

T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN
HEKİMLERİN VE HEMŞİRELERİN DEĞİŞİME YÖNELİK
TUTUMLARININ İNCELENMESİ

Yeşim AKGÜN

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN

İSTANBUL, 2019

**T.C.
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HEMŞİRELİK ANA BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEKİMLERİN
VE HEMŞİRELERİN DEĞİŞİME YÖNELİK TUTUMLARININ
İNCELENMESİ**

**Yeşim AKGÜN
164003046**

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN

İSTANBUL 2019

TEZ ONAYI


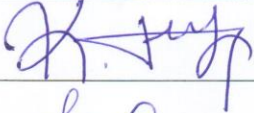
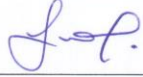
T.C
İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Yeşim AKGÜN Tez Savunma Tarihi: 25.07.2019
Danışman : Doç.Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN Tez Savunma Saati :11.00

Tez Konusu : "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerin ve Hemşirelerin Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi"

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ 'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Doç.Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN (Sağlık Bilimleri Üniversitesi)	KABUL	
Doç.Dr. K.Derya BEYDAĞ	KABUL	
Doç.Dr. Gülzade UYSAL	KABUL	

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)	İMZA
Dr. Öğr.Üyesi Özlem YAZICI		

ÖZET

Bu tez çalışmasında, Kocaeli’ndeki bir araştırma ve uygulama hastanesinde çalışmakta olan hekim ve hemşirelerin değişime yönelik tutumlarını, bu tutumlarda değişikliğe neden olan kişisel ve mesleki faktörleri belirlemek amaçlanmıştır.

Bu çalışmada, ilgili hastanede çalışan 596 hemşireye ve 399 hekime ulaşmak amaçlanmış ancak 92 hekim ve 158 hemşireden sağlanan verilerle çalışma tamamlanmıştır. Veriler, tanımlayıcı bilgi formu ve Değişime Karşı Tutum Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler (yüzde, ortalama, standart sapma), Kolmogorov Simirnov testi, Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis tek yönlü varyans analizi ve Dunn’s Post Hoc testi kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alfa katsayısı ile hesaplanmıştır.

Ankete katılan hekimlerin Değişime Karşı Tutum Ölçeği toplam puanı ortalamasının $54,29 \pm 11,54$ olduğu, hemşirelerin toplam puan ortalamasının $59,98 \pm 12,31$ olduğu saptanmıştır.

Değişime karşı hemşirelerin, hekimlerden daha olumlu oldukları görülmüştür. Gelir durumu, yaş grubu, kurum, birim ve ücret memnuniyeti, çalışma koşulları, çalışma şekilleri, çalışma pozisyonları, meslekte çalışma süresi, kurumda çalışma süresi gibi değişkenlere göre yapılan karşılaştırmalarda ölçek skorlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar saptanmıştır ($p < 0,05$).

Kurumda çalışan hekim ve hemşirelerin değişime yönelik tutumlarının iyileştirilmesi, değişime yönelik tutumlarında değişikliğe neden olan faktörler göz önünde bulundurularak değişimin planlanması önerilir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişime karşı tutum ölçeği, Hekim, Hemşire.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE ATTITUDES OF PHYSICIANS AND NURSES WORKING IN A UNIVERSITY HOSPITAL TOWARDS CHANGE

In this thesis, it is aimed to determine the attitudes of physicians and nurses who work in a research and application hospital in Kocaeli, towards change and the personal and professional factors causing the changes of attitudes.

In this study, it was aimed to reach 596 nurses and 399 physicians working in the hospital, but the study was completed with the data provided from 92 physicians and 158 nurses. Data were collected using descriptive information form and Attitude to Change Scale. Descriptive statistics (percentage, mean, standard deviation) were used for the analysis of the data and the distribution of the variables was measured by Kolmogorov Simirnov test. Pearson, Yates, Monte Carlo Chi-square test and tests were used. Internal consistency analysis of the scale was calculated with Cronbach's alpha coefficient.

The mean score of physicians form the Attitude towards Change Scale was found to be 54.29 ± 11.54 . The mean score of the nurses was 59.98 ± 12.31 .

Nurses were more positive than physicians towards change. Statistically significant differences were found between the scale scores in the comparisons made according to income status, age group, institution, unit and wage satisfaction, working conditions, working styles, working positions, working time in the profession, working time in the institution ($p < 0.05$).

It is recommended to improve the attitudes of physicians and nurses working at the institution towards change, and to plan the change considering the factors affecting their attitudes towards change.

Key words: Change, Attitude towards change scale, Physician, Nurse.

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresinde çalışmalarına rehberlik yapan, bilgi ve tecrübesiyle yön gösteren Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN'e,

Jüri üyesi olarak çalışmama katkıda bulunan değerli hocalarım Doç. Dr. Kerime Derya BEYDAĞ'a ve Doç. Dr. Gülzade UYSAL'a

Tez çalışmam süresince istatistiksel araştırmalarımnda yardımlarını hep aldığım Prof. Dr. Canan BAYDEMİR'e, Arş. Gör. Sibel BALCI'ya,

Sağlık Bakım Hizmetleri ve Kalite Müdürü Uzm.Gonca İLTER'e,

Her daim desteğini hissettiğim canım aileme,

Her daim yanımda olan hayat arkadaşım Hilmi AKGÜN'e,

Yorulduğum her anda minik kalbiyle bana enerji veren canım kızım Duru Mira AKGÜN'e

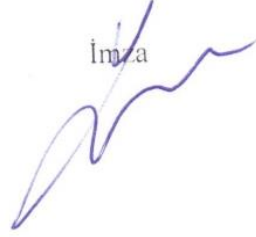
Çalışmakta olduğum kurumda anketime katılmayı kabul eden ve bu mesleğe gönül vermiş tüm hemşire meslektaşlarıma ve hekim arkadaşlarıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yeşim AKGÜN

BEYAN

Bu çalışmanın, kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığımı ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

İmza



İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

TEZ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
BEYAN.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Değişim Kavramının Tanımı ve Önemi.....	3
2.1.1. Değişimin tanımı.....	3
2.1.2. Değişimin çeşitleri.....	3
2.2.2.1. Planlı değişim	4
2.1.2.2. Planlı olmayan değişim.....	4
2.1.3. Değişimin Önemi	4
2.2. Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması	4
2.2.1. Örgütsel değişimin tanımı.....	4
2.2.2. Örgütsel değişimin amaçları.....	5
2.2.2.1. Etkinliği artırmak	5
2.2.2.2. Verimliliği artırmak.....	5
2.2.2.3. Büyüme ve küçülme	5
2.2.2.4. Yenilik sağlamak	6
2.2.3. Örgütsel değişimin çeşitleri	6
2.2.3.1. Planlı-plansız değişim	6
2.2.3.2. Makro-mikro değişim	6
2.2.3.3. Aktif –pasif değişim	6
2.2.3.4. Adım adım (yavaş) değişim- radikal değişim	7
2.2.4. Örgütsel değişimin önemi	7
2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri	7
2.3.1. İç faktörler	7
2.3.1.1. Büyüme faktörü	7

2.3.1.2. Performans düşüklüğü ve gerileme	8
2.3.1.3. Kurum birleşmeleri	8
2.3.1.4. Tepe yöneticilerin değişmesi	8
2.3.1.5. Örgütsel yetersizlikler.....	8
2.3.2. Dışsal faktörler.....	8
2.3.2.1. Ekonomik faktörler	8
2.3.2.2. Teknolojik faktörler.....	9
2.3.2.3. Siyasal faktörler	9
2.3.2.4. Toplumsal faktörler	9
2.4. Örgütsel Değişimin Koşulları	9
2.4.1. Tepe yönetimin desteği.....	9
2.4.2. Değişim hakkında bilgilendirme	9
2.4.3. Değişimi aşamalı olarak gerçekleştirme.....	9
2.4.4. Değişime güdülenme.....	10
2.4.5. Değişime zorlamama	10
2.4.6. Değişim hızı	10
2.4.7. Uzman desteği	10
2.4.8. Değişim süresi	10
2.4.9. Değişim için yeterli kaynaklar.....	10
2.4.10. Değişim zemini	10
2.4.11. Değişim fırsatları	11
2.4.12. Proaktif değişim.....	11
2.4.13. Değişim ekibi.....	11
2.4.14. Gerçekçi değişim.....	11
2.4.15. Değerler temelli değişim.....	11
2.4.16. Değişim araştırmaları	11
2.4.17. Sosyal ve davranış bilimleri desteği	11
2.4.18. Değişimin sonuçları	12
2.4.19. Değişim modelleri	12
2.4.20. Değişim ve karmaşıklık.....	12
2.4.21. Değişimin sorumluluğunu alma	12
2.4.22. Değişim için deneyimlerin güncellenmesi.....	12
2.4.23. Değişimde grup dinamiğinden yararlanma	12
2.4.24. Değişime açık olma	13
2.4.25. Değişimi örgüte yayma.....	13

2.4.26. Değişimi sağlamlaştırma	13
2.5. Değişim Ajanı.....	13
2.5.1. Değişim ajanının görevleri.....	13
2.5.2. Değişim ajanının özellikleri	14
2.5.3. Değişim süreci	15
2.5.4. Değişimi yönetmek.....	15
2.6. Değişime Karşı Direnç.....	16
2.6.1. Değişime karşı direnç kavramı.....	16
2.6.2. Değişime direncin nedenleri	16
2.6.2.1. Otorite kaybı.....	16
2.6.2.2. Kişisel düşmanlık	16
2.6.2.3. İşi kaybetme korkusu	16
2.6.2.4. Ümidin azalması.....	16
2.6.2.5. Yeni işi yapamama korkusu.....	17
2.6.2.6. Mevcut olan çalışma ortamını kaybetme korkusu.....	17
2.6.2.7. Bilgi ve güven eksikliği	17
2.6.3. Değişime Direnci Azaltıcı Etkenler	17
2.6.3.1. Eğitim ve haberleşme.....	17
2.6.3.2. Manüplasyon ve birlikte karar verme	18
2.6.3.3. Katılım	18
2.6.3.4. Ödüllendirme.....	18
2.6.3.5. Kapalı ve açık zor kullanma	18
2.6.3.6. Destekleme ve kolaylaştırma.....	18
2.7. Sağlık Kurumlarında Değişim.....	18
2.8. Sağlık Kurumlarında Çalışanların Değişime Yönelik Tutumları.....	19
3. GEREÇ ve YÖNTEM.....	20
3.1. Araştırmanın Tipi.....	20
3.2. Araştırma Soruları	20
3.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	20
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	20
3.5. Veri Toplama Araçları.....	21
3.5.1. Tanımlayıcı bilgi formu	21
3.5.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği	21
3.6. Verilerin Toplanması	22
3.7. Verilerin Analizi	22

3.8. Etik Konular	23
3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	23
4. BULGULAR	24
4.1. Katılımcıların Tanıtıcı (kişisel ve mesleki özellikleri, memnuniyet durumları) Özelliklerine İlişkin Bulgular	25
4.1.1. Hekim ve hemşirelerin kişisel özelliklerinin dağılımına yönelik bulgular	25
4.1.2 Hekim ve hemşirelerin mesleki özelliklerinin dağılımına yönelik bulgular	26
4.1.3 Hekim ve hemşirelerin memnuniyet durumlarının dağılımına yönelik bulgular	27
4.1.4. Hekim ve hemşirelerin kişisel ve mesleki sayısal değişken özelliğindeki verilerine ait bulgular.....	28
4.2. Ölçeğin örneklemedeki güvenilirliğine ilişkin bulgular	29
4.3. Hekim ve hemşirelerin Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorlara ilişkin bulgular	29
4.4. Katılımcıların Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların bağımsız değişkenlere göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	30
4.4.1. Hekimlerin kişisel özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	31
4.4.2. Hemşirelerin kişisel özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	33
4.4.3. Hekimlerin memnuniyet özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	35
4.5. Hemşirelerin memnuniyet özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	37
4.6. Hekimlerin mesleki özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	39
4.7. Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre Değişime İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular	41
5.TARTIŞMA	44
5.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) Puanlarına İlişkin Bulguların İncelenmesi.....	44
5.2. Hekimlerin Kişisel Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.....	45
5.3.Hemşirelerin Kişisel Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.....	46
5.4. Hekimlerin Memnuniyet Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.....	46

5.5. Hemşirelerin Memnuniyet Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.....	47
5.6. Hekimlerin Mesleki Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.....	47
5.7. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi.....	48
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	49
KAYNAKLAR.....	51
EKLER.....	55

TABLolar LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Değişime karşı tutum ölçeği ve alt boyutları ham puanları	22
Tablo 2. Hekim ve hemşirelerin kişisel özellikleri	25
Tablo 3. Hekim ve hemşirelerin mesleki özellikleri	26
Tablo 4. Hekim ve hemşirelerin memnuniyet durumları.....	27
Tablo 5. Hekim ve hemşirelerin kişisel ve mesleki sayısal özelliklerine ilişkin ortalamaları	28
Tablo 6: Değişime karşı tutum ölçeği güvenirlik katsayıları	29
Tablo 7. Değişime karşı tutum ölçeği ve alt boyut puan ortalamaları	29
Tablo 8. Hekimlerin ölçek ve alt boyut skorlarının kişisel özelliklerine göre karşılaştırılması	31
Tablo 9. Hemşirelerin ölçek ve alt boyut skorlarının kişisel özelliklerine göre karşılaştırılması	33
Tablo 10. Hekimlerin ölçek ve alt boyut skorlarının kurumdan, birimden, ücretten ve çalışma koşullarından mennuniyet durumlarına göre karşılaştırılması	35
Tablo 11. Hemşirelerin ölçek ve alt boyut skorlarının kurumdan, birimden, ücretten ve koşuldan mennuniyet durumlarına göre karşılaştırılması.....	37
Tablo 12. Hekimlerin ölçek ve alt boyut skorlarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılması	39
Tablo 13. Hemşirelerin ölçek ve alt boyut skorlarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılması	41

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1: Değişim süreci	15
-------------------------------	----

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

DDAB	: Değişime Direnç Alt Boyutu
DKTÖ	: Değişime Karşı Tutum Ölçeği
DSAB	: Değişimin Sonuçları Alt Boyutu
DYTAB	: Değişimde Yönetim Tarzı Alt Boyutu
KPAB	: Kurumsal Politika Alt Boyutu
n	: Evren
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
SS	: Standart Sapma

1. GİRİŞ

Bugünün dünyasının kaçınılmaz olgularından biri olan değişim, herhangi bir yapı, sistem veya işleyişin olduğundan farklı hale dönüşmesidir (1,2) Koçel (2013) değişimi, “Herhangi bir şeyin bir konumdan farklı bir konuma gelmesi” olarak tanımlanmaktadır (3).

Herhangi bir birimde, organizasyonda, işletmede veya işyerinde çalışmakta olanların bireysel davranış ve tutumlarının değişmesi şeklinde ortaya çıkabileceği gibi, organizasyonun bütünüyle değişmesi şeklinde de gerçekleşebilir. Bu noktada değişim kişisel değişim ve örgütsel değişim olarak iki boyutta ele alınır (3). Kişisel veya bireysel değişim, bireylerin kendi karakterlerindeki, kişisel özelliklerindeki veya belirli davranışlarındaki değişimi ifade eder. Örgütsel değişim ise bahsi geçen örgütün bütününe etkileyen yapısal, sistemsel ve/veya süreçsel değişimi tanımlamaktadır (4).

İçinde bulunduğumuz, yaşadığımız çağ, pek çok alanda olduğu gibi sağlık bakım hizmetleri ve örgütleri açısından da büyük değişimlere tanık olduğumuz, globalleşmenin ve teknolojideki gelişmelerin etkisiyle geçmişte olduğundan çok farklı kavramlar ve uygulamalarla tanıştığımız bir çağ olmuş, yeni yönetim yaklaşımlarının ve yeni buluş ve gelişmelerin yaygınlaşarak kullanıma girmesiyle toplumun her kesiminde büyük etkiler oluşturmuştur (5).

Tutum, en yalın hali ile bireyin etrafındaki herhangi bir konu veya olgu ile ilgili olarak duygu ve davranışlarını da içeren tepkidir. Bireyler deneyimlerinden, öğrendiklerden yaşamda edindikleri bilgilerden yola ve çıkarak tutum geliştirirler (6).

Değişimin başarıya ulaşabilmesinde bireylerin değişime yönelik tepkilerini değerlendirebilmek son derece önemlidir. Bu doğrultuda yöneticilerin kurumlarında egemen olan örgüt kültürünün farkında olmaları, çalışanlarının değişimle ilgili yaklaşım ve tutumlarını anlamaya çalışmaları ve takibinde uygun stratejiler geliştirerek örgütün bütününe etkileyecek değişimleri uygulamaya sokmaları gerekmektedir (7). Sağlık bakım organizasyonlarında ve bu organizasyonların en kompleksi sayılabilecek hastanelerde de değişimin başarıya ulaşması için, yöneticilerin benzer çalışmaları ve hazırlıkları yapmaları elzemdir. Bu kurumlarda da uygulamaya geçirilmesi planlanan değişimlerin başarılı olması, yöneticilerin çalıştıkları hastane, klinik ve birimde arzu ettikleri değişiklikleri gerçekleştirebilmeleri gerekli hazırlıkları yaparak, uygun uygun adımları atmalarına bağlıdır (1,7).

Literatürler incelendiğinde değişimle ilgili sağlık hizmetleri alanında önemli çalışmalar yapıldığı, sıklıkla başka diğer faktörlerle ilişkilerinin araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda kamu ve özel hastanelerde değişime karşı tutumun farklı olduğu, hekimlerin hemşirelere göre değişime karşı daha dirençli oldukları raporlanmıştır (1,2,6,7).

Bu alışma, bir üniversite hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin değişime yönelik tutumlarını, bu tutumlarda farklılığa neden olan kişisel ve mesleki değişkenleri belirlemek amacıyla yapılmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Değişim Kavramının Tanımı ve Önemi

Değişim insanın yeryüzüne ayak bastığı ilk andan bugüne her daim tüm yaşamsal olayların konusu olmuştur. Nitekim kişilerarası ilişkiler, üretim biçimleri ve üretim ilişkileri ve hatta doğa dahi sürekli bir değişim geçirmektedir. İnsan dünyaya geldiği andan itibaren her gün, ömrünün son anına kadar değişim gösterir. Yaşamın kendisi, değişimin kaçınılmazlığının ispatı olarak düşünülebilir (8).

2.1.1. Değişimin tanımı

Değişim literatürde süreklilik, daimilik, devamlılık gibi kavramların karşıtı olarak kullanılabilir (9). İçinde yaşamakta olduğumuz tarihsel dönem, değişimin müthiş bir hızla ve hemen her kültürde, toplumda, çalışma alanında gerçekleştiği bir dönemdir. Yaşanan büyük teknolojik dönüşümün sonucunda bireysel, sosyal ve kültürel etkileşim artmakta ve hızlanmakta, bunun sonucunda da toplumsal, kültürel politik, teknolojik, ekonomik vs. alanlarda devinim sürmektedir (8).

Değişim, mevcut durumumuzu, bağlantı ve iletişim içinde olduğumuz çevre şartlarının ihtiyaçları doğrultusunda bizi tekrardan yapılandırarak ve bu ihtiyaçlara karşılık üretecek şekilde yenilediğimiz bir süreç olarak da düşünülebilir (10).

2.1.2. Değişimin çeşitleri

Değişim en yalın hali ile etkilediği olgu ile ilişkili olarak bireysel ve örgütsel değişim şeklinde sınıflandırılmaktadır. Yönetim organizasyon literatürü söz konusu olduğunda daha çok örgütsel değişimden bahsedilmektedir.

Bireysel değişim, bireyin tutumlarında, davranışlarında, değer yargılarında, bilgi düzeyinde var olandan farklı bir seviyeye gelmesidir.

Örgütsel değişim ise, tüm örgütün iş yapma tarzında, tekniğinde ve yöntemlerinde, örgütsel yapıda aynı şekilde mevcut konumundan farklı bir konuma gelmesidir (10).

Değişim daha pek çok farklı kategoride ele alınabilmekle birlikte sıklıkla kullanılan bir diğer sınıflamada planlı ve planlı olmayan değişim olarak iki ana başlıkta incelenmektedir.

2.2.2.1. Planlı değişim

İster bireysel, ister örgütsel, ister toplumsal düzeyde olsun, değişimin tasarlanarak, önceden üzerine düşünülüp birtakım kararlar alınarak ve buna uygun adımlar atılarak gerçekleştirildiği durumlar planlı değişim olarak adlandırılır (11).

2.1.2.2. Planlı olmayan değişim

Daha çok kendiliğinden gelişen, önceden herhangi bir tasarı veya hazırlık olmaksızın ortaya çıkan değişimlerdir. Hangi başlıkta olursa olsun çoğunlukla riskleri ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (7).

2.1.3. Değişimin Önemi

Değişim toplumun bir nevi var oluş yasasıdır. Bununla birlikte günümüz dünyasında hem sosyal, hem siyasal, hem de teknolojik başlıklarda çok büyük ve önemli değişimler, üstelik çok hızlı gerçekleşmektedir. İçinde bulunduğumuz dönemin en önemli problemlerinden biri de değişimin bu denli hızla gerçekleşmesidir. Bu denli hızlı ve bu denli kapsamlı şekilde gerçekleşen değişimler, ister istemez bireylerin ve toplumların yaşamında etkilerini de aynı hızda ve aynı kapsamda göstermekte ve doğa da dahil pek çok parametrede değişime neden olduğundan her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir (11).

Teknoloji ve değişim birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Değişimi etkileyen en önemli unsurun teknoloji olduğu söylenebilir. Gelişen teknoloji ile örgütler, insanlar arası ilişkiler, iş yaşamından alınan doyum, iş gruplarının büyüklükleri, iş yapısı büyük ölçüde etkilenmektedir (11).

2.2. Örgütsel Değişimin Sınıflandırılması

Sosyal, ekonomik, kültürel ve fiziksel değişimler örgütü doğrudan etkileyen unsurlardır (12).

2.2.1. Örgütsel değişimin tanımı

Örgütsel değişimle ilgili literatürde yakın dönemde en sık kullanılan ve örgüt düzeyinde gerçekleştirilen büyük, kapsamlı ve önemli değişimleri ifade etmede yararlanılan kavram olarak “örgüt geliştirme” dikkat çekmekte ve en yalın hali ile örgütsel düzlemdeki planlı değişimi ifade

etmektedir. Bu seviyedeki değişiklikler bireylerin yanı sıra grupları da etkiler. Bir anda değil, zamana yayılan ve tasarlanarak uygulanması gereken süreçlerdir (11).

Örgütsel değişim bir organizasyondaki yapı ve süreç parametrelerinin her bir öğesinde, bu öğelerin birbirleri ile ilişkilerinde, çevre ile etkileşimlerinde ve örgütler arası ilişkilerde oluşabilecek her tip ve düzeyde değişimi ifade etmektedir (13).

Bu anlamda örgütsel değişim aslında işle ilgili çıktılarda fark oluşturmayı hedefleyen, örgütün bünyesinde var olan pozisyonlar, yetkiler, iş ve görevler, üretim yöntemleri ve teknolojileri gibi pek çok başlığı kapsayabilen, var olan durumun, olumlu veya olumsuz, bilinçli veya sezgisel, planlı veya plansız olarak başka bir forma dönüşümünü ifade etmektedir (14).

2.2.2. Örgütsel değişimin amaçları

Örgütsel değişim, örgütün en üst seviyede hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla gerçekleştirilmelidir. Bu doğrultuda değişimin amaçlarını dört başlıkta incelemektedir (12).

2.2.2.1. Etkinliği artırmak

Örgütün etkinliğini artırmak örgütsel değişimin en önemli amacıdır. Örgütte yapılması gereken işler ve yerine getirilmesi gereken görevler temel alınarak gereksinimler doğrultusunda işi yapanın niteliklerinin ve işi yapma yöntemlerinin azami etkinliğini sağlayacak şekilde geliştirilmesi söz konusudur (12).

2.2.2.2. Verimliliği artırmak

Verimliliği artırmak amacıyla yapılan örgütsel değişimde, örgütsel ilişkilerde ve işleyişte, örgütün çıktılarını maksimize edecek şekilde değişim yapılması söz konusudur (12).

Daha az zamanda daha çok miktarda üretim yapmak, daha az kaynak harcayarak, daha az iş gücü kullanarak, nitelik ve nicelik açısından daha çok ürün üretmek hedeflenmektedir (15).

2.2.2.3. Büyüme ve küçülme

İyi işleyen, amaçlarına ulaşan ve hedeflerini tutturan bir örgüt ister istemez büyür. Buna karşın bazen de içinde bulunulan koşullarda özellikle ekonomik krizlerin ve daralmaların

yaşandığı konjonktürlerde örgütler bilinçli ve kontrollü bir şekilde maliyetlerini düşürüp, çalışan sayılarını azaltarak küçülme eğilimine girebilir (15).

2.2.2.4. Yenilik sağlamak

Bugünün dünyasında örgütler, gelişen teknolojiyi etkin kullanarak, çevrelerinde meydana gelen gelişmelere duyarlı olarak, kendilerini yenileme çabalarını kesintisiz sürdürerek başarılı olmayı hedeflemektedirler (16).

2.2.3. Örgütsel değişimin çeşitleri

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde en yaygın olarak kullanılan örgütsel değişim sınıflamasının Koçel (2007) tarafından yapılan aşağıdaki sınıflama olduğu görülmektedir (3).

2.2.3.1. Planlı-plansız değişim

Daha önce de bahsedildiği gibi önceden tasarlanarak hayata geçirilen, değişim sürecinin her bir aşamasının üzerine düşünülerek tasarlandığı ve takibinde uygulamaya geçirildiği değişim türüdür (12).

Plansız değişim ise tasarlanmadan, üzerinde düşünülmeden ve genellikle zorunluluktan yapılan, olumsuz sonuçlar ortaya çıkarma olasılığı olan değişim türüdür (14).

2.2.3.2. Makro-mikro değişim

Örgüt ölçeğinde düşünüldüğünde, örgütün bütününe kapsayan ve etkileyen değişimler “makro”, örgütteki bir birimi veya departmanı etkileyen veya kapsayan değişimler ise “mikro” değişimler olarak adlandırılmaktadır (17).

2.2.3.3. Aktif –pasif değişim

Örgütün kendi içinde yaptığı yeniliklerle, ürettiği teknolojiyle çevresini ve hatta rakiplerini etkileyip değiştirmesi “aktif değişim”, aksine çevrede meydana gelen dönüşümlere adapte olabilmek için kendi içinde yaptığı değişim işi “pasif değişim” olarak adlandırılmaktadır (12).

2.2.3.4. Adım adım (yavaş) değişim- radikal değişim

Kısa zamanda gerçekleştirilen köklü değişim “radikal değişim” olarak, buna karşın meydana gelen değişimlere daha yavaş uyum sağlayarak aşama aşama ilerleyen değişim ise “adım adım” değişim olarak ifade etmektedir (14).

2.2.4. Örgütsel değişimin önemi

Hızlı değişim gösteren üretim yöntemleri, yapılan yenilikler ve artan rekabet gibi unsurlar örgütleri değişime mecbur kılmaktadır. Durmaksızın değişen örgütlerin yine durmaksızın değişen çevre koşullarında sağ kalmaları, bu değişimlere başarılı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri, hatalarını düzeltip, eksikliklerini giderebilmeleri durumunda mümkün olabilmektedir (18).

Örgütler bugün geçmişte olduğundan daha da fazla değişimi gündemlerine almak, gündemlerinde tutmak ve konu ile ilgili gerekli adımları atmak durumundadırlar. Aksi halde küresel dünyada gerçekleşen hızlı değişimlere ayak uyduramayan işletmelerin ömürlerinin kısa olacağı düşünülmektedir. Bu yüzden özellikle yöneticilerin kaçınılmaz olan değişimi etkili biçimde yönetmeleri ve gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir (12).

2.3. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütleri değişime zorlayan nedenler literatürde örgütün kendi içinden kaynaklanan iç faktörler ve dış çevreden kaynaklanan dış faktörler olarak iki ana başlıkta ele alınmaktadır (14).

2.3.1. İç faktörler

Değişimin nedeni olan unsur örgüt içinde gerçekleşen herhangi bir olayla ilgili olabilir (17). Aşağıda bu faktörler ana başlıklar olarak verilmektedir.

2.3.1.1. Büyüme faktörü

Örgütlerde değişimi kaçınılmaz kılan olgulardan biri büyüme faktörüdür. Amaçlarına ulaşan ve hedeflerini tutturan örgütler, neticede büyürler. Büyüme, beraberinde örgüte yeni departmanlar eklemeyi, yeni işler yapmayı, yeni teknolojiler kullanmayı, yeni çalışanlar istihdam etmeyi getirebilir. Burada sayılan her bir yenilik örgüt açısından önemli bir değişimdir (15).

2.3.1.2. Performans düşüklüğü ve gerileme

Değişimin bir diğer nedeni ise örgütün istenen performansı ortaya koyamaması ile ilgilidir. Burada bireysel, bölümsel veya kurumsal performans söz konusu olabilir. Hangi düzeyde olursa olsun performans düşüklüğünün giderilmesine yönelik atılması gereken adımlar değişimi zorunlu kılacaktır (11,15).

2.3.1.3. Kurum birleşmeleri

Günümüz dünyasında çokça karşılaşılan bir değişim nedeni özellikle satın alma biçiminde gerçekleşen kurumsal birleşmelerdir (11,17).

2.3.1.4. Tepe yöneticilerin değişmesi

Tepe yöneticilerin değişmesi de önemli örgüt içi değişim nedenleri arasında sayılmaktadır. Nitekim yeni yöneticinin iş yapma tarz ve yöntemleri, davranış ve tutumları, alışkanlıkları, ilişkileri örgütte ilgili yönetici ile çalışacak olan hemen her departmanda değişim ihtiyacını doğuracak kadar önemli unsurlardır (11,17).

2.3.1.5. Örgütsel yetersizlikler

Örgüt içinde sıklıkla karşılaşılan hatalar, iletişim ve denetim sorunları, belirsiz hedefler, çalışanlarla ilgili ortaya çıkabilecek örgütsel davranış sorunları, merkeziyetçi yönetim uygulamaları gibi unsurlar bu başlıkta sıralanabilir (17).

2.3.2. Dışsal faktörler

Değişimin nedeni olan unsur örgütün dışında gerçekleşen herhangi bir olayla ilgili olabilir. Aşağıda bu faktörler ana başlıklar olarak verilmektedir (12).

2.3.2.1. Ekonomik faktörler

Örgütsel değişimde en etkili dış faktör olarak sıralanabilir. Küreselleşme ile birlikte bu etki daha da artmaktadır. Ekonomik süreçler, krizler, daralmalar veya genişlemeler örgütleri de etkilemektedir (15).

2.3.2.2. Teknolojik faktörler

Gelişen teknolojinin örgütlerde özellikle iş yapma biçimlerini değiştirdiği bilinmektedir. Burada teknolojideki yenilik ve ilerlemelerin yakından izlenmesi ve örgütün ilgili bölümlerinde kullanıma sokulmaları gereklidir (12).

2.3.2.3. Siyasal faktörler

Çevrede meydana gelen siyasal olaylar ve değişimler, kanunlarda yapılan değişiklikler vs. unsurlar örgütlerde değişimi tetiklemekte, özellikle bu siyasal ve yasal değişimler örgütün iş yaptığı alanlarla doğrudan ilişkili ise örgütü değişim yapmaya zorlamaktadır (12).

2.3.2.4. Toplumsal faktörler

Modern işletmeler, toplumdaki değişimi, değişen gereksinimleri, ortaya çıkan yeni talepleri analiz edip kendi amaç ve hedefleri ile üretimlerini bu gereksinimleri karşılamak, ortaya çıkan talebi yeterli arzla yanıtlamak üzere adımlar atmak zorundadırlar (15).

2.4. Örgütsel Değişimin Koşulları

Örgütsel değişimin başarıyla sonuçlanması için yönetimin aşağıda sıralanan koşulları karşılaması gerekir;

2.4.1. Tepe yönetimin desteği

Değişimin başarıya ulaşmasında en temel koşuldur. Tepe yönetimin arkasında durmadığı bir değişimin başarılı olma şansı yoktur (7,15).

2.4.2. Değişim hakkında bilgilendirme

Değişim oldu bittiye getirilmemeli, neyin, nasıl, neden değiştirileceği gibi konularda özellikle değişimden etkilenecek birimler ve buralarda çalışanlar bilgilendirilmelidir (15).

2.4.3. Değişimi aşamalı olarak gerçekleştirme

Değişimi özellikle konusuna ve etki alanına göre birden bire bütün örgüt bünyesinde uygulamak yerine, pilot uygulamalarla başlatmak ve aşama aşama ilerleterek örgüte yaymak yararlı olabilir (15).

2.4.4. Değişime güdülenme

Değişimden etkilenecek olanların değişime katılımlarının sağlanması için gereklidir. Değişim ajanına bu başlıkta önemli sorumluluklar düşmektedir (15).

2.4.5. Değişime zorlamama

Değişim baskı, zor ve güç kullanarak değil, özendirerek yapılmalıdır. Çalışanların değişmeye hazır kılınmaları ve isteklendirilmeleri sağlanmalıdır (15).

2.4.6. Değişim hızı

Değişimler özellikle kapsamları ile ters orantılı şekilde ele alınmalı, mümkün olabildiğince acele edilmeden, planlı, ağır ve adım adım gerçekleştirilmelidir (15).

2.4.7. Uzman desteği

Değişim son derece profesyonelce yürütülmeli, gerektiğinde konu hakkında uzmanlaşmış birey ya da birimlerden destek alınmalıdır (15) .

2.4.8. Değişim süresi

Değişimle ilgili beklentiler ve planlamalar belirli bir vadeye yayılmalı, bir kalemde arzu edilen değişimin bütünüyle başarılı bir şekilde kısa süre içinde gerçekleştirileceği var sayılmamalıdır (15).

2.4.9. Değişim için yeterli kaynaklar

Değişimi arzulamak önemlidir. Ancak gerekli maddi ve insani kaynak oluşturulmaksızın yola çıkmak değişimi sekteye uğratabilir. Bu nedenle gerekli zamansal, araçsal ve parasal kaynaklarla ve insan kaynağının temini sağlanmalıdır (15).

2.4.10. Değişim zemini

Değişim sadece uyum sağlamak için değil, bizzat keşfetmek suretiyle de yapılabilir. Bu nedenle birtakım yeniliklerin rakiplerce kullanılmaya başlanmasından önce veya örgütte bir takım sorunlar ortaya çıkmadan önce de değişim gündeme getirilmelidir (15).

2.4.11. Değişim fırsatları

Yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde hem krizler, hem de bu krizlere bağlı fırsatlar gündeme gelebilir. Buna uygun durumlarda örgütün yöneticilerinin bu fırsatlardan yararlanmaya yönelik değişimleri hayat geçirebilmeleri önemlidir (15).

2.4.12. Proaktif değişim

Çevreye adapte olmak yerine çevreye öncülük etmek şartı ile gerçekleştirilen değişimdir. Çevreden etkilenme ile meydana gelen reaktif değişimden farklı olarak örgütün sektörde yönlendirici olarak öne çıkması söz konusudur (15).

2.4.13. Değişim ekibi

Örgütsel değişim bireysel olarak veya sadece yönetimin isteği ile yapılabilecek, en azından başarılı şekilde sonuçlandırılabilir bir süreç değildir. Bu nedenle, değişimi arzulayan ve gerçekleşmesi için çabalayan işbirliği içinde çalışan ekipler oluşturulması gerekir (15).

2.4.14. Gerçekçi değişim

Yapılması planlanan değişim, akılcı olması, ayağı yere basan hedefle konularak açıklanması örgütsel düzeyde destek alınabilmesi açısından önemlidir (15).

2.4.15. Değerler temelli değişim

Değişim özellikle kurumsal değerlerle bütünleşmelidir. Aksi durumda başarılı olması söz konusu olamayacaktır (15).

2.4.16. Değişim araştırmaları

Değişimin başarıya ulaşmasında bir diğer önemli unsur değişimin araştırmalara dayandırılmasıdır. Örgütteki değişime duyulan gereksinimin bir araştırmanın bulgularına dayandırılması, katılımı artırıp direnci azaltır (15).

2.4.17. Sosyal ve davranış bilimleri desteği

Örgütlerde değişimle ilgili süreçleri yönetmede ve yürütmeye psikoloji, sosyoloji, sosyal antropoloji, psikiyatri, ekonomi ve siyaset bilimleri gibi farklı disiplinlerde üretilen bilgilerden ve bu alanların uzmanlarından destek alınması gerekebilir (15).

2.4.18. Değişimin sonuçları

Değişimin sonucunda neyin elde edileceği, kurumda ve örgütte neyin farklılaşacağı somut olarak ortaya konabilir olmalıdır. Dolayısı ile henüz değişimin başında, sürecin sonunda edinilecekler somutlanabilir olmalıdır (15).

2.4.19. Değişim modelleri

Değişim modelleri değişimi hayata geçirmede son derece önemlidir. Ancak unutulmaması gereken nokta, kurumların farklı tarihleri ve değerleri olduğu ve modellerin birebir kurumlarda gerçekleştirilecek değişimlerde çalışmayabileceğidir. Bu nedenle bir kurumda başarılı olan bir değişim modeli, bir diğer kurumda aynı şekilde işlemeyebilir (15).

2.4.20. Değişim ve karmaşıklık

Değişim ister istemez karmaşayı da çağrıştırır. Her ne kadar yenilik ihtiyacı, gelişim gibi olumlu konularla bir arada ele alınsa da, var olan stabil durumun bozulması nedeniyle ortaya çıkabilecek karmaşanın da kontrol altına alınması gerekir (15).

2.4.21. Değişimin sorumluluğunu alma

Bazen ne yöneticiler, ne de çalışanlar değişimin sorumluluğunu almak istemezler. Değişim sonrasında ortaya çıkacak durumun mevcut durumdan daha iyi mi, daha kötü mü olacağı önceden bilinemeyeceğinden bireyler olası bir olumsuz tablodan ötürü sorumlu tutulmaktan kaçınabilirler. Ancak değişimin başarıya ulaşmasında değişime inanan ve sorumluluğunu üstlenenlerin olması son derece önemlidir (15) .

2.4.22. Değişim için deneyimlerin güncellenmesi

Değişime ilişkin planlar hayata geçirilmeden önce geçmiş deneyimler üzerine düşünülerek olası problemler öngörülme çalışılır (15).

2.4.23. Değişimde grup dinamiğinden yararlanma

Değişimde ekibin önemi üzerinde daha önce de durulmuştu. Bununla ilişkili olarak değişimde görev alan ekibin etkinliğini artırmada grup içi iletişimi, etkileşimi ve koordinasyonu iyileştirme önemli bir unsurdur (15).

2.4.24. Değişime açık olma

Bir bakış açısı olarak değişimi benimseyen, değişme açık bir perspektif benimsemek ve bunu yaşama geçirmek oldukça önemlidir (15).

2.4.25. Değişimi örgüte yayma

Özellikle belirli bir vadede bile olsa örgütün bütününe etkileyecek değişimler söz konusu olduğunda bu değişimlerin, örgütsel amaçları, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi, örgüte tanımlanmış rolleri, örgütün değerlerini kapsayacak boyutta olması gerekir (15).

2.4.26. Değişimi sağlamlaştırma

Değişim sürecinin başarı ile sonuçlanmasında önemli unsurlardan biri değişim gerçekleştirildikten sonra kalıcılıştırılmasıdır. Kalıcılıştırılmadığı durumda kolaylıkla eskiye dönülebilir (15).

2.5. Değişim Ajanı

Değişim ajanı, söz konusu örgütte değişim sürecinin başlatılmasında ve sürecin uygulanması için uygun ortam hazırlanmasında ehil ve becerikli, örgüt çalışanları ile etkili iletişim kurabilen, bilgili ve lider özelliği olan kişidir (19).

Bir başka kaynaktan değişim ajanı değişim gereksinimini belirleyebilen, süreçte karşılaşılabilecek sorunları öngörebilen, değişim stratejilerini geliştirip uygulayabilen kişi olarak tanımlanmaktadır (20).

Değişim ajanlarının çalıştıkları örgütlerde değişimi başlatmada ve yürütmeye önemli rolleri bulunmaktadır. Değişim ajanının liderlik, yöneticilik, danışmanlık ve ekip üyeliği rollerinin altının çizildiği ifade edilmektedir (21).

2.5.1. Değişim ajanının görevleri

Değişim ajanının görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (19);

Mevcut durumu saptama: Bu ilk aşamada değişim ajanı örgütteki mevcut durumu saptayarak arzu edilen değişimi başlatmak üzere hedefleri belirler.

Kolaylaştırıcılık: Durumun analiz edilip değerlendirilmesi neticesinde hedeflerin oluşturulması, büyük oranda değişim sürecinde işlerin kolaylaştırılmasını sağlar. Ayrıca süreçle

ve yapılacak değişimle ilgili çalışanlara eğitim verilerek de değişimin uygulanması kolaylaştırılabilir.

Tasarımcılık: Değişim ajanı tarafından henüz değişim uygulamaya geçirilmeden önce değişimin nasıl, ne düzeyde gerçekleşeceği, uygulama süreci ve hangi başlıklarda değişim yapılacağı gibi konularında planlamalar yapılabilir.

Proje yöneticiliği: Değişim ajanları aynı zamanda değişimi gerçekleştirmede hayata geçirilmesi gereken projeleri ve uygulanacak projenin örgüt içinde kimlerle, ne şekilde yürütüleceğini planlayan kişilerdir.

Eğitimcilik: Değişim ajanının örgütün bütününde çalışanların eğitilerek değişimi anlamaları ve bu sayede değişime kazandırılmaları için çalışmalar yürütülmesinde sorumluluk alan kişi olması gerekir.

Pazarlamacılık: Örgütün alışanları değişime katmak ve değişime desteklerini kazanmak amacıyla sürecin başında vaat ettiği değişimler ve yenilikler değişim ajanı tarafından alt kademelere pazarlanır.

2.5.2. Değişim ajanının özellikleri

Bahsedilen rolleri yerine getirebilmede değişim ajanının aşağıda sıralanan birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

- ✓ Değişim yapılacak konunun uzmanı olmak
- ✓ Değişim yönetiminde profesyonel olmak
- ✓ Özgüvenli olmak
- ✓ Mütevazı olmak
- ✓ Teknoloji ve yeniliğe meraklı olmak
- ✓ Örgütte alışanları önemsemek ve onlara değer vermek
- ✓ çalışanları motive edebilmek
- ✓ Örgüt yönetimi konusunda profesyonel olmak
- ✓ Kişilerarası iletişimde yetkin olmak
- ✓ Güvenilir olmak
- ✓ Sorun özücü olmak
- ✓ Koordinatörlük yapmak

✓ Değişimin olabildiğince ekonomik ve hızlı biçimde hangi yollardan yapılabileceğini belirleyebilmek (7,19).

2.5.3. Değişim süreci

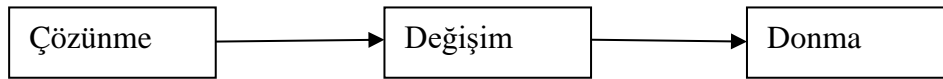
Değişimin içinde yaşadığımız dünyada pek çok sosyal bilimci tarafından ele alındığı görülmektedir. Buna karşın “Değişim Süreci” denilince ilk olarak Kurt Lewin tarafından geliştirilmiş olan üç basamaklı değişim süreci modeli akla gelmektedir. Model değişimin çözünme, değişim ve yeniden dondurma olarak üç aşamada gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Modelde Lewin, bir değişimin gerekli olduğu algısının yaratılması ardından değişimin gerçekleştirilmesi, ve son olarak da yeni davranışın sağlamlaştırılması gerektiğini öne sürer (Şekil 1).

Lewin’e göre birinci aşama olan çözünme aşamasında öncelikle ortam değişime uygun hale getirilir. Mevcut örgütsel durumun ideal olmadığı verilerle desteklenmeli, çalışanların süreçle ilgili kaygıları giderilmelidir.

İkinci aşama, değişim aşamasıdır. Bu aşamada değişim hayata geçirilir. Eski uygulama terk edilip yenisi uygulamaya konur.

Üçüncü aşama dondurma aşamasıdır. Değişim tamamlanmış olsa da şayet bu aşama adam akıllı yürütülmezse değişimden geri dönülme riski söz konusu olur. Bu nedenle geriye dönüşü önlemede değişim desteklenmeli ve sağlamlaştırılmalıdır. Değişim sonrası oluşan yeni değerlerin örgütün bütününde benimsenmesi sağlanmalıdır (22,23).

Şekil 1: Değişim süreci



Kaynak 24'den alınmıştır.

2.5.4 Değişimi yönetmek

Değişimi yönetmek, bilinen yönetsel özelliklerin yeterli olmayacağı, liderlik özelliklerinden yararlanmayı gerektiren bir süreçtir. Bu süreçte değişimin sorumluluğunu üstlenenlerin örgütte değişimden etkilenecek olan diğerlerini değişimin lehine etkileyebilmesi gerekir (2,25).

2.6.Değişime Karşı Direnç

2.6.1.Değişime karşı direnç kavramı

Genellikle yöneticiler değişimin sorunsuz ilerlemesini, herkesin hemen değişimi kabul edip uygulanmasına katkı vermesini bekler ve isterler. Oysa ki pratikte süreç bu kadar kolay ilerlemez. Sıklıkla değişime karşı direnç gözlenebilir (11).

Her değişim beraberinde direnç doğurma potansiyeline sahiptir. İyi kötü işleyen bir durumdan ne getireceği belirsiz olan bir duruma geçişte çalışanlar büyük oranda alıştikları düzeni değiştirmeyi istemeyebilirler. Bazı çalışanlar değişimin yararlarını ön görebilirken, bazıları bunu yapamaz ve değişime direnmeyi tercih edebilirler (16).

2.6.2 Değişime direncin nedenleri

Değişime direncin nedenleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

2.6.2.1.Otorite kaybı

Yönetimin çalışanlar üzerindeki otoritesini kaybetmesi önemli değişime direnç nedenleri arasındadır. Çalışanlara yönelik esnek politikaların belirli bir dengede yürütülmesi bu nedenle önemlidir (11).

2.6.2.2.Kişisel düşmanlık

Değişime dirençte kişisel husumetler de etkili olabilmektedir. Özünde değişim konusu ile ilgili olmayan, salt değişimi yürütenlere yönelik kişisel düşmanlık profesyonelliğin önüne geçebilmektedir (11,16).

2.6.2.3.İşi kaybetme korkusu

Değişim sürecinin sonunda mevcut konum ve pozisyonlarını kaybetme endişesi duyan çalışanlar da değişime direnç gösterebilir (11).

2.6.2.4.Ümidin azalması

Değişimin planlanandan daha uzun sürdüğü bazı durumlarda bireyler değişimin başarılı olacağına dair var olan inançlarını kaybedebilirler (11).

2.6.2.5. Yeni işi yapamama korkusu

Değişim sonunda bazen çalışanların görev ve yetkilerinde değişiklik olabilmektedir. Bu tarz durumlarda da kendilerini nelerin beklediğinden emin olamayan çalışanlar değişime direnç gösterebilmektedir (11).

2.6.2.6. Mevcut olan çalışma ortamını kaybetme korkusu

Örgütlerde meydana gelen değişimler sonucunda bazen iş ekipleri, çalışılan birim, coğrafi konum değişebilmektedir. Bu gibi durumlarda da ekip arkadaşlarından ayrılmak, çalıştığı birimi değiştirmek veya farklı bir bölgede çalışmak istemeyen çalışanlar direnç geliştirebilmektedir (11).

2.6.2.7. Bilgi ve güven eksikliği

Değişim süreci ile ilgili olarak yöneticilere ve sorumlu kişilere duyulan güvensizlik, değişim ihtiyacının çalışanlara anlatılamaması gibi unsurlar çalışanların değişime direnç göstermesine neden olabilir (16).

2.6.3. Değişime Direnci Azaltıcı Etkenler

Değişime direnci azaltmada en fazla üzerinde durulan nokta çalışanlara önem verilmesidir. Çalışan çalıştığı birimden, kurumdan, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından memnun olduğunda, bu memnuniyet çıktılara ve hizmet verilen müşterilere de ister istemez yansır. Değer verilen çalışan, ortaya çıkabilecek sorunlarda yönetimle işbirliği içinde bulunacak, sorunların çözülmesine katkı vermeye çalışacaktır (2).

Değişime karşı direnci elimine etmede ya da en aza indirmede yararlanabilecek yöntemler aşağıda sıralanan altı başlık altında toplanmaktadır:

2.6.3.1. Eğitim ve haberleşme

Değişim konusunda yönetim çalışanları bilgilendirmediğinde, örgütün içinde dedikodular baş gösterir. Değişim hakkında asılsız olarak yayılan söylentiler, çalışanların süreçle ilgili kaygılarını artırabilir. Bu nedenle doğru ve yetersiz bilgilendirme yapılmalı, iletişim kanalları etkin ve işler tutulmalıdır. Bu sayede değişimle ilgili süreçler ve sonuçlar konusunda ortaya atılan korku ve söylentilerin önüne geçilebilir (2,7,15).

Burada özellikle değişim ajanına büyük rol düşmekte, çalışanları değişim konusunda bilinçlendirmeyi hedefleyen eğitim programları hazırlanması beklenmektedir. Böylelikle çalışanların akıllarında yer eden sorunlar azaltılabilmektedir (15).

2.6.3.2. Manüplasyon ve birlikte karar verme

“Manüplasyon”, var olan durumu olduğundan farklı yansıtarak, farklı algılamasını sağlamak olarak tanımlanabilir (2).

Birlikte karar vermede ise grubun desteğini almak ve değişimin karşısında olanları da değişime kazanmak mümkün olabilir (2,7).

2.6.3.3. Katılım

Çalışanların değişimin her aşamasında aktif olmaları ve etkin rol üstlenmeleri demektir. Değişimle ilgili kararlarda söz sahibi olan çalışanlar, değişimi sahiplenirler. Değişime direnci elimine etmede oldukça etkili bir yöntemdir (2).

2.6.3.4. Ödüllendirme

Çalışanlar arasında değişime yönelik direnç gelişmesini önlemede, başarılı olanların ve sürece katkı koyanların örgüt içinde pozisyon, statü, rol ve ücret anlamında ödüllendirilmeleri etkili olabilmektedir (15).

2.6.3.5. Kapalı ve açık zor kullanma

Zor kullanma, her ne kadar kullanılması arzu edilmeyen bir yol olsa da, dönem dönem değişime direnci önlemede tercih edilebilir. Bu yöntemde değişime direnen çalışanlara yaptırım uygulanması, işten çıkarılmaları gibi adımlar atılabilir (7,15).

2.6.3.6. Destekleme ve kolaylaştırma

Çalışanların bilgilendirilmeleri ve süreci anlamaları açısından desteklenmeleri önemlidir. Ancak zaman aldığı için her zaman tercih edilemeyebilir (2,7).

2.7. Sağlık Kurumlarında Değişim

İçinde bulunduğumuz çağda hemen her sektörde olduğu gibi sağlık hizmetlerinde de yaşanan rekabet ve gelişen teknoloji etkisiyle değişim her daim güncel ve elzem bir olgu olarak gündeme gelmektedir (7).

Türkiye’de hayata geçirilen “Sağlıkta Dönüşüm Programı” en önemli ve kapsamlı değişimlerden biri olarak örnek verilebilir (26).

Konu ile ilgili literatür ele alındığında, sağlık hizmetlerinin niteliğinin iyileştirilmesine yönelik yapılan çalışmaların, sağlık sistemlerindeki değişen ihtiyaçların, hizmetten yararlananların beklentilerinin artmasının etkisiyle değişimle ilgili başlıkların ve araştırmalarında daha sık yürütüldüğü görülmektedir. (5)

2.8. Sağlık Kurumlarında Çalışanların Değişime Yönelik Tutumları

Sağlık kurumlarında çalışan ve başta sorumluluk üstlenen sağlık profesyonelleri, değişim sürecinin her aşamasından olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu süreçler hayata geçirilirken sürecin nesnesi olmanın yanı sıra süreçte aktif rol alarak kendine güvenen ve becerikli bir değişim ajanı da olunabilir (7).

Burada sağlık bakım örgütlerinde yönetsel rollerde bulunanların kurumsal değişim uygulanırken başarılı ve etkili olmaları için tepe yönetimden destek almaları, tepe yönetim ile alt kademe çalışanlar arasında köprü görevi üstlenmeleri gerekir (7).

Literatür incelendiğinde, hekimlerin değişim sürecine daha fazla dirençli oldukları ifade edilmektedir. Karar almada aslında diğer sağlık profesyonellerinden çok daha fazla söz sahibi olmalarına karşın, yine de daha fazla direnç göstermeleri de oldukça dikkat çekici olarak yorumlanmaktadır (7).

Değişimin başarıya ulaşabilmesinde en önemli faktörlerden birinin çalışanların değişimi benimsemeleri olduğu belirtilmektedir. Bu noktada çalışanlar değişim konusunda kendilerine umut verecek güçlü liderlere gereksinim duyabilmektedirler. Bu nedenlerle sağlık bakım örgütlerinde değişim süreçlerinde görev alan yöneticilerin liderlik özelliği taşıyanlar arasından seçilmeleri önemlidir (9).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Bu çalışma, bir üniversite hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin değişime yönelik tutumlarını ve bu tutumlarda farklılığa neden olan kişisel ve mesleki özellikleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel olarak planlanmış ve yürütülmüştür.

3.2. Araştırma Soruları

- ✓ Çalışmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinde;
- ✓ Hekimlerin değişime karşı tutumları nasıldır?
- ✓ Hemşirelerin değişime karşı tutumları nasıldır?
- ✓ Hekimlerin ve hemşirelerin değişime karşı tutumları diğer kişisel ve mesleki özelliklerine göre değişmekte midir?

3.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma, Kocaeli ilinde kamuya bağlı üçüncü basamak, 727 yatak kapasiteli bir üniversite hastanesinde, 1 Ocak -1 Mart 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bahse konu hastanede Nisan 2012 tarihinden itibaren “Kalite Yönetim Birimi” kurularak “Sağlık Bakanlığı Hizmet Kalite Standartları (HKS)” temel ilkeleri doğrultusunda çalışmalara başlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Çalışma evrenini, Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde çalışan 596’sı hemşire ve 399’u hekim olmak üzere toplam 995 kişi oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklem hacmi, evrendeki kişi sayısının bilindiği durumda örneklem hacmini hesaplama ile ilişkili formül kullanılarak belirlenmiştir. Buna göre %90 güven aralığında çalışmaya alınması gerekli kişi sayısı 213 olarak hesaplanmıştır. Her iki meslek grubunun evrendeki oranı hesaplanarak örneklemin % 40’ını hekimlerin ve %60’ını hemşirelerin oluşturması planlanmıştır. Ayrıca kayıp veriler olabileceği hesap edilerek, örneklem sayısının %10’unun fazlasına ulaşılması planlanarak 1 Ocak -1 Mart 2019 tarihleri arasında kliniklerde 8-16 saatleri ve 16-08 saatleri arasında çalışan ve araştırmaya katılmaya gönüllü olan 160 hemşire ve 94 hekim örnekleme dahil edilmiştir. Toplam 254 anketten dört tanesi eksik doldurulduğu için analiz dışı bırakılmış, 92 hekim ve 158 hemşireden sağlanan verilerle toplam 250 hekim ve hemşire ile çalışma sonlandırılmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verilerinin toplanmasında, tanımlayıcı bilgi formunu ve Değişime Karşı Tutum Ölçeği'ni içeren bir anket (EK.1) kullanılmıştır.

3.5.1. Tanımlayıcı bilgi formu

Araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin yaşlarını, cinsiyetlerini, eğitim düzeylerini, pozisyonlarını, hemşire-hekim olarak çalışma sürelerini ve kurumda çalışma sürelerini, çalıştıkları birimi, gelir durumlarını, haftalık çalışma saatlerini, kurumda ve birimde çalışmaktan ve aldıkları ücretten memnun olup olmadıklarını değerlendirmek üzere hazırlanmış toplam 17 soru içeren bir formdur.

3.5.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği

Değişime Karşı Tutum Ölçeği 2005 yılında Seren tarafından geliştirilmiştir (6). Ölçek 29 maddeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Beş dereceli likert tipte hazırlanmış olan ölçeğin yapılan faktör analizleri sonucuna göre alt boyutları, “değişimde kurumsal politika” (12 madde), “değişimin sonuçları” (8 madde), “değişime direnç” (5 madde) ve “değişimde yönetim tarzı” (4 madde) olarak adlandırılmıştır.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği'nin, beş maddesi negatif, 24 maddesi pozitif anlam içermektedir. Pozitif maddeler 1-kesinlikle katılmıyorum, 2-katılmıyorum, 3-kararsızım, 4-katılıyorum, 5-tamamen katılıyorum, şeklinde puanlanırken, negatif ifadeler tersine çevrilerek puanlanmıştır. Olumsuz ifadelerin madde numaraları 13, 21, 22, 23 ve 24'tür. Ölçeğin toplam ham puanı 29-145 arasında değişmektedir. Analizler, orijinal ölçek çalışmasında önerildiği gibi ölçekten edinilen ham puanlar mutlak değer cinsinden 100'e çevrildikten sonra elde edilen değerler üzerinden yapılmıştır (5). Puan arttıkça değişime karşı tutum olumlulaşmakta puan azaldıkça, değişime karşı tutum olumsuzlaşmaktadır.

Ölçekte yer alan alt boyutlar, madde sayıları, alınabilecek minimum ve maksimum puanlar ve iç tutarlılık katsayıları Tablo 1'de verildiği gibidir.

Tablo 1. Değişime karşı tutum ölçeği ve alt boyutları ham puanları (n:250)

	Madde Numaraları	Madde Sayısı (n)	Minimum Puan	Maksimum Puan	İç Tutarlık Katsayısı (α)
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	1-29	29	29	145	,933
Değişimde kurumsal politika	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12	12	12	60	,938
Değişimin sonuçları	16,17,20,25,26,27,28,29	8	8	40	,903
Değişime direnç	13,15,21,22,23*	5	5	25	,567
Değişimde yönetim tarzı	14,18,19,24*	4	4	20	,573

*Koyu olarak belirtilen puanlar tersine çevrilir.

Ham puanın mutlak değer cinsinden 20-100 arası puana dönüştürülmesinde aşağıdaki formülden yararlanılmıştır.

$$\text{Bireyin ölçek puanı} = \frac{\text{Ölçekten Alınan Ham Puan}}{\text{Ölçek Maksimum Ham Puanı}} * 100$$

3.6. Verilerin Toplanması

Veriler, çalışmanın yapıldığı kurumda klinikler araştırmacı tarafından dolaşarak çalışmaya dahil olmak isteyen hekimlere ve hemşirelere anketlerin ulaştırılmasını takiben kendilerinin doldurmaları beklendikten sonra doldurulan formların toplanması şeklinde elde edilmiştir. Veri toplam işlemi yaklaşık 15 dakika sürmüştür.

3.7. Verilerin Analizi

Veriler bilgisayar ortamına aktarılmış, analizler yazılım programı kullanılarak yapılmıştır. Normal dağılıma uygunluk testi Kolmogorov-Smirnov Testi ile değerlendirilmiştir. Normal dağılıma uygunluk göstermeyen nümerik değişkenler medyan, kategorik değişkenler frekans (%) olarak verilmiştir. Gruplar arasındaki farklılık normal dağılıma sahip olmayan nümerik değişkenler için Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans Analizi ve Dunn's Post Hoc test ile, kategorik değişkenler için Pearson, Yates, Monte Carlo kıkare testi ile test edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılık analizi Cronbach Alfa Katsayısı ile hesaplanmıştır. İki yönlü hipotezlerin testinde $p < 0,05$ değeri istatistiksel önemlilik için yeterli kabul edilmiştir.

3.8. Etik Konular

Çalışmaya başlamadan önce çalışmada kullanılması planlanan Değişime Karşı Tutum Ölçeği'ni geliştiren Prof. Dr. Şeyda Seren İntepeler'den e-posta ile ölçek kullanım izni alınmıştır (Ek:3). Veri toplama işlemi öncesinde çalışmanın yürütüldüğü üniversite hastanesinin Etik Kurulundan (Ek:4) izin alınmıştır. Etik kurul onayı alındıktan sonra çalışmanın kliniklerde uygulanabilmesi için ilgili fakültenin dekanlığından ve başhekimliğinden izin alınmıştır (Ek:5). Son olarak çalışmaya katılmaya davet edilen hekimlere ve hemşirelere araştırma ile ilgili bilgi verilerek istedikleri zaman araştırmadan ayrılacakları iletilmiş ve rızası olmayanlar araştırma örneğine dahil edilmemiştir.

3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma bulguları, çalışmanın yapıldığı üniversite hastanesinde çalışmakta olan hekim ve hemşirelerle sınırlıdır.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilecek olup bulgular aşağıdaki sıra ile aktarılacaktır:

Hekim ve hemşirelerin tanıtıcı (kişisel ve mesleki özellikleri, memnuniyet durumları) özelliklerine ilişkin bulgular,

Hekim ve hemşirelerin kişisel özelliklerinin dağılımına yönelik bulgular,

Hekim ve hemşirelerin mesleki özelliklerinin dağılımına yönelik bulgular,

Hekim ve hemşirelerin memnuniyet durumlarının dağılımına yönelik bulgular,

Hekim ve hemşirelerin kişisel ve mesleki sayısal değişken özelliğindeki verilerine ait bulgular,

Ölçeğin örneklemedeki güvenilirliğine ilişkin bulgular,

Hekim ve hemşirelerin Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorlara ilişkin bulgular,

Hekim ve hemşirelerin Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların mesleki ve kişisel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular,

Ölçek ve alt boyutlarından elde edilen ölçümlerin kişisel özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular,

Ölçek ve alt boyutlarından elde edilen ölçümlerin mesleki özelliklere göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular,

Ölçek ve alt boyutlarından elde edilen ölçümlerin memnuniyet durumuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.

4.1 Katılımcıların Tanıtıcı (kişisel ve mesleki özellikleri, memnuniyet durumları) Özelliklerine İlişkin Bulgular

4.1.1. Hekim ve hemşirelerin kişisel özelliklerinin dağılımına yönelik bulgular

Katılımcıların kişisel özelliklerinin dağılımı Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Hekim ve hemşirelerin kişisel özellikleri (n: 250)

		Hekim (n*)	Hekim (%**)	Hemşire (n)	Hemşire (%)
Yaş Grubu	≤25 Yaş	9	9,8	51	32,3
	26-30 Yaş	65	70,7	25	15,8
	≥31 Yaş	18	19,6	82	51,9
Cinsiyet	Kadın	43	23,8	138	76,2
	Erkek	49	71	20	29,0
Medeni Durum	Evli	41	44,6	92	58,2
	Bekar	51	55,4	66	41,8
Çocuk Durumu	Var	15	16,3	77	48,7
	Yok	77	83,7	81	51,3
Gelir durumu	Giderinden Az	20	21,7	53	33,5
	Giderine Denk	43	46,8	93	58,9
	Giderinden Fazla	29	31,5	12	7,6
Eğitim Durumu	Lise	-	-	31	19,6
	Yüksek Okul	-	-	23	14,6
	Lisans	-	-	97	61,4
	Yüksek Lisans	-	-	7	4,4
	Doktora	-	-	-	-
	Tıpta Uzmanlık	92	100	-	-

*n=sayı, **%= yüzde

Tablo 2’de katılımcıların kişisel özellikleri incelendiğinde, hekimlerin daha çok 26-30 yaş grubunda (%70,7), erkek (%71), bekar (%55,4), çocuksuz (%83,7), gelirlerinin giderlerine denk olduğu (%46,8) ve eğitim durumlarının tıpta uzmanlık oldukları (%100) belirlenmiştir.

Aynı değişkenler hemşireler açısından incelendiğinde ise daha çok 31 yaş ve üzerinde (%51,9), kadın (%76,2), evli (%58,2), çocuksuz (%51,3), gelirlerinin giderlerine denk olduğu (%58,9) ve sıklıkla hemşirelik lisans programlarından (%61,4) mezun oldukları saptanmıştır.

4.1.2 Hekim ve hemşirelerin mesleki özelliklerinin dağılımına yönelik bulgular

Bu başlıkta Tablo 3'te katılımcıların mesleki özelliklerinin dağılımı yer almaktadır.

Tablo 3. Hekim ve hemşirelerin mesleki özellikleri (n: 250)

		Hekim (n*)	Hekim (%**)	Hemşire (n)	Hemşire (%)
Çalıştığı Pozisyon	Hemşire	-	-	149	94,3
	Yön. Hemşire	-	-	9	5,7
	Asistan Hekim	85	92,4	-	-
	Uzman Hekim	7	7,6	-	-
Kurum Süresi	≤36 Ay	8	8,7	34	21,5
	37-72 Ay	11	12	7	4,4
	≥73 Ay	73	79,3	117	74,1
Meslek Süresi	≤36 Ay	42	45,7	44	27,8
	37-72 Ay	37	40,2	23	14,6
	≥73 Ay	13	14,1	91	57,6
Haftalık Çalışma Süresi	≤40 Saat	6	6,5	138	87,3
	≥40 Saat	86	93,5	20	12,7
Birim	Dahili	57	62,0	77	48,7
	Cerrahi	26	28,3	29	18,4
	Özellikli Birim	9	9,7	52	32,9
Çalışma Şekli	Gündüz	9	9,8	51	32,3
	Vardiyalı	83	90,2	107	67,7

*n=sayı, **%= yüzde

Tablo 3'te katılımcıların mesleki özellikleri incelendiğinde, hekimlerin daha çok asistan hekim olarak (%92,4) çalıştıkları belirlenmiştir. Kurum deneyimlerinin sıklıkla altı yıl ve üzerinde (%79,3), mesleki deneyimlerinin 3 yıl ve altında (%45,7), haftalık çalışma

sürelerinin ise 40 saat üzerinde (%93,5) olduğu saptanmıştır. Sıklıkla dahili birimlerde (%62), ve vardiyalı (%90,2) olarak çalıştıkları bulunmuştur.

Aynı değişkenler hemşireler açısından incelendiğinde ise daha çok staf hemşire olarak (%94,3) çalıştıkları, hem kurumda (%74,1), hem de meslekte (%57,6) sıklıkla altı yıl ve üzerinde süredir çalıştıkları, haftalık çalışma sürelerinin 40 Saat (%87,3) ve altında olduğu bulunmuştur. Sıklıkla dahili birimlerde (%48,7) ve vardiyalı olarak (%67,7) çalıştıkları belirlenmiştir.

4.1.3 Hekim ve hemşirelerin memnuniyet durumlarının dağılımına yönelik bulgular

Katılımcıların memnuniyet durumlarının dağılımını Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Hekim ve hemşirelerin memnuniyet durumları (n:250)

		Hekim (n*)	Hekim (%**)	Hemşire (n)	Hemşire (%)
Kurum Memnuniyeti	Memnun Değil	14	15,2	26	16,5
	Kararsız	54	58,7	68	43,0
	Memnun	24	26,1	64	40,5
Birim Memnuniyeti	Memnun Değil	12	13,0	21	13,3
	Kararsız	42	45,7	40	25,3
	Memnun	38	41,3	97	61,4
Ücret Memnuniyeti	Memnun Değil	39	42,4	90	57,0
	Kararsız	33	35,9	49	31,0
	Memnun	20	21,7	19	12,0
Koşul Memnuniyeti	Memnun Değil	56	60,9	61	38,6
	Kararsız	27	29,3	59	37,3
	Memnun	9	9,8	38	24,1

*n=sayı, **%= yüzde

Tablo 4’de araştırmaya katılan hekim ve hemşirelerin kurumlarından, birimlerinden, ücretlerinden ve içinde çalıştıkları koşullardan memnuniyet durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde; hekimlerin çoğunlukla kurumlarından ve birimlerinden memnuniyet konusunda “kararsız” (%58,7; %45,7), ücretlerinden ve çalışma koşullarından ise sıklıkla memnun olmadıkları (%42,4; %60,9) belirlenmiştir.

Aynı tabloda hemşirelerin çoğunlukla kurumlarından ve birimlerinden “memnun” (%40,5; %61,4), ücretlerinden ve çalışma koşullarından ise memnun olmadıkları (%57; %38,6) bulunmuştur.

4.1.4. Hekim ve hemşirelerin kişisel ve mesleki sayısal değişken özelliğindeki verilerine ait bulgular

Katılımcıların kişisel ve mesleki sayısal değişken özelliğindeki verilerine ait tanımlayıcı bulgular Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5. Hekim ve hemşirelerin kişisel ve mesleki sayısal özelliklerine ilişkin ortalamaları (n:250)

	Hekim				Hemşire			
	Ortalama	S.Sapma*	Min.**	Max.***	Ortalama	S.Sapma	Min.	Max.
Yaş	28,75	3,53	24	50	30,57	7,13	19	49
Kurum Deneyimi	2,20	2,81	0,8	24,17	6,70	6,34	,08	23,08
Meslek Deneyimi	4,03	3,35	,25	25,25	8,39	6,81	,08	26
Çalışma Saati	74,95	29,63	5	160	41,51	4,53	40	72

*:Standart sapma, **Minimum, ***Maksimum

Tablo 5’te katılımcıların kişisel ve mesleki sayısal değişkenler açısından özellikleri incelendiğinde, hekimlerin yaş ortalamalarının $28,75 \pm 3,53$ yaş, kurum deneyimlerinin $2,20 \pm 2,81$ yıl mesleki deneyimlerinin $4,03 \pm 3,35$ yıl ve haftalık çalışma sürelerinin $74,95 \pm 29,63$ saat olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin ise yaş ortalamalarının $30,57 \pm 7,13$ yaş, kurum deneyimlerinin $6,70 \pm 6,34$ yıl, mesleki deneyimlerinin $8,39 \pm 6,81$ yıl ve haftalık çalışma sürelerinin $41,51 \pm 4,53$ saat olduğu belirlenmiştir.

4.2. Ölçeğin örneklemedeki güvenirliğine ilişkin bulgular

Tablo 6: Değişime karşı tutum ölçeği güvenirlilik katsayıları

Ölçek ve alt boyutları	n	Alfa
Değişimde kurumsal politika	12	,938
Değişimin sonuçları	8	,903
Değişime direnç	5	,567
Değişimde yönetim tarzı	4	,573
Değişime karşı tutum ölçeği	29	,933

Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısının alt boyutlarda ,567 ile ,938 arasında değiştiği, ölçek toplamında ise 0,933 olduğu bulunmuştur.

4.3. Hekim ve hemşirelerin Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skora ilişkin bulgular

Tablo 7. Değişime karşı tutum ölçeği ve alt boyut puan ortalamaları

Alt boyutlar ve ölçek	Hekimler		Hemşireler		Test ve p
	Ortalama	Ss.	Ortalama	Ss.	
Değişimde kurumsal politika	50,14	15,66	60,72	15,88	4,817 <,001***
Değişimin sonuçları	53,42	16,04	60,05	14,88	3,072 ,002**
Değişime direnç	67,17	12,15	63,9	12,26	2,207 ,027*
Değişimde yönetim tarzı	52,33	12,39	52,76	14,50	,287 ,774
Değişime karşı tutum ölçeği	54,29	11,54	59,98	12,31	3,462 ,001**

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,0001, ****Ss: Standart Sapma

Tablo 7’de katılımcıların değişime yönelik tutum ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları puan ortalamalarına yer verilmektedir. Buna göre hekimlerin ve hemşirelerin en

yüksek alt boyut puan ortalamalarını ‘değişime direnç’ alt boyutundan, en düşük puan ortalamalarını ise hekimlerde ‘değişimde kurumsal politika’ alt boyutundan, hemşirelerde ise ‘değişimde yönetim tarzı’ alt boyutundan aldıkları belirlenmiştir. Ölçekten ve alt boyutlardan alınan toplam skorlar meslek gruplarına göre bağımsız gruplarda Mann Whitney U testi ile karşılaştırıldığında, “değişimde kurumsal politika” alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde ($p<,0001$), değişimin sonuçları “alt boyutu” ile “değişime karşı tutum” ölçeği toplamında istatistiksel olarak ileri düzeyde ($p<,001$) ve değişime direnç alt boyutunda hekimler ve hemşirelerin skorları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulunmuştur ($p<,05$).

4.4. Katılımcıların Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların bağımsız değişkenlere göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Bu başlıkta katılımcıların Değişime İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların bağımsız değişkenlere göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgular, ilk olarak hekim grubu ardından hemşire grubu için ayrı ayrı sunulmaktadır.

4.4.1 Hekimlerin kişisel özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Tablo 8. Hekimlerin ölçek ve alt boyut skorlarının kişisel özelliklerine göre karşılaştırılması

Değişken	Kategori	Değişimde kurumsal politika		Değişimin sonuçları		Değişime direnç		Değişimde yönetim tarzı		Değişime karşı tutum ölçeği	
		Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
Yaş grubu	≤25 Yaş	45,00	17,18	49,72	18,43	63,56	14,20	47,78	19,86	49,89	12,26
	26-30 Yaş	49,69	15,48	53,96	15,80	67,75	12,39	52,00	10,75	54,30	11,28
	≥31 Yaş	54,35	15,47	53,33	16,43	66,89	10,43	55,83	13,31	56,44	12,15
Test ve anlamlılık		KW:2,759 ,252		KW:1,588 ,745		KW:1,253 ,881		KW:1,910 ,385		KW:1,987 ,369	
Cinsiyet	Kadın	50,12	16,12	54,59	15,93	66,70	12,88	50,70	13,12	54,29	11,99
	Erkek	50,17	15,42	52,40	16,23	67,59	11,58	53,78	11,66	54,29	11,25
Test ve anlamlılık		z:1,125 ,900		z:1,722 ,471		z:1,799 ,424		z:1,144 ,297		z:1,059 ,953	
Medeni durum	Evli	52,07	13,39	53,72	14,38	65,17	12,53	53,54	11,85	54,99	10,60
	Bekar	48,59	17,25	53,19	17,40	68,78	11,70	51,37	12,85	53,73	12,32
Test ve anlamlılık		z:1,238 ,216		z:1,126 ,900		z:1,387 ,165		z:1,675 ,500		z:1,747 ,455	
Çocuk durumu	Var	57,22	15,91	55,83	13,68	70,67	15,24	57,00	14,98	59,13	11,43
	Yok	48,77	15,34	52,95	16,50	66,49	11,44	51,43	11,72	53,35	11,40
Test ve anlamlılık		z:2,053 ,031*		z:1,561 ,574		z:1,069 ,285		z:1,469 ,142		z:1,840 ,066	
Gelir durumu	Giderinden Az ^a	43,17	15,76	46,63	17,65	67,60	15,68	47,00	13,12	48,86	10,43
	Giderine Denk ^b	49,26	15,48	52,85	16,25	68,00	12,00	52,09	10,59	53,87	11,63
	Giderinden Fazla ^c	56,26	13,94	58,97	12,79	65,66	9,65	56,38	13,29	58,64	10,73
Test ve anlamlılık		KW:7,244 ,027*		KW:6,178 ,046*		KW:1,004 ,605		KW:5,176 ,075		KW:8,075 ,018*	
		a<c		a<c						a<c	

*p<0,05

Tablo 8’de hekimlerin değişime yönelik tutum ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının kişisel değişkenlere göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur($p>0,05$). Çocuk sahibi olma durumuna göre yapılan karşılaştırmalarında, sadece “Değişimde kurumsal politika” alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), çocuk sahibi olan hekimlerin bu alt boyutta olmayanlardan daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

Gelir durumuna göre yapılan karşılaştırmada ise “değişimde kurumsal politika” ve “değişimin sonuçları” alt boyutları ile “değişime karşı tutum ölçeği” toplam puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu bulunmuştur($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan ileri analiz sonucunda, gelirleri giderlerinden az olanların, gelirleri giderlerinden fazla olanlara oranla istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları saptanmıştır.

4.4.2. Hemşirelerin kişisel özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Tablo 9. Hemşirelerin ölçek ve alt boyut skorlarının kişisel özelliklerine göre karşılaştırılması (n:250)

Değişken	Kategori	Değişimde kurumsal politika		Değişimin sonuçları		Değişime direnç		Değişimde yönetim tarzı		Değişime karşı tutum ölçeği	
		Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
Yaş grubu	≤25 Yaş ^a	65,49	13,30	62,99	13,35	66,51	11,08	68,92	12,26	64,07	10,64
	26-30 Yaş ^b	55,13	13,38	54,70	13,39	60,80	7,75	50,40	10,30	55,34	9,43
	≥31 Yaş ^c	59,45	17,35	59,85	15,86	63,22	13,78	49,63	15,75	58,86	13,39
Test ve anlamlılık		KW:8,96 ,011* a>b		KW:7,67 ,022* a>b		KW:4,40 ,111		KW:12,80 ,002** a>c		KW:11,86 ,003** a>b,c	
Cinsiyet	Kadın	60,41	15,74	60,27	13,75	63,83	12,21	52,43	14,08	59,86	11,87
	Erkek	62,83	17,07	58,50	21,53	64,40	12,91	55,00	17,40	60,83	15,38
Test ve anlamlılık		z:;440 ,660		z:;094 ,925		z:;421 ,674		z:;942 ,346		z:;233 ,816	
Medeni durum	Evli	59,58	16,38	58,70	15,56	62,35	13,30	49,84	15,05	58,47	12,76
	Bekar	62,30	15,14	61,93	13,77	66,06	10,34	56,82	12,73	62,09	11,43
Test ve anlamlılık		z:;1,09 ,276		z:;1,65 ,097		z:;1,76 ,078		z:;2,91 ,004**		z:;2,04 ,041*	
Çocuk durumu	Var	59,33	17,28	58,25	16,36	62,39	13,71	49,42	15,85	58,19	13,48
	Yok	62,04	14,41	61,76	13,18	65,33	10,58	55,93	12,38	61,69	10,90
Test ve anlamlılık		z:;977 ,329		z:;1,72 ,085		z:;1,055 ,292		z:;2,753 ,006**		z:;2,01 ,044*	
Gelir durumu	Giderinden Az ^a	52,67	17,20	56,51	15,36	60,23	12,41	46,04	13,98	54,12	12,28
	Giderine Denk ^b	64,68	13,59	62,12	14,04	65,68	11,71	56,24	13,18	62,98	10,90
	Giderinden Fazla ^c	65,56	13,68	59,58	17,25	66,33	13,04	55,42	17,25	62,64	14,43
Test ve anlamlılık		KW:20,18 <,001*** a<b,c		KW:6,09 ,048* a<b		KW:4,45 ,108		KW:19,16 <,001*** a<b		KW:20,52 <,001*** a<b,c	

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

Tablo 9’da hemşirelerin değişime karşı tutum ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının kişisel değişkenlerine göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Sadece cinsiyet ile gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Yaş grubuna göre yapılan karşılaştırmalarında “Değişimde kurumsal politika”, “Değişimin sonuçları”, “Değişimde yönetim tarzı” ve “Değişime Karşı Tutum Ölçeği” toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlenmiştir ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan ileri analiz sonucunda “Değişimde kurumsal politika”, “Değişimin sonuçları” alt boyutlarında 25 yaş ve altındakilerin 26-30 yaş grubundakilerden, “Değişimde yönetim tarzı” alt boyutunda, 25 ve altı yaş grubundakilerin 31 ve üzeri yaş grubundakilerden, “Değişime karşı tutum ölçeği” toplamında ise yine 25 ve altı yaş grubundakilerin diğerlerinden istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek skor aldıkları saptanmıştır.

Hemşirelerin medeni durumlarına ve çocuk sahibi olma durumlarına göre yapılan karşılaştırmalarda her iki değişken içinde “Değişimde yönetim tarzı” alt boyutu ile “Değişime Karşı Tutum Ölçeği” toplam puanlarında gruplar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ve anlamlı farklılıklar olduğu ($p<0,01$; $p<0,05$), her iki başlıkta da bekarların evlilere, çocuğu olmayanların da olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek skor aldıkları belirlenmiştir.

Gelir durumuna göre yapılan karşılaştırmalarında, “Değişimin sonuçları” alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$), “Değişimde kurumsal politika”, “Değişimde yönetim tarzı” ve “Değişime Karşı Tutum Ölçeği” toplamında çok ileri düzeyde anlamlı fark olduğu ($p<0,001$) belirlenmiştir. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan ileri analiz sonucunda “Değişimin sonuçları” ve “Değişimde yönetim tarzı” alt boyutlarında geliri giderine göre az olanların, geliri giderine denk olanlardan, “Değişimde kurumsal politika” ve “Değişime Karşı Tutum Ölçeği” toplamında ise geliri giderinden az olanların hem geliri giderine denk hem de fazla olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

4.4.3. Hekimlerin memnuniyet özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Tablo 10. Hekimlerin ölçek ve alt boyut skorlarının kurumdan, birimden, ücretten ve çalışma koşullarından memnuniyet durumlarına göre karşılaştırılması

Değişken	Kategori	Değişimde kurumsal politika		Değişimin sonuçları		Değişime direnç		Değişimde yönetim tarzı		Değişime karşı tutum ölçeği	
		Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
Kurum memnuniyeti	Memnun değilim	33,33	13,19	37,14	16,78	74,00	12,62	43,57	9,69	42,81	9,36
	Kararsızım	50,68	13,48	53,98	14,96	64,96	12,72	50,65	12,17	54,05	10,19
	Memnunum	58,75	14,26	61,67	10,52	68,17	8,94	61,25	8,75	61,52	10,14
Test ve anlamlılık		KW:21,37 < ,001*** a<b,c		KW:12,45 < ,001*** a<b,c		KW:6,54 ,038* a>b		KW:24,18 < ,001*** c>a,b		KW:23,52 < ,001*** a<b<c	
Birim memnuniyeti	Memnun değilim	35,83	17,87	40,83	21,98	74,00	17,10	41,67	9,37	44,60	13,69
	Kararsızım	47,42	13,12	51,37	14,76	64,57	12,48	48,57	11,60	51,63	9,84
	Memnunum	57,68	13,58	59,67	12,32	67,89	8,94	59,87	9,55	60,29	9,43
Test ve anlamlılık		KW:19,80 < ,001*** c>a,b		KW:11,48 ,003** c>a		KW:5,15 ,076		KW:29,82 < ,001*** c>a,b		KW:22,12 < ,001*** c>a,b	
Ücret memnuniyeti	Memnun değilim	44,15	15,93	48,40	19,34	68,82	13,80	49,10	12,72	50,26	12,14
	Kararsızım	55,40	12,77	55,83	13,16	67,39	11,01	53,94	11,64	57,39	9,79
	Memnunum	53,17	16,18	59,25	9,74	63,80	10,13	56,00	11,99	57,03	11,11
Test ve anlamlılık		KW:9,86 ,007** a<b		KW:5,03 ,081		KW:2,40 ,301		KW:5,54 ,063		KW:8,87 ,012* a<b	
Çalışma koşulları memnuniyeti	Memnun değilim	45,45	14,33	50,98	16,76	67,50	11,82	49,55	11,41	51,34	10,32
	Kararsızım	54,57	14,37	54,54	14,21	65,48	14,04	53,52	12,07	56,30	11,40
	Memnunum	66,11	14,14	65,28	11,69	70,22	7,51	66,11	10,24	66,59	10,80
Test ve anlamlılık		KW:16,52 < ,001*** a<b,c		KW:6,48 ,039* a<c		KW: ,94 ,622		KW:14,85 ,001** a<c		KW:13,93 ,001** a<c	

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

Tablo 10’da hekimlerin değişime karşı tutum ölçęinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının kurumdan, birimden, aldıkları ücretten ve çalışma koşullarından memnuniyet durumlarına göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Kurumdan memnuniyet değişkenine göre “değişime direnç” alt boyutundan alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$), diğer alt boyutlarda ve ölçek toplamında ise çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,001$) farklar olduğu belirlenmiştir. Yapılan ileri analiz sonucunda “değişimde kurumsal politika”, “değişimin sonuçları” ve ölçek toplamında memnun olmayanların, memnun olanlardan ve kararsızlardan, “değişimin direnç” memnun olmayanların kararsızlardan anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

Birimden memnuniyet değişkenine göre “değişimin sonuçları” alt boyutundan alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$), “değişime direnç” haricindeki diğer alt boyutlarda ve ölçek toplamında ise çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,001$) farklar olduğu saptanmıştır. Yapılan ileri analiz sonucunda “değişimde kurumsal politika” ve “değişimin sonuçları alt boyutları” nda memnun olmayanların kararsız ve memnun olanlardan, “değişimde yönetim tarzı” alt boyutunda memnun olanların memnun olmayan ve kararsız olanlardan ve ölçek toplamında memnun olmayanların hem kararsız olanlardan hem de memnun olanlardan, kararsız olanların da memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek skor aldıkları belirlenmiştir.

Ücretten memnuniyet değişkenine göre “değişimde kurumsal politika” alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$), ölçek toplamında ise anlamlı farklar olduğu saptanmıştır ($p<0,05$). Yapılan ileri analiz sonucunda her iki başlıkta da memnun olmayanların, kararsızlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

Çalışma koşullarından memnuniyet değişkenine göre “değişimde kurumsal politikalar” alt boyutundan alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,001$), “değişimin sonuçları” alt boyutunda anlamlı ($p<0,05$), “değişimde yönetim tarzı” ve ölçek toplamında ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$) farklar olduğu saptanmıştır. Yapılan ileri analiz sonucunda “değişimde kurumsal politika” dışındaki alt boyutlarda ve ölçek toplamında memnun olmayanların, memnun olanlardan düşük skor aldıkları, “değişimde kurumsal

politika” alt boyutunda ise memnun olmayanların, hem kararsızlardan, hem de memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

4.6. Hemşirelerin memnuniyet özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Tablo 11. Hemşirelerin ölçek ve alt boyut skorlarının kurumdan, birimden, ücretten ve koşuldan memnuniyet durumlarına göre karşılaştırılması (n:250)

Değişken	Kategori	Değişimde kurumsal politika		Değişimin sonuçları		Değişime direnç		Değişimde yönetim tarzı		Değişime karşı tutum ölçeği	
		Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
Kurum memnuniyeti	Memnun değilim	46,47	14,77	51,63	17,28	59,23	13,15	44,04	14,28	49,76	10,23
	Kararsızım	58,92	14,39	58,24	14,06	62,41	11,25	49,34	13,60	58,01	11,18
	Memnunum	68,41	13,20	68,39	12,69	67,38	12,14	59,92	12,26	66,23	10,79
Test ve anlamlılık		KW:38,65 < ,001*** a<b<c		KW:21,93 < ,001*** a,b<c		KW:10,46 ,005** a,b<c		KW:31,15 < ,001*** a,b<c		KW:40,13 < ,001*** a<b<c	
Birim memnuniyeti	Memnun değilim	48,65	14,78	55,24	16,47	59,62	11,24	48,33	16,98	52,32	11,65
	Kararsızım	58,63	15,33	60,06	14,59	63,00	9,53	52,88	14,27	58,98	11,72
	Memnunum	64,19	15,02	61,08	14,59	65,20	13,28	53,66	14,00	62,05	12,09
Test ve anlamlılık		KW:18,87 < ,001*** a<c		KW:4,20 ,122		KW:4,29 ,117		KW:3,12 ,200		KW:13,18 ,001** a<c	
Ücret memnuniyeti	Memnun değilim	57,07	16,12	57,44	15,57	62,71	12,43	48,89	14,12	57,02	12,00
	Kararsızım	64,49	13,45	62,81	13,19	66,20	10,43	56,63	12,93	63,24	11,25
	Memnunum	68,25	16,37	65,26	13,56	63,58	15,31	61,05	14,68	65,63	12,93
Test ve anlamlılık		KW:10,41 ,005** a<b,c		KW:6,05 ,050		KW:4,34 ,114		KW:15,41 < ,001*** a<b,c		KW:11,75 ,003** a<b,c	
Çalışma koşulları memnuniyeti	Memnun değilim	52,02	15,46	53,81	16,19	60,07	12,38	46,23	14,28	53,10	11,21
	Kararsızım	61,89	12,98	61,31	11,40	63,53	9,83	54,15	12,67	60,95	9,97
	Memnunum	72,85	11,85	68,09	13,30	70,63	12,90	61,05	12,90	69,53	10,52
Test ve anlamlılık		KW:40,08 < ,001*** a<b<c		KW:24,05 < ,001*** a<b,c		KW:19,87 < ,001*** a,b<c		KW:26,15 < ,001*** a<b,c		KW:44,20 < ,001*** a<b<c	

p<0,01, *p<0,001

Tablo 11’de hemşirelerin değişime karşı tutum ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının kurumdan, birimden, aldıkları ücretten ve çalışma koşullarından memnuniyet durumlarına göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Kurumdan memnuniyet değişkenine göre “değişime direnç” alt boyutundan alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$), diğer alt boyutlarda ve ölçek toplamında ise çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,001$) farklar olduğu belirlenmiştir. Yapılan ileri analiz sonucunda “değişimde kurumsal politika” alt boyutu ve ölçek toplamında memnun olmayanların, hem kararsız olanlardan, hem de memnun olanlardan, kararsız olanların da memnun olanlardan istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda memnun olmayanların ve kararsızların memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları bulunmuştur.

Birimden memnuniyet değişkenine göre “değişimde kurumsal politika” alt boyutu ve ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı fark olduğu saptanmıştır ($p<0,001$). Yapılan ileri analiz sonucunda memnun olmayanların, memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

Ücretten memnuniyet değişkenine göre “değişimde kurumsal politika” ve ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$), “değişimde yönetim tarzı” alt boyutunda ise çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,001$) farklar olduğu saptanmıştır. Yapılan ileri analiz sonucunda her üç başlıkta da memnun olmayanların, kararsızlardan ve memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

Çalışma koşullarından memnuniyet değişkenine göre tüm alt boyutlarda ve ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,001$) farklar olduğu saptanmıştır. Yapılan ileri analiz sonucunda “değişimde kurumsal politika” alt boyut ve ölçek toplamında memnun olmayanların, hem kararsızlardan, hem de memnun olanlardan, kararsızların da memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir. “Değişime direnç” alt boyutunda memnun olmayanların ve kararsızların, memnun olanlardan, diğer iki alt boyutta ise memnun olmayanların kararsızlardan ve memnun olanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

“Değişimin sonuçları” ve “değişimde yönetim tarzı” alt boyutlarında ise memnun olmayanların, kararsız ve memnun olanlardan düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

4.7. Hekimlerin mesleki özelliklerine göre Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Tablo 12. Hekimlerin ölçek ve alt boyut skorlarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılması

Değişken	Kategori	Değişimde kurumsal politika		Değişimin sonuçları		Değişime direnç		Değişimde yönetim tarzı		Değişime karşı tutum ölçeği	
		Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
Pozisyon	Asistan	49,27	15,90	52,97	16,50	67,34	12,25	51,71	12,53	53,74	11,75
	Uzman	61,94	5,91	58,33	7,85	64,67	12,50	59,17	8,01	61,03	6,21
Test ve anlamlılık		z:2,05 ,040*		z: ,553 ,580		z: ,145 ,885		z:1,762 ,078		z:1,720 ,085	
	Dahili ^a	50,96	15,67	55,75	15,35	66,25	11,78	53,33	12,69	55,25	11,81
Çalıştığı birim	Cerrahi ^b	48,14	14,77	49,90	16,99	69,54	12,75	49,62	11,13	52,52	10,16
	Özellikli ^c	50,74	19,28	48,89	16,54	66,22	13,13	53,89	14,09	53,33	14,05
Test ve anlamlılık		KW: ,624 ,732		KW:4,43 ,109		KW:1,52 ,466		KW:2,62 ,269		KW:1,43 ,489	
	≤3 yıl ^a	56,29	8,16	51,87	15,79	59,37	10,32	65,00	11,85	52,50	14,63
Kurumda Çalışma Süresi	4-6 yıl ^b	58,30	14,40	56,06	19,75	56,81	21,06	69,09	15,70	54,54	7,89
	≥7 yıl ^c	53,46	11,37	49,06	14,99	52,26	15,69	67,12	11,72	51,98	12,79
Test ve anlamlılık		KW:2,13 ,344		KW:3,07 ,214		KW:1,74 ,418		KW: ,703 ,704		KW: ,972 ,615	
	≤3 yıl ^a	53,87	11,58	49,00	16,07	54,46	16,61	66,28	12,62	51,78	11,72
Meslekte Çalışma Süresi	4-6 yıl ^b	54,20	11,88	50,36	15,42	52,36	16,24	68,43	12,06	51,62	13,17
	≥7 yıl ^c	55,86	11,14	53,20	15,78	53,07	14,47	66,46	11,37	56,15	12,44
Test ve anlamlılık		KW: ,532 ,767		KW:1,05 ,592		KW: ,637 ,727		KW: ,519 ,771		KW:1,34 ,509	
Haftalık Çalışma Süresi	≤40 saat	63,10	7,83	63,05	6,27	62,91	11,77	66,00	16,34	60,00	11,40
	>40 saat	53,67	11,53	49,24	15,74	52,76	16,14	67,25	11,92	51,80	12,34
Test ve anlamlılık		z: 2,01 ,044*		z: 2,35 ,019*		z: 1,27 ,202		z: ,008 ,994		z: 1,55 ,119	
Çalışma Şekli	Gündüz	62,04	6,55	62,22	9,31	68,00	12,49	60,56	11,02	62,91	6,41
	Gece	48,86	15,84	52,47	16,36	67,08	12,18	51,45	12,26	53,35	11,61
Test ve anlamlılık		z: 2,63 ,008**		z: 1,67 ,094		z: ,503 ,615		z: 2,13 ,032*		z: 2,63 ,008**	

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 12’de hekimlerin değişime karşı tutum ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Pozisyon değişkenine göre sadece “Değişimde kurumsal politika” alt boyutundan alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) fark olduğu, bu alt boyutta asistan hekimlerin uzmanlardan daha düşük skor aldıkları, diğer alt boyutlarda ve ölçek toplamında ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Çalıştığı birim ile kurumda ve meslekte çalışma süreleri değişkenlerine göre yapılan karşılaştırmalarda alt boyutlarda ve ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur ($p>0,05$).

Haftalık çalışma süresi değişkenine göre “değişimde kurumsal politika” ve “Değişimin sonuçları” alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) fark olduğu, 40 saatin üzerinde çalışanların, 40 saat ve altında çalışanlardan daha düşük skor aldıkları, diğer alt boyutlarda ve ölçek toplamında ise istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Çalışma şekli değişkenine göre “değişimde kurumsal politika” alt boyutu ile ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$), “değişimde yönetim tarzı” alt boyutunda ise anlamlı ($p<0,05$) farklar olduğu, her üç grupta da gece, çalışanların gündüz çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

4.8. Hemşirelerin mesleki özelliklerine göre Değişime İlişkin Tutum Ölçeğinden aldıkları skorların karşılaştırılmasından elde edilen bulgular

Tablo 13. Hemşirelerin ölçek ve alt boyut skorlarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılması (n:250)

Değişken	Kategori	Değişimde kurumsal politika		Değişimin sonuçları		Değişime direnç		Değişimde yönetim tarzı		Değişime karşı tutum ölçeği	
		Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.	Ort.	Ss.
Eğitim Durumu	Lise	64,40	14,28	61,45	15,84	65,16	9,75	56,12	14,47	62,58	11,26
	Ön Lisans	63,55	19,67	64,13	18,64	69,56	14,55	55,86	16,55	63,68	14,96
	Lisans	59,14	14,92	58,45	13,66	62,22	12,28	51,08	13,52	58,37	11,57
	Yüksek Lisans	56,90	20,89	62,50	12,24	62,85	9,15	50,71	19,45	58,62	15,32
Test Anlamlılık		KW:4,28 ,232		KW:3,37 ,337		KW:4,02 ,259		KW: 7,31 ,062		KW:2,73 ,435	
Pozisyon	Yönetici hemşire	68,14	17,12	69,72	13,83	68,88	10,72	61,66	16,39	67,81	12,76
	Hemşire	60,26	15,75	59,46	14,77	63,59	12,30	52,21	14,26	59,50	12,16
Test ve anlamlılık		z: 2,05 ,040*		z: 1,57 ,115		z: 2,14 ,032*		z: 1,19 ,233		z: 1,97 ,048*	
Çalıştığı birim	Dahili ^a	63,59	14,61	61,95	15,13	66,29	9,94	56,75	13,20	62,66	11,49
	Cerrahi ^b	60,86	17,52	61,47	15,55	62,34	12,98	53,45	16,32	60,26	13,81
	Özellikli ^c	56,38	16,06	56,44	13,69	61,23	14,34	46,44	13,30	55,86	11,72
Test ve anlamlılık		KW:6,05 ,049*		KW:8,45 ,015*		KW:4,54 ,103		KW:14,93 ,001**		KW:10,61 ,005**	
		a>c		a>c				a>c		a>c	
Kurumda Çalışma Süresi	≤3 yıl ^a	67,54	13,16	65,29	11,00	67,41	11,31	60,88	12,33	65,98	10,05
	4-6 yıl ^b	57,61	9,42	62,14	3,03	60,00	5,65	52,85	6,98	58,62	5,22
	≥7 yıl ^c	58,91	16,42	58,39	15,92	63,11	12,65	50,38	14,62	58,32	12,71
Test ve anlamlılık		KW:10,72 ,005**		KW:7,72 ,021*		KW:5,59 ,061		KW:4,85 ,088		KW:13,47 ,001**	
		a>c		a>c						a>c	
Meslekte Çalışma Süresi	≤3 yıl ^a	65,22	12,77	63,06	11,43	67,72	10,40	59,54	10,71	64,27	9,65
	4-6 yıl ^b	58,62	18,28	58,15	20,42	61,04	11,13	52,17	17,17	58,02	15,41
	≥7 yıl ^c	59,06	16,32	59,06	14,67	62,76	13,01	49,61	14,39	58,40	12,21
Test ve anlamlılık		KW:9,60 ,008**		KW:5,56 ,062		KW:4,24 ,120		KW:6,16 ,050		KW:14,54 ,001**	
		a>b,c								a>c	
Haftalık Çalışma Süresi	≤40 saat	60,49	16,20	60,05	15,22	64,08	12,70	52,68	14,87	59,91	12,64
	>40 saat	62,25	13,71	60,00	12,51	62,60	8,63	53,25	11,95	60,44	9,94
Test ve anlamlılık		z: ,408 ,683		z: ,539 ,590		z: ,110 ,912		z: ,672 ,502		z: ,063 ,950	
Çalışma Şekli	Gündüz	63,56	15,70	63,38	13,61	66,75	10,84	54,90	14,88	62,87	11,91
	Gece	59,36	15,86	58,46	15,25	62,54	12,70	51,73	14,28	58,61	12,32
Test ve anlamlılık		z: 1,51 ,131		z: 1,77 ,076		z: 1,75 ,080		z: 1,33 ,183		z: 1,96 ,049*	

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 13’de hemşirelerin değişime karşı tutum ölçeğinden ve alt boyutlarından aldıkları toplam puan ortalamalarının mesleki özelliklerine göre karşılaştırılmasından elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

Eğitim durumuna göre, ölçek alt boyutları ve toplam puan arasında istatistiksel olarak anlamlı fark saptanmamıştır ($p>0,05$).

Pozisyon değişkenine göre “değişimde kurumsal politika”, “değişime direnç” alt boyutlarından ve ölçek toplamından alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) fark olduğu, tüm gruplarda staf olarak çalışan hemşirelerin yönetici hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

Çalıştığı birim değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda, “değişime direnç” alt boyutu dışındaki alt boyutlarda ve ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve çok ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$) farklar olduğu, yapılan ileri analiz sonucunda tüm gruplarda dahili birimlerde çalışan hemşirelerin özellikli birimlerde çalışan hemşirelerden istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek skor aldıkları saptanmıştır.

Kurumda çalışma süresi değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda “değişimde kurumsal politika”, “değişimin sonuçları” alt boyutlarından ve ölçek toplamından alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) ve ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$) farklar olduğu, yapılan ileri analiz sonucunda tüm gruplarda 3 yıl ve altında çalışanların kurumda 7 yıl ve üzerinde süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek skor aldıkları saptanmıştır.

Meslekte çalışma süresi değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda “Değişimde kurumsal politika” alt boyutundan ve ölçek toplamından alınan skorlarda gruplar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı ($p<0,01$) farklar olduğu, yapılan ileri analiz sonucunda “Değişimde kurumsal politika” alt boyutunda 3 yıl ve altında çalışanların diğer gruplardan, ölçek toplamında ise 3 yıl ve altında çalışanların kurumda 7 yıl ve üzerinde süredir çalışanlardan istatistiksel olarak anlamlı farkla daha yüksek skor aldıkları bulunmuştur.

Haftalık çalışma süresi değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).

Çalışma şekli değişkenine göre yapılan karşılaştırmalarda ise sadece ölçek toplamında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu ($p<0,05$), gece çalışanların gündüz çalışanlara göre istatistiksel olarak anlamlı farkla daha düşük skor aldıkları belirlenmiştir.

5.TARTIŞMA

Bu kısımda araştırma sonucu elde edilen bulgular ile aynı konu ile ilgili yapılan diğer araştırma sonuçları karşılaştırılarak tartışılmış ve değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Bu araştırma, hekimlerin ve hemşirelerin değişime yönelik tutumlarını ve tutumları etkileyen sosyo-demografik, mesleki ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla planlanmıştır. Bu bölümde elde edilen bulgular iki ana başlık altında tartışıldı bunlar;

-Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulguların Tartışılması

-Hekimlerin ve Hemşirelerin Önemli Sosyo-demografik, memnuniyet, mesleki özellikleri ve değişime karşı tutum ölçeği puanlarına göre tartışılması

5.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) Puanlarına İlişkin Bulguların İncelenmesi

Araştırmada, hekimlerin DKTÖ toplam puan ortalamasının $54,29 \pm 11,54$ olduğu saptandı (Tablo 7). Hemşirelerin DKTÖ toplam puan ortalamasının $59,98 \pm 12,31$ olduğu saptandı (Tablo 7). Seren'in (2005) yaptığı araştırmada hemşirelerin DKTÖ toplam puan ortalamaları 20 ile 100 arasında $64,13 \pm 13,12$ olduğu, Uzun'un (2008) yaptığı çalışma da ise DKTÖ toplam puan ortalamalarını $87,00 \pm 15,75$ olduğu saptanmıştır. Dolayısı ile bu çalışmada elde edilen ortalama skorlar önceki çalışmalardan daha düşük bulunmuştur. Seren'in çalışması henüz 2005 yılında kalite belgesi almış hastanelerde yapıldığı için değişim tutumu çalışanlarda bu çalışmadakine göre daha olumlu çıkmış olabilir (5,6).

Altındış ve arkadaşlarının (2011) yapmış olduğu çalışmada sağlık profesyonellerinin direnç algısında meslek gruplarına bağlı olarak bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılık hekimlerin hemşirelerden, teknisyenlerden ve diğer meslek gruplarından daha az direnç algısına sahip olduğu şeklindedir. Bu sonuç hekimlerin pozisyonları itibariyle değişimle ilgili daha fazla bilgi sahibi olmalarından ve değişimi başlatan ve sürdüren grup içerisinde aktif rol almalarından kaynaklanmış olabilir şeklinde yorumlanmıştır. Bu sonuç bizim çalışmamızda da benzer şekilde bulunmuş, gene tutum puanları açısından hemşireler daha olumlu tutum puanını sahipken sadece direnç alt boyutunda hekimlerin daha iyi tutum puanına sahip olduğu belirlenmiştir. Nitekim diğer çalışmada da hekimlerin değişime yönelik tutum hemşirelere göre direnç dışındaki başlıklarda daha düşük bulunmuştur (27).

DKTÖ alt boyutları incelendiğinde, hekimlerin ve hemşirelerin en yüksek alt boyut puan ortalamalarını ‘değişime direnç’ alt boyutundan en düşük puan ortalamalarını ise hekimlerde ‘değişimde kurumsal politika’ alt boyutundan, hemşirelerde ise ‘değişimde yönetim tarzı’ alt boyutundan aldıkları görülmektedir (Tablo: 7). Koç (2014) yapmış olduğu çalışmada hem hekimler hem de hemşireler aslında değişime direnmemekte olduğu, ancak izlenen politikalardan ve değişimin yönetiminden kaynaklanan nedenlerle değişime yönelik tutumları olumsuzlaşmakta ve bunun da değişimle ilgili olarak üzerinde sıklıkla durulan değişimin doğru yönetilmesinin ve anlatılmasının çalışanların değişimi benimsemesinde ne denli önemli olduğuna dikkat çekmektedir (15).

Uzun (2008) yapmış olduğu çalışmada tıp fakültesinde çalışan hemşirelerin değişime karşı tutumlarının daha olumlu, eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin tıp fakültesinde çalışan hemşirelere göre değişime karşı tutumlarının daha olumsuz olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışma da bir üniversite hastanesinde yapılmış ancak farklı olarak hemşirelerin değişime yönelik tutumları Uzun’un çalışma bulgularına göre daha olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Burada, arada geçen 11 yıl da üniversite hastanelerinin yaşadığı tecrübeler neticesinde çalışanların değişime yönelik tutumları etkilenmiş olabilir (5).

Fener (2005) yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin çalışma yıllarının değişimi algılamalarını etkilediğini göstermiştir (28). Bu çalışmada da kurumda daha kısa süredir çalışan hemşirelerin değişime karşı tutumlarının daha olumlu olduğu bulunmuştur (Tablo 13). Kurum deneyimi daha uzun olan çalışanlar geçmiş olumsuz deneyimleri ve süreçte tanıdık oldukları olumsuz değişimlerde etkilenmiş olabilirler.

5.2. Hekimlerin Kişisel Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Hekimlerin gelir durumlarına göre değişime karşı tutumları incelendiğinde, gelirlerinin giderlerinden fazla algılayan hekimlerin değişime tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir (Tablo:8).

Kumaş ve arkadaşlarının (2007) yapmış olduğu çalışmada, hekimlerin algıladıkları temel iki problem alanı ekonomik ve çalışma koşullarına ilişkindir. Yetersiz sayıda çalışan hekimlerin çalışma sürelerinin fazla olmasının da etkisiyle özellikle ücretlerinin yetersizliğinden ve emeklerinin karşılığını alamadıklarından şikayetçi oldukları rapor edilmiştir

(34). Bu da haklı olarak gelir durumu görece daha düşük olanların değişime yönelik tutumlarının da olumsuzlaşması ile sonuçlanmış olabilir.

Altındış ve arkadaşlarının (2012) yapmış olduğu çalışmada sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik yaptığı bir araştırmada değişime direnç algılarının cinsiyet faktöründen etkilenmediği görülmüştür (27). Bu çalışmada da hem hekimlerin hem de hemşirelerin değişime karşı tutumlarının cinsiyete göre değişmediği sonucu bulunmuş ve literatürle uyumlu olduğu değerlendirilmiştir.

5.3.Hemşirelerin Kişisel Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Hemşirelerin yaş gruplarına göre değişime karşı tutum düzeyleri incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuş, 25 yaş ve altındakilerin 31 yaş ve üzerineliklerden daha yüksek puan ortalamasına sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo:9). Burada genç kuşak hemşirelerin 1980'den sonra dünyaya gelmiş, büyük bir değişim kuşağı olan Y kuşağı olduğu düşünüldüğünde, değişime karşı tutumlarının daha olumlu olmaları anlaşılır görülmektedir.

Hemşirelerin gelir durumlarına göre değişime karşı tutum düzeyleri incelendiğinde, gelir seviyesi artıka değişime karşı tutumun olumlu olduğu belirlenmiştir (Tablo:9). Özkoç'un (2005) yapmış olduğu çalışmada yaptığı çalışmada değişime yönelik tutum incelenmiş olunsa da ücretin de dahil olduğu insan kaynakları uygulamalarının verimlilik üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir (29).

5.4. Hekimlerin Memnuniyet Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Hekimlerin kurum, birim, ücret ve çalışma koşullarından memnuniyetleri arttıkça değişime karşı tutumlarının da olumlulaştığı belirlenmiştir (Tablo:10). Saygun ve arkadaşlarının (2006) yapmış olduğu çalışmada, ülkemizdeki hekimlerin büyük çoğunluğunun ağır çalışma koşulları, kişiler arasındaki sağlıksız ilişkiler, mesleki gelecek kaygısı ve kendi sorumluluklarının ilerisinde görevler yüklenmek zorunda kaldıkları için ağır iş yükü altında oldukları vurgulanmaktadır (30). Seren (2005) yapmış olduğu çalışmada da hekimlerin tutumlarının iyileştirilmesine yönelik bir gereksinimin altı çizilmiştir. Bu olumsuz tutumun daha çok kurumdan ve çalışma koşullarından memnun olmama ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. (6)

5.5. Hemşirelerin Memnuniyet Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Çalışmada hemşirelerin genel olarak kurumdan, birimden, alınan ücretten ve çalışma koşullarından memnuniyet arttıkça değişime yönelik tutum olumlulaşmaktadır (Tablo:11). Göktepe ve Baykal (2012) yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde işinden memnun olanların verimlilik tutumlarının daha olumlu olduğunu rapor etmiştir (31). Bu bulgular, hemşirelerin de değişime yönelik tutumlarının iyileştirilmesinde kurumsal anlamda ve insan kaynakları yönetimi başlığındaki noktalarda iyileştirmelerin etkili olabileceğini düşündürmektedir. Örneğin, Türkay (2015) da yapmış olduğu çalışmada çalışmasında özellikle alınan ücretten memnuniyetin, işinden memnun olmayı ve işletmeye bağlılığı önemli derece de etkilediğini belirtmiştir. (32)

Meyer ve arkadaşları (1990) yapmış olduğu çalışmada hemşirelerin çalışma koşullarına ilişkili sorunları kurumlarına duygusal olarak bağlanmalarını sağlayan en önemli faktör olduğundan bahsetmektedir. Bu duruma ülkemize ilişkin yetersiz ücret, uzun çalışma saatleri ve yasal belirsizlikler gibi problemler eklenebilir (33). Tüm bunlar da değişime yönelik tutumu olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

5.6. Hekimlerin Mesleki Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Hekimlerin mesleki özelliklerinden çalışma pozisyonlarına bakıldığında uzman hekimlerin asistan hekimlere göre değişime karşı daha olumlu baktıkları belirlenmiştir (Tablo:12).

Hekimlerin haftalık çalışma süresine göre değişime karşı tutumları incelendiğinde, haftalık çalışma süresi az olan hekimlerin değişime tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir (Tablo:12).

Hekimlerin çalışma şekillerine göre değişime karşı tutumları incelendiğinde, çalışma şekli gündüz olanların vardiyalı çalışan hekimlere göre değişime tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir (Tablo:12).

Mc Manus ve Arkadaşlarının (2002) yapmış olduğu çalışmada sağlıklı ve iyi bir çalışma ortamında çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiye bağlı olduğundan bahsetmektedir (34).

Kumaş ve Arkadaşlarının (2007) yapmış olduğu çalışmada, hekimlik mesleğini sürdüren kişilerin; insan sağlığının sürdürülmesi, hastalığın önlenmesi, iyileştirilmesi ve tedavisinde bilimsel bilgileri araştıran, uygulayan ve eğitim veren nitelikli çalışanlar olarak tanımlamakta, bunun da çalışma koşulları ve özellikle mesai ve nöbetlerin düzenlenmesi ile olacağı vurgulanmıştır (35).

5.7. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Hemşirelerin çalışma pozisyonlarına göre değişime karşı tutumları incelendiğinde yönetici pozisyondaki hemşirelerin değişime karşı tutumlarının daha olumlu olduğu belirlenmiştir (Tablo:13).

Mitki ve arkadaşlarının (1995) yapmış olduğu çalışmada, kalite uygulamalarına ilişkin çalışanların değişim sürecinde kalite çalışmalarına katıldıkları, kalite çalışmalarına katılımın, başarıyı elde etmede çalışanların rolünü göstermesi açısından önem taşıdığını saptamıştır (36).

Hemşirelerin çalıştıkları birimlere göre değişime karşı tutumları incelendiğinde dahili birimde çalışan hemşirelerin diğer birimlerde çalışan hemşirelere göre değişime karşı daha olumlu baktıkları belirlenmiştir (Tablo:13). Uzun'un (2008) yapmış olduğu çalışmada, dahiliye hemşirelerin değişime karşı direnç puanlarının yüksek, cerrahide hemşirelerinin değişime direnç puanlarının daha düşük olduğu belirlenmiştir (5). Bu sonuçlara bağlı olarak dahiliyede çalışan hemşirelerin değişime daha olumlu bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışması kapsamında hekimlerin ve hemşirelerin değişime karşı tutumları incelenmiş, bazı kişisel, mesleki ve kurumdan, birimden, alınan ücretten memnun olma gibi bağımsız değişkenlere göre değişime karşı tutumlarında fark olup olmadığı değerlendirilmiştir. Tüm bu değerlendirmelerin sonucunda;

Hemşirelerin ve hekimlerin değişime karşı nötre yakın tutum benimsedikleri söylenebilir. Her iki grupta ölçekten ortalama düzeye yakın skorlar elde etmiş olsalar da hemşirelerin değişime yönelik tutumlarının hekimlerden daha olumlu olduğu bulunmuştur.

Hekimlerin ve hemşirelerin en yüksek alt boyut puan ortalamalarını “değişime direnç” alt boyutundan en düşük puan ortalamalarını ise hekimlerde “değişimde kurumsal politika” alt boyutundan, hemşirelerde ise “değişimde yönetim tarzı” alt boyutundan aldıkları belirlenmiştir.

Hemşirelerin yaş ortalaması arttıkça “değişime karşı kurumsal politika”, “değişimin sonuçları” ve “değişime karşı yönetim tarzı” alt boyutlarında değişime karşı tutumlarının olumsuz yönde değiştiği saptanmıştır.

Hekimlerin gelir durumu arttıkça “değişime karşı kurumsal politika” ve “değişimin sonuçları” alt boyutlarında değişime karşı tutumlarının olumlu yönde değiştiği saptanmıştır.

Hemşirelerin gelir durumu arttıkça “değişime karşı kurumsal politika” ve “değişimin sonuçları” ve “değişime karşı yönetim tarzı” alt boyutlarında değişime karşı tutumlarının olumlu yönde değiştiği saptanmıştır.

Hekim ve hemşireler kurumdan, birimden, alınan ücretten ve çalışma koşullarından memnun olmalarının, değişime karşı tutumlarını olumlu yönde değiştirdiği belirlenmiştir.

Hekimlerin çalışma pozisyonu durumunun “değişime karşı kurumsal politika” alt boyutunda anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Hekimlerin haftalık çalışma süresi durumunun “değişime karşı kurumsal politika” ve “değişimin sonuçları” alt boyutunda anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Hekimlerin çalışma şekli durumunun “değişime karşı kurumsal politika” ve “değişime karşı yönetim tarzı” alt boyutlarında anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Hemşirelerin çalışma pozisyonu durumunun “değişime karşı kurumsal politika” “değişime direnç” alt boyutunda anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Hemşirelerin çalıştığı birim durumunun “değişime karşı kurumsal politika”, “değişimin sonuçları” ve “değişime karşı yönetim tarzı” alt boyutunda anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Hemşirelerin kurumda çalışma süresi durumunun “değişime karşı kurumsal politika” ve “değişimin sonuçları” alt boyutunda anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Hemşirelerin meslekte çalışma süresi durumunun “değişime karşı kurumsal politika” alt boyutunda anlamlı farka neden olduğu bulunmuştur.

Bu başlıkta çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak hekimlerin ve hemşirelerin değişime karşı tutumlarını olumlu yönde arttırmak için aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Kurum politikaları ve yönetim tarzı değişime uyumlu hale getirilmesi,
- Hastanelerde değişim sürecine başlamadan önce örgüt kültürünün belirlenmesi ve belirlenen örgüt kültürüne göre değişim stratejilerine karar verilmesi,
- Değişim öncesinde çalışanların değişime karşı tutumları DKTÖ ile belirlenerek direnç noktalarının belirlenmesi ve bu dirençler ortadan kaldırıldıktan sonra değişime başlanması,
- Değişim sürecinde çalışan hekim ve hemşirelerin değişime kabulünü kolaylaştırmak için elde edilen sonuçların çalışanlarla paylaşılması,
- Çalışanların değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğinde motivasyonlarının artmasını sağlamak için ödüllendirilmesi,
- Çalışanların mutlu ve verimli olduğu servislerde çalışması,
- Vardiyaların düzenlenmesi, vardiyalarda çalışanların dinlenme saatlerinin olması, çalışma saatlerinin ve vardiyalarının uygun düzenlenmesi ve bu konuda eşitliğin korunması,
- Mesleki bağlılık konusunda çalışanların teşvikinin sağlanması,
- Çalışan maaşlarının değişime karşı tutumu etkileyebildiği düşünüldüğünde ücretin tatmin edecek şekilde düzenlenmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- 1) Kutlutürk L. *Hacettepe üniversitesi hastanesi örneğinde bilgi yönetim sistemleri ve hastane çalışanlarının teknolojik değişimlere karşı gösterdiği direncin değerlendirilmesi* (Tez). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2011.
- 2) Karakaş Yılmaz A. *Değişim yönetimi stratejilerinin hemşireler üzerindeki etkileri bir hastane örneği* (Tez). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2012.
- 3) Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2013.
- 4) Bessie L, Huston C. “*Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*”, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, 2009.
- 5) Uzun A. *Üniversite ve kamu kuruluşlarında çalışan hemşirelerin değişime karşı tutumlarının belirlenmesi* (Tez). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.
- 6) Seren Ş. *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişki* (Tez). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- 7) Seren Ş, Baykal Ü. “ Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi”, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2007,10(1);2-9.
- 8) Erdoğan İ. “Bölüm II ” Eroğlu A, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 4, Pegem Yayınevi, Ankara, 2015: 9-19.
- 9) Karahan A. "Çalışanların örgüt kültürünü algılamalarına yönelik ampirik bir çalışma" , *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2008, (20); 457-478.
- 10) İraz R, Şimşek G. *Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi*, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2004, 4 (7) : 117-99.

- 11) Yaman Z. "Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetim Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma", *Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011,14(7); 35-43.
- 12) Çakır Başak S. *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algulamaları üzerine bir araştırma* (Tez). Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2009.
- 13) İlhan A. Örgütlerde değişim ve değişim sürecine bağlı olarak geliştirilen örgütsel değişim stratejilerinin uygulanması, *Journal Of Social And Humanities Sciences Research*, 2017, 4 (10): 244-252.
- 14) Yeşil A. "Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", An Empirical Evaluation of Change and Change Management on Foundations, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018,4(5);307-323.
- 15) Koç Z. *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama* (Tez). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014.
- 16) Polat E. *Örgütsel değişim ve örgütsel değişimde örgüt kültürünün yeri ve önemi* (Tez) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003.
- 17) Ak S. *Değişim yönetimi* (Tez). Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli, 2016.
- 18) Demir N. *Hastanelerde örgüt kültürü ve hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmada yeterlilik derecesi* (Tez). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2005.
- 19) Özmen F, Sönmez Y. "Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007,17(2); 177-198
- 20) Faruk Ö, "İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme" , *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2012,8 (1); 83-105.

- 21) Caldwell R. "Models of change agency: a fourfold classification" *British Journal of Management* , 2003, 14 (2); 131-142.
- 22) Brisson B, Claire V. "Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities", *Library Management*, 2010, 31 (4); 241-252.
- 23) Weick K. E., Quinn R. E. "Organizational Change and Development." *Annual Review of Psychology*, 1999,50(1); 361-386.
- 24) Cummings S, Todd B, Kenneth B. "Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management" *Human relations*, 2016,69 (1); 33-60.
- 25) Talib H, "Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change." *Journal of Innovation & Knowledge*, 2018, 3 (3) ; 123-127.
- 26) Aktan Ç. *Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi*, Aura Kitapları, İstanbul, 2007.
- 27) Altındış M, Altındış S, Saylı H, "Sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2012,7 (14), 75-93
- 28) Fener S. Hemşirelerin hemşirelik hizmetlerindeki değişim sürecini algılama durumları (Tez). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- 29) Özkoç Ö. Hastanelerde işgücü verimliliğine etki eden faktörler ve çalışanların işgücü verimliliği konusundaki tutumlarını ölçmeye yönelik özel bir hastanede yapılan araştırma (Tez). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.
- 30) Saygun M., Çakmak A., Köse K. "Kırkkale ilinde üç farklı hastanede çalışan hekimlerin mesleki iş doyumu" *Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi*, 2006, 24(3);219-226.
- 31) Göktepe N. *Hemşirelerin verimliliğe ilişkin tutumları ve bir ölçek geliştirme çalışması* (Tez). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul, 2010.
- 32) Türkay, O. "Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma" *Yönetim ve Ekonomi*, 2015, 22(1); 239-256.

- 33) Allen, N. J., Meyer J. P. “The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization” *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 1990, 63(1); 18-38.
- 34) Mcmanus C, Winder C, Gordon D. “The casual links between stress and burnout in longitudinal study of UK doctors.” *The Lancet*, 2002, 15 (359); 2089-9.
- 35) Kumaş H., Yücel F. “Türkiye’deki hekimlerin çalışma koşullarının irdelenmesi” *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 2007, 29 (3); 123-7.
- 36) Mitki Y, Shani A.B. “Cultural challenges in TQM implementation: some learning from the Israel experience.” *Administrative Sciences Association of Canada* ,1995, 12 (2); 161-171.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu form bir üniversite hastanesinde çalışmakta olan hekim ve hemşirelerin değişime yönelik tutumlarını belirlemek üzere Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü bünyesinde yürütülmekte olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik ve mesleki özellikleri belirlemeye yönelik olarak hazırlanmış sorular yer almaktadır. İkinci bölüm hemşirelerin ve hekimlerin değişime yönelik tutumlarını belirlemek üzere geliştirilmiş olan değişime yönelik tutum ölçeği yer almaktadır. Çalışma akademik amaçlarla kullanılacağı için cevapların doğruluğu büyük önem taşımaktadır. Çalışma süreci ve sonuçları bu amaç dışında kesinlikle kullanılmayacak ve kişisel bilgiler hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. İlginiz ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Yürütücü: Yeşim AKGÜN

Danışman: Doç. Dr. Arzu Kader Harmancı Seren

Mesleki ve kişisel bilgiler

1-Mesleğiniz: Hekim () Hemşire ()

2-Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

3-Yaşınız:.....

4-Medeni durumunuz: Evli () Bekar ()

5- Çocuk: Var () Yok ()

6-Eğitim Durumunuz:

Lise() Yüksekokul() Lisans () Yüksek lisans() Doktora () Tıpta uzmanlık ()

7-Pozisyonunuz: Hemşire () Yönetici Hemşire () Asistan Hekim () Uzman Hekim ()

8-Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz?.....yıl.....ay.

9- Ne kadar süredir hekim/hemşire olarak çalışıyorsunuz?.....yıl.....ay.

10-Çalıştığınız birim?.....

11-Gelir durumunuz? Geliri giderinden az() Geliri giderine denk() Geliri giderinden fazla()

12-Haftalık çalışma saatiniz?.....saat.

13-Çalışma şekliniz: Sadece gündüz () Vardiyalı () Sadece gece ()

14-Çalıştığınız kurumda çalışmaktan memnunun musunuz?

Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()

15-Çalıştığınız birimde çalışmaktan memnunun musunuz?

Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()

16-Aldığınız ücretten memnunun musunuz?

Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()

17-Çalışma koşullarından memnun musunuz?

Memnun değilim () Ne memnunum ne değilim () Memnunum ()

Değişime karşı tutum ölçeği maddeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.					
2.Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.					
3.Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.					
4.Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.					
5. Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.					
6.Kurumumdaki değişim ile beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum.					
7.Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.					
8.Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum.					
9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.					
10.Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.					
11.Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.					

12.Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.					
13.Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor.					
14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum.					
15.Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.					
16. Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.					
17.Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.					
18.Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.					
19.Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum.					
20.Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor.					
21.Değişim sürecine katılımımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.					
22.Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.					
23.Değişim sürecine katılımımda çekimser kalıyorum.					
24.Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.					
25.Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.					
26.Değişimin istenen sonucuna ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.					

27.Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.					
28.Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.					
29.Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.					

Ek-2: Bilgilendirilmiş Onam Formu

GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

Sizi **Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI SEREN** danışmanlığında **Yeşim AKGÜN** tarafından yürütülen “**BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEKİMLERİN VE HEMŞİRELERİN DEĞİŞİME YÖNELİK TUTUMLARININ İNCELENMESİ**” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı, sağlık ekibi üyelerinin değişime karşı tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada sizden tahminen 10 dakika kadar süre ayırmanız istenmektedir. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle vermenizdir. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya yesimakgun83@gmail.com e-posta adresinden ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Araştırmacının

Katılımcının

Adı-Soyadı: Yeşim AKGÜN

Adı-Soyadı:

İmzası:

İmzası:

İletişim Bilgileri:

İletişim Bilgileri:

e-posta: yesimakgun83@gmail.com

e-posta:

Ek-3: Ölçek Kullanım İzni

The screenshot shows a Gmail interface with a search bar at the top containing 'seyda.seren@deu.edu.tr'. The left sidebar displays various folders: 'Oluştur', 'Gelen Kutusu' (223), 'Yıldızlı', 'Ertelenenler', 'Gönderilmiş Postalar', 'Taslaqlar' (8), 'Unwanted', and 'Diğer'. The main content area shows an email titled 'ölçek izin' (Scale Permission) from 'Yeşim Akgün' (yesimakgun83@gmail.com) to 'seyda.seren@deu.edu.tr'. The email text reads: 'seyda hanım merhabalar. Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelikte Yönetim programı altında yüksek lisansımı yapmaktayım. Arzu Kader HARMANCI SEREN hocalığı danışmanlığında devam etmekteyim. Değişime Karşı Tutum Ölçeğinizi " Hekimlerin ve Hemşirelerin Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi " konulu tez konumda izninizi talep ediyorum.' Below this, a reply from 'seyda.seren@deu.edu.tr' is shown, dated 1 Mar 2018 10:43, with the text: 'Sevgili Yeşim, Ölçeği sonuçları paylaşmak koşulu ile kullanabilirsiniz, kolaylıklar diliyorum. Selam ve sevgilerimle. 28 Şubat 2018 22:26, "Yeşim Akgün" <yesimakgun83@gmail.com> yazdı: ...'

Ek-4: Etik Kurul Onayı



T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ

GİRİŞİMSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU



Etik Kurul Bilgileri	Adı	Kocaeli Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	Adres	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Ara Kat 41380 Umuttepe Yerleşkesi /KOCAELİ
	Telefon	0262 303 74 50
	Faks	0262 303 74 63
	E-Posta	gokaetikkurul@kocaeli.edu.tr

Başvuru Bilgileri	Araştırmanın Adı	Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekim ve Hemşirelerin Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi			
	Araştırma Proje Numarası	KÜ GOKAEK 2018/335			
	Sorumlu Araştırmacı Unvanı/Adı/Soyadı	Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI			
	Sorumlu Araştırmacının Uzmanlık Alanı	Hemşirelik			
	Araştırma Merkezi	Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimliği			
	Destekleyici				
	Araştırmanın Türü	Yüksek Lisans Tezi			
Araştırmaya Katılan Merkezler	Tek Merkezli <input checked="" type="checkbox"/>	Çok Merkezli <input type="checkbox"/>	Ulusal <input checked="" type="checkbox"/>	Uluslararası <input type="checkbox"/>	

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Var	Yok	Açıklama
	Başvuru Dilekçesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Başvuru Formu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Araştırmanın Türü	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anket Çalışması	
Araştırma Protokolü	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Kullanılacak Form Örnekleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Aydınlatılmış Onam Formu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Araştırma Bütçesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Literatür Örneği	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Taahhütname	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Biyolojik Materyal Transfer Anlaşması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
İzin Belgeleri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Başhekimlik Onayı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Özgeçmişler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Değişiklik Bilgi Formu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Proje Sonuç Formu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Diğer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

KÜ Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Onay Formu	Belge Kodu	Rev. Tarihi / No.su:	Sayfa
	Onay formu	18.10.2017/KOGOEK01.2	3/2

Karar Bilgileri	Karar No: KÜ GOKAEK 2018/18, 22 Proje No: 2018/335 Tarih: 28/11/2018
	Doç. Dr. Arzu Kader HARMANCI sorumluluğunda yapılan ve yukarıda bilgileri verilen araştırma başvuru dosyası ve ilgili belgeler, araştırmanın gerekçesi, amacı, yaklaşım ve yöntemleri, gönüllüler için beklenen yarar ve riskler dikkate alınarak değerlendirilmiş ve araştırmanın ilgili protokol doğrultusunda belirtilen merkezlerde yürütülmesi etik açıdan, <input type="checkbox"/> Uygun bulunmuştur. <input checked="" type="checkbox"/> Eksikliklerin tamamlanması koşulu ile uygun bulunmuştur.* <input type="checkbox"/> Uygun bulunmamıştır.*

Dayanakları	Hasta Hakları Yönetmeliği (01.08.1998/23420); Biyoloji ve Tıbbın Uygulanması Bakımından İnsan Hakları ve İnsan Haysiyetinin Korunması Sözleşmesi: İnsan Hakları ve Biyotıp Sözleşmesinin Uygun Bulunduğuna Dair Kanun (09.12.2003/25311); Biyotıp Araştırmalarına İlişkin İnsan Hakları ve Biyotıp Sözleşmesine Ek Protokolün Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun (29.03.2011/27899); İlaç ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik (13.04.2013/28617); Tıbbi Cihaz Klinik Araştırmaları Yönetmeliği (06.09.2014/29111); Dünya Tıp Birliği Helsinki Bildirgesi; İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu; Türk Tabipleri Birliği Hekimlik Meslek Etiği Kuralları; Türk Tabipleri Birliği Araştırma Etiği Bildirgesi
-------------	--

Etik Kurul Üyeleri

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Toplantıda Bulunma		İmza
			E	K	E	H	E	H	
Prof. Dr. Kadir Babaoğlu Başkan	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. İ. Erdem Okay Üye	Genel Cerrahi	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Haluk Emre Özel Üye	Restoratif Diş Tedavisi	Kocaeli Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Özlem Yıldız Gündoğdu Üye	Çocuk ve Ergen Ruh Sağlığı ve Hastalıkları	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Canan Baydemir Üye	Biyoistatistik	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Semil Selcen Göçmez Üye	Farmakoloji	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Yusufhan Yazır Üye	Histoloji ve Embriyoloji	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dr. Öğretim Üyesi Aslıhan Akpınar Raportör	Tıp Tarihi ve Etik	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dr. Öğretim Üyesi Ceyla Eraldemir Üye	Biyokimya	Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

* Gerekçe ve öneriler:

Dr. Kader HARMANCI alınması zorunludur

uygundur. 16.12.2018 gsk

KÜ Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Onay Formu	Belge Kodu	Rev. Tarihi / No.su:	Sayfa
	Onay formu	18.10.2017/KOGOEK01.2	2/2

Ek-5 Kurum Onay İzni



T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI'NA



07/12/2018

Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim bölümün de yüksek lisans öğrencisiyim 2018-2019 Öğretim Döneminde tez çalışması yapacağım; tez çalışma konusu "**Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerin ve Hemşirelerin Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi**" olarak belirlenmiştir. Yüksek lisans tezimin anket uygulanması hastanemiz bünyesinde bulunan doktorlarla ve hemşirelerle yapmak istiyorum. Bu konuda; Gereğini bilgilerinize arz ederim.

YEŞİM AKGÜN
HEMŞİRE

Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı Umutttepe Yerleşkesi 41380 Umutttepe-İZMİT
Tel:+90(0)262 303 70 04 fax: +90 (0)262 3030 70 03 tip.vonetim@hotmail.edu.tr





T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI'NA



07/12/2018

Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim bölümün de yüksek lisans öğrencisiyim.2018-2019 Öğretim Döneminde tez çalışması yapacağım; tez çalışma konusu "**Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerin ve Hemşirelerin Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi**" olarak belirledim. Yüksek lisans tezimin anket uygulanması hastanemiz bünyesinde bulunan doktorlarla ve hemşirelerle yapmak istiyorum. Bu konuda; Gereğini bilgilerinize arz ederim.

YEŞİM AKGÜN
HEMŞİRE

*Alpa Binalar
Nette*

Yeşim Akgün

Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Dekanlığı Umuttepe Yerleşkesi 41380 Umuttepe-İZMİR
Tel:+90(0)262 303 70 04 fax: +90 (0)262 3030 70 03 tip.vonetim@hotmail.edu.tr



07.12.2018
35846



T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
Araştırma ve Uygulama Hastanesi Başhekimliği



Sayı : 14243681 -806.01.03/90256
Konu : Olurlar, Onaylar

15/11/2018

ARAŞTIRMA VE UYGULAMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE
(Hastane Baş Müdürlüğü'ne)

Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim bölümün de yüksek lisans öğrencisiyim.2018-2019 Öğretim Döneminde tez çalışması yapacağım; tez çalışma konusu "**Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hekimlerin ve Hemşirelerin Değişime Yönelik Tutumlarının İncelenmesi**" olarak belirlendim. Yüksek lisans tezimin anket uygulanması hastanemiz bünyesinde bulunan doktorlarla ve hemşirelerle yapmak istiyorum. Bu konuda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Yeşim AKGÜN
Hemşire

Uyandır
Uzm. Gözde AYER
Kocaeli Araştırma ve Uygulama Hast.
Sağlık Hizmetleri ve
Kalite Müdürü

Uyandır

Prof.Dr. Çarkem AKSU
Başhekim Yardımcısı
Dip.No: 01702 - 92086

Ek-6: Özgeçmiş

Eğitim Düzeyi

Adı	Yeşim	Soyadı	AKGÜN
Doğum Yeri	Patnos/ AĞRI	Doğum Tarihi	18.05.1983
Uyruğu	T.C		
e-mail	yesimakgun83@gmail.com		
	Mezun Olduğu Kurum	Mezuniyet Yılı	
Yüksek Lisans	İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü	2019	
Lisans	Sakarya Üniversitesi	2006	
Lise	Gazi Lisesi	2001	

İş Deneyimi

Görevi	Kurum	Süre
Hemşire	Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi (VİP Servis Sorumlusu)	2016-halen
Hemşire	Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi (Supervizör)	2014-2015
Hemşire	Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi (Çocuk servisi-ÇocukYoğunbakım)	2007-2014
Hemşire	Anadolu Sağlık Merkezi (ViP-çocuk servisi)	2006-2007

Yabancı Diller

Yabancı Diller	Okuduğunu Anlama	Konuşma	Yazma	YDS Puanı	Diğer Puan
İngilizce	Orta	Orta	Orta	-	-

Bilgisayar Bilgisi: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
Ales Puanı 2017	63,07545	61,90037	59,27819