyandırdığı bilişsel ve duyuşsal dengesizlik durumu olarak tanımlanmaktadır (Grenier ve diğerleri, 2005, s. 594). Herhangi bir olayın süresi ve zamansal olarak belirsizliği kişilerin stres düzeyini etkileyen faktörlerin başında yer almaktadır. Örgütsel değişim açısından değerlendirildiğinde; çalışanlar herhangi bir değişim sürecinin başlangıç ve bitiş zamanı ile değişimin gereklilikleri hakkında bilgi sahibi olduklarında iş yapma usullerini de bu sürece göre uyarlama konusunda kolaylık yaşamaktadırlar. Fakat değişim girişimlerinin sayısının artması, daha kısa sürelerde gerçekleşmesi ve bununla beraber bilinmezliği de beraberinde getirmesi çalışanlarda psikolojik belirsizlik olarak nitelendirilen bozuklukların yaşanmasına neden olabilmektedir (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 322). Deschenes (2019, s. 4)'e göre psikolojik belirsizlik çalışanların geleceği ön görememesi neticesinde yaşamış oldukları endişeli durum olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımlamaya göre; herhangi bir yenilik veya değişim girişimi hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmayan çalışanlarda ortaya çıkan kafa karışıklığı olarak ifade edilmektedir (Leuschke, 2017, s. 5).

Literatür incelendiğinde psikolojik belirsizlik ile değişim yorgunluğu kavramlarının genellikle birbirine karıştırıldığı, fakat iki kavram arasında neden sonuç ilişkisine rastlanmakla beraber ayırıcı birtakım farklılıklarının da olduğu görülmektedir. Rafferty ve Griffin (2006, s. 1155) örgütsel değişim sürecinin önemli çıktıları olarak ifade edilen psikolojik belirsizlik ile değişim yorgunluğu kavramlarının çalışanlarda memnuniyetsizliğe ve işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olma özelliği bakımından benzerlik gösterdiklerini belirtmektedir. Her iki kavram arasındaki farklılıkları ortaya

koymaya çalışan Bernerth ve diğeri (2011, s. 322) ise psikolojik belirsizliğin uzun vadede yorgunlukla sonuçlanabileceğini ifade etmektedirler. Araştırmacılar bunun yanı sıra psikolojik belirsizliğin örgüt çalışanlarının daha çok gelecekle ilgili herhangi bir şeyi doğru olarak tahmin edememesi neticesinde değişim sürecine yönelik hissetmiş oldukları endişeli ruh halini; değişim yorgunluğunun ise, herhangi bir bilgi ya da anlayış eksikliğinden ziyade, değişim girişimlerinin niceliksel artışından kaynaklı kafa karışıklığını yansıttığını belirtmektedirler.

2.2.4. Değişim Yorgunluğu ile TSSB Arasındaki İlişki

TSSB kişiye yaşamış olduğu travmatik herhangi bir olay neticesinde psikolojik ve fizyolojik zarar veren ve kişiyi travma öncesi işlevsel yeteneklerinden alıkoyan olumsuz duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Wilkinson ve diğeri, 2017, s. 1-3). Temeli tıp bilimine dayanan bu kavramda travmatik olay kişiye zarar veren, davranışlarında yavaşlama ya da yabancılaşmaya neden olan, kişiyi mesleki alan gibi toplumsal mecralardan uzaklaştırarak işlevselliğini bozan savaş, kaza, fiziksel ya da cinsel saldırı gibi durumların bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Bolu ve diğeri, 2014, s. 98-99). Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde ise, aralıksız olarak gerçekleştirilen değişimlerin sıklığının ve miktarının artmasına bağlı olarak çalışanların sürekli olarak farklı girişimlere maruz kalmalarının tıpkı kaza ya da savaş olaylarına benzer travmatik etki yaratacağı ve stres, karmaşa, rahatsızlık duyma ya da işe ve çevreye adaptasyonda zorlanma (Martin ve diğeri, 2005, s. 264) gibi TSSB belirtilerinin görülebileceği belirtilmektedir (Ellis, 2019, s. 13). Aşırı değişim girişimlerinin yanı sıra örgütte sürekli olarak şiddete ya da saldırıya uğrama, örgüt tarafından dışlanma, işin niteliğinin veya niceliğinin değişmesi ya da ani gerçekleşen herhangi bir olayın yaşanması, iş ve çalışma koşullarındaki farklılıkların benzer şekilde çalışanlarda travma yaratacağı ifade edilmektedir (Lutgen-Sandvik, 2008, s. 98-99).

Literatür incelendiğinde değişim yorgunluğu ile TSSB'na bağlı ortaya çıkan çalışan davranışlarının kavramsal olarak birbiriyle karıştırıldığı görülmektedir. Kavramlar arasındaki ilişki ele alındığında; değişim yorgunluğuna bağlı sürece uyum sağlamada birtakım zorluklar yaşayan çalışanların duygusal anlamda olumsuz yönde

etkilenebileceği ve sonrasında bu duruma bağlı bilişsel ve duyuşsal bir problem olan TSSB'nun ortaya çıkabileceği; başka bir ifade ile, TSSB'nun değişim yorgunluğunun bir uzantısı olarak nitelendirilebileceği belirtilmektedir (Friedman ve diğerleri, 2011, s. 751-752). Farklılıklar açısından değerlendirildiğinde ise, değişim yorgunluğu değişimin sıklığına bağlı çalışanların sürekli yenilikçi girişimlere maruz kalması neticesinde ortaya çıkan fiziksel bir bitkinlik ya da bıkkınlık olarak tanımlanmaktadır. Benzer şekilde TSSB yaşayan çalışanlarda da sürekli olarak değişim girişimlerine maruz kalma durumu söz konusu olmakla beraber çalışanlarda ortaya çıkan olumsuz durum fiziksel yorgunluktan ziyade stres ve zorlanma gibi psikolojik bir problem olarak nitelendirilmektedir (Ellis, 2019, s. 10-13).

2.3. DEğİŞİM YORGUNLUğUNU ENGELLEMEYE YÖNELİK ÖNERİLER

Günümüz yönetim anlayışında her ne kadar örgütlerin uzun vadede hayatta kalabilmeleri için değişmesi gerektiği görüşü yaygın olsa da, değişimin doğası gereği karmaşık ve yıkıcı özelliğinin çalışanlarda yorgunluğa neden olduğu ve bu durumun değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesine engel teşkil ettiği belirtilmektedir (McMillan, 2018, s. 18). Abrahamson (2000, s. 76-79) rgtlerin geçmişte gerçekleştirdikleri tipik değişikliklerin örgütün hem fiziksel hem de ekonomik anlamda büyümesine katkı sağladığını, fakat değişimin sıklığının artmasına bağlı olarak kısa sürede gerçekleştirilen birçok yeni girişimin örgütün amaçlarına hizmet etmediğini ileri sürmektedir. Geniş kapsamlı değişim çabaları yerine kısa vadede gerçekleştirilen kk dönüşümlerin örgütün başarisında daha etkili olacağını belirten araştırmacı “*dinamik istikrar*” olarak nitelendirdiği bu yaklaşımla örgütlerin daha acısız bir değişim süreci deneyimleyebileceklerini ve değişime bağlı yorgunluk belirtileri dâhil, tükenmişlik ve stres gibi olumsuz duygu durumlarının azalacağını belirtmektedir. Bunun yanı sıra değişim yorgunluğunu önlemenin temelinde sürecin başarılı şekilde yönetilmesinin yer aldığını belirten Abrahamson, istikrarı hedef alan sürekli ancak daha kk değişim girişimlerinin başarıya ulaşmasında yeni değişim girişimlerini gerçekleştirmekten ziyade, mevcut uygulamaların ve iş modellerinin yeniden yapılandırılması yoluna gidilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Benzer şekilde Scott-Morgan ve diğeri (2001, s. 86-88) “*kesintisiz değişim girişimleri*” olarak adlandırdıkları sürekli değişim çabalarının üst yönetime olan güveni zedeleyerek yorgunluğun daha derinden hissedileceğinin ve bu nedenle girişim miktarının azaltılarak daha küçük çaplı değişim süreçlerinin gerçekleştirilmesi gerektiğinin önemini vurgulamaktadırlar. Değişime bağlı çalışanlarda yorgunluk belirtilerinin değişimin hızının ve sıklığının artması başta olmak üzere şirket birleşmeleri gibi örgütün yeniden organize edilmesini gerektiren büyük dönüşümlere bağlı olarak da ortaya çıkabileceğini belirten araştırmacılar, çalışanların geçmişteki alışkanlıklarını kolaylıkla terk edememeleri, işlerini kaybetme korkusu nedeniyle değişim girişimlerini zorla deneyimlemek zorunda kalmaları, teknolojik gelişmelere bağlı yaşanan değişimler neticesinde bu yeni sistemin de modasının geçeceği gibi faktörlere bağlı olarak da yorgunluk yaşayabileceklerini ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra araştırmacılar değişim yorgunluğunun erken dönemde belirti vermemesinin örgütün özellikle performansı açısından oldukça tehlikeli olduğunu, yöneticilerin bu belirtileri tespit etme ve önlemeye yönelik uygulamaları birincil hedef haline getirmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Değişim yorgunluğunun önlenmesinde asıl görevin üst yönetime düştüğünü belirten Vestal (2013, s. 10-11) yöneticilerin öncelikle değişimin gerçekten gerekli olup olmadığı konusunda detaylı bir şekilde analiz etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Her çalışanın sürece aynı şekilde uyum sağlayamayacağını belirten araştırmacı, yöneticilerin işin çeşitliliği ve yoğunluğuna bağlı olarak yorgunluk belirtilerinin de farklı birimlerde çalışan kişilerde farklı derecelerde ortaya çıkabileceğini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bunun yanı sıra yöneticilerin değişimin sayısı ile beraber büyüklüğünü de göz önünde bulundurarak süreç içerisinde yer alan kaynakların, görev ve sorumlulukların, faaliyetlerin ve çalışanların yer aldığı bir planlama listesi hazırlamaları ve bu listede süreçten beklentiler ile potansiyel olarak ortaya çıkabilecek tüm problemleri detaylı bir şekilde belirlemeleri gerekmektedir. Çalışan sayısının oldukça az olduğu birimlerde ya da yeni işe başlayan çalışanlarda değişim yorgunluğunun daha fazla yaşanacağını ifade eden Vestal, yöneticilerin bu özellikte olan birimleri sayıca daha fazla ve tecrübeli çalışanlarla destekleyerek yorgunluğu azaltmaları gerektiğini belirtmektedir. Son olarak değişim yorgunluğunun önlenmesinde

iletişim kanallarına dikkat çeken araştırmacı bazı çalışanların e-posta, bazılarının mesaj, bazılarının ise yazılı evrak ile haberleşmeye önem verdiğinin, dolayısıyla yeniliklerin bildirilmesinde yöneticilerin bu tercihlere ve alışkanlıklara yönelik iletişim kanalları kullanmaları gerektiğinin altını çizmektedir.

Kendine güveni daha az olan çalışanlarda yorgunluk belirtilerine daha sık rastlandığını belirten Moore ve Jones (2010, s. 10-12) bu durumu önlemek amacıyla güven problemi yaşayan çalışanlarla örgütün başarılı çalışanlarının bir araya getirilerek çalışma ekiplerinin oluşturulması gerektiğini ifade etmektedirler. Böylelikle güçlü ekip ilişkilerinin artmasına bağlı olarak çalışanlar değişikliğe yönelik faaliyetleri gözden geçirmek için daha fazla zamana sahip olacak, başarılı süreçlere tanıklık etmeye başlama ya da deneyimleme ve iletişimin artmasına bağlı olarak çalışanların hem kendilerine hem de örgüte güven düzeyleri artış gösterecek ve yorgunluk belirtileri azalacaktır.

Değişim sürecinde akran desteğinin önemine vurgu yapan Smollan (2017, s. 1-2) akran desteği kavramını benzer şeyleri düşünen ve yaşayan çalışanlar arasında etkileşimi sağlayarak farklı bakış açılarıyla beraber olayları değerlendirmelerine olanak tanıyan destek ve yardımlaşma durumu olarak tanımlamaktadır. Austin (1997, s. 57) örgütsel değişim sürecinde akranların deneyimlerini paylaşması yoluyla diğer çalışanlara önemli birer öğrenme kaynağı olacaklarını, başka bir ifade ile; süreç ile ilgili değişiklikler ve mevcut eğilimler hakkında bilgi sağlama rolü üstlenerek duygusal destek sağlayacaklarını ve stresi önemli ölçüde azaltacaklarını belirtmektedir. Gaines ve Jermier (1983, s. 570-571) ise, duygusal anlamda akranlarından destek gören çalışanların örgüte bağlılıklarının artacağını, böylelikle duygusal tükenmişlik yaşamlarının önüne geçileceğini ve yorgunluğun azalacağını ifade etmektedirler.

Çalışma ortamında göze çarpan, örgütü her konuda temsil eden ve en önemlisi çalışan davranışlarını etkileyen liderler değişim sürecinin başarıyla yönetilmesinde aktif rol oynamaktadırlar (Deschenes, 2019, s. 9). Değişimin icra edilmesi, değişime yönelik yeni bir vizyonun oluşturulması, ürün ve süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yeniliğin vurgulanması ve öğrenmenin teşvik edilmesi gibi uygulamalar esas alınarak

çalışanlarla iletişim kurma, farkındalık yaratma ve çalışan hareketlerini değişime doğru harekete geçirme liderin bu süreçteki en temel görevleri arasında yer almaktadır (Agard, 2010, s. 917).

Literatürde belirli liderlik davranışlarının değişim yorgunluğunu engelleyebileceği belirtilmektedir (McMillan ve Peron, 2013, s. 29; Deschenes, 2019, s. 9-11; Ace ve Parker, 2010, s. 22; Brown ve diğerleri, 2018, s. 6-7; Winter, 2013, s. 37). Değişimin başlı başına çalışanlarda kaygı bozukluğu, stres, iş tatminsizliği, yorgunluk ve işten ayrılma niyetlerinde artışa neden olacağını belirten Brown (2016, s. 20) etkili liderlik davranışlarının gözlemlendiği örgütlerde çalışanların değişimi kolaylıkla kabul edeceklerini, süreci gönülden destekleyeceklerini, olası herhangi bir problemde liderlerinden destek görebileceklerini bildikleri için kolaylıkla risk alabileceklerini ve böylelikle değişime bağlı yorgunluk yaşanmasının önüne geçilebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca çalışanların lider eşliğinde fikirlerinin alınması ve sürece katılımlarının sağlanmasıyla üst yönetimin değişim sürecine yönelik oluşturduğu baskı hissini ortadan kalkacağı, örgüte olan güvenin artacağı ve hayal kırıklığı, yorgunluk gibi durumların engellenebileceği öngörülmektedir (Boyas ve diğerleri, 2012, s. 51). Aksi takdirde değişim sürecini iyi bir şekilde yönetemeyen liderlerin sürecin getirdiği karmaşaya ek olarak çalışanlarda yorgunluğa ve duygusal tükenmeye neden olabilecek ikincil bir stres kaynağı oluşturabilecekleri belirtilmektedir (Boyas ve diğerleri, 2012, s. 51-52; McMillan ve Peron, 2013, s. 29). Nitekim Wang ve diğerleri (2015, s. 590-591) özellikle liderlerin çalışanlarla etkili iletişim kuramamasının çalışanların kendilerini yalnız ya da dışlanmış olarak hissetmelerine yol açacağını ve sosyal yardım anlamında kendisini eksik hisseden çalışanlarda stres ve yorgunluk belirtilerinin artış göstereceğini ifade etmektedirler.

Belirsizliğin yüksek derecede hissedildiği değişim girişimlerinin yorgunluğu artıracığını ifade eden ve bunu önlemek amacıyla iletişim kanallarına dikkat çeken Elving ve diğerleri (2011, s. 18-20) ise, bu durumla baş edebilmek için çalışanların yalnızca konu ile ilgili bilgilendirilmesinin yeterli olmayacağını, benzer şekilde kararlara katılımlarına da olanak sağlanarak değişim etkileşiminin hedefler doğrultusunda güçlendirilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Bunun yanı sıra

örgütteki değişmeyen tek unsurun “*değişim*” olduğunu belirten araştırmacılar, değişimin süreklilik arz etmesi sebebiyle yöneticilerin bu süreci dönemsel olarak ele almamalarını ve değişim tecrübelerinin geçmişe yönelik değerlendirmesinin yapılarak yorgunluğa neden olan tüm faktörlerin belirlenip ortadan kaldırılmasını önermektedirler.

Reineck (2007, s. 389-390) bir örgütün herhangi bir değişim girişimi başlatmadan önce değişime yönelik belirledikleri hedeflerle örgütün hâlihazırdaki yapı, yönetim, teknoloji, çalışan davranışı ve yetenekleri gibi unsurlarının birbirleriyle uyumlu olması gerektiğini ve ulaşılması zor, daha üstün yetenek ya da teknolojik alt yapı gerektiren değişim çabalarının çalışanlarda yorgunluğa neden olabileceğini ifade etmektedir. Bununla beraber yorgunluğun önlenmesi için değişim sürecine yönelik yeniden eğitim ile çalışanlara farklı bilgi ve beceri düzeyleri kazandırılması, özellikle bilişim sistemlerinin gücünden yararlanıp yeni iletişim ve iş birliği modelleri geliştirerek çalışanların güçlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

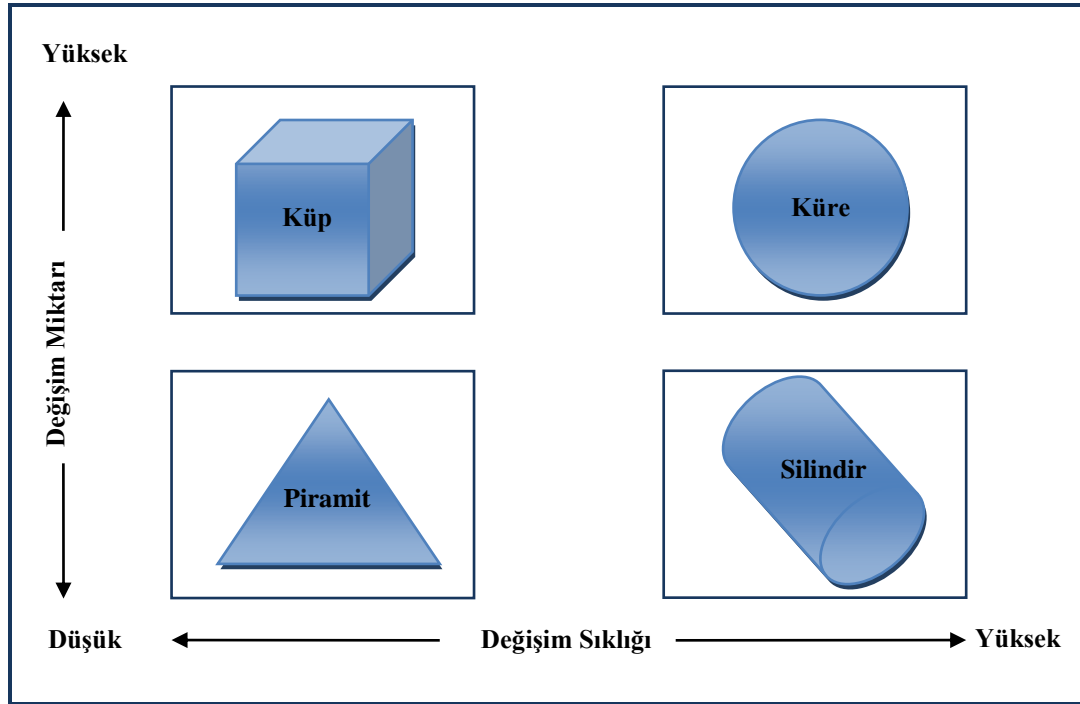
Mayer ve Hammalef (2013, s. 462) ise yorgunluğun azaltılması ve sürecin başarıyla tamamlanabilmesi için gerekli olan stratejileri aşağıdaki gibi özetlemektedirler;

- Etkili iletişim, güçlü ekip çalışması ve güven inşa etme yoluyla örgüt içerisinde birbiriyle uyumlu bireysel ve kolektif çalışma yeteneğini artırmak,
- Değişim sürecini grup çalışanlarının sıradan bir günü haline getirmek,
- Değişime yönelik planları ve projeleri değerlendirebilmek için yeterli zaman ayırmak,
- Aynı amaca hizmet eden değişime yönelik faaliyetleri bir araya getirerek gruplandırmak ve böylelikle sürece yönelik aşırılık ya da fazlalık algısını sayıca azaltarak oluşabilecek baskıyı ortadan kaldırmak.

Valusek (2007, s. 355-357) yöneticilerin değişim yorgunluğunu önleyebilmek için yapılacak değişikliklerin göreceli olarak daha net bir şekilde değerlendirilebilmesine

katkı sağlayan “*değişim takvimi*” kullanmaları gerektiğini belirtmektedir. Değişim takvimi örgüt genelinde çalışanları doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen değişim girişimlerinin değerlendirildiği ve koordinasyon faaliyetleri kapsamında kayıtlarının tutulduğu bir zaman çizelgesi olarak tanımlanmaktadır. Değişim takvimi ile yapılacak değişikliklerin proaktif olarak planlanacağını ve değerlendirileceğini belirten araştırmacı, böylelikle dikkat dağınıklığının engellenebileceğini ve çalışan yorgunluğunun azalacağını ifade etmektedir. Çalışanların değişimle ilgili farkındalıklarını artırabilmek ve onlara yön gösterebilmek için takvimin içeriğinde sürece dâhil olacak tüm bilgi teknolojisi, yetenekler, politikalar ve prosedürler, malzeme yönetimi, ekipman, araştırma ve operasyonel faaliyetlerin detaylı bir şekilde belirtilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca değişim takviminin üst yönetimden ziyade çalışan davranışlarını ve performansını daha yakından gözlemleyebilen daha alt kademedeki birim sorumlusu tarafından hazırlanması gerekmektedir.

Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 13-14) daha önce de belirtildiği üzere bir örgütte değişim sıklığına ve miktarına göre kategorize edilen artımlı, aralıklı, tekrarlı ve sürekli olmak üzere dört yenilik türünün meydana geldiğini ifade etmektedirler. Değişim sürecinde her bir örgüt yapısına uygun yenilik türünün dikkate alınması gerektiğini belirten araştırmacılar “*istikrar yapıları*” olarak adlandırdıkları bu yaklaşım ile değişim yorgunluğunun azalacağını ve böylelikle örgütün performansının artacağını ileri sürmektedirler. İlgili örgüt yapılarını ve içeriklerini Şekil 6’daki gibi özetlemek mümkündür.



Şekil 6. Değişim Yorgunluğunu Önlemeye Yönelik İstikrar Yapıları

Kaynak: Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 14

Piramit yapılı örgütlerde değişim sıklığının ve miktarının oldukça düşük seyrettiği artımlı yenilik türü hâkimdir. Bu tür örgütlerin mevcut yeniliklere yavaş yavaş uyum gösterdiği ya da mümkün olduğunca yenilikten kaçındığı, kısacası değişime oldukça fazla direnç gösterdiği görülmektedir. Örgüt yapısı için geçerli olan anahtar kelimeler mükemmellik ve sürekliliktir. Hiyerarşi ve bürokrasiyi temel alan bir yönetim anlayışı mevcuttur. Sürekli iyileştirme ve örgütün büyük bir bölümünde istikrarı koruyarak olası herhangi yıkıcı bir etkiyi devre dışı bırakma temel felsefedir. Örgütler herhangi bir girişim için her daim plan yapma lüksüne sahip değildir, fakat planlamayı yapabilen örgütler için piramit yapı oldukça idealdir. Planlar oldukça spesifik ve açık bir şekilde ortaya koyulmuştur. Örgüt çalışanları ve yöneticileri gerek olmadığı takdirde riskten kaçınmaktadırlar. Yazılı kurallarla güçlendirilmiş bir örgüt kültürü anlayışı söz konusudur. Stratejik hedefler detaylı bir şekilde yazılı olarak ortaya koyulmuş ve bütün çalışanlarca benimsenmiştir. Bu tip örgütlerde lider örgütün güçlü yönlerine vurgu yaparak çalışan davranışlarını etkilemektedir. Maliyetler verimlilik ve kontrol esasına dayanarak yönetilmektedir. Çalışanlar daha öncesinde kendini kanıtlamış, başarı elde etmiş ve belirli düzeyde tecrübeye sahip olmuş kişiler arasından seçilmektedir. Örgüt

çalışanlarının temel motivasyon kaynağı statü ve aidiyettir. Kariyer elde etme ve ödül sistemi açıkça tanımlanmış olan görevlerin yerine getirilmesi durumunda süreklilik göstermektedir. Eğitim faaliyetleri çalışanlarının rollerinin ve işlevlerinin prosedürel tanımlarının yanı sıra çalışanları yakından izleyerek ve simülasyon uygulamalarından yararlanılarak düzenlenmektedir. Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 4-9)'ne göre piramit yapılı örgütlerde çalışanlar kendilerini güvende hissetmekte, buna bağlı olarak motivasyon düzeyleri artmakta, işe yönelik görev ve sorumluluklarını istenilen zaman içerisinde gerçekleştirmekte, sayıca az dahi olsa değişime yönelik faaliyetler açık ve yazılı bir biçimde belirtildiğinden kolaylıkla sürece uyum sağlamakta ve neticede değişime bağlı yorgunluk yaşama düzeyleri azalmaktadır.

Küp yapılı örgütlerde değişim sıklığının düşük fakat miktarının oldukça fazla görüldüğü aralıklı yenilik türü hâkimdir. Bu tür örgütlerde değişim süreci kısa, fakat daha verimli evrelere ayrılmaktadır. Örgüt yapısı için geçerli olan anahtar kelimeler hazırlık ve zamanlamadır. Örgütün önemli yapılarının ve performans ölçütlerinin çoğu geçiş öncesi ve sonrası dönemde korunmaya çalışılmaktadır. Bu baskın yapı ve ölçütler sabit tutularak değişim sürecine geçiş öncesi, sırası ya da sonrasında ortaya çıkabilecek olası olumsuz durumların engellenebileceği ileri sürülmektedir. Bir defaya mahsus gerçekleştirilen iyileştirmelere odaklanmak örgütün temel stratejisidir. Değişime geçiş evresinde de lider tek seferlik gerçekleştirilen bu iyileştirmelere odaklanmakta, sonraki süreçlerde ise liderlik rolünün farklılaşması sebebiyle görev el değiştirmektedir. Finansal yönetim geçiş aşamasında bilinmezlik nedeniyle kaynakları mümkün mertebe elde tutmayı, sonraki dönemde ise verimliliği en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Benzer şekilde eğitim faaliyetlerinin temel amacı çalışanları değişim sürecine hazırlıklı hale getirmek ve verimliliği maksimum düzeye çıkarmaktır. Örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin temel ideolojisi olan esneklik, verimlilik ve uzmanlık anlayışının yanı sıra değerler ve yazılı olmayan kurallar da ön planda tutulmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün temel değerlerini yansıtan kültür ortak hedeflere bağlılık ve verimliliği teşvik etme faktörleri üzerine oturtulmuştur. Tek seferlik gerçekleştirilen iyileştirme sürecinde planlama oldukça önemlidir. Çalışan seçiminde gerekli yeteneklere sahip olan kişiler ön planda tutulmakta, çalışan tedariki ise birimler arası ya da örgüt dışı kaynaklardan danışmanlar ve birim sorumluları aracılığıyla sağlanmaktadır. Yeteneklerinden güç alan

çalışanlar süreci daha rahat deneyimlemekte, işi düzenli olarak yeniden inşa etmekten zevk almakta, cesur ve kararlı davranışlar sergilemekte ve böylelikle örgüt hedeflediği amaçlara ulaşmada çalışan kaynaklı herhangi bir sorun yaşamamaktadır. Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 12-17) Lewin'in tipik örgütsel değişim modelinin son on yılda değişim hızının artmasına bağlı olarak önemini yitirmeye başladığını ifade etmektedir. Araştırmacılara göre hâlihazırda örgütler değişimin hızının ve miktarının artışına bağlı olarak Lewin'in modelindeki yeniden donma aşamasını gerçekleştirememektedirler. Buna bağlı olarak çalışanlar değişimin sürekliliğinin arz ettiği bu süreçte tam anlamıyla rahatlayamamakta, uzun dönemli bir sükûnet döneminin tadını çıkaramamakta ve değişime bağlı yorgunluk yaşamaktadırlar. Küp yapılı örgütlerde de değişim süreci asla tam olarak yeniden donma aşamasına geçememektedir. Fakat değişim sıklığı minimum düzeyde yaşanmakta ve örgüt durağan dönemde bir sonraki değişim girişimleri için planlar yaparak geçişe hazır hale gelmektedir. Bu nedenle bir sonraki değişim süreci çalışanlar açısından daha az zorlayıcı olmakta ve bu hazırlıklar neticesinde yorgunluk yaşama ihtimalleri ortadan kalkmaktadır.

Silindir yapılı örgütlerde değişim miktarının düşük, fakat sıklığının oldukça yüksek olduğu tekrarlı yenilik türü hâkimdir. Bu tür örgüt yapıları süreçlerinde sürekli olarak değişiklikler gerçekleştirerek olası aksaklıkların önüne geçmeye çalışmaktadır. Örgüt için anahtar kelimeler verimlilik ve öğrenmedir. Piramit ve küp yapılardan farklı olarak silindir yapılı örgütler ihtiyaç duyulan değişimleri süreçlere entegre edilen kapsamlı ve sürekli bir döngü çerçevesinde gerçekleştirmektedirler. Temel strateji yenilikçi girişimlere odaklanarak çalışan performansını artırma üzerinedir. Liderin temel görevi ise, çalışanlarda öğrenme güdüsü yaratmak, rekabet duygusunu artırmak ve böylelikle örgüt performansını maksimum düzeye çıkarmaktır. Kontrol mekanizması tüm değişim süreci boyunca aktif bir şekilde işlemektedir. Finansal kaynaklar süreç içerisindeki iyileştirmelere bağlı olarak yönetilmektedir. Çalışanlar geçmişteki performansları her bir değişim döngüsü için ayrı ayrı değerlendirilerek seçilmekte ve ihtiyaç duyulan yetkinlikler uzmanların görüşlerine başvurularak temin edilmektedir. Çalışanların ana motivasyon kaynağı başarıdır. Ödül sistemi ise, en son değişim döngüsündeki performansa göre belirlenmektedir. Örgüt içi roller ve işlevler standartlaştırılmıştır. Benzer şekilde eğitim faaliyetleri de değişim döngüleri arasındaki geçişleri

kolaylaştırmak ve yüksek derecede iyileştirmeler elde etmek için çalışma yöntemlerini standartlaştırmak üzere düzenlenmiştir. Örgütün kültürü, değerleri, yazılı ve yazılı olmayan tüm kuralları alanında en iyi uzmanları yetiştirme anlayışı üzerine oturtulmuştur. İşe yönelik görevler küçük parçalara bölünmüştür. Öğrenme süreci çalışanların parçalara ayrılan bu görevleri tekrarlamasıyla gerçekleşmektedir. Planlar ve programlar görevlerin bir dizi tekrarını temsil edecek şekilde oluşturularak kademeli bir iyileştirme süreci deneyimlenmektedir. Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 20-25)'ne göre bu tür örgüt yapılarında döngü boyunca sürekliliğin sağlanması sebebiyle değişim süreci yaşayan çalışanların yaşaması olası olumsuz duygu durumları minimum düzeye inmektedir. Bunun yanı sıra bilginin en önemli güç olduğuna inanan çalışanlar öğrenme süreci ile desteklenmeleri neticesinde derinlemesine bilgili ve sürekli olarak sorgulayıcı bakış açısına sahip olduklarından bu tür örgütlerde değişime bağlı yorgunluk yok denecek kadar az yaşanmaktadır.

Küre yapılı örgütlerde ise hem değişim sıklığının hem de miktarının en yüksek seviyede olduğu aralıksız yenilik türü hâkimdir. Örgüt için anahtar kelimeler değerlendirme ve eylemdir. Bu tür örgüt yapılarında uygulamaya yönelik faaliyetlerin tamamı olmasa da gerçekten ihtiyaç duyulan yeniliklere yönelik faaliyetler esnek tutulmaktadır. Temel amaç örgütü gelecekte istenilen noktaya getirecek tüm alternatiflerin doğal seçim yoluyla değerlendirilerek en istikrarlı yolu bulabilmektir. Bu istikrarlı yapıyı bozabilecek olası her türlü olumsuz durum önceden belirlenen risk planları sayesinde ortadan kaldırılmaktadır. Bir başka ifade ile; planlar kürenin değişimle beraber herhangi bir yöne yuvarlanmasına olanak tanırken, aşağı yukarı hareket etme durumunu kısıtlayarak bahsi geçen istikrarlı yapıyı bozabilme ihtimalinin önüne geçmektedir. Kâr getirme olasılığı yüksek olan durumları belirlemek için aynı anda birçok alana sınırlı yatırımlar yapılarak fırsatlar değerlendirilmektedir. Uygun şartlar yakalandığında ise, büyük yatırımlar bu alana yapılmaktadır. Örgütün temel stratejisi belirsizliğin oldukça yüksek olduğu durumlarda çalışanları birbirine bağlayacak ortak bir vizyonu oluşturmaktır. Liderin rolü ise, karizmatik özelliklerini kullanarak bu vizyonu örgütün tüm süreçlerine yaymaktır. Bununla beraber stratejik hedefler belirlenirken rakip örgütlerin faaliyetleri ve rekabet stratejileri yakinen takip edilmekte, böylelikle örgütün bu çalkantılı ortamda hayatta kalabilme yeteneği bir kat daha artırılmaktadır. Süreçlerin

kontrolü olası risklerin örgütün sürdürülebilirliğini tehlikeye sokmayacak sınırlar içerisinde tutulması esasına dayanmaktadır. Çalışanlar başlangıçta işin gerektirdiği yeteneklere göre seçilmektedir. Fakat bu gereklilikler zaman içerisinde değişip çeşitlilik gösterebileceğinden farklı yeteneklere sahip çalışanlar sürecin sonraki aşamalarında da işe alınabilmektedir. Çalışanlar için sınırları zorlamak ana motivasyon kaynağıdır. Ödül sistemi başarısızlıkla sonuçlanan değişim girişimleri sonrasında çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik tasarlanmaktadır. Eğitim faaliyetleri çalışanlara mevcut girişimlerden en iyi şekilde nasıl yararlanabileceklerini göstermeye yönelik düzenlenmektedir. Örgüt kültürü ödül yönetimini güçlendiren değerler ile yazılı ve yazılı olmayan kurallardan oluşmaktadır. Scott-Morgan ve diğerleri (2001, s. 28-33)'ne göre esnekliğin hâkim olduğu bu tür örgütlerde çalışanlar zorluklarla mücadele etmekten zevk almakta, esnek, yaratıcı ve yeniliğe son derece açık karakteristik özellikleriyle değişim sürecinde kolaylıkla risk alabilmekte, değişim yolculuğunun bir bitiş noktası olduğuna inanarak motive olmakta, başarıyı kendisine ve tüm ekip çalışanlarına atfetmekte ve böylelikle değişime bağlı yorgunluk yaşamamaktadırlar.

Özetlemek gerekirse; günümüzde değişikliklere bağlı yaşanan örgütsel başarısızlıkların temel nedeni olarak görülen değişim yorgunluğu kavramı sınırlı sayıda araştırmaya konu edilen güncel yönetsel problemlerin başında yer almaktadır (McMillan ve Peron, 2013, s. 26). Örgütün performansını ciddi anlamda etkileyen bu problemin etkili liderlik ve iletişim anlayışı, çalışan katılımı, eğitim, yönetsel beceriler, çalışan motivasyonu, ödül sistemi gibi faktörler doğru yönetildiğinde ya da örgüt içerisindeki iklime uygun şekilde uyarlandığında üstesinden kolaylıkla gelinebileceği ifade edilmektedir (Reineck, 2007, s. 391). Bunun yanı sıra değişimin kaçınılmaz olduğu görüşü baskın olmakla birlikte örgütlerin dinamik istikrar yapılarını koruyarak da süreç içerisinde sayısız başarı elde edebilecekleri belirtilmektedir (Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 14).

2.4. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM YORGUNLUĞU VE ÖNEMİ

Sağlık sektöründe değişim süreci bugünün hızı, yönü ve yoğunluğu ile şekillenmektedir (Price, 2008, s. 50). Sektörde hizmet sunan kurum ve kuruluşlar sınırlı miktarda olan kaynaklarını verimli kullanmak, maliyetleri minimum düzeye indirmek ve rekabet

avantajı elde ederek örgüt performansını artırmak amacıyla birtakım değişim süreçleri deneyimlemektedirler (Brown, 2016, s. 1). Birçok ülkede endüstriyel anlamda en büyük paya sahip olan sağlık sektörü hasta memnuniyetini sağlama ile özellikle teknolojik ve hukuki boyutlarda meydana gelen değişimler arasında denge kurmaya çalışmaktadır. Fakat meydana gelen değişikliklerin sıklığı ve miktarı sağlık hizmeti sunan tüm kuruluşların hem iş süreçlerini hem de mevcut faaliyetlerini derinden etkilemekte ve birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir (Hansson ve diğerleri, 2008, s. 69). Süreklilik arz eden bu değişiklikler hızlı ve radikal kararlar almayı gerektirdiğinden özellikle hastaların gerçek ihtiyaçlarını belirlemeyi ve karşılamayı daha da zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra demografik özelliklerin değişimi, politik baskılar ve küreselleşmenin artmasına bağlı olarak sürekli ve hızlı değişim süreçleri deneyimleyen sağlık kuruluşları hizmetin kalitesi, maliyeti ve erişimi ile değişimin gerektirdiği zorunluluklar arasında uyumu sağlamakta güçlük çekmektedirler (Uğurluoğlu ve diğerleri, 2019, s. 14).

Değişim süreci örgüt çalışanlarının faaliyetleri ile yakından ilişkili olduğundan çok yönlü ve sürekli değişimlerin meydana geldiği sağlık sektöründe bu sürecin olumsuzluklarından en fazla etkilenenlerin hizmet sunucular olduğu ifade edilmektedir (Brown, 2016, s. 1; McMillan, 2018, s. 10). Fakat bu hizmet sunuculardan hekimler zaman zaman kendi otonomilerini ve itibarlarını korumak amacıyla değişim sürecini engelleyen tavırda davranış gösterebilmekte, başka bir ifade ile; tıbbi hizmet sunumunda hekim özerkliğinin baskın olması sebebiyle değişime direnç gösteren hekimler bu sürecin olumsuzluklarıyla oldukça az karşılaşmaktadırlar (Omachonu ve Einspruch, 2010, s. 9). Hemşirelerde ise çevrede meydana gelen hızlı ve geniş çaplı değişikliklerin yanı sıra, sağlık sistemiyle ilgili alınan hemen hemen bütün politik kararların ve bu kararlara yönelik yapılacak değişikliklerin daha çok hemşirelerin mesleki uygulamalarında köklü değişikliklere sebebiyet vermesi, değişimin en çok bu meslek grubunda olumsuz birtakım problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Orlikowski, 1996, s. 67; Verhaeghe ve diğerleri, 2006, s. 646).

Sağlık yöneticilerinin değişim sürecini başarıyla yürütebilmeleri için hemşirelerin mesleki uygulamadaki yeteneklerini ve motivasyonlarını göz önünde bulundurmaları

gerekmektedir (Rankin ve Campbell, 2006, s. 2-3). Hemşirelik uygulamalarının değişim sürecinin başarısındaki önemine vurgu yapan Dossey (2008, s. 53) hemşirelerin iş yaşamlarına dair yaşadıkları her türlü problemin dikkate alınması gerektiğini, aksi takdirde değişim sürecinin başarısızlığına bağlı olarak örgütsel düzeyde geri dönüşü olmayan birçok olumsuz durumun yaşanmasının mümkün olacağını belirtmektedir. Bununla birlikte ihtiyaç halinde hizmete zamanında erişimin sağlanması, kaliteli, etkili, hasta merkezli, güvenli ve sürdürülebilir alt yapıya sahip hizmet sunumu gibi temel amaçların başarılmasında hemşirelerin yeteneklerinin ve motivasyonlarının oldukça önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir (Registered Nurses Association of Ontario (RNAO), 2011, s. 14). Ayrıca hemşirelerin hasta memnuniyet düzeyi ile yönetim ve çalışan performansının artmasına bağlı örgütsel başarının amaçlanan düzeye gelmesinde de etkili rol oynadıkları öne sürülmektedir (Dugan ve diğerleri, 1996, s. 46; Estabrooks ve diğerleri, 2005, s. 75). Bu amaçlara hizmet etmede önemli bir unsur olarak görülen hemşireler için sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasının ise iş yerini ve örgütsel faktörleri hedef alan müdahaleler bakımından dönüşümsel bir değişim süreci gerektirdiği ifade edilmektedir. Fakat bu değişimlerin sağlıklı bir şekilde uygulamaya geçirilmesi yıpratıcı ve zaman alıcı bir süreçtir. Çünkü yaşanan olumsuzluklar hemşirelerin performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine neden olmakta, özellikle değişimin sürekli ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesine bağlı olarak mesleki uygulamalarını sekteye uğratmakta ve neticede hem bireysel hem de örgütsel performansta azalma gibi olumsuz durumlarının yaşanmasına sebep olmaktadır (Hallberg, 2006, s. 923-925).

Daha önce de belirtildiği üzere sağlık hizmetlerinde değişimin yüksek oranda yaşandığı süreçlerin başında hiç şüphesiz teknolojik alanda yapılan sayısız değişiklikler gelmektedir ve bu değişiklikler hemşirelerin mesleki uygulamalarını önemli ölçüde etkilemektedir. Hemşireler meslekleri gereği hastanın temel ihtiyaçlarını belirleyen ve bakımı için gerekli müdahalelerin veya kullanılacak malzemelerin neler olacağına karar veren kişilerdir. Bu nedenle hizmet süreci boyunca özellikle bilgi teknolojilerini en fazla kullanan meslek gruplarından birini oluşturmaktadırlar. Fakat teknolojik gelişmelerin hızla artış göstermesi hemşireleri başta bilgisayar ya da tıbbi araç gereç kullanımı konusunda zorlamakta ve özellikle bilgi eksikliğine bağlı olarak uzun vadede mesleki

uygulamalarını sekteye uğratacak birtakım problemlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Bilgiç ve Şendir, 2014, s. 25-27). Nitekim Fulbrook ve diğerleri (2012, s. 192)'nin Avrupa'da bilişim teknolojilerinin kullanıldığı bir bölüm olan yoğun bakım ünitelerinde çalışan hemşirelerin teknolojik gelişmelere karşı algılarını değerlendirdikleri çalışmalarında, teknolojik gelişmelere bağlı değişikliklerin hemşireler için stres kaynağı yarattığını, bunun nedeninin ise hemşirelerin sürekli değişen uygulamalara bağlı yeterli düzeyde bilgi sahibi olamamalarından kaynaklandığını ileri sürmektedirler.

Hemşirelik uygulamalarında en fazla değişimin yaşandığı süreçlerden bir diğeri ise, bakım kalitesi uygulamalarına yönelik yapılan değişikliklerdir. “*Ulusal Kalite Formu ve Amerikan Hemşireler Birliği (American Nurses Association: ANA)*”nin kalite uygulamaları kapsamında belirlenen basınç ülserleri ve düşmeleri önleme, katater bakımı, nazokomiyal enfeksiyonlar (hastane enfeksiyonları), ihmallerin önlenmesi, ağrı yönetimi, kardiyovasküler hastalıklar gibi kronik hastalıkların önlenmesi ve her gün her hasta için bakım saatlerinde meydana gelen değişiklikler hemşirelerin en sık karşılaştıkları ve deneyimledikleri değişim süreçleri olarak ifade edilmektedir. Bu uygulamalarda meydana gelen sürekli değişim girişimleri başta uygulamaya yönelik hataların ortaya çıkmasına zemin hazırlayarak hastaların yaşamını tehdit eden birtakım problemlerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Ovayolu ve Bahar, 2006, s. 104-106).

Hemşirelerin sıklıkla değişiklik yaşadığı bir diğer durum çalışma saatleri ile ilgilidir. Literatür incelendiğinde gündüz, akşam, gece ve hafta sonları olmak üzere toplam yirmi dört saat hasta bakımına yönelik hizmet veren hemşirelerin çalışma saatleri ile ilgili yaşamış oldukları değişikliklerin daha çok fiziksel (hemostatik dengeyi sağlayamama ve insomnia gibi uyku bozuklukları) ve psikolojik (stres gibi) sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği, bu durumun ise iş tatminsizliğine bağlı tükenmişlik yaşamalarına neden olduğu belirtilmektedir (Komşuk, 2013, s. 5).

Literatürde değişim sürecinin hemşireler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ileri süren başka çalışmalar da yer almaktadır. Örneğin; Fugate ve diğerleri (2010, s. 891) Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde hizmet veren bir kamu hastanesinde örgütsel değişime

tehdit unsuru oluşturabilecek faktörleri belirlemek üzere yapmış oldukları çalışmalarında artan değişim girişimlerinin hemşirelerin iş güvenliğini, yöneticiler ile ilişkisini, çalışma koşullarını ve iş motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini, buna bağlı işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde artış meydana geldiğini ve bu durumun değişim sürecinin başarısını tehdit eden önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tholdy Doncevic ve diğerleri (1998, s. 106) Hırvatistan ve İsveç'te kamu hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel değişim sürecinde iş stresi, kontrol algıları ve bilişsel süreçlerini belirlemeye yönelik yapmış oldukları çalışmalarında değişimle beraber artan iş yükünün stresin temel kaynağı olduğunu, hemşirelerin değişimle ilgili bilgi eksikliklerinden kaynaklı iş kontrollerini kaybettiklerini ve buna bağlı olarak bilişsel anlamda değişimin gerekliliklerinin tam anlamıyla anlayamadıklarını ortaya koymuşlardır.

Teo ve diğerleri (2013, s. 878) Avustralya'da bir kamu hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında değişim sürecinde hemşirelerin daha çok yönetim kaynaklı stres yaşadıklarını, karar alma sürecine katılamama ve yapılan değişiklikler hakkında bilgilendirilmeme gibi nedenlerle motivasyonlarının azalıp iş tatminsizliklerinin arttığını saptamışlardır.

Verhaeghe ve diğerleri (2006, s. 646-647)'nin Belçika'da çalışma ortamında tekrar eden değişikliklerin ortaya çıkmasının psikolojik refah (iş tatmini, öfke ve sıkıntı) ve hastalığa bağlı devamsızlığı nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla bir kamu hastanesinde görev yapan hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmalarında son altı ay içerisinde çalışma ortamlarında meydana gelen değişikliklerin hemşirelerin psikolojik refahını olumsuz yönde etkilediğini ve değişim sürecini tehdit olarak algılayan bu çalışanlarda iş tatminsizliğinin, öfke seviyelerinin ve işe devamsızlık oranlarının artış gösterdiğini ortaya koymuşlardır.

Baumann ve diğerleri (2001, s. 14) Kanada'da yeniden yapılanma sürecinden geçen iki büyük eğitim hastanesinde çalışan ve iş değişikliği yaşayan hemşirelerin iş değişikliği

yaşamayanlara göre örgüte bağlılıklarının azaldığını ve oryantasyon eğitimi veya yeni bilgi sistemlerine duyulan ihtiyaçtan dolayı hasta bakım kalitesinin düştüğünü belirlemişlerdir.

Çalışmalardan elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere değişim süreci hemşirelerde artan iş yükü, stres, uzun süreli yaşanan kaygı bozukluğu ve özellikle mesleki anlamda yetersizlik hissedilmesine bağlı iş doyumsuzluğu gibi birçok olumsuz sonuçların doğmasına sebebiyet vermektedir (Hansson ve diğerleri, 2008, s. 70-71). Bunun yanı sıra sağlık profesyonelleri içerisinde yaşanan değişikliklere bağlı olarak fizyolojik ve psikolojik yönden olumsuz duygu durumlarıyla en fazla karşı karşıya kalan hemşirelerin yapılan değişikliklere ayak uyduramama, değişimin niceliğini ve niteliğini anlayamama ya da art arda sayısız değişim yaşanmasına bağlı olarak süreci takip edememe gibi nedenlere bağlı olarak sıklıkla değişime bağlı yorgunluk yaşadıkları ifade edilmektedir (Brown, 2016, s. 1-2; Hansson ve diğerleri, 2008, s. 71; McMillan, 2018, s. 22-23; Camilleri ve diğerleri, 2018, s. 657-658; McMillan ve Peron, 2013, s. 26; Vestal, 2013, s. 10-11; Ead, 2015, s. 504).

McMillan (2018, s. 1)'a göre hemşireler özellikle hasta bakım uygulamalarına yönelik gerçekleştirilen değişim girişimlerinde yönetim ve çalışma arkadaşları tarafından yeterli desteği gördüklerinde değişim sürecinin bir parçası olmaktan son derece mutlu olmakta ve sürece destek vermede tereddüt yaşamamaktadırlar. Fakat değişim sayısının ve sıklığının artması durumunda yaşadıkları yoğun baskı sebebiyle başta hasta güvenliği olmak üzere kaliteli hizmet vermede birtakım zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca bu baskılarla mücadele etmeye çalışan hemşireler zaman, para ve enerji gibi değerli kaynaklarını da tüketerek özellikle mesleki anlamda kendilerini yetersiz hissetmeye başlamaktadırlar. Neticede değişim sürecinin tüm bu olumsuz sonuçları hemşirelerin iş motivasyonlarını kaybetmelerine, bunalmalarına, tükenmelerine ve işe karşı pasif hale gelerek uzun vadede değişim yorgunluğu yaşamalarına neden olmaktadır. Bununla beraber teknolojik gelişmelerin gerektirdiği değişimler sağlık kuruluşları için gerekli ve önemli bir süreç olarak değerlendirilse de bu gelişmelere bağlı faaliyetlerin yeniden yapılandırılması ek kaynak gerektirdiğinden sağlık kuruluşlarının diğer değerli kaynaklarının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum

özellikle hemşirelerin kaynakların sınırlı olmasına bağlı olarak daha zorlu bir iş ortamında çalışmalarına zemin hazırlayarak yorgunluk düzeylerini artırmaktadır.

Teknolojik gelişmelere bağlı özellikle dokümantasyon sistemi, yeni ilaç kayıtları, birim bazlı ilaç dağıtım sistemleri ve uygulama dozları ile uygulama şekilleri, yalın sağlık hizmetleri veya süreçleri iyileştirme girişimlerine yönelik yaşanan yenilikler hemşirelik uygulamalarında köklü değişikliklerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Mevcut değişikliklere uyum sağlamaya çalışan hemşireler ise değişimin hızı ve sıklığının artmasına bağlı olarak daha fazla değişim girişimleriyle karşı karşıya kalmakta, hasta bakımına yönelik uygulamaları kesintiye uğramakta ve iş yüklerinin artmasına bağlı olarak tükenmişlik, bitkinlik, işe kayıtsız kalma ve yorgunluk yaşamaktadırlar (McMillan, 2018, s. 2-3).

Hasta güvenliği ve hastalara yönelik uygulamalar neticesinde elden edilen olumlu çıktılar hem sağlık kuruluşları hem de sağlık profesyonelleri açısından oldukça önemli bir konudur. Bu kapsamda hemşirelerin değişime bağlı yorgunluk yaşamalarının yanlış ya da eksik tıbbi uygulamalara, hastanın hayatını tehdit eden durumların yaşanmasına ve hem bireysel hem de örgütsel performansın azalmasına neden olacağı ifade edilmektedir. Ayrıca gerçekleştirilen değişim uygulamalarıyla beraber hastaların artan yükü ve artan hasta bakım karmaşıklığının söz konusu olması, bunun yanı sıra daha çok vardiyalı çalışma ve fazla mesai saatleri gibi konularda yaşanan değişikliklere bağlı olarak hemşirelerin yorgunluğa daha yatkın hale gelecekleri ve bu durumun özellikle güvenli, yetkin ve şefkatli bakım sağlama yeteneklerini olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (McMillan, 2018, s. 3-5).

Değişim yorgunluğunun belirtileri karakteristik özellikleri bakımından pasif davranışlar (ilgisiz ve kayıtsız kalma gibi) olarak ortaya çıktığından bu durum yönetim tarafından hemşirelerin değişime hazır olduklarına veya değişime uyum sağladıklarına dair yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir. Böylesi bir yanlış anlama yönetim tarafından farkında olmadan yeni değişim girişimlerinin başlatılmasına zemin hazırlayarak hemşirelerin değişim yorgunluğu yaşama olasılıklarını artırmaktadır. Bununla beraber başarısız örgütsel değişim girişimleri neticesinde bu başarısız girişimlerini düzeltmek

için daha fazla değişim girişiminde bulunan yönetim, benzer şekilde hemşirelerin stres, tükenmişlik ve değişim yorgunluğu yaşama olasılıklarının artmasına sebebiyet vermektedir (McMillan, 2018, s. 23).

Çoğu ülkenin hâlihazırda ortak sorunu olan yaşlı nüfusun, trafik ve iş kazalarının, salgın hastalıkların ve sakatlıkların artmasına bağlı olarak sağlık hizmetlerine yönelik taleplerinin artış göstermesi beraberinde hemşirelik bakımına olan ihtiyacı da artırmaktadır (Rogers ve diğerleri, 2004, s. 512). Fakat çeşitli sebeplerle hemşirelerin işten ayrılmaları, istifa etmeleri veya erken dönemde emekli olmaları bu ihtiyacın giderek artacağı yönünde endişeleri de beraberinde getirmektedir (Tabone, 2004, s. 4). Nitekim Kanada Hükûmeti 2011 yılında 78.000, 2016 yılında ise 113.000 hemşire kadrosunun boşta kaldığını belirterek gelecek yıllarda hemşire açığının daha da artmasına bağlı olarak hizmetlerin neredeyse durma noktasına gelebileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde ABD Hükûmeti de hemşire açığının ileriki yıllarda küresel bir sorun haline geleceğinin altını çizmektedir (Canadian Nurses Association, 2009, s. 4). RNAO raporuna göre günümüz değişim sürecinin önemli bir hastalığı olarak ifade edilen değişim yorgunluğu neticesinde hemşirelerin işten ayrılmaları benzer şekilde hemşire ihtiyacının artmasına neden olacağından özellikle hükûmet, düzenleyici kurumlar ve sağlık kuruluşları tarafından belirlenen yeni politikalar çerçevesinde değişim yorgunluğuna neden olan problemlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (RNAO, 2011, s. 21).

Değişim sürecinde hemşirelerin iş yüklerinin artmasına bağlı olarak yorgunluk yaşamalarını önlemek için çalışma ortamındaki yeterli ekonomik ve insan kaynağını sağlamak, gelecekte yeterli sayıda mezun verecek şekilde hemşirelik eğitim kurumlarına gerekli finansal desteği sağlamak ve böylelikle uygun hasta-hemşire oranlarını yakalamak hükûmet ve düzenleyici kurumların belirleyeceği politikaların başında yer almaktadır. Değişim yorgunluğunu önlemeye yönelik stratejilerin belirlenmesi, hemşirelerin değişim sürecindeki kararlara dâhil edilmesi, süreç ile ilgili geniş çaplı bilgilendirilmesi, yorgunluğu önleme stratejilerine yönelik oryantasyon eğitimine tabi tutulması ve liderlik becerilerinin geliştirilmesi ise sağlık kuruluşlarının örgütsel düzeyde belirleyeceği politikalar olarak ifade edilmektedir (RNAO, 2011, s. 6-7).

2.5. LİTERATÜRDE SAĞLIK SEKTÖRÜNDE DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Değişim yorgunluğu kavramı 2000’li yılların başında popüler olmaya başlayan güncel bir konudur. Alan yazın incelendiğinde uluslararası literatürde sağlık sektörü dışında değişim yorgunluğu ile ilgili daha çok eğitim (Dool, 2006; Cheng ve Walker, 2008; Ace ve Parker, 2010; Lyle, 2013; Winter, 2013; Lyle ve diğerleri, 2014; Dilkes ve diğerleri, 2014; Orlando, 2014; Jeffrey, 2015; Wang ve diğerleri, 2015; Nunnally, 2016; Leuschke, 2017; Tribuzzi, 2017; O’Quinn, 2018; Spann, 2018; Cullen-Lester ve diğerleri, 2019; Deschenes, 2019; Ellis, 2019; Pietz, 2019); ulaşım (Rafferty ve Griffin, 2006), iletişim (Beaudan, 2006; Carter ve diğerleri, 2013); üretim (Freedman, 1992; Abrahamson, 2000; Scott-Morgan ve diğerleri, 2001; Stensaker ve diğerleri, 2002; Abrahamson, 2004b; Falkenberg ve diğerleri, 2005; Zink ve diğerleri, 2008; Bernerth ve diğerleri, 2011; Ferguson, 2011; Turner, 2012; Chung ve diğerleri, 2017); sanayi (Johnson ve diğerleri, 2016; Cumbler ve Pierce, 2017); finans (Elving ve diğerleri, 2011; De Vries ve De Vries, 2021); güvenlik (Gaines ve Jermier, 1983); sigorta (Magano, 2021); insan kaynakları, iletişim, imalat, teknoloji ve tıp (Babalola ve diğerleri, 2014) sektörlerinde yapılan çalışmalara rastlanmaktadır. Ulusal çalışmaların yürütüldüğü sektörler incelendiğinde eğitim (Limon, 2019; Limon ve diğerleri, 2021; Turan, 2021; Şahin, 2021) ve sağlık sektöründe (Ekingen ve Yıldız, 2021) yapılan oldukça sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir.

Sağlık sektöründe değişim yorgunluğuna yönelik uluslararası literatür incelendiğinde ise nitel (Vestal, 2013; McMillan ve Peron, 2013; McMillan, 2018, McMillan ve Peron, 2020), nicel (Johnson, 2016; Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018; Camilleri ve diğerleri, 2018, Kapping, 2021) ve literatür taraması (Garside, 2004; Valusek, 2007; MacIntosh ve diğerleri, 2007; Mayer ve Hammelef, 2013; Ead, 2015; Cumbler ve Pierce, 2017) şeklinde oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ve içerikleri kronolojik sırasına göre aşağıda kısaca özetlenmektedir.

Garside (2004, s. 89-90) hekimlerin örgütsel değişime bağlı yorgunluk yaşama nedenlerini ortaya koyduğu çalışmasında değişim sıklığının ve miktarının hekimlerde

yorgunluğa neden olduğunu ve bu nedenle sayısız değişim girişiminin çoğu zaman başarısızlıkla sonuçlandığını, problemin nedeninin ise daha çok yönetsel sorunlardan meydana geldiğini belirtmiş ve değişim yorgunluğunu engellemeye yönelik birtakım önerilerde bulunmuştur.

Valusek (2007, s. 355-356) sağlık hizmetlerinin doğası gereği belirsizliği ve riski içerisinde barındırdığını ve süreç, ekipman ve sistemlerde sayısız değişimin meydana gelmesinin sağlık çalışanlarında özellikle hastaların hayatını tehlikeye sokacak hatalara neden olabileceğini, bu hataların temelinde yatan nedenlerin ise aşırı değişim girişimine bağlı işe yabancılaşma, yoğun baskı hissetme, aşırı bilgi ve iş yükü, daha az kaynakla çalışma, güvensiz hissetme, iş doygunluğu, stres ve değişim yorgunluğu olduğunu ifade etmektedir. Araştırmacı değişimin olası bu yıkıcı etkilerini ortadan kaldırmak için sağlık çalışanlarının faaliyetlerini koordine etmesine yardımcı ve proaktif bir yöntem olan değişim takvimi çizelgesi kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

MacIntosh ve diğerleri (2007, s. 18-23) yönetimi ve işleyişi daha önce Birleşik Krallık'ta olan, 1999 yılında İskoçya Hükûmeti'ne devredilen ve hâlihazırda ülkenin en büyük sağlık kurumlarından biri olan "*Büyük Glasgow ve Clyde Ulusal Sağlık Servisi (National Health Service Greater Glasgow and Clyde; NHS GG&C)*"nde yaşanan değişimlerin sağlık çalışanları üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda özellikle yönetim kadrosu ve iş esaslarının değişmesine bağlı sağlık çalışanlarında yorgunluğun arttığı ifade edilmiş ve NHS GG&C yöneticilerinin bu problemle baş edebilmede kullandıkları birtakım stratejilerden bahsedilmiştir.

McMillan ve Peron (2013, s. 26) değişim yorgunluğu kavramının hemşireler açısından önemini altını çizdikleri çalışmalarında literatürde çokça birbiri yerine kullanılan, fakat farklı anlamalara gelen değişime direnç ve değişim yorgunluğu kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişler; değişime direnci değişime olan ihtiyacı eleştirel bir şekilde sorgulama ve reddetme; değişim yorgunluğunu ise, çalışanların kayıtsız ve kararsız hale geldiği ve hiçbir direnç belirtisi göstermediği pasif davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Mayer ve Hammelef (2013, s. 461-462) ABD’de bir kamu hastanesinin onkoloji biriminde son 70 yıl içerisinde gerçekleşen değişikliklerin sağlık çalışanları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında elektronik sağlık bilgi sistemlerinde meydana gelen sürekli ve köklü değişikliklerin hemşire, pratisyen ve uzman hekimlerin uygulamalarını olumsuz yönde etkilediğini ve takım ruhunu zedelediğini belirtmişler; değişim sürecinde iş gereklilikleri, çalışan eğitimi, gerekli donanım ve altyapının yeterince dikkate alınmadığı konusunu eleştirmişlerdir.

Vestal (2013, s. 10-11) örgütsel değişim sürecinin sağlık çalışanları içerisinde daha çok hemşireleri etkilediğinin altını çizdiği çalışmasında özellikle klinik bakım, iş süreçleri ve teknolojik alandaki sayısız değişimlerin hemşirelerde değişim yorgunluğuna neden olduğunu ifade etmiştir. Sağlık yöneticilerinin sonuçları iyileştirme konusunda daha yoğun baskı hissederek sıklığı ve hızı artan değişiklikleri birbiri ardına gerçekleştirmek zorunda kaldıklarını belirten Vestal, klinik uygulamalar ve hasta güvenliği için çok sayıda politikanın değişmesine rağmen pratikte yorgunluğun artmasına bağlı olarak değişim sürecinin çoğu zaman başarı ile sonuçlanmadığına dikkat çekmiş ve değişim yorgunluğunu önlemeye yönelik birtakım önerilerde bulunmuştur.

Ead (2015, s. 508-509) hemşirelerde değişim yorgunluğuna bağlı hasta bakım kalitesi ve hasta güvenliğinde yaşanacak olumsuz durumları önlemeye yönelik önerilerde bulunduğu bir çalışma gerçekleştirmiştir. Değişim yorgunluğunun temelinde yara bakımı, trakeostomi bakımı, hasta mobilizasyonu gibi klinik uygulamaların yanı sıra hasta kayıt ve taburculuk işlemleri veya diğer dokümantasyon uygulamalarında yaşanan hızlı değişimlerin yarattığı iş yükünün yer aldığını belirten araştırmacı, karmaşık özellikte olan değişim sürecinde iş yükünü ölçmenin bakım kalitesini artıracığını, hemşirelerin faaliyetlerinin düzenlenmesine yardımcı olacağını ve böylelikle yorgunluğun azalabileceğini ileri sürmüştür.

Brown (2016, s. 58)’un değişim yorgunluğu, değişime direnç ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek için ABD’de bir hastanede çalışan hemşirelerle gerçekleştirdiği çalışmasında değişim yorgunluğu, iş tatmini ve değişime direnç değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Bunun yanında hemşirelerin cinsiyeti, medeni

durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştıkları birim ve çalıştıkları birimlerdeki yatak sayısı ile değişim yorgunluğu arasında da anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

Johnson (2016, s. 452) değişim yorgunluğu ile değişimin sıklığı ve miktarı arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için Avustralya’da bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yürüttüğü çalışmada değişim yorgunluğu ile değişimin miktarı ve sıklığı arasında anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmacı değişim yorgunluğu ile hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlemiştir.

Cumbler ve Pierce (2017, s. 129-130) klinik uygulamalardaki kalite iyileştirme sürecine yönelik gerçekleştirilen sınırsız değişimlerin çalışanların kaliteli hizmet verebilme yetenekleri üzerindeki olumsuz etkisine vurgu yaptıkları çalışmalarında sağlık kuruluşlarının yalnızca değişimin hızına ayak uydurmak için deneyimledikleri girişimlerin çalışanlarda değişim yorgunluğuna neden olduğunu ve bu durumun örgüt performansını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Camilleri ve diğerleri (2018, s. 657-659) ekip çalışmasının değişim yorgunluğu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Batı Avustralya’da yeni inşa edilen bir hastaneye başka hastanelerden transfer edilen ve acil, kadın doğum servisi, ortopedi, kardioloji ve göğüs hastalıkları servisinde daha öncesinde birlikte çalışan hemşirelerle (Grup A); yanık, nefroloji servisi ve rehabilitasyon hizmetlerinde daha önce birlikte çalışmayan (Grup B) hemşirelerden oluşturulan iki grup üzerinde bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Yapılan çalışma sonucunda farklı servislerde çalışan ve bir araya gelerek yeni bir ekibin oluşturulduğu gruptaki hemşirelerin çalışma arkadaşlarının ve iş ortamının değişmesine bağlı olarak takım ruhunu hissetmemeleri ve iletişim eksikliği nedeniyle önceden bir arada çalışan yerleşik ekibe göre daha fazla değişim yorgunluğu yaşadıklarını tespit edilmiştir. Ayrıca hemşirelerin çalışma süresi ve eğitim durumları ile değişim yorgunluğu arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

McMillan (2018, s. 188-194) Kanada’da bir eğitim hastanesinde pediatri servisinde çalışan hemşirelerle örgütsel değişimin sıklığına ve miktarına bağlı olarak değişim

yorgunluğu yaşama durumlarını ve nedenlerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapmıştır. Yapılan alışma sonucunda hasta bakımı konusunda kendilerini öncelikle ahlaki anlamda sorumlu hisseden hemşirelerin yaşanan değişimlerin hızına yetişememe neticesinde yorgunluk hissetme, kendilerini mesleki anlamda güçsüz hissetme, bakım kalitesinde düşme, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinde artış meydana geldiği saptanmıştır.

Brown ve diğerleri (2018, s. 306)'nin ABD'de hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında değişim yorgunluğu, psikolojik dayanıklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiş ve sonuç olarak değişim yorgunluğu ile iş tatmini değişkeni arasında negatif yönlü, iş tatmini ile psikolojik dayanıklılık arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya koyulmuştur. Ayrıca hemşirelerin cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma süresi, çalıştıkları birim ve çalıştıkları birimlerdeki yatak sayısı ile değişim yorgunluğu arasında da anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır.

McMillan ve Peron (2020, s. 2628) Kanada'da pediatri servisinde çalışan hemşirelerle yüz yüze görüşme tekniği ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında hemşirelerin değişim yorgunluğu deneyimlerini ve nedenlerini belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda hemşirelerin yüksek düzeyde yorgunluk yaşadıkları ve çoğunun yaşadıkları yorgunluğu tükenmişlik, ilgisizlik, güçsüzlük ve bitkinlik ile ilişkilendirdikleri tespit edilmiştir.

Kapping (2021, s. 56)'in ABD'de klinik hemşireleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında değişim yorgunluğu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve değişim yorgunluğu ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

3. BÖLÜM: DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Çalışmanın bu bölümünde değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ele alınmaktadır. Sonrasında ise örgüt kültürü ile tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerden bahsedilmektedir.

3.1. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt kültürü kavramını açıklamadan önce kültür kavramının ne anlama geldiğini belirtmenin konunun anlaşılması açısından daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Literatürde kültür kavramının genel kabul görmüş tam bir tanımı bulunmamaktadır. Dolayısıyla kültür ile ilgili çalışma yapan çoğu araştırmacının kültürün bir kısmına veya bir bölümüne vurgu yaparak genel çerçevesini çizmeye çalıştıkları görülmektedir. Bu durum kavramın çok geniş bir kapsama sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Buono ve diğerleri, 1985, s. 478).

Kültür en genel ifade ile; kuşaktan kuşağa aktarılan, kalıplaşmış ve öğrenilmiş tüm davranışların bileşimidir (Wick, 1958, s. 41). Kendi üyelerini diğer üyelerden ayıran ve bu üyeler arasındaki değerleri bir arada tutan sistemdir (Hofstede, 1981, s. 24). Cinsiyet, meslek, yaş, sınıf ve dini inanç gibi toplum tabanlı unsurlar ile bireysel, örgütsel ya da ulusal, uluslararası gibi farklı düzeydeki bağlamlardan meydana gelen çok yönlü bir unsurdur (Morrison, 2000, s. 60). İnsan davranışlarının maddi ve manevi boyutlarında oldukça önemli etkiye sahip olan hareketli bir yapıdır (Craig ve Douglas, 2006, s. 322). Sosyal yaşamın düzenini sağlayan bütünleşik bir olgu (Allaire ve Firsirotu, 1984, s. 197) ve aynı zamanda insanların ortak olarak paylaştıkları ve diğer insanlar ya da gruplar ile kendi aralarına sınır koydukları bir çizgidir (Schermerhorn ve diğerleri, 2000, s. 44).

Örgüt kültürünü ise, örgüt içerisinde ortaklaşa paylaşılan değerler, tutumlar ve inançların bir bütünü olarak ifade etmek mümkündür (Mwaura ve diğerleri, 1998, s. 213). Bu kavram birçok sembol ve töreni içerisinde barındırarak örgütün inanç ve tutumlarının çalışanlara aktarılmasında aracı rol oynamaktadır (Erdem, 2007, s. 64).

Smircich (1983, s. 510)'e göre örgüt kültürü bireysel bir unsurdan ziyade anlam, değer ve sembollerle ilişkili sosyokültürel bir olgudur. Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların paylaştıkları değerler, varsayımlar, ideolojiler, beklentiler ve tutumların bir kombinasyonudur (Terzi, 2000, s. 21-23). Benzer şekilde örgütün amaçladığı kazanımlara ulaşmak için bireylerin ve grupların ahenk içerisinde çalışmasını sağlayan inanç ve değerlerin toplamıdır (Yarbrough ve diğerleri, 2011, s. 558). Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, yeni çalışanlara aktarılan ve örgüt çalışanlarına yol gösteren değerler bütünüdür (Daft ve diğerleri, 2010, s. 399).

Örgüt üyelerinin çoğunluğu örgütün misyon, vizyon ve temel değerleri hakkında benzer görüşlere sahipse ve bu değerleri aynı derecede benimsemişlerse güçlü bir örgüt kültüründen; görüşler çeşitlilik gösteriyor ve ortak bir noktada buluşmada sorunlar yaşıyorsa zayıf bir örgüt kültüründen bahsedilmektedir (Rosenthal ve Masarech, 2003, s. 3). Güçlü bir kültüre sahip olan örgütlerde var olan birlik ve beraberlik duygusu örgütsel bağlılığı artırarak çalışan sadakatini sağlamakta, iş gücü devir oranlarını azaltmakta ve örgütün performansını artırmaktadır (Schulte ve diğerleri, 2009, s. 618; Robbins ve Judge, 2013, s. 522). Daft (2015, s. 361-370) örgüt kültürünün gücünün çalışanların belirli değerler çerçevesinde fikir birliğine varma derecelerine göre şekillendiğini belirtmektedir. Değerler üzerindeki fikir birliğinin ise örgüt kültürünün temel öğeleri olan sembollerin, kahramanların, ritüellerin, değerlerin ve uygulamaların sık sık kullanımıyla sağlandığını ifade etmektedir. Bu öğelerden semboller; sadece ortak kültürü paylaşan üyeler için anlam ifade eden kelimeler, jestler, görüntüler ve nesnelerdir. Kahramanlar; örgüt üyelerine rol model olan, onların davranışlarını etkileyebilen ölü veya yaşayan kişilerdir. Ritüeller; hangi insanların daha önemli veya hangi hedeflerin daha öncelikli olduğu gibi örgütün kritik ve önemli değerlerine vurgu yapan kolektif faaliyetlerin tümüdür. Değerler; açık bir şekilde ifade edilmemiş fakat

üyelerin bilinçaltında yer alan ve nadiren tartışılan salt kültürdür. Uygulamalar ise; sembollerin, kahramanların ve ritüellerin pratiğe dönüşmüş gözlemlenebilir halidir.

Örgüt kültürünün belirlenmesinde, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde tepe yönetimin etkisi ve rolü oldukça büyüktür. Bir diğer ifade ile; tepe yönetim çalışanların düşünme, hissetme ve davranma biçimlerini etkileyerek çalışan davranışlarını değiştirme ya da ortadan kaldırma kapasitesine sahiptir (Adler ve Jelinek, 1986, s. 82). Benzer şekilde Hofstede ve diğerleri (1990, s. 311) de örgüt yöneticilerinin ve liderlerinin sahip olduğu değerlerin, etkileşimin gücüyle beraber bir müddet sonra çalışanların davranışı haline geldiğini belirtmektedir. Fakat örgüt kültürü kolay oluşturulan bir olgu olmadığı gibi değiştirilmesi de oldukça zor bir süreçtir (Sproat, 2001, s. 525). Bu sürecin zor olmasının temelinde yatan neden ise, özellikle bilinçaltına yerleşmiş normlara ve ideolojilere bağlı olarak insanların düşünce yapısını değiştirmenin güçleşmesinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Sims, 2000, s. 66).

Güçlü kültüre sahip olan örgütlerin iş süreçlerinde homojenliğin ve durağanlığın söz konusu olduğu belirtilmektedir. Fakat bu ifade örgüt kültürünün kesinlikle değişmeyeceği anlamına gelmemektedir (Gagliardi, 1986, s. 124). Eğer mevcut örgüt kültürü hâlihazırdaki zamanın ihtiyaç duyduğu gereksinimleri karşılamıyorsa (Banner ve Gagne, 1995, s. 383) veya örgüt çalışanlarının paylaştığı değerler birlikteliği sağlayarak örgütün etkinliğini artırmıyorsa bunun nedeni çevresinde gerçekleşen hızlı değişimlere ayak uyduramamasından kaynaklanıyor olabilir ve bu nedenle değiştirilmesi gerekebilir (Sorenson, 2002, s. 70; Robbins ve Judge, 2013, s. 525).

Cameron ve Whetten (1981, s. 525)'e göre çoğu örgüt var olan ya da geliştirilen kültür ile etkililiğini ve başarısını artırmayı amaçlamakta ve bunu sağlamak için ilk olarak kaynaklarının ve ideolojilerinin belirlendiği yaratıcılık ya da girişimcilik faaliyetleriyle çalışmalarına başlamaktadırlar. İkinci olarak çalışanlar arasında iletişim, sadakat ve uyumu gerektiren bir bütünlük sağlanmaktadır. Bu bütünlük örgüt kültürünün oluşması ve devamlılığı için oldukça önemlidir. Üçüncü olarak örgütün biçimlendirme ve kontrol süreci olarak ifade edilen evrede amaçlar ve politikalar belirlenmektedir. Son olarak

yapının ortadan kalktığı ve alt sistemlerin benimsenerek sorumluluğun dağıtıldığı süreç ortaya çıkmaktadır.

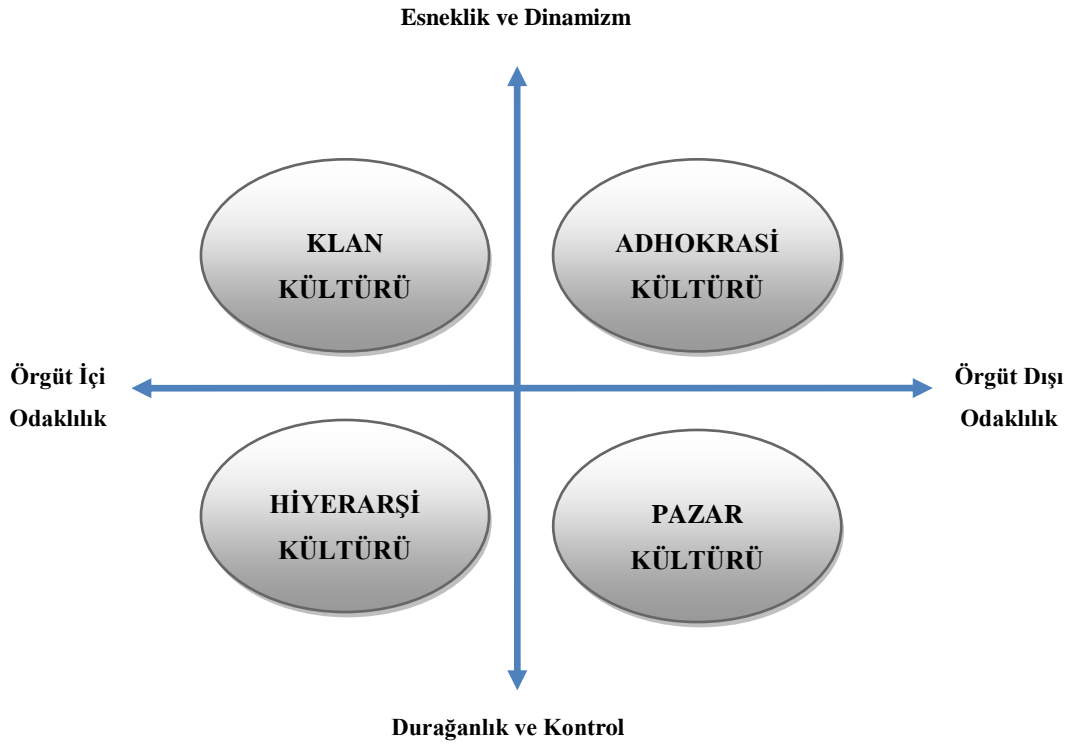
Örgüt kültürü örgüt yapısındaki insan çeşitliliği ve soyut olma özelliğine bağlı olarak yarattığı karmaşıklık nedeniyle anlaşılması oldukça zor konuların başında gelmektedir (Perel, 2015, s. 10). Literatür incelendiğinde bu alanda çalışma yapan araştırmacıların bahsedilen karmaşıklığı bir nebze azaltmak adına kavramın farklı yönlerine odaklanarak ve birtakım sınıflandırmalarda bulunarak teorik modeller geliştirdikleri görülmektedir. Bu modellerden bazıları aşağıdaki gibidir;

- Geert Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli (*Güç Aralığı, Bireysellik-Kollektivizm, Belirsizlikten Kaçınma ve Erkeklik-Dışillik Boyutu*)
- Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli (*Sıkı Çalış/ Sert Oyna, Şirketin Üzerine Bahse Gir, Süreç ve Sert Erkek/ Maço Kültürü*)
- Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli (*Bürokratik ve Yenilikçi Kültür*)
- Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli (*Güç, Görev, Rol ve Birey Kültürü*)
- Schein'in Örgüt Kültürü Modeli (*Güç, Destek, Rol ve Başarma Kültürü*)
- Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli (*Koruyucu, Analizci, Tepki Verici ve Geliştirici Kültür*)
- Denison'un Örgüt Kültürü Modeli (*Dışa Uyum Yeteneği, Misyon, Katılım, Tutarlılık*)
- Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Modeli (*Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi Kültürü*)

Yukarıda da görüldüğü üzere örgüt kültürlerinin sınıflandırılması bu alanda çalışma yapan araştırmacıların seçmiş oldukları kuramsal teori ve modellere göre değişiklik

göstermektedir. Bu çalışmada ise diğer örgüt kültürü modellerinin boyutlarını kısa ve öz bir şekilde bütünleştiren en kapsayıcı model olması ve örgüt kültürünü incelemek için çoğu araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılması (Perel, 2015, s. 10-11) nedeniyle “Cameron ve Quinn’in Örgüt Kültürü Modeli” tercih edilmiştir.

Cameron ve Quinn’in modeli örgütün çatışan ve rekabet eden değerleri ile kültürü arasındaki etkileşimi ortaya koyan “Rekabetçi Değerler Modeli (Competing Values Framework)” olarak da ifade edilmektedir (Quinn ve Rohrbaugh, 1981, s. 135). Rekabetçi Değerler Modeli kültür kavramını bütüncül bir bakış açısıyla ele almaktadır. Modele göre bir uçta “örgüt içi odaklılık”, diğer uçta “örgüt dışı odaklılığın” olduğu bir eksen “esneklik ve dinamizm” ile “durağanlık ve kontrolün” yer aldığı bir diğer eksenle kesişmekte (dörtlü kadran) ve bu eksenler içerisinde kalan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi olmak üzere toplamda dört farklı örgüt kültürü tipi bulunmaktadır (Daft, 2015, s. 367; Jones ve diğerleri, 2005, s. 364). Dış odaklılığa vurgu yapan kültürler adhokrasi ve pazar kültürü, iç odaklılığa vurgu yapan kültürler ise hiyerarşi ve klan kültürüdür. Bununla beraber klan ve adhokrasi kültüründe esneklik ve dinamizm en üst değer iken, pazar ve hiyerarşi kültüründe durağanlık ve kontrol oldukça baskındır. İlgili durumu Şekil 7’deki gibi şematize etmek mümkündür.



Şekil 7. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Lund, 2003, s. 221

Modele göre bu kültür tiplerinin örgütün başarısını etkileme şekilleri farklılık gösterdiğinden herhangi birinin örgüt için en iyi kültür tipi olduğundan bahsetmek mümkün değildir. Ayrıca bu kültür türlerinden iki veya daha fazlasının bir örgütte hâkim olması ya da çalışanlar tarafından hissedilmesi de olağan bir durumdur (Acaray ve diğerleri, 2015, s. 142).

Klan kültürü örgüt çalışanlarının birbirine oldukça bağlı olduğu, paylaşımın ve takım olma ruhunun derinden hissedildiği, örgütün aile, yöneticilerin ise anne baba olarak görüldüğü örgütlerde hâkim olan kültür türüdür (Goodman ve diğerleri, 2001, s. 61). Örgüt lideri ya da yöneticisi daha çok yol gösterici bir mentor olarak çalışanları yönlendirmekte, moral ve bağlılık duygularını artırarak çalışan sadakatini artırmaktadır. Merkezileşmemiş karar mekanizmasının olması ve karar sürecinde çalışan katılımına önem verilmesi bu kültür tipinin en önemli özelliklerinden biridir. Resmi iş birliği ve denetim mekanizmaları yok denecek kadar az olmakla beraber karar alma ve uygulama süreci daha çok bilgiye dayalı olarak gerçekleştirilmektedir. Yatay iletişim hâkimdir ve

takım çalışması çalışanları motive eden önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Lund, 2003, s. 235).

Adhokrasi kültürü daha çok dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliği ve girişimciliği temel felsefe haline getiren örgütlerde görülen bir kültür türüdür (Smart ve John, 1996, s. 229). Yatay iletişim dikey iletişimden daha önemlidir ve örgüt içerisinde merkezileşmeye neredeyse hiç rastlanmamaktadır. Bu kültür yapısı içerisinde çalışanlar inisiyatif kullanmaya, değişime ve yeniliğe oldukça açıktır (Dastmalchian ve diğerleri, 2000, s. 390). Ayrıca liderin rolü oldukça önemlidir. Çünkü yaratıcılık ve yenilik konusunda çalışanları yüreklendiren ve yön gösteren yegâne kaynak liderler veya lider ruhlu yöneticilerdir. Karşılıklı güvenin sağlanması neticesinde çalışanlar grup içerisinde liderin en doğru kararı verip uygulayacağından emin olur ve bu güven sayesinde risk almaktan asla çekinmezler. Başarı ölçütü en özgün, en yaratıcı faaliyeti gerçekleştirme üzerine tasarlanmıştır (Deshpandé ve Farley, 2004, s. 5).

Pazar kültürü yeniliği teşvik etme açısından adhokrasi kültürü ile benzer özellikler gösterse de, kontrole ve yapıya odaklanan özelliği bakımından farklılık göstermektedir. Bu kültürde rekabetçi avantaj ve pazar üstünlüğü her şeyden değerlidir. Başarı ölçütü pazarda yüzdellik olarak daha fazla paya sahip olmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak şeklinde belirlenmiştir (Hooijberg ve Petrock, 1993, s. 31). Örgütün başarısı pazar payının artışı ve kâr gibi çıktılarla değerlendirildiğinden çalışanlar da başarıya odaklıdır (Dwyer ve diğerleri, 2003, s. 1010). Liderler üretici, rekabetçi ve düzenleyici birer koordinatör olarak çalışan davranışlarını etkilemeye çalışırlar. İç iş süreçlerinden ziyade müşteri ihtiyaçları doğrultusunda dış süreçlere odaklanılır. Bu kültür türünde, çalışanlar arasında da güçlü bir rekabet duygusunun olması arzu edilir. Kazanma arzusu örgüt çalışanlarını bir arada tutan temel değerdir (Dastmalchian ve diğerleri, 2000, s. 389). Örgüt yöneticileri ile çalışanlar arasındaki ilişki daha çok ücret konusunda yapılan antlaşmalarla şekillenmektedir. Bürokratik işlemlerin ağır bastığı bu kültür türünde iş tanımları yazılı kurallar çerçevesinde belirlenerek standardizasyon sağlanmakta ve ayrıca yetki ve hiyerarşi mekanizması ile işlem maliyetleri denetlenmektedir (Ouchi, 1980, s. 130; Erdem, 2007, s. 64).

Hiyerarşi kültürü özellikle kuralların ve prosedürlerin yoğun yaşandığı bürokratik ve istikrarlı bir yapıya vurgu yapmaktadır. Liderler çoğunlukla çalışanları izlemekte ve koordine etmektedirler. Örgüt içerisinde dikey iletişim önemli bir yere sahiptir. Kimin, hangi işleri, nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleştireceği önceden bellidir. Çalışanların belirlenen bu kurallar dışına çıkması istenilen bir durum değildir. Resmîyet, denge, kontrol, merkezileşmiş kararlar ve yazışmalar örgütün temel prensiplerini yansıtmaktadır (Hooijberg ve Petrock, 1993, s. 31; Goodman ve diğerleri, 2001, s. 61). Liderlerin temel görevleri resmi prosedürlerle şekillendirilmiştir. Çalışanların belirlenen resmi kurallara ilişkin inançları işe yönelik motivasyonu önemli ölçüde artırmaktadır. Başarı ölçütü mal üretimi veya hizmet sunumu sırasında maliyetlerin mümkün olduğunca düşürülmesi ve böylelikle verimliliğin artırılması şeklindedir (Lund, 2003, s. 221; Deshpandé ve Farley, 2004, s. 5).

Literatürde örgüt çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü türleri ile değişim yorgunluğu arasında anlamlı ilişkiler olduğuna dair kanıtlar mevcuttur. Şöyle ki; klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar daha çok kendilerine ve liderlerine güven duymaları, yüksek moralle ve daha az çatışmanın hâkim olduğu bir iş ortamında çalışmalarını nedeniyle örgütsel değişikliklere daha kolay adapte olmakta ve dolayısıyla bu tür örgütlerde değişime bağlı yorgunluğa yok denecek kadar az rastlanmaktadır. Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde değişim örgütün rekabet gücünün ayrılmaz bir parçası olarak kabul edildiğinden ve örgütte yatay iletişime büyük derecede önem verildiğinden çalışanlar değişim sürecini daha kolay benimsemekte ve dolayısıyla bu tür örgütlerde de değişim yorgunluğuna daha az rastlanmaktadır. Klan ve adhokrasi kültürünün tersine, pazar kültüründe kişilerarası iletişime verilen önemin az olması nedeniyle çalışanların liderlerine güven düzeyleri azalmakta ve iş ortamında değişime bağlı çatışmalar daha sık yaşanmaktadır. Bu durum ise çalışanların değişime direnç göstermelerine ve uzun vadede yorgunluk yaşamalarına zemin hazırlamaktadır. Pazar kültürü gibi hiyerarşi kültüründe de dikey iletişimin artmasına bağlı olarak bu tip örgütlerde çalışanların moral ve motivasyon düzeyleri düşmekte ve örgütsel değişiklikler karşısında daha kırılğan hale gelen çalışanların değişime bağlı yorgunluk düzeyleri artmaktadır (Perel, 2015, s. 17-19). Dolayısıyla örgüt kültürünün değişim yorgunluğunun önemli bir belirleyici olduğu söylenebilir.

3.2. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

İlk olarak Freudenberger (1974, s. 159) tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramı bireysel kaynakların (bilgi, zaman, enerji, yetenek) azalmasına bağlı olarak ortaya çıkan olumsuz duygu durumu olarak ifade edilmiş ve ilk tanımlandığı yıldan itibaren konu hakkında çeşitli araştırmalar yapılarak günümüze kadar kavramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmıştır. Maslach ve Leiter (1997, s. 17) tarafından “*aşırı talep nedeniyle kişilerin enerji, güç ve diğer kaynaklarının tükenmesi neticesinde yaşamış oldukları bitkinlik*” olarak tanımlanan kavram 1980’li yıllarda özellikle sağlık ve sosyal hizmet alanlarına konu edilmiş ve daha çok “*depresyon, bunalm, hissizleşme ya da yabancılaşma*” şeklinde tanımlanarak literatürde yerini almıştır (Maslach, 1982, s. 29).

Kavramsal olarak Maslach ve Jackson’ın (1981, s. 101) yapmış oldukları en genel tanımlamaya göre tükenmişlik, genellikle işin gerekliliği bakımından diğer insanlarla yüz yüze gelerek etkileşim halinde bulunan ve dolayısıyla duygusal birtakım taleplerle karşı karşıya kalan kişilerde yaşanan fiziksel yorgunluk, bitkinlik ve çaresizlik duygularının işin işleyişine ve diğer insanlara karşı negatif davranışlarla yansması şeklinde ifade edilmektedir. Pines ve Aronson (1988, s. 9) ise tükenmişliği özellikle çalışma döneminin uzunluğuna bağlı olarak çalışanlarda görülen fiziksel, ruhsal ve bilişsel yorgunluk hali olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Schaufeli ve Greenglass (2001, s. 501) tükenmişlik kavramını çalışma şartlarının zorlayıcı etkisine bağlı olarak çalışanlarda uzun vadede ortaya çıkan fiziksel ve duygusal bitkinlik hali; Singh ve diğerleri (2012, s. 83) ise, çalışanların performansını olumsuz yönde etkileyen, örgütte sinizme ve bununla beraber kişisel enerji gibi kaynakların göçerimine neden olan olumsuz duygu durumu şeklinde ifade etmektedirler.

Tanımlarından da anlaşılacağı üzere tükenmişlik yaşayan kişilerde belirtiler fiziksel, ruhsal ve davranışsal olarak ortaya çıkmaktadır. Fiziksel olarak uyku bozuklukları, yeme bozuklukları, sindirim şikâyetleri, nedeni bilinmeyen ağrılar, kas krampları, kilo kaybı ya da aşırı kilo alma, psikosomatik rahatsızlıklar, soğuk algınlığı veya grip gibi hastalıklara karşı yatkınlık, uyuşukluk, yorgunluk ve bitkinlik gibi belirtiler yaşanırken (Fincham ve Rhodes, 2005, s. 236; Freudenberger, 1974, s. 159-165; Dinçerol, 2013, s.

47; Maslach ve Leiter, 1997, s. 19); ruhsal olarak aşırı öfke hali, şüphe, paranoya gibi asılsız duygu durumları, eleştiriye karşı hassasiyet, huzursuzluk, işi savaçlama, doyumsuzluk, depresyon, başarısızlık hissi, korku ve kaygı gibi durumlar ortaya çıkmaktadır (Fincham ve Rhodes, 2005, s. 236). Çalışmaktan nefret etme, aşırı alınganlık gösterme, alkol, sigara gibi maddelerin kullanımında artış, takdir edilmediğini düşünme, suçluluk ve çaresizlik hissi, kolaylıkla ağlama, örgüte ya da işe karşı ilgisiz tavır sergileme, kavgaya ve çatışmaya açık hale gelme, işe devamsızlık ve iş yavaşlatma gibi belirtiler ise tükenmeye bağlı davranışsal olarak gözlemlenen durumlar olarak ifade edilmektedir (Akça, 2008, s. 115; Erkal, 2020, s. 49).

Büyük umutlarla ve heyecanla işe başlayan çalışanlar zaman içerisinde birtakım nedenlere bağlı olarak tüm enerjisini kaybetmekte ve buna bağlı olarak ilk etapta işe karşı doyumsuzluk, sonrasında ise kişinin kendisini ailesine, arkadaşlarına ve çalıştığı kuruma karşı faydasız hissetme duygusu ortaya çıkmaktadır (Dursun, 2000, s. 13). Enerji ya da işe karşı ilginin azalmasıyla beraber çoğu çalışan sahip olduğu kişisel kaynaklarını tüketerek yaratıcılık yeteneğini de kaybetmekte ve böylelikle örgütün temel başarısını ve performansını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Droogenbroeck ve diğerleri, 2014, s. 99). Bu duruma özellikle çalışma koşulları gereği insanlarla birebir yüz yüze çalışmak zorunda kalan doktor, hemşire, öğretmen, bankacı gibi meslek gruplarında sıklıkla rastlamak mümkündür (Ceylan ve Sılığ, 2005, s. 44).

Literatürde tükenmişlik kavramını ele alarak kavramsal çerçevesini, nedenlerini ve çözüm yollarını inceleyen birçok model bulunmaktadır. Bu modeller içerisinde en çok dikkate alınan ve genel kabul gören Maslach'ın Tükenmişlik Modeli'dir (Çağlıyan, 2007, s. 15). Maslach (2003, s. 190) tükenmişliği en sade şekliyle "*çalışma ortamının olumsuz şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan ve gittikçe kronikleşerek seyreden kişisel ve duygusal stres bozukluğu*" olarak nitelendirmektedir. Yukarıda bahsi geçen meslek grupları üzerinde oldukça fazla çalışması olan araştırmacı tükenmişlikle beraber kişilerin özellikle duygusal kaynaklarının tükendiğini, dolayısıyla başta işlerine, sonrasında ise hizmet verdikleri insanlara karşı ilgisiz hale geldiklerini belirtmektedir (Maslach ve Jackson, 1981, s. 102).

Tükenmişliğin “*duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve azalmış kişisel başarı (reduced accomplishment)*” olmak üzere üç temel bileşeni bulunmaktadır. Tükenmişliğin kişisel boyutunu ifade eden duygusal tükenme; kişinin kaynaklarının tükenmesine bağlı olarak hissetmiş olduğu yıpranmışlık olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 64). Duygusal tükenmenin özellikle motivasyon kaynaklarında azalmaya bağlı olarak ortaya çıkan yorgunluk ve bitkinlik gibi dışarıdan gözlemlenebilen belirtiler sebebiyle bu üç bileşen içerisinde en kolay fark edilen duygu durumu olduğu belirtilmektedir. Yoğun çalışma şartlarına bağlı olarak ortaya çıkan birçok problem kişiyi iş arkadaşları ve hizmet sunduğu diğer insanların isteklerini karşılama konusunda yetersiz bırakmaktadır. Neticede bu istekleri karşılamada hevesini kaybederek yetersizlik yaşayan kişi duygusal anlamda tükenerek işe geç kalma ya da çeşitli mazeretlerle işe gitmeme, işte var olamama veya işten erken ayrılma gibi davranışlar sergilemektedir (Kayabaşı, 2005, s. 154; Kaçmaz, 2005, s. 29; Azizoglu ve Özyer, 2010, s. 140). Duyarsızlaşma; kişinin hizmet sunduğu diğer insanlara karşı hissetmiş olduğu ilgisiz ve duygusuz tepki olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 64). Bir diğer tanımlamaya göre, hizmet sunmakla yükümlü olunan insanların duygu ve düşüncelerini dikkate almama, önemsememe ya da tamamen tepkisiz kalma olarak belirtilmektedir (Maslach ve diğerleri, 2001, s. 403). Azalmış kişisel başarı ise; kişinin kendisini yetersiz hissetmesi ve bununla beraber iş yerindeki performansında ve başarısında meydana gelen düşüş olarak tanımlanmaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998, s. 64).

Tükenmişliğin boyutlarını oluşturan bu üç bileşen her ne kadar kavramı açıklamada ayrı ayrı öneme sahip olsa da, duygusal tükenmişliğin, tükenmişlik sendromunun temelinde yer alan asıl bileşen olduğunu ileri süren birçok araştırmacı bulunmaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2003, s. 160; Wright ve Cropanzano, 1998, s. 487). Bu nedenle bu çalışmada tükenmişliğin duygusal boyutu ile değişim yorgunluğu arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Çalışanlarda duygusal tükenmişlik durumu daha çok iş yükünün oldukça fazla olduğu veya yönetici ve çalışan iletişiminin kuvvetli olmadığı, rol belirsizliği ve çatışmanın yüksek derecede hissedildiği ve adaletsizliğin hâkim olduğu örgütlerde oldukça yüksek

seyretmektedir (Erkal, 2020, s. 57-61). Bunun yanı sıra değişim sayısının oldukça fazla olduğu örgütlerde gerçekleştirilen her değişim girişiminin çalışanlar için tükenmişlik durumunu artıran bir stres kaynağı olduğu belirtilmektedir (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 323). Değişime bağlı olarak algılanan tehdit hissi devam ettikçe tükenmişliğin derecesi de artarak devam etmektedir (Baruch ve Lambert, 2007, s. 85). Sürekli değişim geçiren örgütlerde çalışanlar bir sonraki değişim sürecini tahmin edemediklerinden kendilerini baskı altında hissetmekte ve bilinmeyen bir süreçle baş edemeyeceklerinden dolayı değişime karşı duyarsız hale gelmektedirler (Paulsen ve diğerleri, 2005, s. 468).

Literatür incelendiğinde değişim yorgunluğunun da duygusal tükenmeye neden olduğu ifade edilmektedir (Perel, 2015, s. 4-5; Brown, 2016, s. 2; Ellis, 2019, s. 11; Deschenes, 2019, s. 6). Bu iki değişken arasındaki ilişki ise Hobfoll'un "*Kaynakların Korunması Modeli (Conservation of Resources Model)*" ile açıklanmaktadır (Ellis, 2019, s. 11; Deschenes, 2019, s. 5). Kaynakların Korunması Modeli'ne göre kişi özsaygı gibi kişisel ve kıdem gibi sosyal özelliklerini korudukça ve zaman içerisinde bu kaynaklarını iyileştirdikçe yaşamını idame ettirmede kendisini daha başarılı hissetmektedir. Bu özelliklerini sürdürebilmek için ise önemseydiği veya değer verdiği kaynaklara ulaşmak, bu kaynakları korumak ve daha da artırabilmek için yoğun çaba sarf etmektedir.

Modele göre kişi için en değerli kaynaklar enerji, kişisel özellikler, koşullar ve maddi kaynaklar olmak üzere dört grupta kategorize edilmektedir. Enerji; zaman, bilgi ve para gibi kaynakları ifade etmekte ve diğer kaynakları elde etme konusunda aracı rol oynamaktadır. Kişisel özellikler ise, kişinin sahip olduğu becerilerle içinde bulunduğu ortama uyum sağlama durumunu ifade etmekte ve strese karşı dayanıklılığı etkileyen en önemli kaynak olarak nitelendirilmektedir. Evlilik ve kıdem gibi koşulların kişinin strese karşı dayanıklılığını etkileyen ve içinde bulunulan durumu şekillendiren bir diğer önemli kaynak olduğu; ev gibi kişiye barınma olanağı sağlayan maddi kaynakların ise stres düzeyini daha çok dolaylı yollardan etkileyen kaynakların başında geldiği belirtilmektedir (Hobfoll, 1989, s. 513-515).

Kişinin elindeki kaynaklara yönelik herhangi bir tehdit unsurunun olması, bu kaynakların herhangi bir nedenle kaybedilmesi ya da kaynakların harcanmasına rağmen

yeni kaynakların elde edilememesi strese neden olmaktadır (Yürür, 2011, s. 110). Nitekim bu üç temel nedene bağlı olarak kişinin büyük ölçüde zaman ve enerji kaybedeceğini belirten Hobfoll (2001, s. 347) çeşitli nedenlerle yeni kaynakların kısa sürede elde edilememesi neticesinde tükenmişlik yaşamının önüne geçilemeyeceğinin altını çizmektedir.

Değişim yorgunluğu ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi Hobfoll'un modelini dikkate alarak açıklık getirmeye çalışan Bernerth ve diğerleri (2011, s. 323)'ne göre çalışanlar enerji, zaman, bilgi, işleri üzerindeki kişisel kontrol, sosyal destek ve çaba gibi sınırlı sayıda değerli kaynağa sahiptirler. Ayrıca değerli bir ürün olarak yeni kaynakları elde tutma, koruma ve edinme becerileriyle motive olmaktadır. Dolayısıyla aşırı değişim girişiminden kaynaklanabilecek herhangi bir kaynak kaybı çalışanların kendilerini stres ve baskı altında hissetmelerine neden olmakta ve kaynakları yerine koymada yaşanan yetersizlik hissiyle beraber yorgunluk ve buna bağlı olarak da uzun vadede tükenmişlik duygusu ortaya çıkmaktadır.

3.3. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Geçmişte yönetim ve örgüt kuramlarına ilişkin genel kabul gören ve insan unsurunu maliyet olarak değerlendiren ekonomik insan modeli fikri, günümüzde yerini örgüt açısından oldukça önemli bir kaynak olarak kabul edilen yaratıcı insan modeli fikrine bırakmıştır. Özellikle 1990'lı yılların başından itibaren örgütsel süreçlerde yaşanan gelişmelerle beraber insan kaynağı odak noktası olarak kabul edilmiş ve çalışanın örgütte kalmaktan mutluluk duymasında, örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemesinde ve bu amaçlar doğrultusunda çaba sarf etmesinde önemli rol oynayan bağlılık kavramını çalışanlardan azami ölçüde yararlanılmasında önemli bir faktör haline getirmiştir (Naktiyok, 2015, s. 57).

Örgütsel bağlılık çalışanların çalıştıkları kuruma dair hissettikleri duygusal bağlılığı ifade eden bir kavramdır (Cole ve Bruch, 2006, s. 585). Bir başka tanımlamaya göre; çalışan ile örgütün amaçlarının zaman içerisinde uyumlu hale gelmesidir (Hall ve

diğerleri, 1970, s. 185). Mowday ve diğerleri (1982, s. 482)'ne göre örgütsel bağlılık çalışan ile örgüt arasındaki duygusal bağı ifade etmektedir ve bununla beraber çalışanın örgütü ile özdeşleşme gücünü simgelemektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanların işle ilgili problemleri kendi problemleri gibi içselleştirmesi ve bu problemleri çözmek için tüm varlık ve kaynaklarını (çaba, bilgi, enerji gibi) ortaya koyarak örgütün amaçları uğruna daha fazla çaba sarf etmesidir (Meyer ve diğerleri, 2002, s. 21). McDonald ve Makin (2000, s. 85)'e göre örgütsel bağlılık örgüt ile çalışan arasında var olan psikolojik bir sözleşmedir. Sosyal örgüte ve yapılan işin gerektirdiği role gösterilen özendir (Fukami ve Larson, 1984, s. 367). Yapılan iş tatmin edici olmasa bile çalışanın kendisini işine adanmasıdır (Rusbult ve Farrel, 1983, s. 429-438). Ayrıca örgütte açık bir şekilde ifade edilen ödül veya ceza sistemi olmasa bile çalışanın işini devam ettirmeye istekli olmasıdır (Schwenk, 1986, s. 299).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığın birçok araştırmacı tarafından farklı kriterler dikkate alınarak tanımlandığı görülmektedir. Aynı durum örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında da yaşanmaktadır. Literatür incelendiğinde farklı yaklaşımlar olduğu birçok sınıflandırma çeşidi bulunmaktadır (Gül, 2002, s. 40), fakat kavrama ilişkin daha çok tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç türünün ön planda olduğunu söylemek mümkündür (Mowday ve diğerleri, 1982, s. 468).

Tutumsal bağlılık çalışanın bireysel özelliklerinin örgüt ile özdeşleşmesi veya çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleşerek aynı doğrultuya yönelmesi olarak ifade edilmektedir (Gül, 2002, s. 41). Mowday ve diğerleri (1979, s. 225)'ne göre ise, çalışanın örgütün değer, amaç ve hedefleri ile kendi amaç ve değer yargılarını özdeşleştirmesi ve bu amaçları yerine getirebilmek için örgütteki varlığını büyük bir istekle devam ettirmeyi arzu etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir bağlılık örgütün amaçlarına yönelik hissedilen güçlü bir kabullenme ve inanç, örgütün yararına olabilecek faaliyetlere yönelik daha fazla çaba gösterme ve gönüllü olarak örgüte olan üyeliğini sürdürme eğilimini artırmaktadır (Porter ve diğerleri, 1974, s. 604).

Daha çok sosyal psikologların çalışmalarına konu edinilen davranışsal bağlılık örgüte olan bağlılığın dışı vurumu olarak ifade edilmektedir. Örgüte olan bağlılıktan kasıt örgütten ayrılamama veya devamsızlık yapmama gibi davranışları içermektedir (Mowday ve diğerleri, 1982, s. 25). Çalışanın örgütte kalmak için elinden gelen çabayı sarf etmesi ve bunun için birçok konuda özveride bulunması örgüte olan bağlılığın başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda davranışsal bağlılık örgütün kendisinden ziyade çalışanın kendi davranışlarına yönelik sergilediği tutarlı davranışlarla şekillenmektedir. Çalışan belirli davranışları sergiledikten sonra bu davranışları devam ettirme eğilimi göstermekte ve sonrasında davranışlarını meşru hale getirerek tekrarlanma olasılığını artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 61-62).

Tutumsal bağlılık yaklaşımından yola çıkarak çoklu bağlılık yaklaşımını ileri süren Reichers (1985, s. 465-467) örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırma türlerinin çalışan bağlılığını genelde örgütün tamamına attığını, fakat örgüt içerisinde bulunan farklı kriterlerin çalışan bağlılığını farklı düzeylerde etkilediğini belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre çalışan yöneticilerine, işine, müşterilerine ve arkadaşlarına farklı derecede bağlılık göstermektedir. Bir başka ifade ile; herhangi bir çalışanın örgüte duymuş olduğu bağlılık bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; bir çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen temel faktör kaliteli herhangi bir ürünü uygun bir fiyatla piyasa sürmek olabilirken, bir başka çalışanın bağlılık kriteri örgütün kendisine gösterdiği sevgi, saygı ve ilgi olabilmektedir (Gül, 2002, s. 50).

Çalışanın örgüte olan bağlılığı moral, motivasyon ve performans gibi unsurları önemli derecede etkileyerek işe sarılma, iş ile özdeşleşme, yapılan işten tatmin olma ve sorumluluk alma gibi iş rollerine ait özellikleri olumlu yönde etkilemekte ve buna bağlı olarak işi bırakma, işten kaytarma ve yeni iş arayışına girme gibi örgütün başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek tüm unsurları devre dışı bırakmaktadır (Samadov, 2006, s. 81).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin kuvvetlenmesinde bağlılığın olması gerektiği tartışılmaz bir konudur. Rekabetin artması ve küreselleşmenin etkisiyle beraber değişen çevreye uyum sağlamak zorunda olan örgütler, çalışan bağlılığının artmasıyla beraber

küçülerek büyüme, şirket evliliği, verimsizlik ya da tasfiye gibi problemlerin üstesinden daha kolay gelebilmektedirler. Aynı zamanda çalışan amaçlarıyla örgütün amaçlarının bütünleşmesi, çalışanın gönüllü olarak daha fazla çaba sarf etmesine neden olacağından örgüte rekabet açısından üstünlük sağlamaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin çalışan bağlılığını etkileyebilecek tüm faktörleri dikkate alması örgütün devamlılığının sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir (Gül, 2002, s. 51).

Çalışanın örgüte olan bağlılığını etkileyen birçok faktör olmakla beraber bu faktörleri bireysel özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem); işin niteliği, niteliği ve önem derecesi, örgüt kültürü, yönetim tarzı, rol belirsizliği, örgütsel adalet, ücret, takım çalışması, çatışma ve personel güçlendirme gibi örgütsel faktörler ve yeni iş bulma imkânı, profesyonellik gibi örgüt dışı faktörler olarak üç ana başlık altında toplamak mümkündür (Naktiyok, 2015, s. 66-67).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık ve stres gibi faktörlerle negatif yönlü (Yağcı, 2003, s. 45; Steers, 1977, s. 48; İnce ve Gül, 2005, s. 95); iş performansı ve iş tatmini gibi faktörlerle ise pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu ileri süren birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Steers ve Lyman, 1983, s. 444; Gül, 2002, s. 76). Bunun yanı sıra örgüt içerisinde çok sayıda köklü değişikliklerin meydana gelmesi ve bu değişikliklere yenilerinin eklenmesi ile çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının azalacağı ileri süren çalışmalar da mevcuttur. Bir örgütün misyonuna bağlılığın örgütsel bağlılığın temeli olduğu göz önüne alındığında, büyük değişim girişimleri çalışanların örgütün amaç, değer ve normlarına uyumunda rol karmaşası yaşamalarına ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına neden olmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde hızlı ve art arda yaşanan değişikliklerin yanı sıra belirsizliğin hâkim olduğu küçük değişikliklerde bile söz konusu olabilmektedir (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 322).

Sayırsız ve devamlı yaşanan örgütsel değişim sürecinin önemli bir çıktısı olan değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ele alındığında, değişim yorgunluğunun artmasıyla beraber örgüte olan bağlılığın azalacağı ileri sürülmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi Hobfoll'un "*Kaynakların Korunması Modeli*"ne

göre açıklayan Perel (2015, s. 19), çalışanların sınırsız sayıda ve kısa zamanda gerçekleşen değişimlerle beraber stres altına gireceklerini, değişime bağlı yorgunluk yaşanmasıyla mevcut kaynaklarını kullanmaktan ya da ek kaynak yaratmaktan kaçınacaklarını ve bu durum neticesinde strese bağlı tükenmişliğin ortaya çıkarak çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalacağını ileri sürmektedir. Bir diğer ifade ile; değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişlik değişkeninin aracı etkisinin olduğunu belirten araştırmacı, değişim yorgunluğunun yaşanmasına bağlı olarak çalışanlarda tükenmişliğin artacağını ve bu tükenmişlik duygusuyla beraber çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının azalacağını belirtmektedir.

3.4. DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İşten ayrılma niyeti çalışanın örgütte çalışmayı çeşitli sebeplerle sona erdirmeye isteği (Tett ve Meyer, 1993, s. 262) ya da çalışanın iş şartlarından tatmin olmamasına bağlı olarak sergilemiş olduğu negatif davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Rusbult ve diğerleri, 1988, s. 599).

Lambert (2006, s. 59) işten ayrılma niyeti kavramını fikir, planlama ve işten ayrılmaya niyetli olma şeklinde gelişen bilişsel bir süreç olarak ele almaktadır. Çalışanın gelecekte örgütten ayrılmayı planlaması fikri üzerine şekillenen bu kavram, bu fikrin eyleme dönüşmesi ve yeni iş alternatiflerinin aranması sürecini kapsamaktadır (Hughes ve diğerleri, 2010, s. 335). Ayrıca mevcut fikir eyleme haline dönüşmese bile, yalnızca bu duygunun var olmasının bile çalışanın örgütteki performansını olumsuz yönde etkilemede yeterli bir sebep olduğu ileri sürülmektedir (Ünlüsoy, 2010, s. 49). Kuean ve diğerleri (2010, s. 2251) işten ayrılma sürecini istihdam koşullarından memnun olmayan çalışanın belirli bir süreden sonra faaliyette bulunduğu örgüte karşı negatif duygular beslemesi, bu negatif tutum ve davranışların örgüte olan bağlılığı azaltması ve böylelikle niyetin eyleme dönüşmesi şeklinde açıklamaktadır.

İşten ayrılma niyetinin örgütü olumsuz etkileyen birçok yönü bulunmaktadır. Bu olumsuzlukları eğitim, yetiştirme, seçme ve yerleştirme maliyeti, örgütsel performansta

azalma, bilgi ve verimlilik kaybı, iş akışının bozulmasına bağlı olarak ortaya çıkan maliyet, sosyal yapı ve iletişimin sektöre uğraması, tüm bu olumsuzluklardan etkilenen diğer çalışanların moral ve motivasyonlarının düşmesi ve iş yüklerinin artması, yeni işe alınan çalışanın maliyeti ve yeni çalışanın işi öğrenene kadar geçen zaman diliminde diğer çalışanların yapacağı fazla mesai ve iş kazalarının artma ihtimali, işten ayrılma niyetinde olan çalışanın ayrılma öncesinde işi yavaşlatma gibi olumsuz davranışlarının maliyeti ve işten ayrılan çalışanın örgütün itibarını zedeleyecek açıklamalarda bulunması şeklinde listelemek mümkündür (Özdevecioğlu, 2004, s. 112; Yücel ve Demirel, 2013, s. 163; Yang, 2008, s. 443; Eren, 2004, s. 276; Sabuncuoğlu, 2012, s. 46; Acaray, 2014, s. 148). Kalan çalışanların yer değiştirme fırsatlarının artması ve buna bağlı olarak iş tatminlerinin yükselmesi, performansı düşük olan çalışanın örgütten uzaklaştırılması ve örgüte esneklik kazandırması ise işten ayrılma niyetinin örgütü etkileyen olumlu yönleri olarak ifade edilmektedir (Mobley, 1982, s. 113; Özyer, 2010, s. 62-63). İşten ayrılma niyetinin ayrılmayı isteyen çalışan açısından olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirildiğinde ise; ailesinin ve sosyal çevresinin hasar görmesi, imaj kaybı, kariyerinin kesintiye uğraması, kıdem ve örgüt imkânlarını kaybetmesi olumsuz yönleri olarak; daha iyi bir örgütte çalışma imkânı bulma, kazancının artması, kariyer fırsatı yakalama, yeni çevre edinme ve kişisel gelişime katkı sağlaması ise olumlu yönleri olarak belirtilmektedir (Köse, 2020, s. 58; Özyer, 2010, s. 62).

Örgütlerin faaliyette buldukları piyasada rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için işinden memnun ve bununla beraber örgüte bağımlılığı yüksek olan çalışanlara ihtiyacı vardır (Joo ve Park, 2010, s. 483). Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetiştirilen çalışanların işten ayrılması sarf edilen emeğin kaybolmasına neden olmaktadır. Başta örgüt için ciddi bir maliyet kaybına neden olan bu eylem iş gücü devir oranlarının artmasına, örgütsel verimlilik ve müşteri memnuniyeti ile beraber örgütün performansının da azalmasına neden olmaktadır (Zimmerman, 2008, s. 309). Kumar ve Singh (2012, s. 5)'e göre verimsizliği önemli ölçüde etkileyen bu durum zamanla kaliteli hizmet sunumunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Çalışan açısından değerlendirildiğinde ise, iş arama sürecinde yaşanan birtakım olumsuz süreçler strese ve karamsarlığa neden olmakta; çalışan kendi isteği ile işten ayrıldığı durumda ise kıdem

tazminatı alamamakta, ekonomik anlamda çöküntü yaşamakta ve sosyal güvenlik imkânlarından bir müddet mahrum kalmaktadır (Göler, 2008, s. 104).

Yaşanabilecek bu olumsuzlukları önlemek için özellikle verimlilik ve iş akışını etkileyen bu süreçte örgüt yöneticilerinin çalışanların işten ayrılmalarına neden olan faktörleri tespit edip, zaruri önlemleri almaları ve böylelikle hem çalışanlar hem de örgüt için yapılan yatırımların her iki taraf açısından uzun vadede kazanıma dönüşeceği bir sürecin şekillenmesi için çaba sarf etmeleri gerekmektedir (Singh ve Loncar, 2010, s. 471). İşten ayrılma niyetine yönelik eğilimleri engelleyebilmek için işe alım süreçlerini iyileştirerek uygun çalışanın uygun işe alınması, güven ortamı oluşturularak örgütsel bağlılığın artırılması ve böylelikle çalışanın örgütün başarısı ile bütünleştirilmesi, ilerleme fırsatlarının tanınması, ödül sistemi ile çalışan motivasyonunun artırılması ve alınacak kararlarda çalışan katılımının sağlanması ile aidiyet duygusunun oluşturulması gibi birtakım stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması gerekmektedir (Sanderson, 2003, s. 46).

Çalışanların işten ayrılmak istemelerinin temelinde genellikle aldıkları ücretten ya da ödüllerden memnun olmama ve mevcut potansiyellerini kullanabilecekleri daha iyi bir işte çalışma isteği yer almaktadır (Teoman, 2007, s. 34). Cotton ve Tuttle (1986, s. 55-70) ise bu nedenleri bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak üç başlık altında incelemektedir. Yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, yetenek, zekâ, beklentiler ve çalışanın bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı bireysel faktörler; iş performansı, rol belirsizliği, iş tekrarlama, ücretten ve iş arkadaşlarından duyulan memnuniyet ya da memnuniyetsizlik düzeyi, terfi ve gelişme imkânının olup olmaması, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve ast-üst ilişkileri örgütsel faktörler ve son olarak ekonomik etmenler, farklı iş olanakları, işsizlik oranı, istihdam olanakları, iş gücüne katılım oranı ve sendikaların varlığı ise çevresel faktörler olarak nitelendirilmektedir.

Literatürde çalışanlarda işten ayrılma niyetinin artmasına neden olan ve yukarıda kısaca belirtilen faktörlerin yanı sıra örgütsel değişim sürecinin de önemli rol oynadığı ifade edilmektedir (Karakuş ve Yardım, 2014, s. 24). Örgütsel değişim süreci doğası gereği belirsizliği içermesi nedeniyle çalışanlarda strese neden olmakta ve memnuniyet

düzenini olumsuz yönde etkilemektedir (Baron ve diğerleri, 2001, s. 961). Ayrıca örgüt çalışanları bildikleri ve alıştıkları yöntemlerle işe devam etmede kendilerini güvende hissetmekte, fakat değişim miktarının artmasına bağlı olarak artan belirsizlikle beraber işten ayrılmaya yönelik eğilim göstermektedirler (Brown, 2016, s. 3).

Değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise, çalışanların sürekli ve artan ivme ile meydana gelen değişikliklere bağlı olarak kendilerinden beklenen taleplerin de değişmesi neticesinde bunalmaları, sıkılmaları ve davranışsal bir tepki olarak işten ayrılma niyetlerinin artması şeklinde açıklanmaktadır (Perel, 2015, s. 18). Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi “*Kaynakların Korunması Modeli*”ne göre açıklayan Perel (2015, s. 18-20), değişim yorgunluğuna bağlı olarak çalışanların daha fazla kaynak kaybını önlemek ve sorunlardan uzaklaşmak için işten ayrılma yönünde davranış sergileyeceklerini belirtmektedir. Ayrıca değişim yorgunluğu ile (örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkide olduğu gibi) işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide de tükenmişliğin aracı etkisi olduğunu ileri süren araştırmacı, değişim yorgunluğuna bağlı olarak çalışanlarda ortaya çıkan tükenmişlik duygusuyla beraber işten ayrılma niyetinde de artış söz konusu olacağını ifade etmektedir.

3.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE TÜKENMİŞLİK, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Literatürde örgüt kültürü kavramının daha çok örgüt iklimi (Wallace ve diğerleri, 1999; Karcıoğlu, 2001; Aydoğan, 2004; Clarke, 2006; Mahal, 2009; Schneider ve diğerleri, 2017; Yalçınsoy, 2019); örgütsel iletişim (Durgun, 2006; Eroğlu ve Sarıkamış, 2008; Sarangi ve Srivastava, 2012; Şomăcescu ve diğerleri, 2016; Gochhayat ve diğerleri, 2017; Aygün ve Özmütâf, 2020); örgütsel güven (Alizadeh ve Panahi, 2013; Koşar ve Yalçınkaya, 2013; Üstün ve Kılıç, 2016; Vasilev ve Dimitrova, 2017; Elewa ve El Banan, 2019; Arslan ve Durgun, 2020; Almutairi ve diğerleri, 2020); duygusal zekâ (Akhtar ve diğerleri, 2015; Mercan, 2018; Bahyudi ve Soehari, 2020; Aslan ve Kurşun, 2020; Prabhawa ve diğerleri, 2020; Betül, 2022) ve mobbing (Topa Cantisano ve diğerleri, 2006; Sloan ve diğerleri, 2010; Yaman, 2010; Öztürk ve Cevher, 2015; Eşenli ve Aktel, 2019; Yohana ve Meilani, 2022) gibi kavramlarla ilişkilendirilerek ele alındığı

görülmektedir. Bununla birlikte örgüt kültürü ile tükenmişlik (Köseoğlu, 2014; Tabler ve diğerleri, 2016; Park ve Lee, 2016; Matziari ve diğerleri, 2017; Leuschke, 2017; Selimoğlu, 2019; Cho, 2021); örgütsel bağlılık (Lok ve Crawford, 1999; Erdem, 2007; Dadgar ve diğerleri, 2013; Yücel ve Koçak, 2017; Sarsılmaz, 2018; Lee, 2020) ve işten ayrılma niyeti (Emerson, 2013; Öztürk ve diğerleri, 2014; Kwakye, 2018; Lee ve Jang, 2020; Wong, 2021) değişkenleri arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu ileri sürülmektedir.

Bir örgütte hâkim olan kültür başta örgütün başarısı ve devamlılığı olmak üzere çalışanların motivasyonu ve performansı açısından da büyük önem arz etmektedir (Aydınlı, 2003, s. 84). Bir diğer ifade ile; örgütler temelde çalışanları aracılığıyla amaçlarına ulaşmakta ve işin gereklilikleri uygun şekilde yerine getirildiğinde faaliyetlerine uzun süre devam edebilmektedirler (Choi, 2011, s. 480). Dolayısıyla örgütün başarısı çalışanların ne ölçüde motive edildiklerinin ve örgütün amaçlarına yönelik ne derecede çaba sarf ettiklerinin sonucuna bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Armenakis ve Haris, 2009, s. 127-128). Zamini ve diğerleri (2011, s. 1964)'ne göre bir toplumun temel dayanağı olan örgütler, toplumun beklentilerinin karşılanmasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle örgütlerin üretkenliklerini ve verimliliklerini artırmak için çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve memnuniyetlerinin artırılması oldukça önemlidir.

Örgüt çalışanları farklı çevrelerde yetişen ve dolayısıyla farklı inançları olan bireylerdir. Bu farklı değer yargıları olan çalışanları örgüt içerisinde belirli kural ve değerlerle bir arada tutan ve ortak bir amaca yönlendirerek çatışmaları engelleyen temel olgu paylaşılan kültürdür (El-Nahas ve diğerleri, 2013, s. 3). Örgütün amaçları, felsefesi, yapısı, örgüt içi ilişkileri, ödüllendirme sistemi, liderlik tarzı ve diğer yardımcı mekanizmaları gibi kültürel öğeleri ile çalışanların benimsemiş oldukları değer yargıları arasında uyumun olması ise örgütsel bağlılığı artıran, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetini azaltan bir durumdur (Alzubi, 2018, s. 178-179).

Örgütte hâkim olan kültürel öğelerin çalışanlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak tükenmişlik düzeylerini ve

işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Jalees ve Ghauri, 2016, s. 13-14). Açıkgöz (2006, s. 74) ve Firuzjaeyan ve diğerleri (2015, s. 4)'ne göre örgüt kültürü çalışanları güçlü değerler altında bir arada toplayarak örgütün amaçlarına doğru yönelmeleri konusunda motive etmektedir. Bu motivasyon da çalışanların örgütün amaçları için sarf ettikleri çabayı artırarak örgüte olan bağlılıklarını kuvvetlendirmekte ve bununla birlikte tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerini en aza indirmektedir (Kwon ve Kim, 2015, s. 2039; Peretz ve diğerleri, 2015, s. 879). Nitekim Karaca (2001, s. 65) örgüt kültürünü çalışanlar arasında ortak bir uyumun oluşmasına ve örgütsel bağlılığın artmasına neden olan “*sosyal bir yapıstırıcı*” olarak nitelendirmektedir. Schein (1996, s. 232)'e göre örgüt kültürü örgütsel bağlılığın önemli bir yordayıcısıdır ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırarak özverili çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Gülova ve Demirsoy (2012, s. 61)'a göre ise örgüt kültürü çalışanlar ile örgütün amaçları arasında güçlü bir bağ oluşturan ve böylelikle çalışan sadakatini artırarak tükenmişliği azaltan en önemli faktörlerden biridir. Uysal (2007, s. 96)'a göre esnekliğin hâkim olduğu, çalışanların kararlara katılımlarının sağlandığı, kişisel gelişim ve eğitim olanaklarının arttığı, ödül mekanizmasının adil bir şekilde işlediği, iş zenginleştirme, personel güçlendirme ve etkin performans değerlendirme sistemlerinin benimsendiği kültüre sahip örgütlerde tükenmişliğin ortaya çıkma olasılığı azalmaktadır. Örgüt kültürünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine vurgu yapan Dönmez (2019, s. 74)'e göre ise iletişime açık, çalışan düşüncelerine önem verilen, sağlıklı ve verimli bir örgütte görev yapan çalışanların örgüte maksimum fayda sağlamaları, değer katacak şekilde çaba sarf etmeleri ve örgütle olan hem fiziksel hem de duygusal bağlarını koparmak istememeleri beklenen bir durumdur.

Literatürde Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü türlerinden klan ve adhokrasi kültürleri ile tükenmişlik (Minvielle ve diğerleri, 2008, s. 240; Jourdain ve Chênevert, 2015, s. 181; Kock ve Ramarumo, 2015, s. 1207; Park ve Lee, 2016, s. 1080; Matziari ve diğerleri, 2017, s. 281) ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında negatif yönlü (Kratina, 1990, s. 108; Park ve Kim, 2009, s. 32; Park ve Lee, 2011, s. 6-7; Erez, 2018, s. 70; Wong, 2021, s. 29); örgütsel bağlılık değişkeni ile ise pozitif yönlü (Erdem, 2007, s. 73; Kaya, 2008, s. 136; Bae ve diğerleri, 2017, s. 440; Dadgar ve diğerleri, 2013, s. 1224-1225; Lok ve Crawford, 1999, s. 369; Jang ve diğerleri, 2011, s. 400) anlamlı

ilişkilerin olduğu belirtilmektedir. Bir diğer ifade ile; klan ve adhokrasi kültürlerine yönelik algının artmasıyla tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyi azalmakta; örgütsel bağlılık düzeyi ise artmaktadır.

Klan kültürünün hâkim olduğu örgütler çalışan unsurunun önem arz ettiği ve takım ruhunun yoğun olarak hissedildiği dinamiklere sahip olduğundan çalışanlar faaliyette buldukları örgütü kendi evleri, örgüt çalışanlarını ise aileleri gibi benimsemektedir (Goodman ve diğerleri, 2001, s. 61). Bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta (Ezirim ve diğerleri, 2012, s. 155-156), işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeylerini ise azaltmaktadır (Santoso ve diğerleri, 2018, s. 68). Benzer şekilde adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde yatay iletişim, esneklik, dinamizm ve yaratıcılığın ön planda olması sebebiyle çalışanların daha özgür hareket ederek risk almaları ya da inisiyatif kullanmaları örgütün amaçlarını kendi amaçları gibi benimsemelerine yol açmakta ve dolayısıyla bu tür örgütlerde çalışanlar ile örgüt arasındaki bağlılık artarak işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeyi azalmaktadır (Jung ve Kim, 2012, s. 3638).

Bununla birlikte literatürde yapılan çoğu çalışmada pazar ve hiyerarşi kültürleri ile tükenmişlik (Todorova ve diğerleri, 2014, s. 215-216; Perel, 2015, s. 17; Leushcke, 2017, s. 53; Köseoğlu, 2017, s. 168; Cho, 2021, s. 417) ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında pozitif yönlü (Kratina, 1990, s. 108; Park ve Kim, 2009, s. 32; Öztürk ve diğerleri, 2014, s. 147; Toscano, 2015, s. 100; Lone ve Nazir, 2020, s. 210); örgütsel bağlılık değişkeni ile negatif yönlü (Dadgar ve diğerleri, 2013, s. 1221; Perel, 2015, s. 16-18; Hendryadi ve Purwanto, 2019, s. 7-8; Lee, 2020, s. 50-51) anlamlı ilişkilerin olduğu ifade edilmektedir. Yani pazar ve hiyerarşi kültürlerine yönelik algının artmasıyla tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri artmakta; örgütsel bağlılık düzeyi ise azalmaktadır.

Klan ve adhokrasi kültürlerinin tersine, pazar ve hiyerarşi kültürlerinde genellikle çalışan unsurunun göz ardı edilmesi ve dikey iletişimin ön planda olması nedeniyle kendilerini değersiz hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmakta, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeyleri ise artış göstermektedir (Yeun ve Han, 2016, s. 373).

Bunun yanı sıra hiyerarşi ve pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanların temel yeteneklerine ilişkin mesleki uygulamalarının yanı sıra özellikle resmi yazışmalar gibi bürokrasiye dayalı uygulamalara bağlı iş yüklerinin artması tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetinde artışa neden olmaktadır (Park ve Lee, 2016, s. 1078). Ayrıca bu tür örgütlerde her işin belirli kurallarla belirlenmiş olması çalışanları bu kuralların dışına çıkma konusunda sınırlamakta, dolayısıyla yapılan iş zaman içerisinde sıkıcı hale gelerek iş doyumunda ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi birtakım problemlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Ezirim ve diğerleri, 2012, s. 156). Buradan hareketle örgüt kültürünün örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin önemli bir yordayıcısı olduğunu söylemek mümkündür.

4. BÖLÜM: GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi ile araştırmada esas alınan modele ve hipotezlere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ardından araştırma çerçevesinde veri toplamak için kullanılan yöntemlerden, araştırmanın evren ve örneklemeden ve araştırma verilerinin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler ile araştırmanın sınırlılıklarından bahsedilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüz iş dünyasında değişimin doğal bir süreç olduğu ve hemen hemen hiçbir örgütün bu sürece kayıtsız kalamadığı bilinen bir gerçektir. Bu nedenle örgütün stratejik üstünlük kazanabilmesi ve böylelikle faaliyetlerine devam edebilmesinde çalışanlara kılavuzluk eden örgütsel değer ve misyon ifadelerinde sürekli iyileştirme ve öğrenme gibi kavramlara odaklanılmaktadır. Bu süreci önemli derecede etkileyen ve örgüt kültürü ile stratejilerinin şekillenmesine yön veren değişim olgusu ise örgüt faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Fakat değişim sürecinin karmaşık ve belirsiz özellikte olması nedeniyle örgütler bir yandan şiddeti giderek artan rekabetçi ortama uyum sağlamak için birçok değişim girişimlerini aynı anda ya da yakın aralıklarla gerçekleştirirken, diğer yandan sürekli dalgalanma gösteren ve büyüyen pazarda faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar.

Örgütsel değişimlerin hızının ve sıklığının artması birtakım potansiyel olumsuz sonuçlara zemin hazırlamaktadır. Bu olumsuz sonuçların çoğu daha çok çalışanları etkilemekte ve stres ile gerginlik, değişime direnç, tükenmişlik, işten ayrılma niyetinde artış, örgütsel bağlılıkta azalma ve performansta düşüş gibi duygusal, bilişsel ve davranışsal birçok duygu durumunun yaşanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte aşırı değişim girişimleri ve değişim süreçlerine ilişkin çalışan algılarını inceleyen çoğu araştırmacı bu olumsuz duygu durumlarına ek olarak çalışanlarda değişime bağlı yorgunluk yaşama durumunun da artış gösterdiğini ifade etmektedirler (Bernert ve diğerleri, 2011, s. 323; McMillan ve Perron, 2013, s. 1-2; Stensaker ve diğerleri, 2002,

s. 298). Örgütsel değişikliklerin niceliğine ve niteliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve çalışanlarda bıkkınlık ya da değişime karşı pasif davranışların ortaya çıkması olarak ifade edilen değişim yorgunluğu kavramı temelde bireysel düzeyde ortaya çıkması, fakat uzun vadede örgütün verimliliğini ve performansını olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle çoğu örgütte yaşanan yönetsel problemlerinin başında yer almaktadır (Lyle ve diğerleri, 2014, s. 45).

İnsan kaynakları ve yönetim danışmanlığı firması olan ve örgütlerde yetenek yönetimi, örgütsel değişim, ödüllendirme, yeni yetenekler ve diğer insan kaynakları uygulamalarındaki eğilimleri ortaya koyan Mercer'in 2019 yılında yayınladığı "*Küresel Yetenek Eğilimleri Raporu (Global Talent Trends Report)*"nda örgütlerde insan sermayesi konusundaki farkındalığın son zamanlarda önem kazandığı, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel değişim çabalarının önündeki en büyük engelin ise çalışanlarda ortaya çıkan değişim yorgunluğu olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra aynı raporda yöneticilerin çalışanlarda değişim yorgunluğunun ortaya çıkardığı yıpranmışlık durumuna bağlı olarak değişim sürecini istedikleri ölçüde yürütememe konusunda endişe duydukları belirtilmektedir (Global Talent Trends Report, 2019, s. 30).

Değişim sürecinin getirdiği problemlerle karşı karşıya kalan sektörlerin başında yer alan sağlık sektöründe özellikle teknolojik gelişmelerin hız kazanmasına bağlı olarak yaşanan değişikliklerin oldukça fazla olduğu bilinen bir gerçektir. Bu sektörde faaliyette bulunan kurum ve kuruluşlar daha rekabetçi tavır sergilemek ve maliyetleri en aza indirmek amacıyla birçok değişim süreci deneyimlemektedir. Fakat bu süreç sayısız değişime ayak uydurmaya çalışan sağlık çalışanlarının mesleki uygulamalarında olumsuz birtakım durumların ortaya çıkmasına, motivasyon düzeylerinin ve performanslarının ise azalmasına zemin hazırlamaktadır.

Literatürde, daha önce de belirtildiği üzere, sağlık kurumlarının en önemli insan kaynaklarından biri olan ve değişim sürecinin olumsuzluklarından diğer sağlık profesyonellerine göre daha fazla etkilenen meslek grubunun hemşireler olduğu ifade edilmektedir (Orlikowski, 1996, s. 67). Toplum sağlığının gelişmesinde oldukça önemli bir rolü olan hemşireler, çalıştıkları kurumda nicelik ve nitelik bakımından oldukça

fazla değişim süreci deneyimlemeleri neticesinde fizyolojik ve psikolojik iyi oluşlarını tehdit eden birçok problemle karşılaşmaktadırlar. Hastalık sayısında ve iyileşme süresinde artma, iş kazaları, verimlilikte düşüş, örgüte olan bağlılıkta azalma, iş gücü devir oranlarında artma ve duygusal tükenme neticesinde değişim sürecinin yıkıcı etkisine bağlı olarak yorgunluk yaşama bu problemlerin başında yer almaktadır. Bununla birlikte yegâne odağı insan sağlığı olan hemşirelerin değişim yorgunluğu yaşamaları neticesinde dikkatlerinin azalması, kendilerini işe verememeleri ve motivasyonlarının düşmesi neticesinde etkili performans sergileyememeleri mesleki uygulamalarını sekteye uğratarak özellikle hastaların sağlığı açısından geri dönüşü mümkün olmayan hataların yaşanmasına da neden olabilmektedir.

Delmatoff ve Lazarus (2014, s. 245) sağlık sektöründe özellikle hemşireler üzerinde yapılan çoğu araştırmada sürekli tekrarlayan değişikliklerin çalışma ortamının doğasında var olan normal bir süreç olarak değerlendirildiğini, fakat bu değişikliklerin hemşireler üzerindeki olumsuz etkilerinin ve değişimle baş etme yöntemlerinin gözden kaçırıldığını ve bu nedenle karakteristik olarak pasif davranışlar şeklinde ortaya çıkan değişim yorgunluğu kavramının yeterince anlaşılamadığını ileri sürmektedirler. Benzer şekilde sağlık sektöründe değişim yorgunluğu ile ilgili yapılan çalışma sayısının oldukça sınırlı olduğunun altını çizen Brown (2016, s. 2) gelecekte bu sorunun değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasının altında yatan temel sebeplerden biri olacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla değişim yorgunluğu ile bu kavram üzerinde etkisi olduğu düşünölen çeşitli örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmasının oldukça önemli olduğu düşünölmektedir.

Tüm bu açıklamalar neticesinde bu çalışmada değişim yorgunluğunun kavramsal çerçevesinin çizilmesi ve sağlık sektöründeki öneminin detaylı bir şekilde belirtilmesi, bunun yanı sıra sağlık sektöründeki değişikliklerden en fazla etkilenen hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin belirlenmesi, değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması ve değişim yorgunluğunun önlenmesine yönelik birtakım önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- *İlk amaç*, hemşirelerin değişim yorgunluklarının sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.
- *İkinci amaç*, hemşirelerin değişim yorgunluklarının tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmektir.
- *Üçüncü amaç*, hemşirelerin değişim yorgunlukları ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı rol oynayıp oynamadığını belirlemektir.
- *Son amaç ise*, hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürünün değişim yorgunluğu, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır.

Daha önce de belirtildiği üzere değişim yorgunluğu kavramı 2000'li yılların başında önem kazanmış, fakat yapılan çalışma sayısının yetersizliğine bağlı olarak örgütsel davranış disiplini çerçevesinde önemi yeterince ortaya koyulamamıştır. Uluslararası literatür incelendiğinde değişim yorgunluğu ile ilgili çok sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu konunun önemini altını çizen McMillan ve Perron (2013, s. 27) benzer şekilde değişim yorgunluğu kavramının sağlık hizmetleri bağlamında da geniş bir şekilde ele alınmadığını ve literatürde bu konuda bir boşluk bulunduğunu ifade etmektedirler.

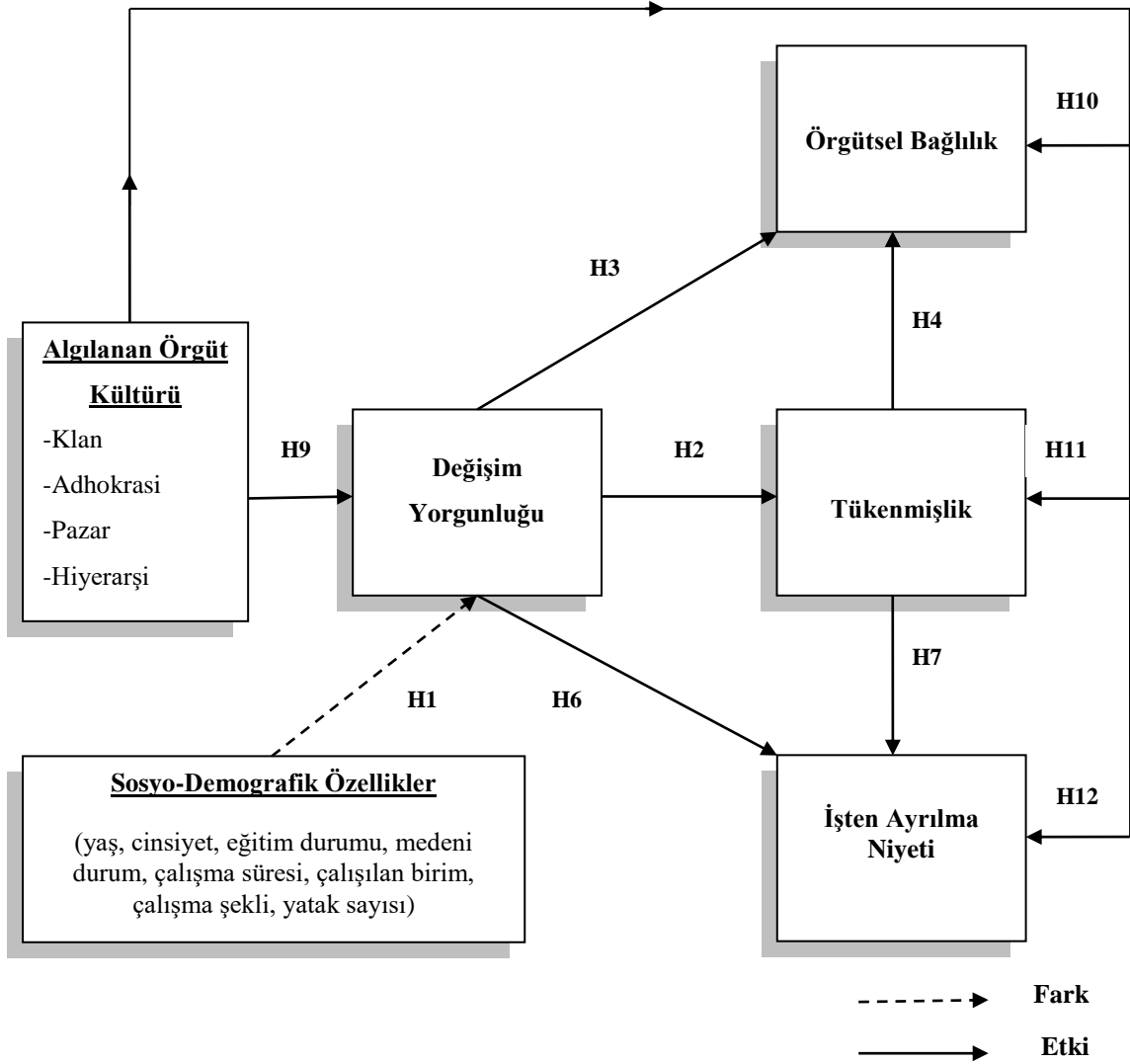
Ulusal literatürde ise değişim yorgunluğu ile ilgili eğitim (Limon, 2019; Limon ve diğerleri, 2021; Turan, 2021; Şahin, 2021) ve sağlık (Ekingen ve Yıldız, 2021) alanında yürütülmüş sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın konu ile ilgili sağlık sektöründe yürütülmüş özgün çalışmalardan biri olma özelliği taşıması bakımından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bununla beraber araştırma bulgularına yönelik ortaya koyulacak önerilerin özellikle sağlık yöneticilerine ve çalışanlarına değişim yorgunluğunun neden olduğu problemlerin çözümlenmesine yönelik yol göstereceği beklenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma değişkenleri ile bu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren araştırmanın modeli Şekil 8’de yer almaktadır. Söz konusu modele göre bu araştırma ile hemşirelerin değişim yorgunluklarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığını ortaya koymak, değişim yorgunluğunun tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek, değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olup olmadığını tespit etmek ve son olarak örgüt kültürünün değişim yorgunluğu, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmaktadır.

Literatürde hemşirelerin sayısız ve sürekli olarak deneyimledikleri değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan değişim yorgunluğunun çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlere göre değişkenlik göstereceği belirtilmektedir (Brown ve diğerleri, 2018, s. 308). Bu doğrultuda değişim yorgunluğu ile ilişkili olduğu düşünülen yaş (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018; Elving ve diğerleri, 2011; Camilleri ve diğerleri, 2018; Ellis, 2019; Leuschke, 2017; Perel, 2015; Magano, 2021; Chung ve diğerleri, 2017; Babalola ve diğerleri, 2014; Kapping, 2021), cinsiyet (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018; Elving ve diğerleri, 2011; Perel, 2015; Camilleri ve diğerleri, 2018; Ellis, 2019; Jeffrey, 2015; Leuschke, 2017; Limon, 2019; Limon ve diğerleri, 2021; Turan, 2021; Şahin, 2021; Babalola ve diğerleri, 2014; Magano, 2021; Chung ve diğerleri, 2017; Kapping, 2021), eğitim durumu (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018; Perel, 2015; Camilleri ve diğerleri, 2018; Ellis, 2019; De Vries ve De Vries, 2021; Magano, 2021; Pietz, 2019; Babalola ve diğerleri, 2014; Limon, 2019; Turan, 2021; Şahin, 2021; Kapping, 2021), medeni durum (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018; Elving ve diğerleri, 2011; Perel, 2015; Limon, 2019; Turan, 2021; Şahin, 2021) ve çalışma süresi (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018; Camilleri ve diğerleri, 2018; Elving, 2011; Leuschke, 2017; Pietz, 2019; Perel, 2015; Rafferty ve Griffin, 2006; Babalola ve diğerleri, 2014; Ouedraogo ve Ouakouak, 2020; Ellis, 2019; Limon, 2019, Turan, 2021; Şahin, 2021) gibi bireysel faktörlerle; çalışılan birim, çalışılan birimdeki yatak sayısı (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018) ve çalışma şekli (Brown, 2016; Brown ve diğerleri, 2018;

Kapping, 2021) gibi örgütsel faktörler hemşirelere ait sosyo-demografik özellikler başlığı adı altında modele dâhil edilmiştir.



Şekil 8. Araştırma Modeli

Literatürde daha çok bireysel düzeyde ortaya çıkan ve uzun vadede örgütün performansını olumsuz yönde etkileyen değişim yorgunluğu kavramının tükenmişlik (McMillan ve Peron, 2020; McMillan, 2018; Johnson, 2016; Perel, 2015; Leuschke, 2017; Magano, 2021; Nunnally, 2016; Bernerth ve diğerleri, 2011), örgütsel bağlılık (Bernerth ve diğerleri, 2011; Perel, 2015; Kapping, 2021; Leuschke, 2017; Nunnally, 2016; Magano, 2021) ve işten ayrılma niyeti (Perel, 2015; McMillan, 2018; Leuschke,

2017; Bernerth ve diğçerleri, 2011; Ead, 2015; Magano, 2021; Rafferty ve Griffin, 2006; Dool, 2006) üzerinde de etkisinin olduğunu ileri süren çalışmalara rastlanmaktadır. Ayrıca değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olduğu da belirtilmektedir (Perel, 2015; Magano, 2021; Bernerth ve diğçerleri, 2011).

Algılanan örgüt kültürü kapsamında klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin değişim yorgunluğu ile ilişkisinin olduğunu ileri süren çalışmalarda klan ve adhokrasi kültürü ile değişim yorgunluğu arasında negatif yönlü, pazar ve hiyerarşi kültürü ile ise pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu ifade edilmektedir (Perel, 2015; Deschenes, 2019; Leuschke, 2017). Bunun yanı sıra klan ve adhokrasi kültürleri ile tükenmişlik (Minvielle ve diğçerleri, 2008; Jourdain ve Chênevert, 2015; Kock ve Ramarumo, 2015; Park ve Lee, 2016; Matziari ve diğçerleri, 2017) ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında negatif yönlü (Kratina, 1990; Park ve Kim, 2009; Park ve Lee, 2011; Erez, 2018; Wong, 2021); örgütsel bağlılık değişkeni ile ise pozitif yönlü (Erdem, 2007; Kaya, 2008; Bae ve diğçerleri, 2017; Dadgar ve diğçerleri, 2013; Lok ve Crawford, 1999; Jang ve diğçerleri, 2011) anlamlı ilişkilerin olduğunu belirtilmektedir. Ayrıca literatürde pazar ve hiyerarşi kültürleri ile tükenmişlik (Todorova ve diğçerleri, 2014; Perel, 2015; Leuschke, 2017; Köseoğlu, 2017; Cho, 2021) ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında pozitif yönlü (Kratina, 1990; Park ve Kim, 2009; Öztürk ve diğçerleri, 2014; Toscano, 2015; Lone ve Nazir, 2020); örgütsel bağlılık değişkeni ile negatif yönlü (Dadgar ve diğçerleri, 2013; Perel, 2015; Hendryadi ve Purwanto, 2019; Lee, 2020) anlamlı ilişkilerin olduğunu ileri sürülmektedir. Bu açıklamalar neticesinde ilgili değişkenler de modele dâhil edilerek nihai hali verilmiştir. Literatürde yer alan bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

H1: Hemşirelerin değişim yorgunlukları

- **H_{1a}:** yaşlarına
- **H_{1b}:** cinsiyetlerine
- **H_{1c}:** eğitim durumlarına

- **H1d:** medeni durumlarına
- **H1e:** çalışma sürelerine
- **H1f:** çalıştıkları birimlere
- **H1g:** çalışma şekillerine
- **H1h:** çalıştıkları birimdeki yatak sayılarına göre istatistiksel açıdan farklılık gösterir.

H2: Hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin tükenmişlikleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: Hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H4: Hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H5: Hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisi vardır.

H6: Hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H7: Hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H8: Hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisi vardır.

H9: Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden;

- **H9a:** Klan kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

- **H9b:** Adhokrasi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- **H9c:** Pazar kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- **H9a:** Hiyerarşi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H10: Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden;

- **H10a:** Klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- **H10b:** Adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- **H10c:** Pazar kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- **H10d:** Hiyerarşi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

H11: Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden;

- **H11a:** Klan kültürünün tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- **H11b:** Adhokrasi kültürünün tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- **H11c:** Pazar kültürünün tükenmişlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- **H11d:** Hiyerarşi kültürünün tükenmişlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H12: Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden;

- **H12a:** Klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- **H12b:** Adhokrasi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.
- **H12c:** Pazar kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.
- **H12d:** Hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

4.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan faydalanılmıştır (bknz. Ek-1). Toplam altı bölümden oluşan form araştırmacı tarafından hemşirelerle yüz yüze görüşülerek doldurulmuş ve her bir formun doldurulması yaklaşık 15-20 dakika sürmüştür. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik bilgilerine yönelik toplamda 9 soru yer almaktadır. Bu sorular içerisinde hemşirelerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi kişisel özellikleri; çalışılan birim, çalışılan birimdeki yatak sayısı ve çalışma şekli gibi örgütsel faktörleri tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerini belirlemeye yönelik “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği”, üçüncü bölümde değişim yorgunluğu düzeylerini belirlemeye yönelik “Değişim Yorgunluğu Ölçeği”, dördüncü bölümde örgüte olan bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, beşinci bölümde işten ayrılma niyeti düzeylerini belirlemeye yönelik “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” ve son olarak altıncı bölümde tükenmişlik düzeylerini belirlemeye yönelik “Tükenmişlik Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

4.3.1. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği

Araştırmada temeli Cameron ve Ettington (1988) tarafından atılan, Cameron ve Quinn (2006) tarafından güncellenerek nihai hali verilen ve Türkçe'ye uyarlaması Kuşcu (2011) tarafından gerçekleştirilen “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (Organizational Culture Assessment Instrument)” kullanılmıştır.

Literatürde çalışanların algıladıkları örgüt kültürü tipini belirlemeye yönelik birçok ölçüm aracının kullanıldığı görülmektedir. Bu ölçüm araçları içerisinde Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen ölçek çalışanların örgüt içerisindeki tutum ve davranışlarına yön verecek değer, inanç ve varsayımları açıklamaya çalışan (Scott ve diğerleri, 2003, s. 928), örgütteki kültürel değişimleri, liderlik rollerini, insan kaynaklarının gelişimini ve örgütsel etkinlik ile çalışanların gelişimi arasındaki ilişkiyi geniş bir yelpazede tanımlamaya yarayan önemli bir ölçüm aracıdır (Ramachandran ve diğerleri, 2011, s. 620). Yapılan bu araştırmada Cameron ve Quinn tarafından rekabetçi değerler yaklaşımı çerçevesinde oluşturulan ölçeğin tercih edilmesinin nedeni, diğer ölçüm araçlarına göre örgüt kültürüne has birçok özelliği içerisinde barındıran çok kapsamlı bir ölçüm aracı olarak görülmesidir. Nitekim Howard (1998, s. 245) Cameron ve Quinn modelinin kültür öğelerini açıklama, kültürlerarası benzerlik ve farklılıkları kolaylıkla değerlendirmeye yardımcı olma, kültür tiplerini detaylı bir şekilde tanımlama ve analiz etmeye olanak sağlama açısından oldukça uygun ve yeterli bir ölçüm aracı olduğunu belirtmektedir.

Ölçekte klan, adhokrası, pazar ve hiyerarşi olmak üzere 4 farklı kültür türünü belirleyebilmek için her biri 4'er ifadeden oluşan 6 madde ve toplamda 24 soru yer almaktadır. Birinci madde örgütün baskın olan özelliklerini, ikinci madde yöneticilerin genel özelliklerini, üçüncü madde çalışanların yönetim şeklini, dördüncü madde çalışanları bir arada tutan bağı, beşinci madde örgütteki stratejik öncelikleri ve son olarak altıncı madde ise örgütün başarı kriterlerini ölçmektedir. Ölçeğe göre A şıkkı Klan, B şıkkı Adhokrası, C şıkkı Pazar ve D şıkkı Hiyerarşi kültürüne karşılık gelmektedir. Ölçeğin orjinalinde 100 tam puanın her bir boyut altında yer alan A, B, C ve D maddeleri arasında göreceli olarak dağıtılması (ipsative rating) istenmektedir.

Örneğin; A şıkkının örgütü tanımlayan en iyi ifade olması, B ve C ifadelerinin biraz benzemesi, D ifadesinin ise hiç benzememesi durumunda puanlamanın A=55, B=20, C=20 ve D=5 şeklinde yapılabileceği ölçeğin yönergesinde belirtilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 25). Fakat literatürde yapılan çoğu araştırmada katılımcılara kolaylık sağlaması açısından her bir şıkkın ayrı ayrı 100 puan üzerinden puanlanması tercih edildiğinden (Kuşcu, 2011; Çavuşoğlu, 2014), yapılan araştırmada da bu puanlama yöntemi tercih edilmiştir.

Ölçeğe verilen cevaplar neticesinde elde edilen puanlar kendi aralarında toplanarak (A'lar, B'ler, C'ler ve D'ler de kendi aralarında olacak şekilde) aritmetik ortalaması alınmaktadır. Örneğin; anketi cevaplayan bir katılımcı birinci sorunun A şıkkına 50, ikinci sorunun A şıkkına 40, üçüncü sorunun A şıkkına 30, dördüncü sorunun A şıkkına 40, beşinci sorunun A şıkkına 20, altıncı sorunun A şıkkına 60 veriyse, bu katılımcının klan örgüt kültürü türüne verdiği ortalama puan 40'tır.

4.3.2. Değişim Yorgunluğu Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların değişim yorgunluğu düzeylerini belirleyebilmek için Bernerth ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen “Değişim Yorgunluğu Ölçeği (Change Fatigue Scale)” kullanılmıştır.

Bernerth ve diğerleri (2011, s. 325-326) ABD’de çeşitli işletmelerde görev yapan toplam 214 çalışana ulaşarak ve konu ile ilgili literatürde yapılan çalışmaları inceleyerek 10 maddeden oluşan bir ölçüm aracı geliştirmişlerdir. Bu 10 maddenin kapsam geçerliliği neticesinde ilgili ölçüm aracından iki madde çıkarılarak geçerlilik ve güvenilirlik çalışması 8 madde üzerinden yürütülmüştür. Sonrasında yapılan faktör analizi sonucunda ölçüm aracından 2 madde daha çıkarılmış ve kalan 6 madde ile ölçeğe nihai hali verilmiştir. Ölçek temelde örgüt bazında gerçekleştirilen değişimlerin çalışanlar üzerindeki bilişsel ve duygusal etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Değişim Yorgunluğu Ölçeği 5’li Likert türünde bir ölçek olup, “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” seçeneklerini ifade etmektedir. Ölçek tek boyutlu bir ölçüm aracıdır ve

ölçeğin maddelerine ilişkin alt boyutları bulunmamaktadır. Değişim yorgunluğu ölçeğinden elde edilen puanının yüksek olması katılımcıların değişim yorgunluğu düzeylerinin arttığını göstermektedir.

4.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada katılımcıların örgüte yönelik bağlılıklarını değerlendirmek amacıyla Mowday ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Naktiyok (2015) tarafından yapılan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Scale)” kullanılmıştır.

Literatür incelendiğinde Mowday ve diğerlerinin geliştirmiş oldukları Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin çalışanların örgüte olan bağlılıklarının belirlenmesine yönelik en yaygın kullanılan ölçüm aracı olduğu görülmektedir. Orjinalinde 15 maddeden oluşan ölçek daha sonraki süreçlerde yapılan çalışmalar neticesinde kısaltılarak 9 maddeye indirgenmiştir (Mowday ve diğerleri, 1979; Huselid ve Day, 1991). Ölçekte yer alan ifadeler örgütün temel değerlerinin çalışanlar tarafından kabulünü, örgüt için yapılabilecek her türlü faaliyette çaba gösterme arzusunu, çalışılan örgüte aitliği ve bu aitliği sürdürme istekliliğine dair duygu ve davranış durumlarını içermektedir. Ölçekten elde edilen toplam puanın yüksek olması ise katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği tek boyutlu bir ölçüm aracıdır ve alt boyutları bulunmamaktadır. Ayrıca ölçekte bulunan maddeler için cevaplama skalası “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir.

4.3.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

Araştırmada katılımcıların işten ayrılma niyetlerini belirleyebilmek için Wayne ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Demirci (2017) tarafından yapılan “İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (Turnover Intention Scale)” kullanılmıştır. Tek boyutlu bir ölçüm aracı olan ve alt boyutları bulunmayan ölçek 5'li

Likert formunda bir ölçüm aracıdır ve “1=*Kesinlikle Katılmıyorum*, 2=*Katılmıyorum*, 3=*Kararsızım*, 4=*Katılıyorum*, 5=*Kesinlikle Katılıyorum*” seçeneklerini ifade etmektedir. Ölçekten elde edilen toplam puanın yüksek olması katılımcıların işten ayrılma niyetlerinin arttığına işaret etmektedir.

4.3.5. Tükenmişlik Ölçeği

Araştırma kapsamında katılımcıların tükenmişlik düzeylerini belirleyebilmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Özkan (2008) tarafından yapılan “Maslach Tükenmişlik Envanteri (Maslach Burnout Inventory)” kullanılmıştır.

Ölçek “*duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı*” olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Kişinin iş faktörlerine bağlı olarak yıpranmış olma duygusunu tanımlayan duygusal tükenmişlik alt boyutunda 9, kişinin hizmet verdiği insanlara yönelik duygudan yoksun davranış sergilemesini tanımlayan duyarsızlaşma alt boyutunda 5 ve son olarak kişinin kendisini işinde yeterli ve başarılı hissetme duygusunu tanımlayan kişisel başarı alt boyutunda 8 olmak üzere toplamda 22 ifade yer almaktadır.

Literatürde tükenmişlik sıklıkla duygusal tükenmişlik alt boyutu ile değerlendirilmektedir (Cropanzano ve diğerleri, 2003; Rehman ve diğerleri, 2012; Çam ve Engin, 2017; Martins, 2017; Uğur, 2018; Kanten ve diğerleri, 2018; Caner ve Aydın, 2019; Tosunoğlu, 2021; Wullur ve Werang, 2020; Yıldız, 2022). Benzer şekilde değişim yorgunluğunun da daha çok tükenmişlik ölçeğinde yer alan duygusal tükenmişlik alt boyutu ile ilişkili olduğu ifade edildiğinden (Perel, 2015, s. 5) yapılan bu araştırmada ölçeğin 9 maddeden oluşan duygusal tükenmişlik boyutu kullanılmıştır. Ölçek “1=*Hiçbir Zaman*, 2=*Çok Nadir*, 3=*Bazen*, 4=*Çoğu Zaman* ve 5=*Her Zaman*” ifadelerini içeren 5’li Likert formunda bir ölçüm aracıdır. Duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin elde edilen puanların yüksek olması tükenmişliğin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırma Erzincan ilinde bir üniversite hastanesinde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın yürütülebilmesi için “*Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonu*”ndan 25.02.2020 tarihinde (bkz. Ek-2), çalışmanın yapılacağı hastaneden ise 22.10.2020 tarihinde gerekli izinler alınmıştır (bkz. Ek-3).

Araştırmanın yapıldığı üniversite hastanesi 2010 yılında açılmış 41 bin metre kare kapalı alana sahip, 47 poliklinik, 235 yatak kapasitesi ve 23 doktor, 45 diğer sağlık personeli ve 35 idari personelle sağlık hizmeti vermeye başlamıştır. Geçen yıllar içerisinde yeni birimlerin açılmasıyla beraber yatak kapasitesi 515’e yükselmiştir. Hastane 2020 yılı itibarıyla 328 hekim, 535 hemşire ve 278 diğer sağlık personeli ile günlük yaklaşık 2865 hastaya hizmet vermektedir.

Araştırmanın evrenini çalışmanın yürütüldüğü tarihlerde hastanede görev yapan toplam 535 hemşire oluşturmuştur. Araştırmada örneklem seçimine gidilmeyip evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırma örneğine, araştırmanın yapıldığı tarihlerde hastanede görev yapan, hastanede gerçekleşen değişimleri değerlendirebilmeleri açısından en az bir yıl iş tecrübesi olan ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden hemşireler dâhil edilmiştir. Çalışma için gerekli olan anketler 19 Şubat- 27 Nisan 2021 tarihleri arasında toplanmış, en az bir yıl iş tecrübesi olma kriterini sağlayan toplam 496 hemşireden 408 adet (%82,3) anket elde edilmiş ve böylelikle veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Toplanan anket formları arasında eksik doldurulan toplam 5 adet anket çalışma kapsamından çıkarılmış ve neticede 403 adet (%81,2) kullanılabilir anket elde edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

Araştırmada anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılarak “*SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 21.0*” ve “*AMOS (Analysis of Moment Structures) 21.0*” programları ile analiz edilmiştir. İlk olarak araştırmada kullanılan

ölçeklerin geçerlilik analizleri için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; güvenirlik analizleri için ise içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha) hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin bireysel ve örgütsel özelliklerine yönelik tanımlayıcı bulguları elde edebilmek amacıyla frekans ve yüzdelik değerlerden yararlanılmıştır. Araştırmanın temel değişkeni olan değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı bulguları elde etmek amacıyla ise; frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Araştırmada değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerine ait verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinden yararlanılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin literatürde tanımlanan birçok değer aralığı bulunmaktadır (Matore ve Khairani, 2020, s. 692). Yapılan bu araştırmada ise normal dağılımın “-2 ile +2” değerleri arasında kabul edilebilir sınır olduğunu ifade eden görüş temel alınmıştır (Garson, 2012, s. 18-19; Hahs Vaughn ve Lomax, 2020, s. 128-129). Bu kapsamda değişim yorgunluğu için bulunan çarpıklık değeri -0,565, basıklık değeri -1,210; tükenmişlik için çarpıklık değeri -0,521, basıklık değeri -1,096; örgütsel bağlılık için çarpıklık değeri 0,379, basıklık değeri -1,235 ve işten ayrılma niyeti için çarpıklık değeri -0,367, basıklık değeri -1,151 olarak hesaplanmıştır. Örgüt kültürü türleri için bulunan çarpıklık değerleri -0,708 ve -0,090, basıklık değerleri ise -0,644 ve 0,616 arasındadır. Elde edilen bu değerlere göre değişkenlere ilişkin verilerin normal dağıldığını ifade etmek mümkündür.

Değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü türleri, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığını ve bu ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyebilmek için Pearson Korelasyon Analizi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin bireysel ve örgütsel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (Standart t testi) ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. ANOVA testi neticesinde istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu gruplarda, bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirleyebilmek için Post-hoc testlerinden biri olan LSD (Least Significant Difference) testinden yararlanılmıştır.

Değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin test edilebilmesi için Baron ve Kenny tarafından 1986 yılında geliştirilen “Üç Aşamalı Hiyerarşik Regresyon Analizi” kullanılmıştır. Analiz sonucunda aracı etkinin nihai varlığından söz edebilmek için SOBEL testinden faydalanılmıştır. Aracı etkinin varlığı ve büyüklüğü ise SPSS ile uyumlu PROCESS analizi ile hesaplanarak teyit edilmiştir.

Son olarak örgüt kültürü türlerinin değişim yorgunluğu, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkisini belirleyebilmek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın özü insan unsuru ve çalışan algısına yönelik değerlendirmeleri kapsadığından sosyal bilimlerdeki çalışmalara özgü temel sınırlılıklar bu araştırma için de söz konusudur. Dolayısıyla bu araştırma Erzincan ilinde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde çalışan hemşireler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları sadece belirlenmiş olan evren için geçerlidir ve bu nedenle diğer hastanelerde çalışmakta olan hemşirelere genelleme yapılamaması araştırmanın bir kısıtlılığı olarak görülmektedir. Ayrıca yapılan araştırma kesitsel türde bir araştırma niteliğinde olduğundan elde edilen sonuçlar araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ve araştırmada kullanılan ölçekler ile sınırlıdır.

5. BÖLÜM: BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgüt kültürü, değişim yorgunluğu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ölçeklerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Sonrasında araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ve değişim yorgunluğuna ait tanımlayıcı bulgular ile araştırmanın amaçları doğrultusunda kurulan hipotezlere ilişkin bulgulardan bahsedilmiştir.

5.1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLERİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu başlık altında araştırma kapsamında kullanılan örgüt kültürü, değişim yorgunluğu, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık ölçeklerine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları yer almaktadır.

5.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği'nin geçerli bir ölçüm aracı olduğu Cameron ve Quinn (2006, s. 143)'in "*Diagnosing and Changing Organizational Culture*" adlı eserinde ifade edilmektedir. Yazarlara göre bir örgütte "klan, adhokrazi, pazar ve hiyerarşi" örgüt kültürü türlerinden sadece birinin salt bir şekilde mevcut olması mümkün değildir. Başka bir ifade ile; baskın olan rekabet değerlerine bağlı olarak herhangi bir örgütte bir ya da iki kültür türü daha güçlü, diğer türler ise zayıf bir şekilde mevcut olabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 155-156). Örneğin; Yeung ve diğerleri (1991, s. 492) Amerika'da toplam 1064 işletme üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, işletmelerde en fazla hiyerarşi kültürünün, sonrasında ise yakın yüzdelerle klan ve adhokrazi kültürlerinin baskın örgüt kültürü tipleri olduğunu, pazar kültürüne sahip işletmeye ise rastlanmadığını belirlemişlerdir. Bunun yanı sıra işletmelerin toplam %6'sında bütün örgüt kültürü türlerinin eşit derecede baskın olduğu, %22'sinde ise hiçbir örgüt kültürü türünün baskın olmadığı ortaya koyulmuştur.

Daha önce de belirtildiği üzere Örgüt Kültürü Ölçeği 100 tam puan üzerinden değerlendirilen göreceli bir ölçüm aracıdır. Cameron ve Quinn (2006, s. 160-161)'e göre ölçeğin göreceli formu Likert tipteki ölçüm araçlarına göre daha kesin sonuçlar vermektedir. Likert tip ölçeklerde herhangi bir madde diğerlerinden bağımsız değerlendirilmekle beraber, katılımcıların her bir örgüt kültürü türüne yönelik maddelerin tamamına yüksek veya düşük puan verme olasılıkları artmaktadır. Fakat herhangi bir örgütte ölçekte bahsi geçen kültür türlerini keskin sınırlarla birbirinden bağımsız değerlendirmek mümkün değildir. Oysaki göreceli Örgüt Kültürü Ölçeği örgüt kültürü özelliklerini temsil eden toplamda 6 sorudan oluşmakta ve birbiriyle son derece bağımlı olan 4 kültür türünü yansıtmaktadır. Örneğin; 1. sorudaki A maddesine verilen cevap yine 1. sorudaki B maddesi ile yakından ilişkilidir. Yani bu maddeler arasında yüksek düzeyde korelasyon ilişkisi mevcuttur. Bu nedenle ölçeğin temel yapısı bilinen diğer anket formlarından oldukça farklıdır.

Literatür incelendiğinde hem ulusal hem de uluslararası çalışmalarda Cameron ve Quinn'in göreceli Örgüt Kültürü Ölçeği'nin geçerlilik analizinin yapılmadığı görülmektedir. Cameron ve Quinn (2006, s. 160) ölçeğe dair ilgili çalışmalarında bu durumun nedenini maddeler arasındaki yüksek korelasyon ilişkisine bağlamakla beraber, her bir maddeye ilişkin bağımsız yanıtların toplamına dayanan normal korelasyonel istatistiksel analizlerin daha çok Likert formatındaki ölçeklerden elde edilen veriler için uygun olduğunu belirtmektedirler. Benzer şekilde Cameron ve Quinn'in göreceli Örgüt Kültürü Ölçeği'ni kullanarak çalışma yapan Young (2007, s. 19) ilgili çalışmasında ölçeğin geçerliliğine ilişkin faktör analizi yapmamış; nedenini ise Quinn ve Spreitzer (1991, s. 117)'in çalışmasındaki açıklamalarına atıf yaparak şu şekilde belirtmiştir: *"Bu ölçekte yer alan dört örgüt kültürü türünden herhangi birinin yüksek puana sahip olması otomatik olarak diğerlerinden herhangi birinin ya da daha fazlasının düşük puana sahip olmasını zorunlu hale getirmektedir. Bunun nedeni ölçekte yer alan her bir değişkenin diğer değişkenlerle yakından ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Yani bu durumda ölçekteki maddeler arasında korelasyon ilişkisi artmakta, dolayısı ile ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılması imkansız hale gelmektedir"*. Bunun yanı sıra ulusal (Yazıcı ve diğerleri, 2007; Öz ve diğerleri, 2015; Kuçcu, 2011; Akdeniz, 2018) ve uluslararası (Cameron ve Freeman, 1991; Cameron ve Quinn, 2006;

Young, 2007; Atuahene, 2016; Perel, 2015) literatürde yapılan çalışmalarda da benzer şekilde ölçeğin geçerlilik analizinin yapılmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada da ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğu kabul edilmiş ve faktör analizi yapılmamıştır.

Güvenirlilik, bir ölçüm aracının aynı koşullarda gerçekleştirilen tekrarlı ölçümleri neticesinde elde edilen sonuçların tutarlılık göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Alpar, 2013, s. 842). Bir başka ifade ile, ölçüm neticesinde elde edilen bilgilerin hatadan arındırılmış olduğunun ve aynı amaç için gerçekleştirilen diğer ölçümlerde elde edilen sonuçların da aynı tutarlılıkta olması gerektiğinin bir göstergesi olarak ifade edilmektedir (Ercan ve Kan, 2004, s. 212).

Herhangi bir ölçeğin güvenilir olup olmadığını ölçmek için paralel formlar yöntemi, iç tutarlılık yöntemi, gözlemciler arası güvenirlilik yöntemi ve test-yeniden test yöntemi olmak üzere toplamda dört yöntemden faydalanılmaktadır (Şencan, 2005, s. 105). Bu araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir ölçüm araçları olup olmadığını belirleyebilmek için literatürde en yaygın kullanılan yöntem olan iç tutarlılık yöntemi ve bu iç tutarlılık yönteminin önemli bir göstergesi olan Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach Alpha katsayısı genellikle ölçek içerisinde yer alan maddelerin homojen yapısını açıklamak için kullanılmaktadır. Bu katsayının yüksek olması ölçekteki maddelerin birbirleriyle tutarlı olduğuna ve bununla beraber ölçeğin aynı özelliği ölçen maddelerden meydana geldiğine işaret etmektedir. Cronbach Alpha katsayısı “0,00 ile 0,39” arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığına, “0,40 ile 0,59” arasında ise düşük derecede güvenilir olduğuna, “0,60 ile 0,79” arasında ise güvenilir olduğuna, “0,80 ile 1,00” arasında ise yüksek güvenirlilikte olduğuna karşılık gelmektedir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018, s. 19).

Çalışmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği'nin güvenirlilik analizinin yapıldığı ilk çalışmalardan biri olan Quinn ve Spreitzer (1991, s. 117-118)'in çalışmalarında her bir örgüt kültürü türü için Cronbach Alpha katsayısı ayrı ayrı hesaplanmış ve klan kültürü için 0,74; adhokrasi kültürü için 0,79; pazar kültürü için 0,71 ve son olarak hiyerarşi kültürü için 0,73 olarak bulunmuştur. Yapılan bu çalışmada ise Cronbach Alpha

katsayıları klan kültürü için 0,85; adhokrasi kültürü için 0,84; pazar kültürü için 0,70 ve hiyerarşi kültürü için 0,78 olarak bulunduğundan ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu ifade etmek mümkündür.

5.1.2. Değişim Yorgunluğu Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerini belirleyebilmek için Bernerth ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen “Değişim Yorgunluğu Ölçeği (Change Fatigue Scale)” kullanılmıştır. Öncelikle ölçek için yazarlardan gerekli izinlerin alınmasının ardından ölçeğin İngilizce olan orjinal formunun çeviri-tekrar çeviri yöntemi ile dil geçerliliği yapılmıştır. Ölçek ilk olarak Mayıs 2020 tarihinde birbirinden bağımsız olarak çalışan üç uzman akademisyen tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonrasında yine alanında uzman bir akademisyen tarafından bu üç çeviri karşılaştırılmış ve ölçekte yer alan her bir maddeyi en iyi açıklayan ifadeler seçilerek elde edilen tek bir versiyon üzerinde mutabık kalınmıştır. Mutabakata varılan bu Türkçe versiyon yeminli bir tercüman tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve bu çevirinin uygunluğu ana dili İngilizce olan başka bir uzman akademisyen tarafından değerlendirilmiştir. Türkçe'den İngilizce'ye çevirilen ölçek İngilizce orijinali ile karşılaştırılmış ve ifadeler birbirine yakın bulunduğundan ölçeğe nihai şekli verilmiştir. Son olarak ölçekte yer alan maddelerin anlam geçerliliği açısından uygun olup olmadığını değerlendirebilmek için Sağlık Yönetimi ve Hemşirelik Anabilim Dallarında hizmet veren toplam beş öğretim üyesi ile sahada çalışan toplam on hemşireye ilgili ölçek gönderilmiş ve yapılan küçük düzeltmelerin ardından ölçekte yer alan her bir maddenin anlaşılır bulunduğu tespit edilmiştir.

Geçerlilik belirli bir örnekleme ya da evrene uygulanan, ölçme aracının ölçmek istediği herhangi bir özelliği diğer özelliklerle karıştırmadan doğru bir şekilde ölçebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ercan ve Kan, 2004, s. 214). Bu araştırmada ölçeklerin geçerli olup olmadığını ortaya koymak için literatürde en çok kullanılan geçerlilik yöntemlerinden biri olan ve ölçme aracının soyut bir olguyu ya da kavramı ne derece doğru ölçebildiğinin derecesi olarak ifade edilen yapı geçerliliğinden (Karakoç

ve Dönmez, 2014, s. 43) ve bu ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesinde kullanılan, açıklayıcı ve doğrulayıcı özellikte türleri olan faktör analizinden faydalanılmıştır (Şencan, 2005, s. 773-774).

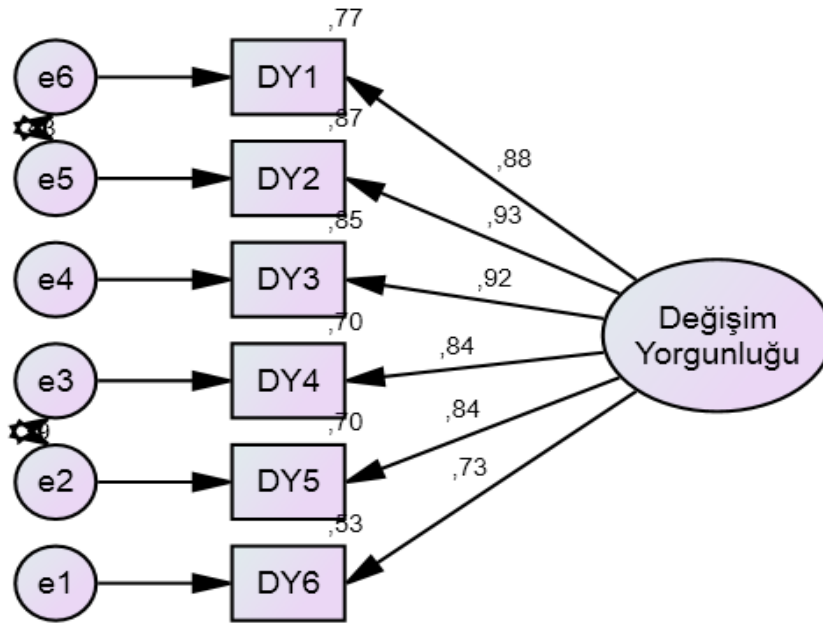
Açıklayıcı faktör analizi yapılan araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir fikri olmayan araştırmacılara bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yardımcı olan bir yöntem olarak; doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önceden araştırmacı tarafından belirlenen değişkenler arasındaki ilişkinin doğruluğunu test etmeye yarayan bir yöntem şeklinde tanımlanmaktadır (Erdoğan ve diğerleri, 2007, s. 5-10).

Değişim Yorgunluğu Ölçeği'nin geçerli bir ölçüm aracı olup olmadığını tespit etmek amacıyla açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda örneklem yeterliliğinin faktör analizine uygun olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,90 olarak hesaplanmıştır. Literatüre göre örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygun olabilmesi için KMO değerinin en az "0,60"tan büyük olması gerektiği belirtildiğinden (Katrancı ve Temel, 2018, s. 1548) elde edilen değer kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığını tespit edilmesinde kullanılan Bartlett Küresellik Testi sonucunda ki-kare değerinin ($\chi^2=2425,244$; $p<0,001$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu belirlenmiştir. Yapılan açıklayıcı faktör analizi neticesinde maddelerin tek bir faktöre yüklendiği ve bu tek faktörlü yapının ise toplam varyansın %79'unu açıkladığı tespit edilmiştir (bknz. Tablo 2).

Tablo 2. Değişim Yorgunluğu Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yüklere
1. Kurumumda çok fazla değişim girişimi yapılır.	0,812
2. Bu kurumdaki tüm değişikliklerden yoruldum.	0,885
3. Kurumumda gerçekleşen değişimlerin sayısı çok fazla.	0,842
4. Kurumumda çok fazla şeyi değiştirmemiz istenir.	0,790
5. Burada her zaman bir şeyleri değiştirmemiz isteniyor gibi hissediyoruz.	0,790
6. Bu kurumdaki herhangi bir şeyi değiştirmeden önce bir durağanlık dönemi görmek isterim.	0,623
<i>Kaiser-Meyer-Olkin: 0,90</i>	<i>p<0,001</i>
<i>Barlett Küresellik Testi Ki Kare:2425,244</i>	<i>Açıklanan Toplam Varyans:79,028</i>

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda toplamda 6 maddeden oluşan tek faktörlü yapıya daha sonrasında yapısal eşitlik modeli kurularak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modelin uyum yeterliliğini değerlendirmek için ki-kare istatistiğinin serbestlik derecesine oranını belirten CMIN/DF (Chi-Square/Degree of Freedom; χ^2/sd), yaklaşık hataların ortalama karekökünü belirten RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), karşılaştırılmalı uyum indeksini belirten CFI (Comparative Fit Index), Tucker-Lewis indeksini belirten TLI, normlaştırılmış uyum indeksini belirten NFI (Normed Fit Index) ve son olarak iyilik uyum indeksini belirten GFI (Goodness of Fit Index) ölçütlerinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda Değişim Yorgunluğu Ölçeği'ne ilişkin elde edilen ölçüm modeli sonuçlarına Şekil 9'da yer verilmiştir.



CMIN/DF (χ^2/sd): 1,524; RMSEA: 0,036; CFI: 0,998; NFI: 0,996; TLI: 0,997; GFI: 0,991

Şekil 9. Değişim Yorgunluğu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

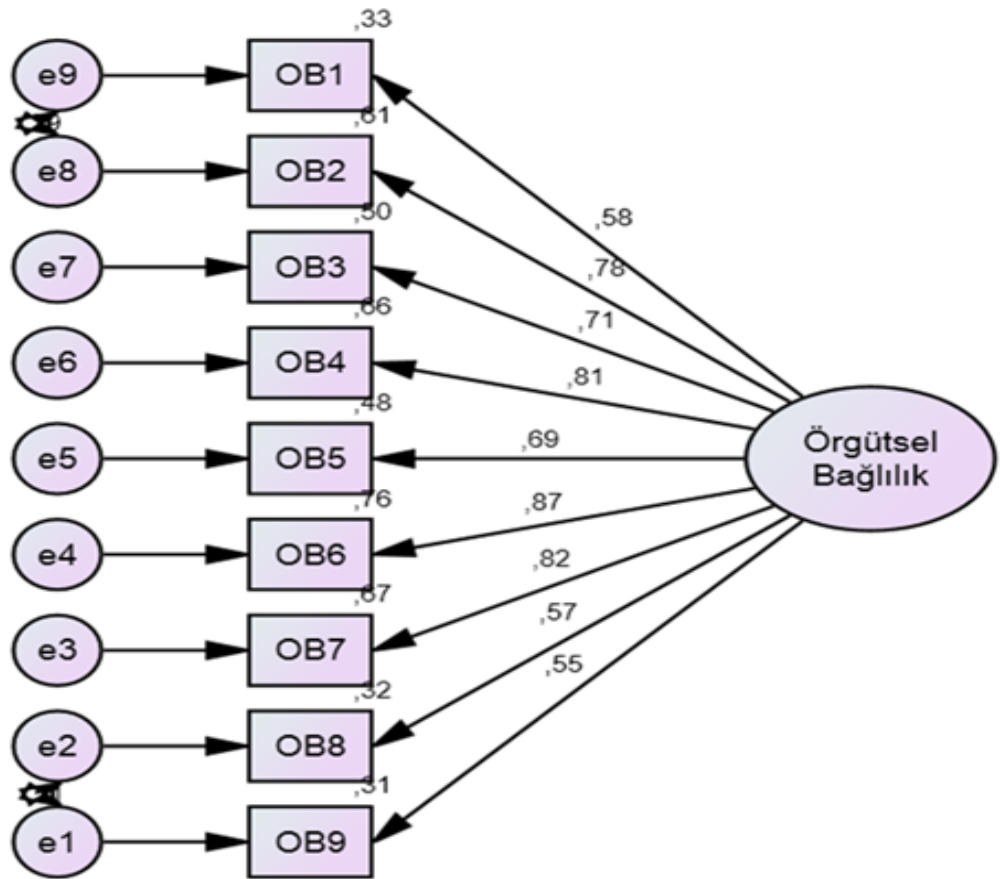
Doğrulayıcı faktör analizi ölçütlerinin kabul edilebilir indeksler olduğunu gösteren kesim noktaları birbirinden oldukça farklıdır. Bu kapsamda CMIN/DF değerinin “3 ve 3’ten küçük” değerler arasında olması modelin uyum yeterliliğinin iyi olduğu (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003, s. 40), “3’ten 5”e kadar değerler alması ise kabul edilebilir uyumun olduğu anlamına gelmektedir (Marsh ve Hocevar, 1985, s. 571). Bu araştırmada Değişim Yorgunluğu Ölçeği’nin CMIN/DF (χ^2/sd) değeri 1,524 olarak hesaplanmıştır ve bu değer model için uyumun iyi olduğuna işaret etmektedir. RMSEA değeri “0 ile 1” arasında bir değer almaktadır ve bu indekste “0” mükemmel uyumu, “1” ise uyumun olmadığını ifade etmektedir. Ayrıca bu değer “0,5”ten küçük olması iyi uyuma; “0,5 ile 0,8” arasında bir değer alması ise kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir (Browne ve Cudeck, 1992, s. 13). Bu araştırmada Değişim Yorgunluğu Ölçeği’nin RMSEA değeri 0,036 olarak hesaplandığından elde edilen değer iyi uyumu yansıttığını ifade etmek mümkündür. CFI, NFI, TLI ve GFI değerleri de “0 ile 1” arasında değişmektedir, fakat RMSEA değerinden farklı olarak bu değerlerde “0”

uyumun olmadığı, “1” ise mükemmel uyumun olduğu anlamına gelmektedir (Schermelleh-Engel ve diğerleri, 2003, s. 41; Shadfar ve Malekmohammadi, 2013, s. 586). Bu değerlerin “0,90”dan büyük olması ise kabul edilebilir uyuma; “0,95”ten büyük olması ise iyi uyuma karşılık gelmektedir (Xia ve Yang, 2019, s. 411). Araştırmada Değişim Yorgunluğu Ölçeği’nin CFI değeri 0,998; NFI değeri 0,996; TLI değeri 0,997 ve son olarak GFI değeri 0,991 olarak hesaplandığından bu değerlerin model için iyi uyuma işaret ettiği söylenebilir. Sonuç olarak bu indekslerden elde edilen bulgularla toplamda 6 maddeden ve tek faktörlü yapıdan oluşan Değişim Yorgunluğu Ölçeği’nin geçerli bir ölçüm aracı olduğu doğrulayıcı faktör analizi ile de teyit edilmiştir.

Bu araştırmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerini belirleyebilmek için kullanılan Değişim Yorgunluğu Ölçeği’nin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 326). Bu araştırmaya katılan toplam 403 hemşirenin Değişim Yorgunluğu Ölçeği’ne verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ise 0,95 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre Değişim Yorgunluğu Ölçeği’nin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

5.1.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Mowday ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin ulusal literatürde pek çok araştırmacı tarafından (Tanova ve diğerleri, 2002; Kılıç, 2008; Naktiyok, 2015) Türkçe’ye uyarlama çalışmalarının yapıldığı ve sağlık sektöründe yürütülen çalışmalar ile de ölçek geçerliliğinin ortaya koyulduğu görülmektedir (Akbolat ve diğerleri, 2016; Oksay, 2011). Bu nedenle yapılan bu araştırmada yapı geçerliliğinin test edilmesi kapsamında sadece doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği’ne ilişkin ölçüm modeli sonuçları Şekil 10’da yer almaktadır.



CMIN/DF (χ^2/sd): 3,246; RMSEA: 0,075; CFI: 0,972; NFI: 0,961; TLI: 0,960; GFI: 0,953

Şekil 10. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

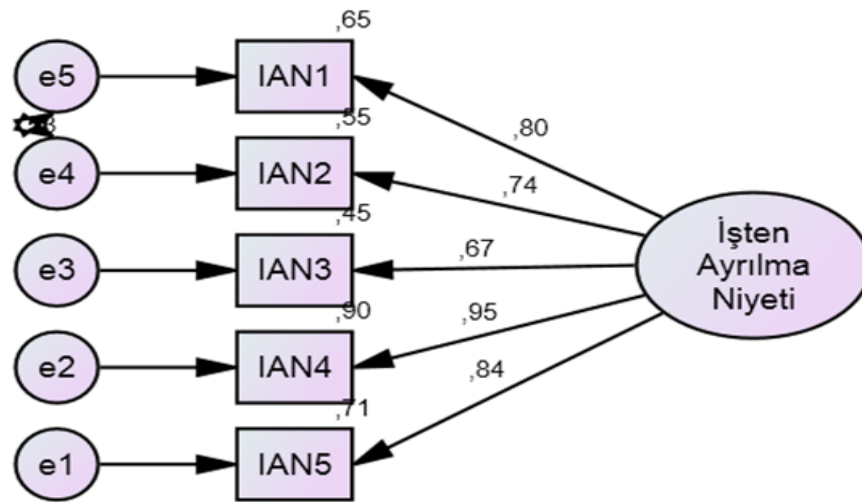
Şekilde toplam 9 maddeden oluşan tek faktörlü yapıya sahip Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre uyum indekslerinin (CMIN/DF (χ^2/sd): 3,246; RMSEA: 0,075; CFI: 0,972; NFI: 0,961; TLI: 0,960 ve GFI: 0,953) kabul edilebilir sınırlar içerisinde değer aldıkları görülmektedir. Bu sonuçlara göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile ortaya konulmuştur.

Bu araştırmada hemşirelerin çalıştıkları örgüte bağlılık düzeylerini belirleyebilmek için kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Toplam 9 maddenin Cronbach Alpha değerini ölçeği

geliştiren Mowday ve diğerleri (1979, s. 232) 0,93 olarak; Naktiyok (2015, s. 140) 0,91 olarak belirlemiştir. Bu araştırmaya katılan toplam 403 hemşirenin Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ise 0,90 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Değişim Ölçeği'nin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

5.1.4. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Wayne ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin ulusal literatürde pek çok araştırmacı tarafından (Avcı ve Küçükusta, 2009; Küçükusta, 2007; Demirci, 2017) Türkçe'ye uyarlama çalışmalarının yapıldığı ve sağlık sektöründe yürütülen çalışmalarla da ölçeğin geçerli bir ölçüm aracı olduğunun ortaya koyulduğu görülmektedir (Uslu ve Aktaş, 2017; Çelik ve Yıldız, 2018) . Bu nedenle bu araştırmada yapı geçerliliğinin test edilmesi kapsamında sadece doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz neticesinde İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ilişkin elde edilen ölçüm modeli sonuçları Şekil 11'de yer almaktadır.



CMIN/DF (χ^2/sd): 2,113; RMSEA: 0,053, CFI: 0,997; NFI: 0,994; TLI: 0,992; GFI: 0,991

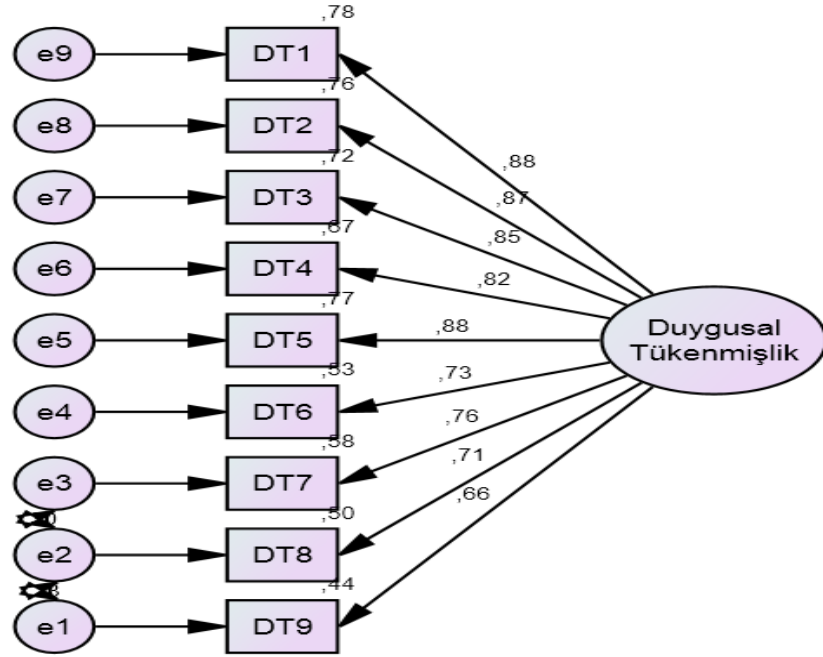
Şekil 11. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Toplam 5 maddeden oluşan tek boyutlu yapıya sahip İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre uyum indekslerinin (CMIN/DF (χ^2/sd): 2,113; RMSEA: 0,053; CFI: 0,997; NFI: 0,994; TLI: 0,992 ve GFI: 0,991) kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile teyit edilmiştir.

Bu araştırmada hemşirelerin işten ayrılma niyeti düzeylerini belirleyebilmek için kullanılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada Cronbach Alpha katsayısı 0,89 olarak (Wayne ve diğerleri, 1997, s. 94), bir başka çalışmada 0,90 olarak hesaplanmıştır (Demirci, 2017, s. 94). Bu araştırma kapsamında toplam 403 hemşirenin İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı ise 0,90 olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin yüksek güvenirliliğe sahip olduğu söylenebilir.

5.1.5. Tükenmişlik Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini belirleyebilmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen "Maslach Tükenmişlik Envanteri"nin duygusal tükenmişlik alt boyutu kullanılmıştır. İlgili ölçeğin ulusal literatürde daha önceden Türkçe geçerlilik ve güvenirlilik çalışmasının birçok araştırmacı tarafından (Çapri, 2006; Şıklar ve Tunalı, 2012; Uslu ve Acar, 2020) yapıldığı ve sağlık sektöründe yürütülen çalışmalar ile de ölçek geçerliliğinin ortaya koyulduğu görülmektedir (Çam, 1991; Ergin, 1992; Özkan, 2008; Basım ve Şeşen, 2009). Bu nedenle yapılan bu araştırmada ölçeğin duygusal tükenmişlik alt boyutunun geçerli bir ölçüm aracı olup olmadığını belirleyebilmek için sadece doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen ölçüm modeli sonuçları Şekil 12'de yer almaktadır.



CMIN/DF (χ^2/sd): 3,038; RMSEA: 0,071, CFI: 0,982; NFI: 0,974; TLI: 0,974; GFI: 0,960

Şekil 12. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen bulgulara göre tükenmişlik ölçeğinin toplam 9 maddeden oluşan duygusal tükenmişlik alt boyutunun uyum indekslerinin (CMIN/DF (χ^2/sd): 3,038; RMSEA: 0,071; CFI: 0,982; NFI: 0,974; TLI: 0,974 ve GFI: 0,960) kabul edilebilir değerler arasında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile de desteklenmiş bulunmaktadır.

Bu araştırmada hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini belirleyebilmek için kullanılan “Maslack Tükenmişlik Envanteri”nin duygusal tükenmişlik alt boyutunun güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin geliştirildiği ilk çalışmada duygusal tükenmişlik alt boyutuna ait Cronbach Alpha katsayısı 0,86 olarak (Maslach ve Jackson, 1981, s. 105), bir başka çalışmada 0,83 olarak hesaplanmıştır (Özkan, 2008, s. 43). Yapılan bu araştırmada toplam 403 hemşirenin duygusal tükenmişlik alt boyutuna verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach Alpha

katsayısı ise 0,94 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar neticesinde ilgili alt boyutun yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

5.2. TANIMLAYICI BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri hakkında elde edilen verilere ait tanımlayıcı bulguları yer almaktadır.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Hemşirelere İlişkin Sosyo-Demografik Özellikler

Sosyo-Demografik Özelliklere İlişkin Değişkenler		N	%
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	282	70,0
	<i>Erkek</i>	121	30,0
Yaş	<i>26 yaş ve altı</i>	134	33,3
	<i>27-37 yaş arası</i>	149	37,0
	<i>38 yaş ve üzeri</i>	120	29,8
Medeni Durum	<i>Evli</i>	222	55,1
	<i>Bekâr</i>	181	44,9
Eğitim Durumu	<i>Lise</i>	35	8,7
	<i>Ön Lisans</i>	66	16,4
	<i>Lisans</i>	272	67,5
	<i>Yüksek Lisans</i>	28	6,9
	<i>Doktora</i>	2	0,5
Toplam Çalışma Süresi	<i>1-3 yıl arası</i>	149	37,0
	<i>4-14 yıl arası</i>	133	33,0
	<i>15 yıl ve üstü</i>	121	30,0
Çalışılan Birim	<i>Cerrahi Bilimler</i>	55	13,6
	<i>Dâhili Bilimler</i>	89	22,2
	<i>Ameliyathane</i>	61	15,1
	<i>Acil</i>	123	30,5
	<i>Diğer*</i>	75	18,6
Çalışılan Birimdeki Yatak Sayısı	<i>Yatak yok</i>	73	18,1
	<i>10 yatak ve altı</i>	117	29,0
	<i>11-20 yatak arası</i>	101	25,1
	<i>20 yatak ve üzeri</i>	112	27,8
Çalışma Şekli	<i>Sürekli gündüz</i>	104	25,8
	<i>Sürekli gece</i>	4	1,0
	<i>Vardiyalı</i>	295	73,2
TOPLAM		403	100,0

*Diğer kategorisi yoğun bakım servisi, görüntüleme merkezi, laboratuvar ve poliklinik gibi birimleri kapsamaktadır.

Tablo 3'e göre hemşirelerin büyük çoğunluğunun (%70) kadınlardan oluştuğu, 27 ile 37 yaş arasında olduğu, %55,1'inin evli olduğu ve %67,5'inin lisans mezunu olduğu görölmektedir. Bunun yanı sıra elde edilen bulgular %37'sinin 1 ile 3 yıl arası; %33'ünün ise 4 ile 14 yıl arası iş tecrübesine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışılan birim açısından değerlendirildiğinde araştırmaya dâhil olan hemşirelerin önemli bir bölümü acilde çalışmakta (%30,5); bunu sırasıyla dâhili bilimler (%22,1), diğer başlığı adı altında kategorize edilen yoğun bakım, görüntüleme merkezi, laboratuvar ve poliklinik gibi birimler (%18,6), ameliyathane (%15,1) ve cerrahi bilimler (%13,6) izlemektedir. Çalışılan birimdeki yatak sayısı açısından katılımcıların %27,8'i 20 yatak ve üzeri servislerde; çalışma şekli açısından değerlendirildiğinde ise, %73,2'si vardiyalı ve %25,8'i sürekli gündüz çalışmaktadır.

Tablo 4. Örgüt Kültürü Türleri (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi), Değişim Yorgunluğu, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi	Değişim Yorgunluğu	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti	Tükenmişlik
Klan	60,03	19,09	1							
Adhokrasi	57,33	17,64	0,895*	1						
Pazar	61,81	14,28	0,524*	0,635*	1					
Hiyerarşi	68,55	15,65	0,291*	0,352*	0,693*	1				
Değişim Yorgunluğu	3,58	1,23	-0,485*	-0,444*	-0,006	0,281*	1			
Örgütsel Bağlılık	2,84	1,03	0,518*	0,473*	0,016	-0,203*	-0,747*	1		
İşten Ayrılma Niyeti	3,21	1,25	-0,469*	-0,404*	0,005	0,267*	0,820*	-0,721*	1	
Tükenmişlik	3,45	1,10	-0,522*	-0,461*	-0,009	0,255*	0,831*	-0,714*	0,799*	1

*p<0,001

Tablo 4’te örgüt kültürü türleri, değişim yorgunluğu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik değerlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyan tanımlayıcı bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda örgüt kültürü türünü belirleme yönelik 6 soruya cevap veren toplam 403 hemşirenin klan örgüt kültürü türüne verdikleri ortalama puan $60,03 \pm 19,09$; adhokrasi kültürü türüne verdikleri ortalama puan $57,33 \pm 17,64$; pazar kültürü türüne verdikleri ortalama puan $61,81 \pm 14,28$ ve son olarak hiyerarşi kültürü türüne verdikleri ortalama puan $68,55 \pm 15,65$ olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgulara göre en yüksek ortalama puana sahip olan kültür türünün hiyerarşi kültürü türü olduğu, bunu sırasıyla pazar, klan ve adhokrasi türlerinin izlediği görülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu boyutuna verdikleri puan ortalamasının $3,58 \pm 1,23$; örgütsel bağlılık boyutuna verdikleri puan ortalamasının $2,84 \pm 1,03$; işten ayrılma niyeti boyutuna verdikleri puan ortalamasının $3,21 \pm 1,25$ ve son olarak tükenmişlik boyutuna vermiş oldukları puan ortalamasının $3,45 \pm 1,10$ olduğu görülmektedir. Buna göre hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde, değişim yorgunluğu, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeylerinin ise orta düzeyin üzerinde olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada değişkenler arasındaki korelasyonların değerlendirilmesinde kullanılan katsayıların aralıkları açısından literatürde farklı görüşlerin yer aldığı görülmekle beraber (Barrett, 2001, s. 24), yapılan bu araştırmada Büyüköztürk ve diğerleri (2012, s. 92)’nin kabul edilebilir sınırlar olarak belirttiği “0-0,29” arası zayıf, “0,30-0,70” arası orta ve “0,71-1,0” arası yüksek düzeye karşılık gelen değerleri referans alınmıştır. Bu kapsamda örgüt kültürü türleri, değişim yorgunluğu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizi sonucunda değişim yorgunluğunun örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,485$, $p<0,001$), adhokrasi kültürü ile negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,444$, $p<0,001$), pazar kültürü ile negatif yönde ve düşük düzeyde ($r=-0,006$, $p<0,001$), hiyerarşi kültürüyle ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0,281$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerinin olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütsel bağlılığın örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,518$, $p<0,001$), adhokrasi kültürü ile pozitif yönde ve orta düzeyde ($r=0,473$, $p<0,001$), pazar kültürü ile pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0,016$, $p<0,001$), hiyerarşi kültürüyle ise negatif yönde ve düşük düzeyde ($r=-0,203$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Örgüt kültürü türleriyle işten ayrılma niyeti değişkeni arasındaki ilişkiler değerlendirildiğinde, işten ayrılma niyeti ile klan kültürü arasında negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,469$, $p<0,001$), adhokrasi kültürü ile negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,404$, $p<0,001$), pazar kültürü ile pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0,005$, $p<0,001$), hiyerarşi kültürü ile ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0,267$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir.

Tükenmişlik değişkeninin örgüt kültürü türlerinden klan kültürü ile negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,522$, $p<0,001$), adhokrasi kültürü ile negatif yönde ve orta düzeyde ($r=-0,461$, $p<0,001$), pazar kültürü ile negatif yönde ve düşük düzeyde ($r=-0,009$, $p<0,001$), hiyerarşi kültürüyle ise pozitif yönde ve düşük düzeyde ($r=0,255$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerinin olduğu saptanmıştır.

Bunun yanı sıra değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde ($r=-0,747$, $p<0,001$), işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r=0,820$, $p<0,001$), tükenmişlik ile pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r=0,831$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ve yüksek düzeyde ($r=-0,721$, $p<0,001$) ve tükenmişlik ile negatif yönde ve yüksek düzeyde ($r=-0,714$, $p<0,001$) anlamlı ilişkilerin olduğu; işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik değişkeni arasında ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r=0,799$, $p<0,001$) anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 4).

5.3. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin sosyo-demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yürütülen analiz sonuçları yer almaktadır. Ardından tükenmişlik değişkeninin değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğine yönelik olarak yürütülen hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarından bahsedilmektedir. Son olarak örgüt kültürü türlerinin değişim yorgunluğu, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin test edilmesine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

5.3.1. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Değişim Yorgunluğuna İlişkin Görüşlerinin Sosyo-demografik Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre değişim yorgunluğu düzeylerine ilişkin puanların istatistiksel açıdan farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Hemşirelerin Yaşlarına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	Yaş	Ort.	S.S.	F	p
Değişim Yorgunluğu	26 yaş ve altı	3,43	1,17	2,277	0,104
	27-37 yaş arası	3,74	1,19		
	38 yaş ve üzeri	3,57	1,23		

Tablo 5'te araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu değişkeni ortalamalarını yaşlarına göre karşılaştıran F testi-ANOVA sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamaları yaşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermemektedir ($p>0,05$). Bu bulguya dayalı

olarak değişim yorgunluğunun yaşıa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstereceğini belirten H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6. Hemşirelerin Cinsiyetlerine Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	Cinsiyet	Ort.	S.S.	t	p
Değişim Yorgunluğu	Kadın	3,55	1,22	-1,068	0,286
	Erkek	3,69	1,25		

Tablo 6’da araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını cinsiyetlerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda kadın ve erkek hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu ve dolayısıyla iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu bulguya dayalı olarak değişim yorgunluğunun cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstereceğini ifade eden H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 7. Hemşirelerin Eğitim Durumlarına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	Eğitim Durumu	Ort.	S.S.	F	p
Değişim Yorgunluğu	Lise	3,79	1,12	0,471	0,703
	Ön Lisans	3,58	1,25		
	Lisans	3,55	1,23		
	Lisansüstü	3,70	1,33		

Tablo 7’de araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını eğitim durumlarına göre karşılaştıran F testi-ANOVA sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarının eğitim durumlarına göre istatistiksel olarak farklılaşmadığını ortaya koymaktadır ($p>0,05$). Bu bulguya dayalı

olarak değişim yorgunluğunun eğitim durumuna göre istatistiksel olarak farklılaşacağını ngren H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 8. Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	Medeni Durum	Ort.	S.S.	t	p
Değişim Yorgunluğu	Evli	3,59	1,25	0,069	0,945
	Bekâr	3,58	1,21		

Tablo 8’de araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını medeni durumlarına göre karşılaştıran t testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda evli ve bekâr hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu ve dolayısıyla iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu bulguya dayalı olarak değişim yorgunluğunun medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstereceğini belirten H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9. Hemşirelerin alışma Sürelerine Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	alışma Süresi	Ort.	S.S.	F	p
Değişim Yorgunluğu	1-3 yıl arası	3,43	1,20	2,154	0,117
	4-14 yıl arası	3,73	1,20		
	15 yıl ve st	3,62	1,29		

Tablo 9’da araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını çalışma sürelerine göre karşılaştıran F testi-ANOVA sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgular değişim yorgunluğunun çalışma süresine göre istatistiksel açıdan farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır ($p>0,05$). Bu bulguya dayalı olarak değişim yorgunluğunun çalışma süresine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstereceğini ifade eden H_{1e} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10. Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	Çalışılan Birim	Ort.	S.S.	F	p
Değişim Yorgunluğu	Cerrahi Birimler	3,22	1,21	2,595	0,036
	Dâhili Birimler	3,54	1,19		
	Ameliyathane	3,85	1,12		
	Acil	3,73	1,23		
	Diğer	3,45	1,32		

Tablo 10’da araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını çalıştıkları birime göre karşılaştıran F testi-ANOVA sonuçları yer almaktadır. Analiz sonucunda hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarının çalıştıkları birime göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi birimden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD çoklu karşılaştırma testinin sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlere Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin LSD Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Değişken	(I) Birim	(J) Birim	Ortalama Farkı (I-J)	S.S.	p
Değişim Yorgunluğu	Cerrahi	Dâhili	-0,31	0,20	0,130
		Ameliyathane	-0,62*	0,22	0,006
		Acil	-0,51*	0,19	0,011
		Diğer	-0,23	0,21	0,283
	Dâhili	Cerrahi	0,31	0,20	0,130
		Ameliyathane	-0,30	0,20	0,132
		Acil	-0,19	0,17	0,262
		Diğer	0,08	0,19	0,657
	Ameliyathane	Cerrahi	0,62*	0,22	0,006
		Dâhili	0,30	0,20	0,132
		Acil	0,11	0,19	0,548
		Diğer	0,39	0,21	0,064
	Acil	Cerrahi	0,51*	0,19	0,011
		Dâhili	0,19	0,17	0,262
		Ameliyathane	-0,11	0,19	0,548
		Diğer	0,27	0,17	0,124
	Diğer	Cerrahi	0,23	0,21	0,283
		Dâhili	-0,08	0,19	0,657
		Ameliyathane	-0,39	0,21	0,064
		Acil	-0,27	0,17	0,124

Test sonuçlarına göre acil birimi cerrahi birimle kıyaslandığında; acilde çalışan hemşirelerin grup ortalamaları ile cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin grup ortalamaları ($0,51 \pm 0,19$) arasında anlamlı farklılıkların olduğuna rastlanmıştır ($p < 0,05$). Bunun yanı sıra ameliyathane birimi ile cerrahi birimi kıyaslandığında; ameliyathanede çalışan hemşirelerin grup ortalamaları ile cerrahi birimlerde çalışan hemşirelerin grup ortalamaları ($0,62 \pm 0,22$) arasında anlamlı farklılıkların olduğu görülmüştür ($p < 0,05$) (bknz. Tablo 12). LSD sonuçlarından elde edilen bu bulguya bağlı olarak acil ve ameliyathane birimlerinde çalışan hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin cerrahi birimlerde çalışan hemşirelere göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu doğrultuda değişim yorgunluğunun çalışılan birime göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstereceğini belirten H_{1f} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. Hemşirelerin Çalışma Şekillerine Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

	Çalışma Şekli	Ort.	S.S.	t	p
Değişim Yorgunluğu	Sürekli gündüz ya da gece	3,59	1,26	0,010	0,992
	Vardiyalı	3,59	1,23		

Tablo 12’de araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını çalışma şekillerine göre karşılaştıran t-testi sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda sürekli gündüz ya da gece çalışan hemşireler ile vardiyalı çalışan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarının birbirine oldukça yakın olduğu ve dolayısıyla iki grup arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Bu nedenle değişim yorgunluğunun çalışma şekline göre istatistiksel olarak farklılaşacağını öngören H_{1g} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 13. Hemşirelerin Çalıştıkları Birimlerdeki Yatak Sayısına Göre Değişim Yorgunluğuna İlişkin Puanların Değerlendirilmesi

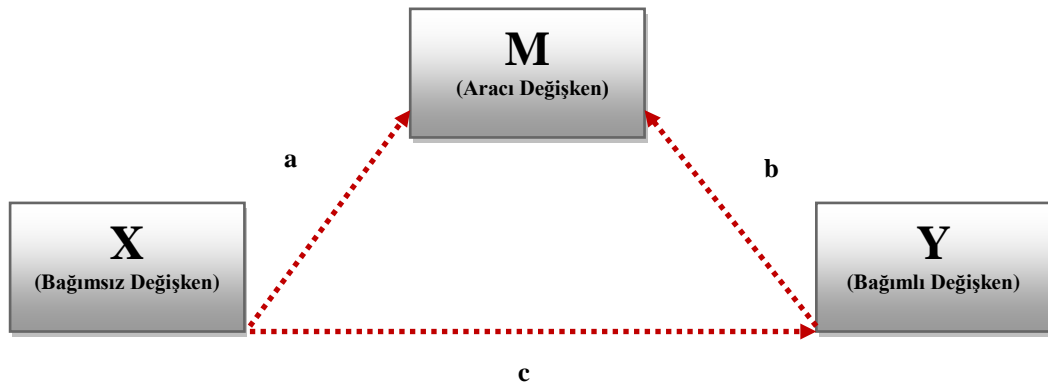
	Çalışılan Birimdeki Yatak Sayısı	Ort.	S.S.	F	p
Değişim Yorgunluğu	Yatak yok	3,47	1,30	0,652	0,582
	10 yatak ve altı	3,70	1,22		
	11-20 yatak arası	3,52	1,24		
	20 yatak ve üstü	3,59	1,18		

Tablo 13’te araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarını çalıştıkları birimdeki yatak sayısına göre karşılaştıran F testi-ANOVA sonuçları yer almaktadır. Yapılan analiz sonucunda hemşirelerin değişim yorgunluğu ortalamalarının çalıştıkları birimdeki yatak sayısına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığa yol açmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla değişim yorgunluğunun çalışılan birimdeki yatak sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa neden olacağını ileri süren H_{1h} hipotezi reddedilmiştir.

5.3.2. Hiyerarşik Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olduğunu ileri süren araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik yürütülen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analizin gerçekleştirilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen üç aşamalı regresyon analizinden faydalanılmıştır.

Baron ve Kenny (1986, s. 1176)'nin Basit Aracılık Modeli'ne göre aracı değişken, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini belirten ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan aracı bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Klasik regresyon analizinden yola çıkılarak geliştirilen modelin esası bağımlı değişkenin bağımsız değişken tarafından tahmin edilmesine, bağımlı ve bağımsız değişken arasında herhangi bir ilişki yok ise, aracılık eden bir değişkenin de varlığından söz etmenin mümkün olmayacağına dayanmaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişki Şekil 13'teki gibi şematize edilerek açıklanmaya çalışılmaktadır.



Şekil 13. Baron ve Kenny'nin Basit Aracılık Modeli

Kaynak: Baron ve Kenny, 1986, s. 1176

Şekil 13'e göre X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi aracı değişken olan M değişkeni vasıtasıyla açıklanmakta ve M aracı değişken bir nevi X bağımsız değişkeninin etkisini Y bağımlı değişkenine aktarmaktadır. Modelde X bağımsız değişkeninin M aracı değişkeni üzerindeki etkisi "a" yolu ile, M aracı değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi "b" yolu ile ve son olarak X bağımsız değişkeninin Y bağımlı değişkeni üzerindeki etkisi "c" yolu ile sembolize edilmektedir. "a" ve "b" yolları dolaylı, "c" yolu ise doğrudan etki anlamına gelmektedir. Doğrudan etki ise aracı değişkenin etkisini sabit tutmak şartıyla, bağımsız değişkenin bir birim değiştiğinde bağımlı değişkende meydana gelen değişimi tanımlamaktadır (Baron ve Kenny, 1986, s. 1175-1176; Gürbüz ve Bayık, 2018, s. 37).

Modelde yer alan aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin tamamını ya da bir kısmını açıklayabilmektedir. Aracı değişken bu değişkenler arasındaki ilişkinin tamamını açıklıyorsa tam aracılık, bir kısmını açıklıyorsa kısmi aracılıktan söz edilmektedir. Tam aracılık söz konusu olduğunda modeldeki aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle beraber bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin zayıflaması ya da tamamen ortadan kalkması beklenirken, kısmi aracılık söz konusu olduğunda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlılığını sürdürmesi, fakat bu anlamlılık düzeyinde ciddi bir düşüş gerçekleşmesi beklenmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1176-1177; Yılmaz ve Dalbudak, 2018, s. 520).

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki herhangi bir üçüncü değişkenin aracılık etkisinden söz edebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması ve aşağıda yer alan üç temel varsayımın sırası ile sağlanması gerekmektedir. Bunlar;

- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
- İkinci adımda regresyon analizine dâhil edilen aracı değişkenle beraber bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki regresyon katsayısının azalması ve bununla

beraber aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986, s. 1177).

Tablo 14'te hemşirelerin değişim yorgunlukları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide "tükenmişliğin" aracı etkisinin test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 14. Hemşirelerin Değişim Yorgunlukları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide "Tükenmişliğin" Aracı Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	Değişim Yorgunluğu	0,831	29,905	<0,001	1,000
R=0,831	R ² =0,690	F=894,296	p<0,001	Durbin Watson=1,908	
Örgütsel Bağlılık	Değişim Yorgunluğu	-0,747	-22,485	<0,001	1,000
R=0,747	R ² =0,558	F=505,586	p<0,001	Durbin Watson=1,733	
Örgütsel Bağlılık	Değişim Yorgunluğu	-0,495	-8,564	<0,001	3,230
	Tükenmişlik	-0,303	-5,239	<0,001	3,230
R=0,766	R ² =0,586	F=283,189	p<0,001	Durbin Watson=1,768	

Analizin ilk aşamasında elde edilen bulgulara göre değişim yorgunluğunun tükenmişlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ($\beta=0,831$, $p<0,001$) ve değişim yorgunluğunun tükenmişliği %69 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuca göre değişim yorgunluğunun tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin değerlendirildiği analizin ikinci aşamasında, değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve negatif

yönde bir etkisinin olduğu ($\beta=-0,747$, $p<0,001$) ve değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılığı %56 oranında açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ileri süren **H3** hipotezi kabul edilmiştir.

Analizin son aşamasında tükenmişlik aracı değişkeni bağımsız değişkenlere dâhil edilerek hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre tükenmişlik değişkeninin hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisinin olduğu ($\beta=-0,303$, $p<0,001$) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre tükenmişlik değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ifade eden **H4** hipotezi kabul edilmiştir.

Bununla beraber tükenmişlik aracı değişkeninin analize sonradan dâhil edilmesiyle değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin devam ettiği fakat β katsayısında bir azalmanın olduğu ($\beta=-0,495$, $p<0,001$) görülmüştür. Ayrıca değişim yorgunluğu ve tükenmişlik değişkenlerinin yer aldığı iki bağımsız değişkenli modelin örgütsel bağlılığı yaklaşık %59 oranında açıkladığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo 15). Tüm bu bulgulara dayalı olarak değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişliğin *kısmi aracı etkisinin* olduğunu söylemek mümkündür.

Hiyerarşik Regresyon Analizi sonucunda değişim yorgunluğu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin anlamlılığını test etmek için Sobel Testinden faydalanılmıştır. Elde edilen sonuçlar da gözlenen kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($Z=-5,19$, $p<0,001$). Aracı etkinin büyüklüğü ise Tablo 15'te belirtilmiş ve Sobel Testinin yanı sıra aracı etkinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde kullanılan Bootstrap Güven Aralığına da bakılmıştır. SPSS ile uyumlu PROCESS isimli bir makro kullanılarak hesaplanan Bootstrap Güven Aralığında aracı etkinin anlamlı olarak değerlendirilebilmesi için “*ya alt ve üst sınırın her ikisinin de negatif yönlü ya da her ikisinin de pozitif yönlü olması*” gerekmektedir. Bir başka ifade ile; güven aralığının birinin negatif diğerinin pozitif olması durumunda aracı etkinin varlığından söz etmek mümkün değildir (Gürbüz ve Bayık, 2018, s. 48).

Tablo 15. Tükenmişlik Aracı Değişkeninin Değişim Yorgunluğu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Tükenmişlik Aracı Değişken	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı (BoLLCI-BoULCI)	Aracı Etki Türü
Değişim Yorgunluğu» Örgütsel Bağlılık	-0,628	-0,416	-0,211	-0,3068- -0,1222	Kısmi

Tablo 15’te değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin anlamlılık düzeyi ve büyüklüğünü ortaya koyan PROCESS analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar tükenmişlik aracı değişkeninin anlamlı sınırlar içerisinde olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 15). Bu nedenle değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişlik değişkeninin aracı etkisinin olduğunu öngören **H5** hipotezi hiyerarşik regresyon analizi açısından her üç koşulu da sağladığından kabul edilmiştir.

Tablo 16’da araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunlukları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkide “tükenmişliğin” aracı etkisinin test edilmesine yönelik hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16. Hemşirelerin Değişim Yorgunlukları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkide "Tükenmişliğin" Aracı Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	Bağımsız Değişkenler	β	t	p	VIF
Tükenmişlik	Değişim Yorgunluğu	0,831	29,905	<0,001	1,000
R=0,831	R ² =0,690	F=894,296	p<0,001	Durbin Watson=1,908	
İşten Ayrılma Niyeti	Değişim Yorgunluğu	0,820	28,721	<0,001	1,000
R=0,820	R ² =0,673	F=824,877	p<0,001	Durbin Watson=1,817	
İşten Ayrılma Niyeti	Değişim Yorgunluğu	0,506	10,593	<0,001	3,230
	Tükenmişlik	0,378	7,905	<0,001	3,230
R=0,847	R ² =0,717	F=506,926	p<0,001	Durbin Watson=1,803	

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında değişim yorgunluğunun tükenmişlik üzerindeki etkisi Tablo 14'te daha önceden belirtilmişti. Tablo 16'da da benzer şekilde değişim yorgunluğunun tükenmişlik değişkeni üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu ($\beta=0,831$, $p<0,001$) ve değişim yorgunluğunun tükenmişliği %69 oranında açıkladığı görülmektedir.

Değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin değerlendirildiği analizin ikinci aşamasında, değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ($\beta=0,820$, $p<0,001$) ve değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyetini yaklaşık %67 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgu değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu öngören **H6** hipotezinin doğrulanmasını sağlamaktadır.

Analizin son aşamasında tükenmişlik aracı değişkeni bağımsız değişkenlere dâhil edilerek hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiş, elde edilen

bulgulara göre tükenmişlik değişkeninin hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ($\beta=0,378$, $p<0,001$) belirlenmiştir. Bu sonuca göre tükenmişlik değişkeninin işten ayrılma değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu öngören **H7** hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanı sıra tükenmişlik aracı değişkeninin analize dâhil edilmesiyle değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin devam ettiği fakat β katsayısında bir azalmanın olduğu ($\beta=0,506$, $p<0,001$) görülmüştür. Ayrıca değişim yorgunluğu ile tükenmişlik değişkenlerinin yer aldığı iki bağımsız değişkenli modelin işten ayrılma niyetini yaklaşık %72 oranında açıkladığı tespit edilmiştir (bkz. Tablo 16). Tüm bu bulgulara dayalı olarak değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin *kısmi aracı etkisinin* olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 17. Tükenmişlik Aracı Değişkeninin Değişim Yorgunluğu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

Tükenmişlik Aracı Değişken	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı (BoLLCI-BoULCI)	Aracı Etki Türü
Değişim Yorgunluğu» İşten Ayrılma Niyeti	0,837	0,517	0,320	0,2280-0,4170	Kısmi

Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide olduğu gibi işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide de tükenmişliğin aracı etkisinin anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için Sobel Testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda elde edilen bulgular da gözlenen kısmi aracılık etkisinin anlamlı olduğuna işaret etmektedir ($Z=7,59$, $p<0,001$). Aracı etkinin büyüklüğü ise Tablo 17’de belirtilmiştir. Bu aracı etkinin anlamlı olup olmadığının belirlenmesinde Bootstrap Güven Aralığından faydalanılmış ve elde edilen sonuçlara göre tükenmişlik aracı değişkeninin anlamlı sınırlar içerisinde olduğu tespit edilmiştir (bkz. Tablo 17). Bu nedenle değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişlik

değişkeninin aracı etkisinin olduğunu ifade eden **H8** hipotezi hiyerarşik regresyon analizine göre her üç koşulu da sağladığından kabul edilmiştir.

5.3.3. Araştırmaya Katılan Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürü Türlerinin Değişim Yorgunluğu, Örgütsel Bağlılık, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinin değişim yorgunluğu, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin test edilmesine yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18. Örgüt Kültürü Türlerinin Değişim Yorgunluğu Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Türleri	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,468	0,230		15,074	<0,001
Klan Kültürü	-0,024	0,005	-0,372	-4,424	<0,001
Adhokrasi Kültürü	-0,022	0,007	-0,320	-3,431	<0,001
Pazar Kültürü	0,007	0,006	0,086	1,341	0,181
Hiyerarşi Kültürü	0,035	0,004	0,443	8,441	<0,001

$R = 0,668$; $R^2 = 0,447$; $F = 80,346$; $p < 0,001$; $Durbin-Watson = 1,804$

Tablo 18’de örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin değişim yorgunluğu üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları bulunmaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F=80,346$, $p<0,05$). Tabloya göre örgüt kültürü alt boyutlarında yer alan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü türleri hep birlikte değişim yorgunluğundaki toplam varyansın yaklaşık %45’ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alındığında klan ($t=-4,424$, $p<0,05$), adhokrasi ($t=-3,431$, $p<0,05$) ve hiyerarşi ($t=8,441$, $p<0,05$) kültürleri

ile değişim yorgunluğu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu; pazar kültürü ile ise anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmektedir ($t=1,341$, $p>0,05$). Buna göre hemşirelerin klan ve adhokrasi kltrlarına yönelik algıların artmasıyla değişim yorgunluğu düzeyleri azalmakta; hiyerarşi kültür türüne yönelik algıların artmasıyla değişim yorgunluğu düzeyleri artmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin değişim yorgunluğu üzerindeki göreli önem sırası hiyerarşi, klan ve adhokrasi kültürleri şeklinindedir. Elde edilen bu bulgular neticesinde H_9 hipotezinde yer alan ve örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi ve hiyerarşi kültür türlerinin değişim yorgunluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu ngren H_{9a} , H_{9b} ve H_{9d} kabul edilmiş; örgüt kültürü türlerinden pazar kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ngren H_{9c} ise reddedilmiştir.

Tablo 19. Örgüt Kültürü Türlerinin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Türleri	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	2,649	0,196		13,495	<0,001
Klan Kültürü	0,021	0,005	0,396	4,633	<0,001
Adhokrasi Kültürü	0,021	0,006	0,358	3,783	<0,001
Pazar Kültürü	-0,016	0,005	-0,214	-3,294	<0,001
Hiyerarşi Kültürü	-0,020	0,004	-0,296	-5,560	<0,001

$R= 0,656$; $R^2= 0,431$; $F= 75,304$; $p< 0,001$; $Durbin-Watson= 1,850$

Tablo 19’da örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F=75,304$, $p<0,05$). Tabloya göre örgüt kültürü alt boyutlarında bulunan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü türleri hep birlikte örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın yaklaşık %43’n açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alındığında klan ($t=4,633$, $p<0,05$), adhokrasi ($t=3,783$, $p<0,05$), pazar ($t=-3,294$, $p<0,05$) ve hiyerarşi ($t=-5,560$, $p<0,05$) kültürleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hemşirelerin klan ve adhokrasi kültürlerine yönelik algılarının artmasıyla örgüte olan bağlılıkları artmakta; pazar ve hiyerarşi kültürlerine yönelik algılarının artmasıyla örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki göreceli önem sırası klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürleri şeklindedir. Elde edilen bu bulgular neticesinde H10 hipotezinde yer alan ve örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören **H10a**, **H10b**, **H10c** ve **H10d** kabul edilmiştir.

Tablo 20. Örgüt Kültürü Türlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Türleri	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,495	0,202		17,304	<0,001
Klan Kültürü	-0,027	0,005	-0,474	-5,729	<0,001
Adhokrasi Kültürü	-0,016	0,006	-0,259	-2,817	0,005
Pazar Kültürü	0,010	0,005	0,133	2,112	0,035
Hiyerarşi Kültürü	0,028	0,004	0,392	7,599	<0,001

$R= 0,682$; $R^2= 0,465$; $F= 86,596$; $p< 0,001$; $Durbin-Watson= 1,955$

Tablo 20’de örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin tükenmişlik üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F=86,596$, $p<0,05$). Tabloya göre örgüt kültürü alt boyutlarında yer alan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü türleri hep birlikte tükenmişlikteki toplam varyansın yaklaşık %46’sını açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alındığında klan ($t=-5,729$, $p<0,05$), adhokrasi ($t=-2,817$, $p<0,05$), hiyerarşi ($t=7,599$, $p<0,05$) ve pazar ($2,112$, $p<0,05$) kültürleri ile tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir Buna göre hemşirelerin klan ve adhokrasi kültürlerine yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeyleri azalmakta; hiyerarşi ve pazar kültürlerine yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeyleri artmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki göreceli önem sırası klan, hiyerarşi, adhokrasi ve pazar kültürleri şeklindedir. Elde edilen bulgular neticesinde H11 hipotezinde yer alan ve örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin tükenmişlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören **H11a**, **H11b**, **H11c** ve **H11d** kabul edilmiştir.

Tablo 21. Örgüt Kültürü Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Örgüt Kültürü Türleri	B	Standart Hata	β	t	p
Sabit	3,109	0,244		12,745	<0,001
Klan Kültürü	-0,031	0,006	-0,472	-5,401	<0,001
Adhokrasi Kültürü	-0,013	0,007	-0,177	-1,824	0,069
Pazar Kültürü	0,007	0,006	0,080	1,204	0,229
Hiyerarşi Kültürü	0,033	0,004	0,411	7,546	<0,001

$R= 0,635$; $R^2= 0,403$; $F= 67,207$; $p< 0,001$; $Durbin-Watson= 1,804$

Tablo 21’de örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Kurulan regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ($F=67,207$, $p<0,05$). Tabloya göre örgüt kültürü alt boyutlarında yer alan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi örgüt kültürü türleri hep birlikte işten ayrılma niyetindeki toplam varyansın yaklaşık %40’ını açıklamaktadır.

Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları dikkate alındığında klan ($t=-5,401$, $p<0,05$) ve hiyerarşi ($t=7,546$, $p<0,05$) kültürleri ile işten ayrılma niyeti

arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin olduğu; adhokrasi ($t=-1,824$, $p>0,05$) ve pazar ($t=1,204$, $p>0,05$) kültürleri ile ise anlamlı ilişkilerin olmadığı görülmektedir. Buna göre hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla işten ayrılma niyetleri azalmakta; hiyerarşi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre (β), yordayıcı değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki göreceli önem sırası klan ve hiyerarşi kültürleri şeklindedir. Elde edilen bu bulgulara dayalı olarak H12 hipotezinde yer alan ve örgüt kültürü türlerinden klan ve hiyerarşi örgüt kültürü türlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olduğunu öngören **H_{12a}** ve **H_{12a}** kabul edilmiştir. Bununla birlikte adhokrasi ve pazar kültürlerinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ileri süren **H_{12b}** ve **H_{12c}** ise reddedilmiştir.

6. BÖLÜM: TARTIŞMA

Bu çalışmanın amacı değişim yorgunluğu ile algılanan örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri tespit etmek, değişim yorgunluğunun tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek, değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemek ve son olarak örgüt kültürünün değişim yorgunluğu, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda Erzincan ilinde faaliyet gösteren bir üniversite hastanesinde toplam 403 hemşireden elde edilen veriler değerlendirilmiş ve bu değerlendirmelerin sonuçlarına yönelik yürütülen tartışmalar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

6.1. TEK DEĞİŞKENLİ ANALİZ SONUÇLARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırmaya katılan hemşirelerin değişim yorgunlukları ile ilişkili değişkenleri belirlemek amacıyla tek değişkenli analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu analizlerle hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi gibi bireysel özellikler ile çalışma şekli, çalışılan birim ve çalışılan birimdeki yatak sayısı gibi örgütsel özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi bireysel özelliklerine ve çalışma şekli ile çalışılan birimdeki yatak sayısı gibi örgütsel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Benzer şekilde Brown ve diğerleri (2018, s. 309)'nin ABD'de bir hastanede çalışan 521 hemşire üzerinde gerçekleştirmiş oldukları çalışmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi ve çalışma şekline göre farklılaşmadığı ortaya koyulmuştur. Camilleri ve diğerleri (2018, s. 657) tarafından Batı

Avustralya’da iki farklı hastanede çalışan 164 hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin yaş ve cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kapping (2021, s. 45) tarafından ABD’de bir hastanede 134 klinik hemşiresinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeyleri ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma şekli arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Brown (2016, s. 80) tarafından ABD’de bir hastanede görev yapan toplam 466 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilen çalışmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin medeni durum, çalışma süresi ve çalışma şekline göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Johnson (2016, s. 452) tarafından Avustralya’da bir hastanede 363 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada değişim yorgunluğu ile yaş, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Literatürde değişim yorgunluğunun öncülleri bireysel ve örgütsel düzeydeki özellikler çerçevesinde kategorize edilmektedir (Leushcke, 2017, s. 5). Bu nedenle araştırmada hemşirelerin bireysel özellikleri kapsamında yaşın ilerlemesine bağlı olarak mesleki tecrübenin de artacağı ve buna bağlı olarak ileri yaştaki hemşirelerin genç yaştaki hemşirelere göre değişim sürecine daha kolay uyum sağlayacakları, kadın hemşirelerin doğaları gereği daha detaycı ve ilişki odaklı bir çalışma anlayışına sahip olmalarına bağlı olarak erkek hemşirelere göre yenilik, değişim ve dönüşüm uygulamalarını daha kolay benimseyecekleri, evli hemşirelerin ailevi sorumluluklarının da olmasına bağlı olarak iş yüklerinin artacağı ve bu nedenle bekâr hemşirelere göre değişim sürecine daha fazla kayıtsız kalacakları, eğitim düzeyi yüksek olan hemşirelerin eğitim düzeyi görece olarak düşük olan hemşirelere göre değişim sürecinin gerekliliklerini daha kolay anlayacakları ve uyum sağlayacakları; örgütsel özellikler kapsamında ise, vardiyalı veya sürekli gece çalışan hemşirelerin sosyal yaşamlarından uzak kalmalarına bağlı olarak sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre değişime yönelik motivasyonlarının daha düşük olacağı ve işe yeni başlayan hemşirelerin bir taraftan yeni bir şeyler öğrenme, diğer taraftan belirli düzeyde performans sergileme baskısı altında iken örgüt bazında gerçekleştirilen çoğu değişimin amacını ve kapsamını anlama konusunda tecrübeli hemşirelere nazaran daha fazla zorlanacakları öngörüldüğünden bu değişkenlerin

değişim yorgunluğu ile ilişkisi incelenmiş, fakat literatürdeki diğer pek çok çalışma ile benzer olarak anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

Benzer bir durum yatak sayısı değişkeni için de geçerlidir. Günümüzde hemşire sayısının gün geçtikçe azalması ve çoğu sağlık örgütünün yatak kapasitesini artırarak büyümeye yönelik eğilimlerinin artması beraberinde hemşirelerin iş yükünü de artırmaktadır (Kocaman ve diğerleri, 2008, s. 47). İş yükünün artmasıyla yoğun anksiyete ve stres yaşayan hemşireler değişim sürecinin gerekliliklerine de kayıtsız kalmakta ve bu süreçte kendilerinden beklenen sorumlulukları yerine getirmede yeterli enerjiye sahip olamadıklarından daha fazla yorgunluk yaşamaktadırlar (Brown ve diğerleri, 2018, s. 311). Bu nedenle araştırma kapsamında çalışılan birimdeki yatak sayısının artmasına bağlı olarak hemşirelerin iş yüklerinin de artacağı ve buna bağlı olarak daha fazla değişim yorgunluğu yaşayacakları ön görüldüğünden çalışmada bu değişken ile değişim yorgunluğu arasındaki ilişki de incelenmiş, fakat anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Leuschke (2017, s. 5-6) bu durumun nedeninin değişim yorgunluğu ile ilişkili bu öncüller üzerinde yapılan çalışma sayısının oldukça az olmasından ve yapılan bu sınırlı sayıdaki çalışmalarda da bireysel ve örgütsel faktörler kapsamında değişim yorgunluğunu etkileyen genel kabul görmüş ortak bir konsensusun oluşmamasından kaynaklanmış olabileceğini ileri sürmektedir.

Bu çalışmada değişim yorgunluğu ile çalışılan birim arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Farklılığın hangi birimden kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan LSD çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre acil ve ameliyathane birimlerinde çalışan hemşirelerin cerrahi birimlerde çalışan hemşirelere göre daha fazla değişim yorgunluğu yaşadıkları tespit edilmiştir. Literatürde, hemşirelerin çalıştıkları birim ile değişim yorgunluğu arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar oldukça sınırlı olmakla beraber, elde edilen bu sonuçtan farklı olarak Brown (2016, s. 123) ve Brown ve diğerleri (2018, s. 309) tarafından yapılan çalışmalarda değişim yorgunluğu ile çalışılan birim arasında anlamlı herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır.

Bunun yanı sıra Muraven ve Baumeister (2000, s. 251) değişim yorgunluğunun herhangi bir örgütte farklı pozisyonlarda veya birimlerde görev yapan çalışanlarda farklı düzeylerde yaşanacağını ileri sürmektedirler. Bunun nedeninin ise, çalışanların değişime uyum ya da stresle baş etme yeteneği gibi kişisel özelliklerin yanı sıra; yapılan işin yoğunluğu, riski, sorumluluğu ve niceliği gibi örgütsel faktörlerin değişim yorgunluğu yaşama durumunu etkileyebilmesinden kaynaklandığını belirtmektedirler. Ayrıca araştırmacılar değişimin niteliğine ve niceliğine bağlı olarak iş yükünün artış göstereceğini ve teknolojik gelişmelerin en fazla yaşandığı birimlerde çalışanların daha fazla yorgunluk yaşayacaklarını da ifade etmektedirler. Dool (2006, s. 23-24) ise ileri uzmanlık alanı ya da yüksek performans gerektiren işlerde çalışanların değişim yorgunluğu yaşama olasılıklarının artabileceğinin altını çizmektedir. Literatürde yer alan bu bilgiler çalışmadan elde edilen bulguyu destekler niteliktedir. Çünkü ameliyathane ve acil birimleri yüksek teknolojik alt yapı ve ileri uzmanlık gerektiren, iş yükünün ve riskin oldukça fazla olduğu birimlerin başında yer almaktadır (İlçe ve diğerleri, 2018, s. 62).

Farklı kavramlar olmakla birlikte literatürde acil ve ameliyathane birimlerinde çalışan hemşirelerin diğer birimlerde çalışan hemşirelere göre örgütsel değişim sürecinin olumsuzluklarından daha fazla etkilendiklerini ortaya koyan çalışmalara da rastlamak mümkündür. Örneğin; Acar Yaşar (2017, s. 57) tarafından İstanbul'da kamu, özel ve üniversite hastanelerinde görev yapan 524 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada acil serviste çalışan hemşirelerin dâhiliye sevisinde çalışan hemşirelere göre değişime yönelik daha çok direnç gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Arık (2017, s. 89)'ın Konya'da bir üniversite hastanesinde görev yapan 492 sağlık çalışanının bilgi yönetim sistemlerinde meydana gelen değişimlere karşı dirençlerini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada yoğun bakım ve ameliyathane biriminde çalışanların diğer birimlerde çalışanlara göre değişime direnç düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Uyar (2018, s. 55)'ın İstanbul'un çeşitli semtlerinde yer alan kamu hastanelerinde çalışan 337 hemşire üzerinde yürütmüş olduğu çalışmada yoğun bakım, acil ve ameliyathanede çalışan hemşirelerin örgütsel sinizm puan ortalamalarının poliklinik ve diğer birimlerde çalışan hemşirelerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ameliyathanede çalışan hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin yüksek olmasının nedeninin, bu birimlerin fiziksel tasarım ve tıbbi teknik donanım açısından diğer birimlere göre daha çok yüksek teknolojik alt yapı gerektiren multidisipliner ortamlar olmasından ve bu birimlerde çalışan hemşirelerin uygulamaya yönelik faaliyetlerinin de teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan bir ivme ile sürekli değişkenlik göstermesinden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra kurallara uygun giyinme, kullanılan malzemeleri uygun kurallara bağlı olarak hazır bulundurma ve fonksiyonelliğini kontrol etme, sterilizasyonu sağlama, hasta güvenliği ve enfeksiyonu önleme, hasta ile ilgili bilgileri kayıt altına alma, ameliyat sırasında hastadan doku örneği alma, saklama ve uygun koşullarda laboratuvara gönderme gibi uygulamalara yönelik prosedürlerin sürekli olarak değişmesi bu birimlerde çalışan hemşirelerin iş yükünün artmasına ve buna bağlı olarak daha fazla yorgunluk yaşamalarına zemin hazırlamış olabilir.

Acil birimlerinde çalışan hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin yüksek olmasının nedeninin ise, bu birime başvuran hasta profilinin ve dolayısıyla hastalık türünün çeşitlilik göstermesi, sevk zincirinin olmaması sebebiyle acile başvuran hasta sayısının diğer birimlere göre oldukça fazla olması ya da çeşitli sebeplerle ilgili hekime randevu alınamaması nedeniyle acile başvuran hasta sayısının artması ve bu durumun iş yükünü artırması, diğer birimlerden farklı olarak adli vaka olayları ve triyaj gibi uygulamaların bu birimde gerçekleşmesi ve bu uygulamalara yönelik belirlenen standartların, prosedürlerin ve politikaların sürekli değişmesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

6.2. HİYERARŞİK REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırma kapsamında değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara yönelik tartışmalar aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

6.2.1. Değişim Yorgunluğu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Değerlendirmeler

Değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tükenmişliğin aracı etkisinin olup olmadığını belirleyebilmek için hiyerarşik regresyon analizi yürütülmüştür. Analizin ilk aşamasında bağımsız değişken olarak belirlenen “değişim yorgunluğunun” aracı değişken olan “tükenmişlik” üzerindeki etkisi incelenmiş ve değişim yorgunluğunun tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca analiz sonucunda değişim yorgunluğunun tükenmişliği %69 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Bu sonuçtan yola çıkarak hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin de arttığı söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmalar elde edilen bu bulguyu destekler niteliktedir. Örneğin; McMillan ve Peron (2020, s. 2628) Kanada’da bir eğitim hastanesinde pediatri servisinde çalışan hemşirelerin değişim yorgunluğu deneyimlerini ve nedenlerini inceledikleri çalışmalarında değişim yorgunluğunun artmasıyla tükenmişliğin de arttığını saptamışlardır. McMillan (2018, s. 169) tarafından Kanada’da pediatri servisinde çalışan hemşirelerin değişim yorgunluğu yaşamalarına neden olan faktörleri belirlemek ve örgütsel değişimin sıklığı ve miktarı ile değişim yorgunluğu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan nitel çalışmada değişim yorgunluğu yaşadığını ifade eden hemşirelerin aynı zamanda tükendiklerini de ifade ettikleri belirlenmiştir. Johnson (2016, s. 22) tarafından yapılan çalışmada değişim yorgunluğu ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar dikkate alındığında; Perel (2015, s. 28)’in ABD’de özel sektörde faaliyet gösteren bir örgütte görev yapan 404 çalışanın değişim yorgunluğu düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında değişim yorgunluğu ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Leuschke (2017, s. 41)’nin ABD’de eğitim sektöründe çalışan 700 öğretmenin değişim yorgunluğu yaşama düzeylerini belirlemek amacıyla

yapmış olduğu çalışmasında değişim yorgunluğu ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğuna rastlanmıştır. Nunnally (2016, s. 112) tarafından ABD’de eğitim sektöründe görev yapan idari yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada katılımcıların değişim yorgunluğu düzeylerinin artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bernerth ve diğerleri (2011, s. 330)’nin ABD’de üretim sektöründe çalışan 214 katılımcı ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada da değişim yorgunluğu ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Değişim sürecinin hızının, sıklığının ve miktarının artış göstermesi çalışanların zaman, enerji, bilgi ve stresle baş etme ya da uyum sağlama gibi kaynaklarının tükenmesine neden olmaktadır (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 323). Bu nedenle değişimin olası sonuçları ve bu sonuçların kaynaklar açısından oluşturduğu tehdidin hemşirelerin iş, terfi ve statü gibi özelliklerini korumaya yönelik daha fazla kaynak harcamalarına neden olabileceği ve değişim girişimlerinin kronikleşmeye başlamasıyla beraber ortaya çıkan kısır döngünün yorgunluğa ve sonrasında ise tükenmişliğe zemin hazırlayabileceği düşünülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasında bağımsız değişken olarak belirlenen “değişim yorgunluğunun” bağımlı değişken olarak belirlenen “örgütsel bağlılık” üzerindeki etkisi incelenmiş ve değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılığı yaklaşık %56 oranında açıkladığı belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguya göre değişim yorgunluğunun artmasıyla örgütsel bağlılık düzeyinin azaldığı söylenebilir.

Literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça sınırlı olmakla beraber elde edilen bu bulguyu destekler niteliktedir. Örneğin; Kapping (2021, s. 60) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin artmasıyla örgütsel bağlılıklarının azaldığı saptanmıştır. Perel (2015, s. 28) tarafından yapılan çalışmada değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Leuschke (2017, s. 42), Bernerth ve diğerleri (2011, s.

328) ve Nunnally (2016, s. 126) tarafından yapılan çalışmalarda da değişim yorgunluğunun örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Magano (2021, s. 61) tarafından Güney Afrika’da bir sigorta şirketinde çalışan 294 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada değişim yorgunluğunun artmasıyla örgütsel bağlılığın azaldığını ortaya koyulmuştur.

Değişim sürecinde çalışan bağlılığının önemine vurgu yapan Meyer ve diğerleri (2002, s. 21) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel düzeyde ortaya çıkabilecek tüm sorunları içselleştirmeleri ve bu sorunlarla başa çıkabilmek için gerekli çabayı sarf etmeye istekli olmaları şeklinde tanımlamaktadırlar. Ayrıca araştırmacılar değişim yorgunluğunun artmasıyla örgütle kurulan bu bağın zayıflayacağını ve değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanacağını belirtmektedirler. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın değişim sürecindeki önemine vurgu yapan Van Knippenberg ve diğerleri (2006, s. 689) örgütün misyon ve vizyon gibi değerlerinin değişim faaliyetleri üzerine kurulu olduğunu ve çalışanların yorgunluk yaşamalarıyla beraber örgüte olan bağlarının azalmasının bu uğurda sarf edilecek çabanın seyrini ve başarısını önemli derecede etkileyebileceğini ifade etmektedirler. Bernerth ve diğerleri (2011, s. 323) ise değişim yorgunluğunun artış göstermesiyle çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalacağını ve bu durumun örgütün rekabet etme yeteneğine zarar vereceğinin altını çizmektedirler.

Bu açıklamalardan yola çıkarak sayısız ve art arda yaşanan örgütsel değişim girişimleri neticesinde yorgunluk yaşayan hemşirelerin bu sürece uyum sağlayamamaları nedeniyle hissettikleri başarısızlıkla beraber kendilerini örgütün bir parçası olarak görme düşüncesinden uzaklaşacakları, örgütün amaçları doğrultusunda kendilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmekten ve gerekli fedakârlığı göstermekten kaçınacakları ve dolayısıyla rol karmaşası ve güvensizlik hissiyle beraber zaman içerisinde örgütün değer ve normlarına ilişkin inanışlarının da azalarak örgüte olan bağlarının zayıflayacağı düşünülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasında “tükenmişlik” aracı değişkeni de bağımsız değişkenlere dâhil edilerek hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiş ve tükenmişlik değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde negatif

yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguya göre tükenmişliğin artmasıyla örgütsel bağlılığın azaldığı ifade edilebilir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, örneğin; Demirel ve Derin (2012, s. 522) tarafından Malatya’da kamu hastanelerinde çalışan 288 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada tükenmişlik değişkeninin örgütsel bağlılık değişkeni üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Demirel ve diğerleri (2017, s. 455-456)’nin bir kamu hastanesinde görev yapan 254 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada da tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğuna rastlanmıştır. Çalık (2015, s. 75) tarafından Ankara’da bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan toplam 200 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen ve Turunç ve Arık (2017, s. 126) tarafından kamu, üniversite ve özel hastanelerde çalışan toplam 384 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmalarda da benzer şekilde tükenmişliğin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur.

Tükenmişlik duygusu daha çok değişim, rol belirsizliği, artan iş yükü, stres, olumsuz çalışma koşulları, iletişim eksikliği ve yönetsel desteğin azalması gibi faktörlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Erkal, 2020, s. 58). Tükenmişlik düzeyinin artmasıyla beraber ortaya çıkan bunalım, stres, uyum sağlama yeteneğinde belirgin düzeyde azalma ve kontrol kaybı gibi durumların hemşirelerin örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine yönelik inançlarını ve bu uğurda sarf edecekleri çabayı da olumsuz yönde etkileyeceği ve dolayısıyla örgüte olan bağlarının azalacağı düşünülmektedir.

Ayrıca hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasında bağımsız değişkenlere dâhil edilen tükenmişliğin değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide “*kısmi aracı etkisinin*” olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguya göre bağımsız değişken olan değişim yorgunluğu aracı değişken olan tükenmişliği pozitif yönde etkilemekte; tükenmişlik de bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Böylelikle değişim yorgunluğunun artmasıyla tükenmişlik artmakta; tükenmişliğin artmasıyla beraber örgütsel bağlılık azalmaktadır. Bununla birlikte değişim yorgunluğu ve tükenmişlik değişkenlerinin yer aldığı iki bağımsız değişkenli modelin örgütsel bağlılığı yaklaşık %59 oranında açıkladığı ortaya koyulmuştur.

Literatür incelendiğinde sağlık sektörü özelinde tükenmişliğin bu ilişkideki aracılık etkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Farklı sektörlerde yapılan çalışmaların ise oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu sınırlı sayıdaki çalışmalardan birini gerçekleştiren Perel (2015, s. 29) değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasında tükenmişliğin “*tam aracı etkisinin*” olduğunu saptamıştır. Bernerth ve diğerleri (2011, s. 331) tarafından yapılan çalışmada ise değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasında tükenmişliğin “*kısmi aracı etkisinin*” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Magano (2021, s. 63) tarafından yapılan çalışmada da değişim yorgunluğu ile örgütsel bağlılık arasında tükenmişliğin “*kısmi aracı etkisinin*” olduğu belirlenmiştir.

Çalışanların zaman, yetenek, enerji, bilgi ve kontrol gibi bireysel düzeyde sahip oldukları kaynaklar motivasyonlarının ve dolayısıyla örgütsel performanslarının şekillenmesinde önemli birer faktör olarak görülmektedir (Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 323). Dolayısıyla aşırı değişim girişimleri neticesinde yaşanan değişim yorgunluğunun hemşirelerin istikrar, düzen ve mevcut statükoyu sürdürme ihtiyacını artıracığı ve mevcut kişisel kaynakların kullanılmasına yönelik isteklerini azaltacağı düşünülebilir. Bununla birlikte değişim sürecinin belirsizliği ve karmaşıklığı nedeniyle mevcut kaynakların tükenmesi ve yeni kaynakların elde edilememesi hemşirelerde yoğun baskı oluşturabilir. Bu durum yetersizlik ve başarısızlık duygusunun ortaya çıkmasına, değişim sürecine olan ilginin azalmasına ve dolayısıyla tükenmişlik düzeyinin artmasına neden olabilir. Tükenmişlik düzeyinin artmasıyla beraber hemşirelerin yeni bir değişim sürecini benimsemeleri için kendilerine ilham verecek herhangi bir motivasyon faktörünün bulunmaması üretkenliklerini ve verimliliklerini azaltabilir ve buna paralel olarak örgüte olan bağlarını zayıflatabilir.

6.2.2. Değişim Yorgunluğu ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracı Rolüne İlişkin Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “tükenmişliğin” aracı etkisini test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden faydalanılmıştır. Analizin ilk aşamasında bağımsız değişken olarak belirlenen “değişim

yorgunluğunun” aracı değişken olan “tükenmişlik” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda değişim yorgunluğunun tükenmişlik üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ve değişim yorgunluğunun tükenmişliği %69 oranında açıkladığı tespit edilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında bağımsız değişken olarak belirlenen “değişim yorgunluğunun” bağımlı değişken olarak belirlenen “işten ayrılma niyeti” üzerindeki etkisi incelenmiş ve değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Ayrıca değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyetini yaklaşık %67 oranında açıkladığı ortaya koyulmuştur. Elde edilen bu bulguya göre değişim yorgunluğunun artmasıyla işten ayrılma niyetinin de arttığı söylenebilir.

Literatürde yapılan çalışmaların sonuçları elde edilen bu bulgu ile paralellik göstermektedir. Örneğin; Ead (2015, s. 505) hemşirelerde değişim yorgunluğuna bağlı hasta bakım kalitesi ve hasta güvenliğinde yaşanacak olumsuz durumları önlemeye yönelik birtakım önerilerde bulunduğu çalışmasında değişim yorgunluğunun artmasıyla örgütsel bağlılığın azalacağını ve işten ayrılma niyetinin artacağını ifade etmektedir. McMillan (2018, s. 114) tarafından yapılan çalışmada değişim yorgunluğu yaşadığını ifade eden hemşirelerin aynı zamanda işten ayrılmak istediklerini de ifade ettikleri görülmektedir.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda da (Perel, 2015, s. 30; Bernerth ve diğerleri, 2011, s. 332; Leuschke, 2017, s. 47; Magano, 2021, s. 52) değişim yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğuna rastlanmıştır. Benzer şekilde Rafferty ve Griffin (2006, s. 1159) tarafından Avustralya’da kamu sektöründe görev yapan 375 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada değişim yorgunluğunun öncülü olan değişim sıklığındaki artışla beraber işten ayrılma niyetinin de arttığı ortaya koyulmuştur. Dool (2006, s. 38) tarafından ABD’de kamu ve özel sektörlerde görev yapan 484 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada aşırı değişim girişimlerinin iş stresini artırdığı, bu durumun ise iş tatmininde azalmaya, işe

devamsızlık (absenteeism), işte var olamama (presenteeism) ve işten ayrılma niyetinde artışa neden olduğu tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti daha çok çalışanların iş memnuniyetlerinin azalmasıyla ortaya çıkan olumsuz bir duygu durumudur (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 365). İş memnuniyetini azaltan en önemli faktörlerden biri ise artan iş yüküdür (Valusek, 2007, s. 355). Buradan yola çıkarak değişim miktarının, hızının ve sıklığının artış göstermesi neticesinde hemşirelerin iş yüklerinin artacağı, bununla birlikte işlerine yönelik memnuniyetlerinin azalacağı, yorgunluk düzeylerinin artacağı ve kendilerinden beklenen performansı sergileyememeleri neticesinde işten ayrılma niyetlerinde artış meydana geleceği söylenebilir.

Literatürde değişim sürecinin özelliklerinden biri olan belirsizlik karşısında çalışanların kendilerini yoğun baskı altında hissedecekleri ve yorgunluk yaşayarak işten ayrılmaya yönelik eğilimlerinin artacağı da ifade edilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006, s. 1156). Özellikle sağlık hizmetlerinin kendine has özellikleri bağlamında belirsizliğin oldukça yoğun hissedildiği göz önünde bulundurulduğunda, hemşirelerin mevcut kaynaklarını kullanma ve yeni kaynak yaratma konusunda tereddüt yaşamaları olağan bir durumdur. Bununla birlikte değişen çalışma koşulları, görev ve sorumlulukların getirdiği iş yüküyle beraber geleceğe yönelik belirsizliğin artışı karmaşa yaşanmasına da zemin hazırlayarak mevcut statükonun sürdürülebilirliğini tehdit edebilmektedir. Dolayısıyla bu durum hemşirelerin kendilerini güvensiz hissetmelerine ve bu sorunlarla başa çıkabilecek yeterli güce sahip olmadıklarına dair düşüncelere kapılmalarına neden olarak yorgunluk yaşamalarına ve dolayısıyla yeni bir iş arayışına girmelerine yol açabilir.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasında “tükenmişlik” aracı değişkeni de bağımsız değişkenlere dâhil edilerek hemşirelerin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisi incelenmiş ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguya göre tükenmişliğin artmasıyla işten ayrılma niyetinin de arttığı ifade edilebilir.

Literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar elde edilen bu bulguyla benzerlik göstermektedir. Örneğin; Yücel ve Koçak (2018, s. 316) Erzincan’da bir kamu hastanesinde görev yapan 308 sağlık çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmada tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Köroğlu ve Bahar (2021, s. 3461) Mersin ve Adana’da görev yapan toplam 464 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmada tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Geurts ve diğerleri (1998, s. 354) tarafından Hollanda’da ruh sağlığı merkezinde görev yapan ve büyük çoğunluğu hemşirelerden oluşan 208 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen ve Alsaqri (2014, s. 228) tarafından Avustralya’da bir hastanede görev yapan 297 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmalarda benzer şekilde tükenmişliğin artmasıyla işten ayrılma niyetinin de arttığı tespit edilmiştir. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar da (Yıldırım ve diğerleri, 2014, s. 42; Aslan ve Etyemez, 2015, s. 499; Knani ve Fournier, 2013, s. 405; Faiz, 2019, s. 34; Yıldız ve diğerleri, 2016, s. 35; Weisberg, 1994, s. 4; Schaufeli ve Bakker, 2004, s. 293) elde edilen bu bulguyu destekler niteliktedir.

Rol belirsizliği, çatışma, örgütsel adalet duygusunun azalması, iş yükünün artması, iletişimsizlik gibi problemlere bağlı olarak tükenmişlik düzeyinin artması hemşirelerin iş sorumluluklarını yerine getirmeye yönelik heveslerini kırabilir. Bu durum zaman içerisinde verilen emeğin ve sarf edilen çabanın da anlamsız olduğuna yönelik düşüncelere neden olarak duygusal anlamda çöküş yaşanmasına zemin hazırlayabilir. Karşılaşılan tüm bu problemlerin üstesinden gelmenin zorluğu karşısında kendisini çaresiz hisseden hemşireler her ne kadar bütün savunma mekanizmalarını bu uğurda harekete geçirseler de yoğun bir şekilde hissedilen umutsuzluk ve başarısızlık hissiyle beraber işten ayrılmaya yönelik eğilim gösterebilirler.

Hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü aşamasında bağımsız değişkenlere dâhil edilen tükenmişliğin değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide “*kısmi aracı etkisinin*” olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulguya göre bağımsız değişken olan değişim yorgunluğu aracı değişken olan tükenmişliği pozitif yönde etkilemekte; benzer şekilde tükenmişlik değişkeni de bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetini

pozitif yönde etkilemektedir. Böylelikle değişim yorgunluğunun artmasıyla tükenmişlik artmakta; tükenmişliğin artmasıyla beraber işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Ayrıca değişim yorgunluğu ve tükenmişlik değişkenlerinin yer aldığı iki bağımsız değişkenli model işten ayrılma niyetini yaklaşık %72 oranında açıkladığı ortaya koyulmuştur.

Literatür incelendiğinde sağlık sektöründe tükenmişliğin bu ilişkideki aracılık etkisini ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar dikkate alındığında örneğin; Perel (2015, s. 30) ile Bernerth ve diğerleri (2011, s. 331) değişim yorgunluğu ile işten ayrılma niyeti arasında tükenmişliğin “*tam aracı etkisinin*” olduğunu, Magano (2021, s. 63) ise bu iki değişken arasındaki ilişkide tükenmişliğin “*kısmi aracı etkisinin*” olduğunu tespit etmişlerdir.

Haddinden fazla ve oldukça kısa aralıklarla gerçekleştirilen değişim girişimleri, bu girişimlerin süreklilik arz etmesi ve sürecin kendine has kaotik özelliği hemşirelerin yorgunluk yaşamalarına ve dolayısıyla artan stres ve gerginlikle beraber tükenmelerine neden olabilir. Ayrıca herhangi bir değişim girişiminin tamamlanmadan yeni bir değişim sürecinin başlaması örgütün ulaşmak istediği amaçları anlama ve içselleştirme konusunda hemşireleri zorlayabilir. Bunun yanı sıra değişimin zorlu süreci ve bu sürecin kaynaklar açısından oluşturduğu tehdit, zaman baskısı, artan iş yükünün getirdiği yorgunlukla beraber mevcut problemlerin sonunun gelmeyeceğine dair inanç ve geleceğe yönelik ulaşılacak istenen kıdem ve terfi gibi olanaklara yönelik hissedilen karamsarlık kaygı bozukluğuna neden olarak hemşirelerin yeni bir iş arama sürecine girmelerine zemin hazırlayabilir.

6.3. ÇOKLU REGRESYON ANALİZİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Araştırmaya katılan hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinin (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) değişim yorgunluğu, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. Elde edilen bulgulara ilişkin tartışmalar aşağıda sunulmuştur.

6.3.1. Örgüt Kültürü Türlerinin Değişim Yorgunluğu Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler

Çoklu regresyon analizi ile araştırmaya katılan hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü türlerinden klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin değişim yorgunluğu üzerindeki etkisi incelenmiş ve değişim yorgunluğunun en güçlü yordayıcılarının sırası ile hiyerarşi, klan ve adhokrasi kültür türlerinin olduğu belirlenmiştir. Pazar kültürünün ise değişim yorgunluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre hemşirelerin hiyerarşi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla değişim yorgunluğu düzeylerinin arttığı söylenebilir. Literatürde algılanan örgüt kültürünün değişim yorgunluğu üzerindeki etkisini sağlık sektörü özelinde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Farklı sektörlerde yapılan çalışmaların ise oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu sınırlı çalışmalardan birini gerçekleştiren ve sonuçları bu çalışmadan elde edilen bulgularla paralellik gösteren Deschenes (2019, s. 439) ABD’de eğitim sektöründe görev yapan 126 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında hiyerarşi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Leuschke (2017, s. 32) tarafından yapılan çalışmada da hiyerarşi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Farklı kavramlar olmakla birlikte, Jones ve diğerleri (2008, s. 303) tarafından Avustralya’da yeni bir hastanenin taşınması, küçülmesi ve yeniden yapılanmasına yönelik gerçekleşen değişimlere olan direnci belirlemek amacıyla değişim stratejisini belirleyen üst düzey yöneticiler, değişim sürecini yönetenler ve değişimin uygulandığı çalışanlar olmak üzere toplam 61 kişi üzerinde yürütülen nitel çalışmada hiyerarşi kültürünün artmasına bağlı olarak üst düzey yöneticilere kıyasla değişim süreci

yöneticileri ve çalışanların daha fazla değişime direnç gösterdikleri belirlenmiştir. Ayrıca Gün (2016, s. 46) tarafından Bitlis'te turizm sektöründe çalışan 99 katılımcı üzerinde yürütülen çalışmada hiyerarşi kültürünün örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Demirtaş ve diğerleri (2016, s. 207) tarafından Elazığ'da eğitim sektöründe görev yapan 370 öğretmen üzerinde yürütülen çalışmada hiyerarşik örgüt yapısı ile örgütsel sessizlik ve sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ouchi (1987, s. 74)'ye göre hiyerarşi kültürü daha çok bürokrasinin hâkim olduğu mekanik örgütlerde görülmektedir. Çalışanların iş yapma usul ve esasları belirli kurallara bağlı olarak düzenlenmektedir. Ayrıca bu tür örgütlerde çalışanların değil, yönetici veya liderlerin ne istediği önem arz etmektedir. Bu açıklamalara göre çalışan katılımının göz ardı edildiği anlamına gelen bu durum hemşirelerin örgüte yabancılaşmalarına ve otonom duygularının azalmasına bağlı olarak örgütün amaçlarından uzaklaşmalarına neden olabilir. Bununla birlikte hemşirelerin örgüt kapsamında yöneticilerinden değer görmediklerine dair düşüncelerinin artmasına bağlı olarak motivasyonları azalabilir ve bu durum değişim sürecine kayıtsız kalmalarına neden olarak yorgunluklarını artırabilir.

Çalışma kapsamında klan kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla değişim yorgunluğu düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Benzer şekilde Leuschke (2017, s. 32) ve Deschenes (2019, s. 43) yapmış oldukları çalışmalarında klan kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Perel (2015, s. 27) tarafından yapılan çalışmada da klan kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmalara ek olarak klan kültürüne yönelik algının artmasıyla değişim yorgunluğunun azalacağını ileri süren bazı görüşler de bulunmaktadır. Örneğin; Orlando (2014, s. 430) birlik ve beraberliği esas alan ve ortak değerler etrafında buluşabilen örgütlerde çalışanların stres düzeylerinin daha az olacağını ve buna bağlı

olarak bu tür örgütlerde değişim yorgunluğunun da yok denecek kadar az yaşanacağını ifade etmektedir. Benzer şekilde Goodman ve diğerleri (2001, s. 62-63) çalışanların desteklendiği ve kararlara katıldığı, merkezileşme derecesi düşük olan ve örgütün amaçları doğrultusunda birlik içerisinde çaba sarf edilen örgütlerde değişim yorgunluğu düzeyinin azalacağını altını çizmektedirler.

Farklı anlamlara gelen kavramlar olmakla birlikte literatürde klan kültürü ile değişime direnç, örgütsel sessizlik ve sinizm gibi değişim sürecinin başarısında engel teşkil eden değişkenler arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğunu ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Aktaş ve Şimşek (2014, s. 39) tarafından İstanbul'da farklı ilçelerde bulunan hastanelerde çalışan 102 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Carlström ve Ekman (2012, s. 182-183) tarafından İsveç'te bir kamu hastanesinde çalışan toplam 170 hemşire üzerinde yapılan çalışmada klan kültürü ile değişime direnç arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Altıntop (2010, s. 94) tarafından eğitim sektöründe 240 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada klan kültürünün baskın olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin değişime daha açık oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Balay ve diğerleri (2013, s. 139) tarafından Şanlıurfa'da eğitim sektöründe toplam 330 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin tespit edildiği görülmüştür. Ayrıca Gün (2016, s. 46) tarafından yürütülen çalışmada klan kültürünün örgütsel sinizm üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Klan kültürü çalışanların bağlı buldukları örgütü kendi evleri ve bu örgütte çalışanları ailelerinden biri olarak gördükleri, takım ruhunun, ortak paylaşımın, birlik ve beraberliğin yoğun olarak hissedildiği örgütlerde hâkim olan bir kültür türüdür (Goodman ve diğerleri, 2001, s. 61). Bu tür örgütlerde lider veya yöneticinin misyonu çalışanlara yön göstermek, moral ve motivasyonlarını artırıcı destek mekanizmaları kullanarak bu çalışanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket ettirmektir (Lund, 2003, s. 235). Bu nedenle örgüt yöneticilerine son derece güven duyulan, çatışmanın oldukça az hissedildiği, yatay iletişimin önem kazandığı, birlik ve beraberlik

duygusunun yoğun olarak hissedildiği bu örgütlerde hemşirelerin değişim sürecine uyumlarının daha kolay olacağı ve böylelikle değişime bağlı yorgunluk yaşama olasılıklarının azalacağı düşünülmektedir.

Ayrıca klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde merkezileşmiş bir karar mekanizması bulunmamaktadır. Karar sürecinde çalışan katılımının dikkate alınması bu kültür türünün en önemli özelliklerinden biri olarak görülmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014, s. 29). Bu nedenle yönetim nezdinde düşüncelerine önem verildiğini hisseden hemşireler kendilerinden beklenenleri yerine getirmeye yönelik eğilim göstererek değişim sürecine daha kolay uyum sağlayabilir ve bu sürecin olumsuzluklarını bertaraf edecek savunma mekanizmaları geliştirerek değişimin olumsuzluklarından daha az etkilenebilirler.

Çalışma kapsamında adhokrasi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu elde edilen bir diğer bulgudur. Bu bulguya göre hemşirelerin adhokrasi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla değişim yorgunluğu düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Benzer şekilde Leuschke (2017, s. 32) ve Deschenes (2019, s. 43) tarafından yapılan çalışmalarda da adhokrasi kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmalara ek olarak Quinn ve Rohrbaugh (1981, s. 132) adhokrasi kültürünün genellikle esnek olan örgütlerle karakterize edildiğini ve bu tür örgütlerde değişim ve dönüşüm projelerine yönelik uygulamaların sık yaşanmasına bağlı olarak hem çalışanların hem de örgüt yöneticilerinin değişim yorgunluğu yaşama olasılığının oldukça az olacağını ifade etmektedirler. Benzer görüşlere sahip olan Orlando (2014, s. 430-431) esnekliğin ve dinamizmin temel felsefe olarak kabul edildiği örgütlerde çalışanların değişim sürecini rutin bir iş süreci olarak algılayacaklarını ve dolayısıyla bu çalışanlarda değişime direnç ya da değişime bağlı yorgunluk yaşama olasılığının daha az olacağını belirtmektedir.

Farklı kavramlar olmakla birlikte literatürde değişim sürecinin diğer olumsuz sonuçları olan değişime direnç ve değişim sinizmi gibi değişkenler ile adhokrasi kültürü arasında negatif yönlü anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koyan çalışmaların da olduğu

görülmektedir. Bu çalışmalardan birini gerçekleştiren Erol (2018, s. 57) Van'da bir üniversitede görev yapan 250 idari personelin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada adhokrasi kültürü ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Gün (2016, s. 49) çalışmada adhokrasi kültürünün örgütsel sinizm üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Altıntop (2010, s. 94) adhokrasi kültürü ile değişime direnç arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde esneklik, yenilik, yaratıcılık ve girişimcilik temel felsefe olarak kabul görmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 41-42). Bu tür örgütlerde çalışanlar açısından başarı ölçütü ise en özgün ve en yaratıcı faaliyeti gerçekleştirme üzerine kuruludur. Dolayısıyla yenilik, değişim ve dönüşüm bu tür çalışanların alışık oldukları sıradan bir süreçtir (Deshpandé ve Farley, 2004, s. 5). Bu nedenle sürece aşinalık ve kazanılan tecrübeler aşırı değişim girişimlerinin olası tehdit ve risklerini ortadan kaldırma konusunda hemşirelere kolaylık sağlayabilir ve bu durum değişim yorgunluğu yaşama olasılığını azaltabilir.

Son olarak bu çalışmada pazar kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Leuschke (2017, s. 32) tarafından yapılan çalışmada da pazar kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Cameron ve Quinn (2006, s. 39-40)'in Rekabetçi Değerler Modeli olarak ifade edilen örgüt kültürü sınıflamasına göre pazar kültürü rekabetin şiddetinin yoğunlukta hissedildiği, pazar payını artırma ve kâr marjını yükseltme gibi hedeflere ulaşma konusunda çalışanlar arasında da güçlü bir rekabet duygusunun olduğu, daha çok özel sektörde faaliyetlerine devam eden örgütlerde hâkim olan bir kültür türüdür. Bununla birlikte sağlık hizmetleri özelinde kamuda hizmet veren çoğu kurum ve kuruluşlarda da rekabet duygusu oldukça yoğun hissedilmektedir (Bellou, 2008, s. 496). Fakat özel sektörle kıyaslandığında kamu sektöründe hizmet veren sağlık kuruluşlarının rekabet etme dinamikleri örgütün genel yapısı, işleyişi ve örgüt çalışanlarının misyonuna bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Kamu kuruluşlarının öncelikli amacı diğer kurum ve kuruluşlarla rekabet etmek ya da pazar payını artırmaktan ziyade ihtiyaç duyulan hizmeti en kısa sürede, en etkili yöntemlerle

ve doğru uygulamalarla vererek sosyal fayda sağlamaktır (Çınaroğlu, 2017, s. 261). Bir diğer ifade ile; kamu sektöründe sosyal bir hizmet anlayışı söz konusu iken, özel sektörde kâr maksimizasyonunu hedef alan daha liberal bir hizmet anlayışı ağır basmaktadır (Kaur ve Lomash, 2015, s. 908). Ayrıca bu sektörde görev yapan çoğu çalışan pazar kültüründe olduğu gibi birbirleriyle rekabet etmek yerine iş birliği ve dayanışma çerçevesinde hizmetlerine devam etmektedir. Nitekim Leuschke (2017, s. 50) çalışmasında pazar kültürünün değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasının nedenini kendi çalışmasının kamu sektöründe hizmet veren bir eğitim kurumunda gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklanmış olabileceğini ifade etmektedir. Dolayısıyla bir kamu hastanesinde yürütülen bu çalışmada da kontrol, denge ve rekabete vurgu yapan pazar kültürü algısının baskın olmaması bu değişkenin değişim yorgunluğu üzerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamasına yol açmış olabilir.

6.3.2. Örgüt Kültürü Türlerinin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler

Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrazi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve tükenmişliğin en güçlü yordayıcılarının sırası ile klan, hiyerarşi, adhokrazi ve pazar kültür türlerinin olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü türlerinden klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin azaldığı ifade edilebilir. Literatürde algılanan örgüt kültürünün tükenmişlik üzerindeki etkisini sağlık sektörü özelinde ele alan çalışmalar dikkate alındığında; Matziari ve diğerleri (2017, s. 281) tarafından Yunanistan'da bir kamu hastanesi ve toplum sağlığı merkezlerinde çalışan toplam 214 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Minvielle ve diğerleri (2008, s. 240) tarafından Fransa'da kamu ve üniversite hastanelerinin yoğun bakım servislerinde çalışan 750 hemşire, 26 başhemşire, 168 doktor ve 56 tıbbi sekreter olmak üzere toplam 1000 sağlık çalışanının

katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Cho (2021, s. 417) tarafından Güney Kore’de özel bir hastanede çalışan 151 hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Im ve diğerleri (2017, s. 175) tarafından Güney Kore’de bir kamu hastanesinde çalışan 155 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Mijakoski ve diğerleri (2015, s. 512) tarafından Makedonya’da bir kamu hastanesinde 138 doktor ve 148 hemşire olmak üzere toplam 286 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen çalışmada hekimlerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin azaldığı belirlenmiş, hemşirelerde ise klan kültürü ile tükenmişlik arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Kanada’da bir kamu hastanesi, toplum sağlığı merkezi ve uzun dönemli bakım merkezlerinde görev yapan 428 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada benzer şekilde klan kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Jourdain ve Chênevert, 2015, s. 181). Tabler ve diğerleri (2016, s. 6) tarafından ABD’de birinci basamak sağlık hizmeti sunan bir klinikte görev yapan 56 doktor üzerinde yapılan çalışmada da klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kim ve Cho (2018, s. 348-349) tarafından Kore’de yaşlı bakım evi ve rehabilitasyon merkezlerinde çalışan 254 sosyal hizmet uzmanı üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar dikkate alındığında; Marchand ve diğerleri (2013, s. 10) tarafından Kanada’da kamu sektöründe görev yapan toplam 1153 çalışan üzerinde yapılan çalışmada klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Park ve Lee (2016, s. 1080) tarafından eğitim sektöründe 225 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Marquez (2022, s. 31) tarafından Kaliforniya’da farklı sektörlerde görev yapan 328 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çin’de eğitim sektöründe görev yapan 467 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürünün

tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır (Zhang ve diğerleri, 2022, s. 8). Kock ve Ramarumo (2015, s. 1207) tarafından Güney Afrika'da turizm sektöründe çalışan 227 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada klan kültürü ile tükenmişlik arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Perel (2015, s. 46) ve Leuschke (2017, s. 9) tarafından yapılan çalışmalarda da klan kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tükenmişlik duygusu, daha önce de belirtildiği üzere, çalışanların sahip olduğu zaman, enerji, bilgi, yetenek gibi kaynaklarına yönelik tehdidin arttığı örgütlerde oldukça sık karşılaşılan olumsuz bir durumdur. Fakat klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yönetici veya liderler çalışanlarına örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için gerekli olan desteği ve kaynağı sağlamaktadır (Hobfoll, 1989, s. 513). Bu durum mevcut olan bu kaynaklara yönelik kaygının ortadan kalkmasına ve buna bağlı olarak hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin azalmasına neden olabilir.

Bununla birlikte Farber (2000, s. 676) tükenmişlik duygusunun daha çok başkalarının arzu ve isteklerini karşılama durumunda hissedilen yoğun baskı ve para kazanma hırsı gibi rekabetin ön planda hissedildiği örgütlerde daha fazla yaşandığını ileri sürmektedir. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde ise görevde yükselme, daha fazla kâr elde etme ve performansı artırma gibi faktörler çalışanlar arasında rekabet yaratmamaktadır. Bir diğer ifade ile, bu tür örgütlerde yönetici ve liderler örgütün amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesi için gerekli olan kaynakları çalışanlarına sağladıklarından ve ödül, terfi gibi motive edici faktörlerle bu çalışanların davranışlarını etkilediklerinden örgütte çalışanlar arasında rekabet etmeyi gerektirecek herhangi bir durum söz konusu olmamaktadır. Ayrıca bu tür örgütlerde yönetici ve liderler herkesin fikrinin alındığı ve mutabık kılınan kararlar çerçevesinde çalışan davranışlarını harekete geçirmektedirler. Dolayısıyla bu durum hemşirelerin kendilerini daha verimli ve işlerine karşı daha sorumlu hissetmelerine neden olarak tükenmişlik yaşama olasılıklarını en aza indirmiş olabilir.

Alpöz ve diğerleri (2008, s. 19)'ne göre tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörlerin başında ise iş yükünün artması, örgütsel güven eksikliği, yönetici ve çalışanlar arasındaki değer çatışması yer almaktadır. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde ise çalışanlar arasındaki uyum, denge ve iş birliğini sağlamaya yönelik paylaşımların artması mevcut iş yükünü azaltan bir durumdur. Ayrıca yönetici ve liderler ile örgüt çalışanlarının paylaşılan değer ve normlar açısından ortak paydada buluşması çalışanların yöneticilerine ve dolayısıyla örgütlerine olan güvenlerinin artmasına neden olmakta, bu durum çatışmaları ortadan kaldırmakta ve dolayısıyla tükenmişlik yaşama olasılığını azaltmaktadır (Maslach ve Jackson, 1981, s. 104).

Çalışma kapsamında hiyerarşi kültürünün tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu hemşirelerin hiyerarşi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin de artacağı şeklinde yorumlanabilir. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında Tabler ve diğerleri (2016, s. 6), Marchand ve diğerleri (2013, s. 10), Marquez (2022, s. 28) ve Kock ve Ramarumo (2015, s. 1207) tarafından yapılan çalışmalarda hiyerarşi kültürü ile tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu çalışmalardan farklı olarak Kim ve Cho (2018, s. 348-349), Cho (2021, s. 417), Im ve diğerleri (2017, s. 175), Matziari ve diğerleri (2017, s. 281), Jourdain ve Chênevert (2015, s. 181) ve Minvielle ve diğerleri (2008, s. 240) tarafından sağlık sektöründe yapılan çalışmalar ile; Park ve Lee (2016, s. 1080), Perel (2015, s. 17) ve Leuschke (2017, s. 53) tarafından farklı sektörlerde yapılan çalışmalarda ise hiyerarşi kültürü ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Mijakoski ve diğerleri (2015, s. 510) tarafından yapılan çalışmada da hemşirelerin hiyerarşi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin arttığı tespit edilmiş, hekimlerde ise hiyerarşi kültürü ile tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yeun ve Han (2016, s. 376) tarafından Güney Kore'de bir kamu hastanesinde çalışan 243 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada hiyerarşi kültürü ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur. Todorova ve diğerleri (2014, s. 215-216) tarafından Bulgaristan'da üç büyük hastanede çalışan 27 hemşire ve 15 doktor üzerinde odak grup görüşmesi yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmada hiyerarşi kültürü ile tükenmişlik

arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Köseoğlu (2014, s. 168)'nin Kocaeli'nde eğitim sektöründe görev yapan 634 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da hiyerarşi kültürü ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur.

Bu durumun nedeninin hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde karar alma yetkisinin tamamen tepe yönetimin sorumluluğunda olmasından ve buna bağlı olarak çalışanların kendilerini değersiz ve dışlanmış hissetmelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Yani iletişim eksikliği ve çalışan fikirlerinin dikkate alınmaması gibi nedenlerle bilgi, zaman, enerji ve kontrol gibi mevcut kaynaklara yönelik algılanan tehdit hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini artırabilir. Ayrıca bu kültür türünün resmiyet, denge, kontrol ve dikey iletişim gibi temel dinamikleri hemşireler üzerinde baskı oluşturabilir ve artan bu baskı örgüt kapsamında yapılacak uygulamalar konusunda yeterli bilgiye sahip olamayan bu çalışanların tükenmesine zemin hazırlayabilir.

Çalışma kapsamında adhokrasi kültürünün tükenmişlik üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu elde edilen bir diğer bulgudur. Bu bulguya göre hemşirelerin adhokrasi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin azaldığı söylenebilir. Literatürde sağlık sektöründe (Minvielle ve diğerleri, 2008, s. 240; Matziari ve diğerleri, 2017, s. 281; Jourdain ve Chênevert, 2015, s. 181; Cho, 2021, s. 417; Im ve diğerleri, 2017, s. 175; Kim ve Cho, 2018, s. 348-349) ve farklı sektörlerde yapılan çalışmaların (Marchand, 2013, s. 10-11; Marquez, 2022, s. 28; Perel, 2015, s. 17; Leushcke, 2017, s. 53; Kock ve Ramarumo, 2015, s. 1207; Park ve Lee, 2016, s. 1080; Köseoğlu, 2014, s.168) sonuçları elde edilen bu bulgu ile tutarlılık göstermektedir. Ayrıca Mijakoski ve diğerleri (2015, s. 510) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin adhokrasi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla tükenmişlik düzeylerinin azaldığı tespit edilmiş, hekimlerde ise adhokrasi kültürü ile tükenmişlik arasında anlamlı herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Örgüt nezdinde çalışan tükenmişliğinin nedeni daha çok üst yönetimden destek görememe ve dikey iletişimin ağırlıkta olması gibi özellikler ile karakterize

edilmektedir. Adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise denetim mekanizması genellikle motive edici faktörler ve etkili iletişim dinamikleri üzerine kuruludur (Selimoğlu, 2019, s. 61). Merkezileşme eğiliminin yok denecek kadar az olması anlamına gelen bu durum hemşireleri risk alma, yeni kaynak yaratma ve inisiyatif kullanma noktasında cesaretlendirebilir ve yöneticilerinden de gördükleri destekle beraber tükenmişlik düzeyleri azalabilir.

Tükenmişliğe neden olan bir diğer örgütsel faktör bürokrasiye dayalı uygulamalar neticesinde ortaya çıkan iş yüküdür (Örmen, 1993, s. 6). Fakat adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde resmi iş prosedürlerine yok denecek kadar az rastlanmaktadır. Hatta bürokratik uygulamaların ortaya çıkardığı katı kuralların ve yaptırımların çalışanların yaratıcı düşüncelerini engelleyen birer faktör olduğu ifade edilmektedir (Dastmalchian ve diğerleri, 2000, s. 390-391). Buradan yola çıkarak bürokrasiye dayalı yazışmaların ve diğer uygulamaların azalmasıyla hemşirelerin iş yükünün hafifleyeceği ve sonuç olarak tükenmişlik düzeylerinin azalacağı söylenebilir.

Çalışmada pazar kültürü ile değişim yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen, bu kültür türünün tükenmişlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde sağlık sektöründe (Cho, 2021, s. 417; Yeun ve Han, 2016, s. 376; Todorova ve diğerleri, 2014, s. 215-216) ve farklı sektörlerde (Marchand, 2013, s. 10-11; Perel, 2015, s. 17; Leushcke, 2017, s. 53; Park ve Lee, 2016, s. 1080; Köseoğlu, 2014, s. 168) yapılan çalışmalarda da pazar kültürü ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Pazar kültürüne yönelik algının artmasıyla çalışanların tükenmişlik düzeylerinin artmasının nedeni toplumsal kültürel özelliklere atfedilebilir. Hofstede (1980, s. 50-51)'e göre bir örgütün değer, norm ve artifaktları güç aralığı, risk alma, bireysellik ve kolektivizmin yanı sıra erillik ve dişilik gibi boyutlarla da şekillenmektedir. Erillik ve dişilik bir örgütün ya da toplumun maskülen ya da feminen özelliklerden hangisinin daha ağır bastığı ile ilişkilidir. Örgüt nezdinde değerlendirildiğinde; kâr marjını artırma, daha çok kazanma arzusu, rekabet, verimlilik gibi somut çıktılar maskülen kültürlerin; insan sevgisi, iletişim, şefkat ve yaşam kalitesi gibi soyut çıktılar feminen kültürlerin

özellikleri arasında yer aldığı ifade edilmektedir. Toplum nezdinde değerlendirildiğinde ise, maskülen özelliklerin ağırlıkta hissedildiği toplumlar daha akılcı ve mekanik tavırda hareket ederken, feminen özellikli toplumlar daha duygusal ve organik yönde davranış sergilemektedirler (Erdem, 2007, s. 75). Dolayısıyla örgüt nezdinde pazar kültürü algısının artmasıyla tükenmişliğin de artması araştırma kapsamındaki Türk hemşirelerin feminen özellikte kültür algısına sahip olduklarının bir göstergesi olabilir. Nitekim Sargut (2001, s. 175) Türk toplumunun feminen bir kültür anlayışına sahip olduğunu altını çizmektedir. Çalışmanın örneklem grubunun büyük çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu dikkate alındığında; rekabet, verimlilik ve kâr elde etme gibi dinamiklere vurgu yapan pazar kültürü algısının artması hemşirelerin tükenmişlik düzeylerini artırmış olabilir.

6.3.3. Örgüt Kültürü Türlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler

Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve işten ayrılma niyetinin en güçlü yordayıcılarının sırası ile klan ve hiyerarşi kültür türlerinin olduğu belirlenmiştir. Adhokrasi ve pazar kültürlerinin ise işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkilerinin olmadığı görülmüştür.

Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü türlerinden klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ifade edilebilir. Benzer şekilde Park ve Lee (2011, s. 6-7) tarafından Kore’de bir hastanede 148 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Kratina (1990, s. 108) tarafından ABD’de 4 büyük hastanede çalışan toplam 299 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Choi ve diğerleri (2014, s. 210) tarafından Güney Kore’de genel bir hastanede 286

hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yeun ve Han (2016, s. 376) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığı belirlenmiştir. Lone ve Nazir (2020, s. 210) tarafından Pakistan’da özel ve kamu hastanelerinde çalışan 603 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada da klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Park ve Kim (2009, s. 32) tarafından Güney Kore’de iki ayrı devlet hastanesinde çalışan toplam 527 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin azaldığı ortaya koyulmuştur. Emerson (2013, s. 120) tarafından ABD’de birinci basamak aile sağlığı merkezlerinde çalışan 1823 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar da elde edilen bu bulgu ile benzerlik göstermektedir. Örneğin; Aldhuwaihi ve Shee (2015, s. 10) finans sektöründe çalışan 258 bankacı üzerinde yürüttükleri çalışmada klan kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Kwakye (2018, s. 9) tarafından Gana’da eğitim sektöründe çalışan 203 idari personelin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Öztürk ve diğerleri (2014, s. 147) tarafından Türkiye’nin farklı illerinde faaliyette bulunan beş yıldızlı otellerde 252 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada da klan kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Toscano (2015, s. 100-101) tarafından ABD’de kamu sektöründe çalışan 103 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada da klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Erez (2018, s. 70) tarafından turizm sektöründe 300 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmada klan kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Wong (2021, s. 29) tarafından Kaliforniya’da kamu sektöründe çalışan 421 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada da klan kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşten ayrılmaya neden olan birçok faktör bulunmakla beraber literatürde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasının işten ayrılma niyetinin en önemli belirleyicilerinden biri olduğu ifade edilmektedir (Hunt ve Morgan, 1994, s. 1569). Klan kültürünün hâkim olduğu örgütlerde ise çalışanlar örgütün amaç, değer ve normlarına son derece bağlıdır. Hatta bu özellik, klan kültürünü diğer örgüt kültürü türlerinden ayıran en temel özelliktir. Bu tür örgütlerde çalışanların ortak bir amaca yönelme ruhu ise oldukça güçlüdür (Ouchi, 1987, s. 74; Erdem, 2007, s. 66). Örgütün amaçlarına olan katkının da adil bir şekilde değerlendirildiği böyle bir ortamda doğal olarak çalışanların motivasyonlarının son derece yüksek olması ve bununla birlikte yaptıkları işten haz duymaları yeni bir iş arayışına girme eğilimlerini engelleyen bir durumdur (Durna ve Veysel, 2011, s. 212).

Bunun yanı sıra işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerden bir diğeri ise çalışan özerkliğidir (Dude, 2012, s. 20). Çalışan özerkliği yapılacak olan işin planlanması gibi tüm karar verme süreçlerinde çalışanın bağımsız ve özgür hareket edebilmesi anlamına gelmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2004, s. 520). Klan kültürünün temel dinamikleri içerisinde yoğun bir şekilde hissedilen bu duygu hemşireleri örgüt nezdinde verilen her görevi yerine getirme konusunda cesaretlendirerek iş tatminlerini artırabilir ve örgütte kalma isteklerinin sürdürülmesine katkı sağlayabilir.

Bu çalışmada hiyerarşi kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulguyla benzer şekilde sağlık sektöründe (Park ve Lee, 2011, s. 6-7; Kratina, 1990, s. 108; Yeun ve Han, 2016, s. 376; Lone ve Nazir, 2020, s. 210; Park ve Kim, 2009, s. 32) ve farklı sektörlerde (Kwakye, 2018, s. 9; Öztürk ve diğerleri, 2014, s. 147; Toscano, 2015, s. 100-101) yapılan diğer çalışmalarda hiyerarşi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların yanı sıra Yeun (2014, s. 4980) tarafından Güney Kore’de bir hastanede 198 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada hiyerarşi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Shim (2010, s. 852) tarafından ABD’de çocuk esirgeme kurumlarında çalışan toplam 719 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da

hiyerarşi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Ohana ve Meyer (2010, s. 443) hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde işten ayrılma niyetinin artış göstermesinin temelinde çalışanların örgütün amaçlarına hizmet edecek nitelikte yüksek performans sergileyememelerine bağlı olarak kendilerini başarısız hissetmelerinin yer aldığı, bunun nedeninin ise iletişim eksikliğinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla informel ilişkilerin göz ardı edildiği ve dikey iletişimin ağırlıkta olduğu hiyerarşi kültüründe yapılacak işin hangi amaçla, ne şekilde, ne zaman ve hangi araç gereçlerle gerçekleştirileceğine yönelik yeterli bilgiye sahip olamayan hemşireler kendilerinden beklenen performansı sergileyemeyerek başarısızlık duygusuna kapılabilirler, kaynaklarını yönetme konusunda kendilerini yetersiz hissedebilirler, örgüt kapsamında geleceğe yönelik beklentilerinin karşılanmayacağı hissedip yeni iş arayışlarına girerek örgütleriyle olan bağlarını koparmak isteyebilirler.

Çalışmada algılanan örgüt kültürü türlerinden adhokrasi kültürü ile değişim yorgunluğu ve tükenmişlik değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmış, fakat bu değişken ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Sisay (2016, s. 31) tarafından Londra’da bir hastanede çalışan toplam 183 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen çalışmada adhokrasi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Choi ve diğerleri (2014, s. 210) tarafından yapılan çalışmada adhokrasi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Emerson (2013, s. 120) tarafından yapılan çalışmada da adhokrasi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Adhokrasi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması çalışmanın yürütüldüğü hastanenin esneklik ve dinamizmden uzak olduğunun bir göstergesi olabilir. Nitekim Erdem (2007, s. 73-74) özel hastanelerde daha çok rekabet odaklı hizmet anlayışının olduğunu ve bu nedenle girişim, yenilik, değişim ve dönüşüm gibi uygulamaların odak noktası olduğu adhokrasi kültürünün bu tür hastanelerde daha

yoğun hissedildiğini; kamu hastanelerinde ise daha çok resmi iş prosedürlerin ve kuralların temel alındığı hiyerarşi kültürünün ağırlıkta olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışmanın yürütüldüğü hastanenin bir kamu hastanesi olduğu dikkate alındığında; adhokrasi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamış olabilir.

Çalışmada algılanan örgüt kültürü türlerinden pazar kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı elde edilen bir diğer bulgudur. Bu çalışmanın sonucuna paralel olarak Emerson (2013, s. 120) tarafından yapılan çalışmada pazar kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Choi ve diğerleri (2014, s. 210) tarafından yapılan çalışmada da pazar kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Lee ve Jang (2020, s. 852) tarafından Güney Kore’de üçüncü basamak sağlık hizmetleri sunan bir hastanede çalışan 252 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada pazar kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Literatürde aynı örgütte farklı meslek gruplarının icra ettikleri işlerinin niteliğine bağlı olarak algıladıkları kültürün de değişkenlik gösterebileceği ifade edilmektedir (Aydıntan ve Göksel, 2012, s. 59). Örneğin; hekimler kendilerine bağlı bireyleri yönetme ve yönlendirme ile ilişkili olan otonomileri ve içinde buldukları pazarın rekabet şartlarına bağlı olarak diğer sağlık çalışanlarına nazaran daha fazla risk almakta, inisiyatif kullanmakta ve daha rekabetçi tavırda davranış sergileyerek hizmet sunmaktadırlar. Hemşirelerin ise, her ne kadar örgütün rekabetçi değerlerini dikkate alan uygulamalarda bulunsalar da, karar merci açısından hekimlere bağlı olmaları ve bu nedenle risk alma, inisiyatif kullanma veya kendi aralarında rekabet etme eğilimi göstermekten ziyade, iş birliği ve paylaşımın esas alındığı felsefe ile görevlerini yerine getirmeleri pazar kültürünün işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmamasına neden olmuş olabilir.

6.3.4. Örgüt Kültürü Türlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Değerlendirmeler

Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü alt boyutlarından klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültür türlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış ve örgütsel bağlılığın en güçlü yordayıcılarının sırası ile klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürlerinin olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda örgüt kültürü türlerinden klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre hemşirelerin klan kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgütsel bağlılıklarının da artacağı ifade edilebilir. Literatürde yapılan birçok çalışmanın sonuçlarının elde edilen bu bulgu ile örtüştüğü görülmektedir. Örneğin; Erdem (2007, s. 73) tarafından Elazığ'da merkez hastanelerde çalışan toplam 256 sağlık çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Lok ve Crawford (1999, s. 369) tarafından Avustralya'da bir hastanede 251 hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışmada klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Vuuren ve diğerleri (2008, s. 60) tarafından Hollanda'da bir kamu hastanesinde 222 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada da klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Dadgar ve diğerleri (2013, s. 1224-1225) İran'da bir üniversite hastanesinde çalışan 385 sağlık çalışanı üzerinde yürüttükleri çalışmalarında klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Lee (2020, s. 66) tarafından Güney Kore'de bir hastanede 228 sağlık çalışanı üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde örneğin; Carvalho ve diğerleri (2018, s. 211) tarafından finans sektöründe toplam 1735 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Padma ve Nair (2009, s. 37) tarafından ABD'de özel ve kamu

sektörlerinde görev yapan 200 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Rastegar ve Aghayan (2012, s. 10) tarafından İran'da eğitim sektöründe görev yapan 77 öğretmen üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Shoaib ve diğerleri (2013, s. 4) tarafından Pakistan'da finans sektöründe çalışan toplam 475 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Monga (2015, s. 8) tarafından Hindistan'da ilaç sektöründe çalışan toplam 382 yönetici üzerinde yürütülen çalışmada klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yücel ve Koçak (2017, s. 156) tarafından Erzincan'da özel sektörde çalışan toplam 114 katılımcı üzerinde gerçekleştirilen çalışmada benzer şekilde klan kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Klan kültüründe çalışanları bir arada tutan bağ gelenekler ve sadakattir. Bu tür örgütlerde çalışanlara olayları ele alma ve değerlendirmeye yönelik ilgi alanları oluşturulmakta ve böylelikle kişiler arası ilişkiler dengede tutularak çalışanların örgütle bütünleşmeleri sağlanmaktadır (Lund, 2003, s. 222). Dolayısıyla bu tür örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının yüksek olması aslında beklenen bir durumdur. Ayrıca klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışan katılımının dikkate alınması çalışanların yapmak zorunda oldukları iş ile yapmak istedikleri iş arasında denge kurmalarına yardımcı olmaktadır (Çakar, 2020, s. 69). Bu nedenle çatışma potansiyelini azaltan ve çalışan motivasyonunu önemli ölçüde artıran bu durumun hemşirelerin örgütleriyle olan bağlarının güçlenmesine katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğu elde edilen bir diğer bulgudur. Bu bulguya göre hemşirelerin adhokrasi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgütsel bağlılıklarının da artacağı söylenebilir. Sağlık sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde; benzer şekilde Lok ve Crawford (1999, s. 369) tarafından gerçekleştirilen çalışmada adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Jang ve diğerleri (2011, s. 400) tarafından Güney Kore'de ağız ve diş sağlığı merkezinde

çalışan 297 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada da adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dadgar ve diğerleri (2013, s. 1224-1225) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının adhokrasi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Lee (2020, s. 66) tarafından yürütülen çalışmada adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bae ve diğerleri (2017, s. 440) tarafından Kore’de bir hastanede 382 diyetisyen üzerinde yürütülen çalışmada adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Vuuren ve diğerleri (2008, s. 60) tarafından yapılan çalışmada da adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar dikkate alındığında örneğin; Shoaib ve diğerleri (2013, s. 4) tarafından gerçekleştirilen çalışmada adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Monga (2015, s. 8) tarafından yapılan çalışmada adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Öztürk (2018, s. 113) tarafından Antalya’da turizm sektöründe görev yapan 425 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Sarsılmaz (2018, s. 58) tarafından Türkiye genelinde iletişim sektöründe faaliyette bulunan örgütlerde çalışan 252 kişi üzerinde yapılan çalışmada da adhokrasi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Adhokrasi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde yeniliğe ve yaratıcılığa yönelik çalışanların isteklendirilmesinde lider veya lider ruhlu yöneticilerin rolünün oldukça önemli olduğu ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006, s. 41-42). Dolayısıyla örgüt kapsamında ast üst ilişkilerinde son derece güçlü bir güven ortamının oluşmasına katkı sağlayan bu durum neticesinde hemşirelerin liderlerinden gördükleri destekle beraber örgüt nezdinde alınan bütün kararlara riayet edecekleri, her türlü riski alma konusunda tereddüt yaşamayacakları, yüksek motivasyon ve enerjiyle iş doyumlarının ve örgüte olan bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir.

Algılanan örgüt kültürü türlerinden hiyerarşi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu araştırma kapsamında elde edilen bir diğer bulgudur. Bu bulguya göre hemşirelerin hiyerarşi kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgütsel bağlılıklarının azalacağı ifade edilebilir. Literatür incelendiğinde yapılan çoğu çalışmadan elde edilen sonuçların da bu bulguyla tutarlı olduğu görülmektedir. Örneğin; Yıldız (2019, s. 84) tarafından İstanbul'da bir üniversite hastanesinde çalışan toplam 839 hemşire üzerinde yürütülen çalışmada hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Lok ve diğerleri (2005, s. 503) tarafından Avustralya'nın çeşitli bölgelerinde yer alan hastanelerde çalışan 258 hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışmada hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başaran (2014, s. 90) tarafından İzmir'de bir eğitim araştırma hastanesinde 202 sağlık çalışanı ve 110 diğer çalışanlar (hasta bakıcı ve hizmetli) olmak üzere toplam 312 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Lee (2020, s. 66) tarafından yapılan çalışmada da hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar incelendiğinde; Ezirim ve diğerleri (2012, s. 155-180) tarafından Nijerya'da özel sektörde çalışan 350 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Garr (1997, s. 82) tarafından ABD'de sanayi sektöründe toplam 100 çalışanın katılımıyla yapılan çalışmada hiyerarşi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Idrus ve diğerleri (2014, s. 13) tarafından Endonezya'da finans sektöründe çalışan 96 yönetici üzerinde gerçekleştirilen çalışmada da hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Hendryadi ve Purwanto (2019, s. 7-8) tarafından Endonezya'da kamu sektöründe görev yapan 371 çalışan üzerinde yapılan çalışmada hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığı azaltan faktörlerin başında işin monotonluğu yer almaktadır (Eren, 2010, s. 199). Her gün aynı işin aynı yöntemlerle gerçekleşmesi anlamına gelen monotonluk çalışanların yaratıcı yeteneklerinin açığa çıkmasına engel olarak iş tatminlerini ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Güçlü, 2006, s. 56). Ayrıca bu tür örgütlerde rol belirsizliğine bağlı rol çatışmasının yoğunlukta hissedilmesinin çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltan bir diğer faktör olduğu ifade edilmektedir (Dubinsky ve diğerleri, 1992, s. 81). Dikey iletişimin ağırlıkta olduğu hiyerarşi kültüründe yapılan işin örgüt için ne anlam ifade ettiğinin ya da bu işin hangi amaca hizmet ettiğinin bilinmemesi çalışanların örgütten beklentileri ile örgütün çalışanlardan beklentileri arasında uyumsuzluğa neden olabilir ve bu uyumsuzluk rol çatışması yaşayan hemşirelerin örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir.

Mathieu ve Zajac (1990, s. 179)'a göre işin nitelikleri açısından çalışanların sahip oldukları özerklik ve yeteneklerle uyumlu görev dağılımının yapılması gibi faktörler çalışan bağlılığını artıran bir diğer faktör olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde yetenek faktörü dikkate alınmaksızın yöneticiler tarafından dikte edilen görevlere uyum sağlama zorunluluğu ve iş süreci içerisinde alınan kararlara katılamama gibi faktörler hemşireler üzerinde baskı oluşturabilir ve bu durum işlerinden uzaklaşmalarına neden olarak örgüte olan bağlarını zayıflatabilir.

Öte yandan Allen ve Meyer (1990, s. 7) ve Steers (1977, s. 48) çalışanların sorumluluk alanlarının genişlemesiyle örgüte olan bağlarının kuvvetleneceğinin altını çizmektedirler. Nitekim uygun sorumluluk alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen Maxwell ve Steele (2003, s. 366) çalışanların ve yöneticilerin sorumlu oldukları iş alanlarının genişlemesiyle beraber örgüte olan bağlılıklarının arttığını tespit etmişlerdir. Hiyerarşik düzenin olduğu örgütlerde ise her çalışan bir üstündeki yöneticiye karşı sorumludur ve bu sorumluluk alanı keskin çizgilerle belirlidir (Ülgen, 1997, s. 58). Dolayısıyla bu durum hemşirelerin farklı işlerle de uğraşmalarını engelleyerek örgütün hedefleri uğruna mücadele etme isteklerini kırabilir ve böylelikle örgüte olan bağlılıklarını azaltabilir.

Çalışmada pazar kültürü ile değişim yorgunluğu ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunamamasına rağmen, bu değişkenin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre hemşirelerin pazar kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgütsel bağlılıklarının azalacağı söylenebilir. Sağlık sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde, benzer şekilde Erdem (2007, s. 73) tarafından yapılan çalışmada da hemşirelerin pazar kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin azaldığı belirlenmiştir. Jang ve diğerleri (2011, s. 400) tarafından gerçekleştirilen çalışmada pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bae ve diğerleri (2017, s. 440) tarafından yürütülen çalışmada da pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Lee (2020, s. 66) çalışmasında sağlık çalışanlarının pazar kültürüne yönelik algılarının artmasıyla örgüte olan bağlılıklarının azaldığını belirlemiştir. Vuuren ve diğerleri (2008, s. 60) tarafından yapılan çalışmada da pazar kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur.

Farklı sektörlerde yapılan çalışmalar dikkate alındığında örneğin; Selden (2014, s. 85) ABD’de eğitim sektöründe görev yapan 96 danışman ve yönetici üzerinde yürüttüğü çalışmasında pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır. Al-Sada ve diğerleri (2017, s. 176) tarafından Katar’da eğitim sektöründe 364 öğretmen üzerinde yürütülen çalışmada da pazar kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Kim (2014, s. 409) tarafından Güney Kore’de kamu sektöründe 202 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Rastegar ve Aghayan (2012, s. 10) tarafından yürütülen çalışmada da pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pazar kültürüne yönelik algının artmasıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasının nedeninin pazar kültürü ile tükenmişlik değişkeni arasındaki ilişkide olduğu gibi toplumsal kültürel özelliklerden kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Bir

diğer ifade ile; Türk çalışanların feminen özellikte kültür algısına sahip olduğu ve çalışmanın örneklem grubunun büyük çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu dikkate alındığında; pazar kültürü algısının artması örgüt nezdinde merhamet, ilgi ve değer görme gibi duygusal beklentiler içerisinde olan hemşirelerin örgüte olan bağlılıklarını azalmasına neden olmuş olabilir.

Toplumsal kültürel özelliklerin yanı sıra pazar kültürünün kendine has birtakım özelliklerinin de çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Şöyle ki; pazar kültürünün hâkim olduğu örgütlerde piyasa mekanizmasının gerektirdiği etkililiği ve verimliliği sağlamak, örgütsel başarının temel belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bu tür örgütlerde çalışanlar bireysel düzeyde kendi çıkarlarını ve menfaatlerini korudukları sürece başarılı olarak nitelendirilmekte ve örgütün finansal ve pazar payı hedeflerine katkıda buldukları ölçüde ödüllendirilmektedirler (Karcıoğlu ve diğerleri, 2012, s. 83). Maslach ve Leiter (2016, s. 105)'e göre yöneticilerin çalışanlarının davranışlarına biçtiği değer olarak ifade edilen ödül mekanizmasının etkili bir şekilde işlemediği örgütlerde çalışanlar kendilerini değersiz hissederek tükenmişlik, stres ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi mesleki deformasyonları daha fazla yaşamaktadırlar. Bu kapsamda pazar kültürünün baskın olduğu örgütlerde örgütteki değerinin salt olarak başarılı olma ya da olmama durumuna göre şekillendiğini hisseden hemşireler ödül sistemi gibi motive edici faktörlerle yöneticilerinden yeteri kadar ilgi, değer ve destek göremeyerek iş doyumunda, üretkenlikte, iş tatmininde ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi stres tabanlı birtakım problemler yaşayabilirler.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde inovasyon hızının artmasına bağlı olarak değişimin yaşanmadığı herhangi bir sektör neredeyse bulunmamaktadır. Sağlık sektörü de yeniliklerin ve buna bağlı değişimlerin en fazla yaşandığı hizmet sektörlerinin başında gelmektedir (Ürek ve diğerleri, 2019, s. 90). Rekabet hızındaki artış, hasta beklenti ve ihtiyaçlarının gün geçtikçe değişkenlik göstermesi, sürekli yenilenen çeşitli tanı, tedavi yöntemleri, teknolojik uygulamalar ve özellikle ileri uzmanlığın hâkim olduğu alanlarda çalışanların sürekli eğitilmesine yönelik gereklilik diğer sektörlerde olduğu gibi sağlık hizmeti sunan kurum ve kuruluşları da yeniliğe ve değişime uyum sağlama zorunluluğuyla karşı karşıya getirmektedir (Gül, 2014, s. 55). Bu zorunluluk beraberinde sağlık profesyonelleri içerisinde değişim ve dönüşüm faaliyetlerinin yansımalarından en fazla etkilenen hemşirelerin değişime bağlı yorgunluk düzeylerini artırmaktadır.

Değişim yorgunluğunun kaliteli hemşirelik bakım hizmetlerinin verilmesinin önünde bir engel oluşturduğu ve bununla birlikte özellikle dikkatin azalması, bıkkınlık, tükenmişlik, stres ve işe kayıtsız kalmaya bağlı olarak hastaların hayatını tehdit edecek birtakım problemlere zemin hazırladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra değişim yorgunluğu her ne kadar bireysel düzeyde ortaya çıkan bir sorun olarak görülse de, uzun vadede sağlık kurumlarının performans, verimlilik, etkililik ve rekabet etme gibi temel yeteneklerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle sağlık kurumlarının en önemli insan kaynaklarından biri olan hemşirelerin değişim yorgunluğu yaşama nedenlerini belirlemenin ve bu nedenleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirecek gerekli önlemleri almanın sağlık hizmetlerinin eş zamanlı, kaliteli, verimli, faydalı ve hasta esaslı hizmet felsefesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak sağlık kurumları yöneticilerine ve gelecekte konu ile ilgili çeşitli çalışmalar yapmayı planlayan araştırmacılara sunulabilecek öneriler aşağıda maddeler halinde belirtilmiştir:

➤ Araştırmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuç hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin azaltılmasına yönelik önlemler alınması gerektiğine işaret etmektedir. Bu kapsamda sağlık kurumu yöneticileri memnuniyet anketleri ya da yüz yüze görüşmeler gibi proaktif yöntemlerle hemşirelerin değişim yorgunluğu yaşamalarına neden olan faktörleri belirleyebilirler. Bununla birlikte literatürde değişim yorgunluğunun temel nedeninin değişim girişimlerinin hızı ve sıklığı olduğu belirtildiğinden (Scott-Morgan ve diğerleri, 2001, s. 12), sağlık kurumu yöneticileri istikrarı hedef alan sürekli fakat daha küçük değişim girişimlerini tercih ederek ya da değişim mühendisliği gibi örgütün tamamında meydana gelebilecek makro dönüşümlerden ziyade, mevcut iş modellerinin yeniden yapılandırılması gibi uygulamaları gerçekleştirerek hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerini azaltabilirler. Ayrıca yöneticiler değişim girişimlerinin aynı anda gerçekleşmek zorunda olup olmadığına ya da değişimin hızı ve miktarının zaman içerisinde kolaylıkla yönetilip yönetilemeyeceğine yönelik soruların cevaplarını arayarak değişim sürecini daha kontrollü yönetebilirler ve böylelikle bu sürecin hemşireler üzerindeki olası olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilirler.

➤ Araştırmada ameliyathane biriminde çalışan hemşirelerin cerrahi birimlerde çalışan hemşirelere göre daha fazla değişim yorgunluğu yaşadıkları belirlenmiştir. Sağlık sektöründe değişimin en fazla yaşandığı alanların başında teknolojik gelişmeler yer almaktadır. Ameliyathaneler de teknolojik alt yapı ile donatılmış malzemelerin ve cihazların kullanıldığı hizmet alanlarının başında gelmektedir. Bu servislerde çalışan hemşirelerin yorgunluk yaşamalarının temelinde teknoloji ağırlıklı uygulamaların ve bu uygulamalarda yaşanan sürekli değişim girişimlerinin yer aldığı düşünülmektedir. Dolayısıyla sağlık kurumu yöneticileri değişim süreci öncesinde hizmet içi eğitim ve seminer gibi destek programlarıyla değişen teknolojik cihazlar ve malzemeler başta olmak üzere gerçekleştirilecek bütün uygulamalar konusunda bilgi vererek hemşirelerin değişim yorgunluklarını en aza indirebilirler.

➤ Araştırmada acil servislerde çalışan hemşirelerin cerrahi birimlerde çalışan hemşirelere göre daha fazla değişim yorgunluğu yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun nedeninin acil birimlerde çalışan hemşirelerin iş yüklerinin fazla olmasından

kaynaklandığı ve bu kapsamda öncelikle hemşirelerin iş yüklerinin artmasına yönelik gerekli önlemlerin alınması gerektiği düşünülmektedir. İş yükünün azaltılması konusunda 2003 yılında hayata geçirilen SDP'nin temel bileşenlerinden biri olan ve çeşitli sebeplerle uygulamada hayat bulamayan etkili bir sevk zincirinin oluşturulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Ayrıca acil servislerde triyaj uygulamalarının olduğu ve bu uygulamalara yönelik yaşanan değişimlerin hemşirelerin iş yükünü artırdığı düşünüldüğünde; sağlık kurumu yöneticileri iş akış şemalarından yararlanarak hemşirelerin görev tanımlarını detaylı bir şekilde yapabilir ve yetenekle uyumlu iş paylaşımı ya da iş etüdü gibi yöntemlerden yararlanarak hemşireler arasındaki iş dağılımını dengeleyebilirler.

➤ Araştırmada değişim yorgunluğunun artmasına bağlı olarak hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin arttığı görülmüştür. Daha önce de belirtildiği üzere değişimin hızı, sıklığı ve sayısının artmasına bağlı olarak yaşanan değişim yorgunluğu çalışanların zaman, bilgi ve yetenek gibi bireysel kaynakları üzerinde baskı oluşturarak tükenmişliğe neden olabilmektedir. Bu durumda sağlık kurumu yöneticileri hemşireleri değişim sürecinde özellikle işin gerektirdiği malzemeler başta olmak üzere diğer kaynaklar açısından destekleyebilirler.

➤ Araştırma kapsamında hemşirelerin değişim yorgunluklarının artmasıyla örgütsel bağlılıklarının azaldığı tespit edilmiştir. Değişimin amaçları doğrultusunda çalışanların özverili davranışlarını teşvik edeceğinden örgütsel bağlılığın artırılmasının önem arz ettiği düşünüldüğünde; sağlık kurumu yöneticilerinin hemşirelerin yorgunluk düzeylerini azaltmak ve örgüte olan bağlılıklarını artırmak için değişim girişimlerinin her aşamasını dikkatle izlemeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Hemşirelerin örgütün bir parçası olduklarına dair inanışlarının artması ve böylelikle örgüte olan bağlılıklarının kuvvetlendirilmesi konusunda değişim çabalarının başarı oranlarının ölçülmesi ve bu oranların çalışanlarla paylaşılması gibi uygulamalar gerçekleştirilebilir. Bunun yanı sıra ödül gibi motive edici faktörlerle hemşirelerin değişim sürecine uyumları kolaylaştırılarak yorgunlukları azaltılıp örgüte olan bağlılıkları artırılabilir.

➤ Araştırmada hemşirelerin değişim yorgunluğu düzeylerinin artmasıyla işten ayrılma niyetlerinin de arttığı tespit edilmiştir. Belirsizliğin yoğun bir şekilde hissedildiği değişim sürecinde çalışanların mevcut kaynaklarını tüketmelerinin ve yeni kaynak yaratma konusunda endişe ve kaygı bozukluğu yaşamalarının değişim yorgunluğuna ve uzun vadede ise işten ayrılma niyetinde artışa neden olması beklenen bir durumdur. Bu nedenle sağlık kurumu yöneticileri belirsizliğe bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel problemlerin tespit edilmesi açısından özellikle geçmişteki değişim tecrübelerini dikkate alarak değerlendirmeler yapabilirler veya veriye dayalı saha araştırmaları yaparak değişim girişimlerinin hemşireler üzerindeki etkilerini izleyebilirler.

➤ Çalışmada hemşirelerin değişim yorgunlukları ile örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasında tükenmişliğin kısmi aracı etkisinin olduğu ortaya koyulmuştur. Bir diğer ifade ile; hemşirelerin değişim yorgunluklarının artmasıyla tükenmişlik düzeyleri artmakta, tükenmişlik düzeylerinin artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetleri artmakta ve örgütsel bağlılıkları azalmaktadır. Bu ilişkilere yönelik getirilecek olan öneri hemşirelerin tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasını sağlamak olacaktır. Bu kapsamda hemşirelerin tükenmelerine neden olan faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlere yönelik önlemlerin alınması önerilebilir. Örneğin; çalışanlar iş doyumları yüksek olduğunda ve yöneticileri tarafından desteklendiklerinde daha esnek hareket ederek değişim sürecini daha kolay yönetebilmekte ve dolayısıyla tükenmişlik düzeyleri azalabilmektedir. Bu nedenle sağlık kurumu yöneticileri güçlü kurumsal değerler, sağlıklı bir iş yeri kültürü ve sağlıklı yaşam programları ile esnekliği artırarak ve aynı zamanda değişim sürecinde etkili iletişim kanallarıyla hemşireleri her anlamda destekleyerek tükenmişliğin önüne geçebilirler. Ayrıca tükenmişliğe neden olan faktörlerden çalışma saatlerinin fazla olması, iletişim eksikliği ve azalan yönetsel destek gibi hemşirelerin çalışma koşullarına ilişkin yaşamış oldukları problemler tespit edilerek çözüm odaklı birtakım yaklaşımlar geliştirilebilir.

➤ Araştırmada hemşirelerin klan ve adhokrasi kültürlerine yönelik algılarının artmasıyla değişim yorgunluğu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin azaldığı, örgütsel bağlılıklarının ise arttığı elde edilen bir diğer bulgudur. Bir örgüt

içerisinde tüm çalışanları bir arada tutan ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için eş güdümlü çalışmalarını sağlayan temel bağ hiç şüphesiz paylaşılan kültürdür. Bu kültür türlerinden klan ve adhokrasi kültürleri yatay iletişimin ağırlıkta olduğu, çalışan fikirlerinin dikkate alındığı, değişim ve dönüşüm faaliyetlerinin çalışanlar açısından fırsat olarak değerlendirildiği, yönetici veya liderlerin aileden biri olarak kabul edildiği daha esnek ve organik yapıları örgütlerde hâkim olan kültür türleridir. Dolayısıyla bu tür örgütlerde genellikle değişime bağlı yorgunluk yaşama, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin oldukça düşük ve örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur. Bu doğrultuda sağlık kurumu yöneticilerinin klan ve adhokrasi kültürlerinin temel pozitif dinamiklerini dikkate alarak yönetim anlayışlarını, uygulamalarını ve temel felsefelerini yeniden gözden geçirmeleri ve özellikle çalışan unsurunun dikkate alındığı bir örgüt iklimi oluşturmaları büyük önem arz etmektedir.

➤ Araştırmada hemşirelerin çalışan fikirlerinin genellikle göz ardı edildiği, otoriter bir yönetim anlayışı, dikey bir iletişim mekanizması ve yazılı kurullarla belirlenmiş iş yapma usul ve esasları ile karakterize edilen hiyerarşi ve pazar kültürü türlerine yönelik algılarının artmasıyla değişim yorgunluğu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı, örgütsel bağlılıklarının ise azaldığı belirlenmiştir. Bu kapsamda sağlık kurumları yöneticilerine özellikle hemşirelerin değişim yorgunluklarını önleyebilmek için farklı değişim girişimleri arasında uyumun yer aldığı, geleneksel yöntemlerin aksine, saygı ve anlayışı felsefe edinen ilişkiler geliştirilerek hemşireleri motive edecek modern liderlik davranışlarının sergilendiği, uzman odaklı yaklaşımlar yerine çalışanların katılımını esas alan, kültürel değerlere vurgu yapan, yapılardan ziyade çalışan davranışlarına ve düşüncelerine önem veren bir örgüt felsefesini benimsemeleri önerilebilir. Bu durum hemşirelerin işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik düzeylerinin de azalmasını sağlayarak örgütsel bağlılıklarını artıracaktır. Ayrıca klan ve adhokrasi kültürlerinde olduğu gibi çalışan değerleri örgütün temel değerleri ile uyumlu hale getirilerek güven ve sadakatin temel alındığı daha takım ruhlu sinerjik çalışma ortamları oluşturulabilir ve böylece değişim yorgunluğu, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi problemlerin önüne geçilebilir.

➤ Yapılan bu çalışmada değişim yorgunluğu ile örgüt kültürü, tükenmişlik, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda değişim yorgunluğu ile değişime direnç, değişim sinizmi, iş yaşam kalitesi ve iş tatmini gibi farklı değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenebilir.

➤ Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda değişim yorgunluğu kavramını daha derinlemesine ele alan nitel çalışmalar da yapılabilir.

➤ Yapılan araştırma sağlık profesyonelleri içerisinde hemşireler üzerinde yürütülmüştür. Gelecekte yapılacak araştırmalarda değişim yorgunluğunun hekim, laborant, acil tıp teknisyeni gibi diğer sağlık çalışanları üzerinde de yapılması sağlık sektöründe yaşanan değişimlerin olası etkilerini sistemin bütünü açısından değerlendirmeye olanak tanıyabilir.

➤ Mevcut araştırma bir kamu hastanesinde yürütülmüştür. Benzer çalışmalar özel hastane çalışanları üzerinde de gerçekleştirilebilir ya da kamu ve özel hastane çalışanlarını birlikte kapsayacak bir çalışma ile daha geniş çözüm önerileri getirilebilir.

Sonuç olarak kalifiye hemşire açığının giderek artış gösterdiği düşünüldüğünde, sağlık hizmetlerinin önemli bir girdisi konumunda olan hemşirelerin kaliteli hizmet vermelerinin önünde engel teşkil eden değişim yorgunluğu kavramını dikkate almak ve nedenlerine yönelik çözüm odaklı yaklaşımlar sunmak oldukça önemli bir gerekliliktir. Ayrıca özenli, dikkatli ve verimlilik esaslı çalışması istenilen hemşirelerin değişim sürecinden beklentilerinin dikkate alınması ve bu süreçte karşılaştıkları her türlü problemin çözülmesi konusunda destek görmeleri gerekmektedir. Bu amaçla Erzincan'da bir kamu hastanesinde gerçekleştirilen bu çalışmanın sağlık kurumları yöneticileri açısından değişim yorgunluğuna neden olan faktörlerin belirlenmesi ve çözüme kavuşturulması bağlamında alana katkı sağlaması beklenmektedir.

KAYNAKÇA

- Abbas, G. J. (2018). *The impact of employee job satisfaction in organizational change: a study in ministry of higher education and scientific research in Erbil-Iraq*. Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Abdel, G., & Mohamed, M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the new valley governorate about mobile extension. *Annals of Agricultural Sciences*, 59(2), 297-303.
- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review* (July–August), 75–79.
- Abrahamson, E. (2004). Managing change in a world of excessive change: counterbalancing creative destruction and creative recombination. *Ivey Business Journal, Improving the Practice of Management*, January/February, 1-9.
- Abrahamson, E. (2004b). Avoiding repetitive change syndrome. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 93-95.
- Acar Yaşar, J. (2017). *Hemşirelerin Örgütsel Değişime Yönelik Tutumlarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G., & Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Ace, W., & Parker, S. (2010). Overcoming change fatigue-overcoming change fatigue engagement. *OD Practitioner*, 42(1), 21-25.

- Açıkgöz, B. (2006). *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi, Zonguldak.
- Adler, N. J., & Jelinek, M. (1986). Is “organizational culture” culture bound?, *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- Agard, K. A. (2010). *Leadership in nonprofit organizations: a reference handbook*. California: Sage Publications, 917-984.
- Akbolat, M., Kahraman, G., & Öztürk, T. (2016). Sağlık Çalışanlarının İş Yaşamında Karşılaştıkları İş-Aile Çatışması Örgütsel Bağlılıklarını Etkiler mi?: Sakarya İli Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(2), 153-169.
- Akça, F. (2008). *Örgütsel Tükenmişlik ve Stres*. (M. Özdevecioğlu & H. Karadal (Ed.)), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. Ankara: İlke Yayınevi.
- Akdeniz, B. (2018). *Örgüt Kültürü ile Güvenlik Kültürü İlişkinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İncelenmesi: Bir Maden İşletmesinde Uygulama*. Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Akhtar, S., Ibrahim, M., Riaz, M., & Hussain, S. M. (2015). Impact of organizational culture and emotional intelligence on educational sector performance. *Research on Humanities and Social Sciences*, 5(15), 91-95.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Alagöz, G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Antalya İli Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Aldhuwaihi, A., & Shee, H. (2015). Organisational culture and employee turnover in Saudi Arabian banks. *International Journal of Management*, 4(4), 1-19.
- Alexanderson, K., & Norlund, A. (2004). Sickness absence-causes, consequences and physicians' sickness certification practice. A systematic literature review by swedish council on technology assessment in health care. *Scandinavian Journal of Public Health, Supplement*, 63, 1-263.
- Alizadeh, S., & Panahi, F. (2013). Organizational culture constructs in the development of organizational trust. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3(8), 3238-3243.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Almutairi, B. A., Alraggad, M. A. A., & Khasawneh, M. (2020). The impact of servant leadership on organizational trust: the mediating role of organizational culture. *European Scientific Journal ESJ*, 16(16), 1-10.
- Al-Nimran, M. Y. (2006). *Managing change and modern challenges of the director, contemporary vision of the 21st century manager*. Applied Study on Saudi Arabian Airlines: Amman Jordan.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (4. Gözden Geçirilmiş Bs.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpöz, E., Güneri, P., Sürgevil, O., & Çankaya, H. (2008). Burnout syndrome in a dentistry faculty: effect of sociodemographic and academic factors. *Hacettepe Dış Hekimliği Fakültesi Dergisi*, 32(3), 18-28.

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163-188.
- Alsaqri, S. H. (2014). *A survey of intention to leave, job stress, burnout and job satisfaction among nurses employed in the ha'il region's hospitals in Saudi Arabia*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, RMIT University Melbourne, Australia.
- Altındağ, Ö., & Yıldız, A. (2020). Türkiye'de Sağlık Politikalarının Dönüşümü. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 157-184.
- Altıntop, M. Y. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Karşı Tepkileri ile Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: the role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177-192.
- Andriopoulos, C., & Dawson, P. (2009). *Managing change, creativity and innovation*. Great Britain: Sage Publications.
- Antep, Z. (2018). *Yalın Yönetim Araçlarını Uygulayan Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim ve İş Performansı İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Arık, Ö. (2017). *Çalışanların Bilgi Yönetim Sistemlerinde Değişime Karşı Direnç, Algı ve Tutumlarının İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.

- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Arslan, E. T., & Durgun, G. (2020). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvene Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 22-37.
- Aslan, Z., & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 7(3), 482-507.
- Aslan, Ş., & Kurşun, A. (2020). Yetenek Yönetimi ile Örgüt Kültürü İlişkisinde Duygusal Zekâ Liderliğinin ve Psikolojik Sözleşmenin Aracı Rolü. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(1), 165-190.
- Aswathhapa, K. (2009). *Organizational behavior*. India: Himalaya Publishing House.
- Atasever, M. (2014). *Türkiye Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sağlık Harcamalarının Analizi (2002-2013 Dönemi)*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını.
- Atuahene, B. T. (2016). *Organizational culture in the Ghanaian construction industry*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kwame Nkrumah University, Ghana.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Aygün, Ş., & Özmutaf, M. (2020). Sosyal Medyanın Aracılık Rolü Bağlamında Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4), 427-449.
- Aydınlı, H. İ. (2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 79-99.

- Austin, M. J. (1997). The peer support group needed to guide organizational change processes. *New Directions for Higher Education*, 98, 57–66.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Aydıntan, B., & Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Azizoğlu, Ö., & Özyer, K. (2010). Polislerde Tükenmişlik Sendromu Üzerine Bir Ampirik Çalışma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 137-147.
- Babalola, M. T., Stouten, J., & Euwema, M. (2014). Frequent change and turnover intention: the moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 134(2), 311-322.
- Bae, M. J., Kim, C. Y., & Ryu, K. (2017). Effect of dietitian's perceived organizational culture on organizational commitment at hospital foodservices. *Journal of the Korean Dietetic Association*, 24(4), 431-452.
- Bahyudi, B., & Soehari, T. D. (2020). The impact of leadership and culture of organization to emotional intelligence by training of pt. xyz. *Akademika: Jurnal Teknologi Pendidikan*, 9(01), 17-31.
- Balay, R., Ahmet, K., & Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Bamford, D. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564.

- Banner, D. K., & Gagne, E. T. (1995). *Designing effective organizations: traditional and transformational views*. California: Sage Publications.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology, 21*, 217–236.
- Barnett, W. P., & Freeman, J. (2001). Too much of a good thing? product proliferation and organizational failure. *Organization Science, 12*(5), 539-558.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research-conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Laborpains: change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American Journal of Sociology, 106*(4), 960–1012.
- Barrett, P. (2001). Assessing the reliability of rating data. Retrieved from www.liv.ac.uk/~pbarrett/rater.pdf. (Erişim Tarihi: 27.10.2021).
- Baruch, Y., & Lambert, R. (2007). Organisational anxiety: applying psychological concepts into organisational theory. *Journal of Managerial Psychology, 22*, 84-99.
- Basım, H. N., & şeşen, H. (2009). Tükenmişliğin Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi, 35*, 41-60.
- Başaran, S. (2014). *Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, (İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Baulcomb, J. S. (2003). Management of change through force field analysis. *Journal of Nursing Management, 11*, 275–280.

- Baumann, A., Giovannetti, P., O'Brien-Pallas, L., Mallette, C., Deber, R., Blythe, J., Hibberd, J., & DiCenso, A. (2001). Healthcare restructuring: the impact of job change. *CJNL*, *14*(1), 14-20.
- Beaudan, E. (2006). Making change last: how to get beyond change fatigue. *Ivey Business Journal*, *70*(3), 1-7.
- Bellou, V. (2008). Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health, Organization and Management*, *22*(5), 496-509.
- Bernerth, J. B., Walker, H. J., & Harris, S. G. (2011). Change fatigue development and initial validation of a new measure. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, *25*(4), 321-337.
- Bessie, L., Marguis, C., & Huston, J. (2015). *Leadership roles and management functions in nursing: theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins. 8. Education, 162–177.
- Betül, A. (2022). Duygusal Zekâ ve Çalışanların Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Düzenleyici Etkisi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, *58*, 185-203.
- Bilgiç, Ş., & Şendir, M. (2014). Hemşirelik Bilişimi. *Cumhuriyet Hemşirelik Dergisi*, *3*(1), 24-28.
- Blake, I., & Jarvenpaa, J. (1991). Applications of global information technology: key issues for management. *Subject: Management, MIS Quarterly*, *15*(1), 33-34.
- Blanca, G., & Ramona, T. (2016). Change, resistance to change and organizational cynicism. *Studies in Business and Economics*, *11*(3), 47-54.

- Bolu, A., Erdem, M., & Öznur, T. (2014). Travma Sonrası Stres Bozukluğu. *Anatolian Journal of Clinical Investigation*, 8(2), 98-104.
- Bonalumi, N., & Fisher, K. (1999). Healthcare change: challenge for nurse administrators. *Nursing Administration Quarterly*, 23(2), 69–73.
- Boyas, J., Wind, L. H., & Kang, S. (2012). Exploring the relationship between employment-based social capital, job stress, burnout and intent to leave among child protection workers: an age-based path analysis model. *Children and Youth Services Review*, 34(1), 50–62.
- Bridges, W. (1991). *Managing transitions: making the most of change*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bridges, W., & Mitchell, S. (2000). Leading transition: a new model for change. *Leader to Leader*, 16(3), 30-36.
- Brown, M., & Cregan, C. (2008). Organizational change cynicism: the role of employee involvement. *Human Resource Management*, 47, 667-686.
- Brown, R. (2016). *Determining the relationship among change fatigue, resilience and job satisfaction of hospital staff nurses*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, South Dakota State University, Dakota.
- Brown, R., Wey, H., & Foland, K. (2018). The relationship among change fatigue, resilience and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3), 306-313.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230–258.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis III, J. W. (1985). When cultures collide: the anatomy of a merger. *Human relations*, 38(5), 477-500.

- Burton, N. W., Pakenham, K. I., & Brown, W. J. (2010). Feasibility and effectiveness of psychosocial resilience training: a pilot study of the ready program. *Psychology, Health & Medicine, 15*(3), 266-277.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2012). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Caldwell, R. (2003). Change leaders and change managers: different or complementary? *Leadership & Organization Development Journal, 24*(5), 285-293.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal of Management, 14*, 131–142.
- Calnan, M., Wainwright, D., & Almond, S. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and mental distress: a study of occupations in general medical practice. *Work & Stress, 14*, 297-311.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1981). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly, 26*(4), 525–544.
- Cameron, K. S. & Ettington, D. R. (1988). *The conceptual foundations of organizational culture*. New York: Agathon.
- Cameron, K. S., & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development, 5*, 23-58.
- Cameron, K. S. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management, 33*(2), 189-211.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

- Camilleri, J., Cope, V., & Murray, M. (2018). Change fatigue: the frontline nursing experience of large-scale organisational change and the influence of teamwork. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 655-660.
- Canadian Nurses Association. (2009). *Tested solutions for eliminating Canada's registered nurse shortage*. Ottawa, ON: Canadian Nurses' Association.
- Caner, A., & Aydintan, B. (2019). Duygusal Tükenmişliğin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1656-1662.
- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organisational culture and change: implementing person-centred care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 175-191.
- Carney, M. (2000). The development of a model to manage change: reflection on a critical incident in a focus group setting. An innovative approach. *Journal of Nursing Management*, 8, 265–272.
- Carney, M. (2004). Middle manager involvement in strategy development in not-for-profit organizations: the director of nursing perspective-how organizational structure impacts on the role. *Journal of Nursing Management*, 12, 13–21.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2013). Transformational leadership, relationship quality and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 942-958.
- Carvalho, C. R. S. P., Castro, M. A. R., Silva, L. P., & Carvalho, L. O. P. (2018). The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. *Rebrae*, 11(2), 201-215.

- Ceylan, A. A., & Sılığ, A. (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 43-55.
- Cheng, Y. C., & Walker, A. (2008). When reform hits reality: the bottleneck effect in Hong Kong primary schools. *School Leadership and Management*, 28(5), 505-521.
- Cho, Y. M. (2021). Relationship between basic psychological needs, positive psychological capital and psychological burnout depending on types of nursing organizational culture. *Journal of Digital Convergence*, 19(4), 413-421.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Choi, S., Jang, I., Park, S., & Lee, H. (2014). Effects of organizational culture, self-leadership and empowerment on job satisfaction and turnover intention in general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 20(2), 206-214.
- Chung, G. H., Choi, J. N., & Du, J. (2017). Tired of innovations? learned helplessness and fatigue in the context of continuous streams of innovation implementation. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1130-1148.
- Christion, T. K., & Stadlander, H. (2006). Strategically balanced change a key factor in modern management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(1), 6-20.
- Claire, W. (2006). Change management and quality. *Nursing Management*, 13(5), 23-25.
- Clarke, S. P. (2006). Organizational climate and culture factors. *Annual Review of Nursing Research*, 24(1), 255-272.

- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organisational identity strength, identification and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarch matter?. *Journal of Organisational Behavior*, 2, 585-605.
- Cork, A. (2005). A model for successful change management. *Nursing Standard*, 19(25), 40–42.
- Cotton, L. J., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2006). Beyond national culture: implications of cultural dynamics for consumer research. *International Marketing Review*, 23(3), 322-342.
- Crom, S., & Bertels, T. (1999). Change leadership: the virtues of deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(3), 162-168.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Cullen-Lester, K. L., Webster, B. D., Edwards, B. D., & Braddy, P. W. (2019). The effect of multiple negative, neutral and positive organizational changes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 124-135.
- Cumblér, E., & Pierce, R. (2017). The search for perpetual motion: fatigue, friction, and drag in quality improvement. *Quality Management in Health Care*, 26(3), 129-130.
- Cutcliffe, J., & Bassett, C. (1997) Introducing change in nursing: the case for research. *Journal of Nursing Management*, 5, 241–247.

- Çağlıyan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi (Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Çakar, S. (2020). *Örgüt İkliminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Duygusal Emeğin Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Çakıroğlu, O. Ç., & Harmancı, A. K. (2016). Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın Sağlık Sistemi ve Sağlık Çalışanları Üzerindeki Etkileri. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(3), 37-43.
- Çalık, N. (2015). *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Ankara Dışkapı Yıldırım Beyazıt Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Çalışkan, N. (2019). *Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Değişim ve İş Güvencesizliği Alguları Arasındaki İlişkide İstihdam Edilebilirliğin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Çam, O. (1991). *Hemşirelerde Tükenmişlik Sendromunun Araştırılması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Çam, M. O., & Engin, E. (2017). Hemşirelerde Tükenmişlik. *Journal of International Social Research*, 10(51), 501-507.
- Çamlıca, T., & Kartal, H. (2021). Hemşirelik Eğitiminin Tarihsel Gelişimi. *Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi*, 29(1), 142-147.
- Çapraz, B. (2009). *Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.

- Çapri, B. (2006). Tükenmişlik Ölçeği'nin Türkçe Uyarlama Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 62-77.
- Çavuşoğlu, S. (2014). *Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir' deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çelik, Y. (2012). *Sağlık Kurumları ve Değişen Çevresi, Sağlık Kurumları Yönetimi-1*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Çelik, M., & Yıldız, B. (2018). Hemşirelerde Mesleki Bağlılık, Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Sektörü ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 47-75.
- Çınaroğlu, S. (2017). Kamu ve Özel Sağlık Hizmetlerinin Seçimini Etkileyen Faktörler: Teorik Bir İnceleme. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(2), 259-274.
- Dadgar, H., Barahouei, F., Mohammadi, M., Ebrahimi, M., & Ganjali, A. (2013). The relationship between organizational culture, job satisfaction, organizational commitment and intention to stay of health personnel's of Zahedan University of medical sciences. *World Applied Sciences Journal*, 21(8), 1220-1228.
- Daft, R. L., Murphy, J. & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design*. North Way: Cengage Learning Business Press.
- Daft, R.L. (2015). *Örgüt Kuramları ve Tasarımlarını Anlamak*. (10. Basımdan Çeviri), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Dastmalchian, A., Sangho, L., & Ignace, N. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the competing values framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.

- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. (Çeviri: Kemal Tosun Başkanlığında Tomris Somay, Fulya Akyar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Dawson, P. (1995). Implementing quality management: some general lessons on managing change. *Asia Pacific Journal of Quality*, 4(1), 35-46.
- Deegan C., Watson A., Nestor G., Conlon C., & Connaughton F. (2005). Managing change initiatives in clinical areas. *Nursing Management*, 12(4), 24–29.
- Delmatoff, J., & Lazarus, I. R. (2014). The most effective leadership style for the new landscape of healthcare. *Journal of Healthcare Management*, 59(4), 245–249.
- Demir, Ö. (2019). *Kamu Hastanelerinde ve Özel Hastanelerde Yapılan Dış Çevre Analizinin Vizyon ve Misyon Oluşturma İle İlişkisi Hakkında Yönetici Görüşleri (Ankara İlinde Bir Uygulama)*. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Demirci, B. (2017). *Restoran İşletmelerinde Rol Stresi ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. Doktora Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Demirel, E. T., & Derin, N. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530.
- Demirel, Y., Tohum, E. U., & Kartal, Ö. (2017). Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Araştırma. *Kastamonu University Journal of Economics & Administrative Sciences Faculty*, 18(1), 444-461.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y., & Küçük, Ö. (2016). Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.

- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “resistance to change”. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 25–41.
- Deschenes, S. (2019). *Change fatigue and leadership influences*. Yüksek Lisans Tezi, Middle Tennessee State University, USA.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- De Vries, M. S., & De Vries, M. S. (2021). Repetitive reorganizations, uncertainty and change fatigue. *Public Money & Management*, 1-10.
- Dilkes, J., Cunningham, C., & Gray, J. (2014). The new Australian curriculum, teachers and change fatigue. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(11), 45-64.
- Dinçer, Ö. (2013). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri*. (3. Baskı), İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Dinçerol, C. (2013). *Tükenmişlik Sendromunun Mesleki Tükenmişlik ve İş Tükenmişliği Açısından İncelenmesi: Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dool, R., (2006). *Change fatigue: the impact of persistent change initiatives on job satisfaction*. Adelphia: University of Maryland (UC).
- Dossey, B. M. (2008). Theory of integral nursing. *Advances in Nursing Science*, 31(1), 52-73.
- Dönmez, P. (2019). *Örgüt Kültürü ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Drucker, P. F. (2014). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ. Bahçivangil ve G. Gorbun) (4. Baskı). Epsilon Yayıncılık: İstanbul.

- Droogenbroeck, V. F., Spruyt, B., & Vanroelen, C. (2014). Burnout among senior teachers: investigating the role of workload and interpersonal relationships at work. *Teach Teach Educ.* 43, 99-109.
- Dubinsky, A. J., Michaels, R. E., Kotabe, M., Lim, C. U., & Moon, H. C. (1992). Influence of role stress on industrial salespeople's work outcomes in the United States, Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 77-99.
- Duck, J. D. (1999). *Değişim Yönetimi*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayıncılık.
- Dude, D. J. (2012). *Organizational commitment of principals: the effects of job autonomy, empowerment and distributive justice*. Doktora Tezi, The University of Iowa, ABD.
- Dugan, J., Lauer, E., Bouquot, Z., Dutro, B., Smith, M., & Widmeyer, G. (1996). Stressful nurses: the effect on patient outcomes. *Journal of Nursing Care Quality*, 10, 46-58.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Durna, U., & Veysel, E. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dursun, S. (2000). *Öğretmenlerde Tükenmişlik ile Yükleme Biçimi, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi ve Hizmet Süresi Değişkenleri Arasındaki Yordayıcı İlişkilerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Dwyer, S., Richard, O. C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: the influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019.

- Ead, H. (2015). Change fatigue in health care professionals- an issue of workload or human factors engineering?. *Journal of Peri Anesthesia Nurses*, 30(6), 504-515.
- Edwards, N., & Saltman, R. B. (2017). Re-thinking barriers to organizational change in public hospitals. *Israel Journal of Health Policy Research*, 6, 8.
- Ekingen, E., & Yıldız, A. (2021). Değişim Yorgunluğu Ölçeği Türkçe Versiyonunun Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 43(6), 572-581.
- Elbek, O., & Adaş, E. B. (2009). Sağlıkta Dönüşüm: Eleştirel Bir Değerlendirme. *Türkiye Psikiyatri Derneği Bülteni*, 12(1), 33-44.
- Elewa, A. H., & El Banan, S. H. A. (2019). Organizational culture, organizational trust and workplace bullying among staff nurses at public and private hospitals. *International Journal of Nursing Didactics*, 9(04), 10-20.
- Ellis, B. R. (2019). *The trauma in organizational change: correlation study of change fatigue and ptsd in the workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Regent University, USA.
- El-Nahas, T., Abd-El-Salam, E. M., & Shawky, A. Y. (2013). The impact of leadership behaviour and organisational culture on job satisfaction and its relationship among organisational commitment and turnover intentions. A case study on an Egyptian company. *Journal of Business and Retail Management Research*, 7(2), 1-31.
- Elving, W. J. L., Hansma, L. D., & Boer, M. G. (2011). Bohica; bend over here it comes again. the construction and application of a measurement of change fatigue. *Teorija in Praska*, 6, 1628-1647.
- Emerson, D. J. (2013). *Organizational culture, job satisfaction and turnover intentions: the mediating role of perceived organizational support*. Doktora Tezi, Virginia Commonwealth University, ABD.

- Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, Y., Bayram, S., & Deniz, L. (2007). Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-14.
- Eren, E. (2004). *Yönetim Psikolojisi ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Beta Basım Yayın.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erez, B. (2018). *Örgüt Kültürünün Personel Güçlendirme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Antalya.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. R. Bayraktar, İ. Dağ (Ed) VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. *Türk Psikologlar Derneği Yayını*, Ankara.
- Ergöl, Ş. (2015). Nursing education in higher education in Turkey. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(3), 152-155.
- Erkal, E. A. (2020). *İşte Var Olamama Bağlamında Örgütsel Sinizmin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Atatürk Üniversitesi Helitam Örneği*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Eroğlu, E., & Sarıkamış, Ç. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Başarı Teknik Servis A. Ş.'de Bir Uygulama. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 32, 53-66.

- Erol, F. (2018). *Yenilikçi Örgüt Kültürünün Sinizm Algısına Etkisi: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Estabrooks, C., Midodzi, W., Cummings, G., Ricker, K., & Giovannetti, P. (2005). The impact of hospital nursing characteristics on 30-day mortality. *Nursing Research*, *54*, 74–84.
- Eşenli, G., & Aktel, M. (2019). Yönetimde Örgüt Kültürü ile Mobbing İlişkisinin Yeri ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *24*(3), 525-549.
- Evde Bakım Hizmetleri Sunumu Hakkında Yönetmelik. (2005). *T. C. Resmi Gazete*, *25751*, 10 Mart 2005.
- Ezirim, C., Nwibere, B. M., & Emecheta, B. C. (2012). The influence of corporate culture on organizational commitment: the nigerian experience. *International Journal of Business and Public Administration*, *9*(3), 155-180.
- Faiz, E. (2019). Aşırı İş Yükü ve Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Satış Personelleri Üzerinde Bir Araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, *10*(1), 26-38.
- Falkenberg, J., Stensaker, I., Meyer, C. B., & Haueng, A. C. (2005). When change becomes excessive. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development*. Oxford, UK: Elsevier (JAI Press), *15*, 31-62.
- Farber, B. A. (2000). Treatment strategies for different types of teacher burnout. *Journal of Clinical Psychology*, *56*(5), 675-689.

- Fedai, R. (2019). Sağlıkta Dönüşüm Programının Öncesi: Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Gelişimi (1923-2003). *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 2010-2032.
- Ferguson, E. (2011). *Change fatigue: myth or reality?* Crelos Change Mastery Series, p.07.02.2021. Erişim yeri: <http://www.crelos.com/newsimages/change-fatigue-article.pdf>. Erişim Tarihi: 07.02.2021.
- Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
- Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of organizational behaviour*. (Fourth Edition). New York: Oxford University Press.
- Freedman, M. (1992). Initiative fatigue. *Journal of Strategic Change*, 1, 89-91.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issue*, 30, 159-165.
- Friedman, M. J., Resick, P. A., Bryant, R. A., & Brewin, C. R. (2011). Considering ptsd for dsm-5. *Depression and Anxiety*, 28, 750-769.
- Firuzjaeyan, A. A., Firuzjaeyan, M., & Sadeghi, B. (2015). A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment based on Allen and Meyer model (Case study: High school teachers of Bandpey region). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 1-9.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2010). Managing employee withdrawal during organizational change: the role of threat appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Fukami, C. V., & Larson, E. W. (1984). Commitment to company and union; parallel models. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 367-371.

- Fulbrook, P., Albarran, J. W., Baktoft, B., & Sidebottom, B. (2012). A survey of European intensive care nurses' knowledge levels. *Int J Nurs Stud.*, 49(2), 191-200.
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. *Organization Studies*, 7(2), 117-134.
- Gaines, J., & Jermier, J. M. (1983). Emotional exhaustion in a high stress organization. *Academy of Management Journal*, 26(4), 567-586.
- Garon, M. (2010). *Change and innovation. Huber D.L. (Ed.). Leadership and Nursing Care Management*. 4. Edition, Saunders Elsevier, Missouri. 55-77.
- Garr, M. C. (1997). *Organizational culture as a predictor of organizational commitment*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Saint Louis University, ABD.
- Garside, P. (2004). Are we suffering from change fatigue? *Quality and Safety in Healthcare*, 13, 89-90.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Asheboro. NC: Statistical Publishing Associates.
- Gedük, E. A. (2018). Hemşirelik Mesleğinin Gelişen Rollerini. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi*, 5(2), 253-258.
- Geurts, S., Schaufeli, W., & De Jonge, J. (1998). Burnout and intention to leave among mental health-care professionals: a social psychological approach. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 17(3), 341-362.
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

- Global Talent Trends Report, (2019). Erişim yeri: <https://www.marshmcclennan.com/content/dam/mmc.web/insights/publications/2019/feb/gl-2019-global-talent-trends-study.pdf>. Erişim Tarihi: 23.09.2021.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18(3), 691-702.
- Golden, B. (2006). Transforming healthcare organizations. *Healthcare Quarterly*, 10, 10-19.
- Goodman, E., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organizational Development Journal*, 19(3), 58-68.
- Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilim İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Onsekizmart Üniversitesi, Çanakkale.
- Grenier, S., Barrette, A. M., & Ladouceur, R. (2005). Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: similarities and differences. *Personality and Individual Differences*, 39, 593–600.
- Griffith-Cooper, B. & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Academic Review*, 2(1), 37-56.

- Gül, İ. (2014). *Hastane Çalışanlarının Örgütsel Değişime Bakış Açılarının İncelenmesi: Afyonkarahisar İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.
- Gün, G. (2016). Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Akademik İzdüşüm*, 1(1), 28-55.
- Gürbüz, S., & Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk Edilmeli mi?. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018*. Isparta.
- Gürbüz, S. (2020). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Hahs-Vaughn, D. L., & Lomax, R. G. (2020). *An introduction to statistical concepts* (4th Ed.). New York: Routledge.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Hallberg, I. R. (2006). Challenges for future nursing research: providing evidence for healthcare practice. *International Journal of Nursing Studies*, 43, 923-927.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.

- Hansson, A., Vingard, E., Arnetz, B. B., & Anderzen, I. (2008). Organizational change, health and sick leave among health care employees: a longitudinal study measuring stress markers, individual and work site factors. *Work & Stress*, 22, 69-80.
- Harvey, D. F., & Brown, D. R. (1988). *An experimental approach to organization development*. (3rd Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Hemşirelik Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun. (2007). *T. C. Resmi Gazete*, 26510, 25 Nisan 2007.
- Hemşirelik Yönetmeliği. (2010). *T. C. Resmi Gazete*, 275158, 8 Mart 2010.
- Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2011). *T. C. Resmi Gazete*, 27910, 19 Nisan 2011.
- Hendryadi, S. S., & Purwanto, B. (2019). Bureaucratic culture, empowering leadership, affective commitment and knowledge sharing behavior in Indonesian government public services. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-12.
- Henry, A. (2007). *Inspiring tomorrow's leaders today: breaking down generational barriers at work*. China: Messenger.
- Hernandez, J. S., Dale, J. C., Bennet, K. E., & Varkey, P. (2010). Challenges and opportunities for medical directors in pathology and laboratory medicine standardization, integration and innovation. *Am J Clin Pathol*, 133, 8-13.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management organizational behavior: utilizing human resources*. (Third Edition). New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community and the nested self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Attitudes*. CA, Sage: Beverly Hills.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On cultural change: using the competing values framework to help leaders execute a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32(1), 29-50.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviours. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 351-362.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Huselid, M. A., & Day, N. E. (1991). Organizational commitment, job involvement and turnover: a substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 380-391.

- Hussey, D. E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. (Çev. T. Savaşer). İstanbul: Rota Yayınları.
- Hwang, J., & Christensen, C. M. (2008). Disruptive innovation in health care delivery: a framework for business-model innovation. *Health Aff.* 27(5), 1329–1335.
- Idrus, A., Armanu, A. S., & Rohman, F. (2015). The role of bureaucratic leadership, organizational culture and organizational commitment on organizational performance (study on the local government task force/skpd's financial administration officials in Jayapura city government). *European Journal of Business and Management*, 7(19), 8-16.
- Im, M., Sung, Y. H., & Jung, J. (2017). Relationship among types of nursing organizational culture, self-leadership and burnout as perceived by perioperative nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(2), 170-180.
- Iverson, R. D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.
- İlçe, A., Soysal, G. E., & Turgut, A. (2018). Ameliyathane Çalışanları İçin Dinlenme: Göz Ardı Edilen Bir Konu. *Abant Tıp Dergisi*, 7(3), 61-67.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Yayıncılık.
- Jacobs, G., Van Witteloostuijn, A., & Christe-Zeyse, J. (2013). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26(5), 772-792.
- Jalees, T., & Ghauri, S. (2016). Influence of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and turnover intention: a study on a Pakistani Private University. *Market Forces*, 11(1), 11-26.

- Jang, J. H., Lee, Y. S., & Moon, A. E. (2011). The effects of organizational culture and self-leadership on organizational effectiveness in oral health professional. *Journal of Korean Society of Dental Hygiene, 11*(3), 395-404.
- Jeffrey, D. A. (2015). *Testing the technology acceptance model 3 (tam 3) with the inclusion of change fatigue and overload, in the context of faculty from seventh-day adventist universities: a revised model*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Andrews University, Michigan.
- Johnson, D. M. (2004). Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements. *International Journal of Quality & Reliability Management, 21*(2), 154–174.
- Johnson, K. J., Bareil, C., Giraud, L., & Autissier, D. (2016). Excessive change and coping in the working population. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 739-755.
- Johnson, K. J. (2016). The dimensions and effects of excessive change. *Journal of Organizational Change Management, 29*(3), 445-459.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies, 42*(2), 361-386.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal, 4*, 427–439.
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment and turnover intention-the effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership and Organization Development Journal, 31*(6), 482-500.

- Joudeh, M. A. (2009). *Total quality management, concepts and applications*. (4th Edition). Amman-Jordan: Dar Wael Publishing and Distribution.
- Jourdain, G., & Chênevert, D. (2015). The moderating influence of perceived organizational values on the burnout-absenteeism relationship. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 177-191.
- Jung, J., & Kim, Y. (2012). Causes of newspaper firm employee burnout in Korea and its impact on organizational commitment and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3636-3651.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *İstanbul Tıp Fakütesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kanten, P., Kanten, S., Ozer, A., & Bulbul, F. (2018). The effect of work life quality on emotional exhaustion and job embeddedness: the role of perfectionism. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 7, 31-38.
- Kapping, M. (2021). *Change fatigue, job satisfaction and organizational commitment among nurses*. Doktora Tezi, Walden University, ABD.
- Karaca, B. S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Karakoç, F. Y., & Dönmez, L. (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası Dergisi*. 13(40), 39-49.
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan Örgütsel Değişim, Belirsizlik, İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31.
- Karasu, K. (2011). Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesinde Kamu Özel Ortaklığı. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66 (3), 217-262.

- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15, 1-2.
- Karcioğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1), 77-91.
- Katrancı, M., & Temel, S. (2018). İlkokul Öğrencilerine Yönelik Yazma Kaygısı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(24), 1544-1555.
- Kaur, G., & Lomash, H. (2015) Do public and private employees differ in empowerment perceptions? a comparative study. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(11), 907-911.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 96-110.
- Kayabaşı, Y. (2005). Bazı Değişlenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 152-166.
- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kezar, A., & Eckel, P. (2002). Examining the institutional transformation process: the importance of sensemaking, interrelated strategies and balance. *Research in Higher Education*, 43(3), 295-328.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Kıvanç, M. M. (2015). Evrensel Sağlık Bildirgeleri ve Türkiye’de Sağlık Reformları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(3), 162-166.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational citizenship behaviour: A case of South Korea’s public sector. *Public Organization Review*, 14, 397-417.
- Kim, N. H., & Cho, S. S. (2018). The effect of social welfare institutions’ organizational culture type on social workers’ burnout: analysis of the mediating effect of organizational conflict. *Health and Social Welfare Review*, 38(1), 335-364.
- Knani, M., & Fournier, P. S. (2013). Burnout, job characteristics and intent to leave: does work experience have any effect. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 4(4), 403-408.
- Kocaman, G., Seviğ, Ü., & Kubilay, G. (2008). Türkiye’de Hemşirelik Eğitim ve İnsan Gücü Planlaması Mevcut Durum ve 2013 Vizyonu. *Tıp-Sağlık Bilimleri Eğitim Konseyi Başkanlığı*, Ankara.
- Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Kokt, D., & Ramarumo, R. (2015). Impact of organizational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the free state province. *South Africa International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1198-1213.
- Komşuk, D. (2013). *Ameliyathanede Çalışan Hemşirelerde, Uyku Sorunlarının Tükenmişlik Düzeyine Etkisinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Korkmaz, S., & Çuhadar, U. (2017). Sağlık Hizmet Kalitesi ve Sağlık Kurumunu Tekrar Tercih Etme Niyeti Arasındaki İlişki: Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(1), 72-87.
- Koşar, D., & Yalçınkaya, M. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Yordayıcıları Olarak Örgüt Kültürü ve Örgütsel Güven. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 603-627.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, March-April: 59-67.
- Köroğlu, Ö., & Bahar, E. (2021). Sağlık Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Algılarının İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3453-3466.
- Köse, N. (2020). *Örgütsel Adaletin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*. Doktora Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara.
- Köseoğlu, Ö. (2014). *Örgüt Kültürü ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Kocaeli İli Gebze ve İzmit İlçeleri Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Kratina, S. H. (1990). *Organizational culture and head nurse leadership: the relationship to nurses' job satisfaction and turnover in hospital settings*. Doktora Tezi, Georgia State University, ABD.
- Kuean, W. L., Khin, E. W. S., & Kaur, S. (2010). Employees' turnover intention to leave: the malaysian contexts. *The South East Asian Journal of Management*, 4(2), 93-110.
- Kumar, M., & Singh, S. (2012). Roles of perceived exchange quality and organisational identification in predicting turnover intention. *IIMB Management Review*, 24, 5-15.
- Kuşaklı, B. Y., Ateş, A. Y., & Çetin, G. (2019). Hemşirelik Mesleğinin Kuşaklararası Değişimi ve Kuşakların Yönetimi. *Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hemşirelik Dergisi*, 1(3), 203-208.
- Kuşcu, P. Ç. (2011). *Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve ORS Örneği*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Kwakyie, E. O. (2018). Organisational culture and employee turnover: evidence from Ghana. *Journal of Economics, Management and Trade*, 21(2), 1-11.
- Kwon, M., & Kim, Y. (2015). The effects of emotional labor and nursing organizational culture on the empowerment among psychological nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 16(3), 2038-2046.
- Lambert, E. (2006). I want to leave: a test of a model of turnover intent among correctional staff. *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57- 83.

- Lee, D. (2020). Impact of organizational culture and capabilities on employee commitment to ethical behavior in the healthcare sector. *Service Business, 14*(1), 47-72.
- Lee, E., & Jang, I. (2020). Nurses' fatigue, job stress, organizational culture and turnover intention: a culture-work-health model. *Western Journal of Nursing Research, 42*(2), 108-116.
- Leuschke, E. E. (2017). *School culture and change fatigue in tennessee*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Middle Tennessee State University, ABD.
- Limon, İ. (2019). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yorgunluğu, Eğitim Politikaları Bağlamında Moral Yitimi ve İş Performansı Arasındaki İlişki*. Doktora Tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Limon, İ., Dilekçi, Ü., & Sipahioğlu, M. (2021). The relationship between change fatigue and job satisfaction of teachers: gender and experience as moderators. *i.e.: Inquiry in Education, 13*(2), 1-23.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal, 20*(7), 365-373.
- Lok, P., Westwood, R., & Crawford, J. (2005). Perceptions of organisational subculture and their significance for organisational commitment. *Applied Psychology, 54*(4), 490-514.
- Lone, M. A., & Nazir, U. (2020). Organisational culture and turnover intentions: a study of health sector. *International Journal for Research in Engineering Application & Management (IJREAM), 6*(9), 205-212.

- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Lutgen-Sandvik, P. (2008). Intensive remedial identity work: Responses to workplace bullying trauma and stigmatization. *Organizations*, 15(1), 97-119.
- Lyle, J. (2013). *The reality of reform: teachers reflecting on curriculum reform in western Australia*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edith Cowan University, Avustralya.
- Lyle, J., Cunningham, C., & Gray, J. (2014). The new Australian curriculum and teachers' change fatigue. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(11), 45-64.
- MacIntosh, R., Beech, N., McQueen, J., & Reid, I. (2007). Overcoming change fatigue: lessons from Glasgow's National Health Service. *Journal of Business Strategy*, 28(6), 18-24.
- Magano, K. D. (2021). *Investigating change fatigue, burnout, work engagement, organisational commitment and turnover intention in the south African insurance industry*. Doktora Tezi, North-West University, South Africa.
- Mahal, P. K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51.
- Marchand, A., Haines, V. Y., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: a theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13, 1-11.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: first-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582.

- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(3), 263-289.
- Martinko, M. J., & Gardner, W. L. (1982). Learned helplessness: an alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review, 7*, 195-204.
- Martins, A. J. (2017). *The influence of organizational culture on turnover intention, through authenticity and emotional exhaustion*. Doktora Tezi, Nova School of Business and Economics (NSBE), Hollanda.
- Marquez, K. E. (2022). *Creating a healthy workplace: burnout and the four dimensions of OCAI*. Yüksek Lisans Tezi, Azusa Pacific University, ABD.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.
- Maslach, C. (1982). *Understanding burnout: definitional issues in analyzing a complex phenomenon*. In W. S. Paine (Ed.). *Job Stress and Burnout*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: new perspectives. *Applied and Preventive Psychology, 7*(1), 63-74.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*(5), 189-192.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry: Official Journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 15(2), 103-111.
- Massey, L., & Williams, S. (2006). Implementing change: the perspective of NHS change agents. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 667-681.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171- 194.
- Matore, E. M., & Khairani, A. Z. (2020). The pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient (AQ) for normality testing. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(1), 688-702.
- Matziari, A., Montgomery, A. J., Georganta, K., & Doulougeri, K. (2017). The relationship between organizational practices and values with burnout and engagement. *Current Psychology*, 36(2), 276-285.
- Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Organizational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(7), 362- 369.
- Mayer, D. K., & Hammelef, K. (2013). Change fatigue in clinical practice. *Clinical Journal of Oncology Nursing*, 17(5), 461-462.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.

- McMillan, K., & Perron, A. (2013). Nurses amidst change: the concept of change fatigue offers an alternative perspective on organizational change. *Policy, Politics, & Nursing Practice, 14*(1), 26-32.
- McMillan, K. (2016). Politics of change: the discourses that inform organizational change and their capacity to silence. *Nursing Inquiry, 23*(3), 223-231.
- McMillan, K. (2018). *A critical organizational analysis of frontline nurses' experience of rapid and continuous change*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ottawa University, Ottawa.
- McMillan, K., & Perron, A. (2020). Change fatigue in nurses: a qualitative study. *Journal of Advanced Nursing, 76*(10), 2627-2636.
- McPhail, G. (1997). Management of change: an essential skill for nurses in the 1990s. *Journal of Nursing Management, 5*, 199-205.
- Memişoğlu, D., & Kalkan, B. (2016). Sağlık Hizmetlerinde Yönetişim, İnovasyon ve Türkiye. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21*(2), 645-665.
- Mercan, N. (2018). Bilgi Paylaşımının Duygusal Zekâ ve Örgüt Kültürüyle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Anka E-Dergi, 3*(1), 26-39.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*, 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organisation: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20-52.

- Michie, S., & Williams, S. (2003). Reducing work-related psychological ill health and sickness absence: a systematic literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 3-9.
- Mijakoski, D., Karadzinska-Bislimovska, J., Basarovska, V., Montgomery, A., Panagopoulou, E., Stoleski, S., & Minov, J. (2015). Burnout, engagement and organizational culture: differences between physicians and nurses. *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 3(3), 506.
- Minvielle, E., Aegerter, P., Dervaux, B. et.al. (2008). Assessing organizational performance in intensive care units: a french experience. *J Crit Care*, 23(2), 236-244.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover: causes, consequences and control*. Massachusetts: Addison-Wesley Series on Managing Human Resources.
- Modigliani, A., & Rochat, F. (1995). The role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority. *Journal of Social Issues*, 51(3), 107-123.
- Monga, O. P. (2015). Organizational culture, stress and commitment: a study of managers of pharmaceutical industry in himachal pradesh. *Open Access Library Journal*, 2(10), 1-11.
- Moore, R., & Jones, M. (2010). What can nurse leaders and staff nurses do to prepare to implement electronic care records?. *Nursing Times*, 106(13), 10–12.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 66-74.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: what triggers it?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 6(2), 59-71.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Academy of Management Review, 10*(3), 468.
- Muraven, M., & Baumeister, R. F. (2000). Self-Regulation and depletion of limited resources: does selfcontrol resemble a muscle?. *Psychological Bulletin, 126*(2), 247-259.
- Mwaura, G., Sutton, J., & Roberts, D. (1998). Corporate and national culture-an irreconcilable dilemma for the hospitality manager. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10*(6), 212-220.
- Naktiyok, S. (2015). *Dönüştürücü Liderlik ve Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Nunnally, L. (2016). *Minimizing change fatigue amongst directors and managers through introducing an authentic leadership style at a small university in the southwest united states*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Liverpool, ABD.
- Ohana, M., & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal, 28*, 441-454.
- Oksay, A. (2011). *Uzman Hekimlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Isparta İli Örneği*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

- Omachonu, K. V., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation in healthcare delivery systems: a conceptual framework. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1), 1-18.
- Onay, M., & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Onganer, E., Bozkurt, B., & Kılıç M. (2014). Hastalar İçin Hasta Güvenliği. *J Kartal TR*, 25, 171-174.
- Orlando, J. (2014). Veteran teachers and technology: change fatigue and knowledge insecurity influence practice. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 20(4), 427-439.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. *Information Systems Research*, 7(1), 63-92.
- O'Quinn, K. M. (2018). *Teachers perceptions of initiative fatigue and its impact on teacher efficiency*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Southwest Baptist University ABD.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Ouchi, W. G. (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*, (Çev.Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M. L. (2020). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 158-179.

- Ovayolu, N., & Bahar, A. (2006). Hemşirelik ve Kalite. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 9(1), 104-110.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education*. (2nd Edition). New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Öğüt, A. (2012). *Bilgi Çağında Yönetim*. (5. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ökdem, Ş., Abbasoğlu, A., & Doğan, N. (2000). Hemşirelik Tarihi, Eğitimi ve Gelişimi. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 1(1), 5-11.
- Ömürbek, N., & Altın, F. G. (2009). Salık Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Aratırma: İzmir Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 211-232.
- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Öz, M., Kaya, F., & Çiftçi, İ. (2015). Evaluating the organizational culture types of the 5-star hotels in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn competing values Model. *Journal of Yasar University*, 10(40), 6684-6691.
- Özdemir, Y. E. (2001). Cumhuriyet Dönemi Sağlık Politikaları-Cumhuriyetin Kuruluşundan 1980'li Yıllara Sağlık Politikaları. *Yeni Türkiye Dergisi, Sağlık Özel Sayısı I*, 7(39), 276-293.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özkalay, G. (2017). *Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul.

- Özkan, Ş. (2008). *Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Hekim ve Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Olan Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Özmen, F., & Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Öztek, Z. (2006). Sağlıkta Dönüşüm ve Aile Hekimliği. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 25(2), 1-6.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Öztürk, A. B., Hancer, M., & Wang, Y. C. (2014). Interpersonal trust, organizational culture and turnover intention in hotels: a cross-level perspective. *Tourism Analysis*, 19(2), 139-150.
- Öztürk, U. C., & Cevher, E. (2015). Mobbing Sendromunda Örgüt Kültürü Virüs mü Aşı-mı?: Örgüt Kültürü ve Mobbing İlişkisi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 37-65.
- Öztürk, M. (2018). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Özyer, K. (2010). *Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Düzenleyici Rolü*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Padma, R. N., & Nair, V. S. (2009). Organizational culture and its impact on organizational commitment in public and private organizations. *Global Management Review, 4*(1), 32-39.
- Park, S. J., & Kim, H. T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services, 22*(1), 20-38.
- Park, J. S., & Lee, M. S. (2011). The effect nursing organizational culture on job satisfaction and turnover intention in general hospital: the mediating effect of empowerment. *The Korean Journal of Health Service Management, 5*(3), 1-11.
- Park, J., & Lee, J. (2016). Measuring the impact of organizational culture on burnout and turnover intention among early childhood teachers. *International Information Institute, 19*(4), 1077-1082.
- Paulsen, N., Callan, V. J., Grice, T. A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., et al. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: a comparison of survivors and victims. *Human Relations, 58*, 463-496.
- Perel, C. (2015). *Examining the relationship between organizational culture and change fatigue*. Yüksek Lisans Tezi, Middle Tennessee State University, ABD.
- Peretz, H., Levi, A., & Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(6), 875-903.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal, 44*(4), 697-713.

- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L., (2002). Exploring the role of information technology in organizational downsizing: a tale of two American cities. *Organization Science*, 13(2), 191-208.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Pietz, K. (2019). *Change effort organizational communication effectiveness and work locus of control influence on change fatigue in the workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Southern Mississippi, ABD.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career burnout (causes and cures)*. The Free Press, New York: A Division of Macmillan, Inc.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (2004). *Handbook of organizational change and innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prabhawa, R., Sinulingga, S., & Wibowo, R. P. (2020). The effect of organizational culture and emotional intelligence on the performance of educational employee of xyz faculty. *International Journal of Research and Review*, 7(10), 290-297.
- Price, B. (2008). Strategies to help nurses cope with change in the healthcare setting. *Nursing Standard*, 22(48), 50-56.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.

- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. In R.W. Woodman & W.A. Passmore (Eds.), *Research in organization change and development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 1154-1162.
- Ramachandran, S. D., Chong, S. C., & Ismail, H. (2011). Organisational culture an exploratory study comparing faculties' perspectives within public and private universities in Malaysia. *International Journal of Educational Management, 25*(6), 615-634.
- Rankin, J., & Campbell, M. (2006). *Managing to nurse: inside Canada's health care reform*. Toronto: University of Toronto Press.
- Rastegar, A. A., & Aghayan, S. (2012). Impacts of organizational culture on organizational commitment. *Journal of Human Resource Management and Development (JHRMD), 2*(2), 1-13.
- Registered Nurses Association of Ontario (RNAO). (2011). *Preventing and mitigating nurse fatigue in health care*. Retrieved from, <http://rnao.ca/bpg/guidelines/preventing-and-mitigating-nurse-fatigue-health-care>, Erişim Tarihi: 23.03.2021.
- Rehman, O. Murtaza G., Mansoor, A., & Rafiq, M. (2012). The mediating role of organizational commitment between emotional exhaustion and turnover intention among customer service representatives in Pakistan. *African Journal of Business and Management, 6*(34), 9607-9616.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review, 10*(3), 465-476.

- Reineck, C. (2007). Models of change. *Journal of Nursing Administration*, 37, 388-391.
- Robbins, S. (1990). *Organization theory: structure, design and applications*. (Third Edition). ABD: Prentice-Hall International Editions.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (Çev. Ed: Erdem, İ.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Rogers, A. E., Hwang, W., & Scott, L. (2004). The effects of work breaks on staff nurse performance. *Journal of Nursing Administration*, 34, 512–519.
- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High performance cultures: how values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*, 22(2), 3-18.
- Rusbult, C. A., & Farrel, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs, alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438.
- Rusbult, E. C., Farrel, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty and neglect: an integrative model of responses to decline job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(2), 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. (2. yazım, 3. Basım). Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulamalı)*. (6. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Saka, A. (2003). Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 480-496.

- Salmela, S., Eriksson, K., & Fagerström, L. (2012). Leading change: a three-dimensional model of nurse leaders' main tasks and roles during a change process. *Journal of Advanced Nursing*, 68(2), 423-433.
- Saltman, R. B., & Busse, R. (2002). *Balancing regulation and entrepreneurialism in europe's health sector: theory and practice*. (In: Saltman RB, Busse R, Mossialos E, editors). *Regulating Entrepreneurial Behavior in European Health Care Systems*. Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Samadov, S. (2006). *İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sanderson, P. A. (2003). *The relationship between empowerment and turnover intentions in a structured environment: an assesment of the Navy's medical service corps*. Yüksek Lisans Tezi, Regent University, England.
- Sandler, L. (2008). *Becoming an extraordinary manager: the 5 essentials for success*. New York: American Management Association.
- Sang, G., Valcke, M., Braak, J., & Tondeur, J. (2009). Investigating teachers' educational beliefs in Chinese primary schools: socioeconomic and geographical perspectives. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 37(4), 363-377.
- Santoso, A. L., Sitompul, S. A., & Budiarmanto, A. (2018). Burnout, organizational commitment and turnover intention. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1), 61-68.
- Sarangi, S., & Srivastava, R. K. (2012). Impact of organizational culture and communication on employee engagement: an investigation of Indian private banks. *South Asian Journal of Management*, 19(3), 18-33.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Sarsılmaz, İ. (2018). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Sasol, M. D. (2007). Healing emotional trauma in organizations: an O.D. framework and case study. *Organization Development Journal*, 25(1), 35-41.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & health*, 16(5), 501-510.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi sample study. *Journal of Organizational Study*, 25, 293-315.
- Schein, E. H. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational behavior*. USA: Lehigh Press.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schneider, B., & Gunnarson, S. (1991). *Organizational climate and culture: the psychology of the workplace*. In *Applying Psychology in Business* (Jones J.W., Steffy B.D. & Bray D.W. eds). New York: Lexington Books.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in the journal of applied psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468.

- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Knicki, A. (2009). Organizational climate configurations: relationship to collective attitudes, customer satisfaction and financial performane. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 618-634.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of Management Review, 11*(2), 298-310.
- Scott-Morgan, P., Hoving, E., Smit, H., & Slot, A. V. (2001). *The end of change: how your company can sustain growth and innovation while avoiding change fatigue*. New York: McGraw Hill Books.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research, 38*(3), 923-945.
- Seçtim, H. (2019). Sağlıkta Dönüşüm Programı Üzerine Bir Değerlendirme. *Management and Political Sciences Review, 1*(1), 117-133.
- Selden, S. J. (2014). *The relationships between perceptions of organizational culture and organizational commitment among college and university counselors and advisors who provide educational support to at-risk students*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Pennsylvania State University, ABD.
- Selimoğlu, E. F. (2019). *Örgüt Kültürü ile Tükenmişlik Sendromu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: Finans Sektörü Çalışanları Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Shadfar, S., & Malekmohammadi, I. (2013). Application of structural equation modeling (SEM) in restructuring state intervention strategies toward paddy

production development. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 576-618.

Sharma, R. R. (2007). *Change management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

Shim, M. (2010). Factors influencing child welfare employee's turnover: focusing on organizational culture and climate. *Children and Youth Services Review*, 32(6), 847-856.

Shoaib A., Zainab, N., Maqsood, H., & Sana, R. (2013). Impact of organizational culture on organizational commitment: a comparative study of public and private organizations. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(5), 1-8.

Showers, C. J., & Zeigler-Hill, V. (2007). Compartmentalization and integration: the evaluative organization of contextualized selves. *Journal of Personality*, 75(6), 1181-1204.

Sims, R. R. (2000). Changing organization's culture under new leadership. *Journal of Business Ethics*, 25, 65-78.

Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(3), 470- 490.

Singh, P., Suar, D., & Leiter, M. P. (2012). Antecedents, work-related consequences and buffers of job burnout among Indian software developers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 83-104.

Sisay, H. (2016). *The effect of organizational culture on turnover intention in private health sector project supported private health facilities in addis ababa*. Doktora Tezi, Mary's University, England.

- Skelton-Green, J. (1995). How a better understanding of change theory can help improve your practice as a nurse administrator. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 8(2), 8–29.
- Sloan, L. M., Matyok, T., Schmitz, C. L., & Short, G. F. L. (2010). A story to tell: bullying and mobbing in the workplace. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 87-97.
- Smircich, L. (1983). Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Smart, J. C., & John, E. P. (1996). Organizational culture and effectiveness in higher education: a test of the culture type and strong culture hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219-241.
- Smollan, R. K. (2017). Supporting staff through stressful organizational change. *Human Resource Development International*, 20(4), 282–304.
- Sorenson, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
- Spann, A. M. (2018). *Teacher's description of multiple initiatives implementation: a phenomenological study*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Concordia University, ABD.
- Sproat, S. B. (2001). Using organizational artifacts to influence change. *The Journal of Nursing Administration*, 31(11), 524-526.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Steers, R. M., & Lyman, W. P. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGRAW-HILL Book Company.

- Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Excessive change: coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31, 296–312.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard Business Review*, May-June: 86-92.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. (3.Baskı). Ankara: Elit Yayıncılık.
- Sullivan, E., & Decker, P. (2009). *Effective leadership and management in nursing*. (8. Edication). Person International Edication, New Jersey, 67–77.
- Sur, H. (1998). *Sağlık Bakanlığı ve Sağlık Hizmetleri*. (Sağlık Hizmetleri El Kitabı). İstanbul: Yüce Yayım.
- Şahin, T. (2017). *Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Şahin, Ç. (2021). *Öğretmen Algılarına Göre Değişim Yorgunluğunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Akçakoca Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Şengün, H. (2016). Sağlık Hizmetleri Sunumunda İnovasyon. *Med Bull Haseki*, 54, 194-198.
- Şıklar, E., & Tunalı, D. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 75-84.
- Şomăcescu, S. M., Barbu, C. M., & Nistorescu, T. (2016). Investigating the relationship between organizational communication and organizational culture. *Management & Marketing Journal*, 14(1), 91-100.

- Tabler, J., Scammon, D. L., Gren, L. H., Day, J., Kim, J., Farrell, T. W., Cotisel, A. T., Allen, T., & Magill, M. K. (2016). Organizational culture archetypes associated with team development and burnout. *In Proceedings of the Association for Marketing and Health Care Research Conference*, Atlanta, GA, USA.
- Tabone, S. (2004). Data suggest nurse fatigue threatens patient safety. *Texas Nursing*, 78, 4-7.
- Tanova, C., Kınıyaz, T., Ekiz, E., & Canözer, S. (2002). Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, 23-25 Mayıs 2002, 795-804.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance?. a critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20, 316-344.
- Tarlığ, Y. T., (2006). *Performans Değerleme Süreci ile Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Taylan, S., Alan, S., & Kadioğlu, S. (2012). Hemşirelik Roller ve Özerklik. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 14(3), 66-74.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., & Akbolat, M. (2017). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. (Geliştirilmiş ve Gözden Geçirilmiş 8. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Teo, S., Pick, D., Newton, C., Yeung, M., & Chang, E. (2013). Organizational change stressors and nursing job satisfaction: the mediating effect of coping strategies. *Journal of Nursing Management*, 21, 878-887.

- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tetik, S. (2008). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü*. Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tholdy Doncevic, S., Romelsjö, A., & Theorell, T. (1998). Comparison of stress, job satisfaction, perception of control and health amongst district nurses in Stockholm and Prewar Zagreb. *Scandinavian Journal of Public Health*, 26, 106-114.
- Todorova, I. L., Alexandrova-Karamanova, A., Panayotova, Y., & Dimitrova, E. (2014). Organizational hierarchies in Bulgarian hospitals and perceptions of justice. *British Journal of Health Psychology*, 19(1), 204-218.
- Toffler, A. (1970). *Future Shock*. New York: A Bantam Book, Random House, Inc.
- Toffler, A. (1989). *Uyumlu Şirket*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayınları.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Top, M., & Gider, Ö. (2003). Otonominin Hastane Yönetim Politikalarına Getirdikleri. *Verimlilik Dergisi*, 4, 147-168.
- Topa Cantisano, G., Morales Domínguez, J. F., & Gallastegui Galan, J. A. (2006). Mobbing: Its relationships with organizational culture and personal outcomes. *Psicothema*, 18(4), 766-771.

- Topuksak, B., & Kublay, G. (2010). Florence Nightingale'den Günümüze Hemşirelik Eğitiminde Neler Değişti? Avrupa ve Türkiye'de Modern Hemşirelik Eğitimi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*. Sempozyum özel sayı: 298-305.
- Toscano, N. A. (2015). *Understanding the impact of leadership and organizational culture on nonprofit employees' commitment and turnover intention*. Yüksek Lisans Tezi, Virginia Commonwealth University, ABD.
- Tosunoğlu, H. (2021). *İş-Aile Çatışmasının Duygusal Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermaye ve İşkolikliğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Çalışması*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tribuzzi, J. M. (2017). *Frequently changing curriculum: the implementation process and teacher resiliency*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Buffalo University, New York.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Tunçer, T. (2013). *Türkiye'de Hemşirelik Mesleği ve Eğitim Süreci*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Turan, A. (2021). *Öğretmenlerin Değişim Yorgunluğu ve Değişime Direnç Konusundaki Algıları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Turner, D. M. (2012). *Change fatigue: is your organization too tired to change?*. Erişim yeri: <http://www.thinktransition.com/organizational-change-articles/116-change-fatigue-is-your-organization-too-tired-to-change.html>. Erişim Tarihi: 02.03.2021.

- Turunç, Ö., & Arık, A. (2017). Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Demografik Değişkenlerin Rolü: Isparta Sağlık Çalışanlarında Bir Uygulama. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 109-130.
- Türe, A., Özlü, M., & Efe, N. (2019). Değişim Yönetimi ve Hemşirelik. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 99(7), 280-293.
- Türedi, G., Erdoğan, G., & Aba, G. (2019). Son Dönem Sağlık Politikalarının Hemşirelik Mesleğine Etkisi. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri ve Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 130-142.
- Uğur, İ. (2018). *The relationship between abusive supervision and emotional exhaustion: the role of abusive supervision climate*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uğurluoğlu, Ö. (2013). Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 24(2), 155-177.
- Uğurluoğlu, Ö., Demir, Bilgin, İ., & Ürek, D. (2019). *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). İşten Ayrılma Niyeti ile Örgütsel Sessizlik Etkileşiminde İş Güvencesi Memnuniyeti ve İş Güvencesi Endeksinin Aracı Rolü: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Uslu, M. A., & Acar, S. (2020). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach Tükenmişlik Envanteri ile İncelenmesi: Batman İlinde Yapılan Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 277-284.
- Uyar, İ. E. (2018). *Hemşirelerde Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Uysal, M. B. (2007). *Müşteri İlişkileri Departmanında Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri: Bir Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ülgen, H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*. İstanbul: Gençlik Basımevi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünlüsoy, D. N. (2010). *Hemşirelerin İşyeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları ile İş Doyumları ve İşten Ayrılma Eğilimleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Karaman, S. (2019). Sağlık Kurumlarında Değişim Liderliği. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 5(2), 89-103.
- Üstün, F., & Kılıç, K. C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19-27.
- Vahtera, J., Kivimaki, M., Pentti, J., & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 484-493.
- Valusek, J. R. (2007). The change calendar: a tool to prevent change fatigue. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 33(6), 355-360.
- Van Knippenberg, B., Martin, L., & Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome orientation during organisational change: the role of organizational identification. *Journal of Organisational Behavior*, 27, 685-704.

- Vasilev, V., & Dimitrova, S. (2017). Organizational trust and organizational culture in the public administration. *Scientific Journal Public Policy*, 8(1), 4-13.
- Verhaeghe, R., Vlerick, P., Gemmel, P., Maele, G., & Backer, G. (2006). Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence. *Journal of Advanced Nursing*, 56(6), 646–656.
- Vestal, K. (2013). Change fatigue: a constant leadership challenge. *Nurse Leader*, 11(5), 10-11.
- Vuuren, V. M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D., & Seydel, E. R. (2008). Why work? aligning foci and dimensions of commitment along the axes of the competing values framework. *Personnel Review*, 37(1), 47-65.
- Wallace, J., Hunt, J., & Richards, C. (1999). The relationship between organizational culture, organisational climate and managerial values. *International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 548-564.
- Wang, Y., Ramos, A., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J., & Wang, L. (2015). Relationship between occupational stress and burnout among chinese teachers: a cross-sectional survey in liaoning, China. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 88(5), 589–597.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about organizational change measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weisberg, J. (1994). Measuring workers burnout and intention to leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14.

- Wendt, C. (2014). Changing healthcare system types. *Social Policy and Administration*, 48(7), 864-882.
- Werther, W. B. (2003). Strategic change and leader-follower alignment. *Organizational Dynamics*, 32(1), 32-45.
- Wick, R. E. (1958). *Man and modern society*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Wilkinson, S., Dodgson, G., & Meares, K. (2017). Predictive processing and the varieties of psychological trauma. *Frontiers in Psychology*. Retrieved from <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01840>. p.1-11.
- Winter, A. J. (2013). *The human cost of change: tales from the campus about personal change fatigue, resistance and resilience*. Doktora Tezi, Queensland University, Avustralya.
- Wolff, A. (2005). Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi. (Electronic Version). *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 4(1), 146-150.
- Wong, D. T. (2021). *How organizational culture impacts individual readiness for change and turnover intentions*. Doktora Tezi, Azusa Pacific University, ABD.
- Woodward, S., & Hendry, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.

- Wu, S., Zhu, W., Wang, Z., Wang, M., & Lan, Y. (2006). *Relationship between burnout and occupational stress among nurses in China*. United Kingdom: Journal Blackwell Publishing Ltd.
- Wullur, M. M., & Werang, B. R. (2020). Emotional exhaustion and organizational commitment: primary school teachers' perspective. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(4), 912-919.
- Xia, Y., & Yang, Y. (2019). RMSEA, CFI and TLI in structural equation modeling with ordered categorical data: the story they tell depends on the estimation methods. *Behavior Research Methods*, 51(1), 409-428.
- Yağcı, K. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 547-578.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(84), 429-443.
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 39, 555-573.

- Yazıcı, E., Giritli, H., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2007). Organizational culture: the case of Turkish construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 519-531.
- Yenigürbüz, S. (2017). *Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi ve Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Doğuş Üniversitesi, İstanbul.
- Yeun, Y. R. (2014). Job stress, burnout, nursing organizational culture and turnover intention among nurses. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 15(8), 4981-4986.
- Yeun, Y. R., & Han, J. W. (2016). Effect of nurses' organizational culture, workplace bullying and work burnout on turnover intention. *International Journal of Bio-Science and Bio-Technology*, 8(1), 372-380.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J., Wayne, B., & Ulrich, D. O. (1991). *Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment*. In Richard W. Woodman and William A. Pasmore (eds.), *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich: JAI Press.
- Yıldırım, M. H., Erul, E. E., & Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yıldız, B., Ensari, M. Ş., Elçi, M., & Karabay, M. E. (2016). Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı Etkisinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı*, 31-38.
- Yıldız, D., & Uzunsakal, E. (2018). Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 14-28.

- Yıldız, S. (2019). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, A. (2022). *Duygusal Zekânın Duygusal Emek ve Duygusal Tükenmişlik ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya.
- Yılmaz, A., Yazgan, E. Ö., Dur, B., & Salman, F. (2017). Türkiye’de Hemşirelik Lisansüstü Tezlerinin Yayın Olma Durumu: Bibliyometrik Çalışma (1977-2016). *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 19, 34-44.
- Yılmaz, V., & Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlıtren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Yılmaz, M. T., & Öztop, S. (2020). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişim Sürecindeki Algıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 259-278.
- Yohana, F., & Meilani, C. P. (2022). Effect of organizational culture, mobbing, organizational justice, and professional attitude towards hospital nurse work performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 5(2), 8690-8700.
- Young, C. A. (2007). *Examining the relationship of organizational culture on formal mentoring programs*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Capella University, USA.
- Yücel, İ., & Demirel Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(2), 159-177.
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2017). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Moderatör Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir

Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 147-161.

Yücel, İ., & Koçak, D. (2018). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Tükenmişliğin Aracılık Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Çalışma. *Manas Journal of Social Studies*, 7(2), 297-321.

Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.

Zamini, S., Zamini, S., & Barzegary, L. (2011). The relationship between organizational culture and job burnout among the professors and employees in the university of Tabriz. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1964-1968.

Zeffane, R. (1996). Dynamics of strategic change: critical issues in fostering positive organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 36-43.

Zhang, Y., Tsang, K. K., Wang, L., & Liu, D. (2022). Emotional labor mediates the relationship between clan culture and teacher burnout: an examination on gender difference. *Sustainability*, 14(4), 1-12.

Zimmerman, D. R. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals turnover decisions: a meta-analytic path model. *Personel Psychology*, 61, 309-348.

Zink, K. J., Steimle, U., & Schroder, D. (2008). Comprehensive change management concepts development of a participatory approach. *Applied Ergonomics*, 39, 527-538.

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

DEĞİŞİM YORGUNLUĞU İLE ALGILANAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TÜKENMİŞLİK, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı kapsamında yürütülmekte olan “Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” konulu doktora tez çalışmasının uygulama kısmını oluşturmaktadır. Değişim yorgunluğu kavramı örgütlerde meydana gelen değişim sayısının ve hızının artmasına bağlı olarak çalışanlarda işe yönelik adaptasyonu olumsuz etkileyen, isteksizliğe ve bıkkınlığa neden olan duygu durumu olarak tanımlanmaktadır. Siz hemşirelerin değerli katkıları sayesinde bu araştırmayla; algılanan örgüt kültürü ve değişim yorgunluğu arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, değişim yorgunluğunun tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek ve örgüt kültürünün tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek istenmektedir. Anket uygulamalarına destek veren katılımcılara ait kişisel bilgiler gizli tutulacak olup, anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek verdiğiniz için teşekkürlerimizi sunarız.

Öğr. Gör. Seval SELVİ SARIGÜL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

Tel: (0446) 444 80 24/41008

Eposta: seval.selvi@erzincan.edu.tr

1. BÖLÜM: BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: (.....) Lütfen yıl olarak belirtiniz.
3. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr
4. Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön Lisans () Lisans
() Yüksek Lisans () Doktora
5. Toplam Çalışma Süreniz: (.....) Lütfen yıl olarak belirtiniz.
6. Çalıştığınız Birim: () Cerrahi Bilimler () Dâhili Bilimler () Ameliyathane () Acil
() Yoğun Bakım () Poliklinikler () Diğer (Lütfen belirtiniz)
7. Çalıştığınız Birimdeki Yatak Sayısı: (.....) Lütfen belirtiniz.
8. Çalışma Şekliniz: () Sürekli gündüz () Sürekli gece () Vardiyalı

2. BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİNİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular, işyerinizdeki işleyişin genel özellikleri ile ilgilidir. Numaralandırılmış olan her bir madde, 4 farklı örgüt tanımını içermektedir. **Lütfen sorularda yer alan 4 şıktan her birini ayrı ayrı 100 üzerinden değerlendirerek puanlayınız.*** İşyerinize en çok benzeyen şıkka, en yüksek puanı vererek yanındaki kutucuğu doldurunuz.

		100 üzerinden puan ver
1.	İş yerinize <u>Baskın Özellikler</u> açısından baktığınızda iş yeriniz;	
A	Çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmektedir.	PUAN:
B	Çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadırlar.	PUAN:
C	Sonuç odaklı bir yerdir. Esas amaç işi bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır	PUAN:
D	İş yerinizde her şey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.	PUAN:
2.	İş yerinizdeki <u>Yöneticilerin genel özellikleri;</u>	
A	Yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştirici	PUAN:
B	Girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen	PUAN:
C	Akılcı, atılgan, sonuç isteyen	PUAN:

D	Koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen	PUAN:
3.	İş yerinizde <u>Çalışanların Yönetim Şekli</u>;	
A	Takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.	PUAN:
B	Bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.	PUAN:
C	Sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.	PUAN:
D	İş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir	PUAN:
4.	İş yerinizde çalışanları bir arada tutan <u>Bağ</u>;	
A	Sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.	PUAN:
B	Yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.	PUAN:
C	Başarı ve hedefe ulaşmadır.	PUAN:
D	Yazılı kural ve politikalarıdır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.	PUAN:
5.	İş yerinizdeki <u>Stratejik Öncelikler</u>;	
A	İnsan kaynaklarının geliştirilmesi/yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılım	PUAN:
B	Yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkânlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramak	PUAN:
C	Rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmek	PUAN:
D	Devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiş	PUAN:
6.	İş yerinizdeki <u>Başarı Kriterleri</u>;	
A	İnsan kaynaklarının gelişimi; takım çalışması; çalışan sadakati ve insani değerler	PUAN:
B	En özgün ve en yeni ürünlere sahip olma	PUAN:
C	Pazara hâkim olma; rakipleri geride bırakma; rekabetçi pazar liderliği	PUAN:
D	Verimlilik; mal ve hizmetlerin zamanında ve düşük maliyetle dağıtılması.	PUAN:

3. BÖLÜM: DEĞİŞİM YORGUNLUĞU ÖLÇEĞİ

Değişim yorgunluğu konusunda aşağıda verilen her bir ifadeye ilişkin görüşlerinizi belirtiniz. Her bir ifade Kesinlikle Katılmıyorum (1)'den Kesinlikle Katılıyorum (5)'e kadar derecelendirilmiştir. Lütfen size uygun olan derecelendirmeyi işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Kurumumda çok fazla değişim girişi yapılır.	1	2	3	4	5
Bu kurumdaki tüm değişikliklerden yoruldum.	1	2	3	4	5
Kurumumda gerçekleşen değişimlerin sayısı çok fazla.	1	2	3	4	5
Kurumumda çok fazla şeyi değiştirmemiz istenir.	1	2	3	4	5
Burada her zaman bir şeyleri değiştirmemiz isteniyor gibi hissediyoruz.	1	2	3	4	5
Bu kurumdaki herhangi bir şeyi değiştirmeden önce bir durağanlık dönemi görmek isterim.	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en yakın şıkkı işaretleyiniz.

	İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1	Kurumumun bir parçası olduğumu başkalarına söylemekten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
2	Kurumumu diğer kurumlara tercih ettiğim için eskiye kıyasla şimdi daha çok memnunum.	1	2	3	4	5
3	Kurumumun başarısı için benden beklenenin ötesinde daha çok çaba sarf etmeye niyetliyim.	1	2	3	4	5

4	Kurumumun değer yargıları ile benim değer yargılarım birbirine çok benzemektedir.	1	2	3	4	5
5	Çalışabileceğim olası tüm kurumlar içinde kurumumun en iyisi olduğu kanaatindeyim.	1	2	3	4	5
6	Çalışma performansımın artmasında kurum ortamı üzerimde olumlu duygular yaratmaktadır.	1	2	3	4	5
7	Kurumumu çalışma koşulları çok iyi olduğu için başkalarına överim.	1	2	3	4	5
8	Kurumumun akıbetini ve geleceğini önemsiyorum.	1	2	3	4	5
9	Kurumumda sürekli çalışabilmek için neredeyse verilecek her türlü görevi kabul ederim.	1	2	3	4	5

5. BÖLÜM: İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en yakın şıkkı işaretleyiniz.

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
Şu anki işimden sık sık ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Daha iyi bir iş bulduğumda buradan ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
Bu iş yerinden ayrılmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Gelecek yıl başka bir yerde çalışmayı planlıyorum.	1	2	3	4	5

6. BÖLÜM: TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size en yakın şıkkı işaretleyiniz.

İFADELER	Hiçbir zaman (1)	Çok Nadir (2)	Bazen (3)	Çoğu Zaman (4)	Her Zaman (5)
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	1	2	3	4	5
Sabah kalktığımda, bir gün daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Bugün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	1	2	3	4	5
Yaptığım işten tükendiğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5
Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	1	2	3	4	5
Yolun sonuna geldiğimi, her şeyin bittiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5

EK-2: ETİK KURUL İZİN FORMU

T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük



Sayı : 33853172-050.06
Konu : Seval Selvi SARIGÜL (Etik Komisyon İzni)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 12.02.2020 tarihli ve 12908312-050.06/00001001381 sayılı yazımız.

Enstitünüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden Seval Selvi SARIGÜL'ün Doç. Dr. Özgür UĞURLUOĞLU danışmanlığında yürüttüğü "Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükennişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerle İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 25 Şubat 2020 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

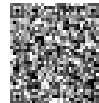
Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik izni ile suretine <https://belgeolugorlusu.hacettepe.edu.tr> adresinden d4802ceb-2325-4994-8915-89c4d887d56a kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yzarind@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Sivris TDP**



EK-3: HASTANE UYGULAMA İZİNİ FORMU

T.C.
ERZİNCAN VALİLİĞİ
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
Sağlık Bakanlığı-Erzincan Binali YILDIRIM Üniversitesi
Mengücek Gazi Eğitim Ve Araştırma Hastanesi

ERZİNCAN MENGÜCEK GAZİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ - ERZİNCAN MENGÜCEK
GAZİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ İDARI VE
MALİ HİZMETLER MÜDÜRLÜĞÜ (Metin KILIÇ)
22/10/2020 14:47 - 62639109 - 771 - E.6868
00127506331

Sayı : 62639109-771
Konu : Çalışma İzni

Sayın; Seval SELVİ SARIGÜL
E. B. Y. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Sağlık Yönetimi Bölümü Öğretim Görevlisi

İlgi : 21.10.2020 tarih ve 9589 sayılı dilekçeniz.

İlgide kayıtlı dilekçeniz değerlendirilmiş olup dilekçenizde bahsi geçen "Değişim Yorgunluğu ile Algılanan Örgüt Kültürü, Tükenmişlik, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" başlıklı çalışmanızı hastanemizde yapmanız uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Orhan ÇİMEN
Başhekim

Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Telefon: Faks No:

e-Posta: husniye.gunes@saglik.gov.tr İnternet Adresi: Husniye.gunes@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 1f95988b-3366-4719-a4bb-c0663830aa37 kodu ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: Hüsnüye GÜNEŞ

Veri Hazırlama ve Kontrol İşlt.

Telefon No: (0 446) 212 22 22