



## SAĞLIK KURUMLARINDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ UYGULAMALARININ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ PERFORMANSINA ETKİSİ\*

Dr. Hüseyin GELDİ

[hsyngld@gmail.com](mailto:hsyngld@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-8816-0820

Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN

[abdullah.caliskan@toros.edu.tr](mailto:abdullah.caliskan@toros.edu.tr)

ORCID: 0000-0001-5746-8550

**ÖZ:** Değişim yönetimi uygulamaları hızla tüm kurumlar için önem kazanmakta ve uygulanmaya başlanmaktadır. Değişim yönetimi kurumların hızla değişen teknolojiye uyum sağlamasını kolaylaştırarak rekabet koşulları içerisinde kendine en uygun pazarı bulabilmelerini sağlamaktadır. Bu yöntem aynı zamanda çalışanları en iyi şekilde motive ederek iş performansı artışı sağlamakta ve böylece de uzun vadede işletme karlılığını arttırmaktadır. Çağımızda işletmeler sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmek ve buldukları sektör veya alanlarda diğer firmalar ile rekabet edebilmek için değişim yönetimi uygulamalarını benimseyerek yerine getirmelidirler. Bu çalışmada organizasyonlarda değişim yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların sağlık kurumları üzerindeki etkileri üzerine bir araştırma yapılmıştır. Değişim yönetimi uygulamalarının, çalışan performansına etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda değişim yönetimi uygulamalarının, çalışan performansı üzerinde etkili bir değişken olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim Yönetimi, İş Performansı, Sağlık Kurumları,

## THE EFFECT OF CHANGE MANAGEMENT PRACTICES IN HEALTHCARE INSTITUTIONS ON THE PERFORMANCE OF HEALTHCARE PROFESSIONALS

**ABSTRACT:** Change management practices are rapidly gaining importance for all institutions and are starting to be implemented. Change management facilitates the adaptation of institutions to rapidly changing technology and enables them to find the most suitable market for themselves within the competitive conditions. At the same time, this method motivates the employees in the best way, providing an increase in business performance and thus increasing the profitability of the business in the long run. In our age, businesses must adopt and implement change management practices in order to maintain their activities in a healthy way and to compete with other companies in their sector or field. In this study, a research was conducted on change management practices in organizations and the effects of these practices on health institutions. The effects of change management practices on employee performance were examined. As a result of the research, it was concluded that change management practices are an effective variable on employee performance.

**Keywords:** Change Management, Job Performance, Health institutions,

\* Bu çalışma birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında yürütülen yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde tüm dünyada insanlar ve toplumlar sürekli olarak kendini değiştirme ve geliştirme çabası içerisinde. Teknolojinin hızla değişmesi organizasyonlara da yansımakta ve organizasyonlarda kendini yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadır. Hızla değişen teknolojik, kültürel ve ekonomik koşullardan dolayı günümüzde tüm kurum ve kuruluşlar değişime açık olmak ve ayak uydurmak zorunda kalmışlar, aksi halde de yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmışlardır (Çalışkan, 2020). Bu nedenle kurumlar ve işletmeler özellikle son yıllarda değişimi içselleştirebilecek şekilde yapılandırılmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında değişim yönetimi uygulamalarının incelenmesi ve bu uygulamaların organizasyonlara etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaçla sağlık kurumlarında değişim yönetimi uygulamalarının, çalışan performansı üzerinde etkili bir değişken olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonucunda değişim yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerinde etkili bir değişken olduğu tespit edilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Değişim

Alanyazın incelendiğinde, değişim kavramını açıklayan çeşitli tanımlar içeren farklı çalışmalar olduğu gözlenmektedir: Herhangi bir süreçte meydana gelen ani veya planlı farklılaşmaya, içinde bulunduğumuz çevre şartlarına uyum sağlamak için yapılan yeniden düzenlemelere, gereksinimleri karşılamak üzere yeni fikirler geliştirmeye ve bunu uygulamaya değişim denir (Demirbilek, 1993; Kozak, 2003). İkel toplum tarım toplumu sanayi toplumu ve bilgi toplumu evrelerinden geçen insanoğlu için değişim her zaman var olmuştur ve bundan sonra da olacaktır (Baransel, 1993).

Toplum, kültür, ekonomi ve psikoloji değişimin en temel öğeleridir. Bu temel öğelerin değişimin gerçekleşmesinde büyük katkıları olduğu gibi aynı zamanda değişimin önünde büyük engeller oluşturabilirler (Kocabaş, 1996). Değişim bir süreç olduğu için herhangi ufak bir değişiklik sonunda domino etkisi yaparak daha büyük değişimlere sebep olabilir ya da uygulanan bir değişiklik, kurumu başka bir tehdit altına sokabilir. Bu sebeplerden dolayı değişim gerçekleştirilmeden önce karşılaşılabilecek riskler göz önünde bulundurulmalıdır (Robbins, 2017).

#### 2.1.1. Değişimin Çeşitleri

1990'lı yıllarda meydana ekonomik teknolojik ve politik değişimler, işletmeleri oluşturan yeni durum ve koşullara uyum sağlamaya zorlamış, bunun sonucunda değişim konusu yönetim literatüründe önem kazanmıştır (İraz ve Şimşek, 2004). Değişim kendiliğinden bir biçimde plansız olarak gerçekleşebileceği gibi belirli hedefler koyularak yönlendirilerek ve organize edilerek planlı bir şekilde değişimler de yaşanabilir. Değişim çeşitleri şu şekilde tasnif edilebilir:

**Planlı değişim - Ani değişim:** Planlı değişim, yapılacak değişikliklerin önceden hesaplanmasını öne çıkaran bir uygulamadır. Değişim süreçlerinin kontrol ve takibi yapılarak etkin bir işleyiş sağlanması sayesinde olumsuz sonuç alınma şansı oldukça düşüktür (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009). Planlı değişimde özel amaç genellikle özel sorunların çözümünde genel amaç ise örgütün bulunduğu koşulların iyileştirilmesinde devreye girer (Kendall, 1993). Bu yöntemde değişim sürecini bir uzman gözlemler ve çalışanların bir uyum içerisinde değişimde yer alarak karşılaşılan sorunlara çözümler üretilir. Ani değişim ise planlı değişimin tam aksine önceden kurgulanmayan ve planlanmayan değişimi belirtmektedir (Yeşil, 2018).

**Aktif değişim - Pasif değişim:** Aktif değişim, bir firmanın yapacağı değişiklikleri kendi belirleyerek uygulamaya koyarak diğer firmalardan önce hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Aktif değişim gerçekleştiren firma bu değişimin getirdiği kazanımlar sayesinde diğer firmalara örnek olarak onlarında değişimine katkı sağlar. Pasif değişim, firmanın diğer firmalardaki değişimleri örnek olarak veya ihtiyaç duyarak gerekli değişimleri yerine getirmesidir (Koçel, 2007).

**Makro değişim - Mikro değişim:** Makro ve Mikro değişim arasındaki temel fark firma da değişim yapılan konuların sayısıdır. Makro değişim firmanın bir bütün olarak değişime gitmesini ifade ederken mikro değişim alt veya üst düzeyde bir konu üzerinde yapılan değişimi ifade etmektedir (İraz ve Şimşek,

2004).

### 2.1.2. Değişimin Nedenleri

Değişimin temel nedenleri olarak hızla gelişen teknoloji, artan rekabet, ekonomik değişiklikler ve örgütlerin temel döngüsünde gerçekleşen ihtiyaçlar sonucunda doğan değişim ihtiyacıdır. Bu temel nedenleri iç faktörler ve dış faktörler olarak iki grupta inceleyebiliriz (Robbins vd., 2013).

**İç Faktörler:** İşletmelerde yöneticilerin yeni bir stratejiyi uygulamayı koymasına beraberinde birçok değişikliği beraberinde getirir (Çalışkan ve Pekkan, 2019). Bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmeye yeni bir ekipmanın getirilmesi çalışanların bu yeni ekipmanı kullanmayı öğrenmesi için eğitime tabi tutulmasını gerektirir veya çalışanlar arasında etkileşim kurulması için yeni düzenlemeler yapılması gerekebilir.

- Cinsiyet, eğitim ve yaş gibi örgütün iş gücü profilinin değişimi.

- Pozisyon olarak yıllardır aynı konumda olan çalışanları daha istekli hale getirmek için yapılan değişimler.

- Ücretlendirme ve sosyal hakların çalışanların becerilerine ve katkılarına göre düzenlenmesi veya değişiklikler yapılması.

- Çalışan memnuniyetsizliği, işten ayrılmalar firmalar için ciddi politika ve uygulama değişikliğine gitmesine neden olur (Robbins vd., 2013).

**Dış Faktörler:** Kurumlar, çevre koşullarında gerçekleşen yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlamak için değişim ihtiyacı duyarlar. Bazıları şu şekilde sıralanabilir;

- Yeni bir ürün veya hizmetin ortaya çıkması durumunda şirketin yeni pazarlar ve yeni rakipler karşısında kendini değişim içine girme zorunluluğu yaratır.

- Yeni bir teknoloji en çokta enformasyon teknolojisi günümüzde şirketlerin uyum sağlamak için değişime gitmelerini gerektirmekte (Luecke, 2009).

- Ekonomik ve politik sebeplerde her zaman işletmeleri etkiler ve değişim için zorlar firmalar hangi ürünleri nerede ve nasıl daha üretebileceği ile ilgili değişiklikler uygulamasına neden olur (Jones, 2010).

### 2.2. Sağlık Kurumlarında Değişim Yönetimi

Değişim yönetimi, bir organizasyonun, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan bütün yönetsel ve organizasyonel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır şeklinde tanımlanmaktadır (Çalışkan, 2007). Günümüzde sağlık alanında büyük bir hızla yaşanan gelişmeler ve değişimler, yeni tedavi yöntemleri ve hızla gelişen teknolojinin getirdiği karmaşıklık, çok sayıda farklı uzmanlıklara sahip personelin birlikte çalışması, sağlık hizmeti alan kişilerin ihtiyaç ve beklentilerindeki yükseliş, sınırlı ülke bütçesine rağmen sağlık sektöründeki maliyetlerin sürekli artması, sürekli iyileştirmeye ihtiyaç duyulması ve kısıtlı bütçeler ile yüksek verim alınması zorunluluğu nedeniyle sağlık sektöründe değişim yönetimi uygulamasının zorunluluk olduğu görülmektedir (Altındış, 2015).

Sağlık hizmetlerinin organizasyon olarak kompleks yapısı, değişim yönetimi uygulamalarında bazı zorluklarla sebep olmaktadır. Bu sorunlardan en sık karşılaşılanları şöyle sıralayabiliriz;

- Sağlık kurumlarında konusunda uzman personel(hekimler, hemşireler, sağlık memurları, teknik personeller, yöneticiler), sağlık hizmeti alan vatandaş ve devlet olmak üzere birden çok paydaş bulunmaktadır. Bu paydaşların görüşlerinin ve çıkarlarının çoğu zaman ortak olmaması sebebiyle sorunlar yaşanır.

- Sağlık kurumları hem vatandaşa hizmet sunma görevini yerine getirirken aynı zamanda mali açıdan sorunsuz olmaları ve istihdam kaynağı yaratmaları beklenmektedir. Sağlık kurumlarının birden

fazla amacının olması başka bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

- Bir diğer sorun sağlık kurumlarının harcamalarında doktorların ve hemşirelerin kararlarının ön plana çıkması sonucu yapılan hatalardır.
- Son olarak sağlık kurumlarında değişim yönetimi sürecini yönetecek yeterli bilgi birikime sahip personel veya yönetici eksikliğidir (Golden, 2006).

Sağlık kurumlar birden fazla kurum ve kişi ile iletişim ve etkileşim içinde olan ve yapısı itibariyle oldukça karmaşık bir örgüt yapısına sahip olması nedeniyle, dışarıda, kurumun kendi içinde veya hizmet sunduğu çevrede oluşan ufak bir değişik sağlık kurumun işleyişinde büyük farklar yaratabilmekte buda değişimi zorunlu hale getirmektedir (Ürek vd., 2019).

### 2.2.1. Değişim Yönetimi Süreci

Değişimin bir süreçtir ancak değişimin gerçekleştiği kurumlarda buna gerekli özen gösteremedikleri için büyük sorunlar ortaya çıkmaktadır (Hazır, 2003). Genellikle kurumlar personel, iş, yapı gibi unsurlara odaklanırlar. Ancak süreç aslında, paydaşlar açısından bir değer ve anlam taşıyan bir kamusal çıktının yaratılması için gereken ve bir ya da birden fazla girdiden yararlanılan etkinlikler dizisidir (Saygılıoğlu ve Arı, 2003). Değişim yaratmaya çalışan kurumlar şirketi içinde bulunduğu durumdan kurtarmak, kaliteyi yükseltmek veya yeni bir düzen yaratmak istese de, genelde başarısız olmaktadır. Burada yöneticiler değişimin belli adımları olduğunu ve zaman aldığını göz ardı etmekle birlikte süreci kabul edemeyip hızlandırmaya çalışarak, kişiler üzerinde baskı kurmakta ve sonucunda değişim denemesi başarısız olabilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014).

### 2.2.2. Değişim Yönetimi Modelleri

Birçok araştırmacı değişim uygulamaları için farklı modeller üzerine çalışmışlar ve bu sayede örgütün değişim sebebinin açığa çıkararak belli adımların takip edilmesini sağlayacak yöntemler belirlemiştir (Dooley, 2004).

#### 2.2.2.1. Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Kurumlar, herhangi bir değişimi gerçekleştirmeden önce değişim ihtiyacının doğuracağı sorunlarla başa çıkmakta zorluklar yaşar firmalar kendi içinde yaşadığı dengesizlikler sonucunda firmalar yeni bazı yöntemler geliştirmek zorunda kalır (Schein, 2010). Kurt Lewin, değişimi 3 adımda açıklamıştır:

- **Çözülme/Serbest Bırakma:** Bu adımda değişim ihtiyacı yaratılarak, motivasyonun artırılması sonucunda bireylerin eski bakış açılarının ve davranışlarının yarar sağlamadığı ortaya çıkarılır, ayrıca değişimin önündeki engeller kaldırılarak ödül ve teşvik ile değişimin getirdiği yeni tutumların benimsenmesi sağlanır.

- **Değişim:** Bu adımda örgüt değişimi tecrübe etmeye başlar. Yeni bilgiler ve yeni davranış şekilleri kişilere tanıtılır. Ayrıca değişim için olan yeni vizyon, misyon, yapı ve yeni teknolojiler ortaya çıkar. Çalışanlar eski alışkanlıklarından vazgeçerek, değişimin getirdiği yeniliklere adapte olurlar.

- **Yeniden Dondurma:** Bu adımdaki amaç yeni davranışları ve tutumları güçlendirmek ve kurumsal hale getirmektir. Çalışanların pratik yapmalarını sağlamak ve uygun ödüllerle değişime olan uyumun artırılması sağlanır. Yöneticiler yeni sistemin yapısının, kültürünün ve ödül sisteminin yeni davranışları destekler nitelikte olduğundan emin olmalıdırlar (Weiss, 1996).

#### 2.2.2.2. Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Değişim uzmanı John Kotter'in değişim modeli şöyle sıralanabilir:

- Değişimin hızla devreye sokulması hissiyatı yaratılarak değişimin gerekliliği için sebep oluşturulmalı.
- Değişime yön verebilmek için gerekli ekiplerle ortaklık kurulmalı.
- Değişime yön verebilmek için belirli adımlarla yeni bir yol haritası ortaya konulmalı.
- Değişimin gerçekleşeceği örgütün tüm kişi ve birimlerine ulaşılması ve yayılması sağlanmalı
- Değişimin gerçekleşmesi için gerekli olan risk alma ve yaratıcılık adımlarının atılması için örgüte destek ve cesaret verilmesi

- Değişimin gerçekleşmesi için kısa zamanda kazanım sağlamak için ödüllendirme ile teşvik edilmeli.
- Değişimin adımlarını ve gelişmeleri takip edilmeli, gerekirse düzenlemeler yapılmalı.
- Değişimin getirdiği yenilikleri ve sağladığı faydaları ön plana çıkartarak değişime olan bağlılık yükseltilmeli (Kotter, 1996).

### 2.3. Performans ve Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi

Performansı en kısa şekilde verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlayabiliriz. Organizasyon içinde verimliliğin ölçülmesine kurumsal performans ölçümü, bir kurumda işgörelere yönelik yapıyorsa personel performans değerlendirmesi olarak değerlendirilmektedir ve kurumların personel yönetimi etkinliğinin hesaplanmasında önemi büyüktür (Çam, 2008:31). Daha net bir ifade ile kapsayıcı bir tanım olarak performans kişinin veya kurumun belirli standartları karşılayacak şekilde görevin yerine getirilmesi ve bir amaç doğrultusunda ortaya konan hizmet veya ürüne performans denir (Helvacı, 2002:156).

Sağlık kurumlarında çalışan sağlık personeli tarafında performans kavramı, Sağlık Bakanlığı'nın sağlıkta performans kavramı olarak belirlediği kritik ihtiyaç ve önemli hedeflere ulaşmak amacıyla, yerine getirdikleri görev ve buna bağlı sorumlulukların nitel ve nicel olarak ayrı ayrı ölçülmesi sonucunda, sağlık kuruluşlarının ve bu kurumlarda çalışan sağlık personelinin başarı oranının hesaplanması ve hedeflerin büyütülmesi ile performans geliştirmenin teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yoluk, 2010:12).

#### 2.3.1. Performans Yönetimi

Organizasyonlarda performans yönetimi, tüm çalışanların performansının değerlendirilmesi ve geri bildirim yapılması sonucunda çalışanların kendi yetenek ve kabiliyetlerinin farkına vararak, buldukları kurumun veya örgütün daha yüksek kalitede sonuçlar alması için hedef belirleme, değerlendirme, geri bildirim ve son olarak ödüllendirme şeklinde bir sistematığı olan bir yönetim aracıdır (Çalışkan, 2018; Çalışkan vd., 2019). Performans yönetimi sayesinde çalışanlar buldukları kurum veya örgütün kendisinden ne beklediğinin anlaşılmasında, ulaşılması beklenen hedefler için neler yapılması gerektiğinin öğrenilmesinde, üstleriyle nasıl daha etkili ve sağlıklı iletişim kurulmasının belirlenmesi yönünde çok büyük katkılar edinmektedir (Helvacı, 2002:156).

Bir kurum veya kuruluşun faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesi ve daha büyük kazanımlar elde edebilmesi için geliştirilen yöntemlerden biri de performans yönetimidir. Özel sektörde farklı kamu kurumlarında farklı uygulamaları olan performans yönetiminin kamu kurumlarındaki genel uygulaması var olan kaynakların doğru, etkin ve sağlıklı bir şekilde kullanılmasını sağlayarak sunulan ürün veya hizmetin kalite ve verimliliğini artırmayı hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır (Alptekin, 2007:2).

#### 2.3.2. Performans Değerlendirilmesi

Kurum performansı, yönetim araştırmalarında yer alan önemli bir araştırma konusudur ve sıklıkla bağımlı değişken olarak incelenmektedir. Son yıllarda önde gelen ekonomi ve yönetim dergilerinde yayınlanan makalelerde, performansın yapılan incelemelerde kullanılan en yaygın bağımlı değişken olduğu olarak değerlendirildiği sonucuna ulaşımlardır (Boyd vd., 2005:239).

Tüm kurum ve organizasyonların iş süreçleri ve faaliyetleri sonucunda ulaştıkları son değer performans olarak tanımlanmaktadır bir işletmede oluşan bütün girdilerin ürün veya hizmete ne kadar kaliteli ve etkili bir şekilde çıktığını ortaya çıkarmak için performans değerlendirme yönetimi uygulanır (Robbins vd, 2013:210).

Karlılık, kaliteli ve yüksek standartlı hizmet sunumu, yüksek müşteri memnuniyeti, pazar payını genişletmek, verimlilik ve yüksek satış rakamları gibi faktörler, kurumun performansı ile doğrudan ilgili parametrelerdir (Richard vd., 2009:720).

### 2.3.3. Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi

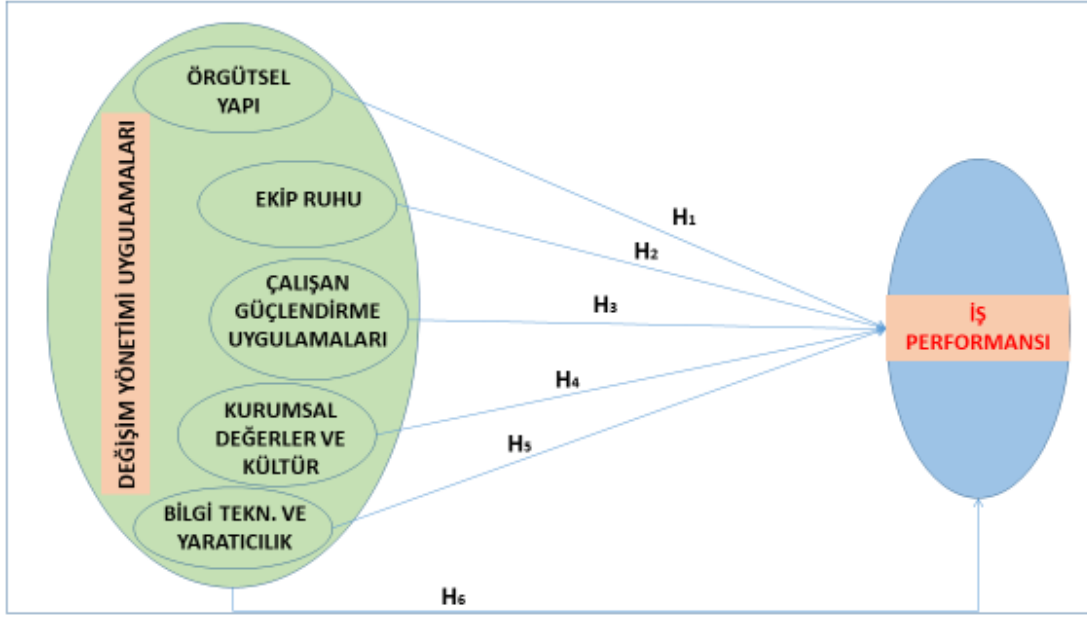
Günümüzde sağlık kurumlarında, hızla artan rekabet ortamı nedeniyle hızlı bir gelişim görülmektedir. Genel olarak sağlık kurumları kendilerini geliştirmek ve rakiplerinden geride kalmamak için, kurumsal performans ölçümleri uygulamaktadır. Tüm gereksinimleri ve görevleri doğru bir şekilde yerine getirmek için kalite birimleri kurulmakta, hızla gelişen teknolojik ve ekonomik nedenlerden dolayı gerekli değişim uygulamalarını hayata geçirmektedirler. Sağlık kurumları bu hedeflere ulaşma amacı ile geliştirilen performans yönetim sisteminde iki temel yapıdan yararlanmaktadır: Bunlar performansa dayalı ek ödeme sistemi ve kalite geliştirme uygulaması olarak adlandırılmıştır (Tengilimoğlu vd., 2012:399).

**Performansa dayalı ek ödeme sistemi:** Sağlık bakanlığına bağlı kurumlarda çalışanların aldığı maaşın dışında, daha verimli ve üretken çalışmasını sağlamak ve işe olan motivasyonunu arttırmak için ödenen ekstra ücrete ek ödeme adı verilmektedir. Fazla mesai yapılması durumunda, istisnai bazı durumlarda, başarılı sayılan bazı görevlerde ayrıca ek ödeme yapılmaktadır. Ek ödeme sisteminin temel amacı ekstra ücret ve gelir beklentisi ile çalışanın işe olan motivasyonunu ve üretim verimliliğini arttırmaktır. Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde performansa dayalı ek ödeme sistemi bakanlığın her müdürlük, hastane ve kurum için belli katsayılar belirlemesi ile hastanelerin gelirlerine ve hekimler tarafından yapılan muayene sayıları gibi birden çok kritere bağlı olarak ortaya çıkan performans puanına bağlı olarak yapılacak ödemeler hesaplanmaktadır (Ertürk, 2013:42).

**Performans ölçümü ve kalite geliştirme:** Sağlık bakanlığı ve bağlı kurumlarında kalite geliştirme çalışmaları yapılması ile tüm ülkelerde sunulan sağlık hizmetlerinden daha iyi bir konuma erişilmek hedeflenir. Bu çalışmalar, hasta hakları, klinik kalite uygulamaları ve son yıllarda ayrıca önem verilen turist sağlığı gibi konuları kapsayan hizmetlerden oluşmaktadır. Sağlık Bakanlığı tarafından geliştirilerek belirlenmiş standartlara göre verimlilik, etkililik, uygunluk ve hizmet kalitesi geliştirme uygulamaları, sağlık kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşip ulaşmadıklarını belirlemenin yanında, sağlık kurumlarının birbirleriyle iletişim halinde olarak, diğer kurumlarda gerçekleşen yeni ve başarılı uygulamaları kendi kurumlarında uygulama ve geliştirme olanağı yaratmaktadır (Aydın vd., 2009:16).

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, Mersin İli Sağlık Çalışanlarının değişim yönetimi faktörlerine ilişkin algılarının, iş performanslarına olan etkileri açısından değerlendirilmesine yönelik olarak survey (genel tarama) modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Kuramdan ve ampirik araştırmalardan yola çıkılarak yapılandırılan araştırma modeli Şekil 1' de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın hipotezleri ise aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

- H<sub>1</sub>:** Kurum içerisindeki örgütsel yapı çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H<sub>2</sub>:** Kurum içerisindeki ekip ruhu çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H<sub>3</sub>:** Kurum içerisindeki çalışan güçlendirme uygulamaları çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H<sub>4</sub>:** Kurum içerisindeki kurumsal değerler ve kültür çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H<sub>5</sub>:** Kurum içerisindeki bilgi teknolojileri ve yaratıcılık çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.
- H<sub>6</sub>:** Kurum içerisindeki değişim yönetimi uygulamaları çalışanların iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Mersin İl Sağlık Müdürlüğü, Toros Devlet Hastanesi, Mersin Şehir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde farklı branşlarda çalışan bireylerden, “random sampling” (rasgele örnekleme) yoluyla seçilen 383 personel oluşturmaktadır. Yüz yüze görüşme suretiyle 15.04.2020 - 30.06.2020 tarihleri arasında 383 kişiye uygulanan ankette sonuçlar, bilgisayar ortamında SPSS programına aktarılmıştır. Anket sorularına cevap veren 383 katılımcıdan 240 kişi kadın 143 kişi erkek, 255 tanesi evli 128 tanesi bekar, 1 kişi 10.000 TL ve üstü, 73 kişi 5001-10000 TL arasında, 205 kişi 3501-5000 TL arasında, 67 kişi 2501-3500 TL arasında, 38 kişi ise 1501-2500 TL arasında iki kişi gelir elde etmektedir. Eğitim durumları içerisinde 276 kişi ile lisans mezunları en yüksek sayı olarak karşımıza çıkmaktadır. 72 kişi lise mezunu, 20 kişi Yüksek lisans mezunu, 15 kişi ise İlköğretim mezunu olarak ankete katılmıştır. Çalışmaya katılan deneklerin yaş ortalaması 36.17, çalışma süresi ortalaması ise 12.14’ tür.

### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

**Değişim Yönetimi Ölçeği (DY):** Çalışanların örgütsel değişim yönetimi algılarını ölçmek için Çalışkan (2007)’ in çalışmasından yararlanılarak hazırlanan ve sağlık kurumları için kısaltılarak farklı bir form verilen bir ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek sağlık kurumu çalışanlarının değişim

yönetimi algılarını değerlendirmek üzere, tasarlanmış 48 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ankete katılanlardan bu ifadeler hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Değişim yönetimi ölçeğinin toplam güvenilirliği Çalışkan'ın (2007) çalışmasında (Cronbach alpha) .99 olarak bulunmuştur.

Değişim yönetimi ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin, 5 faktörlü yapı içerisinde bulunduğu belirlenmiştir. Keşfedici faktör analizi esnasında iki veya daha fazla faktör altında birbirine yakın yük alan 8 ifade ölçekten çıkarılmıştır (DY14, DY15, DY24, DY33, DY35, DY36, DY37, DY39). Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .953 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans % 59,23 olarak belirlenmiştir.

Keşfedici faktör analizi neticesinde oluşan beş boyut aşağıdaki şekilde isimlendirilmiştir:

Boyut 1: Örgütsel Yapı

Boyut 2: Ekip Ruhu

Boyut 3: Çalışan Güçlendirme

Boyut 4: Kurumsal Değerler ve Kültür

Boyut 5: Bilgi Teknolojileri ve Yaratıcılık

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı Değişim Yönetimi bütün olarak (DY) **.90**, Örgütsel Yapı (ÖY), Ekip Ruhu (ER), Çalışan Güçlendirme (ÇG), Kurumsal Değerler ve Kültür (KDK) ve Bilgi Teknolojileri ve Yaratıcılık (BTY) için sırasıyla **.89**, **.88**, **.89** ve **.89** olarak bulunmuştur.

**İş Performansı Ölçeği (İP):** Çalışanların iş performansının ölçülmesinde Kirkman ve Rosen (1999) tarafından kullanılan ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek sağlık kurumu çalışanlarının bireysel performans algılarını değerlendirmek üzere, tasarlanmış 4 ifadeden oluşan bir ölçektir. Ankete katılanlardan bu ifadeler hangi oranda katıldıklarını 5'li Likert tipi ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. İş Performansı Ölçeğinin güvenilirlik katsayısı Kirkman ve Rosen (1999) tarafından yapılan çalışmada .70'in üstündedir.

İş performansı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla keşfedici faktör analiz yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğin, tek faktörlü yapısı ile uyum içerisinde bulunduğu belirlenmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için .827 ve Barlett testi anlamlı ( $p=.000$ ) olarak tespit edilmiştir. Tek boyutta açıklanan varyans % 76,27 olarak belirlenmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı **.90** olarak bulunmuştur.

### 3.3. Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyonları hesaplanmıştır (Tablo 1). Tabloda ayrıca satırların sonunda güvenilirlik bulguları parantez içinde sunulmuştur. Analiz sonucunda; çalışanların iş performansının, motivasyonel faktörler olarak belirlenen dört değişken güven, lider – üye etkileşimi, iş tatmini, ücret tatmini ve aracı değişken olarak belirlenen yenilikçi davranış ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.



**Tablo 1:** Değişkenler arası korelasyon değerleri

Değişken.	1	2	3	4	5	6	7
<b>1.ÖY</b>	<b>(.89)</b>						
<b>2.ER</b>	.71**	<b>(.88)</b>					
<b>3.ÇG</b>	.62**	.72**	<b>(.89)</b>				
<b>4.KDK</b>	.59**	.64**	.73**	<b>(.89)</b>			
<b>5.BTY</b>	.62**	.63**	.74**	.71**	<b>(.88)</b>		
<b>6.DY</b>	.62**	.65**	.67**	.69**	.63**	<b>(.90)</b>	
<b>7.İP</b>	.37**	.30**	.24**	.32**	.31**	.35**	<b>(.90)</b>

Not: Alfa güvenilirlik katsayıları parantez içinde gösterilmiştir. \*\*  $p < .001$ ,

Tablo 1’ de de görüldüğü gibi araştırmaya konu edilen tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken üzerindeki açıklama güçlerini ortaya koymak amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Regresyon analizlerinde, İş Performansı (İP) bağımlı değişken olarak ele alınmış, Değişim Yönetimi (DY) ve değişim yönetiminin alt boyutları olan, Örgütsel Yapı (ÖY), Ekip Ruhu (ER), Çalışan Güçlendirme (ÇG), Kurumsal Değerler ve Kültür (KDK) ve Bilgi Teknolojileri ve Yaratıcılık (BTY) bağımsız değişken olarak ele alınarak bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Regresyon analizlerinin ilk aşamasında değişim yönetimi uygulamaları bir bütün olarak ele alınarak, bağımlı değişken iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Regresyon analizlerinin ikinci aşamasında ise, değişim yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının bağımlı değişken iş performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçlar değerlendirildiğinde, Tablo 2’ de de görüldüğü gibi değişim yönetimi ve tüm alt boyutlarının bağımlı değişken iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu kapsamda **Hipotez 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 desteklenmiş olmaktadır.**

**Tablo 2.** Basit Regresyon Analizleri

<b>İş Performansı</b>				
<b>Değişkenler</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düz. R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>β</b>
<b>ÖP</b>	<b>.134</b>	<b>.132</b>	<b>59.12**</b>	<b>.367**</b>
<b>ER</b>	<b>.088</b>	<b>.086</b>	<b>36.74**</b>	<b>.297**</b>
<b>ÇG</b>	<b>.054</b>	<b>.051</b>	<b>21.70**</b>	<b>.232**</b>
<b>KDK</b>	<b>.102</b>	<b>.099</b>	<b>43.14**</b>	<b>.319**</b>
<b>BTY</b>	<b>.097</b>	<b>.095</b>	<b>41.01**</b>	<b>.312**</b>
<b>DY</b>	<b>.120</b>	<b>.118</b>	<b>52.11**</b>	<b>.347**</b>

### SONUÇ VE TARTIŞMA

Ekonomik değişimler, teknolojik gelişmeler ve giderek artan rekabetin olduğu bir ortamda başarılı şekilde faaliyetlerini sürdürmek isteyen işletmelerin, çalışanlarının işe olan bağlılıklarını ve çalışma isteklerini yönlendirmeleri büyük önem kazanmıştır. Çalışanların bağlılıkları ve çalışma isteklerinin karşılığı olan performans çalışanların işletme tarafından değer görmeleri ve ödüllendirilmeleri ile doğru orantılıdır. İşletmeler değişim yönetimi uygulamalarını uygularken çalışanlarından destek alarak ilerlemesi aynı zamanda performans artışı sağlayarak işletmenin verimli ve rekabetçi olmasını sağlamaktadır. Çalışanların görevlerini yerine getirirken daha fazla ilgili ve yapılan işin yüksek kalitede yapılması sayesinde yüksek performans sağlanmış olur.

Değişim yönetimi uygulamalarının Mersin ilinde kamuya ait sağlık kurumlarında çalışanların iş performansına olan etkilerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre; sağlık kurumlarında ortaya konan değişim yönetimi uygulamalarının çalışanların performansına olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Günümüzde sağlık alanında işletmeler ve kurumlar faaliyetlerini sürdürmek ve gelişim sağlamak için değişime ve yeniliğe açık olmak zorundadırlar. Bu da sağlık kurumları için değişim yönetimi uygulamalarını zorunlu kılmaktadır. Değişim yönetimi uygulamaları ekip ruhunu güçlendirerek sağlık kurumlarının daha yüksek performans üretmesini ve bu sayede kaliteli hizmet sunulmasını sağlayarak hasta memnuniyeti oluşturur. Sağlık Kurumları örgütsel yapının geliştirilmesine önem vererek çalışanların performansını arttırmasına katkı sağlar. Ayrıca değişim yönetimi uygulamaları teknolojik gelişmelerin takibini de sağladığı için sağlık kurumları değişim yönetimi sayesinde sağlık alanında geri kalmayarak güçlü bir konuma gelirler. Ayrıca sağlık kurumları teknolojideki değişimleri takip ederek çalışanlarının iş performansına doğrudan etki ederek artış sağlar.

Günümüzde her sektördeki işletmeler için artan rekabet ve hızla gelişen teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlamak büyük önem kazanmıştır. Bunun sonucunda işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek ve rekabetçi ortamda geri kalmamak için değişim yönetimi uygulamalarını benimseyerek ve bu uygulamaları sürekli güncel tutarak ihtiyaç halinde devreye sokmaları gerekmektedir.

**Etik Beyanı:** *Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.*

**Etik Kurul Onayı:** *Bu araştırma için Mersin İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma Başvuruları İnceleme ve Değerlendirme Komisyonu 11.03.2020 tarih ve 64 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.*

**Yazar Katkıları:** *Bu çalışma ikinci yazar danışmanlığında, birinci yazarın yüksek lisans bitirme projesinden türetilmiştir.*

**Çıkar Beyanı:** *Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.*

**Ethics Statement:** *The authors declare that ethical rules were followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, the Turkish Journal of Social Sciences Research has no responsibility, and all responsibility belongs to the authors of the study.*

**Ethics Committee Approval:** *Ethics committee approval was obtained for this research with the decision of Mersin Provincial Health Directorate Research Applications Review and Evaluation Commission dated 11.03.2020 and numbered 64.*

**Author Contributions:** *This study is derived from the first author's graduate project under the supervision of the second author.*

**Conflict of Interest:** *There is no conflict of interest between the authors.*

## KAYNAKLAR

- Alptekin C. (2007) *Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi İkinci Basamağa İlişkin Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi İzmir, 2.
- Altındış, M. (2015). Sağlık hizmetlerinde değişim yönetimi, Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Dergisi, Sayı:34, 68-71.
- Aydın, S., Demir, M., Güler, H., Tarhan, D., Demir, B., Kopan, S.H., (2009). *Sağlıkta Kurumsal Performans ve Kalite Uygulamaları*, TC Sağlık Bakanlığı, Ankara.
- Baines, A. R., Langfield-Smith, K. M. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-Aug), 675 - 698. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00102-2](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00102-2).
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 11.
- Basım, N., Şeşen, H., Çetin, F. (2009). *Değişim ve Örgütler, Örgütlerde Değişim ve Öğrenme İçinde*, Siyasal Yayınları, Ankara, 22.
- Boyd, B. K., Gove, S., ve Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality?, *Strategic Management Journal*, 26: 239–257.
- Çalışkan A. (2007). *Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Isparta.
- Çalışkan, A. (2018), Dönüşümcü liderliğin iş performansına etkisi: Lider üye etkileşimi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 104-140.
- Çalışkan, A. (2020). Kriz yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması, *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 106-120.
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. U. (2019). Sağlık sektörü çalışanlarında tükenmişlik duygusunun işten ayrılma niyetine etkisi: Kişi-Örgüt uyumunun aracılık rolü, *Business and Economics Research Journal*, 10 (2), 469-481.

- Çalışkan, A., Turunç, Ö. ve Mert, İ. S. (2019). Personel güçlendirmenin iş performansına etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 1-22.
- Çam, H. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Finansal Performansın Değerlendirilmesi: Karaman Devlet Hastanesi Örneği*, T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 31.
- Demirbilek, N. (1993). *Değişim Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 103.
- Dooley, K. J. (2004). Complexity science models of organizational change and innovation. *Handbook of organizational change and innovation*, Oxford University Press, 354-373.
- Ertürk Akdal, S. (2013). *Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi ve Veri Zarflama Analizi Tekniği İle Bölgesel Etkinlik Analizi Uygulaması*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 31-43.
- Golden, B. (2006). Transforming healthcare organizations, *Healthcare Quarterly*, Vol:10, Special Issue, 10-16.
- Hazır K. (2003). Değişim yönetimi etkinliğinde vizyon belirginliğinin önemi, *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, c.13 S.1, 64-84.
- Helvacı, M. A., (2002). Performans yönetimi sürecinde değerlendirmenin önemi, *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 35, Sayı:5 Ankara, 15.
- İraz, R., Şimşek G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4 Sayı:7, 99-107.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational Theory, Design and Change*, Sixth Edition, Pearson Education, New Jersey, 294-320
- Kendall, M. (1993). The trainy of change, organizational development reviseted, *Journal of Business Ethics*, Vol:12, No:2, February, 94.
- Kerman, U., Öztıp, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. Süleyman Demirel Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19, 94-95.
- Kirkman, B.L. Rosen, B. (1999), [Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment](#), *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Kocabaş, İ. (1996). Eğitim kurumlarında örgütsel değişme ve yenilik. 2. Ulusal eğitim sempozyumu bildirileri. Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi. İstanbul.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 692.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kozak, M. A., Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde değişim yönetimi üzerine kavramsal bir inceleme, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:5 Sayı:1.
- Luecke, R. Çeviri Editörü: Şensoy Ü. (2009). *Managing Change and Transition*, 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 5-7.
- Richard, P., Deviney, T., Yip, G., Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Robbins, S. P, Decenzo, D. A., Coulter, M., Çeviri Editörü: Öğüt, A. (2013). *Fundamentals of Management*, 8. Basım, Nobel, Ankara, 200-215.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. Çeviri Editörü: Erdem, İ. (2017). *Organizational Behavior*, 14. Basım, Nobel, Ankara, 531-532.
- Saygılıoğlu, N., Arı S. (2003). *Etkin Devlet Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*, 1.Baskı Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 98.

- 
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2010.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., Akbolat, M. (2012). *Sağlık işletmeleri Yönetimi*, Ankara.
- Ürek, D., Demir B. İ., Karaman, S. (2019) Sağlık kurumlarında değişim liderliği, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, Cilt:5 Sayı: 2 98-99.
- Weiss, J. W., (1996). *Organizational Behavior and Change*, West Publishing Company, 391-400.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:4 Sayı:5, 314.
- Yoluk, M. (2010). *Hastane Performansı Veri Zarflama Analizi (VZA) Yönetimi ile Değerlendirilmesi*, Karaman Devlet Hastanesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 12-21.