AÜİİBFD
Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Anadolu University Journal of Economics and Administrative Sciences

Cilt: 24, Sayı: 3, Yıl: 2023
e-ISSN: 2687-184X
https://dergipark.org.tr/en/pub/anadoluibfd

**Makale Türü / Submission Type:** Araştırma Makalesi/Review Article
**Başvuru Tarihi / Date Submitted:** 06/03/2023
**Kabul Tarihi / Date Accepted:** 11/08/2023

**DOI:** 10.53443/anadoluibfd.1261059
2023, 24(3), 399-419

# SAĞLIK ÇALIŞANLARININ COVİD-19 SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI VUCA ORTAMININ İŞ STRESİ VE TÜKENMİŞLİKLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ*

Sinan TARSUSLU[2]

**Öz**

Bu çalışma sağlık çalışanlarının Covid-19 sürecinde karşılaştıkları oynak, belirsiz, karmaşık ve muğlak çalışma ortamlarını ifade eden VUCA ortam algısının, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla tasarlandı. Bu amaçla çalışmada araştırmanın amacına yönelik ölçekler kullanıldı. Araştırma, Erzincan ilinde afiliasyon yönetmeliğine göre faaliyetlerini yürüten bir eğitim ve araştırma hastanesinde görevli 2368 çalışandan 387 kişiye online ve yüz yüze yöntemlerle ulaşılarak gerçekleştirildi. Toplanan verilerin analiz edilebilmesi amacıyla AMOS uygulaması ve SPSS PROCESS MACRO model 4 kullanılarak araştırma değişkenleri arasındaki ilişki ve aracılık rolünün değerlendirilmesi yapıldı. Araştırma sonuçlarına göre VUCA ortam algısı ile tükenmişlik, VUCA ortam algısı ile iş stresi ve iş stresi ile tükenmişlik değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki tespit edildi. Ayrıca VUCA ortam algısı ve tükenmişlik arasındaki ilişkide iş stresinin aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna da ulaşıldı.

**Anahtar Kelimeler:** VUCA Ortamı, İş Stresi, Tükenmişlik, Sağlık Çalışanları, Covid-19

**JEL Kodları:** I12, M10, M12, M14

# THE EFFECT OF THE VUCA ENVIRONMENT FACED BY HEALTHCARE PROFESSIONALS DURING THE COVID-19 PROCESS ON WORK STRESS AND BURNOUT

**Abstract**

This study was designed to determine the mediating role of work stress in the effect of VUCA environment perception, which expresses the volatile, ambiguous, complex and ambiguous work environments faced by healthcare professionals during the Covid-19 process, on the burnout levels of employees. For this purpose, scales for the purpose of the research were used in the study. The research was carried out by reaching 387 people out of 2368 employees working in a training and research hospital that carries out its activities in accordance with the affiliation regulation in the province of Erzincan, by online and face-to-face methods. In order to analyze the collected data, the relationship between the research variables and the mediation role were evaluated using the AMOS 23 application and the SPSS PROCESS MACRO model 4.According to the results of the research, a statistically significant and positive relationship was found between VUCA environment perception and burnout, VUCA environment perception and work stress, and work stress and burnout variables. In addition, it was determined that job stress had a mediating role in the relationship between VUCA environment perception and burnout.

**Keywords:** VUCA Environment, Work Stress, Burnout, Healthcare Workers, Covid-19

**JEL Codes:** I12, M10, M12, M14

*Bu çalışma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulunun 08/06/2022 tarihli ve 05 sayılı toplantısının 05/11 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

[2] Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Yüksekokulu, sinan.tarsuslu@erzincan.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-0018-1430

## GİRİŞ

Günümüz dünyası giderek değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak anlamına gelen VUCA ortamlarının en çok yaşandığı bir yere dönüşmektedir. Günümüzde ortaya çıkan Covid-19 pandemisi hiç olmadığı kadar savunmasız olan dünya düzeninde yeni belirsizliklerin, karmaşıklıkların, muğlaklıkların ve değişkenliklerin ortaya çıkmasına da neden olmuştur. Bu açıdan Covid-19 pandemisi, insanlığın VUCA dünyasının genişlemesine ve özellikle iş hayatında karmaşıklığın ve belirsizliklerin artmasına da yol açmıştır. Akdemir, Günaydın ve İnal (2021, s. 349)'a göre, geçmiş deneyimlerin ve ezberlerin yeterli olmadığı bu dönemlerde ve özellikle ani kriz anlarına alışmış işletmelerin süresi dahi belli olmayan pandemi ile birlikte ortaya çıkan VUCA dönemlerinde, ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için en önemli kaynakları olan insan kaynağını efektif bir şekilde kullanabilmeli ve bu kaynakları takip etmelidir.

İnsan kaynaklarının etkili ve efektif bir şekilde kullanılabilmesi için öncelikle sağlık işletmeleri olan hastanelerin rutin çalışma düzenlerini değiştirmeye ve ortaya çıkan yoğunluğun ve iş yükünün azaltılmasına yönelik önlemlere yer vermelidir. Ayrıca sağlık çalışanlarının iş stresi ve tükenme düzeylerinde ortaya çıkan artışlar engellenmeli ve sağlık çalışanlarının bulaş riskiyle karşı karşıya kalmalarından doğan kendilerini ve yakınlarını koruyabilme konusunda karşılaştıkları zorlukların önüne geçilmelidir (Aydın, Aytaç ve Şanlı, 2020, s. 366). Bu gerekçeler değerlendirildiğinde insanlığın yakın tarihindeki en büyük felaketlerinden biri olarak kabul edilen bu pandeminin etkileri ilk olarak insan sağlığı açısından incelendi ve salgının sosyokültürel, ekonomik ve psikolojik sonuçlarının da olduğu tespit edildi (Zacher ve Rudolph, 2021, s. 50-62). Pandemi ile birlikte daha fazla artan VUCA ortamlarında, pandeminin psikolojik sonuçlarının incelenebilmesi için tasarlanan bu çalışmada; Covid-19 döneminde ortaya çıkan VUCA ortam algısının çalışanların tükenmişlikleri üzerindeki etkisini belirlemek ve bu ilişkide iş stresinin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlandı. Bu amaçla öncelikle VUCA ortam algısı ile iş stresi arasında ve tükenmişlik kavramları ile ilgili literatür taraması yapılarak benzer çalışmalar incelendi. Daha sonra belirlenen amacı gerçekleştirebilmek için ilgili literatürdeki amaca uygun olan ölçeklerden yararlanılarak afiliasyon yönetmeliğine göre faaliyet yürüten eğitim ve araştırma hastanesinde, pandemi döneminde görevli sağlık çalışanlarından online ve yüz yüze yöntemlerle veriler toplandı. Toplanan veriler doğrultusunda uygun istatistiki analizler yapılarak araştırmanın bulguları ve bu bulgulardan yola çıkarak araştırma sonuçları tespit edildi ve öneriler geliştirildi.

## TEORİK ÇERÇEVE

### VUCA Kavramı ve Boyutları

VUCA kavramı, 1990'lı yıllarda soğuk savaşın sona ermesiyle birlikte yeni dünya düzeninde ortaya çıkan değişken, karmaşık, belirsiz ve muğlak çok taraflı dünya siyasetini tanımlamak için ABD ordusuna bağlı ordu savaş koleji tarafından ilk olarak tanımlanmıştır (Kinsinger ve Walch, 2012, s. 1-4). Daha sonra 1990'lı yılların sonlarına doğru akronim olarak oluşturulamamış olan VUCA kavramı 11 Eylül 2001'deki ikiz kulelere uygulanan terör saldırılarından sonra yoğun bir şekilde tartışılmış ve bu dönemden sonra özellikle kaotik, belirsiz, değişken, muğlak ve karmaşık zamanları tanımlamak için kullanılmıştır (Lawrence, 2013, s. 3). VUCA kavramı oynak (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambigious) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş bir akronimdir (Akdemir, Günaydın ve İnal, 2021, s. 349). Günümüzde VUCA kavramı hem jeopolitik hem de iş dünyasında kullanılan ve çerçevesi biraz daha genişletilen bir terim haline gelmiştir. Özellikle günümüzün iş dünyası, yöneticileri, liderleri ve araştırmacıları yeni normal haline gelen bu kavramı çok sayıda makale, kitap, blog yazısı ve Youtube videolarında tartışmakta ve kavram ile ilgili birçok farklı tanımlamalar yapmaktadır (Baran ve Woznyj, 2020, s. 1). VUCA her birey ve işletmenin karşı karşıya kaldığı, değişken ve kaotik iş ortamını, ekonomik ve fiziksel çevreyi tanımlamaktadır. Günümüzde ise iş dünyası ile daha çok anılan bu kavram, problemli siyasi koşulları belirtmek için de kullanılmaktadır (Sullivan, 2012). VUCA kavramı hızlı teknolojik değişimler, parçalı pazar yapıları, çok yönlü rekabet, öngörülemeyen küresel ekonomik koşullar, istikrarsız hükümetler ve siyasi yapılar ve kararsız tüketici tercihlerini kapsayan dinamik bir terimdir. Bu olaylar gerçekleştiğinde işletmelere olan etkileri derin ve komplike olur (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1645). Bu nedenle günümüz iş dünyasının ve liderlerinin gerçekleşebilecek bu kaotik olgulara karşı her zaman hazırlıklı olmaları ve her geçen gün artan bu değişimlere örgütlerini ve yakın çevrelerini hazırlamaları gerekmektedir.

İşletmelerin VUCA ortamlarında, işlerini tahmin etmesi ve planlama yapması daha zor hale gelmektedir. Bu nedenle işletme yöneticilerinin yeni bir dizi değişim yönetimi perspektifi ve yeteneği geliştirmesi ve bu araçları kullanabilmesi gerekir. Bu tip ortamlarda yöneticiler, değişimi kontrol edilebilir ve yönetilebilir bir araç olarak görmek yerine, sürekli değişen organizasyonel çevreyi benimsemeli ve esnek organizasyonel değişimi mümkün kılan yetenekler geliştirebilmelidir (Pearse, 2017, s. 82). Bu açıdan VUCA ortamında iyi bir lider beklenmeyen durumları beklemeli, olayları öngörebilmeli ve bu olaylara karşı uyum sağlayabilme kabiliyeti gösterebilmelidir (Akdemir, Günaydın ve İnal, 2021, s. 349). Bu yetenek ve kabiliyetlerin geliştirilebilmesi için VUCA kavramının ve bileşenlerinin iyi bir şekilde irdelenmesi gerekmektedir.

VUCA ortamı Abidi ve Joshi (2018, s. 2)'ye göre her insanın karşı karşıya kaldığı ve nasıl yönetileceği hususunda bilgi sahibi olmasını gerektiren değişken ve kaotik iş ortamları olarak tanımlanmıştır. Kavramın bileşenleri olan oynaklık (volatile), belirsizlik (uncertain), karmaşıklık (complex) ve muğlaklık (ambigious) kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Horney, Pasmore ve O'shea, 2010, s. 33; Lawrence, 2013, s. 5; Dellaca, 2018, s. 134);

- **Oynaklık (volatility):** Doğal afetler vs. gibi bir anda meydana gelebilecek ani ve öngörülemeyen değişimler karşısındaki hızlı dalgalanmalar olarak tanımlanır. Diğer bir tanımı ise geçmişte olduğundan daha sık meydana gelen ani türbülanslar veya değişimlerdir. En kısa ifadesiyle değişimin hızı, hacmi, büyüklüğü ve doğası olarak ifade edilir.

- **Belirsizlik (uncertainty):** Değişimin mümkün olduğu ancak bilinmediği ve geçmişte iyi sonuç veren bir durumun gelecekte işe yaramama ihtimalinin olduğu olaylara/ durumlara denir. En kısa ifadesiyle bir takım olay veya durumlardaki öngörülebilirlik eksikliğidir.

- **Karmaşıklık (complexity):** Küreselleşme, teknoloji, kültür gibi birbirini etkileyen çok boyutlu ve birbiriyle net olarak ilişkili olmayan süreçlerdeki değişim olarak açıklanır. Örneğin; işletmelerdeki herhangi bir teknolojik gelişmenin bir sorunu çözerken diğer sistemleri olumsuz etkilemesi durumudur.

- **Muğlaklık (ambiguity):** Aynı konuda birçok farklı bakış açısının olabileceği ve sonuçların yoruma açık olduğu durumlar olarak tanımlanır. En kısa ifadesiyle bir olayın anlamı hakkındaki netliğin eksikliğidir. Muğlaklık, olayların veya durumların arkasındaki muhtemel nedenlerin (kim, ne, nerede, nasıl ve neden) tespitinin zorluğudur.

Sonuç olarak VUCA dünyasında sürekli gelişen karmaşık, karışık, belirsiz ve kriz ortamları söz konusudur. Bu ortamlarda kaynağı belli olmayan büyük miktarlarda ve hızla değişen bilgiler ortaya çıkmaktadır. Ayrıca VUCA ortamlarında hız kavramı her zamankinden daha fazla önemli hale gelmekte ve yeni fikirlerin yayılım hızı artmaktadır. Bu ortamla baş edebilmek için organizasyonlar doğrusallığı terk ederek, matris veya sanal organizasyon yapılarını geliştirebilirler (Yurdasever ve Fidan, 2020, s. 1650-1651).

## İş Stresi

Modern toplumların bir hastalığı olarak ifade edilen stres, günlük hayatımızın bir parçasıdır. Günümüzde birçok insan farkında olmadan yoğun bir stres yüküyle hayatını devam ettirmektedir. İyi veya

kötü anlamda yaşamımızda karşılaştığımız zihinsel değişiklikler stresli durumların en başında yer almaktadır. Rutin hayatımızda meydana gelen herhangi bir gelişme bile stres faktörlerinin oluşmasına sebebiyet verebilir. Bu açıdan günümüz insanının hayatının büyük bir bölümünü oluşturan iş ortamları ve bu ortamların özellikle son derece gelişmiş ve karmaşık örgütler oluşturması insan hayatında daha fazla strese yol açabilmektedir (Özer, 2015, s. 373). Bu gerekçelerden yola çıkarak stresi bir yönetim sorunu olarak ele almak ve tanımlamak gerekir.

Stres en genel tanımıyla psikolojik, fizyolojik ve patolojik etmenlerin insan üzerinde yarattığı sert ve kaba tepki olarak ifade edilebilir (Can, 1992, s. 278). Stres, insanın fiziki ve sosyal çevredeki uyumsuz şartlar sebebiyle, bedensel ve psikolojik sınırlarının da ötesinde gayret göstermesidir (Güçlü, 2001, s. 91). İnsanlar, kontrol edemedikleri ve karşı koyma yeterliliğini aşan fiziksel ve sosyal güçlerin olumlu ve olumsuz etkilerine açıktır ve bu etkilerin kaçınılmaz sonuçlarına karşı gösterilen belirgin tepkiler stres olarak adlandırılır (Özer, 1990, s. 14). Son olarak stres kişiler üzerinde farklı değişik etkileri olan ve endişe, baskı, gerilim veya üzüntü gibi duygu değişimlerine yol açan olgu olarak da tanımlanır (Ivancevich ve Matteson, 1996, s. 648). Ayrıca stres birçok faktörden kaynaklanan bir durum olarak karşımıza çıkabilir. Örneğin Antonovsky (1979, s. 12-37)'a göre stres kaynakları yaşamsal olaylar bağlamında üç başlık altında toplanmıştır. Bunlar; ani gelişen olaylar (afet vs.), günlük kargaşalar veya aksaklıklar, ani gelişen yaşamsal durumlar (doğum, ölüm vs.) önemli stres kaynakları olarak ifade edilebilir. Janke'ye (2002) göre iş ortamında stres yaratan faktörler ise beş başlık altında irdelenmiştir. Bunlar; ışık, gürültü gibi ergonomik veya fiziksel yetersizliklerin yarattığı stresörler, temel ihtiyaç eksiklikleri (uyku, beslenme eksikliği vs.) sebebiyle ortaya çıkan gerginlikler, iş ile ilgili durumlar (sıkıcı iş ortamı, yoğun tempo, iş arkadaşları arasındaki uyuşmazlıklar, sosyal etkenler (toplumsal ayrımcılık vs.) ve diğer stres faktörleri (gelecek kaygısı, kararsızlık vs.) olarak tanımlanmıştır (Janke, 2002 akt. Aksoy ve Kutluca, 2005, s. 460). Sonuç olarak stres kavramı; hangi faktörlerden veya hangi şartlardan oluşursa oluşsun vücudun baş edebilme kapasitesini aşan çevresel taleplere karşı gösterdiği belirsiz reaksiyonlar zinciri olarak tanımlanır.

İş hayatında, yöneticilerden iş görenlere kadar tüm çalışanlar zamanının büyük bir kısmını iş ve işle ilgili faaliyetleri düşünerek geçirirler. Özellikle yönetim faaliyetini yürüten çalışanların iş ve işle ilgili düşünmedikleri bir anı bulmak oldukça zordur. Bu nedenle insanlarda strese sebebiyet veren en temel faktörlerin başında da iş ortamları ve iş yaşamlarının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Güney, 2016, s. 327). İş stresi, çalışanı rutin fonksiyonlarından saptıran ve işle ilgili durumların sonucunda psikolojik veya fiziksel davranışlarını değiştiren ve değişimlerin sonucunda ortaya çıkan tepkisel durumdur (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson ve Mcgrath, 2004, s. 574). İş stresi, iş ortamında çalışanların yaşadıkları strestir ve bu stres çalışanların kendilerine, işin niteliğine ve iş dışı faktörlerin etkisine bağlı olarak değişik

seviyelerde ortaya çıkabilir (Güçlü, 2001, s. 92). Jamal (2005, s. 130) göre iş stresi, çalışanları duygusal ve fiziksel açıdan tehdit eden iş çevresinin yaklaşımlarına karşı gösterilen bireysel tepkiler olarak tanımlamıştır. Efeoğlu ve Özgen (2007, s. 239) ise iş stresini, iş çevresinin çalışan üzerinde yarattığı baskı sonucu ile çalışan bireyin kapasitesi arasındaki uyumsuzluğun bireyde yarattığı anormal değişimler olarak tanımlamıştır. İş stresi genellikle Rosch ve Kenneth (1987, s. 147)'e göre işverenlerin iş tanımları konusundaki şeffaf olmayan uygulamaları veya çalışana iş tanımına aykırı görevler verilmesi, fazla sorumluluk yüklenmesi veya işverenin cinsiyet, din veya yaşa ilişkin önyargıları iş stresine neden olmaktadır. Chauvin, Rohmer, Spitzenstter, Raffin ve Schimchowitsch (2014, s. 299-300) ise örgüt içinde yapılan bazı değişikliklerin, rol çatışmalarının, artan iş taleplerinin, uzun çalışma sürelerinin, iş baskılarının, yöneticilerin sunduğu sosyal desteklerdeki kesintilerin ve çalışanların iş süreçleri hakkındaki kontrollerinin azalmasının bir takım stres faktörlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak iş stresi birtakım olumsuz çıktılara sebebiyet verebilmektedir. Yılmaz ve Ekici (2003, s. 1-19)'ye göre; çalışanın işte hata yapması, işe gitme konusundaki isteksizlikleri, yapılan işin niteliğinin düşmesi, işten ayrılma veya yanlış karar verme durumu, iş yerinde çalışma arkadaşları arasındaki kırıcı davranışlar, kendini yetersiz hissetme, işten uzaklaşma isteği ve takım çalışması konusundaki yetersizlikler olarak birtakım olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir.

**Tükenmişlik (Burnout) Kavramı**

Tükenmişlik sendromu yeni bir kavram olmamakla birlikte, varlığı William Shakespeare'e atfedilen ve 1599'da yayımlanan "The Passionate Pilgrim" adlı şiir koleksiyonuna kadar uzanmaktadır. Tükenmişlik sendromu özellikle son 30-40 yılda ön plana çıkmış ve günümüze kadar iş sağlığı ve psikoloji alan yazınında geniş bir biçimde araştırılmıştır. Bu kavram ilk olarak 1976'da Freudenberger'in "Staff Burnout" adlı çalışmasında tanımlanmış ve yazarın gönüllü sağlık çalışanları üzerine yaptığı çalışmada; tükenme, yorgunluk, bitkinlik, hayal kırıklığı, vazgeçme ve geri çekilme olguları ile birlikte ifade edilmiştir. Bugüne kadar tükenmişlik kavramının genel kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte çoğu araştırmacı tükenmişlik sendromunu duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi boyutları çerçevesinde tanımlamaktadır (Kulkarni, 2006, s. 3-4; Sürgevil, 2014, s. 5). Duygusal tükenme bireyin ruhen yıpranma duygusu yaşaması olarak tanımlanırken, duyarsızlaşma ise bireyin çalıştığı veya hizmet ettiği kişilere karşı olumsuz düşünceler geliştirmesi, katı ve anlayışsız olması durumudur. Son olarak düşük kişisel başarı hissi, bireyin yeterlilik ve başarıya ulaşma duygusunda azalma veya beceride azalma durumunu ifade etmektedir (Naktiyok ve Karabey, 2005, s. 183).

Tükenmişlik kavramı Cherniss (1980); bireyin aşırı stres durumlarında veya doyumsuzluk sonucunda işten soğuması biçiminde göstermiş olduğu tepki olarak tanımlamıştır (Izgar, 2010, s. 129). Tükenmişlik,

bireyin çalışma ortamındaki stres arttırıcı unsurlara karşı geliştirdiği ve uzun bir zaman diliminde ortaya çıkan psikolojik bir tepkidir (Maslach, 2003, s. 189). Ayrıca Maslach ve Jackson (1981, s. 99-113) tükenmişliği; bireyde fiziksel bitkinlik, uzun süren yorgunluk hali, umutsuzluk ve çaresizlik duyguları ile birlikte ortaya çıkan ve bireyin işine, iş hayatındaki çalışanlara ve sosyal çevredeki diğer insanlara karşı gösterdiği olumsuz tutumları kapsayan fiziksel ve psikolojik boyutlu bir sendrom olarak tanımlamışlardır.

Perlman ve Hartman (1982, s. 3) tükenmişliği; bireyin duygusal stres faktörlerine karşı verdiği bir tepki olarak tanımlamış ve tükenmişliği duygusal veya fiziksel tükenme, çalışılan işe karşı duyarsızlaşma ve düşük iş verimi olarak üç boyuta ayırmışlardır. Tükenmişlik; bireyin ifa ettiği mesleğin özgün anlamından ve amacından kopması, görev yaptığı sektördeki insanlara karşı ilgisizliği, aşırı stres ve doyumsuzluk sonucunda ortaya çıkan olumsuz tepkiler veya icra ettiği iş ve mesleğinden psikolojik olarak kendini geri çekmesi olarak da tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 22; Yıldız, 2012, s. 40).

Tükenmişlik, günümüz iş dünyasının yoğun rekabet ve ağır çalışma koşullarına bağlı olarak gelişen iş stresinin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler ve bu etkiler sonucunda görülen sendrom olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin nedenleri yapılan birçok çalışma ile incelenmiş ve genel olarak bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Tükenmişliğin bireysel faktörleri olarak A tipi kişilik yapısı (mükemmeliyetçi, başarı odaklı, tatminsiz vs. kişilik yapıları), dış kontrol odaklı olma, kendine yeterlilikten yoksun olma, empati yeteneğinden yoksun olma, beklenti seviyesinin yüksekliği ve demografik değişkenler; örgütsel faktörler ise ağır iş yükü, düşük kontrol mekanizması, ödüller (ödül ve beklenti arasında tutarsızlık), aidiyet, grup olma ve birlik duygusundan yoksunluk, adalet (örgütün çalışan herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması) ve değerler (bireyin örgütünün misyon ve amaçları ile özdeşleşmemesi) gibi nedenlerden dolayı ortaya çıktığı ifade edilebilir (Aydoğan, 2018, s. 543-548).

Sonuç olarak tükenmişlik, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlık durumlarının yanı sıra örgütsel başarılarının da olumsuz etkilenmesine sebebiyet veren bir olgudur. Son zamanlarda yapılan birçok araştırma tükenmişliği depresyon, öfke, çaresizlik ve kaygı gibi birçok olumsuz psikolojik ve fiziksel sonuçlarla ilişkilendirmekte ve tükenmişlik özellikle yüksek stresli çalışma ortamlarında ortaya çıkan olumsuz tutum ve davranışların nedeni olarak görülmektedir. Aynı zamanda tükenmişliğin örgütsel sonuçları olarak da çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de müşterilere karşı olumsuz davranışlar sergilemesine neden olmakta, işe geç gelme oranı ile işten ayrılma niyetini arttırmakta, iş tatminini, örgütsel bağlılığı ve çalışanın iş performansını azaltarak örgütler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Ülbeği ve İplik, 2017, s. 21).

## Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen modelde bağımlı değişken olarak VUCA ortam algısı, bağımsız değişken olarak tükenmişlik ve aracı değişken olarak iş stresi arasında geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir.

### VUCA ortamı ve çalışanların iş stres düzeyi

VUCA, iş hayatında yaşanan ve genellikle belirsiz, muğlak, oynak ve karmaşık zaman dilimlerini ifade eden bir kavram olarak tanımlanabilir. Bu kavram günümüz dünyasında yeni normal olarak bilinmekte ve artık genel geçer değil aksine daimî bir devir olacağı ve etkilerinin gün geçtikçe artacağı düşünülmektedir (Karatekin Alkoç, 2021, s. 991). Çalışan stresi ise çağımızın modern hastalığı olarak nitelendirilen ve çalışanın hangi işi yaparsa yapsın karşı karşıya kalacağı, olumlu veya olumsuz etkilerini hissedeceği bir olgudur. Özellikle belirsiz zamanlarda ortaya çıkan ve çalışanın işinin niteliğine göre artan bazen de azalan bir ivme gösteren bu olgu, iş dünyasında hem iç hem de dış etkilerle ortaya çıkabilmekte ve çalışanın yaşamını genellikle bu olumsuz kavram ile birlikte sürdürmesine neden olmaktadır (Erdoğan, Ünsar ve Süt, 2009, s. 447). Stres faktörü aynı zamanda VUCA dünyasının kaçınılmaz bir sonucu olan örgütlerin içinde ve dışında var olan bir olgudur (Khan, 2021, s. 97-98). Bu kavramsal açıklamalardan yola çıkarak ilgili literatür incelendiğinde Webb (2016) ve Githens (2015)'in yapmış oldukları çalışmalarda VUCA olgusu ile çalışan stresi arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki bulgulanmıştır. Diğer bir deyişle çalışanların VUCA algısı artarken çalışan stresinin de arttığı belirlenmiştir. Fakat Yurdasever ve Fidan (2020, s. 127)'ın yöneticilerin VUCA ortamlarındaki stres düzeylerini inceledikleri çalışmalarında, VUCA algısı ile stres arasında anlamlı fakat doğrusal olmayan bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin VUCA algısı arttıkça yaşadıkları stresin azaldığı sonucuna ulaşılmış ve ilgili literatüre tezat bir sonuç bulgulanmıştır. Bu kavramsal açıklamalardan ve araştırma bulgularından yola çıkılarak oluşturulan ilk hipotez;

**H1:** VUCA ile çalışanların iş stres düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

### VUCA ortamı ve çalışanların tükenmişlik düzeyi

Değişim hızının yüksek olduğu çalışma ortamlarında bireyin çevresindeki gerçekliğe uyum sağlaması ve karar vermesi gittikçe zorlaşır. VUCA ortamlarında artan bu değişimin hızı beraberinde belirsizlikler, muğlaklıklar ve karmaşıklıklar getirir. Çoğu çalışan kontrolden çıkan bu ortamlarda gelecekle ilgili kaygı ve güvensizlik yaşar. Bu güvensizlik ortamı, iş yerinde üretkenliği ve bağlılığı azaltırken gelecek kaygısını ve korkuyu arttırır. Aynı zamanda çalışanın bu kaygı ve korkuları artan düzeyde stres ve endişe yaşamasına

sebebiyet verirken, işlerini sürdürme baskısı ile birlikte tükenmişliğe neden olmaktadır. Bu açıdan VUCA ortamları hem duygusal hem de mesleki tükenmişliğe sebebiyet verebilmektedir (Yanovskaya, 2021, s. 398-400). Bu açıklamalardan yola çıkarak VUCA ortamlarının çalışan tükenmişliği üzerinde etkileri olacağı ifade edilebilir. Bu açıdan ilgili literatür incelendiğinde ve kavramsal açıklamalardan hareketle oluşturulan ikinci hipotez;

**H2:** VUCA ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**İş stres ve tükenmişlik**

İş stresi, çalışanın yeteneklerindeki yetersizlikler, fiziksel veya psikolojik gerekçelere bağlı olarak gelişen ve çalışanda gerilim yaratan durumlar olarak ifade edilir (Polat, 2008, s. 15). Tükenmişlik ise çalışanın işine yönelik hissettiği öfke, bıkkınlık, soğuma ve işten uzaklaşma gibi duyguları sebebiyle çalışma hevesinin ve idealizminin azalması durumudur (Edelwich ve Brodsky, 1980, s. 14). Tükenmişlik olgusu iş stresi kavramı ile yakından ilişkilidir. Özellikle çalışanların uzun çalışma saatleri, ağır iş yükleri, olumsuz kişiler arası ilişkiler ve örgütlerdeki rol karmaşalarının yoğun olduğu durumlar tükenmişlik riskini de artırmaktadır (Wiskow, Albreht ve De Pierto, 2010, s. 1-37). İlgili literatür incelendiğinde iş stresi ile tükenmişlik arasındaki anlamlı ve doğrusal ilişkinin olduğu ve stres seviyesinin artmasıyla birlikte çalışanların tükenmişlik düzeylerinin de artış gösterdiği birçok çalışma yer almaktadır (Yavuz ve Akca, 2018, s. 827-846; Güner, Çiçek ve Can, 2014, s. 59-76). Bu kavramsal açıklamalardan ve araştırma bulgularından yola çıkılarak oluşturulan üçüncü hipotez;

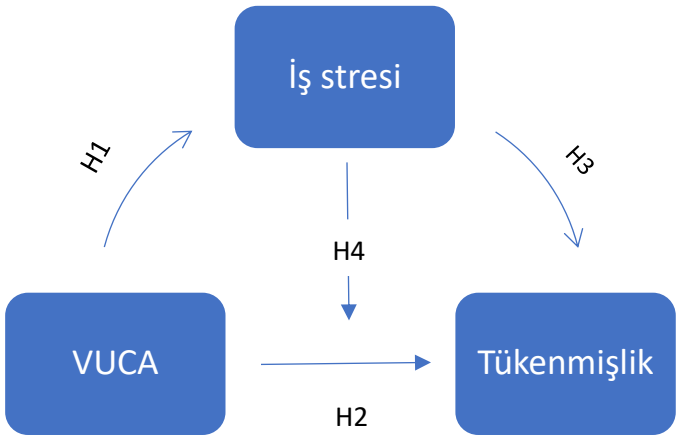
**H3:** Çalışanların iş stresi ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

**İş stresinin durumsal aracılık rolü**

VUCA koşulları çalışanlarda; verimlilikte azalmaya, sürekli stres ile birlikte ruh sağlığının olumsuz etkilenmesine, depresyon riskinin artmasına ve duygusal tükenmişliğe yol açabilmektedir (Yanovskaya, 2021, s. 398-400). Özellikle Covid-19 döneminde yapılan bazı araştırmalarda; çalışanların duygusal ve fiziksel tükenmişlik seviyelerinin arttığına, iş stresi düzeylerinin yükseldiğine işaret edilmektedir (Erer, 2021, s. 680; Arpacıoğlu, Baltacı ve Ünübol, 2021, s. 88-100; Özkan, Yeşilırmak ve Yılık, 2022, s. 879-890). Benzer şekilde Hoşgör ve Yaman (2021, s. 400) çalışmalarında, sağlık çalışanlarının Covid-19 korku düzey ortalamaları ile tükenmişlik düzeyleri arasında orta düzeyde ilişki belirlemiştir. Aynı zamanda yabancı basında Dina Bass tarafından kaleme alınan ve Bloomberg'de yayınlanan bir araştırma yazısına göre; ABD'de özellikle Covid-19 salgını sırasında sağlık çalışanlarının %55'inin iş yerinde fiziksel olarak

tükenmiş oldukları ifade edilmiştir (Bloomberg, 2021). Bu araştırma sonuçlarından yola çıkılarak oluşturulan ve aracılık etkisinin tespitine yönelik geliştirilen dördüncü hipotez;

**H4:** VUCA'nın tükenmişlik üzerindeki etkisinde çalışanların stres düzeylerinin aracılık rolü bulunmaktadır.




**Şekil 1:** Araştırma modeli

## GEREÇ VE YÖNTEM

### Araştırmanın amacı ve türü

Sağlık çalışanlarının Covid-19 pandemi sürecinde kendini daha fazla hissettiren VUCA ortamlarının iş stresi ve tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin tespit edilmesi çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Ayrıca sağlık çalışanlarının VUCA algılarını, iş stres düzeylerini ve tükenmişlik seviyelerini tespit etmek araştırmanın ikincil amacı olarak belirlenmiştir. Araştırma, değişkenler arası ilişkileri belirleyebilmek ve evrene yönelik tanımlamalar gerçekleştirebilmek için tanımlayıcı-ilişki arayıcı türde tasarlanmıştır.

### Araştırmanın evreni, örneklemi, etik izinleri ve süreci

Araştırmanın evrenini Erzincan ilinde bulunan ve afiliasyon yönetmeliğine göre faaliyet yürüten eğitim ve araştırma hastanesinde görevli 2368 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Olasılıksız örneklem seçim yöntemi kullanılıp %95 güven aralığında ve %5 hata oranı göz önünde bulundurulup en az 331 sağlık çalışanından veri toplanmasının yeterli olduğu tespit edildi. Daha sonra hastane çalışanlarına Ağustos 2022-Kasım 2022 tarihleri arasında online olarak Google Forms aracılığıyla (e-mail, Whatsapp ve Telegram

uygulamaları yoluyla) anketler ulaştırıldı. Online olarak 104 adet veri toplandı. Ayrıca yüz yüze yöntemlerle de rassal olarak seçilen 542 sağlık çalışanına anket formu dağıtıldı. Bu yöntemle de 347 adet veri toplandı. Veri toplama aşamasının sonlandırılmasıyla birlikte uygulanan anketlerde yanlış, eksik veya hatalı doldurmalar sebebiyle 64 anket araştırmadan çıkarıldı. Sonuç olarak, toplamda 387 anket analize tabi tutulmuştur. Bu çalışma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulunun 08/06/2022 tarihli ve 05 sayılı toplantısının 05/11 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

**Araştırmanın değişkenleri ve veri toplama araçları**

Araştırmada VUCA ortam algısının tükenmişlik üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünün belirlenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, bağımsız değişkeni VUCA algısı, bağımlı değişkeni tükenmişlik düzeyi ve aracı değişkeni ise iş stresi oluşturmaktadır.

VUCA ölçeği; Yurdasever (2019) tarafından geliştirilen ve çalışanların VUCA ortamındaki durumunu tespit etmeye yönelik 20 ifadeden oluşan ölçektir. İçeriğinde VUCA'nın açılımını temsilen dört boyut (karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik) bulunmakta ve her boyut beş sorudan oluşmaktadır. Ölçek 5'li Likert şeklinde "1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum" tasarlanmıştır. Ölçeğin orijinal formunda güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0.874 olarak tespit edilmiştir.

İş stresi ölçeği; Tatar (2019, s. 14-22) tarafından geliştirilen iş stresi ölçeği, iş ve iş ortamı ile ilgili çalışanların stres düzeyini ölçmeye yönelik 20 ifadeden oluşan bir ölçektir. 20 soruluk bu ölçekte, katılımcıların ifadeleri, 5'li Likert "1: Hiç uygun değil 5: Tamamen uygun" şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğin orijinal formunda güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak tespit edilmiştir.

Tükenmişlik ölçeği; Çalışmada Shirom ve Melamed tarafından geliştirilen Ülbeği ve İplik (2017) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Shirom- Melamed tükenmişlik ölçeği kullanıldı. 14 soruluk bu ölçekte katılımcıların ifadeleri 5'li Likert "1: Hiçbir zaman- 5: Her zaman" şeklinde düzenlenmiştir. Ayrıca ölçeğe ait üç boyut bulunmaktadır. Bunlar; "Fiziksel yorgunluk 1-6. soru", "Bilişsel yorgunluk 7-11. soru" ve "Duygusal yorgunluk 12-14. soru" boyutlarıdır. Ölçeğin orijinal formunda güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,94 olarak tespit edilmiştir.

**Verilerin analizi**

Verilerin analizi için öncelikle AMOS uygulaması üzerinden doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Daha sonra ölçeklerin güvenirlik analizi için Cronbach's alpha katsayısı hesaplandı. Ardından SPSS uygulaması yardımıyla demografik verilerin ve toplam ölçek puanlarının tespiti için frekans analizi yapıldı. VUCA

değişkeni ile iş stresi ve tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki korelasyon analiziyle tespit edildi. Son olarak VUCA değişkenin tükenmişlik düzeyi üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünü belirleyebilmek için SPSS MACRO Model 4 kullanılarak araştırmanın aracılık rolü test edilmiştir.

## BULGULAR

### Demografik bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %73,6'sı kadın, %53,7'si bekar, %29,9'u 25 ve daha küçük yaş aralığına sahip, %55'i hemşire, %48,2'si lisans düzeyinde eğitimi olan ve %47,6'sı 12001-16000 TL aralığında gelir düzeyine sahip katılımcılardan oluştuğu tespit edildi. Son olarak sağlık çalışanlarının %42,4'ünün eğitim ve araştırma hastanesi çalışanı olup %51,8'inin kadrolu çalışan olduğu belirlendi.

### Ölçeklerin ölçüm modelleri

Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlayabilmek için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Tablo 1'de ölçeklerin ölçüm modelleri ve iyi uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

**Tablo 1:** Ölçeklerin ölçüm modelleri ve iyi uyum iyiliği değerleri

| Modeller | $X^2$ | Df | χ2/df | RMSEA<.08 | GFI<.90 | TLI>.90 | SRMR<.08 | CFI>.90 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Ölçüm modeli** | 538 | 137 | 3,92 | 0,06 | 0,93 | 0,91 | 0,03 | 0,91 |
| **VUCA** | 153 | 39 | 3,85 | 0,04 | 0,91 | 0,95 | 0,02 | 0,91 |
| **İSÖ** | 157 | 41 | 3,77 | 0,06 | 0,94 | 0,93 | 0,03 | 0,92 |
| **TÖ** | 329 | 70 | 4,74 | 0,05 | 0,92 | 0,91 | 0,02 | 0,92 |

(n=387)** = p<0,01 VUCA: Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik, İSÖ: İş Stresi Ölçeği, TÖ: Tükenmişlik Ölçeği

Tablo 1 incelendiğinde araştırmanın ölçeklerine yönelik doğrulayıcı faktör analiz modelinin (χ2/df = 3,92 RMSEA=0,6; CFI=0,91; TLI= 0,91; SRMR=0,03) iyi derecede uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda Tablo 1'de araştırmaya ait bütün ölçeklerin uyum iyiliği değerlerinin de iyi uyum veya kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2021, s. 38).

### Ölçeklerin güvenirlik analizi ve tanımlayıcı testler

Araştırmada değişkenlere ait güvenirlik ve korelasyon analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir. Araştırmada açımlayıcı faktör analizi ölçeklerin uyarlama, geçerlilik ve güvenirlilik analizlerinin yapılıp

kabul edildiği çalışmalar literatürde olduğu için (Yurdasever, 2009, s. 133; Tatar, 2009, s. 14-22; Ülbeği ve İplik, 2017, s. 19-30), değişkenlere yönelik açımlayıcı faktör analizi tekrar edilmemiştir. Geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 2:** Ölçeklerin güvenirlik, ortalama, standart sapma ve değişkenler arası korelasyon katsayıları

| | α | $\bar{X}$ | S.S | VUCA | İSÖ | TÖ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **VUCA** | 0,893 | 3,03 | 0,704 | - | | |
| **İSÖ** | 0,888 | 2,70 | 0,738 | 0,506** | - | |
| **TÖ** | 0,930 | 2,74 | 0,887 | 0,581** | 0,524** | - |

(n=387)** = p<0,01 VUCA: Karmaşıklık, Oynaklık, Muğlaklık, Belirsizlik, İSÖ: İş Stresi Ölçeği, TÖ: Tükenmişlik Ölçeği

Tablo 2'de araştırmada kullanılan VUCA ölçeğinin 20 ifadeden oluşan güvenirlik katsayısı 0,893, iş stres ölçeğinin 20 ifadeden oluşan güvenirlik katsayısı 0,888 ve tükenmişlik ölçeğinin 14 ifadeden oluşan güvenirlik katsayısı 0,930 olarak tespit edildi. Güvenirlik katsayısı 0.80≤α<1,00 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir (Kalaycı, 2010, s. 405; Can, 2017, s. 391). Bu sonuçlara göre üç ölçüm aracının da yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizleri yorumlanırken r katsayısı; 0,00-0,25 arası "çok zayıf" ilişki, 0,26-0,49 arası "zayıf" ilişki, 0,50-0,69 arası "orta" düzeyde ilişki, 0,70-0,89 arası "yüksek" ilişki ve son olarak 0,90-1,00 arası ise "çok yüksek" düzeyde ilişki olarak yorumlanır (Kalaycı, 2010, s. 115-116; Can, 2017, s. 369-370). Tablo 2 incelendiğinde VUCA değişkeni ile iş stresi arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (r=0,506; p<0,01), iş stresi ile tükenmişlik değişkeni arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (r=0,524; p<0,01) ve VUCA değişkeni ile tükenmişlik arasında da pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu (r=0,581; p<0,01) tespit edildi.

**Hipotezlerin test edilmesi**

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için, Preacher ve Hayes'in (2004) geliştirdiği SPSS Macro programı ile model 4 kullanılarak hipotezler analiz edildi. VUCA ortamının çalışanların tükenmişliği üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolünü test edebilmek için bootstrap yöntemi kullanıldı. Bu yöntem, orijinal veri setindeki gözlem değerlerinden randomize yeni gözlem setleri oluşturarak daha güvenilir sonuçlar vermektedir. Güvenilir tahminler için minimum 2000 maksimum 5000 (tercihen) yeniden örnekleme yeterli görülmektedir (Gürbüz, 2021, s. 59-61). Araştırmada da 5000 yeniden örneklem yöntemi kullanılarak aracılık analizi gerçekleştirildi.

**Tablo 3:** Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları (N=387)

| Sonuç Değişkenleri | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **M (İş Stresi)** | | | | | | | |
| **Tahmin Değişkenleri** | | **β** | **S.H** | **T** | **p** | **LLCI** | **ULCI** |
| **X (VUCA)** | a | ,426 | ,054 | 7,816 | 0,000 | 0,318 | 0,533 |
| **M (İş Stresi)** | | - | - | - | - | - | - |
| **Sabit** | im | 1,404 | ,169 | 8,275 | 0,000 | 1,075 | 1,734 |
| $R^2$= ,165<br>F(1;309)= 61,090; p<.001 | | | | | | | |
| **Y (Tükenmişlik)** | | | | | | | |
| **X (VUCA)** | ć | ,175 | ,071 | 7,245 | 0,000 | 0,157 | 0,842 |
| **M (İş Stresi)** | b | ,516 | ,067 | 7,609 | 0,000 | 0,383 | 0,650 |
| **Sabit** | iy | ,140 | ,223 | 6,263 | 0,000 | ,961 | 1,842 |
| $R^2$= ,180<br>F(2;308)= 33,798; p<.001 | | | | | | | |
| **X (VUCA)'in Y(Tükenmişlik) üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri** | | | | | | | |
| | | **β** | **S.H** | **T** | **p** | **LLCI** | **ULCI** |
| **Toplam etki X→Y** | | ,202 | ,070 | 2,861 | 0,000 | 0,063 | 0,342 |
| **Direkt etki X→Y** | | ,017 | ,071 | 2,462 | 0,000 | 0,015 | 0,122 |
| **Dolaylı etki X→Y** | | ,220 | ,041 | - | - | 0,145 | 0,305 |
| *S.H: Standart hata, **LLCI-ULCI: Güven aralığı (0'ı kapsamamalı), b: Etki | | | | | | | |

Tablo 3'te araştırmanın regresyon analizi ve aracılık rolüne ilişkin katsayılar, p değerleri ve güven aralıkları verilmiştir. Tablo 3'teki sonuçlar incelendiğinde VUCA ortam algısı ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (β=0,175, p=0,000). Elde edilen bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Yine tablo 3'den yola çıkarak VUCA ortam algısı ile iş stresi arasındaki ilişki incelendiğinde; VUCA ortam algısı ile çalışanların iş stres düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir (β=0,426, p=0,000). Elde edilen bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilmiştir. Tablodan elde edilen üçüncü bulgu da çalışanların iş stres düzeyi ile tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulgulanmıştır (β=0,516, p=0,000). Elde edilen bu sonuca göre H3 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3'den elde edilen anlamlı sonuçlar değişkenler arası aracılık ilişkisinin sorgulanmasını sağlamaktadır. Bu açıdan aracılık ilişkisinin tespit edilebilmesi için bootstrap tekniği ile yapılan ve 5000 yeniden örneklem seçeneği ile tercih edilen aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezlerinin desteklenebilmesi için GA değerlerinin (LLCI ve ULCI) %95

güven aralığında sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2021, s. 79-80). Bu açıklamalardan yola çıkarak; VUCA ortam algısının, çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki dolaylı etkisinde iş stresinin tam aracılık ettiği GA değerlerine göre tespit edilmiştir (β=0,220, %95 GA, [0,145-0,305]). Gürbüz (2021, s. 70) etki büyüklüğü yorumlaması yapılırken .01'e yakın değerlerin düşük etki, .09'a yakın değerlerin orta etki ve .25'e yakın değerlerin ise yüksek etki şeklinde yorumlamıştır. Bu ifadelere göre; aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü β=0,202 olup bu değerin yüksek değere yakın bir etki büyüklüğü olduğu söylenebilir. Bu sonuçlar ışığında araştırmanın H4 hipotezi de kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, Covid-19 sürecinde sağlık çalışanlarının karşılaştıkları VUCA (oynak (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambigious)) ortam algısının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkide iş stresinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirildi. Bunun yanı sıra bağımlı, bağımsız ve aracı değişken arasındaki ikili ilişkiler incelendi. Bu kapsamda Erzincan ilinde bulunan ve afiliasyon yönetmeliğine göre faaliyet yürüten eğitim ve araştırma hastanesinde görevli 387 kişiden araştırmanın amacına uygun anketler yoluyla veri toplandı. Elde edilen veriler aracılığıyla belirlenen hipotezler sınandı ve analizler sonucunda aşağıdaki bulgulara ulaşıldı.

Araştırma kapsamında belirlenen ilk hipotez "VUCA ile çalışanların iş stres düzeyi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." sınandığında VUCA ortam algısı ile çalışanların stres düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre sağlık çalışanlarının Covid-19 sürecinde algıladıkları VUCA ortamının çalışanların stres seviyesini arttırdığı ifade edilebilir. Bu durumun tersi de aynı şekilde kabul edilebilir. Bu sonuç literatürdeki diğer çalışmalarla da kıyaslandığında uyumluluk göstermektedir. Yerli literatürde Yurdasever ve Fidan (2020, s. 125) tarafından yapılan çalışmada VUCA ile stres seviyesi arasında anlamlı bir etki tespit edilmiştir. Benzer sonuçlar diğer çalışmalarda da görülmektedir (Dima, Meseşan Schmitz ve Şimon, 2021, s. 2; Meyer, 2021, s. 37-44; Berg, 2022, s. 2).

Araştırmanın ikinci hipotezi "VUCA ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." test edildiğinde VUCA ortam algısı ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, sağlık çalışanlarının Covid-19 döneminde karşılaştıkları VUCA ortamının tükenmişlikleri üzerinde etkisi olduğu ve tükenmişlik düzeylerinin artmasına sebebiyet verdiği ifade edilebilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi "Çalışanların iş stresi ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır." sınandığında sağlık çalışanlarının iş stres düzeyleri ile tükenmişlikleri arasında

istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, sağlık çalışanlarının iş stresi arttıkça tükenmişlik düzeylerinin de artacağı ifade edilebilir. Bu durumun tersi de aynı şekilde kabul edilebilir. Ayrıca elde edilen sonuç literatürdeki diğer çalışma sonuçlarıyla da uyumluluk göstermektedir (Baltacı, 2018, s. 1509; Akdu ve Akdu, 2016, s. 1142; Gürel, 2016, s. 349-364; Yavuz ve Akça, 2018, s. 827-846).

Araştırmanın son hipotezi "VUCA'nın tükenmişlik üzerindeki etkisinde çalışanların stres düzeylerinin aracılık rolü bulunmaktadır." test edildiğinde VUCA ortam algısının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinde iş stresinin aracı rolünün olduğu saptandı ve H4 hipotezi kabul edildi. Diğer bir ifadeyle, VUCA ortam algısının yüksek olduğu sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin yükselmesinde iş streslerinin etkili olduğu ve iş stresinin tükenmişliğin ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu ifade edilebilir.

Araştırmanın bulguları çerçevesinde, özellikle COVİD-19 pandemi döneminde daha fazla hissedilen ve sağlık sektörü çalışanlarını yoğunlukla etkileyen VUCA ortamının, çalışan stresi ve tükenmişlik üzerine etkileri tespit edildi. Bu etkilerle baş edebilmek ve sağlık çalışanlarının VUCA dünyasında karşılaşacakları sorunların stres ve tükenmişlikleri üzerine etkilerini en aza indirebilmek için birtakım öneriler geliştirildi. Bunlar;

- Sağlık çalışanlarına stres yönetimi, kriz yönetimi, zaman yönetimi ve takım çalışmasına uyumluluk gibi konularda sürekli eğitimler verilebilir. Bu sayede çalışanların VUCA ortamlarına daha kolay adaptasyonu sağlanabilir.

- VUCA ortamlarıyla baş edebilmek için ekip çalışmasının önemi sağlık yöneticileri açısından kavranmalıdır. Yöneticiler, sağlık çalışanlarının birbirlerini destekleyecek yeni fikir ve yöntemleri paylaşabileceği ve kriz anlarıyla mücadele edebilmek için en iyi çözüm yollarını tartışabilecekleri platformlar oluşturmaya özen göstermelidir.

- Sağlık çalışanlarının değişimlere uyum sağlama kapasitelerinin arttırılması ve belirsizliklerle yaşamayı öğrenmeleri sağlanmalıdır.

- Sağlık kurumlarında özellikle VUCA zamanlarında çalışanların esnek çalışmasının önündeki engellerin kaldırılması ve işin yapılış prosedürleri basitleştirilmelidir. Bu sayede çalışanların üzerindeki iş yükleri hafifletilebilir ve stres düzeyleri azaltılabilir.

- Sağlık yöneticileri VUCA zamanlarında sağlık çalışanlarına kriz veya risk durumlarıyla daha etkili mücadele edebilmek için ek kaynaklar ayırabilir, kriz anlarında sorunların daha etkili yönetilebilmesi için risk fonları oluşturulabilirler.

- VUCA ortamlarıyla mücadele edebilmek için bu durumlarda harekete geçmeye hazır, vizyoner, alanında yetkin ve özverili yöneticilerin istihdam edilmesine önem verilmelidir.

- VUCA ortamlarında yöneticiler; çalışan verimliliğini arttırabilmek, stres ve tükenmişlik seviyelerini aşağı çekebilmek için içsel motivasyon unsurlarını kullanabilmeli, yönetimsel kararları alırken gayet şeffaf olmalı ve kurum içi iletişime önem vermelilerdir.

- Son olarak VUCA zamanlarıyla mücadele edebilmek ve bu ortamlarda ortaya çıkan stres ve tükenmişlik problemlerini en aza indirebilmek için yöneticiler; örgütsel bağlılığa önem vermeli, çalışanların örgütünü arkasında hissedebilmesi için örgütsel destek uygulamalarını kullanmalı, gerekirse ek kaynaklar tahsis edip dışsal motivasyon unsurlarına daha fazla yatırım yapılmalıdır.

Sonuç olarak çalışmanın birtakım kısıtları olmasına rağmen, bu araştırmanın sağlık sektöründe ilk olması literatüre önemli katkılar sunması açısından önemlidir. Araştırmanın özellikle Erzincan ilinde faaliyetlerini yürüten bir eğitim ve araştırma hastanesinde yürütülmesi sonuçların genellenebilmesinin önündeki en büyük engellerden biridir. Bu nedenle araştırma konusu daha farklı hastaneler veya sektörlerde gerçekleştirilerek genellemelerin yapılması sağlanabilir. Kesitsel türde yapılan bu çalışma farklı zaman dilimlerinde toplanan veriler yoluyla boylamsal olarak incelenebilir. Bu sayede daha objektif sonuçlara ulaşım sağlanabilir.

## YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacı(lar) makaleye ortak olarak katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Etik Kurulunun 08/06/2022 tarihli ve 05 sayılı toplantısının 05/11 nolu kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

## KAYNAKÇA

Abidi, S., & Joshi, M. (2018). *The VUCA learner*. California: Sage Publications.

Akdemir, A., Günaydin, S. C., & İnal, İ. H. (2021). Pandemi sonrası oluşan VUCA ortamının çalışan insan kaynakları kaygı düzeyi ve verimliliği üzerine etkisi. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi, 19*(40), 347-520.

Akdu, U., & Akdu, S. (2016). Duygusal emek ve iş stresinin tükenmişlik üzerindeki etkileri: profesyonel turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research, 9*(47), 1147-1153.

Aksoy, A. (2005). Çalışma hayatında stres kaynakları, stres belirtileri ve stres sonuçlarının incelenmesi üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,* (49), 457-486.

Alkoç, Y. K. (2021). Yeni dünya: VUCA dünyası. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(10), 989-999.

Antonovsky, A. (1979). Health, stress, and coping: New perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass.

Ardiç, K., & Polatci, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* (32), 21-46.

Arpacıoğlu, S., Baltalı, Z., & Ünübol, B. (2021). COVID-19 pandemisinde sağlık çalışanlarında tükenmişlik, Covid korkusu, depresyon, mesleki doyum düzeyleri ve ilişkili faktörler. *Cukurova Medical Journal*, *46*(1), 88-100.

Aydın, G. Ç., Aytaç, S., & Şanlı, Y. (2021). İşe ilişkin duygular, iş stresi ve tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,* (80), 1-35.

Aydoğan, E. (2018). *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Baltacı, A. (2018). Din görevlilerinin iş doyumu, iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler: Çok örneklemli bir çalışma. *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi, 22*(3), 1509-1536.

Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2020). Managing vuca: the human dynamics of agility. *Organizational Dynamics*, *50*(2), 1-11.

Berg, S. V. D. (2022). The role of perceived control, social support, and socioeconomic position on the relationship between stress and attitudes towards a VUCA-world in times of COVID-19 (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University of Utrecht, Utrecht.

Beyza, E. (2021). Covid-19 sürecinde hastane çalışanlarının yaşadığı duygusal tükenme algıladıkları aşırı iş yükü ile açıklanabilir mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23*(2), 680-693.

Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma süreci nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.

Can, H. (1992). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Adım Yayıncılık.

Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S., & Louvet, E. (2014). Assessment of jobstress factors in a context of organizational change. *European Review of Applied Psychology, 64*(6), 299-306.

Dellaca, M. (2018). Leading libraries in a VUCA world. *Australlian Law Librarian, 26*(3), 134-139.

Dima, G., Meseşan Schmitz, L., & Şimon, M. C. (2021). Job stress and burnout among social workers in the vuca world of covid-19 pandemic. *Sustainability, 13*(13), 7109.

Dina B. Bosses (2021, Mart 22). Bosses are clueless that workers are miserable and looking to leave. *Bloomberg*. https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-03-22/bosses-are-clueless-that-workers-are-miserable-and-looking-to-leave#xj4y7vzkg adresinden erişildi.

Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions (1. Baskı). New York: Human Sciences Press.

Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: ilaç sektöründe bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(2), 237-254.

Erdoğan, T., Ünsar, A. S., & Necdet, S. (2009). Stresin çalışanlar üzerindeki etkileri: Bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14*(2), 447-461.

Githens, G. (2015). Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) [Blog yazısı]. https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatility-uncertainty-complexity-ambiguity-vuca/

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *21*(1), 91-109.

Güner, F., Çiçek, H., & Ali, C. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu ve yaşam doyumu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 6*(3), 59-76.

Güney, S. (2016). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel.

Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. (2021). *Aracı ve düzenleyici etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürel, E. B. (2016). Duygusal tükenmişlik, iş stresi ve işe bağlılığın iş-aile çatışması üzerindeki etkisi: amprik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (48), 349-364.

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning, 33*(4), 34.

Ivancevich, J. M., & Matteson M. T (1996). *Organizational behavior and management*. Chicago: Irwin.

Izgar, H. (2012). *Endüstri ve örgüt psikolojisi* (3. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.

İnal, İ. H., Akdemir, A., & Cihan, S. (2021). Pandemi sonrası oluşan VUCA ortamının çalışan insan kaynakları kaygı düzeyi ve verimliliği üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 19*(40), 347-374.

Jamal, M. (2005). Personal and organizational outcomes related to job stress and Type-A behavior: a study of Canadian and Chinese employees. *Stress and Health*, *21*(2), 129-137.

Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri (5. baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Khan, A. (2021). VUCA and well-being-the challenges and prospects in the new pandemic era. Editorial Advisory Board, 97.

Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). *Living and leading in a VUCA World* [Ders notu]. Thunderbird University.

Kulkarni, G. K. (2006). Burnout. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *10*(1), 3-4.

Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Executive Development web site: https://www.emergingrnleader.com/wp-content/uploads/2013/02/developing-leaders-in-a-vuca-environment.pdf

Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science, 12*(5), 189-192.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99-113.

Meyer, K. (2021). Stress-und selbstmanagement als schlüsselkompetenzen für eine nachhaltige balance in der VUCA-Welt. K. Meyer (Ed.), *Multimodales stressmanagement* (s. 37-44) içinde. Wiesbaden: Springer.

Naktiyok, A., & Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 179-198.

Özer, M. A. (2015). *21. yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel.

Özer, K. (1990). *Duygusal gerilimle baş edebilme*. İstanbul: Varlık Yayınları.

Özkan, E., Yeşilırmak, S., & Yılık, P. (2022). Covid-19 sürecinde sağlık çalışanlarının algıladıkları sosyal desteğin duygusal tükenme üzerindeki etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(4), 879-890.

Pearse, N. J. (2017). Change management in a VUCA world. R. Elkington, M. V. D. Steege, J. Glick-Smith & J. M. Breen (Editörler), *Visionary leadership in a turbulent world* (s.81-105) içinde. Bingley: Emerald Publishing Limited.

Polat, N. (2008). Hemşirelerde işe bağlı stres ve iş doyumu: bir eğitim hastanesinde saha çalışması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Rosch, P. J., & Kenneth, R. P. (1987). Designing workplace stress management programs. L. R. Murphy & R. G. Schoenborn. (Editörler), *Stress management in work setting* içinde. New York: Human Sciences Press.

Shirom, A., & Melamed, S. (2005). Shirom-Melamed burnout measure (SMBM). http://www.shirom.org/arie/index.html# adresinden erişildi.

Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning [Blog yazısı]. https://www.ere.net/articles/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning adresinden erişildi.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu: Tükenmişlikle mücadele teknikleri.* Ankara: Nobel

Tatar, A. (2020). Madde yanıt kuramıyla a iş stresi ölçeği-20'nin geliştirilmesi: güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi, 21,* 14-22.

Ülbeği, İ. D., & İplik, E. (2017). Shirom-Melamed tükenmişlik ölçeğinin güvenirlik ve geçerlik çalışması. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(1), 19-30.

Webb, L. (2016). Living in a VUCA world. *Training Journal, 1*(1), 10-12.

Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Mcgrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 565-588.

Wiskow, C., Albreht, T., & De Pietro, C. (2010). *How to create an attractive and supportive working environment for health professionals*. Geneva: World Health Organization.

Yanovskaya, A.A. (2021). VUCA dünyasında çalışanların mesleki ve duygusal tükenmişliği. Ekonominin Sosyal ve Ekosistem Gelişimi İçin Dijital İçerik (s. 398-400).

Yavuz, M., & Akca, M. (2018). Çatışma, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Medeni durum ve cinsiyete göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10*(2), 827-846.

Yıldız, E. (2012). Mesleki tükenmişlik ve rehber öğretmenler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1*(33), 37-61.

Yılmaz, A., & Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10*(2), 1-20.

Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) Dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 9*(2), 1638-1664.

Yurdasever, E., & Fidan, Y. (2020). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (VUCA) ve öz yeterlilik etkileşimi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, *8,* 119-130.

Zacher, H., & Rudolph, C. (2021). Diferencias individuales y cambios en el bienestar subjetivo durante las primeras etapas de la pandemia COVID-19. *Psicólogo estadounidense, 76*, 50-62.