

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2022
Cilt:10 Sayı:1



Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 10
Sayı/Issue : 1
Yıl/Year : 2022

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Neşet HİKMET	South Carolina Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Prof. Dr. Mustafa Cahid UNGAN
Arş. Gör. Dr. Özgün ÜNAL

Sekreteryaya / Secreteria

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

İşletme Bilimi Dergisi
2022
Cilt:10 Sayı:1

Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan Erdem	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Emre Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Doç.Dr. Mustafa Babadağ	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç.Dr. Önder Büberkökü	Van Yüzüncüyıl Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Ülkü Akpınar	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Dr.Öğr.Üyesi Barış Aksoy	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fuat Yalman	Düzce Üniversitesi
Dr. Duygu Ürek	Karadeniz Teknik Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

İşletme Bilimi Dergisinin 2022 yılının ilk sayısı olan Cilt 10 Sayı 1'i sizlere sunmaktan gurur duyuyoruz. İşletme Bilimi Dergisi yayına hayatına başladığı 2013 senesinden bugüne kadar Modern İşletmeciliğin çeşitli disiplinlerinde onlarca makale ile İşletme Bilimine katkı sunmuş olup, bundan sonraki sayılarında da aynı hedefi benimsediğimizi bildirmek isteriz.

2019 yılının sonunda ortaya çıkan ve tüm dünyamızı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi etkili ve verimli mal/hizmet üretimini oldukça güçleştirmiştir. Salgın hastalıklar tahmin edilemez bir yapıya sahiptir. COVID-19 pandemisi de salgın hastalıkların doğasına uygun olarak Aralık 2019'da ortaya çıkmış olup oldukça hızlı bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Dünya genelinde ülkeler COVID-19 ile mücadele için çeşitli önlemler almıştır. Bunlar okulların kapatılması, maske kullanım zorunluluğu, sosyal mesafe kuralı, seyahat kısıtlamaları, kapalı alanların (restoran, kafe, alışveriş merkezi vb.) kullanımının yasaklanması, sokağa çıkma yasaklarının uygulanması, zorunlu karantina ve sosyal izolasyon uygulamaları şeklinde örneklendirilebilir. Bu önlemler COVID-19'un yayılmasını kontrol altına alma konusunda önemli etkilere sahiptir. Ancak bu önlemlerin birçok sektörü olumsuz şekilde etkilemesi de kaçınılmaz bir sonuç olmuştur.

vi

Günümüzde gelinen nokta itibariyle Türkiye'de ve dünya genelinde pandemi öncesi günlere dönüş çalışmaları devam etmekte olup, kademeli normalleşme çalışmaları devam etmektedir. Bu bağlamda işletmelerin de faaliyetlerinde eski normale dönmeye devam ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda İşletme Bilimi Dergisi olarak işletmecilik alanında yaşanacak her türlü değişim ve gelişimi dergimizde yayınlanacak makaleler ile siz değerli okurlarımıza aktarmak ve işletmecilik alanına katkı sunmaya devam edeceğimi ifade etmek isteriz.

Dergimizin bu sayısı da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarıyla zengin bir içerik sunmaktadır. Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürlerimi sunarım. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2022 Cilt (Vol.) 10 Sayı (No) 1

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:1

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Tüketici Kişilik Yapısının Marka Nefreti Üzerine Etkisi: Futbol Taraftarları Üzerine Bir Uygulama**
The Effect of Consumer Personality on Brand Hate: An Application on Football Fans 1-31
Melis ÖZEL ve Yusuf ÖCEL
-
- Borsa İstanbul'da İşlem Gören Şirketlerde Pay Senedi Fiyatı Ve Borsa Performans Oranları İlişkisi: İşlem Hacmi En Yüksek Şirketlerde Bir Uygulama**
The Relationship Between Stock Prices and Stock Market Performance Ratios in Companies Trading on Borsa Istanbul: An Application in Companies with The Highest Trading Volume 33-56
Bilgehan TEKİN ve Seda Nur BASTAK
-
- Değişim Yorgunluğunun İş Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**
The Effect of Change Fatigue on Work Motivation: A Research on Healthcare Workers 57-85
Özer ARIK, Yunus Emre ÖZTÜRK ve Müjdat YEŞİLDAL
-
- Sorum Bildirme Niyeti İle Psikolojik Güvenlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**
A Research to Investigate the Relationship Between Whistleblowing Intention and Psychological Safety 87-112
Burak BORULU ve Canan Nur KARABEY
-
- İnternet Bağımlılığı Ve Depresyon İlişkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama**
The Relationship of Internet Addiction and Depression: An Application on University Students 113-131
Ali YILMAZ, Ahmet KAR, Mustafa KAYA ve Aysun KANDEMİR TÜRE
-
- Dijitalleşmenin Muhasebe Mesleğine Ve Muhasebe Meslek Mensuplarına Etkilerinin Covid-19 Pandemi Döneminde İncelenmesi**
Effe Investigation of the Effects of Digitalization On Accounting Professional and Accounting Professionals During the Covid-19 Pandemic Disease 133-162
Başak ŞITAK ve Mahmut YARDIMCIOĞLU
-

DEĞİŞİM YORGUNLUĞUNUN İŞ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Değişim
Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma

57

Öğr. Gör Özer ARIK

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
ozerarik10@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6783-3117

Prof. Dr. Yunus Emre ÖZTÜRK

Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
yunuseozturk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6178-6129

Arş. Gör. Müjdat YEŞİLDAL

Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü
mujdatyesildal@gmail.com

ORCID: 0000-0003-1286-903X

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada sağlık çalışanlarının yaşadığı değişim yorgunluğunun iş motivasyonuna etkisini araştırmak amaçlanmıştır.

Yöntem: Nicel yöntem ile tasarlanan araştırmanın örneklemi 430 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Araştırmanın verileri "Değişim Yorgunluğu Ölçeği" ve "Motivasyon Ölçeği" kullanılarak anket yöntemi ile toplanmıştır. Veriler normal dağılım gösterdiği için bağımsız gruplarda t testi, basit doğrusal regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Bulgular: Katılımcıların %51,2'si kadın; ortalama yaş 38,78±8,33 olarak tespit edilirken; %38,6'sı 35 yaş altındadır. Ortalama geliri 6119,40±5802,24 TL tespit edilirken; ortalama çalışma süresi ise 12,53±7,73 olarak bulunmuştur. Katılımcıların %58,8'si sağlık hizmetlerinde, %62,8'si gündüz mesaisinde görev yapmaktadır.

Sonuç: Sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyi; yaş, cinsiyet ve çalışma şekline bağlı olarak değişmektedir. İş motivasyonu düzeyi ise yaş, meslek, çalışma şekli ve çalışma süresine göre değişkenlik göstermektedir. Sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu arttıkça motivasyonları azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişim Yorgunluğu, Motivasyon, Sağlık Çalışanları

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 18/01/2022

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 14/02/2022

Kabul Tarihi/Accepted : 22/02/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Arık Ö., Öztürk Y.E. Ve Yeşildal M. (2022) Değişim Yorgunluğunun İş Motivasyonuna Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(1), 57-85.

THE EFFECT OF CHANGE FATIGUE ON WORK MOTIVATION: A RESEARCH ON HEALTHCARE WORKERS

ABSTRACT

Aim: This study aimed to investigate the effect of change fatigue experienced by health workers on work motivation.

Method: The research sample designed with the quantitative method consists of 430 healthcare workers. The study data were collected by questionnaire method using the "Exchange Fatigue Scale" and "Motivation Scale." Since the data showed normal distribution, t-test, simple linear regression analysis, and one-way analysis of variance were used in independent groups.

Findings: 51.2% of the participants were women; the mean age was 38.78 ± 8.33 ; 38.6% were under 35. While the average income was determined as 6119.40 ± 5802.24 TL, the mean working time was found to be 12.53 ± 7.73 . 58.8% of the participants work in health services, and 62.8% in daytime work.

Results: Change fatigue level of health workers; varies depending on age, gender, and working style. The story of work motivation goes according to age, profession, working style, and working time. As change fatigue of healthcare workers increases, their motivation decreases.

Keywords: Change Fatigue, Work Motivation, Healthcare Professionals

I. GİRİŞ

Günümüzde, rekabet gücü giderek zorlaşan işletmeler için değişim, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir gerçeğidir. Bu doğrultuda birçok kuruluş, statükoya meydan okuyarak yeni fırsatlar aramakta ve dönüşümsel değişim süreci başlatmaktadır (Appelbaum et al., 2015; Brown et al., 2017). Diğer endüstrilere göre değişimin daha yoğun yaşandığı sağlık sektörü de süreçlerini, yöntemlerini ve teknolojilerini geliştirmek için sürekli baskıya, çok sayıda iç ve dış uyaranlara maruz kalmaktadır (Lawrence & Frater, 2017).

Sağlık sektöründe değişim ihtiyacı, yeniliklere uyum sağlayabilme ve beklentileri karşılayabilme potansiyeli ile kaliteli sağlık hizmeti sunumu için elzemdir (İleri & Arık, 2018). Ancak sağlık hizmetleri, farklı disiplinler arasındaki iş birliğine dayalı birçok faktörden etkilenen karmaşık ve dinamik bir ortamda gerçekleşmektedir. Bu nedenle sağlık sektöründeki değişim, özellikle klinik uygulamalardaki değişiklikleri, sağlık profesyonellerinin öncelikleri ve hasta davranışındaki farklılıkları içerdiğinde, genellikle çok daha zordur (Amarantou et al., 2018).

Başarılı bir kurumsal değişim için öncelikle bireylerin değişmesi gerekmektedir. Ancak çalışanlar için değişim, o değişimden etkilendikleri ölçüde önemlidir (İleri & Arık, 2018). Bir organizasyonda çok sayıda değişim girişiminin başlatılması, çalışanlar ve nihayetinde onları istihdam eden kuruluşlar için zararlı etkilere neden olabilir (Bernerth et al., 2011). Devam eden değişim algısı aşırı görünüyorsa, bu değişim hızı, işgücü ve sağlık kuruluşları için istenmeyen sonuçlara yol açabilir (Camilleri et al., 2019).

Hastaneler, daha rekabetçi ve düşük maliyetli olmak için sürekli değişim içindedir ve bu tür hedeflere ulaşmak için atılan adımlar, çalışanlar üzerinde ciddi bir etki yaratabilmektedir (Brown et al., 2018). Özellikle sağlık teknolojilerinde yaşanan baş döndüren gelişmeler, tedavi yöntem ve süreçlerindeki yenilikler, farklı malzemelerin kullanıma sunulması, sağlık sisteminin zorunlu kıldığı dönüşümler ve çalışma ortamında sürekli değişen kurallar sağlık çalışanlarını değişime karşı yorgun kılabilir (Ekingen & Yıldız, 2021). Değişim yükünün getirdiği bu yorgunluk, zamanla stres ve tükenmişlik belirtileri üreterek, ekip bağlılığını, personelin davranışlarını, refahını ve hasta bakımının kalitesini etkileyebilmektedir (Camilleri et al., 2019; Ekingen & Yıldız, 2021). Yapılan araştırmalar, bu durumun işyerindeki hızlı ve sürekli değişimle ilişkili ezici stres, bitkinlik ve tükenmişlik duygusu olan değişim yorgunluğuna yol açabileceğini öne sürmüştür (Bernerth et al., 2011; McMillan & Perron 2013; Brown et al., 2018).

Bu kaçınılmaz ve bunaltıcı değişim süreçlerinde motivasyonu yüksek ve sağlıklı çalışanlara sahip olmak kısa ve uzun vadede kurumlar açısından bir avantajdır (Björklund et al., 2013). Sağlık çalışanı motivasyonu, sağlık hizmetlerinin sunumunu potansiyel olarak etkileyebilen önemli faktörlerden biridir. İşgücü arasında düşük moral, hizmet sunumunun kalitesini düşürebilir ve çalışanları meslekten uzaklaştırabilirken, motive olmuş personelin varlığı sağlık sistemi performansının temel bir belirleyicisidir (Mutale et al., 2013; Bhatnagar et al., 2013; Hotchkiss et al., 2015). Buna karşılık iş yerindeki sık organizasyonel değişiklikler, yönetimin sürekli uyum sağlama talepleri, bir değişikliğin ardından bir toparlanma dönemine izin verilmeden başlayan bir başka değişim süreci personel arasında bıkkınlık ve doygunluk etkisine bağlı olarak değişim yorgunluğu ve direnç yaratabilmektedir (Torppa & Smith, 2011; Ead, 2015).

Bu bağlamda, değişim sürecinde katlanılan tüm bu olumsuz etkilerin en az kayıpla atlatılması ve yeni koşullara en kısa sürede adaptasyon sağlanarak dönüşümün kolayca benimsenmesi amacıyla, sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğunun iş motivasyonuna etkisinin bilinmesi, değişim öncesi yapılacak yönetimsel planlamalarda yol gösterici olacaktır. Çalışanlarda değişim yorgunluğu düzeylerinin belirlenmesine

yönelik Türkçe literatürde sınırlı sayıda (Limon, 2019; Limon & Sezgin Nartgün, 2020; Limon et al., 2021; Şahin, 2021) araştırma bulunmakla beraber, sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğu üzerine yapılan bir araştırmaya ise rastlanmamıştır. Bu çalışma, sağlık hizmetlerinin sunumunda ve planlanmasında değişim yorgunluğu ve iş motivasyonu kavramlarının ilişkisel düzeyde daha detaylı bir şekilde incelenmesine, ileriye dönük olarak sağlık çalışanlarındaki değişim yorgunluğunun bilimsel ve politik düzeyde tartışılmasına da imkân verecektir. Ayrıca, sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğu düzeylerinin nasıl etkilendiğine yönelik bu araştırma sonuçlarının, sağlık yönetimi alanında yapılacak benzer araştırmaları da teşvik etmesi umulmaktadır.

1.2. Değişim Yorgunluğu

Literatürde değişim yorgunluğu sürecini tanımlamada farklı terimler kullanılmıştır. Bu kavram alan yazında; “reform yorgunluğu (reform fatigue)” (Lingard et al., 2000), “girişim yorgunluğu (initiative fatigue)” (Montenegro & Jankowski, 2015), “yenilik yorgunluğu (innovation fatigue)” (Lindsay et al., 2009; Dilkes et al., 2014), “değişimden yorulmak (being tired of change)”, “gelecek şoku (future shock)” ve “uyumsuz başarısızlık (adaptive failure)” (Dilkes et al., 2014) gibi eş değer anlama gelen farklı karşılıklar bulmuştur.

Değişim yorgunluğu, çok fazla değişimin meydana geldiği algısına karşı bir tepkidir ve değişimin bireyler üzerinde sahip olabileceği zararlı etkilerin kavramsallaştırılmasıdır. Değişim yorgunluğu, genel olarak organizasyondaki değişikliklerin hiç bitmeyeceği, organizasyonda kayda değer bir geliştirme veya iyileştirme yapılmadığı ve bu sebeple değişime katılmaya değmeyeceği şeklinde bir algı olarak tanımlanmaktadır (Winter, 2013). Dilkes et al. (2014)'na göre, birçok değişim nedeniyle yaşanmış olumsuz iş deneyimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan isteksizlik ve bitkinlik hissidir. Bernerth et al. (2011) ise değişim yorgunluğunun çalışanlar tarafından çok fazla sayıda değişimin gerçekleştiğine dair bir algı olarak deneyimlendiğini ifade etmektedir. Elving et al. (2011)'na göre değişim yorgunluğu, organizasyonun bütününe ilgilendiren bir olgu olmaktan ziyade, bireysel bir tepki olarak değerlendirilmelidir.

Sık değişim talepleri karşısında, sürekli çaba sarf etmek zorunda kalan çalışanların taşıyabileceği değişim yükü aşırı hale geldiğinde, belirsizlik ve işi bırakma gibi olumsuz tepkiler söz konusu olabilmektedir. Değişim için tüm enerjisini tüketen çalışanlar, art arda dayatılan reformları uygulama konusunda zamanla daha ilgisiz ve isteksiz hale gelebilirler (Bernerth et al., 2011; Dilkes et al., 2014; Johnson, 2016). Değişim

yorgunluğunun öncülerinden biri olan aşırılık, önceki değişikliği tamamlamadan ve özümsemeden, yeni değişikliklerin getirilmesinden kaynaklanmaktadır. Tekrarlanan bu süreç, oryantasyon bozukluğu ve aşırı uyarılmaya bağlı işlevsizlikle neticelenmektedir (Elving et al., 2011).

Değişim yorgunluğu, sürekli örgütsel değişimin bir sonucudur (Brown et al., 2018). Sürekli değişim, bir kişinin talep karşılama kapasitesinin ötesine geçtiğinde, işte ve evde ciddi yorgunluk problemi başlamaktadır. Çalışanların yorgunluğu, hastalık süresinin artmasına, işte verimsizliğe, üretkenlik kaybına, bitkinliğe, örgütsel bağlılığın zayıflamasına ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olmaktadır (Bernerth et al., 2011). Hızlı ve sürekli organizasyonel değişim, hasta bakımının nasıl ve ne zaman sağlanacağını yeniden yapılandığı ve sağlık çalışanlarının işlerini yürütme yöntemlerini değiştirdiği için sağlık hizmeti sunucularını çeşitli şekillerde zorlamaktadır (McMillan & Perron, 2020). Bu durumun sağlık kurumlarında yarattığı kaos ve motivasyonsuzluk, değişimle amaçlanan düzeye ulaşma yolcuğunu başarısızlıkla sonlandırabilir.

Sonuç olarak, çağdaş organizasyonların dinamik bir çevrede varlığını devam ettirebilmeleri için değişim zorunlu olsa da çalışanlarda oluşacak aşırı değişim algısı bazı sorunları da beraberinde getirmektedir (Limon, 2020). Sağlık sektöründe değişim, sağlık hizmetlerinin doğası gereği sert ve acımasızdır. Tıp alanında bilimsel ve teknolojik olarak yaşanan muazzam ilerlemeye bağlı olarak yeniden şekillenen sağlık hizmetlerindeki hızlı, yoğun ve karmaşık değişimlerin öncelikli muhatabı sektörün ana unsuru olan sağlık çalışanlarıdır. Sağlık çalışanları bir yandan bu radikal değişimleri yaşarken, diğer yandan da hasta bakımını aksatmadan hizmet sunumuna devam etmek zorundadır. İşte, tüm bu sancılı değişimlerin yorgunluğunu taşımak zorunda olan sağlık çalışanlarının örgütsel amaçlarına odaklanmasını sağlayacak en önemli itici güçleri yüksek motivasyondur.

1.3. İş Motivasyonu

Motivasyon, istek ve irade ile karakterize edilen davranışın altında yatan nedenleri ifade etmektedir. Motivasyon, insan davranışlarını ve performansını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Bireyin motivasyon düzeyi, kurumsal performansın tüm yönlerini etkileyebilir (Yusoff et al., 2013). İş motivasyonu, "bireyin örgütsel hedeflere yönelik çaba sarf etme ve bu çabayı sürdürme konusundaki istekliliği" olarak tanımlanabilir. Sağlık çalışanı motivasyonu ise bireysel ve örgütsel hedefler arasında bir uyum olduğunda ve çalışanlar görevlerini yerine getirebileceklerini algıladıklarında ortaya çıkar (Franco et al., 2002).

**Değişim
Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma**

62

Her sağlık sisteminin başarısı, büyük ölçüde sağlık çalışanlarının ne ölçüde motive olduklarına bağlıdır (Ankomah et al., 2016). Sağlık çalışanlarının motivasyonu, sağlık profesyonelleri ile çalışma ortamları arasındaki etkileşimi yansıtır ve sağlık hizmetlerinin sunumunu potansiyel olarak etkileyebilmektedir (Weldegebriel et al., 2016). Sağlık hizmeti sunumu emek yoğunudur ve hizmet kalitesi, verimlilik ve hakkaniyete doğrudan çalışanların görevlerini yerine getirme isteklilikleri aracılık etmektedir (Franco et al., 2002). Kendini işine adanmış ve motive olmuş sağlık çalışanları, hasta memnuniyetini artıran verimli ve etkili hizmet sunumunun, sağlık sistemi performansının ve sağlık çalışanlarının işte kalmasının anahtarıdır (Okello & Gilson, 2015; Tripathy et al., 2016).

Motivasyon, sağlık profesyonellerinin mesleki yetkinliklerini korumaları, iş gücüne devam etmeleri ve işyerlerine olumlu katkı sağlamaları için önemli bir itici güçtür (Thu et al., 2015). Bu nedenle bir organizasyonun sektörde rekabet edebilmesi ve başarılı olabilmesi, mevcut insan kaynaklarını optimum yarar ile yönetmesine bağlıdır. Çalışanların performanslarını artırmanın ilk koşulu ise onları örgütsel amaçlara kanalize etmek amacıyla en iyi biçimde motive etmektir (Orhaner & Mutlu, 2018). Sağlık çalışanlarının motivasyonu ise yaş, deneyim yılı, eğitim düzeyi, konumu, işe bağlılık, ücret, prim, denetim, terfi, finansal ödüller, kariyer gelişimi, sürekli eğitim, hastane altyapısı, kaynak mevcudiyeti, hastane yönetimi, tanınma/takdir edilme, iş arkadaşları, yönetimin desteği, haksız muamele ve iletişim gibi birçok kişisel ve örgütsel faktörden etkilenebilmektedir (Willis-Shattuck et al., 2008; Daneshkohan et al., 2014; Baljoon et al., 2018). Ayrıca motivasyon, değişimin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların motivasyonu kırılmış ve hayal kırıklığına uğramışlarsa, değişim çoğu zaman başarısızla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, çalışanlar örgütsel değişimin kendilerine uygun şekilde tasarlanmadığını algıarlarsa, motivasyonlarının etkilenmesi ve değişim sürecinin amacına ters düşebilmeleri muhtemeldir (Tefera & Mutambara, 2016).

Keskin (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanların işletmelerdeki değişim süreçlerine pozitif katkılarının motivasyon düzeyleri ile paralellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Gezer (2019)'in araştırmasında, çalışanların motivasyon düzeylerinin bilgi paylaşımını etkilediği ve yenilikçi davranış üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020) yaptığı araştırmada ise Covid-19 pandemisinde uzaktan çalışma hayatının getirdiği değişimlerin motivasyon üzerinde artan iş yükü, işten çıkarılmalar ve iş ortamının bozulması gibi olumsuz etkilerinin yanında, evde çalışmanın getirdiği sağlıklı çalışma ortamı, rahat, özerk ve

esnek çalışma imkânı ile işteki verimliliğin ve yaratıcılığın artması, zaman ve para tasarrufu gibi olumlu etkilerinden bahsedilmiştir. Yapıcıoğlu (2019) tarafından yapılan araştırmada, sosyodemografik etkenler ve çalışma ortamının sağlık çalışanlarına sağladığı imkanlar doğrultusunda motivasyon düzeylerinde farklılıklar tespit edilmiştir. Organizasyonlarda çok fazla değişiklik algısı iş stresine katkıda bulunarak değişime direnç, iş memnuniyetsizliği ve devamsızlığı artırırken, iş performansında ve motivasyonda azalmaya neden olabilmektedir (Dool, 2009).

Genel anlamda, değişimin motivasyon üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmalardan farklı olarak, değişim kavramının ötesinde aşırı değişim girişimlerinin neden olduğu ve genellikle fark edilmeyen pasif davranışlar olarak tanımlanan (Bernerth et al., 2011; McMillan & Perron, 2013) değişim yorgunluğu ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin sağlık çalışanları boyutuyla araştırılmasının alan yazındaki literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

II. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, tipi, veri toplama araçları, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıkları ile araştırmanın etik ve izin boyutlarına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sürekli değişken bir çevrede faaliyet gösteren sağlık işletmelerinin varlıklarını devam ettirerek sektörde rekabet edebilmeleri, açık bir sistem anlayışıyla değişimlere hızlı bir şekilde tepki verebilmelerine ve çevresel koşullara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Böyle bir ortamda sık ve yoğun değişimleri yaşamak zorunda kalan sağlık çalışanlarının iş yapma istekliliği, biri bitmeden başlayan başka bir değişim sürecinin yorgunluğundan etkilenebilmektedir. İş motivasyonu olarak adlandırılan bu durum, sağlık çalışanlarının performanslarını ve çalışma potansiyellerini etkileyerek sağlık bakım kalitesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, değişim yorgunluğunun iş motivasyonu ile bağlantısının sağlık çalışanları üzerinde incelenmesi ile çalışanların değişim yorgunluğu düzeylerine bakılarak sağlık hizmetlerinde değişim sıklığı ve zamanı öngörülebilecek, değişim yorgunluğu ve motivasyonun çalışma şekli ve meslek grupları gibi demografik değişkenlere göre farklılaşmasına ilişkin anlamlı bilgiler elde edilebilecektir. Bu bilgiler, sağlık işletmelerinde değişim öncesi yapılacak yönetsel planlamalarda yol gösterici olması bakımından çok önemlidir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğunun iş motivasyonuna etkisini incelemektir.

2.2. Araştırmanın Tipi

Bu araştırmada, nicel araştırma deseni kullanılarak tanımlayıcı nitelikte bulgular ortaya konulmuştur. Araştırma, mevcut durumun tespit edilmesine yönelik tanımlayıcı ve ilişkisel bir tarama modeli olarak kurgulanmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, veri toplamak için üç bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan kişisel bilgi formu, ikinci bölümde değişim yorgunluğu ölçeği ve üçüncü bölümünde ise motivasyon ölçeği yer almaktadır.

Değişim Yorgunluğu Ölçeği, Bernerth et al. (2011) tarafından geliştirilen, Ekingen & Yıldız (2021) tarafından Türkçe'ye geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan, altı maddeden ve tek boyuttan oluşan 7'li Likert tipinde bir ölçme aracıdır. Değişim Yorgunluğu Ölçeği, çalışanların işyerindeki değişim sıklığına karşı etkileşim alguları ile sosyal, bilişsel ve duygusal sonuçlarını değerlendirmektedir. Bu araştırmada, değişim yorgunluğu ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,883 olarak tespit edilmiştir. Motivasyon Ölçeği, Orhaner & Mutlu (2018) tarafından geliştirilen, on sekiz maddeden ve iki boyuttan oluşan 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Bu araştırmada, motivasyon ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısı 0,936 olarak tespit edilmiştir.

2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, araştırmacılar tarafından Ekim-Kasım 2021 tarihlerinde çevrimiçi veri toplama yöntemlerinden Google Formlar aracılığıyla toplanmıştır. Bir anketin doldurulması için 5-10 dakika süre yeterli olmaktadır. Toplanan veriler düzenleme işlemine tabi tutulduktan sonra IBM SPSS Statistics 26.0 (Statistical Packages for the Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Veriler öncelikle normallik dağılımı için Kolmogorov-Smirnov testine tabi tutulmuş ve %95 güvenle normal dağılımlı bulunmuştur ($p>0,05$). Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden bağımsız gruplarda t testi, basit doğrusal regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA); gruplar arası farklılığın tespiti için de Post-Hoc testlerinden Tukey HSD kullanılmıştır. Bulguların değerlendirilmesinde kategorik değişkenler için sayı (n) ve yüzde (%); sayısal değişkenler için de ortalama (mean) ve standart sapma (ss) kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi olarak $p<0,05$ değeri baz alınmıştır. Bulunan değerlerin $p<0,05$ olması halinde istatistiksel olarak

anlamli bir farklıliğın olduğu, $p>0,05$ olması halinde ise anlamli bir farklıliğın olmadığı belirlenmiştir (Kalaycı, 2010).

2.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, hastanede görev yapan 18 yaş üzeri sağlık çalışanlarından oluşmaktadır. Bu nedenle, araştırma evreni olarak hastaneden edinilen bilgiye göre mevcut sağlık çalışanı sayısı (4080 kişi) temel alınmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup, örneklem büyüklüğünü tespit etmek amacıyla Altunışık et al. (2012) tarafından oluşturulan tablodan yararlanılmıştır. Buna göre 4500 kişilik evrene karşılık 354 kişiden oluşan örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu belirlenmiştir. Anket çalışmasında tüm evrene ulaşılmaya çalışılmış olup, analize esas olmak üzere toplam 430 yanıt alınmıştır.

2.6. Araştırmanın Etik ve İzin Boyutu

Araştırma öncesinde, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 29.09.2021 tarih ve 2021/1636 sayılı kararı ile etik kurul izni alınmıştır. Araştırmanın yapıldığı üniversite hastanesinden de gerekli kurum izni yazılı olarak alındıktan sonra katılımcıların bilgilendirilmiş onamı ile anket formu uygulanmıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan ölçekleri geliştiren/uyarlayan araştırmacılarla e-posta yoluyla iletişim kurularak ölçek izinleri de alınmıştır.

2.7. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada elde edilen bulgular, verilerin toplandığı süre, il, araştırmanın yapıldığı üniversite hastanesi ve burada görev yapan sağlık çalışanları ile sınırlıdır. Bu sebeple ulaşılan araştırma sonuçları, sağlık kurumlarının tamamı ve tüm sağlık çalışanları için genellenemez. Katılımcıların ankette yer alan ifadelere objektif olarak cevap verdiği ve kullanılan ölçme araçlarının güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

III. BULGULAR

Araştırma verileri istatistiksel olarak analiz edildiğinde elde edilen bulgular tablolar halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 1.
Temel Demografik Bulgular

Değişkenler (n=430)		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	220	51,2
	Erkek	210	48,8
Yaş	≤35	166	38,6
	Ort. ± SS 38,78±8,33 36 – 44	149	34,7
	Min. 21 Max. 60 45≥	115	26,7
Medeni Durum	Evli	349	81,2
	Bekâr	81	18,8
Öğrenim Düzeyi	Lise	71	16,5
	Ön lisans	86	20,0
	Lisans	203	47,2
	Lisansüstü	70	16,3
Gelir Düzeyi (TL)	≤3800	147	34,2
	Ort. ± SS 6119,40±5802,24 3801 – 6000	160	37,2
	Min. 1800 Max. 75000 6001≥	123	28,6
Meslek	İdari	177	41,2
	Sağlık	188	58,8
Çalışma Süresi (Yıl)	≤8	149	34,7
	Ort. ± SS 12,53±7,73 9 – 14	118	27,4
	Min. 1 Max. 34 15≥	163	37,9
Çalışma Şekli	Gündüz	270	62,8
	Nöbet	48	11,2
	Karma	112	26

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarına ait temel demografik bulgular Tablo 1’de yer almaktadır. Katılımcıların %51,2’si kadın ve %48,8’i erkek olmak üzere, araştırma grubu toplam 430 kişiden oluşmaktadır. Katılımcılara ait ortalama yaş 38,78±8,33 olarak tespit edilirken; %38,6’sı 35 yaş altındadır. Araştırmaya katılanların %81,2’si evli, %18,8’si ise bekârdır. Lisans mezunu katılımcıların oranı %47,2 ile diğer öğrenim düzeylerine göre daha yüksek bulunmuştur. Katılımcıların ortalama geliri 6119,40±5802,24 TL tespit edilirken; %37,2’si 3801 – 6000 TL gelire sahiptir. Hastanedeki ortalama çalışma süresi ise 12,53±7,73 ve %37,9’u 15 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Katılımcıların %58,8’si sağlık hizmetlerinde, %41,2’si ise idari hizmetlerde çalışmaktadır. Sağlık çalışanlarının %62,8’si gündüz mesaisinde, %26’sı nöbet usulü ve %11,2’si de karma şekilde görev yapmaktadır.

Tablo 2.
Değişim Yorgunluğunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler (N=430)	N	Ort±SS	t/F	p	Post-Hoc	
Cinsiyet	Kadın	220	4,45±1,49	-1,99	0,047	
	Erkek	210	4,17±1,50			
Yaş	≤35 ¹	166	4,49±1,52	3,65	0,027	1>3*
	36 – 44 ²	149	4,36±4,50			
	45≥ ³	115	4,01±1,44			
Medeni Durum	Evli	349	4,27±1,50	-1,17	0,244	
	Bekâr	81	4,49±1,53			
Öğrenim Düzeyi	Lise	71	4,32±1,50	1,07	0,360	
	Ön lisans	86	4,32±1,44			
	Lisans	203	4,41±1,58			
	Lisansüstü	70	4,03±1,30			
Gelir Düzeyi (TL)	≤3800	147	4,17±1,49	4,03	0,018	2>1,3
	3801 – 6000	160	4,58±1,50			
	6001≥	123	4,14±1,46			
Meslek	İdari	177	4,17±1,45	-1,49	0,138	
	Sağlık	188	4,40±1,53			
Çalışma Süresi (Yıl)	≤8	149	4,40±1,61	2,68	0,070	
	9 – 14	118	4,50±1,43			
	15≥	163	4,11±1,42			
Çalışma Şekli	Gündüz ¹	270	4,07±1,40	10,85	<0,001	3>1*
	Nöbet ²	48	4,56±1,62			
	Karma ³	112	4,80±1,54			

Post-Hoc testleri *=Tukey HSD

Katılımcıların demografik özellikleri ile Değişim Yorgunluğu ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması Tablo 2’de verilmiştir. Değişim Yorgunluğu ile medeni durum, öğrenim düzeyi, meslek ve çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlılık saptanmamıştır (p>0,05). Kadınların erkeklere göre, gelir düzeyi 3801 – 6000 TL olanların diğer gelir gruplarına göre, 35 yaş altındakilerin 45 yaş ve üzerinelere göre ve karma şekilde çalışanların ise gündüz mesaisinde çalışanlara göre değişim yorgunluğu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (p<0,05).

Tablo 3.
İş Motivasyonun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler (N=430)	N	Ort±SS	t/F	p	Post-Hoc
Cinsiyet	Kadın	220	2,41±0,74	1,25	0,213
	Erkek	210	2,50±0,83		
Yaş	≤35 ¹	166	2,34±0,81	4,37	0,013
	36 – 44 ²	149	2,45±0,73		
	45≥ ³	115	2,62±0,80		
Medeni Durum	Evli	349	2,49±0,79	1,91	0,056
	Bekâr	81	2,30±0,75		
Öğrenim Düzeyi	Lise	71	2,59±0,83	1,03	0,379
	Ön lisans	86	2,38±0,79		
	Lisans	203	2,43±0,78		
	Lisansüstü	70	2,48±0,77		
Gelir Düzeyi (TL)	≤3800	147	2,57±0,81	3,02	0,051
	3801 – 6000	160	2,36±0,74		
	6001≥	123	2,44±0,79		
Meslek	İdari	177	2,59±0,80	2,98	0,003
	Sağlık	188	2,36±0,76		
Çalışma Süresi (Yıl)	≤8 ¹	149	2,40±0,80	3,70	0,025
	9 – 14 ²	118	2,35±0,76		
	15≥ ³	163	2,58±0,78		
Çalışma Şekli	Gündüz ¹	270	2,57±0,76	8,76	<0,001
	Nöbet ²	48	2,29±0,75		
	Karma ³	112	2,24±0,82		

Post-Hoc testleri *=Tukey HSD

Katılımcıların demografik özellikleri ile Motivasyon ölçeğinden aldıkları puanların karşılaştırılması Tablo 3'te verilmiştir. Motivasyon ile katılımcıların cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyleri ve gelir düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlılık saptanmamıştır ($p>0,05$). 45 yaş ve üzerindeki motivasyon düzeylerinin 35 yaş ve altındakilere göre daha yüksek olduğu, sağlık hizmetlerinde çalışanların idari hizmetlerde çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu; 15 yıl ve üzerinde tecrübesi olanların 9 – 14 yıl tecrübelilere göre ve gündüz mesaisinde görev yapanların ise nöbet ve karma şekilde çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 4.
Değişim Yorgunluğunun Motivasyona Etkisi

Değişken	β	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	3,384	0,106	-	32,071	0,000
Değişim Yorgunluğu	-0,216	0,023	-0,411	-9,328	0,000

*Motivasyon (Bağımlı Değişken)
R=0,411 R²=0,169 F=87,01 p=0,000 D.W= 0,791

**Değişim
Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma**

69

Değişim yorgunluğunun iş motivasyonu üzerine etkisine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi Tablo 4'te verilmiştir. Tabloya göre değişim yorgunluğun ve motivasyon arasında yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($p < 0.001$). Motivasyonda gerçekleşen değişimin %16,9'u değişim yorgunluğu ölçeği tarafından açıklanmaktadır ($R^2 = 0,169$). Değişim yorgunluğunda gerçekleşen artış motivasyona negatif yönde yansımaktadır ($\beta = -0,216$). Değişim yorgunluğu motivasyon düzeyini düşürmektedir.

IV. TARTIŞMA

Bu kısımda, araştırmada toplanan verilerden elde edilen bulgular kapsamında ulaşılan çıkarımlara ve buna ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu araştırma öncelikle, sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğunun iş motivasyonuna etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu ile motivasyon düzeyleri demografik özellikleri ile karşılaştırılmıştır. Araştırmamızın çıkış noktası, değişim yorgunluğunun sürekli örgütsel değişimin bir sonucu olduğu ve bu kavramın değişimin sıklığı ve hızı ile ilişkilendirildiği (Bernerth et al., 2011; Elving et al., 2011; Limon, 2019), örgütsel değişim dönemlerinde ise artan stres ve iş yükü nedeniyle ortaya çıkan ezici yorgunluğun sağlık çalışanları için bazı olumsuz sonuçlarının olabileceği (Hansson et al., 2008) varsayımına dayanmaktadır.

Değişim yorgunluğunu yalnızca örgütsel değişimle ilgili değil, diğer örgütsel davranış türleri için de önemli etkilerinin olduğu bilinmektedir (Limon, 2020). Bernerth et al. (2011) bir üretim organizasyonunda yaptığı araştırmada, değişim yorgunluğunun duygusal tükenme ve işten ayrılma niyetleri ile pozitif, örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Farklı sektördeki çalışanlar üzerinde yapılan başka araştırmaların sonuçları da Bernerth et al. (2011)'nin araştırma bulguları ile benzerlik göstermiştir (Perel, 2015). Finans sektöründe yapılan başka bir araştırmada ise yeniden yapılanma sayısı ile değişim yorgunluğu seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, belirsizlik ve iş yükünün değişim yorgunluğunun aracı faktörleri olduğu tespit edilmiştir (de Vries & de Vries, 2021).

**Değişim
Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma**

70

Yapılan literatür taramasında sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğunun iş motivasyonu ile ilişkisini inceleyen daha önce yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, iş motivasyonunun bir belirleyicisi olarak iş tatmini (Ismail & Abd Razak, 2016) ile örgütsel değişim ve değişim yorgunluğu arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalar mevcuttur (Dool, 2009; Kuokkanen et al., 2009; Brown et al., 2018; Limon et al., 2021). Storseth (2004), örgütsel değişim ile iş motivasyonu arasında negatif bir ilişkinin varlığından söz etmektedir. Aynı araştırmada organizasyonel değişikliklerle karşılaşan çalışanlar arasında, değişiklik yaşamayan çalışanlara kıyasla iş motivasyonu seviyesi daha düşük saptanmıştır. Dool (2009) tarafından yapılan araştırma, çok fazla değişim girişimini iş stresi ile doğrudan ilişkilendirerek değişim yorgunluğunun iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Limon et al. (2021)'nin yaptığı araştırma bulguları, değişim yorgunluğu ve iş tatmininin negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Limon (2019) tarafından yapılan başka bir araştırmada, değişim yorgunluğu ile moral yitimi arasında anlamlı negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar, algılanan sürekli değişim girişimlerinin mesleki açıdan mutluluklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Limon, 2019; Şahin, 2021). Sık değişim algısı değişime direnç, iş memnuniyetsizliği ve devamsızlığı artırırken, iş performansında ve motivasyonda azalmaya neden olabilmektedir (Dool, 2009). Şahin (2021) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin algıladıkları sürekli bir değişim girişiminin mesleki açıdan motivasyonlarını olumsuz etkilediği ortaya konmuştur.

Kuokkanen et al. (2009) tarafından hemşireler üzerinde yapılan boylamsal bir araştırmada, örgütsel değişim, çalışma ortamında artan stres deneyimi ve iş tatmininin azalması ile ilişkilendirilmiştir. Orhaner & Mutlu (2018) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırmada ise iş tatmini ve motivasyon arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve iş tatmininin çalışan motivasyonunu arttırdığı belirlenmiştir. Brown et al. (2018)'nin hemşireler üzerinde yaptığı başka bir araştırmada değişim yorgunluğu ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif bir ilişki saptanmıştır. Bir sağlık çalışanının iş tatmininin, motivasyonla ve iş performansı ile olan varsayımsal ilişkisi nedeniyle önemli olduğu düşünülmektedir (Hotchkiss et al., 2015). Sağlık çalışanı motivasyonu, performans ve iş tatmini gibi motivasyonel sonuçlara aracılık etmektedir (Franco et al., 2004; Bonenberger et al., 2014). Bu bağlamda, değişim yorgunluğunun iş tatmini ile aynı zamanda iş performansı ve moral bozukluğu ile de ilişkili olduğu görülmektedir (Limon, 2019; Limon et al., 2021). McMillan & Perron (2020) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre değişim yorgunluğu hemşirelerde tükenmişlik, duyarsızlık, güçsüzlük

ve motivasyonsuzlukla ilişkilendirilmiştir. Bizim araştırmamızda ulaşılan bulgulara göre ise sağlık çalışanlarındaki değişim yorgunluğunun çalışanların motivasyonları üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu, bir başka ifadeyle değişim yorgunluğunun motivasyon düzeyini düşürdüğü söylenebilmektedir.

Araştırma bulguları demografik değişkenler açısından analiz edildiğinde, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmıştır. Kadın sağlık çalışanlarının erkeklere göre değişim yorgunluğu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma bulguları ile paralel olarak, Brown (2016) ile Brown et al. (2018) cinsiyeti, değişim yorgunluğunun önemli bir yordayıcısı olarak tespit etmişlerdir. Limon et al. (2021) ise cinsiyeti değişim yorgunluğu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir değişken olarak belirlemişlerdir. Şahin (2021)'in yaptığı araştırmada da değişim yorgunluğu ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte Elving et al. (2011), Limon (2019), Limon & Sezgin Nartgün (2020) araştırmalarında cinsiyet değişkeninin değişim yorgunluğunu etkilemediğini saptamışlardır. Bu açıdan da alan yazında araştırma bulgularının farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Öte yandan bu araştırmada, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Bu araştırma bulguları ile benzer olarak, Orhaner & Mutlu (2018) da sağlık çalışanlarında motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığını belirlemiştir.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Bu bulgu değerlendirildiğinde, sağlık çalışanlarının yaşı azaldıkça değişim yorgunluğu düzeylerinin arttığı söylenebilir. Benzer şekilde, Vestel (2013) hemşirelerde değişim yorgunluğunu incelediği çalışmasında, personel ne kadar gençse değişim yorgunluğuna karşı o kadar savunmasız olduğunu belirlemiştir. Elving et al. (2011) ise yaş değişkeninin değişim yorgunluğu üzerinde önemli bir etkisinin olduğu saptanmıştır. En yaşlı çalışanların, değişim yorgunluğu düzeylerinin de en yüksek seviyelerde olduğunu ileri sürmüştür. Bu yönüyle, araştırma bulgularının farklılık gösterdiği ifade edilebilir. Ayrıca bu araştırmada, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Bu bulguya göre, sağlık çalışanlarının yaşı arttıkça motivasyon düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle, genç sağlık çalışanları daha az motive durumdadır. Bunun nedeni, iş tatmini, maaş ve emeklilik gibi mesleki

**Değişim
Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma**

72

yaşamdan duyulan beklentilerin yaşa göre nitelik ve nicelik olarak farklı olabildiği düşünülebilir. Brown et al. (2018) yaş ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Orhaner & Mutlu (2018) sağlık çalışanlarında iş tatmininin çalışan motivasyonunu arttırdığını ortaya koymuştur. Sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada, yaş azaldıkça ek ödeme beklentisi artarken, yaş arttıkça çalışanların ek ödeme gibi geçici ve yüzeysel çözümler yerine, özlük haklarının iyileştirilmesi gibi daha kalıcı çözümlerin uygulanması gerektiğini düşünenlerin oranı artmıştır (Arık & Aydoğdu, 2021).

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Bu çalışmanın bulguları ile benzer şekilde, Brown (2016), Limon (2019), Limon & Sezgin Nartgün (2020) ve Şahin (2021) çalışanların medeni durumu ile değişim yorgunluğu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirlemişlerdir. Bu araştırma bulgularının da söz konusu çalışmaların sonuçları ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Diğer taraftan bu çalışmada, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Bu çalışmadan farklı olarak, Orhaner & Mutlu (2018) ise sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını bulmuştur. Bu bağlamda, araştırma bulgularının farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile öğrenim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Benzer şekilde, Limon (2019) ve Limon & Sezgin Nartgün (2020) tarafından yapılan çalışmalarda da çalışanların öğrenim düzeyi ile değişim yorgunluğu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bağlamda, araştırma bulgularının alan yazın ile örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte, Brown (2016) yaptığı çalışmada eğitim düzeyi arttıkça değişim yorgunluğunun azaldığını tespit etmiştir. Şahin (2021) ise çalışanların öğrenim düzeyi ile değişim yorgunluğu düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu yönüyle, araştırma bulgularının farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Öte yandan bu çalışmada, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile öğrenim düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Bu çalışmadan farklı olarak, Orhaner & Mutlu (2018) ise sağlık çalışanlarında motivasyon düzeylerinin eğitimlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını belirlemiştir.

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile gelir düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık

bulunmuştur. Buna karşılık, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile gelir düzeyleri arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Bu araştırmadan farklı olarak, Orhaner & Mutlu (2018) ise sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin gelirlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığını bulmuştur. Bu yönüyle, araştırma bulgularının farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile idari ve sağlık personeli olarak belirlenen meslekler arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Buna karşılık, sağlık hizmetlerinde çalışan meslek gruplarının idari hizmetlerde çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları ile benzerlik gösteren Orhaner & Mutlu (2018)'nin araştırmasında da sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin mesleklerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Aynı çalışmada, doktorlar ve idari personelin motivasyon düzeyleri diğer meslek gruplarındaki çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek bulunurken, hemşireler ve temizlik personelinin ise oldukça düşük motivasyon düzeyinde oldukları belirlenmiştir.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile çalışma süresi bir başka ifadeyle mesleki deneyimi arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmamıştır. Değişim yorgunluğu ile mesleki deneyim ilişkisini ortaya koyan diğer çalışmalar incelendiğinde farklı araştırma bulguları ile karşılaşılabilir. Brown (2016) ile Camilleri et al. (2019) yaptığı araştırmalarda daha deneyimli ve daha uzun süre hizmet veren hemşirelerin yeni mezun meslektaşlarından çok daha yüksek düzeyde değişim yorgunluğuna sahip olduğu saptanmıştır. Elving et al. (2011) ise görev süresinin değişim yorgunluğu üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu, çalışanlar örgüt tarafından ne kadar uzun süre çalıştırılırsa değişim yorgunluğunun o kadar fazla olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte, deneyim düzeyi arttıkça değişim yorgunluğu düzeylerinin azaldığını ortaya koyan araştırma bulgularına da rastlamak mümkün olduğu gibi (Limon, 2019; Limon & Sezgin Nartgün, 2020), deneyim ile değişim yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki bulunmayan araştırma bulgularına da rastlanabilmektedir (Brown, 2016; Şahin, 2021). Ayrıca bu çalışmada, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile çalışma süresi arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık bulunmuştur. Bu bulguya göre, sağlık çalışanlarında deneyim arttıkça motivasyon düzeyi de artmaktadır. Benzer şekilde, Brown (2016) deneyimli hemşirelerin daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu bulmuştur. Orhaner & Mutlu (2018) ise sağlık çalışanlarında çalışma süresi ile motivasyon düzeyi arasında ters yönlü bir

ilişkinin olduğunu, çalışma süresi arttıkça motivasyon düzeyinin düştüğünü belirlemiştir. Bu bakımdan, araştırma bulgularının farklılık gösterdiği söylenebilmektedir.

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyleri ile çalışma şekli değişkeni arasında istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmıştır. Sağlık hizmetleri doğası gereği 7/24 saat esasına göre kesintisiz sunulması gerektiğinden sağlık çalışanları gündüz, nöbet veya değişken zamanlı karma şekilde bir mesai düzeni ile çalışmaktadır. Araştırmada elde edilen bulguya göre, karma şekilde çalışanların gündüz mesaisinde ve nöbet usulü çalışanlara göre değişim yorgunluğu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, hastanelerde gerçekleşen sık ve yoğun değişim girişlerinin getirdiği bıkkınlık ve ezici yorgunluğun yanında, mesai şeklinin karma yapıda olmasından dolayı çalışma programının esnekliğine bağlı oluşan belirsizliğin bir nedeni olabileceği düşünülebilir. Öte yandan, sağlık çalışanlarının motivasyon düzeyleri ile çalışma şekli değişkeni arasında da istatistiksel olarak bir anlamlılık saptanmıştır. Söz konusu bulguya göre, gündüz mesaisinde görev yapanların nöbet ve karma şekilde çalışanlara göre motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bulguya göre, sağlık hizmetlerinde gündüz mesaisinde çalışmanın, uzun ve uykusuz geçen nöbet saatlerinin getirdiği yorgunluğun ve belirsizliğin etkili olduğu bir mesai düzeninden daha avantajlı olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, gündüz mesaisinde çalışmanın sadece sağlık meslek mensupları için değil, tüm meslek grupları için hayatın doğal akışına daha uygun ve motive edici olduğu düşünülmektedir.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğu ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırma bulgularından hareketle, alana yönelik bazı değerlendirmeler ve öneriler sunulabilir. Araştırmada sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeyi; yaş, cinsiyet, gelir düzeyi ve çalışma şekline bağlı olarak değişmektedir. İş motivasyonu düzeyi ise yaş, meslek, çalışma şekli ve çalışma süresine göre değişkenlik göstermektedir. Sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu arttıkça motivasyonları azalmaktadır. İş motivasyonu ise sağlık hizmetlerinde kalitenin artırılması, performans ve verimlilik için itici bir güçtür. Bu yönüyle dikkatlice ele alınması gereken değişim yorgunluğunun, çalışanların iş yapma potansiyelleri üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiyle sağlık hizmetlerinin sunumu sürecine zarar verebilmesi mümkündür.

Sağlık alanında yaşanan baş döndüren gelişmeler değişimi kaçınılmaz kılsa da sürekli, sık ve yoğun değişim girişimleri sağlık

çalışanları üzerinde zamanla bıkkınlığa ve ezici bir yorgunluğa dönüşebilir. Bu durum ise organizasyonu değişimle hedeflenen düzeye getirme çabasını başarısızlıkla sonlandırabilir. Bu nedenle, sağlık yöneticileri başarılı bir değişim süreci için değişim yorgunluğu kavramını iyice analiz etmelidir.

Sağlık kurumlarında değişim planları tasarlanırken sahip olunan insan kaynaklarının yaş ve cinsiyet dağılımı, iş programlarında uygulanan çalışma şekli gibi değişim yorgunluğu ile ilişkili olan faktörler değerlendirilmelidir. Örneğin; hemşirelik faaliyetleri ile ilgili bir değişim söz konusu olduğunda kadın sağlık çalışanlarının değişim yorgunluğu düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu göz önüne alınmalıdır. Hastane genelini ilgilendiren bir değişim girişiminde ise idari ve sağlık personellerinin değişim yorgunluğu ve motivasyon düzeylerine bağlı olarak değişim hızındaki farklılık öngörülebilmelidir.

Sağlık kurumlarında çalışma şekline ilişkin iş programları düzenlenirken, karma şekilde (gündüz veya nöbet) çalışanların değişim yorgunluğu düzeylerinin daha yüksek olduğu esas alınarak, daha dengeli, dönüşümlü ve adil çalışma takvimleri belirlenmelidir. Böylece, değişim dönemlerinde sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerindeki farklılık en aza indirilerek değişim başarısı genele yayılmış olacaktır. Sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğu ile iş motivasyonunun ilişkisi dikkate alındığında, performans değerlemesi çalışmalarında motivasyon düzeylerinin meslek gruplarına göre değişkenlik gösterdiği varsayımı önemlidir.

Sonuç olarak burada yapılan çıkarım, değerlendirme ve öneriler araştırma bulguları kapsamında yapılmış olup, sağlık çalışanlarında değişim yorgunluğu ve diğer ilişkili örgütsel faktörler bağlamında daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

Değişim

Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma

76

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları

Fikir / Kavram: Özer ARIK

Araştırma Tasarımı: Özer ARIK - Yunus Emre ÖZTÜRK

Makale Yazımı: Özer ARIK - Müjdat YEŞİLDAL

Veri Toplama: Özer ARIK

Analiz: Müjdat YEŞİLDAL

Eleştirel Okuma: Yunus Emre ÖZTÜRK

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to Change: an Empirical Investigation of its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31 (2), 426-450.
- Ankomah, S.E., Kumah, E. & Karikari, A.K. (2016). Health Worker Motivation in Ghana: the Role of Non-Financial Incentives. A Case Study of Accident and Emergency Department of Komfo Anokye Teaching Hospital. *International Journal of Biosciences Healthcare Technology and Management*, 6(4), 34-49.
- Appelbaum, S.H., Degbe, M.C., MacDonald, O. & Nguyen-quang, T.S. (2015). Organizational Outcomes of Leadership Style and Resistance to Change (Part One). *Industrial and Commercial Training*, 47 (2), 73-80.
- Arık, Ö., & Aydoğdu, A. (2021). Sağlık Bakanlığı Tarafından Yapılan Covid-19 Ek Ödemesi Hakkında Sağlık Personeli Görüşlerinin İncelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, 7(2), 231-242.
- Baljoon, R.A., Banjar, H.E. & Banakhar, M.A. (2018). Nurses' work motivation and the factors affecting It: A scoping review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5: 277-287.

- Bernerth, J.B., Walker, H.J., & Harris, S.G. (2011). Change fatigue: Development and Initial Validation of a New Measure. *Work & Stress*, 25(4), 321–337.
- Bhatnagar, A., Scott, K., Govende, V., & George, A. (2018). Pushing the Boundaries of Research on Human Resources for Health: Fresh Approaches to Understanding Health Worker Motivation. *WHO South-East Asia Journal of Public Health*, 7(1), 13-17.
- Björklund, C., Jensen, I., & Lohela-Karlsson, M. (2013). Is a Change in Work Motivation Related to a Change in Mental Well-Being?. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571-580.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P., & Wyss, K. (2014). The Effects of Health Worker Motivation and Job Satisfaction on Turnover Intention in Ghana: a Cross-Sectional Study. *Human Resources for Health*, 12(1), 1-12.
- Brown, M., Kulik, C.T., Cregan, C. & Metz, I. (2017). Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR. *Human Resource Management*, 56(1), 5-24.
- Brown R., Wey H. & Foland K. (2018). The Relationship Among Change Fatigue, Resilience, and Job Satisfaction Of Hospital Staff Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3), 306-313.
- Camilleri, J., Cope, V. & Murray, M. (2019). Change Fatigue: The Frontline Nursing Experience of Large-Scale Organisational Change and the Influence of Teamwork. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 655-660.
- Daneshkohan, A., Zarei, E., Mansouri, T, Maajani, K., Ghasemi, M.S. & Rezaeian, M. (2014). Factors Affecting Job Motivation Among Health Workers: a Study From Iran. *Global Journal of Health Science*, 7(3), 153–160.
- de Vries, M.S.E. & 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.
- Dool, R. (2009). Change Fatigue TM: The Impact of Enervative Change on Job Satisfaction. *Revue Sciences de gestion*, (70), 21-40.

**Değişim
Yorgunluğunun
İş Motivasyonuna
Etkisi: Sağlık
Çalışanları
Üzerine Bir
Araştırma**

78

- Ead, H. (2015). Change Fatigue in Health Care Professionals— An Issue of Workload or Human Factors Engineering? *American Society of PeriAnesthesia Nurses*, 30(6), 504– 515.
- Ekingen, E., & Yıldız, A. (2021). Değişim Yorgunluğu Ölçeği Türkçe Versiyonunun Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Osmangazi Tıp Dergisi*, 43 (6), 572-581.
- Elving, W.J., 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 Praksa*, 48(6), 1628-1647.
- Franco, L.M., Bennett, S., & Kanfer, R., (2002). Health Sector Reform and Public Sector Health Worker Motivation: a Conceptual Framework. *Social Science & Medicine*, 54(8), 1255–1266.
- Franco, L.M., Bennett, S., Kanfer, R. & Stubblebine, P. (2004). Determinants and Consequences of Health Worker Motivation in Hospitals in Jordan and Georgia. *Social Science & Medicine*, 58(2), 343-355.
- Gezer, S. (2019). Çalışanların Motivasyon Düzeylerinin, Bilgi Paylaşımı ve Yenilikçi Davranışa Etkisi: Gıda Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Hansson, A.S., Vingård, E., Arnetz, B.B. & Anderzén, 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(1), 69-80.
- Hotchkiss, D.R., Banteyerga, H. & Tharaney, M. (2015). Job Satisfaction and Motivation Among Public Sector Health Workers: Evidence From Ethiopia. *Human Resources for Health*, 13(1), 1-12.
- İleri, Y.Y. & Arık, O. (2018). Investigation of Resistance, Perception and Attitudes of Employees Against Change in Information Systems Using Change Management Approach: A Study in a University Hospital. *Journal of Information & Knowledge Management*, 17(4), 1850038.
- İsmail, A. & Abd Razak, M.R. (2016). A Study on Job Satisfaction as a Determinant of Job Motivation. *Editura Universitară Danubius*, 12(3), 30-44.

- Johnson, K.J. (2016). The Dimensions and Effects of Excessive Change, *Journal of Organizational Change Management*, 29 (3), 445-459.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi.
- Keskin, H. (2004). İşletmelerde Değişimin Motivasyon Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kuokkanen, L., Suominen, T., Härkönen, E., Kukkurainen, M.L. & Doran, D. (2009). Effects of Organizational Change on Work-Related Empowerment, Employee Satisfaction, and Motivation. *Nursing Administration Quarterly*, 33(2), 116-124.
- Lawrence, G.A. & Frater, T.G. (2017). Change Management in Healthcare: Managing Paradigmatic Change in the Australian National Cervical Screening Programme. *New Zealand Journal of Medical Laboratory Science*, 71(2), 31-39.
- Limon, I. (2020). Turkish Adaptation of Change Fatigue Scale: A Study of Reliability and Validity. *Sakarya University Journal of Education*, 10(2), 292-311.
- Limon, İ. & Sezgin Nartgün, Ş. (2020). Investigation of Teachers' Change Fatigue Level: Comparison by Demographics. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(2), 401-448.
- Limon, İ. (2019). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yorgunluğu, Eğitim Politikaları Bağlamında Moral Yitimi Ve İş Performansı Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Limon, İ., Dilekçi, Ü. & Sipahioğlu, M. (2021). The Relationship Between Change Fatigue and Job Satisfaction of Teachers: Gender and Experience as Moderators. *İ.e.: inquiry in education*, 13(2), 5.
- Lindsay, J., Perkins, C.A. & Karanjikar, M. (2009). Conquering Innovation Fatigue: Overcoming the Barriers to Personal and Corporate Success. *John Wiley & Sons*.
- Lingard, B., Mills, M. & Hayes, D. (2000). Teachers, School Reform and Social Justice: Challenging Research and Practice. *The Australian Educational Researcher*, 27(3), 101-115.

- 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. & Perron, A. (2020). Change Fatigue in Nurses: A Qualitative Study. *Journal of Advanced Nursing*, 76(10), 2627-2636.
- Mutale, W., Ayles, H., Bond, V., Mwanamwenge, M.T. & Balabanova, D. (2013). Measuring Health Workers' Motivation in Rural Health Facilities: Baseline Results From Three Study Districts in Zambia. *Human Resources for Health*, 11(1), 1-8.
- Montenegro, E., & Jankowski, N.A. (2015). Focused on What Matters: Assessment of Student Learning Outcomes at Minority-Serving Institutions. Urbana, IL: University of Illinois and Indiana University, National Institute for Learning Outcomes Assessment (NILOA).
- Mutlu, S. (2018). Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi; Bir Özel Hastane Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Okello, D.R. & Gilson, L. (2015). Exploring the Influence of Trust Relationships on Motivation in the Health Sector: a Systematic Review. *Human Resources for Health*, 13(1), 1-18.
- Orhaner, E. & Mutlu, S. (2018). Sağlık Personelinin İş Tatmininin Motivasyon Üzerine Etkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 4 (1), 74-93.
- Perel, C. (2015). Examining the relationship between organizational culture and change fatigue. Doctoral Dissertation, Middle Tennessee State University, ABD.
- Storseth, F. (2004). Maintaining Work Motivation During Organisational Change. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4(3), 267-287.
- Şahin, Ç. (2021). Öğretmen Algılarına Göre Değişim Yorgunluğunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi (Akçakoca Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Düzce.
- Tefera, O. & Mutambara, E. (2016). Effect of Organizational Changes on Employees' Motivation at a Country Club in Kwazulu Natal: From the Employees'

- Participation Perspectives. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5(1), 1-14.
- Thu, N.T.H., Wilson, A. & McDonald, F. (2015). Motivation or Demotivation of Health Workers Providing Maternal Health Services in Rural Areas in Vietnam: Findings From a Mixed-Methods Study. *Human Resources For Health*, 13(1), 1-11.
- Torppa, C.B. & Smith, K.L. (2011). Organizational Change Management: a Test of the Effectiveness of a Communication Plan. *Communication Research Reports*, 28(1), 62-73.
- Tripathy, J.P., Goel, S. & Kumar, A.M. (2016). Measuring and Understanding Motivation Among Community Health Workers In Rural Health Facilities In India-A Mixed Method Study. *BMC Health Services Research*, 16(1), 1-10.
- Tuna, A.A. & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Vestel, K. (2013). Change Fatigue: A Constant Leadership Challenge. *Nurse Leader*, 11, 10-11.
- Weldegebriel, Z., Ejigu, Y., Weldegebreal, F. & Woldie, M. (2016). Motivation of Health Workers and Associated Factors In Public Hospitals of West Amhara, Northwest Ethiopia. *Patient Preference and Adherence*, 10, 159-169.
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D. & Ditlopo, P. (2008). Motivation and Retention of Health Workers in Developing Countries: a Systematic Review. *BMC Health Services Research*, 8(1), 1-8.
- Winter, A.J. (2013). The Human Cost of Change: Tales From The Campus About Personal Change Fatigue, Resistance, And Resilience. Unpublished Doctoral Dissertation, Queensland University of Technology, Brisbane City, Australia.
- Yapıcıoğlu, G. (2019). Sağlık Çalışanlarında Motivasyonla Bağlantılı İş Verimliliği Düzeyinin Ölçülmesi ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırklareli.
- Yusoff, W.F.W., Kian, T.S. & Idris, M.T.M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does its Work for Today's Environment. *Global Journal of Commerce and Management*, 2(5), 18-22.

THE EFFECT OF CHANGE FATIGUE ON WORK MOTIVATION: A RESEARCH ON HEALTHCARE WORKERS

EXTENDED ABSTRACT

Today, change is inevitable in organizational life for businesses whose competitive power is getting more difficult. In this direction, many organizations seek new opportunities by challenging the status quo and starting a transformational change process (Appelbaum et al., 2015, Brown et al., 2017). The health sector, where change is more intense than other industries, is also exposed to constant pressure and numerous internal and external stimuli to improve its processes, methods, and technologies (Lawrence & Frater 2017, Milella et al., 2021). The need for change in the health sector is essential for providing quality health care with the potential to adapt to innovations and meet expectations (İleri & Arık 2018). However, health services occur in a complex and dynamic environment influenced by many factors based on collaboration between different disciplines. Therefore, change in the health sector is often much more difficult, especially when it involves changes in clinical practice, health professional priorities, and differences in patient behavior (Amarantou et al., 2018).

Change fatigue is a reaction against the perception that too much change is occurring and conceptualizes the harmful effects that change can have on individuals (Leuschke 2017). Change fatigue is generally defined as the perception that the changes in the organization will never end, that no significant development or improvement has been made in the organization. Therefore it is not worth participating in the shift (Winter 2013). According to Dilkes et al. (2014), reluctance and exhaustion occur due to negative work experiences due to many changes. Bernerth et al. (2011) state that employees experience change fatigue as a perception that too many changes have taken place. According to Elving et al. (2011), change fatigue should be considered an individual reaction rather than a phenomenon that concerns the whole organization. In the face of frequent change demands, when the burden of change carried by employees who have to make constant efforts becomes excessive, there may be adverse reactions such as uncertainty and quitting the job. Employees who spend all their energy on change may become more apathetic and reluctant to implement repeatedly imposed reforms (Bernerth et al., 2011, Lyle 2013, Dilkes et al., 2014, Johnson 2016). Extremism, one of the precursors of change fatigue, results from introducing new changes without completing and assimilating the last change. This repeated process

results in disorientation and dysfunction due to overstimulation (Elving et al., 2011).

Motivation is one of the most important factors affecting human behavior and performance. An individual's level of motivation can affect all aspects of organizational performance (Yusoff et al., 2013). Work motivation can be defined as "the individual's willingness to make and maintain efforts towards organizational goals." Health worker motivation occurs when there is a harmony between individual and organizational goals and when employees perceive that they can fulfill their duties (Franco et al., 2002). The success of any health system largely depends on how motivated the health workers are (Ankomah et al., 2016). The motivation of healthcare professionals reflects the interaction between healthcare professionals and their work environment and can potentially affect the delivery of healthcare services (Weldegebriel et al., 2016). Healthcare delivery is labor-intensive, and service quality, efficiency, and equity are directly mediated by employees' willingness to fulfill their duties (Franco et al., 2002). Dedicated and motivated healthcare professionals are essential to efficient and effective service delivery that increases patient satisfaction, healthcare system performance, and employee retention (Okello & Gilson 2015, Tripathy et al., 2016).

The ability of healthcare businesses operating in a constantly changing environment to compete in the sector by maintaining their existence depends on their ability to respond quickly to changes with an open system understanding and their ability to adapt to environmental conditions. In such an environment, the willingness of health workers, who have to experience frequent and intense changes, can be affected by the fatigue of another change process that starts before the end. This situation, called work motivation, plays a decisive role in health care quality by affecting health workers' performance and working potential. For this reason, by examining the relationship between change fatigue and work motivation on health workers, the frequency and time of change in health services can be predicted by looking at the change fatigue levels of employees. Meaningful information can be obtained about the differentiation of change fatigue and motivation according to demographic variables such as working style and occupational groups. This information is essential for guiding the administrative planning before the change in health enterprises. Therefore, this research aims to examine the effect of change fatigue on work motivation in healthcare workers.

In this study, descriptive findings were revealed by using a quantitative research design. The research was designed as a descriptive and relational

survey model to determine the current situation. A questionnaire consisting of three parts was used to collect data in this study. Change Fatigue Scale, Bernerth et al. It is a 7-point Likert-type measurement tool consisting of six items and one dimension, developed by Ekingen & Yıldız (2021), for which validity and reliability studies were conducted into Turkish. The Change Fatigue Scale evaluates employees' interaction perceptions and social, cognitive, and emotional consequences against the frequency of change in the workplace. In this study, the Cronbach's Alpha coefficient of the change fatigue scale was determined as 0.883. The Motivation Scale is a 5-point Likert-type scale consisting of eighteen items and two dimensions, developed by Orhaner & Mutlu (2018). In this study, the Cronbach's Alpha coefficient of the motivation scale was determined as 0.936. The researchers collected the data through Google Forms, one of the online data collection methods, in October-November 2021. It takes 5-10 minutes to complete a questionnaire. After the collected data were subjected to the editing process, they were analyzed with statistical methods using the IBM SPSS Statistics 26.0 package program. The data were first subjected to the Kolmogorov-Smirnov test for normality distribution and were found to be normally distributed with 95% confidence ($p>0.05$). Since the data showed normal distribution, t-test, simple linear regression analysis, and one-way analysis of variance (ANOVA) in groups independent of parametric tests, Tukey HSD, one of the Post-Hoc tests, was used to determine the difference between groups. The research universe consists of healthcare professionals over 18 working in the hospital. The research population decided that the sample size of 354 people compared to 4500 people was sufficient. The survey study tried to reach the whole universe, and 430 answers were received as a basis for the analysis. Before the research, ethics committee approval was obtained from Selcuk University Faculty of Health Sciences Non-Interventional Clinical Research Ethics Committee with its decision dated 29.09.2021 and numbered 2021/1636. After receiving the necessary written permission from the university hospital where the research was conducted, a questionnaire was applied with the informed consent of the participants. In addition, the scale permissions were obtained by communicating via e-mail with the researchers who developed/adapted the scales used in the study.

The research group consists of 430 people, 51.2% female, and 48.8% male. While the mean age was determined as 38.78 ± 8.33 , 81.2% of them were married, and 47.2% were undergraduate graduates. The average income of the participants was determined as 6119.40 ± 5802.24 TL. The average working time in the hospital is 12.53 ± 7.73 , and 37.9% of them have 15 years or more experience. 58.8% of the participants work in health services and

41.2% in administrative services. 62.8% of healthcare professionals work during the day, 26% work on duty, and 11.2% work in a mixed manner. A statistically significant difference was found between Change Fatigue and gender, age, and working style. It was determined that women with an income level of 3801 – 6000 TL compared to other income groups, those under the age of 35 compared to those aged 45 and over, and those who work in a mixed form compared to those who work in daytime shifts. A statistically significant difference was found between motivation and participants' age, occupation, and working time. The motivation levels of those aged 45 and above are lower than those aged 35 and below, and the motivation levels of those working in health services are lower than those working in administrative services; It has been determined that the motivation levels of those with 15 years or more experience are higher than those with 9-14 years of experience, and those who work in daytime hours are higher than those who work on shifts and mixed. Regression analysis between change fatigue and motivation was found to be significant. 16.9% of the change in basis is explained by the change fatigue scale ($R^2=0.169$). The increase in change fatigue negatively reflects motivation ($\beta=-0.216$). Change fatigue reduces the level of motivation.

This research primarily aimed to examine the effect of change fatigue on work motivation in healthcare workers. In this context, health workers' change fatigue and motivation levels were compared with their demographic characteristics. The starting point of our research is that change fatigue is a result of continuous organizational change, and this concept is associated with the frequency and speed of change (Bernerth et al., 2011; Elving et al., 2011; Limon, 2019) while increasing stress and workload during organizational change periods. It is based on the assumption that the overwhelming fatigue caused by the disease may have some negative consequences for healthcare professionals (Hansson et al., 2008). Based on the findings of this research, which examines the relationship between change fatigue and work motivation in healthcare workers, some evaluations and suggestions for the field can be presented. The level of change fatigue of health workers in the research; varies depending on age, gender, and working style. The story of work motivation goes according to age, profession, working style, and working time. As change fatigue of health workers increases, their motivation decreases. On the other hand, work motivation is a driving force for improving quality, performance, and efficiency in health services. It is possible that change fatigue, which should be handled carefully in this respect, may harm the process of providing health services with a negative impact on the potential of employees to do business.