

ÖRGÜTSEL YAPININ ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME DİRENCİ ÜZERİNE ETKİSİNİN ÇOK BOYUTLU İNCELENMESİ

A Multi-Dimensional Investigation Of The Effect Of Organizational Structure On Employee's Resistance To Change

Dr. Ayşe AKŞAHİN¹

Prof. Dr. Yeter DEMİR USLU²

Cite As: Akşahin, A. & Demir Uslu, Y. (2021). "Örgütsel Yapının Çalışanların Değişime Direnci Üzerine Etkisinin Çok Boyutlu İncelenmesi", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences, (e-ISSN:2587-2168), Vol:7, Issue:35; pp:874-884

ÖZET

Araştırmayla sağlık alanında ilk kez örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisinin çok boyutlu incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırma ile daha önce çalışma yapılmayan bir örneklem grubunda (sağlık idari birimleri) ve yine ilk kez yapısal eşitlik modeli kullanılarak gerçekleştirilmesi suretiyle literatürdeki boşluğa katkıda bulunmak istenmiştir. Çalışma bir il sağlık müdürlüğünün ana hizmet birimlerinde görevli olan 600 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri "Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ)" ve "Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ)"nin Türkçe uyarlaması ve sosyo-demografik veri formuyla toplanmıştır. Çalışmada tanımlayıcı istatistikler kullanılmış, örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkisini incelemek amacıyla AMOS 24 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Ölçek geçerliliği Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak test edilmiştir. Veriler (p<0.05) anlamlılık düzeyine göre değerlendirilmiştir. Çalışmada, örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık, değişime direncin tüm boyutlarında pozitif ve anlamlı; biçimselleşmenin ise negatif ve anlamlı; merkezileşmenin ise yalnızca niyetel değişime direnç boyutunda pozitif ve anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Bu durum örgütte karmaşıklık ve merkezileşme seviyesi arttıkça değişime direncin artacağı, biçimselleşme arttıkça ise direncin azalacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca kurulan modelle değişime direnç alt boyutlarının örgütsel yapı alt boyutları ile açıklanma yüzdesi araştırılmıştır. YEM sonucunda, duygusal direnç %9,39, niyetel direnç %11,38 ve bilişsel direnç %14,4 oranında açıklanabilmektedir. Araştırma sonucunda örgüt yapısının çalışanların değişime direnci üzerine etkisinin olduğu belirlenmiş olup değişimin başarısı ve direncin önlenmesinde çalışan katılımının elzem olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel yapı, değişim, değişime direnç, sağlık çalışanları, Yapısal Eşitlik Modeli.

ABSTRACT


With this research, it was aimed to examine the effect of organizational structure on the resistance of employees to change for the first time in the field of health. In addition, it is aimed to contribute to the gap in the literature by conducting the research in a sample group (health administrative units) that has not been studied before and using the structural equation model for the first time. The study was carried out with 600 people working in the main service units of a provincial health directorate. The research data were collected with the Turkish version of the "Structural Properties Questionnaire (SPQ)" and the "Resistance to Change Scale (RCS)" and the socio-demographic information form. Descriptive statistics were used in the study, and the Structural Equation Model (SEM) was applied using the AMOS 24 program to examine the effect of organizational structure on employees' resistance to change. The validity of the scale was tested with Explanatory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA), and its reliability was tested by calculating the Cronbach Alpha coefficient. The data were evaluated according to the level of significance (p<0.05). In the study, it is positive and significant in all dimensions of organizational structure, complexity and resistance to change; formalization is negative and significant; it was determined that centralization had a positive and significant effect only on the dimension of resistance to intentional change. This means that as the level of complexity and centralization in the organization increases, resistance to change will increase, and as formalization increases, resistance will decrease. In addition, the percentage of explanation of resistance to change sub-dimensions with organizational structure sub-dimensions was investigated with the established model. As a result of SEM, emotional resistance could be explained by 9.39%, intentional resistance by 11.38% and cognitive resistance by 14.4%. As a result of the research, it has been determined that the organizational structure has an effect on the resistance of the employees to change, and it has been determined that employee participation is essential for the success of change and the prevention of resistance.

Keywords: Change, resistance, organizational structure, health workers, Structural Equality Model.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler küreselleşme, teknolojik yenilikler, ekonomik rekabet, tüketici beklentileri vb. nedeniyle ortaya çıkan değişikliklere ayak uydurmak için sürekli değişmek zorunda kalırken çalışanlarından da değişikliklere en kısa sürede uyum göstermelerini beklemektedir (Yeşil, 2018:308). Diğer bir ifadeyle değişim, günümüzde hem örgütler hem de çalışanları için kaçınılmaz bir olgudur (Aras Beger ve Türker,

¹ İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, İstanbul/Türkiye

 0000-0001-9019-4109

² İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul/Türkiye

 0000-0002-8529-6466

2018:241). Ancak değişimin doğasındaki belirsizlik çalışanlarda güvensizlik hissine ve çeşitli tepkilere neden olmaktadır. En genel tepkiye değişime dirençtir. Çalışanlar farklı nedenlerle (ekonomik, örgütsel, bireysel vb.) değişime direnç gösterirken her bireyin değişime karşı aynı tavrı sergilemesi mümkün değildir. Bu nedenle değişime dirençle ilgili yapılacak çalışmalarda değişime direnç kavramının çok boyutlu bir tutum olarak incelenmesi oldukça önemlidir (Piderit, 2020:783-794). Kişisel özellikler kaynaklı bireysel tutum farklılıkları değişime direncin farklı boyutlarda ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bunlar duygusal, niyetsel (davranışsal) ya da bilişsel boyutta olabilmektedir. Duygusal direnç, çalışanların değişime karşı duygu ve hislerini (Timurturkan, 2010:86); niyetsel direnç çalışanların değişime yönelik niyet ve çabalarını (El-Farra vd., 2012:165), bilişsel direnç ise değişime ait inançlarının ifade edildiği boyuttur (Çalışkan, 2019:240). Planlanan değişimin başarı ve gerçekleşme hızı çalışanlara bağlıdır. Çalışanların sürece katılması, varsa değişime dirençlerinin belirlenmesi ve uygun çözüm yollarının geliştirilmesi değişim yönetimi için elzemdir. Değişim yönetiminde çalışanlar kadar önemli olan diğer bir konu da örgütün yapısıdır. Çünkü örgütün değişen koşullara ne ölçüde uyum sağlayabileceğini örgüt yapısı belirlemektedir. Örgütte; hangi çalışanın hangi yöneticiye bağlı ve hangi çalışanlarla beraber, hangi yetki/sorumluluklar doğrultusunda, ne düzeyde faaliyet göstereceğini yapı belirler (Güzelcik, 2005:90). Örgütlerde yapıyı belirleyen uzmanlaşma seviyesi (karmaşıklık); güç dağılımı, kararlara katılım ve hiyerarşik yetki düzeyi (merkezileşme), standartlaşma ve kuralcılık derecesi (biçimselleşme) farklılıklar göstermektedir (Timurturkan, 2010:6-7). Yine de bütün örgütlerin büyük ya da küçük fark etmeden mutlaka bir yapısının olması gerekmektedir. Nitekim örgütün değişen şartlara uyum sağlamasında, örgüt ve çalışanlar tarafından değişimin kabul edilmesi ya da değişime dirençte yapı belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle örgüt yapısı ve değişime direncin birlikte değerlendirilmesi değişim sürecinin başarısı için son derece kritiktir.

2000'li yılların başından itibaren Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) çerçevesinde ülkemizin sağlık sisteminde çok köklü değişiklikler yaşanmıştır. SDP çerçevesinde genel sağlık sigortası sisteminin kurulması, hastanelerin tek çatı altında toplanması, kişilerin istedikleri hastaneye gidebilme ve sağlık hizmetlerine ulaşmalarının kolaylaştırılması vb. durumlar hem sağlık hizmetlerine erişimi, hem de hizmet sunumu kalitesi ve hasta memnuniyetinde ciddi iyileşmelerin yaşanmasını beraberinde getirmiştir (Bostan, 192-195:2009). Ancak hızlı değişim sürecinde yaşanan zorluklar çalışanlarda değişime karşı olumsuz tutumlara ve değişime dirence neden olmuştur (Tuğlacı Yılmaz ve Öztop, 259-278:2020). Nitekim yönetimin çok başlılığı kaynaklı koordinasyon güçlükleri, yetki karmaşası vb. nedenlerden dolayı 2017'de Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında 694 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile örgütteki ademi merkezîyetçi yapı terk edilerek merkezi yapıya geri dönlmüştür (Resmi Gazete, 2017).

Ulusal literatürde sağlık alanında örgüt yapısının ve değişime direncin farklı boyutlarıyla ele alındığı sınırlı sayıda çalışmanın bulunduğu (Bostan, 2009; Altındış, 2011; Bostan ve Köse Ünal, 2016; Çakıroğlu Çelebi ve Harmancı, 2016; Özkalay, 2017; Hüccetoğulları, 2018; Urgan vd., 2020; Yılmaz ve Öztop, 2020; Korkmazer vd., 2020;) ve bu çalışmaların yalnızca sağlık sisteminin uygulayıcıları (hastaneler, hastane çalışanları yada yöneticileri) üzerinde gerçekleştirildiği gözlenmektedir. Nitekim ülkemizde örgütsel yapının değişime direnç üzerine etkisini araştıran tek çalışma Timurturkan tarafından maliye sektöründe gerçekleştirilmiştir (Timurturkan, 2010). Bu nedenle yukarıda anılan KHK ile örgüt yapısında ciddi değişikliklerin yaşandığı bir il sağlık müdürlüğü ana hizmet birimlerinde çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmayla sağlık alanında ilk kez örgüt yapısının çalışanların değişime dirençleri üzerine etkisinin çok boyutlu incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmanın daha önce çalışma yapılmayan bir örneklem grubunda (sağlık idari birimleri) ve yine ilk kez yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılarak gerçekleştirilmesi suretiyle literatürdeki boşluğa katkıda bulunmak istenmiştir.

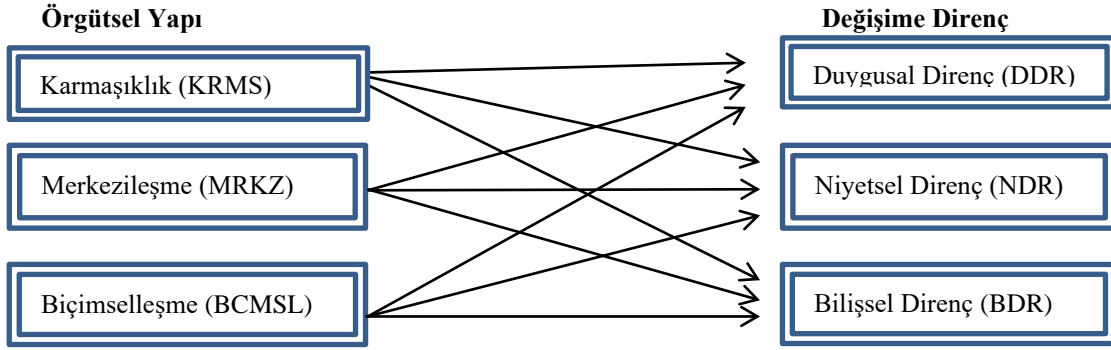
2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı ve Türü

Bu çalışma, örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisini çok boyutlu incelemek amacıyla kesitsel türde yapılmıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Çalışmada örgütsel yapı bağımsız değişken, çalışanların değişime direnci bağımlı değişkendir. Örgütsel yapı karmaşıklık (KRMS), merkezileşme (MRKZ) ve biçimselleşme (BCMSL); çalışanların değişime dirençleri duygusal direnç (DDR), niyetsel direnç (NDR) ve bilişsel direnç (BDR) alt boyutları ile değerlendirilmiştir. Çalışmaya ait araştırma modeli Şekil 1. de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli.

2.3. Araştırma Sorusu ve Hipotezleri

Çalışmaya ait araştırma sorusu şu şekildedir:

“Bir İl Sağlık Müdürlüğü’nde örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisi var mıdır?”

Bu araştırma sorusuna cevap bulabilmek için aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

H1: Örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların duygusal direnci üzerine etkisi vardır. (KRMS→DDR)

H2: Örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların niyetsel direnci üzerine etkisi vardır. (KRMS→NDR)

H3: Örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların bilişsel direnci üzerine etkisi vardır. (KRMS→BDR)

H4: Örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların duygusal direnci üzerine etkisi vardır. (MRKZ→DDR)

H5: Örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların niyetsel direnci üzerine etkisi vardır. (MRKZ→NDR)

H6: Örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların bilişsel direnci üzerine etkisi vardır. (MRKZ→BDR)

H7: Örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların duygusal direnci üzerine etkisi vardır. (BCMSL→DDR)

H8: Örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların niyetsel direnci üzerine etkisi vardır. (BCMSL→NDR)

H9: Örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların bilişsel direnci üzerine etkisi vardır. (BCMSL→BDR)

2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Çalışmada bir il sağlık müdürlüğünde ana hizmet birimlerinde çalışan 2582 kişi içerisinde, %5 hata, %5 sapma ve %50 sıklık ile en az 335 kişiye ulaşılması planlanmıştır. Örneklem tekniklerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler Nisan 2018-Nisan 2019 tarihleri arasında çalışmaya gönüllü katılan, anket formlarını tam dolduran 600 çalışandan toplanmıştır.

2.5. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri, Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ), Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) ve Sosyo-demografik veri formuyla toplanmıştır.

Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ): Ölçek, Bishop ve George (1973) tarafından geliştirilmiş ve Timurturkan (2010) tarafından Türkiye’ye uyarlanmıştır. 5’li Likert tipinde, 41 madde ve 3 boyuttan (KRMS, MRKZ; BCMSL) oluşmaktadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Timurturkan tarafından ölçek Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları alt boyutlar için KRMS:0,516; MRKZ:0,672 ve BCMSL:0,649 ve tüm boyutlar için (0,780) olarak bulunmuştur (Timurturkan, 2010:111).

Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ): Ölçek, Piderit (1999) tarafından geliştirilmiş ve Timurturkan tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. 5'li Likert tipinde, 27 madde ve 3 alt boyuttan (DDR, NDR, BDR) oluşmaktadır. Her boyut 9 ifadeyle temsil edilmektedir. Timurturkan tarafında ölçek Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları alt boyutlar için DDR:0,923, NDR:0,870, BDR:0,873 ve tüm boyutlar için (0,949) olarak bulunmuştur (Timurturkan, 2010:111).

Sosyo-Demografik Veri Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum vb. sosyo-demografik bilgilerini içerir sorulardan oluşmaktadır.

2.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmaya ait veriler IBM SPSS 20.0 ve AMOS 24.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçeklere öncelikle Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), sonrasında Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Ölçeklere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Araştırma modelinin analizi gizli/örtük değişkenler kullanılarak yol analizi modeli şeklinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kurularak test edilmiştir. Elde edilen veri sonuçları $p < 0.05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

2.7. Araştırmanın Etik Yönü

YÖÖ ve DDÖ'nin kullanımı için Timurturkan'dan elektronik posta yoluyla izin alınmıştır. Anketin uygulanacağı il sağlık müdürlüğünden izin ve İstanbul Medipol Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan çalışmaya ait 04.05.2018 tarih ve E.1013 ile 11.12.2019 tarih ve E.64516 sayılı etik kurul onayları alınmıştır. Ayrıca anketleri doldurmadan önce çalışmaya katılan çalışanlara çalışma hakkında bilgi verilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %66,8'i kadın (N=401), %50,8'i (N=305) 31-40 yaş arasında, %61' i (N=366) yüksekokul/üniversite mezunu, %39,8 (N=234) 6-10 yıl arasında çalışma tecrübesine sahip, %59,2'si (N=355) evli, %36,5'i (N=219) sürekli işçidir. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1. de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı (N=600)

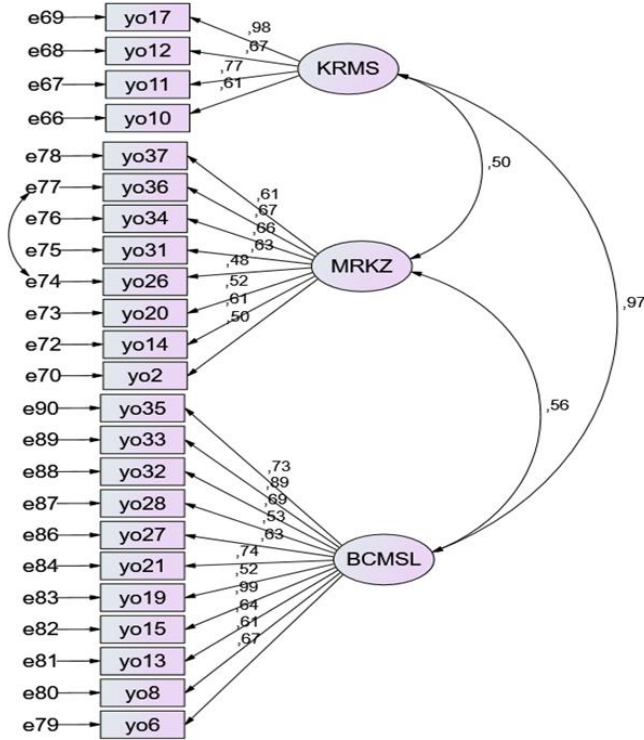
Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	401	66,8
	Erkek	199	33,2
Medeni Durum	Evli	355	59,2
	Bekar	245	40,8
Yaş	20 Yaş ve altı	2	0,3
	21-30 Yaş	165	27,5
	31-40 Yaş	305	50,8
	41-50 Yaş	107	17,9
	51 Yaş ve üstü	21	3,5
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	14	2,4
	Lise	83	13,8
	Üniversite/Yüksekokul	366	61,0
	Yüksek Lisans/Doktora	137	22,8
Çalışma Süresi	1 Yılda az	20	3,3
	1-5 Yıl	234	39
	6-10 Yıl	196	32,7
	11-15 Yıl	94	15,6
	16-19 Yıl	25	4,2
	20 Yıl ve üstü	31	5,2
Kurumdaki Görev	Başkan Yardımcısı	2	0,3
	Şube Müdürü	2	0,3
	Uzman	38	6,3
	Mimar-Mühendis-İnşaat Teknikeri	17	2,8
	Avukat	17	2,8
	Doktor	13	2,2
	Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru-Sağlık Teknikeri-Tıbbi Sekreter- ATT	141	23,5
	VHKİ	38	6,3
	Memur	80	13,3
	Sürekli İşçi	219	36,5
	Diğer	33	5,5

Ölçeklere sırasıyla AFA ve DFA uygulanmış, güvenilirlik Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısıyla hesaplanmıştır. Çalışma için kullanılan veri toplama aracının DFA değerlendirmesinde sd derecesi düzeltilerek χ^2 iyiliği (x^2/df), uyum iyiliği indeksi (GIF), karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI), standartlaştırılmış ortalama hataların karekökü (SRMR) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) indeksleri kullanılmıştır (Schumacker ve Lomax, 2010:85-90).

Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO ve Barlett testi ile incelenmiştir. YÖÖ için (KMO=0,722 Bartlett's test $p<0.05$), DDÖ için (KMO=0,789 Bartlett's test $p<0.05$) olarak bulunduğundan veri setinin faktör analizine "iyi" derecede uyum sağladığı belirlenmiştir.

YÖÖ anket formundan araştırma öncesinde 2 soru (24. Soru: Kurumumuz, çalışanların dışarıda da aynı konuda başka işlerde çalışmasına izin verir./ 27.Soru: Kurum çalışanları, konularıyla ilgili olarak özel sektörde de rahatça çalışabilirler.) örgüt yapısına uymadığı için çıkarılmıştır. Kalan 39 ifadeye AFA yapılmış, faktör yükü $<0,50$ olan 10 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 29 maddenin 3 faktör boyutuna ayrıldığı (KRMS, MRKZ ve BCMSL) belirlenmiştir. Ölçek toplam varyansın %50,48'ini açıklamaktadır. AFA'da Varimax döndürme metodu tercih edilmiştir.

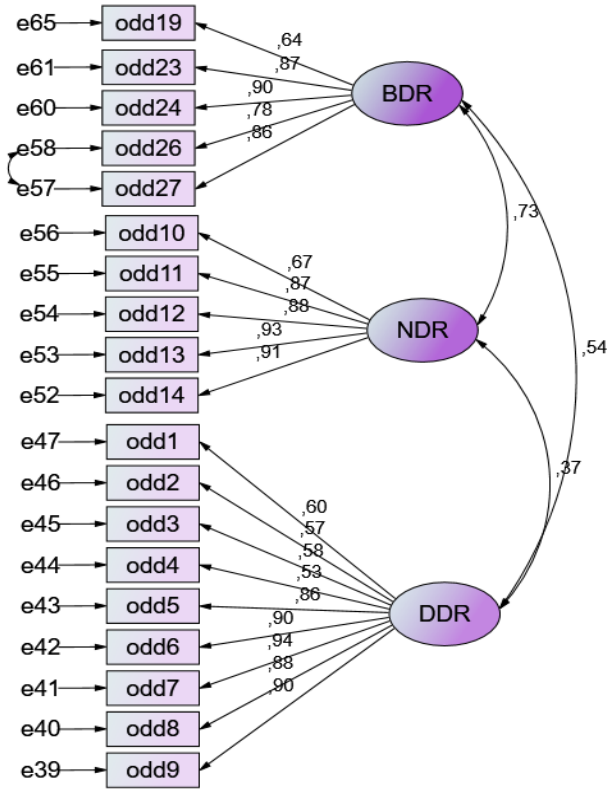
Sonra YÖÖ' ne DFA yapılmıştır. Faktör yükü $<0,50$ olan altı soru daha ölçekten çıkarılmıştır. Model uygunluğu uyum iyiliği indeksleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. DFA sonucunda $p<0,05$, $x^2(613,123)$, $x^2/df(2,934)$ olarak bulunmuştur. Bu durum analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum iyiliği indeks değerleri GFI(0,918); CFI(0,952); SRMR(0,054); RMSEA (0,057) kabul edilebilir sınırlarda olduğundan YÖÖ DFA'nin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. YÖÖ alt boyutlarının birbiriyle ilişkisini ifade eden kovaryans değerlerinin tamamı anlamlı, 3 alt boyutun da birbiri ile ilişkisi pozitif ve aynı yönlüdür. Şekil 2. de YÖÖ DFA gösterilmektedir.



Şekil 2. YÖÖ DFA Grafik Yapısı.

DDÖ anket formunda yer alan 27 ifadeye AFA yapılmış, faktör yükü $<0,50$ olan 7 madde ölçekten çıkarılmıştır. Kalan 20 maddenin 3 faktör boyuta ayrıldığı (DDR, NDR ve BDR) belirlenmiştir. Ölçek toplam varyansın %52,87'ini açıklamaktadır. AFA'da Varimax döndürme metodu tercih edilmiştir.

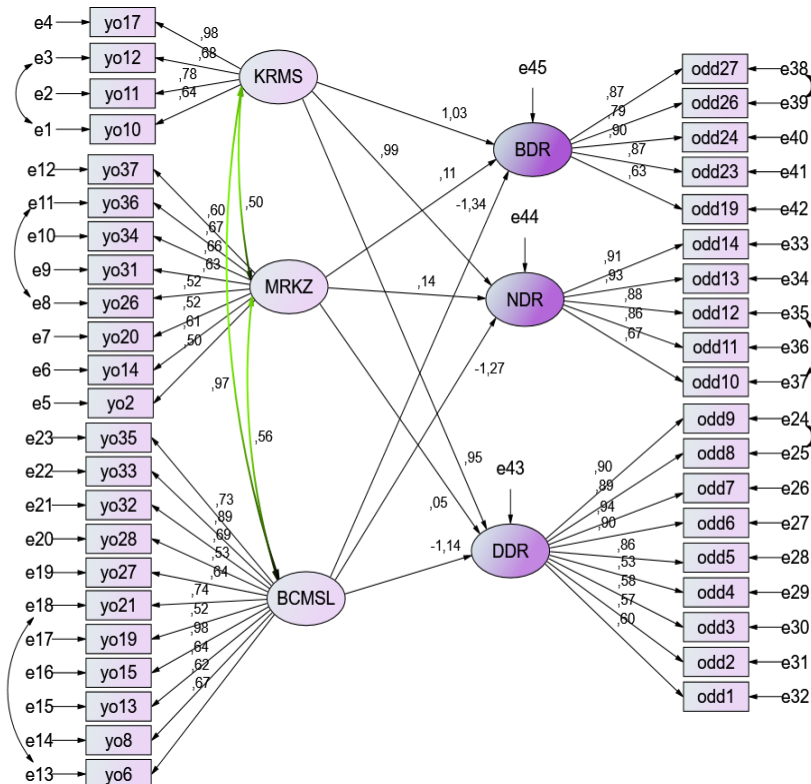
Sonra DDÖ' ne DFA yapılmıştır. Faktör yükü $<0,50$ olan bir soru daha ölçekten çıkarılmıştır. Model uygunluğu uyum iyiliği indeksleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. DFA sonucunda $p<0.05$, $x^2(480,821)$, $x^2/df(3,816)$ olarak bulunmuştur. Bu durum analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum iyiliği indeks değerleri GFI(0,933); CFI(0,973); SRMR(0,076); RMSEA(0,079) kabul edilebilir sınırlarda olduğundan DDÖ DFA'nin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. DDÖ alt boyutlarının birbiri ile ilişkisini ifade eden kovaryans değerlerinin tamamı anlamlı, 3 alt boyutun da birbiri ile ilişkisi pozitif ve aynı yönlüdür. Şekil 3. te DDÖ ne ait DFA gösterilmektedir.



Şekil 3. DDÖ DFA Grafik Yapısı.

Güvenirlilik, bir ölçme aracıdaki tüm sorulara ait tutarlılığın ve türdeşliğin ifadesidir. Eğer ölçek güvenilir değilse kullanışlı değildir (Karagöz, 2014:405). Ölçeklerde güvenilirlik Cronbach'ın geliştirdiği Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Çalışmamızda Cronbach Alfa değeri YÖÖ için (0,934); DDÖ için (0,949) olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre her iki ölçek yüksek derecede güvenilirlerdir.

Araştırma modelinin analizi gizli/örtük değişkenler kullanılarak yol analizi modeli şeklinde yapısal eşitlik modeli (YEM) kurularak test edilmiştir. Araştırma değişkenlerine ait yapısal eşitlik modeli, Şekil 4. te yer almaktadır:



Şekil 4. Araştırma Modelinin Gizil Değişkenlerle Yol Analizi Modeli.

Tüm veriler (N=600) kullanılarak gerçekleştirilen gizil değişkenlerle yol analizi modelinde $p < 0,05$, $\chi^2(1751,995)$, χ^2/df (2,284) bulunmuştur. Bu durum modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele ait uyum iyiliği değerleri GFI(0,884); CFI(0,955); SRMR(0,078) kabul edilebilir ve RMSEA(0,046) iyi uyum sınırları içindedir. Bu durum modelin geçerli olduğunu göstermektedir. Tabloya göre örgütsel yapı ve değişime dirence ilişkin YEM analizi için tüm kriterlerin gerekli koşulları sağladığı anlaşılmıştır. Sonuçlara göre kurulan modelin istatistikî açıdan anlamlı ve geçerli bir model olduğu görülmektedir. Araştırmanın uygulama kısmında kurulan DFA ve YEM' ne ait uyum kriterleri Tablo 2. de yer almaktadır.

Tablo 2. Kurulan DFA ve YEM Modelleri için Uyum Kriterlerine Ait Değerler

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YÖÖ DFA	DDÖ DFA	YEM
χ^2 "p" Değeri	$p > .05$	-	613,12	480,82	1754,289
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$	2,934	3,816	2,284
GFI	$\geq .90$	$\geq .85$	0,918	0,933	0,884
CFI	$\geq .97$	$\geq .95$	0,952	0,973	0,955
SRMR	$\leq .05$	$\leq .10$	0,055	0,076	0,078
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .10$	0,057	0,079	0,046

Kaynak: Schermelleh-Engel vd. (2003:52), Meydan ve Şeşen (2011: 37)

Oluşturulan modele göre bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki etki değerleri Tablo 3. te yer almaktadır.

Tablo 3. Bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki etki değerleri

Boyut		Madde	Estimate	Std.Estimate (β)	C.R.	p
KRMS	→	DDR	1,038	0,950	3,167	,002**
KRMS	→	NDR	0,991	0,992	3,241	,001**
KRMS	→	BDR	0,919	1,032	3,31	***
MRKZ	→	DDR	0,085	0,047	0,752	0,452
MRKZ	→	NDR	0,238	0,145	2,286	,022*
MRKZ	→	BDR	0,154	0,105	1,662	0,097
BCMSL	→	DDR	-1,231	-1,139	-3,633	***
BCMSL	→	NDR	-1,252	-1,267	-3,957	***
BCMSL	→	BDR	-1,183	-1,342	-4,112	***

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$ C.R.: Critical ratio (tets tablo değeri).

Buna göre örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık, değişime direncin tüm boyutlarında pozitif ve anlamlı (DDR $\beta = 0,950$; $p < 0,001$, NDR $\beta = 0,991$; $p < 0,001$, BDR $\beta = 1,032$; $p < 0,001$); biçimselleşmenin değişime direncin tüm boyutlarında negatif ve anlamlı (DDR $\beta = -1,139$; $p < 0,001$, $\beta = -1,267$; $p < 0,001$, $\beta = -1,342$; $p < 0,001$); merkezleşmenin ise yalnızca niyetsel değişime direnç boyutunda pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,145$; $p < 0,05$) etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Modelden bulunan yapısal eşitlikler ve açıklama oranları Tablo 4. te verilmiştir.

Tablo 4. Modelden bulunan yapısal eşitlikler ve açıklama oranları.

Yapısal Eşitlik	Açıklama Oranı (R^2)
BDR=1,03*KRMS - 1,34*BCMSL	% 14,40
NDR=0,99*KRMS + 0,14*MRKZ - 1,27*BCMSL	% 11,38
DDR=0,95*KRMS - 1,14*BCMSL	% 9,39

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

YEM sonucunda, DDR %9,39, NDR %11,38 ve BDR %14,4 oranında açıklanabilmiştir. Bu sonuçlar örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma hipotezlerine ait kabul ve red tablosu Tablo 5. te gösterilmiştir.

Tablo 5. Araştırma Hipotezlerine Ait Red ve Kabul Tablosu.

Hipotezler	p	Sonuç
H1	KRMS→DDR	,002** Kabul
H2	KRMS→NDR	,001** Kabul
H3	KRMS→BDR	*** Kabul
H4	MRKZ→DDR	,452 Red
H5	MRKZ→NDR	,022* Kabul
H6	MRKZ→BDR	,097 Red
H7	BCMSL→DDR	*** Kabul
H8	BCMSL→NDR	*** Kabul
H9	BCMSL→BDR	*** Kabul

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,001$

Araştırma modeli DDÖ alt boyutları olan Duygusal (DDR), Niyetsel (NDR) ve Bilişsel Direnç (BDR) alt boyutlarının, YÖÖ alt boyutları olan, Karmaşıklık (KRMS), Merkezleşme (MRKZ) ve Biçimselleşme

(BCMSL) boyutları tarafından etkilenmesi üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırma hipotezleri de YÖÖ alt boyutlarının, DDÖ alt boyutlarını etkilemesi varsayımına dayanmaktadır. Model sonucu bulunan parametrelere göre sadece H4 (Örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların duygusal direnci üzerine etkisi vardır) ve H6 (Örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların bilişsel direnci üzerine etkisi vardır.) araştırma hipotezleri reddedilmiştir. Diğer tüm araştırma hipotezlerinde YEM etki katsayıları için hesaplanan olasılıklarda ($p<.05$) bulunması kaynaklı oluşturulan araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA

Son yıllarda ülkemizin sağlık sisteminde çok önemli değişimler yaşanmıştır. Nitekim sağlık sistemindeki dönüşümün şiddeti birbirini takip eden kanun hükmünde kararnemelerle daha da artmıştır. Yaşanan değişim sürecinde başta örgüt yapısı olmak üzere çalışanlar da süreçten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmiştir. Örgütlerde çalışanlardan beklenen şey değişimler karşısında yeni koşullara uyum sağlayıcı davranışlar sergilemeleri ve en kısa sürede değişikliklere uyum göstermeleridir (Altındış, 2011:75-93). Bu nedenle sağlık sisteminin örgütsel yapısında yaşanan ciddi değişimler karşısında çalışanların değişime dirençlerinin belirlenmesi başarılı bir değişim yönetimi için son derece önemlidir.

Ülkemizde örgüt yapısı ve değişime direnç üzerine sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmekle birlikte her iki kavramın birlikte incelendiği çalışma sayısı oldukça azdır. Nitekim örgüt yapısının çalışanların değişime direnci üzerine etkisini inceleyen sağlık alanında herhangi bir çalışmanın olmaması ise dikkat çekicidir. Literatüre katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirdiğimiz çalışmada örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Çalışma sonuçlarımıza göre karmaşıklığın değişime direnç üzerine etkisi pozitif ve anlamlıdır (DDR $\beta=,950$; $p<.001$, NDR $\beta=,991$; $p<.001$, BDR $\beta=1,032$; $p<.001$). Diğer bir ifadeyle örgütteki karmaşıklık seviyesi arttıkça çalışanların değişime dirençleri de artmaktadır. Özkalp ve Kirel (2001:110-125) örgütlerde uzun çabalar sonucunda uzmanlaşan bireylerin konumlarını kaybetme korkusu ya da görevlerini başkalarına devretme kaygısı nedeni ile değişime direnç gösterebileceklerini söylemektedirler. Benzer biçimde Eren (2001:52-54), değişiklikler karşısında örgüt içindeki yeri, yetkisi, sosyal olanakları değişen kişilerin değişime karşı koymalarının beklenecek bir durum olduğunu belirtmektedir. Reay ve Hinnigs (2005:351-385), çalışmalarında en fazla değişime direnç gösteren grubun doktorlar olduğunu, bunun doktorların mesleki uzmanlaşma düzeylerinin yüksek olması ve kendi durumlarındaki herhangi bir olumsuz değişimi istememelerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Nitekim çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz il sağlık müdürlüğünde çalışanların çok farklı meslek ve uzmanlık grubuna ayrıldıkları, eğitim seviyelerinin oldukça yüksek olduğu ve statülerinde yaşanacak olası kayıplar nedenleri ile değişime direnç gösterdikleri düşünülmektedir. Timurturkan (2010:122) ise bulgularımızın aksine kendi çalışmasında karmaşıklık ile değişime direnç arasında negatif ve anlamlı ilişki bulunduğunu saptamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre merkezileşmenin yalnızca niyetsel direnç (NDR) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır ($\beta=,145$; $p<0,05$). Örgütteki merkezileşme derecesi arttığında çalışanların değişim karşısındaki olumsuz niyetlerinin de arttığı belirlenmiştir. Bu durum anlaşılabilir çünkü merkezileşme arttıkça çalışanların sıkı kontrole tabi tutulmaları söz konusudur. Bu durumda da çalışanların değişim karşısında yaşanan değişimlere ait rahatsızlıklarını dile getirmeleri ve değişime ait olumsuz duygularına ait niyetlerini ifade etmeleri doğaldır. Nitekim örgütlerde merkezileşme düzeyi düştükçe değişimin başarı şansı da artacaktır (Hage ve Aiken,1967:72-92). Benzer biçimde Pierce ve Delbecq (1977:27-37) adem-i merkezietçi yapılarda çalışanların örgüt kararlarına katılım ve örgütsel bağlılığın yüksek olması kaynaklı örgütsel değişimin daha kolay gerçekleşeceğini söylemektedirler. Uçar ve Duygulu'ya (2016:21-41) göre, merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde kararlar üst yönetim tarafından alınıp, çalışanların sadece verilen görevleri yerine getirmeleri beklendiğinden örgütün alt kademelerinde sessizleşme ortaya çıkacaktır. Bu durumun sonucunda çalışanlar kendilerini değersiz hissedecektir. Bu durum da çalışanlarda direnç duygusunun ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Ayrıca örgütlerde merkezileşme düzeyi arttıkça çalışanların kararlara katılımı azalacağı için personellerde dışlanmışlık, değersizlik ve yalnızlık duyguları da ortaya çıkabilmekte, bireylerin motivasyonları ve performansları düşmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle karar mekanizmalarının örgüt yapısını mümkün olduğunca alt kademe çalışanlarının kararlara katılımını kolaylaştıracak biçimde tasarlamaları önemlidir (Toker vd., 2017:247-64). Timurturkan (2010:IV) ise çalışmasında merkezileşme ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Araştırmanın analiz sonuçları biçimselleşmenin değişime direnç üzerinde etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermiştir (DDR $\beta=-1,139$; $p<0,001$, $\beta=-1,267$; $p<0,001$, $\beta=-1,342$; $p<0,001$). Örgütteki

biçimselleşme düzeyi arttığında çalışanların değişime dirençleri de azalmaktadır. Eğer bir örgütte yapılan işler tüm detaylarına kadar belirlenmişse ve birçok kural ve kılavuza dayanılarak hazırlanmışsa o örgütte biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu anlaşılır. Biçimselleşmenin en önemli nedenlerinden biri örgütteki tahmin edilemeyen ya da öngörülemeyen işlerin üstesinden gelme düşüncesidir. Ancak örgüt içindeki belirsizlik arttıkça kural ve prosedür de o kadar çok olacaktır. Can (2005:152-153), tamamen biçimselleşmiş bir yapıda, çalışanların her olay karşısında ne yapacaklarını bileceklerinden durum karşısında çalışanların şaşkınlığa uğramayacaklarını, biçimselleşme sayesinde örgütte çalışanlara eşit davranılmasının da sağlandığını ifade etmiştir. Nitekim çalışmamızda örgütte biçimselleşme arttıkça çalışanların değişime direncinin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yüksek biçimselleşmenin olumsuz olduğu da düşünülmektedir. Nitekim Jones (2001:393-395) merkezileşme ve biçimselleşmenin yüksek olduğu mekanik örgüt tipinde insanların belirli davranış kalıplarına uygun şekilde davranmaya programları nedeniyle olası değişimlerde uyum göstermelerinin zor olduğunu ve değişimi istemeyeceklerini iddia etmiştir. Timurturkan ise çalışmasında merkezileşme ve biçimselleşme ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Araştırma sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan duygusal direncin %9,39' unun, niyetsel direncin %11,38' inin ve bilişsel direncin %14,4' ünün örgüt yapısı aracılığıyla açıklanabildiği tespit edilmiştir Timurturkan (2010:122-124) çalışmasında, DDR meydana gelen değişimin %4' ünün, NDR değişimin %2,1' nin ve BDR değişimin %1' inin karmaşıklıkla açıklanabildiğini tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilere ait açıklayıcılık yüzdelerinin Timurturkan' ın çalışmasıyla kıyaslandığında daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında kurumsal yapı ile değişim süreçlerindeki farklılıkların etkili olduğu düşünülmektedir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Çalışma sonuçlarına göre örgütsel yapının çalışanların değişime dirençleri üzerinde etkisinin olduğu, örgütte karmaşıklık ve merkezileşme seviyesi arttıkça değişime direncin artacağı, biçimselleşme arttıkça değişime direncin azalacağı görülmüştür. Bu nedenle Sağlık Bakanlığınca uygulanması planlanan köklü değişim süreçleri öncesinde sağlık çalışanlarının görüş ve önerilerinin alınması, yeni uygulamalara geçiş dönemlerinde yöneticilerin kurumda yaşanabilecek değişime direnç süreçlerinde değişime dirençle baş etmek üzere en uygun yöntemleri kullanarak direnci azaltmaları, değişime ait benzer bir çalışmanın Sağlık Bakanlığı aracılığıyla ülke çapında gerçekleştirilmesi, çalışanların yaşanan değişim sürecine ait olumlu ya da olumsuz algılarının tespit edilmesi amacıyla Sağlık Bakanlığı ya da İl Sağlık Müdürlükleri tarafından bir değerlendirme ya da anket uygulamasının yapılması önerilebilir. Bunun yanında merkezi yapının kurum çalışanları üzerinde değişime direnci arttırdığı göz önüne alınarak çalışanların kararlara katılımını kolaylaştırılacak ve kendi işleriyle ilgili kararlar alabilmelerine olanak sağlayacak bazı düzenlemeler yapılabilir. Ayrıca Sağlık Bakanlığı ve taşra yöneticilerinin örgütsel değişim yönetimine ait eğitimleri almaları önerilebilir. Son olarak yaptığımız çalışmanın örgütlerde değişim sürecinin yönetiminde karar vericilere fikir vereceği ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın yalnızca bir il sağlık müdürlüğünde yapılmış olması araştırmanın sınırlılığdır.

KAYNAKLAR

- Altındış, M., Altındış, S. ve Sayılı, H. (2011). Sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 75-93.
- Beger, G. A. ve Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: Sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Bishop, L.K. ve George, J.R. (1973). Organizational structure: A factor analysis of structural characteristics of public elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*, 9(3):66-80.
- Bostan, S. (2009), *Sağlıkta Dönüşüm Programının hastane işletmeleri üzerindeki değişim etkisi* (Doktora Tezi), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Bostan, D. ve Köse Ünal, Ö. (2016) Sağlıkta Dönüşüm Programı hakkında yönetici ve çalışan görüşlerinin karşılaştırılması üzerinden değişime direncin ölçülmesi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 55-74.
- Can H. *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005.

- Çakıroğlu, O. Ç., ve Seren, A. K. H. (2016). Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın sağlık sistemi ve sağlık çalışanları üzerindeki etkileri. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(3), 37-43.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- El-Farra, M. M. ve Badawi M. B. (2012). Employee attitudes toward organizational change in the coastal municipalities water utility in the Gaza Strip. *Euromed Journal of Business*, 7(2), 161-184.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yayıncılık.
- Hage, J. ve Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(2):72-92.
- Hüccetoğulları, Z. Ö. (2012). *Durumsallık yaklaşımı bağlamında bir eğitim ve araştırma hastanesinin farklı birimlerinde örgütsel yapı boyutlarının incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Jones, G.R. (2001). *Organizational Theory*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. 1. Baskı, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Korkmazer, F., Aslan, T., ve Ekingen, E. (2020). Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2580-2591.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Özkalay, G. (2017). *Hemşirelerin değişime karşı tutumları ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, A. Ç. ve Acar, P. (2001). *Örgütsel Davranış*. s.110-125, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Eskişehir, *Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını*. No: 49.
- Piderit, S.K. (1999). *Navigating relationships with coworkers: Understanding employees' attitudes toward an organizational change*. University of Michigan, Doctoral Dissertation, Ann Arbor.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Pierce, J.L. ve Delbecq, A.L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 27-37.
- Reay, T. ve Hinings, C.R. (2005). The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. *Organization Studies*, 26(3), 351-384.
- Resmi Gazete. (2017, 25 Ağustos). Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında 694 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (Sayı:30165). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825-13.pdf>.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schumacker, R.E. ve Lomax, R.G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. 3rd ed. New Jersey: Taylor & Francis.
- Timurturkan, K. (2010). *Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde bir uygulama* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Toker, K., Çetince, C., Güven, B. ve Aksu, B. (2017). Örgüt yapısının örgütsel sinizm etkisi üzerine lojistik sektöründe bir araştırma. *Journal of Current Resarches On Social Sciences*, 7(4):247-264.
- Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2016). Örgüt yapı ve özellikleri bağlamında örgütsel sessizliğin oluşumu: Nitel bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(614):21-41.

- Urgan, S., Sevim, Ş. ve Özgüleş, B. (2020). Organizasyonlarda görülen değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik hissi: Bir kamu hastanesinde araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1):15-24.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yılmaz, M.T. ve Öztop, S. (2020). Sağlık çalışanlarının örgütsel değişim sürecindeki algıları, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26):259-278.