



T.C.

**HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HEMŞİRELERİN DEĞİŞİM YÖNETİMİ İLE İLGİLİ
GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİ**

SULTAN DAĞ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr NEFİSE BAHÇECİK

İSTANBUL-2010

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Sultan DAĞ tarafından hazırlanan *“Hemşirelerin Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi”* konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 16.02.2010

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
:Marmara Üniversitesi / Sağ. Bil. Fak.
(Danışmanı)



Jüri Üyesi :Doç.Dr.Halim İŞSEVER
:İstanbul Üni./İst. Tıp Fak.



Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Makbule BATMAZ
: Haliç Üniversitesi / Sağ. Bil. YO.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

TEŞEKKÜR

Çalışmamın gerçekleşmesinde bana her konuda destek olan, bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan ve yol gösteren, Tez Danışmanım Değerli Hocam Sayın Yard. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK'e,

Çalışmamın verilerinin analizini değerlendiren ve bana yol gösteren Sayın Hocam Doç. Dr. Halim İŞSEVER'e,

Sabrından, yardımlarından ve anlayışından dolayı Sorumlu Hemşirem Necmiye Arabacıoğlu'na,

Çalışmam sırasında desteklerini esirgemeyen, çalışmaya katılma duyarlılığı gösterip çok değerli tecrübe ve bilgileriyle katkıda bulunan tüm Meslektaşlarım'a,

Çalışmamın her aşamasında yanımda olan ve motive eden, maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen Sevgili Aileme ve özellikle Sevgili Ablam Arzu ve Değerli Eniştem Mahsun Bey'e, Kardeşlerim Şehmus, Çiğdem, Ayşegül ve özellikle Annem Edibe Hanım ve Babam Naif'e,

Sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Sultan DAĞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLO LİSTESİ.....	iv
1.ÖZET	1
2.SUMMARY	2
3.GİRİŞ VE AMAÇ	3
4.GENEL BİLGİLER.....	5
4.1.Değişim Kavramı	5
4.1.1 Değişimin Nedenleri	7
4.1.1.1.İçsel Nedenler	7
4.1.1.2.Dışsal Nedenler	9
4.2.Değişim Teorileri.....	9
4.2.1. Etki Alan Teorisi.....	9
4.2.2.Lipit Watson Wesley Teorisi	10
4.3.Kurumsal Değişim Türleri	11
4.3.1.Geleneksel Değişim	11
4.3.2.Planlı Ve Plansız Değişim	11
4.3.3.Makro Ve Mikro Değişim.....	13
4.3.4.Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim	13
4.3.5.Proaktif (Öngörücü) – Reaktif (Tepkisel Değişim).....	13
4.3.6.Aktif Ve Pasif Değişim.....	13
4.3.7.İyileştirme Şeklinde Adım Adım – Radikal Köklü Değişim.....	13
4.3.8. Gelişimsel, Geçişsel Ve Dönüşümsel Değişim.....	13
4.4. Planlı Değişim Modelleri	14
4.4.1. Denge Modeli	14
4.4.2.Organik Değişim Modeli	15
4.4.3.Geliştirici Değişim Modeli	15
4.5. Değişim Stratejileri	15
4.5.1. Önceden yapılandırılmış strateji	17
4.5.2. Aşama aşama değişim stratejisi	17
4.5.3. Aciliyet stratejisi	17
4.5.4. Karmaşıklık stratejisi	17
4.5.5. Evrim stratejisi	17

4.5.6.Devrimci strateji	18
4.5.7.Yeni bir örgüt kurma stratejisi	18
4.6.Değişime Karşı Direnç Ve Nedenleri	18
4.6.1.Değişime Karşı Direnci Giderme Yolları	19
4.6.1.1.Katılım	20
4.6.1.2.İletişim ve Eğitim.....	20
4.6.1.3.Pazarlık ve Anlaşma	21
4.6.1.4.Açık ve Kapalı Zor Kullanma.....	21
4.6.1.5.Maniplasyon ve Kooptasyon.....	19
4.7.Hemşire Yöneticiler Açısından Değişim Yönetimi.....	21
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	32
5.1. Araştırmanın Türü.....	32
5.2. Araştırmanın Yeri Ve Zamanı	32
5.3. Araştırmanın Evreni Ve Örnekleme.....	32
5.4. Veri Toplama Araçları	32
5.4.1. Bilgi Formu	32
5.4.2.Değişim yönetimi ile ilgili görüşleri belirlemeye yönelik anket formu	32
5.5. Veri Toplama Yöntemi	33
5.6. Verilerin Analizi	33
5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	33
6.BULGULAR.....	334
6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri.....	34
6.2.Hemşirelerin Mesleki Yaşamına İlişkin Özellikleri.....	36
6.3.Hemşirelerin Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi.....	39
6.4.Hemşirelerin Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Tanıtıcı ve Mesleki Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	51
7.TARTIŞMA.....	150
8.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	1734
9.KAYNAKLAR	178
10.EKLER.....	189
10.1.Bilgi Formu.....	189
10.2.Anket Formu.....	191
10.3.Yazılı İzinler.....	200
11. ÖZGEÇMİŞ.....	204

TABLolarIN LİSTESİ

Tablo 1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri.....	33
Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Özellikleri.....	34
Tablo 3.Kurumdaki Değişim Yapılmasındaki Amaçların Dağılımı.....	37
Tablo 4.Kurumda Yapılan Değişim Nedenlerinin Dağılımı.....	37
Tablo 5.Kurumda Yapılan Değişikliklerin Dağılımı.....	38
Tablo 6.Kurumdaki Değişim Uygulamalarının Dağılımı.....	38
Tablo 7.Kurumdaki Değişimlerin Gerekliğinin Dağılımı.....	39
Tablo 8.Kurumdaki Değişikliği İstememe Nedenlerinin Dağılımı.....	39
Tablo 9.Kurumdaki Değişim Kararının Alındığı Durumların Dağılımı.....	40
Tablo 10.Kurumda Değişim Kararını Veren Kişilerin Dağılımı.....	40
Tablo 11.Kurumda Değişim Kararını Açıklayanların Dağılımı.....	40
Tablo 12.Kurumda Değişim İle İlgili Bilgilendirilme Durumlarının Dağılımı.....	41
Tablo 13.Değişim İle İlgili İlke, Yöntem ve Süreçleri Öğrenme Durumlarının Dağılımı..	41
Tablo 14.Kurumda Değişim Yapıldığında Sorun Yaşanma Durumlarının Dağılımı.....	41
Tablo 15.Kurumda Değişime Karşı Yaşanan Sorunların Dağılımı.....	42
Tablo 16.Kurumda Değişim Sürecinde Üst Yönetici İle İletişimde Bulunabilme Durumlarının Dağılımı.....	42
Tablo 17.Kurumda Değişim Gerçekleştirilirken Çalışanlara Düşen Görevlerin Dağılımı.	42
Tablo 18.Kurumda Değişimin Başlatılması Konusunda Görüşlerin Dağılımı.....	43
Tablo 19.Kurumda Değişim Sonrasında Gelişen Sorunların Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı.....	43
Tablo 20.Kurumun Yeniliklere Açık Olma Durumlarının Dağılımı.....	44
Tablo 21.Kurumda Değişim Faaliyeti Yapılmadan Önce Yeterli Hazırlıkların Yapılma Durumlarının Dağılımı.....	44
Tablo 22.Kurumda Değişim Sürecine Başlamadan Önce Yapılması Gereken Hazırlıkların Dağılımı.....	45
Tablo 23.Kurumda Değişikliğe Karşı Direnme Nedenlerinin Dağılımı.....	45
Tablo 24.Kurumda Değişim Sorunlarının Çözümü İçin Önerilerin Dağılımı.....	46
Tablo 25.Kurumun Yönetim Biçimlerinin Dağılımı.....	46
Tablo 26.Kurumda Değişim Liderinin Göstereceği Liderlik Davranışının Dağılımı.....	47
Tablo 27.Kurumda Değişimlerin Planlı ve Kontrollü Yapılma Durumlarının Dağılımı....	47

Tablo 28. Kurumda Gerçekleştirilen Değişimlerin Değerlendirilmesinin Dağılımı.....	47
Tablo 29. Kurumda Değişikliğin olumlu Sonuçlanmasının Nedenlerinin Dağılımı.....	48
Tablo 30. Kurumda Değişimde Üst Liderin Başarılı Olması İçin Yapılacakların Dağılımı.	48
Tablo 31. Kurumda Değişimde Liderin Etkili Olmasındaki Özelliklerin Dağılımı.....	49
Tablo 32. Kurumda Değişim Yönetiminde Kullanılabilecek Tekniklerin Dağılımı.....	50
Tablo 33. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşler İle Yaş Gruplarının Karşılaştırılması.....	51
Tablo 34. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşleri İle Medeni Durumlarının Karşılaştırılması.....	60
Tablo 35. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşleri İle Eğitim Durumu Gruplarının Karşılaştırılması.....	67
Tablo 36. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşleri İle Çalıştığı Birimler Guruplarının Karşılaştırılması.....	78
Tablo 37. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşler İle Mesleki Deneyim Sürelerinin Karşılaştırılması.....	85
Tablo 38. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşler ile Çalışma Süresinin Karşılaştırılması...	95
Tablo 39. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşler İle Çalışma Statülerinin Karşılaştırılması.....	103
Tablo 40. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşleri İle Yönetici Hemşire Olarak Çalışma Deneyimlerinin Karşılaştırılması.....	113
Tablo 41. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşleri ile Çalışma Pozisyonlarının Karşılaştırılması.....	119
Tablo 42. Değişim Yönetimi ile ilgili Görüşler ile Yeniliklere Açık Olma Durumu Karşılaştırılması	127
Tablo 43. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerin Değişim ile İlgili Çalışma Programına Katılmalarının Karşılaştırılması.....	135
Tablo 44. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerin Eğitim Programına Katılma ile Karşılaştırılması	142

1.ÖZET

Sağlık bakım alanında değişim sürekli ve değişim günümüz hemşireliğinin ayrılmaz bir parçasıdır. Hemşirelikte değişim, hasta ihtiyaçları ve yüksek kalitede hizmet amacını taşımalıdır. Değişim temsilcisi olarak hemşireler, problemleri saptayarak, çalışanların ve hastaların değişimdeki motivasyonunu belirleyerek, sistemin daha iyi nasıl çalışacağı konusunda somut görüşler sunarak, kaliteyi arttırarak, yeni hizmetler önererek, planlanmış değişim tekniklerini yerine getirerek değişimin başarısını önemli ölçüde etkilemektedirler. Sağlık hizmetlerindeki etkinlik düzeyinin yükseltilmesi bireylerin sağlık seviyesini yükseltecektir. Araştırma, İstanbul İlinde bir Üniversite Hastanesinde çalışan hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmış ve hastaneden gerekli izinler alındıktan sonra Aralık 2008- Mart 2009 tarihleri arasında 465 hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak, hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içeren bilgi formu, hemşirelerin değişim yönetimine ilişkin görüşlerini belirleyen anket formu kullanılmıştır. Hemşirelerin %35,6'sı 36 yaş ve üstü yaş grubunda, %52'si evli, %43,4'ü lisans mezunudur. Hemşirelerin %87'4'ünün değişim yönetimi ile ilgili çalışmaya katılmadığını, %45,6'sı değişime başlamadan önce bilgilendirilme yapılmadığını, %35,5'i kurumda değişim ile ilgili hazırlık konusunda bilgilerinin olmadığını, %64,3'ü değişimlerde sorunlar yaşandığı, %56,3'ü eğitim programları düzenlemenin değişim sonrasında kullanılan çözüm yöntemlerinden biri olduğunu, %59,1'i değişimde liderin işbirlikçi davranış sergilemesi gerektiğini, %86'sı güvenilir lider olması gerektiğini, %73,5'i değişimde üst yönetimin başarılı olması için açık ve doğru iletişim kurmanın önemli olduğunu belirtmiştir. Değişim yönetimi ile ilgili görüşlerin yaş grubu, eğitim durumu, mesleki deneyim ve çalışma süresi, statü, pozisyon, yeniliklere açık olma ve eğitim programlarına katılma arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0,05$). Değişime liderlik eden yönetici hemşireler için kurumlarındaki değişimi yönetmede yardımcı olabilecek yönetim stilleri, yöntem ve stratejilerin etkin seçimine yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Hemşire, Değişim Yönetimi, Hastane.

2.SUMMARY

RELATED TO CHANGE MANAGEMENT NURSES DETERMINE THEIR VIEWS

The field of health care is constantly changing and change is an integral part of modern nursing. Changes in nursing, the patient needs and high quality service should be intended. Change as a representative of nurses, to identify problem employees and the patients' motivation to change by setting the system work better to concrete opinions about the offer, the quality increasing, suggest new services, the planned exchange techniques fulfill the success of the changes significantly affect are. Increasing the level of activity on the health care of individuals will improve health levels. This Research; Istanbul Province working in a University Hospital nurses opinions about change management in order to determine the identifier as planned and received permission from the hospital after the December 2008 - March 2009 between nurses and 465 were carried out. As a means of data collection, with the characteristics of nurses handle the information form, the nurse determines the exchange of views on the management questionnaire were used. 35.64% of the nurses are 36 years and over age group, 52.04% married, 43.44% is graduated licensing. % 87'42 of the nurses related to change management do not participate in the study, % 45.6 of them are not educated before the beginning of the change , 35,5% do not have any information about the preperation of the change at the institut , % 64.3 of them are experiencing problems in exchanges, % 56.3 education programs after the change of arrangements used to be one of the methods of solution, % 59.1 changes in the cooperative behavior of the leader must demonstrate that 86% of leaders should be trusted, % 73.5 changes in the top management to be successful for clear and accurate communication is deemed to be important. Related to change management deliberations and age group, education level, Professional experience and working hours, status, position, be open to innovation and education programs between participating in a statistically significant difference was found ($p < 0.05$). Leading to changes for nurse managers who can help organizations to manage the changes in management style, methods and strategies have been developed recommendations for effective selection.

Key words: Nurses, Change Management, Hospital.

3.GİRİŞ VE AMAC

Değişim, yeniliklere ve değişmelere uyum sağlama, benimseme, mevcut durumdan yeni bir duruma geçme anlayışıdır (85).

Örgütsel değişim ise örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarından, bunlar arası ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel niceliksel, planlanan ve planlanmayan bütün değişiklikleri ifade etmektedir (85).

Literatüre (29) göre Heraklitus 2500 yıl önce değişimi “her şey değişir hiçbir şey aynı kalmaz” olarak tanımlamış ve maalesef bugün o zaman olduğu kadar gerçektir olarak belirtmiştir. Bu tür bir çağrı değişimin dış alanlarının olduğu fikrini daha da ileriye götürmektedir. Ancak bu fikrin elbette tuhaf bir paradoksu vardır: eğer her şey değişiyorsa, neredeyse 3000 yıllık olan düşünce değişmemiş bir gerçeği nasıl oluyor da kapsamaktadır? Bu alıntıdaki ‘maalesef’ sözü önemlidir. Değişimin ‘kaçınılmaz’ doğası burada trajik bir yapıya bürünmektedir. Bu, bazı yanlış yönlendirilmiş bireylerin değişime neden karşı çıktığını açıklamaktadır ve ayrıca değişim yöneticisini, sadece organizasyonel değişim yönetimi teknikleriyle donatılmış değişen dünya trajedisıyla karşı karşıya olan kahraman figürü olarak göstermektedir.

Bugün artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok örgütlerin yeterli hızda değişip değişmediği sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, örgütlerin kendilerini nasıl öğrenen örgüt haline getirebilecekleri, tartışılmaktadır. Günümüzde sağlık işletmeleri, yaşamlarını sürdürebilmeleri ve büyüme sağlayabilmeleri için değişen iç ve dış şartlara uyum sağlayabilecek esnek bir yapıyı oluşturmak durumundadırlar (80,89).

Değişimde kilit kavram değişim yönetimidir. Sadece yöneticilik değil lider-yöneticilik fonksiyonu olan değişim yönetimi, hedeflere yönelik olarak planlanmış biçimde sürdürülen dönüşüm yolculuğunun yönetilmesine ilişkin bilgi, beceri, donanım ve deneyim birikimidir. Sürekli yarışan ve değişen bir çevrenin ihtiyaçları organizasyonel değişimin hızlı, etkili ve becerikli bir şekilde nasıl yönetilebileceğine bağlıdır (29,89,91).

Değişim tutarlı ve sürekli olmalıdır. Lider- yönetici sadece söylemleriyle değil eylemleriyle de desteklemek durumundadır (8,78,89).

Sağlık alanındaki değişimde hemşireler önemli konumdadırlar. Yönetici hemşireler becerilerini geliştirmeli ve değişim teorilerini günlük hayattan kullanmalı, planlamalı, teşvik ve motive etmeli değişim boyunca gerekli adaptasyonun kontrolünü ve kolaylaştırılmasını sağlamalıdır. Değişimde etkili liderin ihtiyaç duyulan değişimi tanımlamada önsüzeli, rolü üstlenecek bir model, zamanlama konusunda duyarlı, çözüm belirlemede yaratıcı ve geleceğe odaklı olması gerekmektedir (64,78,79).

Toplumdan gelen bazı faktörler değişime aracılık eder örneğin; yeni bilgi ve teknoloji, yeni sosyal talepler, hastanın değişen istek ve ihtiyaçları, yükselen rekabet bunlardan bazılarıdır. Değişim önceden bilinmiş ve sezilmiş olsa bile bazen değişim ajanı tarafından kontrol edilememektedir (78,79).

Değişim gereksinimleri farklı boyutlarda olabilmektedir. Birey bazında değişim sürecinde çalışanların motive edilme gereksinimleri, organizasyon bazında profesyoneller arası eğitim, liderlik ve işbirlikçi çalışma gerekliliği, sistem düzeyinde ise değişim için artan radikal güçlerin kıyaslanması gerekliliği açığa çıkmaktadır (30).

Sağlık organizasyonlarındaki değişim sürecinde lider hemşirelerin amaçlarının problemleri saptayarak, çalışanların motivasyonunu ve kapasitesini belirlemek, alternatifleri araştırmak, kaynak araştırmak ve planlanmış değişim tekniklerini yerine getirmek olduğunu belirtmişlerdir (8,51).

Hemşirelerin değişimi anlamaları ve değişime olan duygusal tepkileri tanımları, değişimin etkin ve yararlı bir biçimde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Yönetici hemşireler, grupla arasındaki ilişkilere, iletişime, katılıma önem vererek, karşılıklı güven ve dürüstlüğü sağlayarak, sorumluluğu paylaşarak, başarıyı ödüllendirerek, iş güvenliğini sürdürerek ve takım çalışmasına ilgiyi çekerek değişim başarısını arttırabilirler (8,25,78,79).

Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma, hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amacıyla planlanmıştır.

4.GENEL BİLGİLER

4.1.DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim, bir şeyi farklı kılmak, planlı ya da plansız bir biçimde sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir (72,74).

Değişim, mevcut olan durumun, iletişim ve bağlantı halinde olduğumuz çevre koşullarının gereksinimleri karşısında çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandıracak ve o gereksinimleri giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir. Değişimin var olmadığı bir insan topluluğu mümkün değildir. Değişim, örgütün geleceğe şimdiden hazır olmasını sağlamaktadır (17,72,85).

Lewin, değişimi bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin biçimlendirmesi olarak tanımlamaktadır (13,82).

Literatüre göre (13) Cari Rogers, değişimin insanları kişisel olarak nasıl etkilediğini ve bireyleri nasıl ayırıp birleştirdiğini belirtmiştir. Değişim, bir aktör, bir sistem ve bir çevre arasında meydana gelen, karşılıklı etkileşim olayıdır. Bu olay, bir kesinti, dengesizlik veya fark oluşturan bir uyarıcı ile başlar. Değişim yeni bir şey değil aslında durağan olan tek şeydir. Günümüzde değişim, geçmişe göre daha hızlı ve daha karmaşık yaşanmaktadır. Bushy, geçtiğimiz 10 yıl içerisinde değişimin hızlı global değişme zamanı olduğunu dile getirmektedir (28,74).

Muller (28), hemşirelerin yeni bir düşünce sistemi geliştirmesine ve bu düşünce sisteminin değişen dünyanın gerçeklerine benzemesi gerektiğine inanmaktadır. Örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalarla çözüm getirme, iletişimi geliştirme de değişime büyük katkı sağlamaktadır (85).

Değişim için değişik tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalara göre, değişimin organizasyon-takım-birim sistemlerindeki hareketini değerlendiren 5 başlık oluşturulmuştur (13):

- Değişim ihtiyacını belirleme,
- Gelecekteki beklenen konumu tanımlama,
- Bugünkü durumu gelecekteki beklentilere göre değerlendirme ve yapılması gereken değişiklikleri saptama, Değişimi yerleştirme ve bir konumdan diğer konuma geçişi yönetme,
- Değişimi yoğunlaştırma ve sağlamlaştırma (13,87).

Coghlan ve McAuliffe ve Lewin süreçler için farklı terimler kullansalar da başarılı değişim için gerekli ortak basamaklar tanımlanmıştır:

- Değişim ihtiyacını doğru tanımlama,
- Dikkatli planlama,
- Çoklu profesyonel etkileşim,
- Yeterli delegasyon ve değerlendirmedir (13).

Kurumsal değişim, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade etmektedir. Başlangıçta çok iyi bir organizasyon yapısına sahip bir kurumda bile bir süre sonra yapısal değişim meydana gelebilmektedir. Ancak çeşitli faktörlerin etkisiyle yapılan yapısal değişim zamana yayılarak, adım adım ve dikkatli yapılırsa örgüt içinde değişime karşı oluşacak tepkiler azalır ve iyi yönetilen bir değişim sonucunda reorganizasyon başarıya ulaşmaktadır (5,41,85).

Kurumda, çalışanlardan kaynaklanan değişimi etkileyen unsurlara ilişkin yapılan çeşitli araştırmalarda; kurumsal değişim, bireysel değerler ve davranışlarda yapılacak değişim olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, kurumsal değişikliğin gerçekleştirilmesinde kurum üyelerinin değişikliğe katılımlarının sağlanmasıyla, değişmeye karşı olumsuz tutumların giderildiği sonucuna varılmıştır. Kurumsal değişimin bir diğer amacı ise kurumsal verimliliği arttırmaktır (72,85).

Değişimin amaçları her şeyden önce kurumun ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamaya yönelmek, kurumun etkinliği, verimliliği,

motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, çalışanların en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir kurumsal yapı kurmaktır. Değişime yaklaşımlardan biri de bireyler üzerine odaklanandır. Çalışanların becerileri, tutumları veya güdülenmelerini iyileştirme düşüncesiyle insanları değiştirme eğilimini amaçlayan stratejiler uygulanmaktadır (33,45,85,86).

Değişimin en önemli amaçlarından birisi etkinliği arttırmaktır. İşin daha iyi yapılabilmesi için işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirebilmektir (85).

4.1.1 DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Kurumsal anlamda farklı değişim nedenleri bulunmaktadır. Bunlar, ekonomik iyileşme, yetkinliklerde gelişme, yapısal değişim, masrafları azaltmak, kritik süreçlerin değişimi ve kültürel değişimdir (4,5).

Çok hızlı değişen kurum içi ve kurum dışı koşullar, kurumları değişime zorlamaktadır.

4.1.1.1.İçsel Nedenler

Düşük verimlilik, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler veya gruplar arası yoğun çatışmalar, iş gücünün yapısı, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar, çalışanların değişim istekleri, organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklik yapılması ile sonuçlanmaktadır. Bu değişimler bazen küçük çapta, bazen de köklü değişiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır (10,41,47,58,67).

4.1.1.2.Dışsal Nedenler

teknoloji (üretim, haberleşme, bilgi işleme),
ekonomik koşullar,
hukuki ve politik koşullar,
sosyal, kültürel ve demografik koşullardır.

Denge halindeki kurum, herhangi bir değişime uyum sağlayabilmek için sistemi dengede tutan programların dışına çıktığı zaman, yenilik yapma ihtiyacı duyacak ve iç dengeyi sağlamak için yeni programlar geliştirmek zorunda kalacaklardır. Denge ötesi durumda, organizasyon yasal gücü izlememektedir. Çeşitli boyutlardaki bütün değişimleri geciktirmeye uğraşıp, küçük ve önemsiz değişimlere imkân tanımaktadırlar. Kurumlardaki büyük ve küçük değişimlerdeki yasal gücü incelerken iki unsurun incelenmesi gerekmektedir. Değişimin seviyesi; değişim bir takımında veya bir bölümde olabilir. Seviye arttıkça organizasyonu daha çok etkilemektedir. Değişimin yayıldığı alan; değişim, sistemin içinde veya dışında olabilir. Bu nicel ve nitel değişim, geçişli ve dönüştürücü değişim, evrimsel ve devrimsel değişim, aşamalı ve tek seferde değişim gibi değişim çeşitleri arasındaki farktır. Değişimin gücü ve etkileme oranı organizasyonel sürdürülebilirliği sağlayan faktörlerden biridir. Yasal güç ile değişimi cesaretlendiren bir yapı ve kültür oluşturulmalıdır (3,50,83).

Kurumların, sürekli gelişen ve değişen küresel dünyada faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılabilmeleri için kendi kültürel yapılarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bu gelişmelere bağlı olarak işletmeler, tüm süreçlerini değişen dünya düzenine göre yeniden şekillendirmelidirler. Değişime hazır bir kültür yaratmak herkesin yalnızca değişimi kabul etmekle kalmayıp ona kucak açmasını ve değişen koşullarda kendisini geliştirmesini sağlar. Bu konuda gerekeni yapan bir lider değişimin kendiliğinden gerçekleşmesi için gerekli koşulları yaratabilmektedir (15,23,40,96).

Bugünün başarılı kurumları, yalnızca teknolojilerini geliştiren, kaliteli hizmet sunan, aynı zamanda sürekli olarak, daha iyiyi başarma duygusunun, yöneticiler ve çalışanlar tarafından paylaşıldığı ve geliştirildiği bir ortam yaratmak için çaba sarf edildiği kurumlardır (20).

Sürekli iyileştirme ve geliştirmenin Japonya'daki adı Kaizen'dir. Kaizen, daha iyiye ulaşma, gelişme, sürekli iyileşme isteği anlamına gelmektedir. Kaizen ile büyük değişiklikler yerine, küçük adımlarla devamlı gelişme sağlanmaktadır. Sürekli gelişme ve iyileştirme ortaklaşa olarak, birlikte, ekipler yoluyla elde edilebilir (6,62).

4.2.DEĞİŞİM TEORİLERİ

4.2.1. Etki Alan Teorisi

"Değişim yönetimi" kavramının öncüsü olarak nitelendirilebilen Kurt Lewin, değişimi üç aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır:

Birinci aşama (Çözülme=unfreezing): Değişime konu olan sistemin kendisini daha iyi olmaya iten güçlerle, daha iyi olmasını engelleyen güçlerin oluşturduğu "mevcut denge durumundan" rahatsız olunmasıdır. Bu aşamada mevcut durum bozulur ve değişimin gerekli olduğu kurum tarafından kabul edilir. Değişiklik sonucunda daha iyi olunacağı inancı söz konusudur. Değişim için birey ve gruplar hazırlanır. Direnç ve öfkenin kaynağı akıl kadar duygularda olduğu için, yönetici kendi tutum ve davranışlarını değişimi benimsemenin bir modeli haline getirebilir. Bu aşamada süregelen davranış ve inançların karşılaştığı değişim sürecindeki birimler değişim ihtiyacına göre değerlendirilmektedir (8,13,38,46,65,78,79,82,94,97).

İkinci aşama değişimi başlatmaktır (değişim eylemi=moving): Yeni ve arzulan bir denge durumunun (hedef, vizyon) belirlenmesi ve oraya hareket edilmesidir. Çalışanlar değişime güdülendikten sonra yeni davranış kalıplarını algılamaya hazırdır. Çalışanlar yeni davranış kalıplarını öğrenmesiyle bunları işine uyarlamasında zorlanır. Ödül ve övgü davranış değişiminin temelini oluştururken olumlu bir pekiştiricidir. Aşırı disiplin ise negatif bir güdümlenicidir. Yönetim sorunların çözümlenmesi ile karar verme bölümünün ilk basamağıdır. Bu aşamada genel olarak veriler toplanır, analiz edilir ve sorunlar gözle görülür bir duruma getirilir. Örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişimlere yönelik olarak yeni değerlerin, tutumların ve davranışların geliştirildiği aşamayı içermektedir (8,38,46,65,78,79,82,94,97).

Üçüncü aşama ise (yeniden donma=refreezing): Ulaşılan yeni bir denge durumunda istikrara kavuşulmasıdır. Yeni davranış kalıplarının bireylere kabul ettirilmesinden sonra, bu davranışlara devamlılık kazandırılması sürecidir. Yeni fikirler ve davranışlar kazanılmakta, çalışanlar ortak uygulamalarda yer almaktadır. Değişim süresi

boyunca yapılacak periyodik değerlendirmeler uygulamanın ne kadar başarılı olduğuna ilişkin gerekli bilgileri sağlamaktadır (8,13,38,45,46,58,65,78,79,82,94,97).

4.2.2.Lipit Watson Wesley Teorisi

Lipit, Watson ve Wesley; Lewin'in üç aşamalı değişim modelini beş aşamaya çıkarmış, Kolb ve Frohman bu modeli biraz daha geliştirerek yedi aşamalı bir süreç formüle etmişlerdir (8,38,76,82,97)

1.Ön Araştırma: Alıcı sistem değişim ajanını değişim sorunlarıyla ilgili olarak davet eder.

2.Giriş: Alıcı sistem ile değişim ajanının birlikte çalışmaya karar verdikleri aşamadır.

3.Teşhis: Bu aşamada dört unsura yönelik çalışma yapılır.

- Alıcı sistemin hissettiği sorun,
- Alıcı sistemin amaçları,
- Alıcı sistemin kaynakları,
- Değişim ajanının kaynaklarıdır.

4.Planlama: Teşhis aşamasından sonra artık hareket planının yapılmasına geçilebilir.

5.Harekete geçme: Bu safhada planlama aşamasında belirlenen en uygun strateji uygulamaya konulur.

6. Dengeleme ve değerlendirme: Değişiklik gerçekleştirildikten sonra yeni davranış biçimlerinin kişiler tarafından benimsenmesi beklenir.

7. Bitirme: Değişim ajanı, alıcı sistem ilişkileri bu aşamada son bulur.

Kurumların kendi yapılarına en uygun sistemi bulup, uyumlaştırmaları, bu esnada da insan kaynağını kaybetmemek için de dikkat etmesi gerekmektedir. Böylelikle kurumu kısa zamanda amaçlarına ulaştıracak en doğru organizasyon yapısı, maksimum memnuniyet sağlanarak bulunmuş olacaktır (41).

Kurumlarda değişim yönetiminde spesifik görev yapan dört ana düzey tanımlanmaktadır:

Bireysel düzey: bireylerin değişime olan reaksiyonlarının kayıt edildiği,
Takım düzeyi: değişimin takım içindeki etkilerinin değerlendirildiği,
Bölümler arası düzey: değişimin koordine edildiği,
Kurumsal düzey: değişime adaptasyonun yer aldığı alan olarak belirtilmektedir
(13,30)

4.3.KURUMSAL DEğİŞİM TÜRLERİ

Değişim olayını daha yalandan anlayabilmek ve yönetebilmek için değişim ile ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekmektedir (47).

4.3.1.Geleneksel Değişim

Bilimin gücünü ön planda tutarak, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayılır. Yönetimin bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklenmesini ve bilimsel danışma politikasını geçerli kılmayı kendine amaç edinmiştir. Geleneksel sistemle işleyen yöneticiler yeni rekabetçi stratejilerin belirlenmesine odaklanmışlardır, uzun vadeli değişim konusunda etkindir (3,25,45,97).

4.3.2.Planlı Ve Plansız Değişim

Plansız değişim, kendiliğinden oluşan değişimdir. Kurumların aniden kendilerini farklı bir ortamda bulmalarına neden olarak krize uygun bir zemin yaratırlar. Örgütlerin plansız örgütsel değişimlere uyum sağlayabilmelerinde liderin rolü büyüktür. Bu tür değişimler aniden ortaya çıkar ve lider tek başına hareket etmek, karar vermek zorunda kalmaktadır (11,19,38,66,84).

O halde yapılması gereken, planlı değişimler yaratarak değişimi yönetmektir. Planlı değişim, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanmasıdır. Gordon L. Lipit tarafından yapılan tanımlamalarda planlı değişme, sistemin ferdi, sosyal ve kültürel süreçlerini geçerli bilgilerden yararlanarak geliştirmek için oluşturulan şuurlu bir düşünce ve çabadır (10,84,97).

Planlı değişim sürecini oluştururken, benzer bir örgütün kullandığı değişim yöntemlerini aynen alıp uygulamak, örgütün özel koşullarını dikkate almadan kabullenmek, değişimden eklenen yarar sağlayamaz. Genellikle kaynak tasarrufu amacıyla başvuru olan bu yöntem, bir örgütün başka bir örgütle aynı özellikleri taşıması söz konusu olmayacağı için istenen sonucu vermez ve hatta örgütün sona ermesine neden olabilir. Gelişmekte olan ülkelerin, değişim aşamasında karşılaştıkları en önemli açmazın bu olduğu öne sürölmektedir (84).

Sayılan nedenlerle her örgüt, kendisine uygun olarak geliştirilecek bir planlı değişim süreci uygulamalıdır. İlk kez Kurt LEWIN tarafından ortaya atılan planlı değişim süreci dört aşamadan oluşmaktadır:

1.Teşhis (tanı) koyma: .Değişime gereksinme olduğu konusunda tam koymaya yardımcı olacak verileri, işletmenin günlük sorunları, çeşitli ip uğları ve trendler, gözlemler, sistematik araştırma ve inceleme sonuçlarıdır. Belirli bir dönemde bu verilerde sürekli olumsuzluk varsa veya olumsuzluk yoksa ancak durağanlık varsa, değişim gereklidir anlamına gelmektedir.

2.Değişim programı geliştirme: Öncelikle değişim amacı belirlenmelidir. Amaç belirlendikten sonra kimlerin değişim programına katılacağı isimler halinde listelenmelidir. Grupta prestiji en yüksek kişi en etkin değişim aracıdır. Değişim programının hazırlanmasında son olarak değişim için ön görölen süre, başlangıç ve bitiş tarihi olarak belirlenmelidir.

3.Değişim programını uygulama: Uygulama aşamasında öncelikle mevcut durum, mevcut tutum, inanç ve davranışlar bozulur veya dondurulur. Değişimde son aşama, yeni durumun dondurulması, sürekli duruma getirilmesidir.

4.Program sonuçlarını değerlendirme: Her değişimin sonunda, bu programın etkinliği değerlendirilmelidir (38,82,84).

4.3.3.Makro Ve Mikro Değişim

Makro değişim; örgütün bir bütün olarak değişime konu olmasını ifade eder. Mikro değişim ise; örgüt içinde, alt veya üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi ifade etmektedir (10,47,82).

4.3.4.Zamana Yayılmış Değişim – Ani Değişim

Bazı kurumlarda değişim zamana yayılmakta ve adım adım hedefe ulaşmaya çalışılmaktadır. Bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (47,82).

4.3.5.Proaktif (Öngörücü) – Reaktif (Tepkisel Değişim)

Proaktif değişim; tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır (10,47,82).

4.3.6.Aktif Ve Pasif Değişim

Pasif değişim, organizasyonun dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Aktif değişim ise, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir (47,82).

4.3.7.İyileştirme Şeklinde Adım Adım – Radikal Köklü Değişim

Birinci yaklaşım kaizen olarak bilinen değişim yaklaşımım; ikincisi de süreç geliştirme - reengineering olarak bilinen değişim yaklaşımım ifade etmektedir (47,82).

4.3.8. Gelişimsel, Geçişsel Ve Dönüşümsel Değişim

Gelişimsel değişim, ustalıkta, metotlarda ya da süreçlerde, örgütün fonksiyonlarının

daha etkili uygulanmasına yardımcı olan kademeli gelişmelerdir. Bir sürecin tamamen şekillendirilmesinden çok, mevcut gelişmelerle sonuçlanan değişimdir. Geçişsel değişim, bir örgütün eski bir durumdan yeni bir duruma geçirtilmesidir. Değişim zaman içinde kademeli olarak ortaya çıkar ancak gelişimsel değişimde olduğu gibi mevcut olanı değiştirmekten çok daha fazlasını içerir. Dönüşümsel değişim, örgütün misyon, kültür, liderlik ya da yapısının radikal bir şekilde yeniden yapılandırılması ile karakterize edildiği en çarpıcı değişim türüdür. Dönüşümsel değişim çoğu kez önemli bir model değişiminden dolayı meydana gelir. Değişim dönüştürücüdür; örgüt başarı için misyonları, kültürü, faaliyetleri ve önemli elemanları üzerinde yeniden düşünür. Geliştirici değişimi gerçekleştirmekten çok dönüştürücü değişime girişmek daha zordur. Dönüştürücü değişim, hem geliştirici hem de geçişsel değişimle bütünleştirilir, geçişsel değişim geliştirici değişim için gerekmektedir. Sürece başlamadan önce zorunlu değişimin çeşidi, derinliği ve karmaşıklığının belirlenmesi önemlidir (7,45,82).

4.4. PLANLI DEĞİŞİM MODELLERİ

Planlı değişim modelleri; Denge, Organik ve Geliştirici değişim modelleridir.

4.4.1. Denge Modeli

Örgütsel değişimde en çok başvurulan üç değişim teknolojisi olan; danışma, eğitim ve uygulamalı araştırmadan danışmaya öncelik verir. Denge modeli, örgütün amacına ulaşmak için ortaya koyduğu eylem ile ona karşı güçlerin direnişini esas almaktadır (25,81,97).

Değişimi teşhiste kullanmak üzere K. Lewin tarafından güç alan analizi geliştirilmiştir. Bu tekniğin, değişimi gerçekleştirme açısından yöneticilerin başarıyla kullanabileceği teknik olduğu bilinmektedir (45,82,97).

Lewin'e göre, her değişim durumunda değişimi teşvik eden ve kolaylaştıran "itici güçler" ve değişime karşı olan "sınırlayıcı güçler" vardır. Kurum yönetiminin yenilik ve değişimde başarılı olabilmesi sürükleyici güçlerin etkinliğinin artırılması ya da

sınırlandırıcı güçlerin etkinliğinin azaltılmasına bağlıdır. K. Lewin'in teorisine göre herhangi bir davranış yönlendirici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki dengenin bir sonucudur. Lewin, statükoyu korumaya çalışan güçlerin, değişime zorlayan güçlerden daha düşük bir gerilim yaşadıklarını ancak değişime zorlayan güçlerin ise değişime yönelik daha etkin stratejiler geliştirdiklerini ifade etmiştir. Değişim, sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı sırasında bir dengesizlik olduğu durumlarda meydana gelmektedir (45,82,97).

Değiştirilmek istenen herhangi bir konu ile ilgili olarak değişime zorlayan güçlerle ilgili (içsel ve dışsal) nedenler belirlenmeli; daha sonra değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Bundan sonra direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini arttırıcı önlemlerle arzu edilen yönde değişimin ortaya çıkması sağlanabilecektir (47).

4.4.2.Organik Değişim Modeli

Örgütleri birer mekanizma olarak kabul eder. Mekanik kurum anlayışının süratle değişen iç ve dış çevre şartlarına uymada yetersiz kalmasını hareket noktası olarak alır. Kurumsal yapıyı birbirine bağlı fonksiyonlar dizisi şeklinde gören ve geleneksel sistemlerdeki ayrılma ve farklılaşmanın yerine bütünleşmeyi temel amaç alan organik kurum sistemi olabilir. Bir anlamda mekanik kurumun tersi olan organik kurumda, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvene dayanan, yetki ve sorumlulukların paylaşıldığı, çıkması muhtemel uyuşmazlıkların problem çözme usullerine göre halledildiği bir sistem egemen olmaktadır (25,81,97).

4.4.3.Geliştirici Değişim Modeli

Kurumdaki kişiler arasındaki yetki durumuna esneklik ve genişlik kazandırmak suretiyle değişimi sağlamayı öngörür. Bu modelde amaç, kurumda bireyler arası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırarak değişimi gerçekleştirmektir (25,81,97).

4.5. DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

Değişim yönetimi, stratejik yaklaşım çerçevesinde ele alınmalıdır. Alınan

kapsamda, zaman eksenini geniş tutulmalı, tüm dış çevresel dinamikler ve iç çevre koşulları bütünlük ve etkileşimli olarak hesaba katılmalıdır.

Tasarlanan durum (vizyon misyon çerçevesi) ile mevcut durum (sistemler, alt sistemler ve ilişki dokuları) arasındaki "performans açığı" nın kaynaklarının ve bunların öncelik sıralamasının belirlenmelidir. Böylece, değişimin stratejik alandaki seçeneklerinden hareketle, kuruma ve duruma uygun bir yol haritası formüle edilebilir:

- Evrimsel (yumuşak geçişli, sürekli değişimdir).
- Devrimsel (radikal anlayışla yeniden yapılanmadır).
- Bütünsel (tüm yapılan ve süreçleri kapsar).
- Odaklanmış (seçilmiş yapı veya süreçlerdeki, pilot uygulamalardır).
- Tek seferde (son hedefe dönük, bir hamlede değişimin uygulanmasıdır).
- Aşamalı (ara hedeflere yönelik, basamaklı, fazlandırılmış değişimlerdir).
- Sürekli (ara verilmeksizin değişimin uygulanmasıdır).
- Kesikli (zaman zaman ara verilerek: kurumsal molalı değişimlerdir) (8,89).

Belirlenen strateji seçimi: Hedef sistem, hedef grup, arzulanan girişimin derinliği, düzenleyici değişim mekanizmalarının doğası ve değişim ajanlarının tecrübesi olarak çeşitli ölçütlere bağlıdır (45).

Literatüre göre (13) Coughlan ve McAuliffe, değişime geçişteki en önemli elemanın eski sistemden yeni sisteme geçişin ılımlı ve yavaş olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu uyum periyodu için yeterli zaman ve planlama yapılmalıdır. Çatışma yaratacak kişi ve durumlar önceden belirlenmeli ve uzlaşma yolları aranmalıdır. Güçlü bir grup ya da kişinin sesine kulaklarınızı tıkamanız ileride sorun yaratabilir ve kritik bir noktada değişimi desteklemeyebilir (13,22,37,42).

Kurumların verimliliğini ve performansını arttırmak üzere, önerilen pek çok strateji vardır. Kurumların geliştirdikleri yapı ve stratejiler de kurum ve yönetim teorisini etkiler. Kurumsal yapı ve uygulamalar ile örgüt ve yönetim teorisi arasındaki ilişkiyi Jaffee tanımlamasında; teoride geliştirilen yapı ve yönetsel teknikler örgütlerde uygulandığı, bu

uygulamanın birçok gerilimin ve sınırlamaların kaynağı oluşturduğunu, gerilim ve sınırlamaları çözmek için yapı ve stratejideki düzeltmelerin daha sonra kurum teorisindeki düzeltmeler ve değişiklikler olarak kendini gösterdiğini belirtmektedir (61).

Kurumsal değişim stratejilerini dört başlık altında incelenebilir:

4.5.1. Önceden yapılandırılmış strateji

Önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde hedeflenen değişimin yapılmasını öngören stratejidir.

4.5.2. Aşama aşama değişim stratejisi

Bu stratejide değişim aşama aşama gerçekleştirilir. Amaçlanan değişimin birinci aşaması gerçekleştirildikten sonra ikinci aşamasına geçilir ve süreç böylece devam etmektedir.

4.5.3. Aciliyet stratejisi

Büyük baskılar altında olduğunda uygulanan stratejidir.

4.5.4. Karmaşıklık stratejisi

Bu strateji en zor stratejidir. Birkaç değişim sürecinin aynı anda yapılmasını ya da "çevre" değişkenleriyle güçlü karşılıklı etkileşimleri içermektedir (97).

Hage, yenilik ve değişimlere karşı dirençlerin giderilmesinde üç stratejiden söz etmektedir (82,97).

4.5.5. Evrim stratejisi

Merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır. Evrimci yaklaşımın temelleri, öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerindedir. İş çeşitliliği fazla olan, oldukça karmaşık olan örgütlerde, düşük biçimsellik ve merkezkaç yapılandırmanın zorunluluğu ortaya koyulmaktadır. İnsanlar dönüşüm sürecinin içinde yer alırlar. Evrimsel stratejide, çeşitli beşeri ilişki tekniklerinin kullanılması, yemliğin örgüt içinde yaratılması ve uygulanması

temel kabul edilmektedir. Hayata geçirilmiş bir vizyon ile uyumlu bir kurum kültürü ve değerler yaratarak kuruluşun derinliklerine işleme olanağı bulur. Evrimci yaklaşım, doğası gereği kendi kendini devam ettirip, kendi kendini yeniden yaratmaktadır.

4.5.6.Devrimci strateji

Daha çok yenilik, karar ve uygulamaların merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi kabul etmektedir. Devrimci değişim hızlı olmakla birlikte kendi kendini kısıtlar; çünkü yaratıcılığı ve katılımı desteklemediğinden çalışanlar arasında güven ve yapılan işten zevk alma duygularını engellemektedir. Yenilik konusunda etkilenenlerle tartışma yapılmaz, kararlara katılmaları söz konusu olmamaktadır (27,32,82,97).

4.5.7.Yeni bir örgüt kurma stratejisi

Köklü değişikliklerin başarılı uygulamaları için önerilmektedir. Evrimci ve devrimci stratejilerinin hiçbiri yenilik yaratma uygulamalarında başarılı olamamaktadır. Bu stratejiye göre, yenilik işletme dışından gelen bir olaydır. Çalışanların kesinlikle yenilik yaratımı dışında tutulmamalıdır. Böylece her yenilik uygulamalarında yeni bir örgütsel birim kurma ve yeni personel istihdam etme zorunluluğu getirilmektedir. Bu strateji yalnızca köklü örgütsel yenilikler için uygulanabilir (82,86,97).

4.6.DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ VE NEDENLERİ

Kurumsal değişim sırasında kurum çalışanları çeşitli evrelerden geçmektedirler. Önce olayı öğrenme süreci geçirilir. Daha sonra, planlanan değişiklikler hakkında görüşler oluşmaya başlar, iyi ve kötü yanlar tartılır, kararsızlık ve kuşku içinde bir dönem geçer. Süreç ilerledikçe bir sınama dönemine girilir. Sonuçta, olumlu ya da olumsuz bir karara varılır, ya değişim kabullenilerek yeni bir yapılanma ve öğrenme sürecine girilir, ya da değişime karşı direnç başlar.

Direncin kaynağı tehdit ve empoze edilmiş değişime karşı bireysel yanıt şeklinde olabilir, değişime karşı güvensizlik, değişime ihtiyaç olduğu halde zamanın güvenilir durumunu tercih etme nedenleri değişime karşı direncin kaynağını oluşturabilir. Değişime direncin bu formları dinamik olup bilişsel ve duygusal elemanları içermektedir. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları kümeler değişime karşı direncin

en önemli kaynağı olmaktadır. (13,42,67,98).

Bireyler değişime karşı, coşkulu kabullenme ve kooperasyon, pasif feragat, kayıtsızlık, apati, pasif direnç, aktif açık zıtlama şeklinde farklı yollarda direnç gösterebilmektedirler (13,38,97)

Hiçbir kurumsal değişim, çalışanların desteği olmadan başarıya ulaşamaz. Yönetimin öncelikle çalışanlara değişim ile ilgili bilgi aktarımında bulunup onların da bu konudaki görüş ve önerilerini alması, katılımcı bir yönetim anlayışı sergileme yönünde çok önemli bir göstergedir. Çalışanlar olaya ne kadar katılırsa değişikliklerin benimsenmesi o kadar kolay olmaktadır. Literatüre göre Deming, yönetim kararlarına çalışanların katılımının yüreklendirilmesi gerektiğine inanmaktadır (42,62,70,98).

Değişim, kaybetmek anlamına da gelir, kaybetme hissi dirence yöneltmektedir. Gerek alt kademe personelinin, gerekse üst kademe personelinin değişime direnç göstermelerinde haklı nedenleri bulunmaktadır. Yapılacak değişiklik sonucunda, değişiklikten etkilenecek kişiler bu konuda bilgilendirilmemişlerse, belirsizlik ortamında güvensizlik yaşayabilecekleri için tepkileri normal karşılanmalıdır; ya da bu kişiler değişimden yana veya değişime karşı olma gibi bir ikilem içine itilmişlerse direnç gösterilmektedir. Her zaman değişim kabul edilmeyebilir, fakat değişimi gerçekleştirmeyi öğrenmek gerekmektedir (1,13,24,25,29,91,92,97).

Bireysel direnç kaynaklarına sebep olan faktörler arasında; alışkanlıklar, bilinmeyen korkusu, savunucu algılama, kişisel kayıp, öğrenmeye ve gelişime açık olmama, yönetime güvensizlik, inançsızlık, grup etkisi, önem duygusu olarak belirtilmektedir. Yöneticiler, şirketin geleceğinin değişimin sonucundaki duygusal gerilimden zarar gören çalışanlarına bağlı olduğu gerçeğini unutmaktadırlar (42,60,93).

4.6.1.Değişime Karşı Direnci Giderme Yolları

Yöneticiler değişime direncin üstesinden gelmek için stratejiler geliştirmelidirler. Genel yaklaşımlar olarak:

Çalışanlarla yoğun iletişim kurmak, eğitim programları hazırlamak, işlerin

yapılmasında, yeni programlarda, yöntemlerde ve karar vermede çalışanların katılımını sağlamak, yeni örgütsel yapılar kurmak, yönetici değişikliğine gitmek, yeni politikalar ve prosedürler oluşturmak, devrimci olmaktan ziyade evrimsel değişikliklere gitmek belirtilmektedir. Üstünüzdeki ve altınızdaki kişilerle konuşup, çeşitli bölümlerden erken aşamalardan itibaren veri ve destek alabilmek ve değerli bilgilere ulaşmak için, yatay şebekeler oluşturmak gerekmektedir (26,37,45).

Örgütsel değişimin genel olarak evrimleşme yönlü olmasının bir nedeni de, değişimin, mevcut durum ile daha ileri ki durum arasında; iki değişkenin, görece yavaş ile görece hızlı olan arasında olmasından ileri gelmektedir (18).

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması veya hafifletilmesi için değişim elemanlarının izleyebileceği yolları beş grupta toplamak mümkündür:

4.6.1.1.Katılım

Çalışanlar değişim faaliyetlerine katılarak değişimin amacını, değişimi gerekli kılan koşulları ve de değişim sonrası oluşması istenen koşulların kendileri üzerindeki etkilerinin neler olacağını bileceğinden değişime karşı olumsuz bir tavır içine girme eğilimleri azalacaktır. Bu nedenle katılım, direnmeyi en az seviyeye indiren en etkili yenilik getirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemle, çalışanlarda kendilerinin de parçası oldukları projeye karşı geliştirecekleri sahiplenme güdüsü oluşmaktadır. Bu güdü ile değişimin benimsenmesi sağlanacaktır (25,47,58,72,86).

4.6.1.2.İletişim ve Eğitim

Değişimle doğrudan ve dolaylı olarak ilişkisi bulunan çalışanlara, değişimi önceden haber vermek ve uygun bir ortam yaratmak uygulamanın başında büyük yarar sağlayacaktır. Eksik ve yetersiz bilgidен kaynaklanan dirençleri engelleyerek, çalışanların değişimi desteklemesini sağlayıp, değişim için isteklilik yaratmaktadır. Kurumlarda değişime karşı olumsuz davranışları önlemek için organizasyon içindeki iletişim sistemleri;

değişimin amacı ve kapsamı, neden gerektiği ve öngörülen sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirmek amacıyla etkili olarak kullanılabilir (25,47,58,72,86).

4.6.1.3.Pazarlık ve Anlaşma

Değişimden etkilenecek çalışanlara, değişimin amacı, neleri kapsayacağı, metodu ve süresi ile sonuçları hakkında karşılıklı konuşarak pazarlık yapmayı ifade etmektedir. Konuşulan ve üzerinde anlaşma sağlanan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır. Değişim konusunda bazı grupların ve kişilerin gerçekten kayıplar oluyorsa ve bu kişilerin küçümsenmeyecek kadar güçleri varsa görüşme ve anlaşma etkin yöntemlerden birisi olabilmektedir (25,47,58,72,86).

4.6.1.4.Açık ve Kapalı Zor Kullanma

Emirler verme, buyurma ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlama esasına dayanmaktadır. Hız önemli olduğunda ve değişim ajanı güce sahip olduğunda kullanılmaktadır. Bu yöntemle çabuk ve anında uygulama avantajı sağlanabilir fakat çalışan bağlılığının düşük dirençin yüksek olması beklenir. Çalışanlar baskılar karşısında üst boyutta tepkiler verebilmektedir (25,47,58,72,86).

4.6.1.5. Manipülasyon ve Kooptasyon

Manipülasyon, herhangi bir olayı değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu yöntem ileride daha büyük problemlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade etmektedir (25,47,58,72,86).

4.7.HEMŞİRE YÖNETİCİLER AÇISINDAN DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Sağlık bakım alanında değişim sürekli dir. Tüm hemşirelik prosedürleri gibi

değişim, planlama uygulama ve değerlendirme faktörlerini içermektedir. Her bir faktörün diğerini etkilediği döngüsel bir süreçtir. Hemşirelikte değişim, hasta ihtiyaçları ve yüksek kalitede hizmet amacını taşımaktadır (13,25).

Toplumdan gelen bazı faktörler değişime aracılık eder örneğin; yeni bilgi ve teknoloji, yeni sosyal talepler, hastanın değişen istek ve ihtiyaçları, yükselen rekabet bunlardan bazılarıdır. Değişim, günümüz hemşireliğinin yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Hastaneler de örgütsel değişimin hızlı yaşandığı örgütler arasında yer almaktadır. Değişimin amacı, organizasyondaki birçok etkene yönelik olarak belirlenebilmekle birlikte, değişimin planlanması aşamasında, değişimin hangi amaca yönelik yapılacağı büyük önem taşımaktadır (64,72,79,86,88).

Kurumsal değişim için, planlı değişim yaklaşımının sınırlılıkları bulunmaktadır. Örneğin, günümüzün kompleks ve değişen çevresinde planlı değişim modelinin nasıl etkili ve gerçekçi olacağı tam olarak bilinmemektedir. Planlı değişimin sağlık bakım organizasyonlarında gerçekleştirilmesi oldukça zor olmaktadır. Buradaki asıl zorluk, bireylerin değişimi anlamaları ve değişim davranışını göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Değişime açık organizasyonları yöneten hemşireler, organizasyon içinde yenilik fırsatlarını değerlendirmeli ve değişim için ortam hazırlayarak, değişimin başarıya ulaşması için, her zaman çalışanlarla ve üst yönetimle iyi ilişkiler içinde bulunulmalıdır. Tüm yönetici hemşirelerin değişimi başarma yeteneğine sahip olması gerekmektedir (25,64,72).

Hastanede görev alan profesyonel grubun sayısal çoğunluğunu oluşturan hemşireler, değişim sürecinin birer parçası olup, kimi zaman değişimi etkilemekte, kimi zaman değişimden etkilenmektedirler. Hemşirelerin tarihinde, değişimi yönlendirme ve kontrol altında tutma örneği hemen hemen yok denecek kadar az olmasına karşın, bu meslek grubunda büyük bir potansiyel bulunmaktadır. Hemşireler, ister çalışmalarını organize etme yollarını incelerken, ister evde bir aileye yardım ederken, ister diyabetik bir hastaya yaşam şeklini değiştirmeyi öğretirken, ister kalite ile ilgili çalışmalarını yürütürken, çalıştıkları her yerde ve hemen hemen yaptıkları her faaliyette aktif olarak değişimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Yönetici hemşireler, şimdi ve ileride sadece hastalara yüksek kaliteli hizmetin dışında yetenekli ve iyi bir insan, para, operasyon ve

bilgi yöneticisi olmalıdırlar (28,64,72,88).

Sağlık hizmeti veren kurumlar uyum içinde çalışmalı, tüm düzeydeki yöneticiler birlikte iş yapmalı, değişimi idare yönetebilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmanın önemi üzerinde durulmalıdır. Kurumsal değişim yaşayan büyük hastanelerdeki hemşire yöneticiler, iş kalitesini elde etmek ve başarı sürecini desteklemek açısından sağlık bakım yöneticilerinin davranışlarını doğru şekilde algılamaya, astlarını bu konuda yönlendirmeye çalışmalıdırlar. Hemşire yöneticiler için üst yönetim düzeyinde destek, kurumsal değişimin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (13,69,72,78).

Chris Pearce, değişim yönetimi için on basamak belirlemiştir,(12):

- 1. İlk uygun planlamayı sağlamak:** Neden değişikliğin gerekli olduğunu açıklamak ve objektif olmak.
- 2. Destek sağlamak:** Bir yönetici olarak değişiklik dönemi boyunca çalışanlara destek olmak ve yaptıklarının güvenilir olduğundan emin olmak.
- 3. Anlaşmaya varmak:** Problemler ve tartışmalar için çözüm üretmek.
- 4. Söz vermek:** Değişiklik döneminde verilen sözleri gerçekleştirmek. Örneğin kaynak sağlamak gibi.
- 5. Takım üyeleri ile iş birliği sağlamak:** Kendini onların yerine koymak, onların nelerle ilgili olduklarını ve nelerde etkili olduğunu bilmek.
- 6. Anlamak ve dirençli olmak:** Değişime direncin kaynaklarını bulmak ve sebeplerini araştırmak. Farklı konuları bilmek ve insanlara bu konuda bilgi verebilmek önemlidir.
- 7. İletişim kurmak:** Değişim süreci içinde diğer üyelerle de iletişim kurmak gerekir. Bazı durumlarda birebir bazen de genel olarak iletişim içinde olmak gerekir.
- 8. Değişim için gerekli bütün malzemeleri kullanmak:** Örneğin proje için gereken teknik olanakları kullanmak gibi.
- 9. Değişiklikleri değerlendirmek:** Bu süreçteki değişiklikleri değerlendirmek gerekir. Amaçları belirlemek ve ilk başarıları şimdiki durumu ile karşılaştırıp farkları görmek gerekmektedir.
- 10. Görünmez tehlike:** Eksiklikleri belirlemek ve tamamlamak gerekir.

Süreç öncesinde kurum, bir değişim ajanından yararlanabilir. Değişim ajanı, kurum

tarafından değişimi yönetmekle görevlendirilir. Kurumsal teşhis ve değişim davranış bilimi bilgilerini uygulamada tecrübelidir. Değişimin gereğini tespit ve tanımlama konusunda yönetime yardım edebileceği gibi, potansiyel faaliyet planlarını oluşturma ve değerlendirme yönetime katkı sağlayabilmektedir. Sağlık alanındaki değişimde hemşireler kilit noktalardır. Değişim ajanı rolündeki hemşireler becerilerini geliştirmeli ve değişim teorilerini günlük hayattan kullanmaldırlar. Değişim ajanı rolündeki hemşire planlamalı, teşvik ve motive etmeli değişim boyunca gerekli adaptasyonun kontrolünü ve kolaylaştırılmasını sağlamalıdır. (45,64,97).

Değişim ajanları, kurumda değişime ihtiyaç gösteren değişim yaratıcıları, tepe yönetimi tarafından belirlenen değişim çabalarının başarıcısı olarak değişim uygulayıcıları ve günlük işlerinin bir parçası olarak değişimi uygulayan kişi olarak alt düzey yöneticiler ve çalışanlara değişimin uyarlayıcısı olarak karakterize edilmektedirler(34,45,64,78,79).

Anahtar değişim ajanları da, değişim konularını ihtiyaç duygusuna dnştrenlerdir. Genellikle karizmatik bir lider rolünü üstlenmektedirler (45,64,75).

Değişim liderliğinin en önemli unsuru, bir değişim ajanı olarak, genel ve tartışmasız bir güven yaratmaktır. Değişimi yönlendiren kişinin güvenirliği konusundaki bir fikir ayrılığı, değişim çabalarının etkinliği azaltma tehlikesi taşımaktadır; zira lider, değişim sürecinde bir katalizör işlevi üstlenmektedir. Dönüşümcü liderlik ile çalışanların güçlendirilmesi, yenilikçiliğin desteklenmesi ve kurumsal yenilik arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (7,20,49,73,78).

Göreceli olarak rutin teşhisler mevcut karar boyunca yapılabilir. Daha karmaşık rutin olmayan sorunlar için bir değişim ajanının teşhissel becerilerinden yararlanmak gerekmektedir (20,78,79).

Her hemşirenin kendine güvenen, bilinçli ve becerili bir değişim ajanı olabileceği ve bu durumun sonuçlan daha genel olarak düşünülecek olursa, çoğunluğu kadın olan hemşirelerin bir bütün olarak topluma hemşirelik ve sağlık balom hizmetlerinin çok ötesinde etkiler göstereceği belirtilebilir. Hemşirelerin geliştirdiği değişim projelerinin sonuçları, bazı güçlü bireyler ve grupları korkuttuğundan organizasyon içinde hemşirelere

gelişme fırsatı tanınmamaktadır (72).

Literatüre göre (13) Ulusal Profesyonel Hemşirelik ve Ebelik Gelişim Konseyi, değişimi, yöneticilik için gereken ihtisas - statüko- olarak belirtmiştir. İhtisas kelimesi, etkili yöneticilik kavramının önemini belirtmek için kullanılmıştır. Hemşirelik modelistleri de değişimin hemşireliğin doğasında var olduğunu vurgulayarak, değişimin hemşirelikteki yerini ve gerekliliğini belirtmişlerdir (13,25).

Hemşirenin başarılı bir değişim ajanı olabilmesi için mevcut kaynaklar, çalışma ortamı, yönetim biçimi, liderlik biçimi ve eğitim gibi birçok etkenin dikkate alınması gerektiği vurgulanmaktadır. Değişimi ancak gerçek değişim liderlerinin gerçekleştirebileceğini belirtmiştir. Bunlar örgütlerdeki orta kademe yöneticilerdir. Orta düzey yöneticilerin şirketin yeni vizyonunu ekiplerine anlatmaları, onların sorunlarına yanıt vermeleri ve gerek ekibin, gerekse kişilerin yeni düzende nerede olacaklarını açıkça belirtmeleri gerekmektedir. Bu kişilerin en önemli özelliklerinden birisi, zor durumda nasıl ayakta kalacaklarını ve kazanacaklarını bilen kişiler olmalarıdır. Gerçek değişim liderleri, sadece değişimin insan teşvikli ve performans odaklı olması ile ilgilenir. Hastane yönetimi kapsamında hemşire yöneticiler bu tanıma uymaktadır (51,55,72,93,95).

Motive olmuş bir inançla sağlık servisleri, diğer tüketici ürünlerinden farklı olmadığını göstermektedir. Böylelikle değişimi yönetme yeteneği, tüm yönetimlerde gerekli zorunlu bir yetenek haline gelmektedir ve Zukowski, değişimi yönetmeyi öğrenmenin her hemşirenin, yöneticinin, sağlık sektöründeki tüm yöneticilerin öğrenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (28,43).

Literatüre (14) göre yazar ve motivatör Zig Ziglar “insanlarda istediklerini verin, istediğinizi alacaksınız” diyerek başarılı iletişim ile istenilen yeniliklere kolayca ulaşabileceğini belirtmiştir. Başarılı bir yönetim, bir kurumun sahip olduğu en önemli öz kaynağın insan kaynakları olduğu gerçeğinin bilincinde olarak, çalışanlarını daha iyiyi başarmaya yöneltmeli, kişisel gelişimlerini teşvik etmeli, onlara yüksek profesyonel ve etik standartları olan güçlü bir kurumun birer üyesi oldukları yönünde bir aidiyet duygusu vermeye özen göstermelidir. Kendilerine hak ettikleri değerin verildiğini gören çalışanlar da ellerinden gelenin en iyisini yapacaklardır. Başarılı değişim için personel motive

edilmeli ve değişimin getireceği yararlar vurgulanmalıdır. Teşvik ve motivasyon, değişim çabalarını destekleyen temel konulardır. Örneğin sağlık sistemindeki değişimler çalışanlarda güvensizlik ve değer verilmeme hissi oluştursa gerilim yaratabilir bu da motivasyon ve uyumu azaltabilir (13,16,20,31,98).

Literatüre göre (25) Peplau, hemşireliğin anlamlı, yardım edici kişiler arası ilişki süreci olduğunu, bu ilişki süreci içinde hem hastanın hem de hemşirenin olgunlaşp değiştiiğini, Roy ise insanın açık bir sistem olarak, değişen çevre ile sürekli bir iletişim halinde olduğunu ve çevresindeki değişimlere uyum sağlamada doğuştan ya da edinsel uyum mekanizmalarına sahip olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda hemşirenin, her bir uyum türünde değişiklikle baş etmesi ve hizmet verdiği grubun davranışlarını anlaması için, doğru bilgilere sahip olması ve bu nedenle sürekli olarak değişen çevrenin farkında olması gerektiğini vurgulamıştır. Başarılı kurumlar, kendi beklentilerini gözetmenin yanı sıra çalışanlarında beklenti ve isteklerini göz önünde bulundurmalı ve kurum politikalarını bu doğrultuda saptamalıdır (25,77,78).

Sağlık hizmetlerinin organizasyonunda ve yönetiminde birçok ülkeler değişiklik yapmaktadır. Bu değişiklikler de kuşkusuz hemşirelik hizmetlerinin yönetimini de etkilemektedir. Hemşireler, kendi değerlerine inanan, sağlık hizmeti alan hasta ya da sağlam birey ile yakın iletişime önem veren, hemşirelerin etkinliğini, verimliliğini vurgulayarak, sağlık hizmetini amaçlara ve olumlu sonuçlara ulaştıracak organizasyon becerisine sahip yöneticilere ihtiyaç duyduklarını dile getirmektedirler. Değişim yönetimini üstlenen yöneticilerin, yeterli bilgi, beceri, koopere ve işbirlikçi çalışma yeteneğine ve düşüncelerini yenileyebilme özelliğine sahip olmaları gerekmektedir (13,25,78).

Başarılı değişim süreci, yöneticilerin güçlerini nasıl kullandığına bağlıdır. Değişim ile ilgili konuları çalışanlarıyla görüşmeden duyurursa, çalışan ve hasta bakımı olumsuz etkilenir. Bu durumu engellemek için yönetimde demokratik bir yaklaşım gereklidir. Çalışanlar, yöneticilere karşı güven ve saygı duymalıdır. Demokratik çalışma ortamı, motivasyonun arttığı çalışanların değişime zorlanmaktan ziyade yüreklendirildiği yerdir. Etkili bir vizyon ve destekleyici stratejiler bu konuları çözüme yardımcı olmaktadır. Daha iyi bir geleceğe ilişkin basit, açık ve uzun vadeli vizyon bir liderin en önemli motivasyon aracıdır; çeşitli zamanlarda bu

vizyon açıklanabilir. Vizyon herkese anlamlı gelmeli ve herkes tarafından paylaşılmadır (4,9,13,20,35,37,63,95).

Literatüre göre (28) Poggenpoel, hemşirelere değişimi bir meydan okuma gibi izlemelerini ve değişimi aktif ve yaratıcı bir şekilde yönetmelerini önermektedir. Hemşire yöneticiler, değişimi bir fenomen olarak almalı, değişim reaksiyonlarını tanımlamalı ve değişim yönetimi konusunda haberdar olmalıdırlar. Manion da hemşirelerin bu meydan okumalar dolayısıyla çok zor deneyimler yaşadıklarına inanmakta ve Pogodele bu meydan okuma konusuna katılmakta ve bunun direnç ve iş bilgisi kazandıracağını ifade etmektedir.

Hemşireler, değişimi etkin ve yararlı bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için değişimi anlamaları ve değişime olan duygusal tepkileri tanımaları ve değişimin olumlu bir şekilde nasıl gerçekleştireceklerini bilmeleri gerekmektedir. Olumlu olumsuz reaksiyonlara yol açan alt faktörler incelenmeli ve uygun yönetsel girişimler gerçekleştirilmelidir (25,55,75,98).

Etik kuralları tüm sağlık uygulamalarında değişim hareketlerinin yolunu çizer. Değişimin uygulanmasında çalışana otokritik yaklaşımdan kaçınmak gerekir. Çok iyi bir çalışma grubuna sahip olan kurumların etkinliklerini uzun süre sürdürebilecekleri düşüncesi giderek yaygınlaşmaktadır. Yüksek kalitede hizmetin ilerlemesi için, ideal etik yaklaşımın maksimum sayıda kişiye sağlanacak maksimum hizmet ile gerçekleştirilebilir (13,77).

Yönetici hemşireler, değişime başlamadan önce risklerin ne olduğuna ve kaynakları harcama konusunda ne kadar istekli olduklarına, kimin işi yapacağına ve bu değişim gerçekleşmediğinde tekrar değerlendirme yapılarak işlemediğinde ne yapılacağına karar vermelidirler (25,64,78).

Vizyon, kurumların geçmişin inancı, eylem ve hedeflerinden uzaklaşıp değişen gereksinimlere ve ekonomik ortamın isteklerine daha uygun bir gelecek yoluna yönelmesi için bir kılavuz olur. Nelere ulaşabileceği hakkında bir imge sunarak ve neden bunlara ulaşmanın iyi olacağını anlaşılır kılmaktadır. Değişim yönetiminde bir

yöneticinin, kendi sezgileri ve vizyonu, kendi kurumundan bireylerin fikir ve önerileriyle desteklenir ve onların geribildirimleri dikkate alınırsa değişim daha başarılı olur. Vizyon, bir insanın yaptığı işe anlam katarak, sürekli olarak öğrenme ve değişim için zorlayıcı bir neden oluşturmaktadır (32,37,55,98).

Hemşireler, hastanedeki değişim sürecinde çalışanlarla iletişimi başlatarak, uygulamaya yönelik süreçler yaratmakta ve aynı zamanda değişimi yapılandırma sorumluluğunu da üstlenmektedirler. Hemşire yöneticilerinin çaba harcadığı alanlar; çalışan eğitimi, gelişimin izlenmesi, işin doğasına ilişkin tutum değişiklikleri, rol tanımlama gibi çalışmalardır. Hemşireler, değişimin misyon ve vizyonu hakkında diğer çalışanlara yol göstermeleri ve kendi iş tanımlarını da bu kapsamda yapmaları gerekmektedir. İnsanlar başarılı olmak; bir yere ait olduklarını hissetmek isterler; kendilerine saygı duyulmasını ve yaşamlarının kontrolünün ellerinde olduğunu hissetmek istemektedirler. Vizyonun bu isteklere karşılık vermesi gerekmektedir (37,53,72).

Değişim sürecinde değişik roller ve tepkiler oluşabilmektedir. Hemşireler, bu rolleri ve tepkileri dikkate alarak önerilen değişikliklerin, kendi buldukları ortamda yaratacağı tepkiyi önceden tahmin ederek gereken planlamayı yapabilirler (51,78,88).

Literatüre göre (28) Manion, değişimde: hazırlık, hareket, sinerji, yeni gerçeklik ve devamlılık olarak tanımlamış ve değişim teorisini hemşireliğe kazandırmıştır.

Hazırlık evresi: değişimin yönünü ve amacını belirleyerek kaynağı tanımlamaktadır.

Hareket aşamasında: plan geliştirilmektedir.

Sinerji evresi: koordinasyonu ve ortak operasyonu kapsar, kişisel yetenekler ön plana çıkmaktadır.

Yeni gerçeklik basamağı: değişimin kalıcılığını sağlamaktadır.

Devamlılık: olayların kalitesi ve gelişimi ortaya çıkmaktadır.

Hemşirelikte değişimin bu beş basamağı çok gelişmiş ve etkili bir şekilde uygulanacağı öne sürülmektedir.

Literatüre göre (72), Knox ve Irving'in örgütsel değişim sırasında üst yönetim davranışlarının hemşire yöneticiler tarafından algılanma durumuna ilişkin yaptıkları çalışmada; üst yönetimin destekleyici olmasının, açık ve doğrudan iletişim kurmasının, değişimin nedeni ve izlenecek stratejiler hakkında bilgi vermesinin, resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarını kullanmasının değişim uygulamalarında olumlu etki yaratacağı üzerinde durulmuştur.

Değişimi başlatmanın en etkili yolu kilit konulardan birine yeni bir yöneticinin atanmasıdır. Bu kişi farklı bakış açısı ile statükonun kabul edilemez olduğunu görecektir. Değişimi yaratmak yaklaşık olarak %80 liderlik (yön belirleme, uyum sağlama, motivasyon ve insanlarda heyecan yaratma); %20'si de yönetim (planlama, bütçeleme, organizasyon ve sorun çözme) demektir. Değişim sürecinde liderlerin üstün çözümlenme ve ikna yeteneklerinin bulunması gerekmektedir. (31,48,53).

Harold J. Leavitt, kurumsal değişimi getiren yapısal çalışmalarını üç alana bölmüştür. Kurumsal başarıyı iyileştirmeyi arayan klasik kurumsal tasarım, otorite uygulamaları ve uygun iş bölümlesinin yaratılmasıyla ve örgüt üyelerinin görev ve sorumlulukları dikkatlice tanımlamaktadır. Yöneticiler ilişkilerin raporlanması, sorumluluk alanları, görev tanımları, yönetim alanlarındaki değişimlerle örgütlerin performansının iyileştirilmesi üzerine çalışır. Merkezkaçlaşma, kendi kendini kontrol eden daha küçük örgütsel birimler yaratarak, daha yüksek öncelikli faaliyetlere çalışanların dikkatini çekerek odaklanmalarına yardımcı olur, bu çalışanların performansını ve güdülenmesini arttırmaktadır (45).

Başarılı kurumsal değişim çabalarının gerçekleştirilmesinde diğer bir önemli kurumsal koşul, yöneticilerin sahip olduğu liderliğin nitelikleridir. Değişim lideri, ekibi içerisindeki çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olduğunu bilmeli, çalışanlarına özelliklerine göre görevler vermeli ve buna göre bir motivasyon ölçütü geliştirmelidir. Liderlerin astlarıyla arasındaki ilişkileri gösteren liderlik davranışı ve değişim arasındaki ilişkiyi inceleyen Joiner, işbirlikçi, danışmalı, yönlendirici ve zorlayıcı liderlik biçimlerinin önem kazandığını belirtmektedir. İşbirlikçi liderlik biçiminde çalışanlar, kurumun geleceğine ilişkin önemli kararlara ve kurumsal liderlik biçiminde lider, özellikle kurumsal değişmeye ilişkin konularda çalışanlara

danışmaktadır. Yönlendirici liderlik biçiminde lider, kurumun geleceğine ilişkin kararların alınması ve kurumsal değişme konusunda yönetsel yetkiyi kullanmaktadır. Zorlayıcı liderlik biçiminde lider, değişimi uygulama konusunda, kurum içindeki ilgili birey ve grupları zorlama yoluna gidebilmektedir (54,65,73,75,78,79,86,90,97).

Makyavel'in 1500'lü yıllarda önerdiği otoriter ve çıkar ilişkisine dayanan liderlik, değişim sürecinde işe yaramadığı, yöneticinin amacına ulaşması için kullanacağı her yolun uygun olduğunu savunmuştur. Mikro yönetim olarak adlandırılan her detayın açıklandığı yönetim tarzı da, özellikle fazla zaman harcaması ve yaratıcılığı ortadan kaldırması nedeniyle değişim sürecinde uygulanabilecek bir tarz olarak kabul edilmemektedir (95).

Liderlik, değişim yönetiminde anahtar bir elementtir. Liderlerin, diğer yöneticilerin felsefelerini, kültürlerini, bütün liderlik seviyelerini bilmeye ihtiyaçları vardır. Bu değişiklikteki mekanizma, takım üyelerini hareketlendirmek ve hareketlerini canlı kılmak için güçlü olmak zorundadır. Ancak böyle durumlarda oluşabilecek rahatsızlıkları azaltmak için hemşireleri teşvik etmek onların beklentilerini gerçekleştirmek ve yeteneklerini pratiğe dökebilecek ortamlar yaratmak gerekmektedir. Kurumda lider, çalışanların tutum ve davranışlarını, değişimde ortaya çıkacak durumlara bakış tarzlarını ve direnişlerini değiştirir. Lider, bu gereği yerine getiren kimsedir. Lider yönetici, değişim yolculuğunu sadece söylemleriyle değil eylemleriyle de desteklemek durumundadır. Yalnızca öğüt vererek ve yol göstererek değil, öncelikle kendi anlayış yaklaşım tutum ve davranışlarını değiştirerek örnek (rol modeli) olmalıdır. Değişimde etkili liderin ihtiyaç duyulan değişimi tanımlamada önsüzeli, rolü üstlenecek bir model, zamanlama konusunda duyarlı, çözüm belirlemede yaratıcı ve geleceğe odaklı olması gerektiği belirtilmiştir. (2,11,13,78,79).

Yeni yönetim anlayışında yöneticiler de bu anlayışın gereği olarak geleneksel yöneticilik rolünü terk eden, hızlı ve süratli hareket eden, çabuk karar alan, riske giren, vizyonu olan, değişime uyumlu, misyon sahibi, her türlü bilişim ve iletişim teknolojisini kullanan, astlarıyla ekip çalışmasına uyumlu, demokratik, adil davranan, güvenilen ve

saygı duyulan, etkin bir lider konumunda olmalı ve astlarına yöneticilik değil, liderlik yapmalıdır (44).

Teknolojinin gelişme hızının artması yenilikleri hızlandırmaktadır. Yöneticiler, bir taraftan geleceğin teknolojilerine adapte olma yönünde faaliyet gösterirken, diğer taraftan organizasyon kültürünü bu değişime uyumlu hale getirmek için çaba göstermektedirler. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler, yeniliklerin insanlara ulaşmasını hızlandırmaktadır. Dolayısıyla kurumların değişime ayak uydurma hızlarının da artması gerekmektedir. Değişimi zorlayan unsurlar arasında, uluslar arası kurumların standartlarına uyma gereği, şirketlerin strateji, organizasyon, alt yapı sistemlerinde yenilikler sayılabilmektedir (4,44,77,80,96).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Türü

Araştırma bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla planlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Yeri Ve Zamanı

Araştırma; İstanbul İlinde bir üniversite hastanesinde gerekli sözlü ve yazılı izinler alındıktan sonra (Ek.3) Aralık 2008- Mart 2009 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

5.3. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bir üniversite hastanesinde çalışan 820 hemşire, örneklemini ise araştırmanın uygulandığı dönemde hastalık, doğum, yıllık izinde olup ulaşılamayan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmak istemeyen hemşirelerin dışında 465 hemşire oluşturmuştur.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları iki bölümden oluşmaktadır.

5.4.1. Bilgi Formu (Ek. 1)

Konu ile ilgili literatür incelemesi yapılarak oluşturulan kişisel bilgi formu hemşirelerin yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, çalışma statüsü, çalışılan birim, pozisyon, meslekte deneyim yılı, çalışılan kurumda hizmet süresi, yeniliklere açık olma durumu, değişim yönetimi ile ilgili eğitim ve çalışma programlarına katılımı olmak üzere 12 sorudan oluşmaktadır (3,16,21,25,33,58,60,71,72,84,86,97).

5.4.2. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşleri Belirlemeye Yönelik Anket Formu(Ek2)

Değişim yapılmasındaki amaçlar, değişim nedenleri, değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri, değişim kararını kimler vermektedir, değişime başlamadan önce

yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumları, değişime karşı yaşanan sorunlar, değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde kullanılan yöntemler, değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar, değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler, değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapması gerekenler, değişimde liderlerin etkili olması için taşıması gereken özellikleri gibi, değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler olmak üzere 30 seçenekli soru yer almaktadır (3,16,21,25,29,33,39,42,45,49,52,56,57,58,60,63,71,72,73,79,81,84,86,94,97).

5.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmayı kabul eden hemşirelere araştırmacı tarafından çalışmanın amacı açıklandıktan sonra veri toplama araçlarının uygulanmasında hemşirelerden randevu alınarak uygun zamanlarda görüşülmüştür. Uygulama süresi ortalama 20-30 dakika olarak belirlenmiştir.

5.6. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde “SPSS 15.0” paket programı (The Statistical Packet for The Social Sciences) ve Microsoft Excel® programları kullanılmıştır (59). Verilerin analizinde yüzdeler, ortalama, ki-kare testi kullanılmıştır.

5.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul İlindeki 1 üniversite hastanesi ile sınırlı olup, bu hastanede çalışan hemşirelerin tamamını kapsamasına rağmen 465 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen, çalışmanın uygulaması sırasında izinli, raporlu olan hemşireler araştırmanın kapsamına alınmamıştır.

6.BULGULAR

Bir Üniversite Hastanesinde çalışan hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amacıyla planlanan araştırmadan elde edilen bulgular;

6.1- Hemşirelerin tanıtıcı özellikleri,

6.2-Hemşirelerin mesleki yaşamına ilişkin özellikleri,

6.3-Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi ile ilgili bulgular,

6.4-Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin tanıtıcı ve mesleki özelliklere göre karşılaştırılması başlıkları altında verilmiştir.

6.1.Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

ÖZELLİKLER	<i>n</i>	%
Yaş Grupları		
<25	107	23,11
26-30	89	19,22
31-35	102	22,03
36 >	165	35,64
Medeni Durum		
Evli	242	52,04
Bekar	223	47,96
Eğitim Durumu		
Sağlık Meslek Lisesi	40	8,60
Ön Lisans	181	38,92
Lisans	202	43,44
Yüksek Lisans ve Doktora	42	9,0

Tablo 1 incelendiğinde, çalışma kapsamına alınan 465 hemşireye ait tanıtıcı özellikler görülmektedir.

Hemşirelerin yaş grupları incelendiğinde; %23,11'nin (n=107) 25 yaş ve altı yaş grubunda, %19,22'nin (n=89) 26–30 yaş grubunda, %22,03'nin (n=102) 31–35 yaş grubunda, %35,64'nün (n=165) 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu görüldü.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde; %52,04'nün (n=242) evli, %47,96'sının (n=223) bekâr olduğu görüldü.

Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde; %8,60'nın (n=40) sağlık mesleki lisesi, %38,92 (n=181) ön lisans, %43,44'ü (n=202) lisans, %9,0 (n=42) yüksek lisans mezunu olduğu görüldü.

6.2.Hemşirelerin Mesleki Yaşamına İlişkin Bulgular

Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Özellikleri

ÖZELLİKLER	<i>n</i>	%
Çalıştığı Bölüm		
Cerrahi Birimler	189	41,18
Dahili Birimler	264	57,52
Üst Düzey Yönetici	6	1,31
Mesleki Deneyim		
<5	151	32,61
6-10	85	18,36
11-15	61	13,17
16 >	166	35,85
Hastanedeki Görev Süresi		
<5	200	43,20
6-10	67	14,47
11-15	49	10,58
16 >	147	31,75
Çalışma Statüsü		
657	355	76,51
Sözleşmeli	109	23,49
Yönetici Hemşire Çalışma Deneyimi		
<5	33	42,86
6-10	6	7,79
11-15	19	24,68
16 >	19	24,68
Pozisyon		
Hemşirelik hizmetler müd.	1	0,22
Hemşirelik hizmetler müd. Yrd.	5	1,08
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	16	3,46
Sorumlu hemşire	44	9,52
Servis hemşiresi	396	85,71
Yeniliklere Açıklık		
Evet	413	89,39
Hayır	4	0,87
Kısmen	45	9,74
Değişim Yönetimi ile İlgili Çalışma Programına Katılım		
Evet	57	12,58
Hayır	396	87,42
Değişim Yönetimi ile İlgili Eğitim Programına Katılım		
Evet	90	19,87
Hayır	363	80,13

Tablo 2 incelendiğinde, çalışma kapsamına alınan 465 hemşireye ait mesleki yaşamına ilişkin özellikler yer almaktadır.

Hemşirelerin çalıştığı birimler incelendiğinde; %57,52 (=264) dâhili birimlerde, %41,18 (n=189) cerrahi birimlerde, %1,31 (n=6) üst düzey yönetici olarak çalıştığı belirlendi.

Hemşirelerin mesleki deneyim süreleri incelendiğinde; %32,61'nin (n=151) 5 yıldan az, %18,36'sının (n=85) 6–10 yıl arasında, %13,17'sinin (n=61) 11–15 yıl arasında, %35,85'inin (n=166) 16 yıl ve üstünde hizmet verdiği görüldü.

Hemşirelerin kurumdaki görev süreleri incelendiğinde; %43,20'sinin (n=200) 5 yıldan az, %14,47'sinin (n=67) 6–10 yıl arasında, %10,58'inin (n=49) 11–15 yıl arasında, %31,75'inin (n=147) 16 yıl ve üstünde çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin çalışma statüsü incelendiğinde; %76,51'inin (n=355) 657'ye tabi olduğu, %23,49'unun (n=109) sözleşmeli olarak çalıştığı belirlendi.

Yönetici hemşirelerin çalışma deneyimi incelendiğinde; %42,86'sının (n=33) 5 yıl ve altında, %7,79'unun (n=6) 6–10 yıl arasında, %24,68'inin (n=19) 11–15 yıl arasında, %24,68'inin (n=19) 16 yıl ve üzerinde çalıştığı belirlendi.

Hemşirelerin çalışma pozisyonları incelendiğinde; %0,22'sinin (n=1) Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, %1,08 (n=5) Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı, %3,46(n=16) Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu, %9,52'sinin (n=44) sorumlu hemşire, %85,71'inin (n=396) servis hemşiresi olarak çalıştığı görüldü.

Hemşirelerin yeniliklere açıklığı incelendiğinde; %89,39'unun (n=413) evet, %0,87'sinin (n=4) hayır, %9,74'ünün (n=45) kısmen açık olduğu belirlendi.

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılımları incelendiğinde; %12,58'inin (n=57) evet, %87,42'sinin (n=396) hayır olarak yanıtladıkları görüldü.

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili eğitim programına katılımları incelendiğinde; %19,87'sinin (n=90) evet, %80,13'ünün (n=363) hayır olarak yanıtladıkları belirlendi.

6.3.Hemşirelerin Değişim Yönetimi Görüşleri ile İlgili Bulgular

Tablo 3.Kurumdaki Değişim Yapılmasındaki Amaçların Dağılımı

<i>Değişim yapılmasındaki amaçlar</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Etkinliği arttırmak	355	76,3
Verimliliği Arttırmak	403	86,7
Motivasyon ve tatmin Düzeyini Arttırmak	323	69,5
Geleceğe hazır olmak	242	52,0
İletişimi geliştirmek	240	51,6
Yetki sağlam	135	29,0
Sinerji yaratmak	151	32,5

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişim yapılmasındaki amaçlar hakkındaki görüşleri incelendiğinde; hemşirelerin % 76,3'ü (n=355) etkinliği arttırmak, % 86,7'si (n= 403) verimliliği arttırmak, %69,5'i (n= 323) motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, % 52.0'si (n=242), geleceğe hazır olmak, %51,6'sı (n= 240) iletişimi geliştirmek, %29.0'sı (n=135) yetki sağlama, %32,5'i (n=151) sinerji sağlamak yanıtlarını verdiğini bulundu.

Tablo 4.Kurumda Yapılan Değişim Nedenlerinin Dağılımı

<i>Değişim nedenleri</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Teknolojideki yenilikler	383	82,4
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	319	68,6
Ekonomik nedenler	204	43,9
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	325	69,9
Avrupa birliği hazırlık	190	40,9
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	283	60,9
Alternatif çalışma yöntemleri	213	45,8

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişim nedenleri hakkındaki görüşleri incelendiğinde; %82,4'ü (n=383) teknolojideki yenilikler, %68,6'sı (n=319) hukuki zorunluluklar, % 43,9'u (n=204) ekonomik nedenler, %69,9'u (n=325) yeni hizmet yönetmelik uygulamaları, %40,9'u (n=190) Avrupa Birliği'ne hazırlık, %60,9'u (n=283) uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi, % 45,8'i (n=213) alternatif çalışma yöntemleri yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 5. Kurumda Yapılan Değişikliklerin Dağılımı

Hastanede yapılan değişiklikler	n	%
Çalışma yönetiminde değişiklikler	243	52,3
Çalışanlarda değişim	255	54,8
Teknolojik değişim	182	39,1
Örgütsel organizasyonda değişim	126	27,1
Görev tanımlarında değişim	178	38,3
Kurum politikalarında değişim	238	51,2
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	175	37,6
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	92	19,8

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin hastanede yapılan değişiklikler hakkındaki görüşleri incelendiğinde; %52,3'ü (n=243) çalışma yönetiminde değişiklikler, % 54,8'i (n=255) çalışanlarda değişim, %39,1'i (n=182) teknolojik değişim, % 27,1 (n=126) örgütsel organizasyonda değişim, % 38,3'ü (n=178) görev tanımlarında değişim %51,2'si (n=238) kurum politikalarında değişim, % 37,6'sı (n=175) performans değerlendirme sistemlerinde değişim, %19,8'i (n=92) kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 6. Kurumdaki Değişim Uygulamalarının Dağılımı

Hastanedeki değişim uygulamaları süresi	n	%
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	176	37,8
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	46	9,9
Aşama aşama uygulanır	168	36,1
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	53	11,4

Hemşirelerin hastanedeki değişim uygulamaları incelendiğinde; % 37,8'i (n=176) birden bire çok kısa süreli uygulamalar % 9,9'u (n=46) kısa süreli olarak değişim uygulanır, % 36,1'i (n=168) aşama aşama uygulanır, % 11,4'ü (n=53) çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 7. Kurumdaki Değişimlerin Gerekliliğinin Dağılımı

Hastanede yapılan değişimlerin gerekliliği	n	%
Evet	246	52,9
Hayır	142	30,5
Kısmen	21	4,5

Hemşirelerin hastanede yapılan değişimler gerekliliği incelendiğinde; 52,9'u (n=246) evet, %30,5'i (n=142) hayır, % 4,5'i (n=21) kısmen yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 8. Kurumdaki Değişikliği İstememe Nedenlerinin Dağılımı

Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri	n	%
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmamasın	304	65,4
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	90	19,4
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	195	41,9
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	207	44,5
Teknik bilgi yetersizliği	114	24,5
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	91	19,6
Amacının uygun olmayışı	125	26,9

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri incelendiğinde; %65,4'ü (n=304) değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmamasın, % 19,4'ü (n=90) içinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi, % 41,9'u (n=195) yeterli ekip çalışmasının olmayışı, % 44,5'i (n=207) yapılan değişikliğin iş yükünü artırması, % 24,5'i (n=114) teknik bilgi yetersizliği, % 19,6'sı (n=91) değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu, % 26,9'u (n=125) amacının uygun olmayışı, yanıt verdiği bulundu.

Tablo 9. Kurumdaki Değişim Kararının Alındığı Durumların Dağılımı

Hastanede değişim kararının alındığı durumlar	n	%
Kriz durumlarında	80	17,2
Çatışma çıkması durumunda	99	21,3
Teknolojik gelişmeler karşısında	177	38,1
Yöntem değişikliğinde	301	64,7

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin hastanede değişim kararının alınma durumları incelendiğinde; %17,2'si (n=80) kriz durumlarında, %21,3'ü (n=99) çatışma çıkması durumunda, % 38,1'i (n=177) teknolojik gelişmeler karşısında, %64,7'si (n=301) yöntem değişikliğinde yanıtını verdikleri bulundu.

Tablo 10. Kurumda Değişim Kararını Veren Kişilerin Dağılımı

Değişim kararını veren kişiler	n	%
Hemşirelik hizmetleri müdürü	355	76,3
Bölüm yöneticileri	158	34,0
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	103	22,2
Hemşireler	35	7,5
Üst düzey yöneticiler	118	25,4

Hemşirelerin değişim kararını veren kişiler incelendiğinde; % 76,3'ü (n=355) hemşirelik hizmetleri müdürü, % 34,0'ı (n=158) bölüm yöneticisi, % 38,1'i (n=103) hemşirelik hizmetleri sorumlusu, % 7,5'i (n=35) hemşire, %25,4'ü (n=118) üst düzey yöneticiler yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 11. Kurumda Değişim Kararını Açıklayanların Dağılımı

Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayan kişiler	n	%
Hemşirelik hizmetleri müdürü	125	26,9
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	329	70,8
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	37	8,0
Üst düzey yöneticiler	64	13,8

Hemşirelerin değişim kararını çalışanlara açıklayan kişiler yanıtları incelendiğinde; % 26,9'u (n=125) hemşirelik hizmetleri müdürü, % 70,8'i (n=329) hemşirelik hizmetleri

sorumlusu, % 8,0'i (n=37) çalışanların kendilerinin öğrenmesi, %13,8'i (n=64) üst düzey yöneticiler yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 12. Kurumda Değişim İle İlgili Bilgilendirilme Durumlarının Dağılımı

Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu	n	%
Evet	206	44,3
Hayır	212	45,6
Bazen	10	2,2

Hemşirelerin değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu yanıtları incelendiğinde; %44,3'ü (n=206) evet, % 45,6'sı (n=212) hayır, % 2,2'si (n=10) bazen yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 13. Değişim İle İlgili İlke, Yöntem ve Süreçleri Öğrenme Durumlarının Dağılımı

Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu	n	%
Sözlü	290	62,4
Yazılı	315	67,7
Toplantılar aracılığıyla	293	63,0
Hizmet içi eğitim yoluyla	148	31,8
İlanlarla	85	18,3

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumları incelendiğinde; %62,4'ü (n=290) sözlü, % 67,7'si (n=315) yazılı, % 63,0'ı (n=293) toplantılar aracılığıyla, %31,8'i (n=148) hizmet içi eğitim yoluyla, % 18,3'ü (n=85) ilanlarla yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 14. Kurumda Değişim Yapıldığında Sorun Yaşanma Durumlarının Dağılımı

Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşama durumu	n	%
Evet	299	64,3
Hayır	113	24,3
Bazen	5	1,1

Hemşirelerin kurumda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu yanıtları incelendiğinde; %64,3'ü (n=299) evet, % 24,3'ü (n=113) hayır, %1,1'i (n=5) bazen yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 15. Kurumda Değişime Karşı Yaşanan Sorunların Dağılımı

Değişime karşı yaşanan sorunlar	n	%
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	140	30,1
İş yavaşlatma	61	13,1
Rapor alma	32	6,9
Her türlü iletişim kesme	66	14,2

Değişime karşı yaşanan sorunlar cevapları incelendiğinde; %30,1'i (n=140) aktif bir biçimde değişime karşı koyma ,%13,1'i (n=61) iş yavaşlatma , % 6,9'u (n=32) rapor alma, %14,2'si (n=66) her türlü iletişim kesme, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 16. Kurumda Değişim Sürecinde Üst Yönetici İle İletişimde Bulunabilme Durumlarının Dağılımı

Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme durumu	n	%
Evet	342	73,5
Hayır	15	16,1
Bazen	10	2,3

Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme yanıtları incelendiğinde; %73,5'inin (n=342) evet, %16,1'inin (n=15) hayır, %2,3'ünün (n=10) ise bazen yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 17. Kurumda Değişim Gerçekleştirilirken Çalışanlara Düşen Görevlerin Dağılımı

Hastanede değişim gerçekleştirmede size düşen görevler	n	%
Değişiminin planlanması	46	9,9
Değişimin başlatılması	72	15,5
Değişimin uygulanması	235	50,5
Değişimin değerlendirilmesi	55	11,8
Verilen görevin yapılması	288	61,9

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin hastanede değişim gerçekleştirirken size düşen görevler yanıtları incelendiğinde; %9,9'u (n=46) değişiminin planlanması, %15,5'i (n=72) değişimin başlatılması % 50,5'i (n=235) değişimin uygulanması, %11,8'i (n=55) değişimin değerlendirilmesi, %61,9'u (n=288) verilen görevin yapılması, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 18. Kurumda Değişimin Başlatılması Konusunda Görüşlerin Dağılımı

Kurumların değişimin başlatılması konusunda görüşler	n	%
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	83	17,8
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek devam eder, devam ederek de değişirler.	303	65,2
Değişim yapılmasa da olur	26	5,6
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	13	2,8

Hemşirelerin kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşleri incelendiğinde; %17,8'i (n=83) değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır, % 65,2'sı (n=303) değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek devam eder, devam ederek de değişirler, %5,6'sı (n=26) değişim yapılmasa da olur, %2,8'i (n=13) değişim çoğu zaman zararlıdır, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 19. Kurumda Değişim Sonrasında Gelişen Sorunların Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlemesinde kullanılan yöntemler	n	%
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	262	56,3
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	256	55,1
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	22	4,7
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	62	13,3

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlemesinde kullanılan yöntemler yanıtları incelendiğinde; % 56,3'ü (n=262) eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir, % 55,1'i (n=256) çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır, %4,7'si (n=22) değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır, %13,3'ü (n=62) baskı yoluyla değişim kabul ettirilir yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 20. Kurumun Yeniliklere Açık Olma Durumlarının Dağılımı

Kurumun yeniliklere açık olması	n	%
Evet	204	43,9
Hayır	30	6,5
Bazen	191	41,1

Hemşirelerin kurumun yeniliklere açık olma durumları yanıtları incelendiğinde; %43,9'u (n=204) evet, %6,5'i (n=30) hayır, %41,1'i (n=191) bazen, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 21. Kurumda Değişim Faaliyeti Yapılmadan Önce Yeterli Hazırlıkların Yapılma Durumlarının Dağılımı

Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapma	n	%
Evet	64	13,8
Hayır	105	22,6
Çok az	90	19,4
Bilmiyorum	165	35,5

Hemşirelerin hastanemiz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılma durumu yanıtları incelendiğinde; %13,8'i (n=64) evet, %22,6'sı (n=105) hayır, %19,4'ü (n=90) çok az, %35,5'i (n=165) bilmiyorum yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 22. Kurumda Değişim Sürecine Başlamadan Önce Yapılması Gereken Hazırlıkların Dağılımı

Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar	n	%
Araştırma yapılır.	336	72,3
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	294	63,2
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	308	66,2
Değişim sürecine katılım sağlanır.	281	60,4
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	135	29,0
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	298	64,1

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar yanıtları incelendiğinde; %72,3'ü (n=336) araştırma yapılır, %63,2'si (n=294) değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır, %66,2'si (n=308) değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır, % 60,4'ü (n=281) değişim sürecine katılım sağlanır, %29,0'ı (n=135) çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır, % 64,1'i (n=298) değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 23. Kurumda Değişikliğe Karşı Direnme Nedenlerinin Dağılımı

Değişikliğe karşı direnme nedenleri	n	%
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	168	36,1
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	108	23,2
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	287	61,7
Kurum yönetimine güven duyulması	210	45,2
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	223	48,0
Belirsizlik durumu	271	58,3

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişikliğe karşı direnme nedenleri yanıtları incelendiğinde; %36,1'i (n=168) çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları, %23,2'si (n=108) çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu çalışanların, %61,7'si (n=287) değişim konusunda bilgilendirilmesi, % 45,2'si (n=210) kurum yönetimine güven duyulması, % 48,0'ı (n=223) alışkanlıklardan vazgeçmemesi, %58,3'ü (n=271) belirsizlik durumu, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 24. Kurumda Değişim Sorunlarının Çözümü İçin Önerilerin Dağılımı

Değişimde sorunların çözümü için öneriler	n	%
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	333	71,6
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	195	41,9
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	300	64,5
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	305	65,6
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	234	50,3

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler yanıtları incelendiğinde; %71,6'sı (n=333) değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır, %41,9'u (n=195) değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir, %64,5'i (n=300) değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir, %65,6'sı (n=305) değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır, %50,3'ü (n=234) değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 25. Kurumun Yönetim Biçimlerinin Dağılımı

Hastanelerin yönetim biçimi	n	%
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	222	47,7
Yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	71	15,3
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	56	12,0
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	59	12,7

Hemşirelerin hastanenizin yönetim biçimi yanıtları incelendiğinde; %47,7'si (n=222) otokratik (emir veren, iş merkezli, astlarına güvenmez), %15,3'ü (n=71) yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır),

%12,0'si (n=56) katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır), % 12,7'isi (n=59) demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır), yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 26. Kurumda Değişim Liderinin Göstereceği Liderlik Davranışının Dağılımı

Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı	n	%
İşbirlikçi liderlik	275	59,1
Yönlendirici liderlik	66	14,2
Zorlayıcı liderlik	4	9
Örgütsel liderlik	80	17,2

Hemşirelerin değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı yanıtları incelendiğinde; %59,1'i (n=275) işbirlikçi liderlik, %14,2'i (n=66) yönlendirici liderlik, % 9'u (n=4) zorlayıcı liderlik, %17,2'si (n=80) örgütsel liderlik, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 27. Kurumda Değişimlerin Planlı ve Kontrollü Yapılma Durumlarının Dağılımı

Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması	n	%
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	199	42,8
Değişme planlı yapılmaz	204	43,9

Hemşirelerin hastanede değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu yanıtları incelendiğinde; %42,8'i (n=199) değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır, % 43,9'u (n=204) değişme planlı yapılmaz, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 28. Kurumda Gerçekleştirilen Değişimlerin Değerlendirilmesinin Dağılımı

Kurumda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi	n	%
Olumlu	178	38,3
Olumsuz	218	46,9

Hemşirelerin kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumları yanıtları incelendiğinde; %38,3'ü (n=178) olumlu, % 46,9'u (n=218) olumsuz yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 29. Kurumda Değişikliğin olumlu Sonuçlanmasının Nedenlerinin Dağılımı

Değişikliklerin olumlu sonuçlanmasının nedenleri	n	%
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	63	13,5
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	117	25,2
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	62	13,3
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	60	12,9
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	47	10,1

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri incelendiğinde; %13,5'i (n=63) değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması, % 25,2'si (n=117) yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması, %13,3'ü (n=62) değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması, % 12,9'u (n=60) değişimin getireceği yararların vurgulanması, %10,1'i (n=47) çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 30. Kurumda Değişimde Üst Liderin Başarılı Olması İçin Yapılacakların Dağılımı

Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılacaklar	n	%
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	113	24,3
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	307	66,0
Teşvik ve motive etmek	338	72,7
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	189	40,6
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	165	35,5
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	146	31,4
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	237	51,0
Açık ve doğru iletişim kurmak	342	73,5
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	188	40,4

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenler yanıtları incelendiğinde; %24,3'ü (n=113) ivedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak, %66,0'ı (n=307) çalışanlarla daha çok birlikte olmak, %72,7'si (n=338) teşvik ve motive etmek, %40,6'ı (n=189) tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak, %35,5'i (n=165) çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak, %31,4'ü (n=146) ilk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi yanıtını verdiği bulunmuştur, % 51,0'ı (n=237) değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü, %73,5'i (n=342) açık ve doğru iletişim kurmak, %40,4'ü (n=188) değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 31. Kurumda Değişimde Liderin Etkili Olmasındaki Özelliklerin Dağılımı

Değişimde liderin etkili olmasındaki özellikler	n	%
Güvenilir olmalı	400	86,0
Enerjik olmalı	19	4,1
Deneyim açısından zengin olmalı	212	45,6
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	314	67,5
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	377	81,1
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	160	34,4
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	279	60,0
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	120	25,8
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı	324	69,7

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişimde liderin etkili olması için ne gibi özellikleri olması gerekmektedir. Yanıtları incelendiğinde; %86,0'ı (n=400) güvenilir olmalı, % 4,1'i (n=19) enerjik olmalı, % 45,6'sı (n=212) deneyim açısından zengin olmalı, % 67,5'i (n=314) insanlara ve fikirlere açık olmalı, %81,1'i (n=377) değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı, %34,4'ü (n=160) çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı, %34,4'ü (n=279) ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı, %25,8'i (n=120) misyon ve vizyon sahibi olmalı, %69,7'i (n=324) üstün çözümlene yeteneği bulunmalı, yanıtını verdiği bulundu.

Tablo 32. Kurumda Değişim Yönetiminde Kullanılabilecek Tekniklerin Dağılımı

Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler	n	%
Bilişim sistemleri	294	63,2
Kalite kontrol sistemleri	256	55,1
Toplam Kalite yönetimi	262	56,3
Esnek çalışma saatleri	217	64,7
İş rotasyonu	165	35,5
Gurup çalışmalarına katılmak	267	57,4
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	139	29,9
İş zenginleştirme	102	21,9
Çalışanları güçlendirme	295	63,4

(birden fazla seçenek işaretlenmiştir)

Hemşirelerin değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler incelendiğinde; %63,2'si bilişim sistemleri (n=294), %55,1'i (n=256) kalite kontrol sistemleri, %56,3'ü (n=262) toplam kalite yönetimi, %64,7'si (n=217) esnek çalışma saatleri, %35,5'i (n=165) iş rotasyonu, %57,4'ü (n=267) gurup çalışmalarına katılmak, %29,9'u (n=139) kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama, %21,9'u (n=102) iş zenginleştirme, %63,4'ü (n=295) çalışanları güçlendirme, yanıtını verdiği bulundu.

6.4. Hemşirelerin Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Tanıtıcı ve Mesleki Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Bu bölümde araştırmaya katılan hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerinin değişim yönetimi ile ilgili görüşleriyle karşılaştırılması verilmiştir.

Tablo 33. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Yaş Grupları ile Karşılaştırılması

Özellikler	<25		26 - 30		31 -35		36 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar										
Etkinliği artırmak	87	84,5	75	84,3	73	77,7	120	75	4,999	0,172
Verimliliği artırmak	93	90,3	82	92,1	83	88,3	145	90,6	0,794	0,851
Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak	82	79,6	60	67,4	60	63,8	121	75,6	8,079	0,440
Geleceğe hazır olmak	57	55,3	44	49,4	57	60,6	84	52,5	2,623	0,454
İletişimi geliştirmek	52	50,5	43	48,3	47	50	98	61,3	5,652	0,130
Yetki sağlamak	40	38,8	21	23,6	27	28,7	47	29,4	5,626	0,131
Sinerji yaratmak	33	33	34	37,1	41	43,6	43	26,9	7,927	0,048
Değişim nedenleri										
Teknolojideki yenilikler	83	83,8	79	88,8	84	91,3	137	86,2	2,746	0,432
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	72	72,7	63	70,8	64	69,6	120	75,5	1,234	0,745
Ekonomik nedenler	42	42,4	43	48,3	47	51,1	72	45,3	1,652	0,648
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	58	58,6	71	79,8	68	73,9	128	80,5	17,277	0,001**
Avrupa birliği hazırlık	40	40,4	32	36	45	48,9	73	45,9	3,917	0,271
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	63	63,6	58	65,2	56	60,9	106	66,7	0,905	0,824
Alternatif çalışma yöntemleri	51	51,5	40	44,9	46	50	76	47,8	0,925	0,819
Hastanede yapılan değişiklikler										
Çalışma yönetiminde değişiklikler	46	48,4	40	46	66	71,7	91	56,5	15,015	0,002**
Çalışanlarda değişim	58	61,1	46	52,9	47	51,1	104	64,6	5,939	0,115
Teknolojik değişim	33	34,7	42	48,3	34	37	73	45,3	5,164	0,160
Örgütsel organizasyonda değişim	20	21,1	25	28,7	26	28,3	55	34,2	5,028	0,170
Görev tanımlarında değişim	30	31,6	39	44,8	33	35,9	76	47,2	7,58	0,056
Kurum politikalarında değişim	41	43,2	59	67,8	50	54,3	88	54,7	11,153	0,011*
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	38	40	30	34,5	37	40,2	70	43,5	1,904	0,593
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	11	11,6	20	23	23	25	38	23,6	6,793	0,079
Hastanedeki değişim uygulamaları süresi										
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	34	38,2	35	43,2	41	46,6	66	43,1	1,297	0,730
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	13	14,6	5	6,2	10	11,4	18	11,8	3,15	0,369
Aşama aşama uygulanır	38	42,7	35	43,2	32	36,4	63	41,2	1,052	0,789
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	10	11,2	11	13,6	10	11,4	22	14,4	0,736	0,865
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği										
Evet	62	66,7	57	68,7	50	59,5	77	51,7	8,803	0,185
Hayır	27	29	22	26,5	30	35,7	63	42,3		
Kısmen	4	4,3	4	4,8	4	4,8	9	6		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri										
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	56	83,6	60	88,2	70	88,6	118	84,3	1,381	0,710
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	71	31,3	6	8,8	24	30,4	39	27,9	12,582	0,006**
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	38	56,7	39	57,4	41	51,9	77	55	0,538	0,910
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	37	55,2	36	52,9	46	58,2	88	62,9	2,258	0,521
Teknik bilgi yetersizliği	12	17,9	16	23,5	29	36,7	57	40,7	13,991	0,003**
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	15	22,4	16	23,5	15	19	45	32,1	5,459	0,141
Amacının uygun olmayışı	26	38,8	18	26,5	28	35,4	53	37,9	3,083	0,379

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 33'ün devamı...

Özellikler	<25		26 - 30		31 -35		36 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hastanede değişim kararının alındığı durumlar										
Kriz durumlarında	14	15,1	16	18,6	20	23,5	30	19,9	2,113	0,549
Çatışma çıkması durumunda	33	35,5	17	19,98	18	21,2	31	20,5	8,97	0,030*
Teknolojik gelişmeler karşısında	38	40,9	33	38,4	34	40	72	47,7	2,573	0,462
Yöntem değişikliğinde	63	67,7	64	74,4	71	83,5	103	68,2	7,799	0,050
Değişim kararını veren kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	81	87,1	71	83,5	68	77,3	135	83,9	3,267	0,352
Bölüm yöneticileri	37	39,8	24	28,2	27	30,7	70	43,5	7,516	0,057
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	31	33,3	18	21,2	18	20,5	36	22,4	5,634	0,131
Hemşireler	6	6,5	11	12,9	4	4,5	14	8,7	4,531	0,210
Üst düzey yöneticiler	12	12,9	24	28,2	28	31,8	54	33,5	13,686	0,003*
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayan kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	19	20,4	22	25,3	31	34,4	53	32,9	6,396	0,009**
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	81	87,1	70	80,5	58	64,4	120	74,5	14,114	0,003**
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	8	8,6	4	4,6	14	15,6	11	6,8	7,965	0,047*
Üst düzey yöneticiler	7	7,5	15	17,2	15	16,7	27	16,8	5,042	0,169
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu										
Evet	52	54,7	45	51,7	39	44,3	70	44,3	8,935	0,177
Hayır	39	41,1	39	44,8	49	55,7	85	53,8		
Bazen	4	4,2	3	3,4	0	0	3	1,9		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu										
Sözlü	68	73,1	56	65,1	52	59,1	114	71,7	5,663	0,129
Yazılı	73	78,5	58	67,4	62	70,5	122	76,7	4,083	0,253
Toplantılar aracılığıyla	60	64,5	57	66,3	69	78,4	107	67,3	5,001	0,172
Hizmet içi eğitim yoluyla	29	31,2	30	34,9	32	36,4	57	35,8	0,708	0,871
İlanlarla	10	10,8	15	17,4	22	25	38	23,9	8,222	0,042*
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşama durumu										
Evet	63	67,7	58	68,2	63	76,8	115	73,2	5,823	0,443
Hayır	28	30,1	27	31,8	19	23,2	39	24,8		
Bazen	2	2,2	0	0	0	0	3	1,9		
Değişime karşı yaşanan sorunlar										
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	29	64,4	18	37,5	22	41,5	26	29,2	15,622	0,001**
İş yavaşlatma	16	35,6	16	33,3	10	18,9	19	5,885	5,885	0,117
Rapor alma	2	4,4	5	10,4	12	22,6	13	7,38	7,38	0,061
Her türlü iletişim kesme	15	33,3	10	20,8	15	28,3	26	1,951	1,951	0,583
Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme durumu										
Evet	76	78,4	67	78,8	68	78,2	131	82,9	3,295	0,771
Hayır	17	17,5	16	18,8	18	20,7	24	15,2		
Bazen	4	4,1	2	2,4	1	1,1	3	1,9		
Hastanede değişim gerçekleştirilmede size düşen görevler										
Değişiminin planlanması	14	15,4	10	11,8	4	4,6	18	11,5	5,536	0,137
Değişimin başlatılması	16	17,6	14	16,5	15	17,2	27	17,3	0,042	0,998
Değişimin uygulanması	61	67	51	60	51	58,6	72	46,2	11,431	0,010*
Değişimin değerlendirilmesi	12	13,2	11	12,9	10	11,5	22	14,1	0,336	0,953
Verilen görevin yapılması	59	64,8	56	65,9	62	71,3	111	71,2	1,65	0,648

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 33'ün devamı...

Özellikler	<25		26 - 30		31 -35		36 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kurumların değişimi başlatması konusunda görüşleri										
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	65	18,2	0	0	16	41	81	20,4	11,807	0,003**
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	67	73,6	71	79,8	63	80,8	102	71,3	3,573	0,311
Değişim yapılmasa da olur	6	6,6	2	2,2	2	2,6	16	11,2	9,834	0,020*
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	4,4	0	0	2	2,6	7	4,9	4,728	0,193
Değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde kullanılan yöntemler										
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	57	61,3	51	57,3	47	54	107	68,2	5,653	0,130
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	55	59,1	51	57,3	51	58,6	99	63,1	0,978	0,807
Değişim destekleyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	4	4,3	2	2,2	3	3,4	13	8,3	5,323	0,150
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	10	10,8	12	13,5	17	19,5	23	14,7	2,901	0,407
Kurumun yeniliklere açık olması										
Evet	48	51,6	47	54,7	34	39,1	75	47,2	14,58	0,024*
Hayır	7	7,5	2	2,3	13	14,9	8	5		
Kısmen	38	40,9	37	43	40	46	76	47,8		
Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapma durumu										
Evet	12	12,6	15	17,2	11	12,6	24	16,8	22,553	0,007**
Hayır	19	20	18	20,7	24	27,6	44	28,4		
Çok az	20	21,1	24	27,6	28	32,2	18	11,6		
Bilmiyorum	44	46,3	30	34,5	24	27,6	67	43,2		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar										
Araştırma yapılır.	69	75,8	70	82,4	68	81,9	129	82,2	1,839	0,607
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	59	64,8	62	72,9	58	69,9	115	73,2	2,235	0,525
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	61	67	67	78,8	65	78,3	115	73,2	4,176	0,243
Değişim sürecine katılım sağlanır.	55	60,4	56	68,9	64	77,1	106	67,5	5,666	0,129
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	23	25,3	27	31,8	37	44,6	48	30,6	7,977	0,046*
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	57	62,6	67	78,8	61	73,5	113	72	5,937	0,115
Değişikliğe karşı direnme nedenleri										
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	41	45,1	28	31,5	37	43,5	62	39,7	4,12	0,249
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	19	20,9	19	21,3	26	30,6	44	28,2	3,57	0,312
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	64	70,3	61	68,5	62	72,9	100	64,1	2,282	0,516
Kurum yönetimine güven duyulması	35	38,5	37	41,6	46	54,1	92	59	12,974	0,005**
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	46	50,5	52	58,4	45	52,9	80	51,3	1,456	0,692
Belirsizlik durumu	69	75,8	59	66,3	65	76,5	78	50	24,821	0,000**
Değişimde sorunların çözümü için öneriler										
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	75	78,9	68	77,3	62	71,3	128	80,5	2,887	0,409
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	43	45,3	32	36,4	48	55,2	72	45,3	6,25	0,100
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	57	60	78	88,6	54	62,1	111	69,8	21,657	0,000**
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	53	55,8	64	72,7	67	77	121	76,1	14,364	0,002**
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	49	51,6	43	48,9	51	58,6	91	57,2	2,529	0,47

Tablo 33'ün devamı...

Özellikler	<25		26 - 30		31 -35		36 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hastanelerin yönetim biçimi										
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	35	38,5	46	51,7	52	65	89	60,1	15,17	0,002**
Yardımsöver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	22	24,2	23	25,8	10	12,5	16	10,8	13,127	0,004**
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	10	11	10	11,2	13	16,3	23	15,5	1,884	0,597
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	24	26,4	10	11,2	5	6,3	20	13,5	15,656	0,001**
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı										
İşbirlikçi liderlik	65	68,4	56	63,6	48	55,2	106	68,4	5	0,172
Yönlendirici liderlik	14	14,7	14	15,9	14	16,1	24	15,5	0,076	0,995
Zorlayıcı liderlik	2	2,1	0	0	2	2,3	0	0	5,41	0,144
Örgütsel liderlik	14	14,7	18	20,5	23	26,4	25	16,1	5,228	0,156
Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması										
Değişime planlı ve kontrollü olarak yapılır	50	53,8	47	58,8	35	42,7	67	45,3	5,996	0,111
Değişime planlı yapılmaz	43	46,2	33	41,3	47	57,3	81	54,7		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi										
Olumlu	44	50,6	43	51,8	30	36,6	61	42,4	5,398	0,145
Olumsuz	43	49,4	40	48,2	52	63,4	83	57,6		
Değişikliklerin olumlu sonuçlanmasının nedenleri										
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	16	32	14	31,1	10	30,3	23	36,5	0,555	0,907
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	26	52	24	53,3	24	72,7	43	68,3	6,125	0,106
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	16	32	18	40	12	36,4	16	25,4	2,835	0,418
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	20	40	9	20	9	27,3	22	34,9	5,054	0,168
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	16	32	7	15,6	8	24,2	16	25,4	3,484	0,323
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılacaklar										
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	19	20,7	28	32,6	26	31	40	26	3,956	0,266
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	64	69,6	67	77,9	63	75	113	73,4	1,68	0,641
Teşvik ve motive etmek	74	80,4	71	82,6	67	79,8	126	81,8	0,291	0,962
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	43	46,7	35	40,7	38	45,2	73	47,4	1,083	0,781
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	44	47,8	23	26,7	35	41,7	63	40,9	8,8	0,032*
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	36	39,1	21	24,4	35	41,7	54	35,1	6,554	0,088
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	45	48,9	47	54,7	54	64,3	91	59,1	4,741	0,192
Açık ve doğru iletişim kurmak	69	75	66	76,7	73	86,9	134	87	8,722	0,033*
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	41	44,6	30	34,9	47	56	70	45,5	7,635	0,054

$p^* < 0.05$ anlamlı, $p^{**} < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 33'ü devamı...

Özellikler	<25		26 - 30		31 -35		36 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişimde liderin etkili olmasındaki özellikler										
Güvenilir olmalı	82	89,1	82	95,3	85	97,7	151	96,2	8,122	0,044*
Enerjik olmalı	2	50	6	85,7	2	100	9	90	3,809	0,283
Deneyim açısından zengin olmalı	54	58,7	42	48,8	43	49,4	73	46,5	3,602	0,308
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	64	70,3	64	74,4	61	70,1	125	79,6	3,885	0,274
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	84	91,3	76	88,4	77	88,5	140	89,2	0,525	0,913
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	41	44,6	24	27,9	39	44,8	56	35,7	7,49	0,058
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	59	64,8	52	60,5	63	72,4	105	66,9	2,875	0,411
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	40	43,5	15	17,4	30	34,5	35	22,3	19,812	0,000**
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı	65	71,4	62	72,1	70	80,5	127	80,9	4,689	0,196
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler										
Bilişim sistemleri	67	72,8	54	62,8	67	77	106	67,5	4,923	0,177
Kalite kontrol sistemleri	52	57,1	44	52,4	52	59,8	108	73,5	12,619	0,006**
Toplam Kalite yönetimi	63	29,2	49	58,3	56	64,4	94	63,9	2,258	0,521
Esnek çalışma saatleri	45	49,5	50	59,5	47	54	75	51	2,163	0,539
İş rotasyonu	45	49,5	33	39,3	36	41,4	51	34,7	5,163	0,160
Gurup çalışmalarına katılmak	59	64,8	56	66,7	54	62,1	98	66,7	0,6	0,897
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	26	28,6	29	34,5	27	31	57	38,8	3,041	0,385
İş zenginleştirme	23	25,3	13	15,5	25	28,7	41	27,9	5,378	0,146
Çalışanları güçlendirme	54	59,3	61	72,6	67	77	113	76,9	10,088	0,018*

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 33'te hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşleri ile yaş gruplarının karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin yaş ile değişim nedenlerinden yeni hizmet yönetmelik uygulamaları arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin yaş ile hastanede yapılan değişikliklerden çalışma yönetiminde değişiklikler arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin yaş ile hastanede yapılan değişikliklerden kurum politikasında değişiklikler arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,011**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimin gerçekleşmesini istememe nedenlerinden içinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimin gerçekleşmesini istememe nedenlerinden teknik bilgi yetersizliği arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim kararının alındığı durumlardan çatışma çıkması durumunda arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,030**).

Hemşirelerin yaş grubu ile hastanenin yönetim biçiminden otokratik arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin yaş grubu ile hastanenin yönetim biçiminden yardımsever arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin yaş grubu ile hastanenin yönetim biçiminden demokratik arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim kararını veren kişilerden üst düzey yöneticiler arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim ile ilgili konuların kimler tarafından açıklanması durumu ile hemşirelik hizmetleri müdürü arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim ile ilgili konuların kimler tarafından açıklanması durumu ile hemşirelik hizmetleri sorumlusu arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim ile ilgili konuların kimler tarafından açıklanması durumu ile çalışanların kendilerinin öğrenmesi arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,047**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişime karşı yaşanan sorunlardan aktif bir biçimde değişime karşı koyma arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumlarından ilanlar aracılığıyla arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,042**).

Hemşirelerin yaş grubu ile hastanede değişim gerçekleşirken çalışanlara düşen görev ile ilgili değişimin uygulanması arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,010**).

Hemşirelerin yaş grubu ile kurumun değişimi başlatması ile ilgili görüşlerden değişim yapılmısa da olur arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,020**).

Hemşirelerin yaş grubu ile kurumun değişimi başlatması ile ilgili değişim aslında gerekli değil yöneticiler istedikleri için değişim yapılmaktadır arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim yapılmadan önce yapılması gereken hazırlık durumları ile ilgili çeşitli ödüllendirilmelerden faydalanılır arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,046**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişime karşı direnme nedenlerinden kurum yönetimine güven duyulmaması arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişme karşı direnme nedenlerinden belirsizlik durumları arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimde sorunların çözümü için yapılması gereken durumlar ile değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmesi arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimde sorunların çözümü için yapılması gereken durumlar değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılması durumları arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin yaş grubu ile kurumun yeniliklere açık olması arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,024**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenlerden çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,032**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenlerden açık ve doğru iletişim kurmak arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,033**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim yönetiminde kullanılan tekniklerden kalite kontrol sistemi arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (**p=0,006**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim faaliyeti yapılmadan önce yeterli hazırlıkların yapılma durumu arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimde liderin etkili olması için gerekli özelliklerden misyon, vizyon sahibi olma arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişimde liderin etkili olması için gerekli özelliklerden güvenilir olmalı arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,044**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim yönetiminde kullanılan tekniklerden kalite kontrol sistemi arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin yaş grubu ile değişim yönetiminde kullanılan tekniklerden çalışanları güçlendirme arasında 36 ve üstü yaş grubunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin yaş ile hastanede değişim uygulamaları, değişim liderinin göstereceği liderlik davranışının niteliği, hastanede uygulanacak değişimlerin planlı ve kontrollü biçimlerde yapılması, kurumda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi, başlamadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilme durumu, kurumda değişim yapıldığında sorunlar yaşanması durumu, değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu arasında, değişim sonrasında gelişen sorunların çözümünde kullanılacak yöntemler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 34. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Medeni Durumlar ile Karşılaştırılması

Özellikler	Evli		Bekar		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar						
Etkinliği artırmak	178	77,1	177	82,3	194	0,168
Verimliliği artırmak	208	90	195	90,7	0,55	0,815
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	167	72,3	156	72,6	0,004	0,950
Geleceğe hazır olmak	128	55,4	114	53	0,256	0,613
İletişimi geliştirmek	125	54,1	115	53,5	0,017	0,895
Yetki sağlamak	74	32	61	28,4	0,708	0,400
Sinerji yaratmak	77	33,3	74	34,4	0,059	0,806
Değişim nedenleri						
Teknolojideki yenilikler	200	87,7	183	86,7	0,096	0,756
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	171	75	148	70,1	1,302	0,254
Ekonomik nedenler	102	44,7	102	48,3	0,572	0,449
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	182	79,8	143	67,8	8,28	0,004**
Avrupa birliği hazırlık	104	45,6	86	40,8	1,053	0,305
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	155	68	128	60,7	2,563	0,109
Alternatif çalışma yöntemleri	113	49,6	100	47,4	0,206	0,650
Hastanede yapılan değişiklikler						
Çalışma yönetiminde değişiklikler	138	61,6	105	49,8	6,182	0,013
Çalışanlarda değişim	136	60,7	119	56,4	0,834	0,361
Teknolojik değişim	95	42,4	87	41,2	0,062	0,803
Örgütsel organizasyonda değişim	57	25,4	69	32,7	2,779	0,095
Görev tanımlarında değişim	92	41,1	86	40,8	0,004	0,947
Kurum politikalarında değişim	117	52,2	121	57,3	1,147	0,284
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	86	38,4	89	42,2	0,648	0,421
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	43	19,2	49	23,2	1,056	0,304
Hastanedeki değişim uygulamaları						
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	87	41	89	44,7	0,57	0,450
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	22	10,4	24	12,1	0,292	0,589
Aşama aşama uygulanır	88	41,5	80	40,2	0,073	0,787
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	32	15,1	21	10,6	1,885	0,170
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği						
Evet	121	57,1	125	63,5	1,847	0,397
Hayır	80	37,7	62	31,5		
Kısmen	11	5,2	10	5,1		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri						
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	164	87,7	140	83,8	1,088	0,297
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	56	29,9	34	20,4	4,277	0,039*
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	102	54,5	93	55,7	0,047	0,829
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	113	60,4	94	56,3	0,623	0,430
Teknik bilgi yetersizliği	72	38,5	42	25,1	7,204	0,007**
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	46	24,6	45	26,9	0,254	0,614
Amacının uygun olmayışı	63	33,7	62	37,1	0,456	0,500
Hastanede değişim kararının alındığı durumlar						
Kriz durumlarında	50	23,6	30	14,8	5,168	0,023*
Çatışma çıkması durumunda	40	18,9	59	29,1	5,935	0,015*
Teknolojik gelişmeler karşısında	87	41	90	44,3	0,461	0,497
Yöntem değişikliğinde	152	71,7	149	73,4	0,151	0,698
Değişim kararını veren kişiler						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	180	81,1	175	85,4	1,396	0,237
Bölüm yöneticileri	83	37,4	75	36,6	0,029	0,864
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	45	20,3	58	28,3	3,784	0,053
Hemşireler	17	7,7	18	8,8	0,179	0,673
Üst düzey yöneticiler	73	32,9	45	22	6,369	0,012*
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayan kişiler						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	81	36	44	21,4	11,195	0,001**
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	155	68,9	174	84,5	14,445	0,000**
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	24	10,7	13	6,3	2,6	0,107
Üst düzey yöneticiler	39	17,3	25	12,1	2,297	0,130

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 34'ün devamı...

Özellikler	Evli		Bekar		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu						
Evvet	99	54,2	107	51,2	2,365	0,306
Hayır	116	53	96	45,9		
Bazen	4	1,8	6	2,9		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu						
Sözlü	150	68,5	140	67,6	0,036	0,849
Yazılı	158	72,1	157	75,8	0,756	0,385
Toplantılar aracılığıyla	154	70,3	139	67,1	0,498	0,480
Hizmet içi eğitim yoluyla	83	37,9	65	31,4	1,982	0,159
İlanlarla	51	23,3	34	16,4	3,138	0,076
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşama durumu						
Evvet	161	75,6	138	67,6	3,768	0,152
Hayır	49	23	64	31,4		
Bazen	3	1,4	2	1		
Değişime karşı yaşanan sorunlar						
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	80	61,5	60	57,1	0,466	0,495
İş yavaşlatma	28	21,5	33	31,4	2,956	0,086
Rapor alma	16	12,3	16	15,2	0,424	0,515
Her türlü iletişim kesme	39	30	27	26	0,465	0,495
Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme durumu						
Evvet	173	79	169	81,3	1,484	0,476
Hayır	39	17,8	36	17,3		
Bazen	7	3,2	3	1,4		
Hastanenede değişim gerçekleştirirken size düşen görevler						
Değişiminin planlanması	21	9,8	25	12,3	0,663	0,416
Değişimin başlatılması	41	19,1	31	15,2	1,104	0,293
Değişimin uygulanması	116	54	119	58,3	0,815	0,367
Değişimin değerlendirilmesi	32	14,9	23	11,3	1,196	0,274
Verilen görevin yapılması	149	69,3	139	68,1	0,066	0,797
Kurumların değişimi başlatması konusunda görüşleri						
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	30	15	53	26,4	7,893	0,005**
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	156	78	147	73,1	1,285	0,257
Değişim yapılmasa da olur	15	7,5	11	5,5	0,68	0,410
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	10	5	3	1,5	3,932	0,047*
Değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde kullanılan yöntemler						
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	145	65,9	117	56,8	3,731	0,053
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	139	63,2	117	56,8	1,809	0,179
Değişim destekleyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	14	6,4	8	3,9	1,336	0,248
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	25	11,4	37	18	3,65	0,056
Kurumun yeniliklere açık olması						
Evvet	109	49,3	95	46,6	0,821	0,663
Hayır	17	7,7	13	6,4		
Kısmen	95	43	96	47,1		
Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapma						
Evvet	40	18,5	24	11,5	4,647	0,200
Hayır	49	22,7	56	26,9		
Çok az	47	21,8	43	20,7		
Bilmiyorum	80	37	85	40,9		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar						
Araştırma yapılır.	189	86,7	147	74,2	10,362	0,001**
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	155	71,1	139	70,2	0,04	0,841
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	171	78,4	137	69,2	4,617	0,030*
Değişim sürecine katılım sağlanır.	142	65,1	139	70,2	1,214	0,271
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	76	34,9	59	29,8	1,214	0,271
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	159	72,9	139	70,2	0,382	0,537

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 34'ün devamı...

Özellikler	Evli		Bekar		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişikliğe karşı direnme nedenleri						
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	99	46	69	33,5	6,911	0,009**
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	61	28,4	47	22,8	1,703	0,192
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	142	66	145	70,4	0,914	0,339
Kurum yönetimine güven duyulması	113	52,6	97	47,1	1,259	0,262
Ahşkanlıklardan vazgeçmemesi	121	56,3	102	49,5	1,932	0,164
Belirsizlik durumu	130	60,5	141	206	2,922	0,087
Değişimde sorunların çözümü için öneriler						
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	168	76	165	79,3	0,675	0,411
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	99	44,8	96	46,2	0,8	0,778
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	143	64,7	157	75,5	5,916	0,015*
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	163	73,8	142	68,3	1,57	0,210
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	115	52	119	57,2	1,158	0,282
Hastanelerin yönetim biçimi						
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	126	60	96	48,5	5,448	0,020*
Yardımsöver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	26	12,4	45	22,7	7,59	0,006**
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	29	13,8	27	13,6	0,003	0,959
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	29	13,8	30	15,2	0,148	0,700
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı						
İşbirlikçi liderlik	143	65,3	132	64,1	0,069	0,793
Yönlendirici liderlik	37	16,9	29	14,1	0,642	0,423
Zorlayıcı liderlik	2	9	2	1	0,004	0,951
Örgütsel liderlik	37	16,9	43	20,9	1,1	0,294
Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması						
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	97	47,8	102	51	0,417	0,518
Değişme planlı yapılmaz	106	52,2	98	49		
Kurumda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi						
Olumlu	85	42,5	93	47,4	0,98	0,322
Olumsuz	115	57,5	103	52,6		
Değişikliklerin olumlu sonuçlanmasının nedenleri						
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	37	40,7	26	26	4,632	0,031*
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	64	70,3	53	53	6,029	0,014*
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	26	28,6	36	36	1,199	0,273
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	27	29,7	33	33	0,245	0,621
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	22	24,2	25	25	0,017	0,895
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılacaklar						
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	69	32,7	44	21,5	6,637	0,100
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	162	76,8	145	70,7	1,965	0,161
Teşvik ve motive etmek	169	80,1	169	82,4	0,375	0,540
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	101	47,9	88	42,9	1,024	0,312
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	87	41,2	78	38	0,44	0,507
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	76	36	70	34,1	0,16	0,689
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	125	59,2	112	54,6	0,9	0,343
Açık ve doğru iletişim kurmak	187	88,6	155	75,6	12,045	0,001**
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	106	50,2	82	40	4,399	0,036*

$p < 0.05$ anlamlı, $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 34'ün devamı...

Özellikler	Evli		Bekar		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişimde liderin etkili olmasındaki özellikler						
Güvenilir olmalı	210	96,3	190	93,1	2,174	0,140
Enerjik olmalı	11	100	8	66,7	4,439	0,035
Deneyim açısından zengin olmalı	113	51,8	99	48,5	0,461	0,497
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	165	75,7	149	73,4	0,291	0,590
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	188	86,2	189	92,6	4,543	0,033*
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	84	38,5	76	37,3	0,073	0,787
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	143	65,6	136	67	0,092	0,762
Değişim yönetiminde kullanılacak teknikler						
Bilişim sistemleri	151	69,3	143	70,1	0,35	0,853
Kalite kontrol sistemleri	135	64,6	121	60,5	0,731	0,392
Toplam kalite yönetimi	136	65,1	126	63,0	0,191	0,662
Esnek çalışma saatleri	120	57,4	97	48,5	3,262	0,071
İş rotasyonu	80	38,3	85	42,5	0,757	0,384
Grup çalışmalarına katılma	136	65,1	131	65,5	0,008	0,928
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	80	38,3	59	29,5	3,510	0,061
İş zenginleştirme	58	24,9	50	25,0	0,001	0,978
Çalışanları güçlendirme	160	76,6	135	67,5	4,168	0,041

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 34'te hemşirelerin değişim yönetimi görüşleri ile medeni durumlarının karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim nedenlerinden yeni hizmet yönetmelik arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin medeni durumları ile hastanede yapılan değişikliklerden çalışma yönteminde değişiklikler arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim kararların alınması durumundan kriz durumunda arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,023**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim kararların alınması durumundan çatışma çıkması arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,015**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim kararını veren kişilerden üst düzey yöneticiler arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim konularının kimler tarafından açıklandığı ile hemşirelik hizmetleri müdürü arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim konularının kimler tarafından açıklandığı ile hemşirelik hizmetleri sorumlu arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin medeni durumları ile kurumların değişimi başlatma konusunda görüşler arasında değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediğı için değişim yapılmaktadır arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin medeni durumları ile kurumların değişimi başlatma konusundaki görüşler arasında değişim çoğu zaman zararlıdır arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,047**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklardan araştırma yapılmalıdır arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklardan değişimden etkileneceklerin görüşleri alınmalıdır arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,030**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişime karşı direnme nedenlerinden çalışanların yeni duruma uyum sağlayacak kapasitede olmamaları arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim sorunlarının çözümleri için önerilerden değişimde etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,015**).

Hemşirelerin medeni durumları ile hastanede yönetim biçimi şeklinden otokratik arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,020**).

Hemşirelerin medeni durumları ile hastanede yönetim biçiminden yardım sever arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenlerinden değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması üst yönetimi başarılı olması için yapması gerekenlerden açık ve doğru iletişim kurma arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,031**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenlerinden yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması üst yönetimi başarılı olması için yapması gerekenlerden açık ve doğru iletişim kurma arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,014**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişimde üst yönetimi başarılı olması için yapması gerekenlerden açık ve doğru iletişim kurma arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişimde üst yönetimi başarılı olması için yapması gerekenlerden değişim hedefine ulaşıldığında kutlama arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişimde liderin etkili olması için gerekli özelliklerden enerjik olmalı arasında evli olan grupla istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,035**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişimde liderin etkili olması için gerekli özelliklerden değişim çabalarına oğlan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalıdır durumları arasında evli olan grupta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulundu (**p=0,033**).

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim yapılmasında amaçlar, hastanedeki değişim uygulamaları, hastanede yapılan değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenlerinden teknik bilgi yetersizliği durumu, değişime başlamadan önce yapılacak değişim hakkında bilgilendirme durumu, değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçlerin öğrenme durumu, kurumda değişimler uygulanırken karşılaşılan sorunlar, değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu, hastanede değişim gerçekleştirilirken hemşirelere düşen görevler, değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde kullanılan yöntemler, kurumun yeniliklere açık olma durumu, değişim yapılmadan önce yeterli hazırlıkların değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler, değişimin liderinin davranışı, hastanede değişimlerin planlı ve kontrolü yapılma durumu, kurumda yapılan değişikliklerin değerlendirilmesi durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 35. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Eğitim Durumu ile Karşılaştırılması

Özellikler	S.M.L.		Önlisans		Lisans		Yüksek lisans		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar										
Etkinliği artırmak	30	78,9	123	71,5	166	84,7	36	89,5	12,864	0,012*
Verimliliği artırmak	34	89,5	153	89	179	91,3	37	92,1	0,981	0,913
Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak	26	68,4	128	74,4	140	71,1	29	71,1	1,542	0,819
Geleceğe hazır olmak	12	31,6	85	49,4	114	58,2	31	76,3	19,838	0,001**
İletişimi geliştirmek	10	26,3	113	65,7	94	48	23	55,3	25,785	0,000**
Yetki sağlamak	4	10,5	47	27,3	69	35,2	15	34,2	14,872	0,005**
Sinerji yaratmak	6	15,8	47	27,3	77	39,3	21	50	19,724	0,001**
Değişim nedenleri										
Teknolojideki yenilikler	28	77,8	146	87,4	172	87,8	37	92,1	4,049	0,399
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	18	50	121	72,5	146	74,5	34	84,2	12,945	0,012*
Ekonomik nedenler	6	16,7	77	46,1	94	48	27	68,4	20,409	0,000**
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	32	88,9	128	76,6	134	68,4	31	76,3	8,803	0,066
Avrupa birliği hazırlık	10	27,8	84	50,3	80	40,8	16	89,5	7,622	0,106
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	16	44,4	111	66,5	128	65,3	28	68,4	8,014	0,091
Alternatif çalışma yöntemleri	8	22,2	93	55,7	95	48,5	17	39,5	16,77	0,002*
Hastanede yapılan değişiklikler										
Çalışma yönetiminde değişiklikler	20	55,6	124	71,3	80	43,5	19	46,2	29,706	0,000**
Çalışanlarda değişim	22	61,1	109	62,6	102	55,4	22	53,8	2,451	0,653
Teknolojik değişim	12	33,3	75	43,1	74	40,2	21	48,7	4,922	0,295
Örgütsel organizasyonda değişim	8	22,2	40	23	60	32,6	18	41	12,665	0,013*
Görev tanımlarında değişim	12	33,3	71	40,8	71	38,6	24	56,4	8,031	0,090
Kurum politikalarında değişim	24	66,7	97	55,7	96	52,2	21	48,7	4,851	0,303
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	14	38,9	83	47,7	67	36,4	11	25,6	8,712	0,069
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	10	27,8	43	24,7	26	14,1	13	30,8	10,871	0,028*
Hastanedeki değişim uygulamaları										
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	20	55,6	66	41,8	69	38,5	21	58,3	8,826	0,066
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	2	5,6	24	15,2	19	10,6	1	2,8	6,568	0,161
Aşama aşama uygulanır	14	38,9	60	38	79	44,1	15	38,9	1,523	0,823
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	2	5,6	24	15,2	23	12,8	4	8,3	5,586	0,232
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği										
Evet	14	36,8	92	56,4	114	67,1	26	66,7	17,464	0,026*
Hayır	20	52,6	63	38,7	47	27,6	12	33,3		
Kısmen	4	10,5	8	4,9	9	5,3	0	0		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri										
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmamasın	28	87,5	124	86,1	126	85,1	26	89,7	6,565	0,0161
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	6	18,8	42	29,2	35	23,6	7	24,1	2,428	0,658
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	20	62,5	70	48,6	92	62,2	13	44,8	8,606	0,072
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	20	62,5	104	72,2	70	47,3	13	44,8	22,669	0,000**
Teknik bilgi yetersizliği	8	25	55	38,2	45	30,4	6	20,7	5,583	0,233
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	6	18,8	45	31,3	32	21,6	8	27,6	4,821	0,306
Amacının uygun olmayışı	10	31,3	47	32,6	54	36,5	14	44,8	3,752	0,441
Hastanede değişim kararının alındığı durumlar										
Kriz durumlarında	6	16,7	34	21	26	14,6	14	37,8	11,626	0,020*
Çatışma çıkması durumunda	2	5,6	35	21,6	52	29,2	10	27	10,733	0,030*
Teknolojik gelişmeler karşısında	8	22,2	73	45,1	74	41,6	22	56,8	9,666	0,046*
Yöntem değişikliğinde	28	77,8	119	73,5	125	70,2	29	73	1,803	0,772

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 35'in devamı...

Özellikler	S.M.L.		Önlisans		Lisans		Yüksek lisans		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim kararını veren kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	28	73,7	143	85,1	150	82,9	34	36,8	4,841	0,304
Bölüm yöneticileri	14	36,8	66	39,3	55	30,4	23	55,3	13,615	0,013*
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	8	21,1	38	22,6	45	24,9	12	28,9	1,672	0,796
Hemşireler	4	10,5	11	6,5	13	7,2	7	15,8	8,685	0,069
Üst düzey yöneticiler	10	26,3	47	28	48	26,5	13	34,2	1,741	0,783
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayan kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	12	31,6	51	29,7	44	24,3	18	44,7	7,091	0,131
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	30	78,9	122	70,9	150	82,9	27	68,4	9,293	0,054
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	8	21,1	14	8,1	11	6,1	4	10,5	9,391	0,052
Üst düzey yöneticiler	4	10,5	33	19,2	20	11	7	65,8	7,168	0,127
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu										
Evet	18	47,4	77	45,8	88	48,6	23	53,8	14,625	0,067
Hayır	18	47,4	91	54,2	88	48,6	15	38,5		
Bazen	2	5,3	0	0	5	2,8	3	7,7		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu										
Sözlü	32	88,9	117	68,8	112	62,2	29	71,1	11,15	0,025*
Yazılı	30	83,3	133	78,2	123	68,3	29	71,1	7,083	0,132
Toplantılar aracılığıyla	22	61,1	110	64,7	127	70,6	34	84,2	7,686	0,104
Hizmet içi eğitim yoluyla	14	38,9	55	32,4	69	38,3	10	23,7	3,908	0,409
İlanlarla	10	27,8	36	21,2	31	17,2	8	15,8	10,816	0,029*
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşama durumu										
Evet	30	78,9	110	67,1	130	73,9	29	73,7	4,854	0,773
Hayır	8	21,1	52	31,7	43	24,4	10	26,3		
Bazen	0	0	2	1,2	3	1,7	0	0		
Değişime karşı yaşanan sorunlar										
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	10	52,6	59	68,6	53	50	18	73,9	9,969	0,041*
İş yavaşlatma	7	36,8	21	24,4	32	30,2	1	4,3	8,203	0,084
Rapor alma	0	0	16	18,6	10	9,4	6	26,1	9,589	0,048*
Her türlü iletişim kesme	2	11,1	24	27,9	29	27,4	11	47,8	7,404	0,116
Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme durumu										
Evet	28	73,7	136	80,5	144	79,6	34	86,5	6,991	0,538
Hayır	8	21,1	31	18,3	33	18,2	3	8,1		
Bazen	2	5,3	2	1,2	4	2,2	2	5,4		
Hastanenizde değişim gerçekleştirilmede size düşen görevler										
Değişiminin planlanması	2	5,3	11	6,6	28	15,8	5	8,3	25,206	0,000**
Değişimin başlatılması	4	10,5	24	14,5	31	17,5	13	30,6	16,226	0,003**
Değişimin uygulanması	20	52,6	80	48,2	112	63,3	23	58,3	9,739	0,045*
Değişimin değerlendirilmesi	0	0	19	11,4	33	18,6	3	5,6	15,072	0,005**
Verilen görevin yapılması	26	68,4	118	71,1	115	65	29	77,8	3,291	0,510
Kurumların değişimi başlatması konusunda görüşleri										
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	16	42,1	22	15	37	20,9	8	21,6	14,098	0,007**
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	16	42,1	109	74,1	142	80,2	36	91,9	31,268	0,000**
Değişim yapılmasa da olur	6	15,8	16	10,9	4	2,3	0	0	18,034	0,001**
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	10,5	7	4,8	2	1,1	0	0	11,334	0,023*
Değişim sonrasında gelişen sorunların çözülmesinde kullanılan yöntemler										
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	18	47,4	108	64,7	115	63,2	21	54,1	5,111	0,276
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	20	52,6	101	60,5	108	59,3	27	67,6	3,16	0,537
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	6	15,8	10	6	4	2,2	2	5,4	12,374	0,015*
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	10	26,3	27	16,3	23	12,6	2	5,4	7,971	0,093

p* < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 35'in devamı...

Özellikler	S.M.L.		Önlisans		Lisans		Yüksek lisans		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kurumun yeniliklere açık olması										
Evet	14	38,9	86	512	85	47	19	50	5,086	0,748
Hayır	4	11,1	11	6,5	13	7,2	2	5,3		
Kısmen	18	50	71	42,3	83	4,9	19	44,7		
Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapma										
Evet	4	10,5	30	18,3	24	13,2	6	13,2	8,107	0,777
Hayır	12	31,6	41	25	44	24,2	8	21,1		
Çok az	10	26,3	33	20,1	37	20,3	10	26,3		
Bilmiyorum	12	31,6	60	36,6	77	42,3	16	39,5		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar										
Araştırma yapılır.	28	77,8	129	79,6	145	81,5	34	84,2	1,164	0,884
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	26	72,2	112	69,1	121	68	35	86,8	6,474	0,166
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	24	66,7	120	74,1	128	71,9	34	89,5	6,849	0,144
Değişim sürecine katılım sağlanır.	22	61,1	108	66,7	122	68,5	29	71,1	1,991	0,737
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	10	27,8	46	28,4	61	34,3	18	44,7	4,741	0,315
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	18	50	113	69,8	138	77,5	29	73,7	12,157	0,016*
Değişikliğe karşı direnme nedenleri										
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	12	31,6	64	39,5	76	41,8	16	40,5	1,461	0,834
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	6	15,8	45	27,8	44	24,2	13	29,7	8,649	0,071
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	20	52,6	106	65,4	128	70,3	33	86,5	11,204	0,024*
Kurum yönetimine güven duyulması	12	31,6	91	56,2	80	44	27	67,6	16,852	0,002**
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	16	42,1	80	49,4	97	53,3	30	75,7	12,078	0,017*
Belirsizlik durumu	20	52,6	97	59,9	125	68,7	29	75,7	7,426	0,115
Değişimde sorunların çözümü için öneriler										
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	24	63,2	137	79,7	140	76,9	32	85,7	6,932	0,140
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	18	47,4	70	40,7	88	48,4	19	48,6	4,779	0,311
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	26	68,4	119	69,2	133	73,1	22	57,1	4,525	0,340
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	26	68,4	116	67,4	132	72,5	31	82,9	4,6	0,331
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	18	47,4	95	55,2	97	53,3	24	62,9	3,579	0,466
Hastanelerin yönetim biçimi										
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	20	52,6	95	61,7	88	49,4	19	52,8	7,537	0,110
Yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	6	15,8	18	11,7	39	21,9	8	22,2	7,087	0,131
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	6	15,8	20	13	21	11,8	9	19,4	14,332	0,006**
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	6	15,8	21	13,6	30	6,9	2	5,6	3,609	0,461

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 35'in devamı...

Özellikler	S.M.L.		Önlisans		Lisans		Yüksek lisans		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı										
İşbirlikçi liderlik	28	73,7	109	64,5	120	66,3	18	48,6	5,725	0,221
Yönlendirici liderlik	4	10,5	33	19,5	25	13,8	4	11,4	4,007	0,405
Zorlayıcı liderlik	2	5,3	0	0	2	1,1	0	0	9,623	0,047*
Örgütsel liderlik	4	10,5	27	16	34	18,8	15	40	14,153	0,007**
Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması										
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	16	44,4	76	48,7	93	53,1	14	38,2	3,059	0,548
Değişme planlı yapılmaz	20	55,6	80	51,3	82	46,9	22	61,8		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi										
Olumlu	10	29,4	60	39,5	88	50,9	20	54,3	8,861	0,065
Olumsuz	24	70,6	92	60,5	85	49,1	17	45,7		
Değişikliklerin olumlu sonuçlanmasının nedenleri										
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	4	28,6	26	38,2	30	33,3	3	11,1	6,904	0,141
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	12	85,7	47	69,1	44	48,9	14	72,2	12,644	0,013*
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	4	28,6	10	14,7	40	44,4	8	38,9	18,189	0,001**
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	6	42,9	25	36,8	27	30	2	55,6	9,608	0,048*
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	0	0	22	32,4	24	26,7	0	0	15,913	0,003**
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılacaklar										
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	8	21,1	46	28,6	46	26	13	28,9	6,426	0,170
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	30	78,9	119	73,9	123	69,5	35	86,8	6,274	0,180
Teşvik ve motive etmek	32	84,2	131	81,4	141	79,7	34	84,2	1,194	0,879
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	14	36,8	79	49,1	76	42,9	20	47,4	4,893	0,298
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	10	26,3	62	38,5	77	43,5	16	36,8	7,178	0,127
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	18	47,4	50	31,1	61	34,5	17	39,5	7,716	0,103
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	20	52,6	88	54,7	108	61	21	50	4,089	0,394
Açık ve doğru iletişim kurmak	28	73,7	139	86,3	143	80,8	32	78,9	4,716	0,318
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	16	42,1	72	44,7	82	46,3	18	42,1	2,825	0,588
Değişimde liderin etkili olmasındaki özellikler										
Güvenilir olmalı	34	89,5	168	100	162	91,5	36	91,9	15,958	0,003**
Enerjik olmalı	1	50	5	100	9	81,8	4	75	2,909	0,573
Deneyim açısından zengin olmalı	16	42,1	79	47	96	54,2	21	51,4	4,831	0,305
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	22	57,9	131	78	134	76,1	27	67,6	8,47	0,076
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	32	84,2	154	91,7	160	90,4	31	78,4	7,117	0,130
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	10	26,3	67	38,1	70	39,5	16	37,8	5,65	0,227
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	20	52,6	110	65,5	121	68,8	28	70,3	4,977	0,290
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	10	26,3	45	26,8	59	33,3	6	10,8	13,076	0,011*
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı	24	63,2	128	76,2	143	81,3	29	73	6,896	0,142

p* < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 35'in devamı...

Özellikler	S.M.L.		Önlisans		Lisans		Yüksek lisans		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler										
Bilişim sistemleri	28	73,7	117	69,6	125	70,6	24	62,2	1,719	0,787
Kalite kontrol sistemleri	14	38,9	109	69	100	56,8	33	83,8	22,196	0,000**
Toplam Kalite yönetimi	18	50	100	63,3	121	68,8	23	56,8	6,792	0,147
Esnek çalışma saatleri	10	27,8	77	48,7	103	58,5	27	67,6	17,431	0,002**
İş rotasyonu	14	38,9	63	39,9	74	42	14	32,4	4,178	0,383
Gurup çalışmalarına katılmak	24	66,7	112	70,9	111	63,1	20	48,6	8,181	0,085
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	8	22,2	65	41,1	52	29,5	14	32,4	11,296	0,023*
İş zenginleştirme	8	22,2	40	25,3	43	24,4	11	24,3	6,205	0,184
Çalışanları güçlendirme	26	72,2	120	75,9	119	67,6	30	75,7	3,936	0,415

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 35'te hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşleri ile eğitim durumlarının karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile etkinliği arttırmak arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile geleceğe hazır olmak arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile iletişimi geliştirmek arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile sinerji yaratmak arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile yetki sağlamak arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim nedenleri ile hukuki zorunluluk arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim nedenleri ile ekonomik nedenler arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim nedenleri ile alternatif çalışma yöntemleri arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre yapılan değişiklik ile çalışma yönteminde değişiklikler arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre yapılan değişiklik ile örgütsel organizasyonda değişiklikler arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre yapılan değişiklik ile kariyer planlama çalışmalarında değişiklikler arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,028**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim nedenlerini istememe nedenleri ile yapılan değişikliklerin iş yükünü arttırma arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim kararlarının alınma durumu ile kriz durumunda arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,020**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim kararlarının alınma durumu ile çatışma çıkması durumunda arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,030**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim kararlarının alınma durumu ile teknolojik gelişmeler karşısında arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,046**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim kararını veren kişiler ile bölüm yöneticileri arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumlarından sözlü olarak arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,025**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumlarından ilanlar aracılığıyla arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,029**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre hastanede değişim gerçekleşirken çalışanlara düşen görevleri ile değişimin planlanması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişime karşı yaşanan sorunlardan aktif bir biçimde değişime karşı koyma arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,041**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişime karşı yaşanan sorunlardan rapor alma arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,048**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre hastanede değişim gerçekleşirken çalışanlara düşen görevleri ile değişimin başlatılması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre hastanede değişim gerçekleşirken çalışanlara düşen görevleri ile değişimin uygulanması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,045$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre hastanede değişim gerçekleşirken çalışanlara düşen görevleri ile değişimin değerlendirilmesi arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,005$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre kurumların değişimi başlatması konusu ile değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istedikleri için değişim yapılmaktadır arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,007$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre kurumların değişimi başlatması konusu ile değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek devam eder, devam ederek de değişirler arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,000$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre kurumların değişimi başlatması konusu ile değişim yapılmassa da olur arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,001$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre kurumların değişimi başlatması konusu ile değişim çoğu zaman zararlıdır arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,023$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde kullanılan yöntemler ile değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,015$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar ile değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir

arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,016**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişikliğe karşı direnme nedenleri ile çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmemesi arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,024**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişikliğe karşı direnme nedenleri ile kurum yönetimine güven duyulmaması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişikliğe karşı direnme nedenleri ile alışkanlıklardan vazgeçilmemesi arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,017**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre hastanenin yönetim biçimi ile katılımcı yönetim şekli arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile zorlayıcı liderlik arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,047**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile örgütsel liderlik arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişimde liderin etkili olması için ne gibi özelliklerin olması durumu güvenilir olması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişimde liderin etkili olması için ne gibi özelliklerin olması durumu misyon ve vizyon sahibi olması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,011**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak teknikler ile kalite kontrol sistemi arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak teknikler ile esnek çalışma saatleri arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak teknikler ile kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,023**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişimin olumlu sonuçlanma nedenleri ile değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişimin olumlu sonuçlanma nedenleri ile çalışanların gelişimleri için fırsatların olması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişimin olumlu sonuçlanma nedenleri ile değişimin getireceği yararların vurgulanması arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,048**).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre değişimin olumlu sonuçlanma nedenleri ile çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi arasında eğitim düzeyinin artması ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Değişimde üst yönetimin başarılı olması için gerekli olan özellikler, hastanede yapılan değişimlerin yapılış biçimi ve kurumda yapılan değişiklikleri değerlendirme durumu, hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapılması durumu, değişim ile ilgili konulara kim tarafından açıklanır, değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme durumu, kurumun yeniliklere açık olması durumu, değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu, kurumda değişimler yapılırken yaşanan sorunlar, değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu ile eğitim durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 36. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Çalıştığı Birimler ile Karşılaştırılması

Özellikler	Cerrahi Bilimler		Dahili Bilimler		Üst düzey Yönetici		X ²	p
	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar								
Etkinliği artırmak	147	79,9	198	78,6	6	100	1,69	0,429
Verimliliği artırmak	175	95,1	218	86,5	6	100	9,613	0,008**
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	137	74,5	180	71,4	5	83,3	0,831	0,660
Geleceğe hazır olmak	97	52,7	137	54,4	5	83,3	2,213	0,331
İletişimi geliştirmek	99	53,8	136	54	3	50	0,037	0,981
Yetki sağlamak	56	30,4	77	30,6	2	33,3	0,023	0,989
Sinerji yaratmak	75	40,8	71	28,2	4	66,7	10,421	0,005**
Değişim nedenleri								
Teknolojideki yenilikler	163	89,1	211	85,8	5	83,3	1,096	0,578
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	140	76,5	171	69,5	5	83,3	2,93	0,231
Ekonomik nedenler	86	47	113	45,9	1	16,7	2,152	0,341
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	137	74,9	181	73,6	5	83,3	0,353	0,838
Avrupa birliği hazırlık	78	42,6	107	43,5	2	33,3	0,264	0,876
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	116	63,4	161	65,4	5	83,3	1,109	0,574
Alternatif çalışma yöntemleri	89	48,6	120	48,8	3	50	0,005	0,998
Hastanede yapılan değişiklikler								
Çalışma yönetiminde değişiklikler	97	54,2	142	57,7	2	33,3	1,784	0,410
Çalışanlarda değişim	110	61,5	136	55,3	5	83,3	3,196	0,202
Teknolojik değişim	77	43	101	41,1	3	50	0,323	0,851
Örgütsel organizasyonda değişim	50	27,9	71	28,9	4	66,7	4,235	0,120
Görev tanımlarında değişim	68	38	106	43,1	4	66,7	2,727	0,256
Kurum politikalarında değişim	95	53,1	135	54,9	4	66,7	0,512	0,774
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	76	42,5	95	38,6	2	33,3	0,753	0,686
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	43	24	46	18,7	3	50	4,724	0,094
Hastanedeki değişim uygulamaları								
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	66	41,3	108	44,8	2	33,3	0,741	0,690
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	19	11,9	26	10,8	0	0	0,872	0,646
Aşama aşama uygulanır	67	41,9	95	39,4	4	66,7	1,929	0,381
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	19	11,9	32	13,3	1	16,7	0,253	0,881
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği								
Evet	108	64,7	131	56,2	4	80	6,289	0,179
Hayır	48	28,7	92	39,5	1	20		
Kısmen	11	6,6	10	4,3	0	0		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri								
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	117	83,6	179	87,7	4	66,7	2,999	0,224
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	30	21,4	58	28,4	1	16,7	2,394	0,302
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	79	56,4	111	54,4	4	66,7	0,449	0,799
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	77	55	125	61,3	2	33,3	2,908	0,234
Teknik bilgi yetersizliği	50	35,7	60	29,4	3	50	2,385	0,304
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	39	27,9	49	24	2	33,3	0,826	0,662
Amacının uygun olmayışı	42	30	80	39,2	3	50	3,614	0,164
Değişim kararları hangi durumlarda alınır								
Kriz durumlarında	24	14,2	51	21,6	3	50	7,326	0,026*
Çatışma çıkması durumunda	36	21,3	61	25,8	2	33,3	1,398	0,497
Teknolojik gelişmeler karşısında	78	46,2	96	40,7	3	50	1,324	0,516
Yöntem değişikliğinde	118	69,8	177	75	3	50	2,871	0,238
Değişim kararını veren kişiler								
Hemşirelik hizmetleri müdürü	142	83,5	205	93	5	83,3	0,021	0,990
Bölüm yöneticileri	69	40,6	85	34,4	4	66,7	3,876	0,144
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	52	30,6	47	19	4	66,7	13,221	0,001**
Hemşireler	15	8,8	18	7,3	2	33,3	5,349	0,069
Üst düzey yöneticiler	44	25,9	70	28,3	3	50	1,822	0,402

p* < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 36'nın devamı...

Özellikler	Cerrahi Bilimler		Dahili Bilimler		Üst düzey Yönetici		X ²	p
	n	%	n	%	n	%		
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayan kişiler								
Hemşirelik hizmetleri müdürü	41	23,4	76	30,9	6	100	17,82	0,000**
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	146	83,4	177	72	5	83,3	7,709	0,021*
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	8	4,6	26	10,6	3	50	17,786	0,000**
Üst düzey yöneticiler	14	8	46	18,7	3	50	15,318	0,000**
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu								
Evet	83	48,8	116	46,8	4	47,9	7,324	0,120
Hayır	83	48,8	127	51,2	1	49,8		
Bazen	4	2,4	5	2	1	2,4		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu								
Sözlü	106	61,3	176	72,4	5	83,8	6,438	0,040*
Yazılı	121	69,9	185	76,1	5	83,3	2,298	0,318
Toplantılar aracılığıyla	133	76,9	154	63,4	4	66,7	8,624	0,013*
Hizmet içi eğitim yoluyla	65	37,6	82	33,7	1	16,7	1,555	0,459
İlanlarla	40	23,1	44	18,1	1	16,7	1,625	0,444
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşama durumu								
Evet	109	66,5	182	74,9	6	100	5,947	0,203
Hayır	53	32,3	58	23,9	0	0		
Bazen	2	1,2	3	1,2	0	0		
Değişime karşı yaşanan sorunlar								
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	45	56,3	89	60,5	4	66,7	0,537	0,765
İş yavaşlatma	21	26,3	38	25,9	1	16,7	0,27	0,874
Rapor alma	14	17,5	15	10,2	2	33,3	4,533	0,104
Her türlü iletişim kesme	22	27,8	40	27,2	3	50	1,486	0,476
Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme durumu								
Evet	139	81,8	194	78,5	5	83,3	7,795	0,099
Hayır	29	17,1	46	18,6	0	0		
Bazen	2	1,2	7	2,8	1	16,7		
Hastanede değişim gerçekleştirilmede size düşen görevler								
Değişiminin planlanması	16	9,5	28	11,7	2	33,3	3,544	0,170
Değişimin başlatılması	25	14,8	44	18,3	3	50	5,393	0,067
Değişimin uygulanması	97	57,4	134	55,8	3	50	0,199	0,905
Değişimin değerlendirilmesi	26	15,4	28	11,7	1	16,7	1,254	0,534
Verilen görevin yapılması	118	69,8	163	67,9	4	66,7	0,179	0,914
Kurumların değişimi başlatması konusunda görüşleri								
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	30	18,9	52	22,3	1	20	0,683	0,711
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	119	74,8	176	75,5	5	100	1,662	0,436
Değişim yapılmaya da olur	11	6,9	14	6	0	0	0,473	0,789
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	2,5	9	3,9	0	0	0,713	0,700
Değişim sonrasında gelişen sorunları çözülmesinde kullanılan yöntemler								
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	116	68,6	141	57,1	3	50	6,011	0,500
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	94	55,6	155	62,8	5	83,3	3,49	0,175
Değişim destekleyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	5	3	15	2	6,1	2	33,3	11,71
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	21	12,4	40	16,3	1	16,7	1,191	0,551
Kurumun yeniliklere açık olması								
Evet	93	55	108	43,9	2	33,3	7,269	0,122
Hayır	13	7,7	16	6,5	1	16,7		
Kısmen	63	37,3	122	49,6	3	50		
Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapma durumu								
Evet	28	16,8	35	14,2	0	0	3,272	0,774
Hayır	36	21,6	66	26,7	2	33,3		
Çok az	37	22,2	20	20,2	2	33,3		
Bilmiyorum	66	39,5	96	38,9	2	33,3		

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 36'nın devamı...

Özellikler	Cerrahi Bilimler		Dahili Bilimler		Üst düzey Yönetici		X ²	p
	n	%	n	%	n	%		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar								
Araştırma yapılır.	135	82,8	193	79,4	5	83,3	0,752	0,687
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	117	71,8	169	69,5	6	100	2,783	0,254
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	124	76,1	178	73,3	4	66,7	0,591	0,744
Değişim sürecine katılım sağlanır.	114	69,9	159	65,4	5	83,3	1,6	0,449
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	45	27,6	86	35,4	3	50	3,541	0,170
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	115	70,6	178	73,3	3	50	1,788	0,409
Değişikliğe karşı direnme nedenleri								
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	63	38,7	98	39,5	4	66,7	1,9	0,387
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	45	27,6	61	24,6	2	33,3	0,64	0,726
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	107	65,6	172	69,4	5	83,3	1,273	0,529
Kurum yönetimine güven duyulması	77	47,2	127	51,2	5	83,3	3,306	0,191
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	91	55,8	126	50,8	4	66,7	1,452	0,484
Belirsizlik durumu	107	65,6	158	63,7	4	66,7	0,173	0,917
Değişimde sorunların çözümü için öneriler								
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	132	76,7	194	78,5	5	83,3	0,295	0,863
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	80	46,5	111	44,9	2	33,3	0,459	0,795
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	112	65,1	180	72,9	6	100	5,506	0,064
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	131	76,2	165	66,8	6	100	6,799	0,033*
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	93	54,1	134	54,3	5	83,3	2,03	0,362
Hastanelerin yönetim biçimi								
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	73	45,6	144	60	3	60	8,061	0,018*
Yardımsözer (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	33	20,6	38	15,8	0	0	2,601	0,272
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	31	19,4	22	9,2	2	40	11,53	0,003**
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	23	14,4	36	15	0	0	0,893	0,640
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı								
İşbirlikçi liderlik	123	71,9	146	59,6	3	50	7,247	0,027*
Yönlendirici liderlik	21	12,3	44	18	1	16,7	2,466	0,291
Zorlayıcı liderlik	2	1,2	2	0,8	0	0	0,192	0,908
Örgütsel liderlik	25	14,6	53	21,6	2	33,3	4,042	0,132
Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması								
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	90	55,9	106	45,3	2	40		
Değişme planlı yapılmaz	71	44,1	128	54,7	3	60	4,471	0,107
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi								
Olumlu	85	54,5	90	38,8	2	40		
Olumsuz	71	45,5	142	61,2	3	60	9,333	0,009**
Değişikliklerin olumlu sonuçlanmasının nedenleri								
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	28	33,3	33	31,7	2	100	4,128	0,127
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	49	58,3	66	63,5	2	100	1,778	0,411
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	26	31	33	31,7	2	100	4,287	0,117
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	30	35,7	29	27,9	0	0	2,241	0,326
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	23	27,4	24	23,1	0	0	1,127	0,569

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 36'nın devamı...

Özellikler	Cerrahi Bilimler		Dahili Bilimler		Üst düzey Yönetici		X ²	P
	n	%	n	%	n	%		
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılacaklar								
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	40	24	71	29,7	2	3,3	1,742	0,418
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	116	69,5	183	76,6	5	83,3	2,855	0,240
Teşvik ve motive etmek	140	83,8	191	79,9	6	100	2,368	0,306
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	80	47,9	106	44,4	2	33,3	0,871	0,647
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	65	38,9	95	39,7	4	66,7	1,861	0,394
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	64	38,3	77	32,2	3	50	2,218	0,330
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	97	58,1	132	55,2	6	100	4,913	0,086
Açık ve doğru iletişim kurmak	141	84,4	192	80,3	6	100	2,443	0,295
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	75	44,9	109	45,6	3	50	0,071	0,965
Değişimde liderin etkili olmasındaki özellikler								
Güvenilir olmalı	161	94,7	299	94,6	6	100	0,339	0,844
Enerjik olmalı	5	83,3	11	78,6	3	100	0,793	0,673
Deneyim açısından zengin olmalı	82	48,2	123	50,8	6	100	6,24	0,044*
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	128	75,7	179	74	5	83,3	0,4	0,819
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	156	91,8	212	87,6	5	83,3	2,021	0,364
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	62	36,5	95	39,3	1	16,7	1,486	0,476
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	101	59,8	170	70,2	6	100	7,982	0,018*
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	423	24,7	77	31,8	1	16,7	2,899	0,024*
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	133	78,7	183	75,6	6	100	2,332	0,312
Değişim yönetiminde kullanılacak teknikler								
Bilişim sistemleri	115	67,6	173	71,5	3	50	1,804	0,406
Kalite kontrol sistemleri	103	64	147	61,5	4	66,7	0,294	0,863
Toplam Kalite yönetimi	112	69,6	143	59,8	5	83,3	4,941	0,085
Esnek çalışma saatleri	88	54,7	125	52,3	4	66,7	0,642	0,725
İş rotasyonu	72	44,7	90	37,7	2	33,3	2,12	0,347
Gurup çalışmalarına katılmak	112	69,6	152	63,6	1	16,7	7,858	0,020*
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	54	33,5	83	34,7	2	33,3	0,062	0,969
İş zenginleştirme	40	24,8	59	24,7	3	50	2,005	0,367
Çalışanları güçlendirme	115	71,4	172	72	5	83,3	0,407	0,816

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 36'da değişim yönetimi ile ilgili görüşlerin çalıştığı birimle karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim yapılmasındaki amaçlardan verimliliği arttırmak arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim yapılmasındaki amaçlardan sinerji yaratmak arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim kararlarının alınması durumları arasında kriz durumlarında alınması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,026**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim kararını veren kişiler ile hemşirelik hizmetleri sorumlusu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim ile ilgili konuları açıklayacak kişiler ile hemşirelik hizmetleri müdürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim ile ilgili konuları açıklayacak kişiler ile hemşirelik hizmetleri sorumlusu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,021**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim ile ilgili konuları açıklayacak kişiler ile çalışanların kendilerinin öğrenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim ile ilgili konuları açıklayacak kişiler ile üst düzey yöneticilerin açıklaması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçlerinin öğrenmesi durumu ile sözlü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,040**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçlerinin öğrenmesi durumu ile toplantılar aracılığı durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim sorunlarının çözümü için yapılması gerekenler ile değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,033**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu ile olumlu ve olumsuz değerlendirme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler ile deneyim açısından zengin olmalı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,044**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler ile misyon ve vizyon sahibi olmalı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,024**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler ile ekiplerine ve kuruma hizmet edebilmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin hastane yönetim biçimi ile otokratik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim liderinin göstereceği liderlik biçimi ile işbirlikçi liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,027**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin hastane yönetim biçimi ile katılımcı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin çalıştığı birimlerin değişim yönteminde kullanılacak tekniklerden grup çalışmalarına katılmak arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,020**).

Değişim nedenleri, hastanede yapılan değişiklikler, değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme, değişimlerin planlı ve kontrollü biçimde yapılması, hastanedeki değişim uygulamaları, hastanede uygulanan değişikliklerin

gerekliliği, kurumda değişimler yapıldığında yaşanan sorunlar, değişim sürecinde üst yönetici ile iletişim bulunma durumu, hastanede değişim gerçekteşmesinde üste düşen görevler, kurumların değişimi başlatmasının nedenleri, değişim sonrasında gelişen sorunların çözüm yöntemleri, kurumun yeniliklere açıklık durumu, hastanenin değişim faaliyetleri yapılamadan önce değişim ile ilgili yeterli hazırlık yapma durumu, değişim süreci başlamadan önce gerekli hazırlıkların yapılması durumu, değişikliğe karşı direnme nedenleri, değişimde üst yönetimin başarılı olması için gerekli olanlar, ile çalışılan birim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 37. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Mesleki Deneyim Süreleri ile Karşılaştırılması

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar										
Etkinliği artırmak	125	85	66	79,5	45	81,8	119	74,8	5,088	0,165
Verimliliği artırmak	131	89,1	74	89,2	53	96,4	143	89,9	2,696	0,441
Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak	116	78,9	50	60,2	36	65,5	119	74,8	11,035	0,012*
Geleceğe hazır olmak	83	56,5	43	51,8	31	56,4	85	53,5	0,618	0,892
İletişimi geliştirmek	111	58,4	25	37,3	26	55,3	78	55,7	9,205	0,027*
Yetki sağlamak	56	38,1	11	13,3	21	38,2	45	28,3	17,659	0,001**
Sinerji yaratmak	56	38,1	31	37,3	18	32,7	46	28,9	3,374	0,338
Değişim nedenleri										
Teknolojideki yenilikler	123	86	73	88	50	94,3	135	85,4	3,077	0,380
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	96	67,1	61	73,5	41	77,4	121	76,6	4,047	0,256
Ekonomik nedenler	66	46,2	33	39,8	29	54,7	74	46,8	2,958	0,398
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	94	65,7	65	78,3	35	66	129	81,6	12,399	0,006**
Avrupa birliği hazırlık	62	43,4	20	24,1	33	62,3	75	47,5	21,323	0,000*
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	95	66,4	49	59	35	66	104	65,8	1,483	0,686
Alternatif çalışma yöntemleri	79	55,2	29	34,9	31	58,5	77	46,8	10,995	0,012*
Hastanede yapılan değişiklikler										
Çalışma yönetiminde değişiklikler	66	49,6	42	50,6	42	76,4	91	56,2	12,393	0,006*
Çalışanlarda değişim	72	54,1	43	51,8	33	60	107	6	6,42	0,093
Teknolojik değişim	50	37,6	37	44,6	19	34,5	76	46,9	4,146	0,246
Örgütsel organizasyonda değişim	28	21,1	31	37,3	14	25,5	53	32,7	8,293	0,040*
Görev tanımlarında değişim	52	39,1	31	37,3	17	30,9	76	46,9	5,305	0,151
Kurum politikalarında değişim	63	47,4	53	63,9	31	56,4	91	56,2	5,89	0,117
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	54	40,6	27	32,5	24	43,6	68	42	2,517	0,472
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	27	20,3	10	12	12	21,8	41	25,3	5,916	0,116
Hastanedeki değişim uygulamaları										
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	42	33,6	41	53,2	29	54,7	64	41,6	10,902	0,012*
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	12	9,6	5	6,5	9	17	20	13	4,296	0,231
Aşama aşama uygulanır	59	47,2	29	37,7	16	30,2	64	41,6	4,918	0,178
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	19	15,2	2	2,6	8	15,1	22	14,3	8,529	0,036*
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği										
Evet	89	69	45	56,3	34	70,8	76	50,7	13,509	0,036*
Hayır	36	27,9	29	36,3	12	25	65	43,3		
Kısmen	4	3,1	6	7,5	2	4,2	9	6		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri										
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmamasın	84	81,6	64	97	38	90,5	118	83,7	9,788	0,020*
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	27	26,2	4	6,1	19	45,2	40	28,4	22,34	0,000**
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	58	56,3	31	47	26	61,9	78	55,3	2,6	0,457
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	57	55,3	38	57,6	26	61,9	86	61	0,997	0,802
Teknik bilgi yetersizliği	29	28,2	18	27,3	14	33,3	53	37,6	3,39	0,335
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	27	26,2	11	16,7	8	19	45	31,9	6,63	0,085
Amacının uygun olmayışı	34	33	23	34,8	15	35,7	53	37,6	0,561	0,905

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 37'nin devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim kararları hangi durumlarda alınır										
Kriz durumlarında	20	15	15	19	12	24,5	33	21,7	2,961	0,398
Çatışma çıkması durumunda	46	34,6	14	17,7	8	16,3	31	20,4	12,555	0,006*
Teknolojik gelişmeler karşısında	61	45,9	27	34,2	19	38,8	70	46,1	3,889	0,274
Yöntem değişikliğinde	89	66,9	67	84,8	39	79,6	104	68,4	10,561	0,014*
Değişim kararını veren kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	113	85	63	79,7	42	82,4	135	83,3	0,985	0,805
Bölüm yöneticileri	51	38,3	20	25,3	17	33,3	70	43,2	7,683	0,053
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	42	31,6	11	13,9	14	27,5	36	22,2	9,125	0,028*
Hemşireler	12	9	5	6,3	4	7,8	14	8,6	0,535	0,911
Üst düzey yöneticiler	19	14,3	34	43	10	19,6	55	34	26,02	0,000**
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayan kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	32	24,1	19	23,5	20	37,7	54	33,3	6,206	0,102
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	109	82	65	80,2	35	66	118	72,8	7,192	0,066
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	14	10,5	5	6,2	7	13,2	11	6,8	3,32	3,343
Üst düzey yöneticiler	11	8,3	15	18,5	9	17	29	17,9	6,771	0,080
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu										
Evet	67	49,6	33	41,8	30	58,8	74	46	8,547	0,201
Hayır	62	45,9	45	57	21	41,2	84	52,2		
Bazen	6	4,4	1	1,3	0	0	3	1,9		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu										
Sözlü	95	71,4	46	59	37	72,5	112	69,1	4,217	0,239
Yazılı	98	73,7	51	65,4	39	76,5	125	77,2	3,994	0,262
Toplantılar aracılığıyla	88	66,2	51	65,4	44	86,3	110	67,9	8,196	0,042*
Hizmet içi eğitim yoluyla	48	36,1	19	24,4	20	39,2	59	36,4	4,468	0,215
İlanlarla	19	14,3	14	17,9	16	31,4	36	22,2	7,528	0,057
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşama durumu										
Evet	95	71,4	49	64,5	37	77,1	118	73,8	5,782	0,448
Hayır	36	27,1	27	35,5	11	22,9	39	24,4		
Bazen	2	1,5	0	0	0	0	3	1,9		
Değişime karşı yaşanan sorunlar										
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	32	43,2	28	66,7	16	59,3	64	69,6	12,886	0,005**
İş yavaşlatma	26	35,1	8	19	8	29,6	19	20,7	5,823	0,121
Rapor alma	4	5,4	5	11,9	8	29,6	15	16,3	10,797	0,013*
Her türlü iletişim kesme	22	29,7	12	28,6	6	22,2	26	28,6	0,571	0,903
Değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme durumu										
Evet	106	77,4	60	76,9	38	74,5	136	85,5	10,064	0,122
Hayır	25	18,2	18	23,1	12	23,5	20	12,6		
Bazen	6	4,4	0	0	1	2	3	1,9		
Hastanede değişim gerçekleştirilmede size düşen görevler										
Değişiminin planlanması	19	14,5	6	7,9	3	5,9	18	11,3	3,763	0,288
Değişimin başlatılması	22	12,9	7	11,3	1	2,3	16	11,3	3,965	0,265
Değişimin uygulanması	90	68,7	39	51,3	34	66,7	70	44	20,848	0,000**
Değişimin değerlendirilmesi	19	14,5	9	11,8	7	13,7	20	12,6	0,383	0,944
Verilen görevin yapılması	85	64,9	49	64,5	36	70,6	116	73	2,933	0,402
Kurumların değişimi başlatması konusunda görüşleri										
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	26	19,5	21	27,6	11	25	11	17,1	3,948	0,267
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	103	77,4	59	77,6	36	81,8	103	70,5	3,337	0,343
Değişim yapılmasa da olur	6	4,5	2	2,6	0	0	18	12,3	13,925	0,003**
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	3	2	2,6	0	0	7	4,8	2,696	0,441

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 37'nin devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde kullanılan yöntemler										
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir	78	57,8	43	53,8	28	54,9	111	70,3	8,849	0,031*
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	82	60,7	47	58,8	29	56,9	98	62,0	0,539	0,910
Değişimi desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır	6	4,4	0	0	3	5,9	13	8,2	7,547	0,056
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	16	11,9	14	17,5	11	21,6	21	13,4	3,520	0,318
Kurumun yeniliklere açık olması										
Evet	69	51,1	37	48,1	20	39,2	76	47,5	2,844	0,828
Hayır	9	6,7	7	9,1	4	7,8	10	6,3		
Kısmen	57	42,2	33	42,9	27	52,9	74	46,3		
Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapma										
Evet	16	11,9	9	11,3	9	17,6	30	19,2	37,839	0,000**
Hayır	24	17,8	25	31,3	14	27,5	42	26,9		
Çok az	35	25,9	20	25	20	39,2	15	9,6		
Bilmiyorum	60	44,4	26	32,5	8	15,7	69	44,2		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar										
Araştırma yapılır.	103	78,6	63	83,9	41	83,7	127	80,4	0,884	0,829
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	120	70,6	41	64,1	30	76,9	103	73	2,463	0,482
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	93	71	60	78,9	39	79,6	114	72,2	2,652	0,448
Değişim sürecine katılım sağlanır.	79	60,3	58	76,3	12	85,7	102	64,6	13,875	0,003**
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	43	32,8	25	32,9	20	40,8	47	29,7	2,097	0,553
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	91	69,5	62	81,6	33	67,3	112	70,9	4,498	0,212
Değişikliğe karşı direnme nedenleri										
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	60	45,1	24	30	22	44,9	60	38,2	5,472	0,140
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	32	24,1	16	20	14	28,6	44	28	2,192	0,534
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	92	69,2	60	75	38	77,6	97	61,8	6,737	0,081
Kurum yönetimine güven duyulması	53	39,8	35	43,8	30	61,2	90	57,3	12,549	0,006**
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	70	52,6	50	62,5	22	44,9	81	51,6	4,316	0,229
Belirsizlik durumu	99	74,4	53	66,3	38	77,6	81	51,6	20,952	0,000**
Değişimde sorunların çözümü için öneriler										
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	105	76,6	59	74,7	39	76,5	130	81,3	1,707	0,635
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	63	46	35	44,3	23	45,1	72	45	0,063	0,996
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	93	67,9	62	78,5	34	66,7	109	68,1	3,513	0,319
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	77	56,2	67	84,8	41	80,4	118	73,8	24,636	0,000**
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	69	50,4	44	55,7	31	60,8	90	56,3	1,987	0,575
Hastanelerin yönetim biçimi										
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	61	45,2	42	53,8	30	62,5	89	60,5	8,138	0,043*
Yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	34	25,2	17	21,8	3	6,3	17	11,6	14,375	0,002**
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	12	8,9	10	12,8	11	22,9	23	15,6	6,603	0,086
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	28	20,7	9	11,5	4	8,3	18	12,2	6,883	0,076

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 37'nin devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı										
İşbirlikçi liderlik	97	70,8	41	51,9	29	56,9	106	67,9	9,97	0,019*
Yönlendirici liderlik	14	10,2	22	27,8	7	13,7	23	14,7	12,235	0,007**
Zorlayıcı liderlik	4	2,9	0	0	0	0	0	0	8,43	0,038*
Örgütsel liderlik	22	16,1	16	20,3	15	29,4	27	17,3	4,748	0,191
Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması										
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	72	54,1	37	52,1	22	45,8	66	44,3	3,188	0,364
Değişme planlı yapılmaz	61	45,9	34	47,9	26	54,2	83	149		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişikliklerin değerlendirilmesi										
Olumlu	67	51,9	29	38,2	20	43,5	60	42	4,513	0,211
Olumsuz	62	48,1	47	61,8	26	56,5	83	58		
Değişikliklerin olumlu sonuçlanmasının nedenleri										
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	24	32	9	30	5	25	23	35,9	0,951	0,813
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	40	53,3	17	56,7	16	80	44	68,8	6,734	0,081
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	27	36	11	36,7	8	40	14	21,9	4,468	0,215
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	23	30,7	9	30	8	40	20	31,3	0,719	0,869
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	20	26,7	4	13,3	7	35	16	25	3,366	0,339
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için neler yapılmalıdır										
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	37	27,2	17	22,4	17	34,7	42	27,5	2,284	0,516
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	98	72,1	59	77,6	37	75,5	111	72,5	0,982	0,806
Teşvik ve motive etmek	108	79,4	69	90,8	39	79,6	122	79,7	5,202	0,158
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	63	46,3	24	31,6	31	63,3	71	46,4	12,253	0,007**
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	56	41,2	24	31,6	22	44,9	63	41,2	2,902	0,407
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	51	37,5	26	34,2	21	42,9	48	31,4	2,587	0,460
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	71	52,2	48	63,2	30	61,2	88	57,5	2,818	0,420
Açık ve doğru iletişim kurmak	99	72,8	64	84,2	45	91,8	132	86,3	13,234	0,004**
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	57	41,9	35	46,1	30	61,2	64	41,8	6,392	0,094
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı										
Güvenilir olmalı	122	91	73	94,8	51	100	152	96,2	7,21	0,065
Enerjik olmalı	6	66,7	5	100	8	88,9	0	0	2,892	0,236
Deneyim açısından zengin olmalı	80	59,7	33	42,9	28	54,9	71	44,9	8,689	0,034*
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	98	73,7	53	68,8	39	76,5	122	77,2	2,064	0,559
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	112	83,6	77	100	47	92,2	139	88	14,52	0,002**
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	59	44	22	28,6	25	49	54	34,2	8,572	0,036*
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	83	62,4	55	71,4	38	74,5	103	65,2	3,434	0,329
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	52	38,8	12	15,6	21	41,2	35	22,2	20,402	0,000**
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	97	72,9	60	77,9	42	82,4	123	77,8	2,154	0,541

Tablo 37'nin devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler										
Bilişim sistemleri	95	70,9	55	71,4	43	84,3	101	63,9	7,879	0,049*
Kalite kontrol sistemleri	72	54,1	42	56	36	70,6	104	70,3	10,547	0,014*
Toplam Kalite yönetimi	91	68,4	38	50,7	37	72,5	96	64,9	8,596	0,035**
Esnek çalışma saatleri	67	50,4	45	60	29	56,9	76	51,4	2,295	0,513
İş rotasyonu	63	47,4	28	37,3	19	37,3	53	35,8	4,471	0,215
Gurup çalışmalarına katılmak	85	63,9	55	73,3	29	56,9	98	66,2	3,906	0,272
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	44	33,1	19	25,3	20	39,2	56	37,8	4,137	0,247
İş zenginleştirme	31	23,3	11	14,7	17	33,3	43	29,1	7,647	0,054
Çalışanları güçlendirme	80	60,2	60	80	43	84,3	112	75,7	16,602	0,001**

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 37'de hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin mesleki deneyimleri ile karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile iletişimi geliştirmek arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,027**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile yetki sağlamak arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim nedenleri ile yeni hizmet yönetmelik uygulamaları arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim nedenleri ile Avrupa Birliği hazırlık arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanede yapılan değişiklikler ile çalışma yönteminde değişiklikler arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanede yapılan değişiklikler ile örgütsel organizasyonda değişim arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,040**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanedeki değişim uygulamaları ile birden bire çok kısa süreli uygulamalar arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanedeki değişim uygulamaları ile çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanede yapılan değişikliklerin gerekliliği için evet, hayır ve kısmen yanıtını veren hemşireler arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,020**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile içinde bulunulan grubun değişikliği istemeyişi arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim kararını veren kişiler ile hemşirelik hizmetleri sorumlusu arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,028**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim kararını veren kişiler ile üst düzey yöneticiler arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanede değişim yapılırken çalışanlara düşen görevler ile değişimin uygulanması arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre kurumların değişimi başlatma konusundaki görüşlerden ile değişim yapılmasa da olur arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanede değişim faaliyetleri yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapılması durumu ile evet, hayır, çok az, bilmiyorum yanıtını veren hemşireler arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar ile değişim sürecine katılım sağlanır arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişikliğe karşı direnme nedenleri ile kurum yönetimine güven duyulmaması arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişikliğe karşı direnme nedenleri ile belirsizlik durumları arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişikliğe karşı yaşanan sorunlardan aktif bir biçimde değişime karşı koyma arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişikliğe karşı yaşanan sorunlardan rapor alma arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimle ilgili ilke yöntem ve süreçleri öğrenme durumlarından toplantılar aracılığıyla arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,042**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde sorunların çözümü için nelerin yapılacağı ile değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılması arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanedeki yönetim biçimi ile otokratik arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,043**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre hastanedeki yönetim biçimi ile yardımsever arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile işbirlikçi liderlik arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,019**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile yönlendirici liderlik arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile zorlayıcı liderlik arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,038**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapması gerekenler ile tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyonun oluşturulması arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapması gerekenlerden açık ve doğru iletişim kurma arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde liderin etkili olması gerekli özellikler ile deneyim açısından zengin olmalı arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,034**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde liderin etkili olması gerekli özellikler ile değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde liderin etkili olması gerekli özellikler ile çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde liderin etkili olması gerekli özellikler ile misyon ve vizyon sahibi olma arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde kullanılabilir teknikler ile bilişim sistemleri arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,049**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde kullanılabilir teknikler ile kalite kontrol sistemleri arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,014**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde kullanılabilir teknikler ile toplam kalite yönetimi arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,035**).

Hemşirelerin mesleki deneyimlerine göre değişimde kullanılabilir teknikler ile çalışanları güçlendirme arasında mesleki deneyim süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Değişim ile ilgili konuları çalışanları kimin açıkladığı, değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme isteme durumu, kurumun yeniliklere açık olma durumu, değişim kararlarının alınma durumu ile çatışma çıkması ve yöntem değişikliğinde, hastanedeki değişimin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılması durumu, kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu, kurumda değişimler yapıldığında sorunların yaşanma durumu, değişim sürecinde üst yönetim ile iletişim de bulunma durumu ile meslekte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 38. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerin Hastanede Çalışma Süresi ile Karşılaştırılması

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar										
Etkinliği artırmak	163	85,3	51	76,1	37	78,7	102	72,9	8,891	0,031*
Verimliliği artırmak	172	90,5	58	86,6	45	95,7	126	90	2,686	0,443
Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak	144	75,8	45	67,2	29	61,7	103	73,6	4,786	0,188
Geleceğe hazır olmak	111	58,4	25	37,3	26	55,3	78	55,7	9,205	0,027*
İletişimi geliştirmek	90	47,4	30	44,8	32	68,1	86	61,4	12,479	0,006**
Yetki sağlamak	65	64,2	11	16,4	16	34	43	30,7	7,795	0,050
Sinerji yaratmak										
Değişim nedenleri										
Teknolojideki yenilikler	159	86,4	62	92,5	42	93,3	118	83,7	4,882	0,181
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	130	70,7	46	68,7	33	73,3	110	78	2,957	0,398
Ekonomik nedenler	85	46,2	30	44,8	24	53,3	65	46,1	0,934	0,817
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	125	67,9	55	82,1	31	68,9	112	79,4	8,551	0,036
Avrupa birliği hazırlık	75	40,8	21	31,3	30	66,7	64	45,4	14,624	0,002**
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	119	64,7	36	53,7	31	68,9	95	67,4	4,265	0,234
Alternatif çalışma yöntemleri	92	50	32	47,8	20	44,4	69	48,9	0,477	0,924
Hastanede yapılan değişiklikler										
Çalışma yönetiminde değişiklikler	92	52,3	37	55,2	34	72,3	78	54,5	6,194	0,103
Çalışanlarda değişim	92	52,3	41	61,2	25	53,2	97	67,8	8,684	0,034*
Teknolojik değişim	64	36,4	32	47,8	20	42,6	6	46,2	4,226	0,238
Örgütsel organizasyonda değişim	42	23,9	25	37,3	9	19,1	48	33,6	8,201	0,042*
Görev tanımlarında değişim	70	39,8	22	32,8	19	40,4	65	45,5	3,121	0,373
Kurum politikalarında değişim	84	47,7	40	59,7	28	59,6	84	58,7	5,512	0,138
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	68	38,6	27	40,3	21	44,7	57	39,9	0,569	0,904
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	33	18,8	8	11,9	13	27,7	36	25,2	6,649	0,084
Hastanedeki değişim uygulamaları										
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	61	37,2	37	49,2	23	51,1	59	43,1	4,43	0,219
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	12	7,3	8	12,7	8	17,8	18	13,1	5,084	0,166
Aşama aşama uygulanır	73	44,5	25	39,7	16	35,6	54	39,4	1,573	0,665
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	23	14	2	3,2	7	15,6	21	15,3	6,463	0,091
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği										
Evet	113	68,1	38	58,5	27	64,3	68	50,7	10,345	0,111
Hayır	45	27,1	23	35,4	13	31	59	44		
Kısmen	8	4,8	4	6,2	2	4,8	7	5,2		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri										
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	25	18,5	0	0	3	7,9	22	17,5	13,174	0,004**
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	27	20	11	20,8	16	42,1	36	42,1	8,902	0,031*
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	68	50,4	29	54,7	27	71,1	69	54,8	5,123	0,163
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	70	51,9	33	62,3	25	65,8	77	61,1	3,936	0,269
Teknik bilgi yetersizliği	39	28,9	13	24,5	12	31,6	50	39,7	5,323	0,150
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	34	25,2	6	11,3	8	21,1	43	34,1	10,827	0,013*
Amacının uygun olmayışı	42	31,1	20	37,7	13	34,2	48	38,1	1,614	0,656
Değişim kararları hangi durumlarda alınır										
Kriz durumlarında	30	17,5	10	15,2	9	22	31	23	2,408	0,492
Çatışma çıkması durumunda	55	32,2	10	15,2	8	19,5	26	19,3	11,206	0,011*
Teknolojik gelişmeler karşısında	79	46,2	21	31,8	13	31,7	64	47,4	7,286	0,063
Yöntem değişikliğinde	121	70,8	52	78,8	29	70,7	97	71,9	1,655	0,647
Değişim kararını veren kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	145	84,8	54	81,8	36	83,7	120	82,8	0,403	0,940
Bölüm yöneticileri	63	36,8	17	25,8	14	32,6	64	44,1	7,094	0,069
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	46	26,9	12	18,2	10	23,3	35	24,1	2,002	0,572
Hemşireler	15	8,8	4	6,1	3	7	13	9	0,671	0,880
Üst düzey yöneticiler	35	20,5	19	28,8	11	25,6	51	35,2	8,688	0,034*

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 38'in devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	42	24,1	21	31,3	13	28,9	49	34,3	4,087	0,252
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	143	82,2	47	70,1	30	66,7	107	74,8	7,197	0,066
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	14	8	10	14,9	4	8,9	7	4,9	6,162	0,104
Üst düzey yöneticiler	15	8,6	17	25,4	8	17,8	24	16,8	11,888	0,008**
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu										
Evet	90	51,1	28	43,1	26	63,4	62	43,1	11,648	0,070
Hayır	79	44,9	37	56,9	15	36,6	79	54,9		
Bazen	7	4	0	0	0	0	3	2,1		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu										
Sözlü	118	67,8	38	59,4	35	81,4	97	67,8	5,73	0,126
Yazılı	124	71,3	48	75	35	81,4	108	75,5	2,102	0,552
Toplantılar aracılığıyla	115	66,1	38	59,4	37	86	101	70,6	9,391	0,025*
Hizmet içi eğitim yoluyla	57	32,8	18	28,1	15	34,9	56	39,2	2,764	0,430
İlanlarla	25	14,4	12	18,8	14	32,6	32	22,4	8,342	0,039*
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu										
Evet	114	67,9	43	69,4	32	76,2	108	75,5	5,541	0,476
Hayır	52	31	19	30,6	10	23,8	32	22,4		
Bazen	2	1,2	0	0	0	0	3	2,1		
Cevabınız evet ise değişime karşı yaşanan sorunlar										
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	46	50,5	22	59,5	14	63,6	58	68,2	5,876	0,118
İş yavaşlatma	28	30,8	11	29,7	8	36,4	14	16,5	6,59	0,086
Rapor alma	7	7,7	5	13,5	5	2,27	15	17,6	5,442	0,142
Her türlü iletişim kesme	25	27,5	9	24,3	6	28,6	26	30,6	0,539	0,910
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu										
Evet	141	79,2	46	71,9	31	72,1	122	87,1	11,529	0,073
Hayır	31	17,4	16	2,5	10	23,3	18	12,9		
Bazen	6	3,4	2	3,1	2	4,7	0	0		
Hastanede değişim gerçekleştirirken size düşen görevler										
Değişiminin planlanması	22	12,9	7	11,3	1	2,3	26	11,3	3,965	0,265
Değişimin başlatılması	28	16,5	12	19,4	7	16,3	25	17,6	0,305	0,959
Değişimin uygulanması	110	64,7	38	61,3	30	69,8	57	40,1	23,757	0,000**
Değişimin değerlendirilmesi	25	14,7	6	9,7	4	9,3	20	14,1	1,676	0,642
Verilen görevin yapılması	113	66,5	38	61,3	26	60,5	109	76,8	7,605	0,055
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler										
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	32	19	19	31,1	9	24,3	23	17,3	5,549	0,136
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	132	78,6	50	82	29	78,4	92	69,2	5,303	0,151
Değişim yapılmaya da olur	8	4,8	0	0	2	5,4	16	12	11,813	0,008**
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	2,4	0	0	0	0	7	5,3	5,983	0,112
Değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde kullanılan yöntemler										
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	100	56,8	37	56,1	20	47,6	103	73,6	14,457	0,002*
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	110	62,5	38	57,6	19	45,2	89	63,6	5,169	0,160
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	6	3,4	1	1,5	6	14,3	9	6,4	10,446	0,015*
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	22	12,5	13	19,7	12	28,6	15	10,8	10,156	0,017*
Kurumunuz yeniliklere açık olma durumu										
Evet	90	51,1	28	44,4	13	30,2	71	50,4	10,12	0,120
Hayır	13	7,4	7	11,1	2	4,7	8	5,7		
Kısmen	73	41,5	28	44,4	28	65,1	62	44		
Hastanenin değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapılma durumu										
Evet	22	12,6	11	16,7	4	9,3	27	19,4	38,526	0,000**
Hayır	35	20,1	15	22,7	15	34,9	38	27,3		
Çok az	41	23,6	17	25,8	19	44,2	13	9,4		
Bilmiyorum	76	43,7	23	34,8	5	11,6	61	43,9		

$p^* < 0,05$ anlamlı, $p^{**} < 0,01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 38'in devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar										
Araştırma yapılır.	132	77,6	58	90,6	34	87,2	110	78	6,763	0,080
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	120	70,6	41	64,1	30	76,9	103	73	5,463	0,482
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	124	72,9	50	78,1	32	82,1	102	72,3	2,169	0,538
Değişim sürecine katılım sağlanır.	113	66,5	42	65,6	32	82,1	92	65,2	4,265	0,234
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	58	34,1	17	26,6	13	33,3	47	33,3	1,284	0,733
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	122	71,8	42	65,6	30	76,9	102	72,3	1,702	0,637
Değişikliğe karşı direnme nedenleri										
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	73	42,4	21	31,8	21	51,2	51	36,4	5,154	0,161
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	41	23,8	14	21,2	13	31,7	40	28,6	2,382	0,497
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	119	69,2	47	71,2	31	75,6	90	64,3	2,375	0,498
Kurum yönetimine güven duyulması	71	41,3	28	42,4	30	73,2	81	57,9	19,007	0,000**
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	99	57,6	33	50	18	43,9	73	52,1	3,07	0,381
Belirsizlik durumu	126	73,3	41	62,1	33	80,5	69	49,3	24,543	0,000**
Değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler										
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	132	74,6	49	74,2	35	81,4	115	81,6	2,978	0,395
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	79	44,6	30	45,5	18	41,9	66	46,8	0,366	0,947
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	121	68,4	51	77,3	30	69,8	98	69,5	1,902	0,593
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	113	63,8	54	81,8	34	79,1	102	72,3	9,631	0,022*
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	92	52	37	56,1	25	58,1	80	56,7	1,019	0,797
Hastanenin yönetim biçimi										
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	78	45,9	35	53,8	27	67,5	80	61,1	10,081	0,018*
Yardımsöver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	39	22,9	12	18,5	3	7,5	17	13	8,159	0,043*
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	21	12,4	9	13,8	5	12,5	21	16	0,904	0,824
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	32	18,8	9	13,8	5	12,5	13	9,9	4,918	0,178
Değişim liderinin göstermesi gereken liderlik davranışı										
İşbirlikçi liderlik	110	61,8	40	61,5	32	76,2	93	67,4	3,804	0,283
Yönlendirici liderlik	25	14	14	21,5	3	7,1	22	15,9	4,4	0,221
Zorlayıcı liderlik	4	2,5	0	0	0	0	0	0	5,558	0,135
Örgütsel liderlik	39	21,9	11	16,9	7	16,7	23	16,7	1,803	0,614
Hastanede değişimler planlı ve kontrollü biçimde yapılma durumu										
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	95	55,9	35	60,3	12	27,9	57	43,8	15,179	0,002**
Değişme planlı yapılmaz	75	44,1	23	39,7	31	72,1	73	56,2		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikler değerlendirme durumu										
Olumlu	89	53	23	37,7	13	34,2	53	41,7	7,955	0,047*
Olumsuz	79	47	38	62,3	25	65,8	74	58,3	7,955	0,047*

p* < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 38'in devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri										
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	30	30,9	13	54,2	4	30,8	16	28,1	5,709	0,127
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	56	57,7	13	54,2	7	53,8	41	71,9	4,053	0,256
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	30	30,9	14	58,3	5	38,5	13	22,8	10,068	0,018*
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	29	29,9	9	37,5	3	23,1	19	33,3	1,033	0,793
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	22	22,7	6	25	4	30,8	15	26,3	0,552	0,907
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenler										
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	45	25,4	22	35,5	11	26,8	35	26,1	2,505	0,474
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	127	71,8	44	71	34	82,9	100	74,6	2,444	0,486
Teşvik ve motive etmek	145	81,9	51	82,3	35	85,4	105	78,4	1,278	0,734
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	76	42,8	26	41,9	26	63,4	61	45,5	6,085	0,108
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	72	40,7	19	30,6	15	36,6	59	44	3,401	0,334
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	66	37,3	22	35,5	17	41,5	39	19,1	3,215	0,360
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	96	54,2	38	61,3	27	65,9	74	55,2	2,488	0,478
Açık ve doğru iletişim kurmak	134	75,7	50	80,6	39	95,1	117	87,3	12,236	0,007**
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	75	42,4	28	45,2	28	68,3	55	41	10,331	0,016*
Değişimde liderin etkili olması için sahip olması gereken özellikler										
Güvenilir olmalı	161	92	61	96,8	43	100	133	95,7	5,844	0,119
Enerjik olmalı										
Deneyim açısından zengin olmalı	97	55,4	33	52,4	20	46,5	62	44,6	3,996	0,262
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	133	76,4	37	58,7	34	79,1	108	77,7	9,802	0,020*
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	151	86,3	61	69,8	40	93	123	88,5	6,11	0,106
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	69	39,4	24	38,1	18	41,9	47	33,8	1,438	0,697
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	112	64,4	41	65,1	28	65,1	96	69,1	0,826	0,843
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	58	33,1	15	23,8	15	34,9	32	23	5,429	0,143
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	136	78,2	40	63,5	35	81,4	111	79,9	7,692	0,053
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler										
Bilişim sistemleri	129	73,7	40	63,5	33	76,7	90	64,7	5,086	0,166
Kalite kontrol sistemleri	93	54,1	38	62,3	31	72,1	94	71,8	11,716	0,008**
Toplam Kalite yönetimi	119	69,2	26	42,6	32	74,4	85	64,9	16,227	0,001**
Esnek çalışma saatleri	89	51,7	33	54,1	25	58,1	70	53,4	0,588	0,899
İş rotasyonu	78	45,3	24	39,3	17	39,5	46	35,1	3,304	0,347
Gurup çalışmalarına katılmak	111	64,5	38	62,3	27	62,8	89	62,8	0,801	0,849
Kurum performansını diğer kurumlara kıyaslama	54	31,4	15	24,6	17	39,5	53	40,5	5,932	0,115
İş zenginleştirme	39	22,7	12	19,7	12	27,9	39	29,8	3,198	0,362
Çalışanları güçlendirme	109	63,4	45	73,8	37	86	102	77,9	12,885	0,005**

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 38'de değişim yönetimi ile ilgili görüşler ile hastanede çalışma süresinin karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Değişim yapılmasındaki amaçlar ile etkinliği artırmak arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,031**).

Değişim yapılmasındaki amaçlar ile geleceğe hazır olmak arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,027$).

Değişim yapılmasındaki amaçlar ile iletişimi geliştirmek arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,006$).

Değişim nedenleri ile Avrupa birliğine hazırlık arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,002$).

Hastanede yapılan değişiklikliler ile çalışanlarda değişim arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,034$).

Hastanede yapılan değişiklikliler ile örgütsel organizasyonda değişim arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,042$).

Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,004$).

Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile içinde bulunduğu grubun değişiklik istemeyişi arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,031$).

Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,013$).

Değişim kararları hangi durumlarda alınır ile çatışma çıkması durumunda arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,011$).

Değişim kararını veren kişiler ile üst düzey yöneticiler arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,034$).

Değişim ile ilgili konular çalışanlara kimler açıklamaktadır ile üst düzey yöneticiler arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçler nasıl öğrenirsiniz ile toplantılar aracılığıyla arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,025**).

Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçler nasıl öğrenirsiniz ile ilanlarla arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,039**).

Hastanede değişim gerçekleştirilirken çalışanlara düşen görevler ile değişimin uygulanması arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Kurumların değişimi başlatması konusunda hangisi belirtilebilir ile değişim yapılmasa da olur arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde hangi yöntemler kullanılmaktadır eğitim programı düzenlenerek sürekli iletişime geçilir arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde hangi yöntemler kullanılmaktadır değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,015**).

Değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde hangi yöntemler kullanılmaktadır ile baskı yoluyla değişim kabul ettirilir arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,017**).

Hastanemiz değişim faaliyet yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılması ile evet, hayır, çok az, bilmiyorum arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Değişikliğe karşı direnme nedenleri ile kurum yönetimine güven duyulması arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Değişikliğe karşı direnme nedenleri ile belirsizlik durumu arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Değişimde sorunların çözümü için neler yapılmalıdır ile değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,022**).

Kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu ile olumlu ve olumsuz arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,047**).

Çalışma süresi ile hastanenin yönetim biçimlerinden otokratik arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu(**p=0,018**).

Çalışma süresi ile hastanenin yönetim biçimlerinden yardımsever arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu(**p=0,043**).

Çalışma süresi ile değişimlerin planlı ve kontrollü yapılma durumları arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu(**p=0,002**).

Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenler ile açık ve doğru iletişim kurmak arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenler ile değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler ile insanlara ve fikirlere açık olması arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,020**).

Değişim yönetiminde kullanılabilir teknikler ile kalite kontrol sistemleri arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Değişim yönetiminde kullanılabilir teknikler ile çalışanları güçlendirme arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Değişim yönetiminde kullanılabilir teknikler ile toplam kalite yöntemi arasında çalışma süresi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Değişim ile ilgili faaliyetler, hastanede çalışma süresi gruplarının karşılaştırılması hastanedeki değişim uygulamaları, hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği, değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklamaktadır, değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendiriliyor musunuz, kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanmakta mıdır, cevabınız evet ise değişime karşı yaşanan sorunlar nelerdir, değişim sürecinde üst yöneticiniz ile ilişimde bulunabiliyor musunuz, kurumların değişimi başlatması konusunda hangisi belirtilebilir kurumunuz yeniliklere açık mıdır, değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar nelerdir, değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı nasıl olmalıdır arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 39. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Çalışma Statüleri ile Karşılaştırılması

Özellikler	657		Sözleşmeli		X ²	p
	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar						
Etkinliği artırmak	261	77,2	93	86,9	4,698	0,030*
Verimliliği artırmak	306	90,5	97	90,7	0,001	0,970
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	232	68,6	91	85	10,995	0,001**
Geleceğe hazır olmak	196	58	45	42,1	8,309	0,004**
İletişimi geliştirmek	181	53,6	59	55,1	0,083	0,774
Yetki sağlamak	96	28,4	39	36,4	2,49	0,115
Sinerji yaratmak	107	31,7	43	40,2	2,646	0,104
Değişim nedenleri						
Teknolojideki yenilikler	296	88,4	87	84,5	1,087	0,297
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	251	74,9	67	65	3,864	0,049
Ekonomik nedenler	167	49,9	37	35,9	6,142	0,013*
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	257	76,7	67	65	5,57	0,018*
Avrupa birliği hazırlık	147	43,9	43	41,7	0,146	0,702
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	220	65,7	63	61,2	0,7	0,403
Alternatif çalışma yöntemleri	16	49,6	47	45,6	0,485	0,486
Hastanede yapılan değişiklikler						
Çalışma yönetiminde değişiklikler	194	57,9	49	49,5	2,196	0,138
Çalışanlarda değişim	197	58,8	57	57,6	0,048	0,827
Teknolojik değişim	151	45,1	30	30,3	6,858	0,009**
Örgütsel organizasyonda değişim	101	30,1	25	25,3	0,889	0,346
Görev tanımlarında değişim	143	42,7	35	35,4	1,699	0,192
Kurum politikalarında değişim	192	57,3	45	45,5	4,336	0,037*
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	126	37,6	49	49,5	4,484	0,034*
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	74	22,1	17	17,2	1,115	0,291
Hastanede yapılan değişim uygulamaları						
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	150	46,7	26	29,2	8,726	0,003**
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	36	11,2	10	11,2	0	0,996
Aşama aşama uygulanır	122	38	45	50,6	4,55	0,033*
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	39	12,1	14	15,7	0,749	0,373
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği						
Evet	175	55,6	70	75,3	11,919	0,003**
Hayır	121	38,4	21	22,6		
Kısmen	19	6	2	2,2		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri						
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmamasın	249	89,6	55	73,3	13,023	0,000**
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	71	25,5	18	24	0,074	0,785
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	149	53,6	45	60	0,978	0,323
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	172	61,9	35	46,7	5,629	0,018*
Teknik bilgi yetersizliği	98	35,3	16	21,3	5,233	0,022*
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	74	26,6	17	22,7	0,482	0,487
Amacının uygun olmayışı	100	36	25	33,3	0,18	0,672
Değişim kararlarının alınma durumları						
Kriz durumlarında	65	20,5	14	14,4	1,773	0,183
Çatışma çıkması durumunda	67	21,1	32	33	5,736	0,017*
Teknolojik gelişmeler karşısında	135	42,6	42	43,3	0,015	0,901
Yöntem değişikliğinde	235	74,1	65	67	1,888	0,169
Değişim kararını veren kişiler						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	276	83,4	79	83,2	0,003	0,958
Bölüm yöneticileri	127	38,4	31	32,6	1,041	0,308
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	74	22,4	29	30,5	2,687	0,101
Hemşireler	30	9,1	5	5,3	1,414	0,234
Üst düzey yöneticiler	104	31,4	13	13,7	11,655	0,001**
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayanlar						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	100	29,9	24	25,3	0,759	0,384
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	254	75,8	75	78,9	0,403	0,526
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	27	8,1	10	10,5	0,573	0,449
Üst düzey yöneticiler	57	17	7	7,4	5,436	0,020*
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu						
Evet	146	44	60	63,2	12,403	0,002**
Hayır	176	53	35	36,8		
Bazen	10	3	0	0		

p* < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 39'un devamı...

Özellikler	657		Sözleşmeli		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçler öğrenme durumu						
Sözlü	220	66,3	70	75,3	2,717	0,099
Yazılı	241	72,6	73	78,5	1,312	0,252
Toplantılar aracılığıyla	237	71,4	55	59,1	5,067	0,024*
Hizmet içi eğitim yoluyla	7	35,5	30	32,3	0,345	0,557
İlanlarla	72	21,7	13	14	2,698	0,100
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu						
Evet	235	72,8	63	67,7	1,532	0,465
Hayır	85	26,3	28	30,1		
Bazen	3	0,9	2	2,2		
Değişime karşı yaşanan sorunlar						
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	116	63,4	23	45,1	5,533	0,019*
İş yavaşlatma	44	24	17	33,3	1,786	0,181
Rapor alma	29	15,8	3	5,9	3,355	0,067
Her türlü iletişim kesme	51	28	15	29,4	0,038	0,846
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu						
Evet	292	80,1	79	79,8	11,529	0,073
Hayır	55	16,8	20	20,2		
Bazen	10	3,1	0	0		
Hastanenizde değişim gerçekleştirirken size düşen görevler						
Değişiminin planlanması	30	9,2	16	17,2	4,694	0,300
Değişimin başlatılması	56	17,2	16	17,2	0	0,995
Değişimin uygulanması	171	52,6	64	68,8	7,712	0,005**
Değişimin değerlendirilmesi	45	13,8	10	10,8	0,606	0,436
Verilen görevin yapılması	236	72,6	51	54,8	10,619	0,001**
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler						
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	64	21	19	20	0,043	0,836
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	235	77	67	70,5	1,666	0,197
Değişim yapılmıyorsa da olur	20	6,6	6	6,3	0,007	0,934
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	9	3	4	4,2	0,366	0,545
Değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde kullanılan yöntemler						
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	210	64	52	53,6	3,435	0,064
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	199	60,7	56	57,7	0,269	0,604
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	22	6,7	0	0	6,861	0,009**
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	51	15,6	11	0,113	1,085	0,297
Kurumunuz yeniliklere açık olma durumu						
Evet	152	46,2	51	53,7	2,518	0,284
Hayır	26	7,9	4	4,2		
Kısmen	151	45,9	40	42,1		
Hastaneniz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapıldı durumu						
Evet	52	16	12	12,4	8,179	0,042*
Hayır	90	27,6	15	15,5		
Çok az	65	19,9	24	24,7		
Bilmiyorum	119	36,5	46	47,4		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar						
Araştırma yapılır.	261	81,1	75	80,6	0,00,8	0,929
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	223	72,4	61	65,6	1,601	0,206
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	246	76,4	61	65,6	4,337	0,036*
Değişim sürecine katılım sağlanır.	216	67,1	65	69,9	0,261	0,609
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	103	32	31	33,3	0,6	0,807
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	240	74,5	57	61,3	6,22	0,013*
Değişikliğe karşı direnme nedenleri						
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	128	39,1	40	43	0,451	0,502
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	89	27,2	19	20,4	1,746	0,186
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	225	68,8	61	65,6	0,345	0,557
Kurum yönetimine güven duyulması	181	55,4	29	31,2	16,918	0,000**
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	177	54,1	45	48,4	0,958	0,328
Belirsizlik durumu	207	63,3	63	67,7	0,621	0,430

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 39'un devamı...

Özellikler	657		Sözleşmeli		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler						
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	258	78,4	75	75,8	0,312	0,576
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	148	45	47	47,5	0,19	0,663
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	239	72,6	61	61,6	4,415	0,036*
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	249	75,7	55	55,6	14,983	0,000**
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	188	57,1	45	45,5	4,192	0,041*
Hastanenin yönetim biçimi						
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	181	58	41	43,2	6,482	0,011*
Yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	52	16,7	18	18,9	0,266	0,606
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	48	15,4	8	8,4	2,976	0,085
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	31	9,9	28	29,5	22,428	0,000**
Değişim liderinin göstermesi gereken liderlik davranışı						
İşbirlikçi liderlik	207	63,3	68	70,1	1,518	0,218
Yönlendirici liderlik	53	16,2	12	12,4	0,848	0,357
Zorlayıcı liderlik	0	0	4	4,1	13,613	0,000**
Örgütsel liderlik	67	20,5	13	13,4	2,455	0,117
Hastanede değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu						
Değişime planlı ve kontrollü olarak yapılır	146	47,6	52	54,7	1,496	0,221
Değişime planlı yapılmaz	161	52,4	43	45,3		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu						
Olumlu	123	40,7	54	58,1	8,641	0,003**
Olumsuz	179	59,3	39	41,9		
Olumlu sonuçlanmasının nedenleri						
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	37	27,6	26	46,4	6,309	0,012*
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	96	71,6	20	35,7	21,439	0,000**
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	40	29,9	22	39,3	1,599	0,206
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	42	31,3	18	32,1	0,012	0,914
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	33	24,6	14	25	0,003	0,957
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için neler yapılması gerekenler						
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	90	28,4	23	23,5	0,915	0,339
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	239	75,4	68	69,4	1,403	0,236
Teşvik ve motive etmek	260	82	78	79,6	0,292	0,589
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	142	44,8	47	48	0,302	0,583
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	121	38,2	44	44,9	1,415	0,234
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	102	32,2	44	44,9	5,312	0,021*
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	180	56,8	56	57,1	0,004	0,950
Açık ve doğru iletişim kurmak	272	85,8	70	71,4	10,672	0,001**
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	146	46,1	42	42,9	0,309	0,578
Değişimde liderin etkili olması için sahip olması gereken özellikler						
Güvenilir olmalı	310	95,7	89	91,8	2,324	0,127
Enerjik olmalı	16	88,9	3	60	2,273	0,132
Deneyim açısından zengin olmalı	157	48,5	55	56,7	2,03	0,154
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	242	74,9	71	73,2	0,117	0,732
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	289	89,2	87	89,7	0,019	0,890
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	119	36,7	41	42,3	0,972	0,324
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	218	67,5	61	62,9	0,71	0,400
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	83	25,6	37	38,1	5,748	0,017*
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	247	76,5	77	79,4	0,358	0,549

Tablo 39'un devamı...

Özellikler	657		Sözleşmeli		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler						
Bilişim sistemleri	224	69,1	69	71,1	0,141	0,707
Kalite kontrol sistemleri	207	66,1	49	51,6	6,605	0,010*
Toplam Kalite yönetimi	195	62,3	67	70,5	2,145	0,143
Esnek çalışma saatleri	173	55,3	43	45,3	2,93	0,087
İş rotasyonu	128	40,9	37	38,9	0,115	0,735
Gurup çalışmalarına katılmak	200	63,9	67	70,5	1,416	0,234
Kurum performansını diğer kurumlara kıyaslama	109	34,8	29	30,5	0,601	0,438
İş zenginleştirme	85	27,2	17	17,9	3,334	0,068
Çalışanları güçlendirme	239	76,4	55	57,9	12,339	0,000**

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 39'da hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin çalışma statüleri ile karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim yapılmasındaki amaçlardan etkinliği arttırmak ile 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,030**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim yapılmasındaki amaçlardan motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim yapılmasındaki amaçlardan geleceğe hazır olmak arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim nedenleri ile hukuki zorunluluk arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,049**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim nedenleri ile ekonomik nedenler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim nedenleri ile yeni hizmet yönetmelik uygulamaları arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede yapılan değişikliklerden teknolojik değişim arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede yapılan değişikliklerden performans değerlendirme sistemlerinde değişim arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,034**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede yapılan değişikliklerden kurum politikalarında ile ilgili değişim arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,037**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede değişim uygulamalarından birden bire çok kısa süreklili uygulanır arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede değişim uygulamalarından aşama aşama uygulama durumu arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,033**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede yapılan değişikliklerin gerekliliği için evet, hayır, kısmen yanıtını veren hemşireler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile yapılan değişikliğin iş yükünü artırma arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile teknik bilgi yetersizliği arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,022**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim kararını veren kişiler ile üst düzey yöneticiler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim kararının alınma durumlarından çatışma çıkması durumunda arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,017**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme durumu ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim ile ilgili ilke yöntem ve süreçleri öğrenme durumu ile toplantılar aracılığıyla arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,024**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişime karşı yaşanan sorunlardan aktif bir biçimde değişime karşı koyma arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,019**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede değişim gerçekleştirilirken çalışanlara verilen görevler ile değişimin uygulanması arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede değişim gerçekleştirilirken çalışanlara verilen görevler ile verilen görevin yapılması arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde kullanılan yöntemler ile değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılması durumu arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede değişim faaliyetleri yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapılması durumuna evet, hayır, çok az biliyorum ve bilmiyorum yanıtını veren hemşireler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,042**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar ile değişimden etkileneceklerin görüşleri alınması arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar ile değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenlerden değişimden etkileneceklerin görüşlerine başvurulmalı arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde sorunların çözümünde yapılması gerekenlerden değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde sorunların çözümünde yapılması gerekenlerden değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,041**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim kararını veren kişiler ile üst düzey yöneticiler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim kararını açıklayan kişiler ile üst düzey yöneticiler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,020**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişime karşı direnme nedenlerinden kurum yönetimine güven duyulmaması arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler ile değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir, arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,036**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler ile değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler ile değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,041**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede yönetim biçimi ile otokratik arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,011**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre hastanede yönetim biçimi ile demokratik arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile zorlayıcı liderlik arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu ile olumlu ve olumsuz yanıt veren hemşireler arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapması gerekenler ile ilk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,021**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapması gerekenlerden açık ve doğru iletişim kurmalı arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişimde liderin etkili olması için ne gerekli özellikleri ile misyon ve vizyon sahibi olmalı arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,017**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim yönetiminde kullanılacak teknikler ile bilişim sistemleri arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,010**).

Hemşirelerin çalışma statülerine göre değişim yönetiminde kullanılacak tekniklerden çalışanları güçlendirme arasında 657'ye tabi çalışanlar düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulundu (**p=0,000**).

Değişim kararlarının alındığı durumlar, değişim ile ilgili konuları çalışanları kimin açıklayacağı, değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu, kurumda değişim yapıldığına yaşanan sorunlar, değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu, kurumda değişimi başlaması için gerekli konunun belirlenmesi, kurumun yeniliklere açık olma durumu, hastanede değişimin planlı ve kontrollü yapılma biçimi, değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler ile hemşirelerin çalışma statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 40. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Yönetici Hemşire Olarak Çalışma Deneyimleri ile Karşılaştırılması

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar										
Etkinliği artırmak	28	87,5	6	100	17	94,4	18	100	3,456	0,327
Verimliliği artırmak	28	87,5	6	100	16	88,9	17	94,4	1,35	0,717
Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak	20	62,5	4	66,7	14	77,8	15	83,3	2,933	0,402
Geleceğe hazır olmak	23	71,9	2	33,3	12	66,7	13	72,2	3,664	0,300
İletişimi geliştirmek	14	43,8	2	33,3	13	72,2	12	66,7	5,927	0,115
Yetki sağlamak	10	31,3	1	16,7	9	50	8	44,4	3,2	0,362
Sinerji yaratmak	13	40,6	3	50	8	44,4	7	38,9	0,298	0,960
Değişim nedenleri										
Teknolojideki yenilikler	25	80,6	5	83,3	16	88,9	15	83,3	0,565	0,904
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	20	64,5	5	83,3	16	88,9	17	94,4	7,751	0,051
Ekonomik nedenler	16	51,6	4	66,7	12	66,7	7	38,9	3,261	0,353
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	34	77,4	4	66,7	17	94,4	15	83,3	3,333	0,343
Avrupa birliği hazırlık	8	25,8	3	50	15	83,3	7	38,9	15,619	0,001**
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	20	64,35	5	83,3	15	83,3	14	77,8	2,677	0,446
Alternatif çalışma yöntemleri	16	51,6	2	33,3	9	50	7	38,9	1,251	0,741
Hastanede yapılan değişiklikler										
Çalışma yönetiminde değişiklikler	14	43,8	5	83,3	12	66,7	8	42,1	5,529	0,137
Çalışanlarda değişim	19	59,4	1	16,7	16	88,9	14	73,7	11,937	0,008**
Teknolojik değişim	16	50	1	16,7	9	50	9	47,4	2,397	0,494
Örgütsel organizasyonda değişim	15	46,9	2	33,3	7	38,9	6	31,6	1,312	0,726
Görev tanımlarında değişim	17	53,1	1	16,7	13	72,2	12	63,2	6,183	0,103
Kurum politikalarında değişim	24	75	2	33,3	9	50	7	36,8	9,033	0,029*
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	9	28,1	1	16,7	5	27,8	6	31,6	0,504	0,918
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	11	34,4	2	33,3	5	27,8	3	15,8	2,135	0,545
Hastanedeki değişim uygulamaları										
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	17	53,1	6	100	12	70,6	10	55,6	5,573	0,134
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	1	3,1	1	16,7	1	5,9	1	5,6	1,798	0,615
Aşama aşama uygulanır	10	31,3	1	16,7	4	23,5	8	44,4	2,511	0,473
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	5	15,6	0	0	1	5,9	2	11,1	1,902	0,593
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği										
Evet	20	66,7	2	40	4	25	7	46,7	11,253	0,081
Hayır	10	33,3	3	60	11	68,6	6	40		
Kısmen	0	0	0	0	1	6,3	2	13,3		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri										
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	24	88,9	6	100	15	83,3	12	80	1,75	0,626
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	4	14,8	2	33,3	6	33,3	6	40	3,782	0,286
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	16	59,3	5	83,3	10	55,6	7	46,7	2,422	0,490
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırmaması	16	59,3	3	50	13	72,2	6	40	3,65	0,302
Teknik bilgi yetersizliği	8	29,6	3	50	6	33,3	4	26,7	1,176	0,759
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	4	14,8	1	16,7	5	27,8	4	26,7	1,467	0,690
Amacının uygun olmayışı	7	25,9	2	33,3	10	55,6	9	60	6,379	0,095

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 40'ın devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim kararlarının alınma durumları										
Kriz durumlarında	13	43,3	3	50	5	31,3	5	29,4	1,573	0,666
Çatışma çıkması durumunda	11	36,7	1	16,7	5	31,3	2	11,8	3,838	0,279
Teknolojik gelişmeler karşısında	14	46,7	3	50	6	37,5	7	41,2	0,497	0,919
Yöntem değişikliğinde	20	66,7	3	50	14	87,5	13	76,5	3,972	0,264
Değişim kararını veren kişiler										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	23	76,7	6	100	18	100	13	68,4	8,287	0,040*
Bölüm yöneticileri	9	30	0	0	7	38,9	8	42,1	4,079	0,253
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	7	23,3	0	0	3	16,7	4	21,1	1,874	0,599
Hemşireler	2	6,7	0	0	3	16,7	2	10,5	1,991	0,574
Üst düzey yöneticiler	8	26,7	2	33,3	13	72,2	13	68,4	13,323	0,004**
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayanlar										
Hemşirelik hizmetleri müdürü	8	25	3	50	11	61,1	9	52,9	7,46	0,059
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	22	68,8	4	66,7	10	55,6	12	70,6	1,138	0,768
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	1	3,1	0	0	1	5,6	4	23,5	7,09	0,069
Üst düzey yöneticiler	7	21,9	0	0	5	27,8	3	17,6	2,25	0,522
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu										
Evet	15	48,4	3	50	8	44,4	9	47,4	0,504	0,998
Hayır	14	45,2	3	50	9	50	9	47,4		
Bazen	2	6,5	0	0	1	5,6	1	5,3		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu										
Sözlü	23	74,2	5	83,3	15	88,2	17	89,5	2,473	0,480
Yazılı	24	77,4	4	66,7	16	94,1	17	89,5	3,961	0,266
Toplantılar aracılığıyla	24	77,4	6	100	13	76,5	14	73,7	1,933	0,586
Hizmet içi eğitim yoluyla	13	41,9	3	50	4	23,5	3	15,8	5,19	0,158
İlanlarla	6	19,4	3	50	3	17,6	4	21,1	3,073	0,380
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu										
Evet	23	76,7	6	100	15	83,3	17	89,5	6,211	0,400
Hayır	7	23,3	0	0	2	11,1	2	10,5		
Bazen	0	0	0	0	1	5,6	0	0		
Değişime karşı yaşanan sorunlar										
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	16	80	5	83,3	8	61,5	9	69,2	1,785	0,618
İş yavaşlatma	1	5	0	0	3	23,1	1	7,7	3,894	0,273
Rapor alma	5	25	0	0	2	15,4	2	15,4	2,15	0,542
Her türlü iletişim kesme	7	35	2	33,3	7	53,8	5	38,5	1,363	0,714
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu										
Evet	31	100	5	83,3	13	81,3	18	94,7	10,98	0,089
Hayır	0	0	0	0	2	12,5	1	5,3		
Bazen	0	0	1	16,7	1	6,3	0	0		
Hastanenede değişim gerçekleştirirken size düşen görevler										
Değişiminin planlanması	4	12,9	1	16,7	4	23,5	4	23,5	1,236	0,744
Değişimin başlatılması	7	22,6	3	50	7	41,2	6	35,3	2,876	0,411
Değişimin uygulanması	18	58,1	3	50	10	58,8	7	41,2	1,521	0,678
Değişimin değerlendirilmesi	3	9,7	2	33,3	2	11,8	3	17,6	2,589	0,459
Verilen görevin yapılması	21	67,7	4	66,7	13	76,5	12	70,6	0,446	0,931
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler										
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	2	6,9	2	33,3	4	28,6	3	17,6	4,633	0,201
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	27	93,1	5	83,3	10	71,4	13	76,5	3,998	0,262
Değişim yapılmasa da olur	0	0	1	16,7	0	0	0	0	10,154	0,017*
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	0	0	0	0	1	7,1	0	0	3,771	0,287
Değişim sorunlarının çözülmesinde kullanılan yöntemler										
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	16	51,6	3	50	8	53,3	11	61,1	0,477	0,924
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	23	74,2	5	83,3	12	80	13	72,2	0,498	0,919
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	3	9,7	1	16,7	0	0	1	5,6	2,343	0,504
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	1	3,2	1	20	2	13,3	1	5,6	2,859	0,414

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 40'ın devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kurumunuz yeniliklere açık olma durumları										
Evet	12	40	2	33,3	5	29,4	6	33,3	4,901	0,557
Hayır	4	13,3	0	0	1	5,9	0	0		
Kısmen	14	46,7	4	66,7	11	64,7	12	66,7		
Hastaneniz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapıma durumu										
Evet	4	12,9	0	0	1	5,9	3	16,7	10,588	0,305
Hayır	11	35,5	2	33,3	10	58,8	4	22,2		
Çok az	9	29	3	50	3	17,6	3	16,7		
Bilmiyorum	7	22,6	1	16,7	3	17,6	8	44,4		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar										
Araştırma yapılır.	22	71	6	100	15	88,2	16	88,9	4,888	0,180
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	27	77,4	6	100	11	64,7	15	83,3	3,719	0,293
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	23	74,2	5	83,3	15	88,2	14	77,8	1,397	0,706
Değişim sürecine katılım sağlanır.	19	61,3	4	66,7	16	94,1	15	83,3	7,301	0,063
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	12	38,7	2	33,3	9	52,9	9	50	1,435	0,697
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	24	77,4	3	50	13	76,5	12	66,7	2,324	0,508
Değişikliğe karşı direnme nedenleri										
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	9	29	5	83,3	8	50	6	33,3	7,274	0,064
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	11	35,5	1	16,7	5	31,3	7	38,9	1,081	0,782
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	23	74,2	6	100	14	87,5	13	72,2	3,207	0,361
Kurum yönetimine güven duyulması	14	45,2	6	100	11	68,8	13	72,2	8,514	0,037*
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	20	64,5	3	50	8	50	12	66,7	1,511	0,680
Belirsizlik durumu	23	74,2	5	83,3	10	62,5	9	50	3,881	0,275
Değişimde sorunların çözümü için neler yapılması gerekenler										
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	23	76,7	6	100	14	82,4	15	93,8	3,519	0,318
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	17	56,7	3	50	7	41,2	8	50	1,048	0,790
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	19	63,3	4	66,7	10	58,8	12	75	1,034	0,793
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	23	76,7	6	100	13	76,5	13	81,3	1,833	0,608
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	19	63,3	5	83,3	10	58,8	10	62,5	1,188	0,756
Hastanenizin yönetim biçimi										
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	13	41,9	4	66,7	12	75	8	57,1	5,083	0,166
Yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	5	16,1	2	33,3	1	6,3	1	7,1	3,423	0,331
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	8	25,8	0	0	0	0	4	28,6	7,197	0,066
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	5	16,1	0	0	3	18,8	1	7,1	1,99	0,574
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı										
İşbirlikçi liderlik	11	36,7	3	50	7	46,7	10	62,5	2,843	0,417
Yönlendirici liderlik	6	20	3	50	4	26,7	3	18,8	2,796	0,424
Zorlayıcı liderlik	0	0	0	0	0	0	0	0		
Örgütsel liderlik	13	43,3	0	0	4	26,7	3	18,8	6,172	0,104

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 40'ın devamı...

Özellikler	<5		6-10YIL		11-15 YIL		16 >		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%		
Hastanenizde değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu										
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	15	50	1	20	3	17,6	5	35,7	5,565	0,135
Değişme planlı yapılmaz	15	50	4	80	14	82,4	9	64,3		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu										
Olumlu	16	53,3	2	33,3	2	14,3	5	38,5	6,217	0,102
Olumsuz	14	46,7	4	66,7	12	85,7	8	61,5		
Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri										
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	7	41,2	0	0	1	33,3	3	60	1,482	0,686
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	11	64,7	0	0	2	66,7	4	80	2,366	0,500
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	11	64,7	1	100	2	66,7	3	60	0,599	0,897
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	7	41,2	0	0	1	33,3	1	20	1,327	0,723
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	6	35,3	0	0	0	0	1	20	2,201	0,532
Değişimde üst yönetimi başarılı olması için yapılması gerekenler										
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	9	31	1	16,7	3	17,6	9	50	4,988	0,173
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	19	65,5	5	83,3	13	76,5	16	88,9	3,534	0,316
Teşvik ve motive etmek	23	79,3	5	83,3	15	88,2	15	83,3	0,607	0,895
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	13	44,8	3	50	6	35,3	9	50	0,878	0,831
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	15	51,7	0	0	8	47,1	14	77,8	11,458	0,009**
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilenilmesi	13	44,8	3	50	8	47,1	8	44,4	0,078	0,994
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	22	75,9	4	66,7	12	70,6	11	61,1	1,186	0,756
Açık ve doğru iletişim kurmak	25	86,2	5	83,3	17	100	15	83,3	3,004	0,391
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	16	55,2	2	33,3	9	52,9	8	44,4	1,258	0,739
Değişimde liderin etkili olması için taşıması gereken özellikler										
Güvenilir olmalı	29	96,7	6	100	17	100	17	94,4	1,189	0,756
Enerjik olmalı										
Deneyim açısından zengin olmalı	17	56,7	4	66,7	6	35,3	11	61,1	3,203	0,358
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	24	80	6	100	13	76,5	13	72,2	2,167	0,539
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	26	86,7	6	100	16	94,1	16	88,9	1,398	0,706
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	18	60	2	33,3	5	29,5	7	38,9	4,995	0,172
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	23	76,7	5	83,3	13	76,5	14	77,8	0,14	0,987
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	8	26,7	0	0	4	23,5	4	22,2	2,049	0,562
Üstün çözümleme yeteneği bulunmalı.	22	73,3	6	100	15	88,2	16	88,9	4,006	0,261
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler										
Bilişim sistemleri	23	76,7	5	83,3	13	76,5	9	50	4,945	0,176
Kalite kontrol sistemleri	23	76,7	4	66,7	13	76,5	14	77,8	0,328	0,955
Toplam Kalite yönetimi	25	83,3	5	83,3	9	52,9	13	72,2	5,455	0,141
Esnek çalışma saatleri	22	73,3	3	50	15	88,2	10	55,6	5,823	0,121
İş rotasyonu	15	50	2	33,3	4	23,5	7	38,9	3,298	0,348
Gurup çalışmalarına katılmak	22	73,3	2	33,3	10	58,8	9	50	4,773	0,189
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	11	36,7	3	50	9	52,9	6	33,3	1,875	0,599
İş zenginleştirme	8	26,7	3	50	4	23,5	6	33,3	1,744	0,627
Çalışanları güçlendirme	22	73,3	4	66,7	15	88,2	16	88,9	3,139	0,371

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 40'ta değişim yönetimi ile ilgili görüşler ile yönetici hemşire olarak çalışma deneyimlerinin karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre değişim nedenlerinden Avrupa Birliğine hazırlık arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre hastanede yapılan değişimler ile çalışanlarda değişim arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre hastanede yapılan değişimler ile kurum politikasında değişim arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,029**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre değişim kararını veren kişiler ile hemşirelik hizmetleri müdürü arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,040**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre değişim kararını veren kişiler ile üst düzey yöneticiler arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre değişimi başlatma konusundaki görüşlerden değişim yapılmaması da olur arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,017**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre değişime karşı direnme nedenlerinden kurum yönetimine güven duyulmaması arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,037**).

Yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimlerine göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapması gerekenlerden Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak arasında yönetici olarak çalışma deneyimi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu ($p=0,009$).

Değişim çalışmasındaki amaçlar, değişim nedenleri, hastanedeki değişim uygulamaları, değişimin gerçekleştirilmemesini istememe nedenleri, değişim kararlarının alındığı durumlar, değişim ile ilgili kararları çalışanlara kimin vereceği, değişime başlamadan önce yapılacak eğitim ile ilgili bilgilendirme isteme durumu, değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu, kurumda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu, değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunma durumu, hastanede değişim gerçekleştirirken çalışanlara düşen görev durumu, değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde hangi yöntemler kullanılması, kurumunuz yeniliklere açık olma durumu, hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapılması durumu, değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıkların belirlenmesi durumu, değişimde sorunların çözümü için yapılanlar, hastanenin yönetim biçimi, değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı, hastane değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu, Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu, değişimde üst yönetimi başarılı olması için neler yapmalı, değişimde liderin etkili olması için özellikleri, değişim yönetiminde kullanılacak teknikler arasında ile yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonundaki çalışma deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 41. Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerin Çalışma Pozisyonları ile Karşılaştırılması

Özellikler	H.H.M		HH.M.YRD		H.H.S		SOR.H.		S.H		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar												
Etkinliği artırmak	1	100	5	100	14	100	38	88,4	294	77,4	8,28	0,082
Verimliliği artırmak	1	100	5	100	13	92,9	39	90,7	342	90	0,795	0,939
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	1	100	4	80	10	71,4	31	72,1	276	72,6	0,53	0,971
Geleceğe hazır olmak	1	100	4	80	12	85,7	26	60,5	196	51,6	9,5	0,050
İletişimi geliştirmek	0	0	3	60	7	50	28	65,1	200	52,6	3,745	0,442
Yetki sağlamak	0	0	2	40	6	42,9	16	37,2	110	28,9	3,006	0,557
Sinerji yaratmak	0	0	4	80	8	57,1	18	41,9	120	31,6	10,766	0,029*
Değişim nedenleri												
Teknolojideki yenilikler	1	100	4	80	14	100	35	79,5	326	87,6	4,792	0,309
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	1	100	4	80	11	78,6	37	84,1	264	71	4,193	0,381
Ekonomik nedenler	1	100	4	80	11	78,6	37	84,1	264	71	4,193	0,381
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	0	0	1	20	11	78,6	22	20	168	45,2	8,553	0,073
Avrupa birliği hazırlık	1	100	4	80	13	92,9	38	86,4	268	72	7,304	0,121
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	1	100	4	80	10	71,4	32	72,7	234	62,9	3,081	0,544
Alternatif çalışma yöntemleri	0	0	3	60	5	35,7	21	47,7	182	48,9	2,158	0,707
Hastanede yapılan değişiklikler												
Çalışma yönetiminde değişiklikler	0	0	2	40	10	66,7	25	58,1	204	55,4	2,602	0,626
Çalışanlarda değişim	1	100	4	80	9	60	31	72,1	208	56,5	5,543	0,236
Teknolojik değişim	0	0	3	60	6	40	21	48,8	150	40,8	2,457	0,652
Örgütsel organizasyonda değişim	1	100	3	60	8	53,3	15	34,9	98	26,6	10,835	0,028*
Görev tanımlarında değişim	1	100	3	60	10	66,7	27	62,8	136	37	17,202	0,002**
Kurum politikalarında değişim	1	100	3	60	9	60	24	55,8	198	53,8	1,178	0,882
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	0	0	2	40	2	13,3	14	32,6	156	42,4	6,95	0,139
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	1	100	2	40	4	26,7	11	25,6	72	19,6	6,17	0,187
Hastanede yapılan değişim uygulamaları												
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	0	0	2	40	10	66,7	26	63,4	138	39,9	12,53	0,014*
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	0	0	0	0	1	6,7	4	9,8	40	11,6	1,202	0,878
Aşama aşama uygulanır	1	100	3	60	3	20	13	31,7	146	42,2	6,578	0,159
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	1	100	0	0	2	13,3	4	9,8	46	13,3	7,854	0,097
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği												
Evet	1	100	3	75	8	61,5	16	44,4	218	61,9	8,032	0,430
Hayır	0	0	1	25	5	38,5	19	52,8	114	32,4		
Kısmen	0	0	0	0	0	0	1	2,8	20	5,7		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri												
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	1	100	3	60	11	84,6	35	87,5	252	86,3	3,094	0,542
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	1	100	0	0	5	38,5	11	27,5	72	24,7	5,994	0,200
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	1	100	3	60	6	46,2	25	62,5	158	62,5	2,282	0,684
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	1	100	1	20	5	38,5	25	62,5	172	58,9	6,159	0,188
Teknik bilgi yetersizliği	1	100	2	40	2	15,4	16	40	92	31,5	5,108	0,276
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	1	100	1	20	3	23,1	8	20	76	29,2	3,731	0,444
Amacının uygun olmayışı	1	100	2	40	6	46,2	19	47,5	96	32,9	5,907	0,206

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 41'in Devamı...

Özellikler	H.H.M		H.H.M.YRD		H.H.S		SOR.H.		S.H		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişim kararlarının alınma durumu												
Kriz durumlarında	1	100	2	40	6	42,9	11	28,9	60	16,9	14,004	0,007**
Çatışma çıkması durumunda	0	0	2	40	5	35,7	7	18,4	84	23,7	2,74	0,602
Teknolojik gelişmeler karşısında	1	100	2	40	2	28,6	16	42,1	154	43,5	2,582	0,630
Yöntem değişikliğinde	1	100	2	40	9	64,3	30	78,9	256	72,3	4,278	0,370
Değişim kararını veren kişiler												
Hemşirelik hizmetleri müdürü	1	100	4	80	10	66,7	34	82,9	304	84	3,339	0,503
Bölüm yöneticileri	1	100	3	60	6	40	14	34,1	132	36,5	3,083	0,544
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	1	100	3	60	2	13,2	9	22	86	23,8	7,794	0,099
Hemşireler	1	100	1	20	1	6,7	5	12,2	26	7,2	13,794	0,008**
Üst düzey yöneticiler	1	100	2	40	7	46,7	22	53,7	84	23,2	23,284	0,000**
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar												
Hemşirelik hizmetleri müdürü	1	100	5	100	10	71,4	17	40,5	90	24,6	33,237	0,000**
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	1	100	4	80	5	35,7	29	69	288	78,7	15,521	0,004**
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	1	100	2	40	2	14,3	2	4,8	30	8,2	18,251	0,001**
Üst düzey yöneticiler	1	100	2	40	2	14,3	7	16,7	50	13,7	62	14,500
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu												
Evet	1	100	3	60	10	66,7	18	42,9	174	48,1	21,376	0,006**
Hayır	0	0	1	20	3	20	23	54,8	182	50,3		
Bazen	0	0	1	20	2	13,3	1	2,4	6	1,7		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri nasıl öğrenme durumu												
Sözlü	1	100	4	80	12	80	34	82,9	239	66,2	6,528	0,163
Yazılı	1	100	4	80	14	93,3	34	82,9	259	71,7	5,963	0,202
Toplantılar aracılığıyla	1	100	3	60	14	93,3	33	80,5	241	66,8	8,172	0,850
Hizmet içi eğitim yoluyla	0	0	1	20	6	40	15	36,6	125	34,6	1,258	0,868
İlanlarla	0	0	1	20	4	26,7	11	26,8	68	18,8	2,173	0,704
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu												
Evet	1	100	5	100	13	92,9	35	83,3	242	68,8	10,854	0,21*
Hayır	0	0	0	0	1	7,1	6	14,3	106	30,1		
Bazen	0	0	0	0	0	0	1	2,4	4	1,1		
Değişime karşı yaşanan sorunlar												
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	1	100	3	60	9	81,8	22	73,3	103	55,7	6,459	0,167
İş yavaşlatma	0	0	1	20	1	9,1	5	16,7	53	28,6	4,124	0,389
Rapor alma	0	0	2	40	2	18,2	5	16,7	22	11,9	4,068	0,397
Her türlü iletişim kesme	0	0	3	60	5	45,5	12	40	44	23,9	8,302	0,081
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile ilişimde bulunabilme durumu												
Evet	1	100	4	80	14	93,3	37	92,5	284	78,2	16,941	0,031*
Hayır	0	0	0	0	0	0	3	7,5	71	19,6		
Bazen	0	0	1	20	1	6,7	0	0	8	2,2		
Hastanenizde değişim gerçekleştirirken size düşen görevler												
Değişiminin planlanması	1	100	1	20	3	21,4	9	22,5	32	9	16,855	0,002**
Değişimin başlatılması	1	100	2	40	6	42,9	13	32,5	50	14	22,061	0,000**
Değişimin uygulanması	1	100	2	40	7	50	22	55	202	56,7	1,597	0,809
Değişimin değerlendirilmesi	1	100	0	0	2	14,3	8	20	44	12,4	9,172	0,057
Verilen görevin yapılması	0	0	4	80	11	78,6	30	75	240	67,4	4,117	0,390

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablonun 41'in devamı...

Özellikler	H.H.M		H.H.M.YRD		H.H.S		SOR.H.		S.H		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler												
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	0	0	1	25	3	21,4	7	18,9	70	20,5	0,369	0,098
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	1	100	4	100	11	78,6	28	75,7	256	74,9	1,763	0,779
Değişim yapılmasa da olur	0	0	0	0	0	0	2	5,4	24	7	1,537	0,820
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	0	0	0	0	0	0	1	2,7	12	3,5	0,742	0,946
Değişim sorunlarının çözülmesinde kullanılan yöntemler												
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	1	100	2	40	8	57,1	21	53,8	228	62,6	2,877	0,579
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	1	100	4	80	11	78,6	29	74,4	210	57,7	7,674	0,104
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	0	0	2	40	1	7,1	1	2,6	18	4,9	13,041	0,011*
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	0	0	1	20	1	7,1	5	13,2	54	14,8	0,993	0,911
Kurumun yeniliklere açık olma durumu												
Evvet	0	0	2	40	6	40	17	43,6	178	49,2	5,189	0,733
Hayır	0	0	1	20	1	6,7	1	2,6	26	7,2		
Kısmen	1	100	2	40	8	53,3	21	53,8	158	43,6		
Hastaneniz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapıldı durumu												
Evvet	0	0	0	0	3	20	5	12,5	56	15,6	20,637	0,056
Hayır	0	0	2	40	3	20	17	42,5	80	22,2		
Çok az	1	10	1	20	6	40	10	25	72	20		
Bilmiyorum	0	0	2	40	3	20	8	20	152	42,2		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gerekenler												
Araştırma yapılır.	1	100	4	80	11	73,3	37	92,5	280	79,5	4,626	0,328
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	0	1	5	100	14	93,3	31	77,5	240	68,2	8,116	0,087
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	1	100	3	60	14	93,3	31	77,5	256	72,7	4,305	0,366
Değişim sürecine katılım sağlanır.	1	100	4	80	13	86,7	30	75	230	65,3	5,101	0,277
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	1	100	2	40	10	66,7	19	47,5	100	28,4	17,069	0,002**
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	1	100	2	40	11	73,3	30	75	252	71,6	3,105	0,540
Değişikliğe karşı direnme nedenleri												
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	1	100	3	60	6	40	14	35,9	142	39,7	2,616	0,624
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	1	100	1	20	5	33,3	11	28,2	88	24,6	3,805	0,433
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	1	100	4	80	12	80	32	82,1	236	65,9	6,055	0,195
Kurum yönetimine güven duyulması	1	100	4	80	1	73,3	22	56,4	170	47,5	7,603	0,107
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	1	100	3	60	11	73,3	21	53,8	186	52	3,642	0,457
Belirsizlik durumu	1	100	3	60	11	73,3	23	59	230	64,2	1,601	0,809

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 41'in devamı...

Özellikler	H.H.M		H.H.M.YRD		H.H.S		SOR.H.		S.H		X ²	p
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler												
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	1	100	4	80	11	84,6	32	82,1	282	76,7	1,307	0,860
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	0	0	2	40	8	61,5	18	46,2	164	44,6	2,353	0,671
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	1	100	5	100	8	61,5	28	71,8	256	69,6	3,104	0,541
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	1	100	5	100	13	100	31	79,5	252	68,5	10,237	0,037*
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	0	0	5	100	9	69,2	22	56,4	196	53,3	6,794	0,147
Hastanenin yönetim biçimi												
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	1	100	2	50	6	46,2	22	56,4	188	54	1,291	0,863
Yardımsever (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	0	0	0	0	4	30,8	5	12,8	62	17,8	3,257	0,516
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	0	0	2	50	3	23,1	5	12,8	46	13,2	5,628	0,229
Demokratik (astlarına tam olarak güvenilir, her zaman astların fikrini alır)	0	0	0	0	0	0	7	17,9	52	14,9	3,467	0,483
Değişim liderinin göstermesi gereken liderlik davranışı												
İşbirlikçi liderlik	0	0	3	60	6	46,2	16	43,2	248	67,8	12,796	0,012*
Yönlendirici liderlik	0	0	1	20	3	23,1	10	17	52	14,2	5,008	0,287
Zorlayıcı liderlik	0	0	0	0	0	0	0	0	4	1,1	0,618	0,961
Örgütsel liderlik	1	100	1	20	4	30,8	11	29,7	62	16,9	9,297	0,054
Hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü yapılma durumu												
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	1	100	1	25	6	46,2	13	34,2	178	51,7	6,275	0,180
Değişme planlı yapılmaz	0	0	3	75	7	53,8	25	65,8	166	48,3	6,275	0,018*
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu												
Olumlu	1	100	1	25	8	66,7	12	31,6	156	46,2	7,07	0,132
Olumsuz	0	0	3	75	4	33,3	26	68,4	182	53,8		
Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri												
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	1	100	1	100	1	16,7	4	26,7	56	33,3	5,066	0,281
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	1	100	1	100	3	50	10	66,7	102	60,7	1,791	0,774
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	1	100	1	100	5	83,3	9	60	46	27,4	18,41	0,001**
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	0	0	0	0	2	33,3	6	40	52	31	1,456	0,834
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	0	0	0	0	1	16,7	4	26,7	42	25	0,905	0,924

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 41'in devamı...

Özellikler	H.H.M		H.H.M.YRD		H.H.S		SOR.H.		S.H		X ²	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Değişimde üst yönetimi başarılı olması için yapılması gerekenler												
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	0	0	2	40	5	33,3	13	34,2	91	25,7	2,411	0,661
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	1	100	4	80	12	80	28	73,7	259	73,2	0,815	0,936
Teşvik ve motive etmek	1	100	5	100	12	80	30	78,9	288	81,4	1,539	0,820
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	0	0	2	40	11	73,3	13	34,2	161	45,5	7,533	0,110
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	1	100	3	60	8	53,3	16	42,1	135	38,1	3,997	0,406
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	1	100	2	40	9	60	14	36,8	117	33,1	6,689	0,153
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	1	100	5	100	11	73,3	24	63,2	195	55,1	7,279	0,122
Açık ve doğru iletişim kurmak	1	100	5	100	11	73,3	34	89,5	289	81,6	3,571	0,467
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	0	0	3	60	7	46,7	18	47,4	159	44,9	1,362	0,851
Değişimde liderin etkili olması için olması gereken özellikler												
Güvenilir olmalı	1	100	5	100	14	93,3	39	97,5	338	94,4	1,083	0,897
Enerjik olmalı	0	0	3	100	0	0	3	100	13	76,5	1,709	0,426
Deneyim açısından zengin olmalı	1	100	5	100	8	53,3	21	52,5	174	48,6	6,444	0,168
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	0	0	5	100	11	73,3	3	82,5	264	73,7	6,122	0,190
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	1	100	4	80	14	93,3	35	87,5	320	89,4	0,962	0,915
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	0	0	1	20	7	46,7	19	47,5	130	36,3	3,714	0,446
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	1	100	5	100	11	73,3	29	72,5	232	64,8	4,431	0,351
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	0	0	1	20	4	26,7	9	22,5	104	29,1	1,347	0,853
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	1	100	5	100	12	80	33	82,5	272	76	2,769	0,597
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler												
Bilişim sistemleri	0	0	3	60	9	60	31	77,5	248	69,3	4,342	0,362
Kalite kontrol sistemleri	0	0	4	80	12	85,7	28	70	210	70	6,985	0,137
Toplam Kalite yönetimi	1	100	4	80	9	64,3	25	62,5	220	63,6	1,173	0,882
Esnek çalışma saatleri	1	100	3	60	9	64,3	28	70	174	50,3	7,361	0,118
İş rotasyonu	0	0	2	40	5	35,7	16	40	140	40,5	0,8	0,938
Gurup çalışmalarına katılmak	0	0	1	20	9	64,3	27	67,5	228	65,9	6,553	0,161
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	0	0	2	40	5	35,7	21	52,5	110	31,8	7,467	0,113
İş zenginleştirme	1	100	2	40	5	35,7	10	25	82	23,7	4,787	0,310
Çalışanları güçlendirme	1	100	4	80	12	85,7	32	80	244	70,5	3,507	0,477

$p < 0.05$ anlamlı, $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 41’de hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin çalışma pozisyonu ile karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile sinerji yaratma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,029**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre hastanede yapılan değişikler ile örgütsel organizasyonda değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,028**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre hastanede yapılan değişiklerden görev tanımlarında değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre hastanede değişim uygulamaları ile birden bire çok kısa süreli uygulamalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,014**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim kararlar hangi durumlarda alınır ile kriz durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim kararını veren kişiler ile hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim kararını veren kişilerden üst düzey yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar ile hemşirelik hizmetleri müdürü arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar ile hemşirelik hizmetleri sorumlusu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar ile çalışanların kendileri öğrenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme durumu ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre kurumda değişimler yapıldığı sorunlar yaşanması durumu ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,021**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,031**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim gerçekleştirilirken çalışanlara düşen görevlerden değişimin planlanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim gerçekleştirilirken çalışanlara düşen görevlerden değişimin başlatılması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim sorunlarının çözümlenmesinde kullanılan yöntemlerden Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,011**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlık durumu ile çeşitli ödüllendirmelerden faydalanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim sorunlarının çözümü için yapılması gerekenlerden değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,037**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı ile işbirlikçi liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre hastanede değişimler planlı ve kontrollü biçimde yapılması durumu ile değişme planlı yapılmaz arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenlerinden değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Değişim nedenleri, hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği, değişimin gerçekleştirilmesini istemem nedenleri, değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu, kurumların değişimi başlatması konusunun belirtileme durumu, hastanemiz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapılama durumu, değişikliğe karşı direnme nedenleri, hastanemizin yönetim biçimi, kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu, değişimde üst yöneyimi başarılı olması için gerekli olanlar, değişimde liderin etkili olması özellikleri, değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler ile hemşirelerin çalışma pozisyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 42. Değişim Yönetimi ile ilgili Görüşlerin Yeniliklere Açık Olma Durumu ile Karşılaştırılması

Özellikler	Evet		Hayır		Kısmen		X ²	P
	n	%	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar								
Etkinliği artırmak	318	80,3	4	100	30	69,8	3,681	0,159
Verimliliği artırmak	353	89,1	4	100	43	100	5,652	0,059
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	295	74,5	4	100	236	53,5	10,138	0,006**
Geleceğe hazır olmak	214	54	0	0	25	58,1	4,991	0,082
İletişimi geliştirmek	208	52,5	2	50	28	65,1	2,496	0,287
Yetki sağlamak	122	30,8	2	50	10	23,3	1,795	0,408
Sinerji yaratmak	136	34,3	0	0	14	32,6	2,122	0,346
Değişim nedenleri								
Teknolojideki yenilikler	342	87,9	4	100	34	79,1	3,303	0,192
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	280	72,1	4	10	33	76,7	1,958	0,376
Ekonomik nedenler	181	46,5	2	50	19	44,2	0,107	0,948
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	292	75,1	4	100	28	65,1	3,403	0,182
Avrupa birliği hazırlık	165	42,4	2	50	21	48,4	0,729	0,695
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	257	66,1	2	50	22	51,2	4,122	0,127
Alternatif çalışma yöntemleri	190	48,8	4	100	17	39,5	5,648	0,059
Hastanede yapılan değişiklikler								
Çalışma yönetiminde değişiklikler	215	55,6	2	100	24	55,8	1,593	0,451
Çalışanlarda değişim	220	56,8	0	0	33	76,7	9,153	0,010*
Teknolojik değişim	165	42,6	2	100	13	30,2	5,262	0,072
Örgütsel organizasyonda değişim	111	28,7	0	0	14	32,6	1,101	0,577
Görev tanımlarında değişim	157	40,6	2	100	18	41,9	2,921	0,232
Kurum politikalarında değişim	199	51,4	2	100	34	79,1	13,61	0,001**
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	158	40,8	0	0	16	37,2	1,566	0,457
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	83	21,4	0	0	7	16,3	1,155	0,561
Hastanedeki değişim uygulamaları								
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	152	41,9	2	100	22	51,2	4,002	0,135
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	41	11,3	0	0	4	9,3	0,405	0,817
Aşama aşama uygulanır	154	42,4	0	0	12	27,9	4,736	0,094
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	48	13,2	0	0	5	11,6	0,387	0,824
Hastanede yapılan değişikliklerin gerekliliği								
Evet	226	62,1	0	0	20	50	10,406	0,034*
Hayır	117	32,1	2	100	20	50		
Kısmen	21	5,8	0	0	0	0		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri								
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapımın oluşturulmaması	265	85,5	2	100	35	89,7	0,85	0,654
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	73	23,5	0	0	16	41	6,274	0,043*
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	163	52,6	0	0	30	76,9	10,75	0,005*
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	172	55,5	2	100	30	76,9	7,991	0,018*
Teknik bilgi yetersizliği	94	30,3	0	0	19	48,7	6,325	0,042*
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	77	24,8	0	0	12	30,8	1,327	0,515
Amacının uygun olmayışı	101	32,6	0	0	23	59	11,661	0,003**
Değişim kararları alınma durumları								
Kriz durumlarında	74	20	0	0	6	15	1,061	0,588
Çatışma çıkması durumunda	83	22,4	0	0	15	37,5	5,148	0,076
Teknolojik gelişmeler karşısında	163	44,1	2	100	12	30	5,578	0,061
Yöntem değişikliğinde	267	72,2	2	100	29	72,5	0,771	0,680
Değişim kararını veren kişiler								
Hemşirelik hizmetleri müdürü	319	83,7	2	100	32	78	1,26	0,533
Bölüm yöneticileri	141	37	0	0	15	36,6	1,173	0,556
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	91	23,9	0	0	10	24,4	0,634	0,728
Hemşireler	33	8,7	0	0	1	2,4	2,188	0,347
Üst düzey yöneticiler	96	25,2	0	0	20	48,8	11,116	0,004**
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar								
Hemşirelik hizmetleri müdürü	117	30,3	0	0	6	15	4,959	0,084
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	297	76,9	2	100	28	70	1,59	0,452
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	36	9,3	0	0	1	2,5	2,329	0,312
Üst düzey yöneticiler	48	12,4	0	0	14	35	15,238	0,000**

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 42'nin devamı ...

Özellikler	Evet		Hayır		Kısmen		X ²	P
	n	%	n	%	n	%		
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu								
Evet	186	48,6	0	0	20	50	83,51	0,000**
Hayır	190	49,6	0	0	19	47,5		
Bazen	7	1,8	2	100	1	2,5		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu								
Sözlü	253	66,6	2	100	35	85,4	6,981	0,030*
Yazılı	279	73,4	2	100	31	75,6	0,807	0,668
Toplantılar aracılığıyla	265	69,7	0	0	27	65,9	4,74	0,093
Hizmet içi eğitim yoluyla	130	34,2	2	100	15	36,6	3,865	0,145
İlanlarla	75	19,7	0	0	9	22	0,612	0,736
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu								
Evet	259	69,8	2	100	35	85,4	12,322	0,015*
Hayır	109	29,4	0	0	4	9,8		
Bazen	3	371	0	0	2	4,9		
Değişime karşı yaşanan sorunlar								
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	121	60,5	0	0	17	53,1	0,623	0,430
İş yavaşlatma	49	24,5	0	0	11	34,4	1,403	0,236
Rapor alma	28	14,0	0	0	3	9,4	0,510	0,475
Her türlü iletişim kesme	53	26,6	0	0	11	34,4	0,825	0,364
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu								
Evet	312	81,9	0	0	28	68,3	89,964	0,000**
Hayır	61	16	0	0	13	31,7		
Bazen	8	2,1	2	100	0	0		
Hastanenizde değişim gerçekleştirirken size düşen görevler								
Değişiminin planlanması	40	10,7	0	0	6	14,6	0,824	0,662
Değişimin başlatılması	57	15,3	0	0	15	36,6	12,135	0,002**
Değişimin uygulanması	205	55	2	100	27	65,9	3,344	0,188
Değişimin değerlendirilmesi	51	13,7	0	0	4	9,8	0,8	0,670
Verilen görevin yapılması	258	69,2	2	100	25	61	2,073	0,355
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler								
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	65	18,2	0	0	16	41	11,807	0,003**
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değiştirirler.	275	77	2	100	23	59	6,833	0,033*
Değişim yapılmasa da olur	24	6,7	0	0	2	5,1	0,287	0,866
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	13	3,6	0	0	0	0	1,543	0,462
Değişim sorunlarının çözümlenmesinde kullanılan yöntemler								
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	239	62,9	0	0	21	51,2	5,335	0,069
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	224	58,9	2	100	29	70,7	3,47	0,176
Değişim destekleyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	21	5,5	0	0	1	2,4	0,826	0,662
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	54	14,2	0	0	7	17,1	0,578	0,749
Kurumunuz yeniliklere açık olma durumları								
Evet	198	52,2	2	100	3	7,3	32,563	0,000**
Hayır	25	6,6	0	0	4	9,8		
Kısmen	156	41,2	0	0	34	82,9		
Hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılma durumu								
Evet	64	16,9	0	0	0	0	15,147	0,019*
Hayır	88	23,3	2	100	12	29,3		
Çok az	78	20,6	0	0	12	29,3		
Bilmiyorum	148	39,2	0	0	17	41,5		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar								
Araştırma yapılır.	302	81,2	2	100	29	74,4	1,535	0,464
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	264	71	0	0	27	69,2	4,845	0,089
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	272	73,1	2	100	31	79,5	1,453	0,484
Değişim sürecine katılım sağlanır.	245	65,9	2	100	31	79,5	3,955	0,138
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	120	32,3	0	0	12	30,8	0,98	0,613
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	268	72	2	100	26	66,7	1,279	0,523

$p^* < 0.05$ anlamlı, $p^{**} < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablonun 42'nin devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		Kısmen		X ²	P
	n	%	n	%	n	%		
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler								
Bilişim sistemleri	257	68	2	100	32	82,1	4,197	0,124
Kalite kontrol sistemleri	228	62,5	2	100	24	61,5	1,216	0,545
Toplam Kalite yönetimi	224	61,4	2	100	33	84,6	9,384	0,009**
Esnek çalışma saatleri	195	53,4	0	0	20	51,3	2,327	0,312
İş rotasyonu	140	38,4	2	100	21	53,8	6,515	0,038*
Gurup çalışmalarına katılmak	239	65,5	0	0	26	66,7	3,799	0,150
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	114	31,2	0	0	24	61,5	15,458	0,000**
İş zenginleştirme	86	23,6	0	0	14	35,9	3,545	0,170
Çalışanları güçlendirme	256	70,1	2	100	35	89,7	7,519	0,023*
Değişikliğe karşı direnme nedenleri								
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	148	39,5	0	0	18	43,9	1,628	0,443
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	91	24,3	0	0	15	36,6	3,646	0,162
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	253	67,5	2	100	30	73,2	1,492	0,474
Kurum yönetimine güven duyulması	179	47,7	0	0	29	70,7	9,81	0,007**
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	198	52,8	2	100	22	53,7	1,785	0,410
Belirsizlik durumu	240	64	0	0	28	68,3	3,887	0,143
Değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler								
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	290	75,7	2	100	38	92,7	6,691	0,035*
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	170	44,4	0	0	22	53,7	2,935	0,231
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	262	68,4	2	100	34	82,9	4,578	0,101
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	270	70,5	2	100	30	73,2	0,953	0,621
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	209	54,6	0	0	23	56,1	2,438	0,296
Hastanenin yönetim biçimi								
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	186	51,4	0	0	33	80,5	14,93	0,001**
Yardımsız (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	69	19,1	2	100	0	0	18,71	0,000**
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	53	14,6	0	0	3	7,3	1,98	0,372
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	57	14,9	0	0	5	12,2	0,562	0,755
Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı								
İşbirlikçi liderlik	240	63,3	2	100	31	75,6	3,541	0,170
Yönlendirici liderlik	66	17,4	0	0	0	0	8,876	0,012
Zorlayıcı liderlik	4	1,1	0	0	0	0	0,458	0,795
Örgütsel liderlik	69	18,2	0	0	10	24,4	1,393	0,498
Hastanenede değişimler planlı ve kontrollü yapıldı								
Değişime planlı ve kontrollü olarak yapılır	190	52,9	2	100	7	17,9	19,245	0,000**
Değişime planlı yapılmaz	169	47,1	0	0	32	82,1		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu								
Olumlu	169	47,9	0	0	9	23,7	9,767	0,008**
Olumsuz	184	52,1	2	100	29	76,3		
Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri								
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	61	33,9	0	0	2	22,2	1,523	0,467
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	109	60,6	2	100	6	66,7	1,413	0,493
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	59	32,8	2	100	2	11,1	6,041	0,149
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	53	29,4	2	100	5	55,6	7,125	0,028*
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	43	23,9	0	0	4	44,4	2,612	0,271

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 42'nin devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		Kısmen		X ²	P
	n	%	n	%	n	%		
Değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenler								
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	100	26,8	0	0	11	28,9	0,819	0,664
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	273	73,2	2	100	29	76,3	0,894	0,640
Teşvik ve motive etmek	306	82	2	100	28	73,7	2,047	0,359
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	16	44,5	0	0	21	55,3	3,274	0,195
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	144	38,6	0	0	19	50	3,184	0,203
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	127	34	2	100	14	36,8	3,914	0,141
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	216	57,9	0	0	20	52,6	3,072	0,215
Açık ve doğru iletişim kurmak	304	373	2	100	34	89,5	1,938	0,379
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	171	45,8	2	100	14	36,8	3,557	0,169
Değişimde liderin etkili olması için olması gereken özellikler								
Güvenilir olmalı	356	94,2	2	100	39	100	2,518	0,284
Enerjik olmalı	17	81,0	0	0	2	100	0,461	0,497
Deneyim açısından zengin olmalı	190	50,3	2	100	17	43,6	2,649	0,266
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	282	74,6	2	100	29	74,4	0,682	0,711
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	335	88,6	2	100	37	94,9	1,681	0,431
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	137	36,2	2	100	18	16,2	4,836	0,089
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	252	66,7	2	100	24	61,5	1,436	0,488
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	102	27	0	0	16	41	4,233	0,120
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	291	77	2	100	30	76,9	0,597	0,742

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tabloda 42'de değişim yönetimi ile ilgili görüşler ile yeniliklere açık olma durumu karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim yapılmasındaki amaçlardan motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede yapılan değişiklikler ile çalışanlarda değişim arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,010**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede yapılan değişiklikler ile kurum politikalarında değişim arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede yapılan değişikliklerin gereklilik durumu evet, hayır, kısmen yanıtını veren hemşireler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,034**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile içinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,043**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenlerinden yeterli ekip çalışmasının olmayışı arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenlerinden yapılan değişikliğin iş yükünü arttırması arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenlerinden teknik bilgi yetersizliği arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,042**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenlerinden amacının uygun olmayışı arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim kararını veren kişilerden üst düzey yöneticiler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayanlardan üst düzey yöneticiler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile bilgilendirme durumu ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri değerlendirme durumu ile sözlü bilgilendirme arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,030**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre kurumda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanması durumu ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,015**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim sürecinde üst yönetici ile iletişim bulunma durumu ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede değişim gerçekleştirilirken çalışanlara düşen görev durumu ile değişimin başlatılması arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşlerden değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek devam eder, devam ederek de değişirler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,033**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşlerden değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,003**).

Kurumun yeniliklere açık olma durumu ile evet, hayır, kısmen yanıtını veren hemşireler ile evet, hayır, bazen yanıtını veren hemşireler arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapılma durumu ile evet, hayır, çok az, bilmiyorum arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,019**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak tekniklerden toplam kalite yönetimi arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak tekniklerden iş rotasyonu arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,038**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak tekniklerden kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim yönetiminde kullanılacak tekniklerden çalışanları güçlendirme arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,023**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişime karşı direnme nedenlerinden kurum yönetimine güven duyulmaması arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenlerden değişim öncesi durum değerlendirmesi yapılmalıdır arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,035**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanenin yönetim biçiminden otokratik arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,001**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanenin yönetim biçiminden yardımsever arasında yeniliklere açık olma durumunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışlarından yönlendirici liderlik arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,012**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede değişimlerin planlı ve kontrollü yapılma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre hastanede yapılan değişiklikleri değerlendirme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Hemşirelerin yeniliklere açık olma durumlarına göre değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenlerinden değişimin getireceği yararların vurgulanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Değişim nedenleri, hastanedeki değişim nedenleri, değişim kararlarının alınması durumu, değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde kullanılan yöntemler, değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar, değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması durumu, değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler durumu ile hemşirelerin yeniliklere açık olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 43. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Yapılacak Değişim ile İlgili Çalışma Programına Katılmaları ile Karşılaştırılması

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	p
	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar						
Etkinliği artırmak	13	24,5	74	19,4	0,757	0,384
Verimliliği artırmak	48	90,6	347	91,1	0,015	0,903
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	37	69,8	279	73,2	0,274	0,600
Geleceğe hazır olmak	30	56,6	206	54,1	0,121	0,728
İletişimi geliştirmek	27	50,9	204	53,5	0,126	0,722
Yetki sağlamak	9	17	121	31,8	4,842	0,028*
Sinerji yaratmak	16	30,2	134	35,2	0,511	0,475
Değişim nedenleri						
Teknolojideki yenilikler	44	83	329	88	1,029	0,310
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	35	66	275	73,5	1,31	0,252
Ekonomik nedenler	17	32,1	184	49,2	5,463	0,019*
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	41	77,4	277	74,1	0,265	0,607
Avrupa birliği hazırlık	23	43,4	162	43,3	0	0,991
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	33	62,3	240	64,2	0,073	0,787
Alternatif çalışma yöntemleri	25	47,2	186	49,7	0,122	0,727
Hastanede yapılan değişiklikler						
Çalışma yönetiminde değişiklikler	37	75,5	197	52,7	9,141	0,002**
Çalışanlarda değişim	29	59,2	221	59,1	0	0,990
Teknolojik değişim	29	59,2	146	39	7,249	0,007**
Örgütsel organizasyonda değişim	13	26,5	112	29,9	0,243	0,622
Görev tanımlarında değişim	19	38,8	152	40,6	0,063	0,802
Kurum politikalarında değişim	28	57,1	206	55,1	0,075	0,785
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	22	44,9	150	40,1	0,42	0,521
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	14	28,6	76	20,3	1,761	0,185
Hastanede yapılan değişim uygulamaları						
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	15	29,4	157	44,9	4,335	0,037*
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	5	9,8	40	11,4	0,118	0,731
Aşama aşama uygulanır	30	58,8	133	38	8,001	0,005**
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	4	7,8	49	14	1,471	0,225
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği						
Evet	28	52,8	212	61,6	4,839	0,089
Hayır	19	35,8	117	34		
Kısmen	6	11,3	15	4,4		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri						
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması	33	82,5	264	86,8	0,565	0,452
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	7	17,5	82	27	1,654	0,198
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	26	65	166	54,6	1,549	0,213
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	28	70	175	57,6	2,26	0,133
Teknik bilgi yetersizliği	14	35	100	32,9	0,071	0,790
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	10	25	73	24	0,19	0,891
Amacının uygun olmayışı	8	20	114	37,5	4,73	0,030*
Değişim kararlarının alınma durumları						
Kriz durumlarında	9	18,8	71	20	0,42	0,839
Çatışma çıkması durumunda	10	20,8	88	24,8	0,359	0,549
Teknolojik gelişmeler karşısında	29	60,4	144	40,6	6,802	0,009**
Yöntem değişikliğinde	36	75	257	72,4	0,145	0,704
Değişim kararını veren kişiler						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	43	82,7	302	83,2	0,008	0,928
Bölüm yöneticileri	31	59,6	115	31,7	15,565	0,000**
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	20	38,5	75	20,7	8,165	0,004*
Hemşireler	7	13,5	25	6,9	2,763	0,096
Üst düzey yöneticiler	15	28,8	102	28,1	0,013	0,911
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayanlar						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	17	32,1	107	29,2	0,179	0,672
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	44	83	275	75,1	1,583	0,208
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	9	17	28	7,7	5,007	0,025*
Üst düzey yöneticiler	7	13,2	53	14,5	0,061	0,805
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu						
Evet	27	50,9	173	47,4	1,58	0,454
Hayır	26	49,1	182	49,9		
Bazen	0	0	10	2,7		

Tablo 43'ün devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	p
	n	%	n	%		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu						
Sözlü	36	67,9	248	68,7	0,013	0,910
Yazılı	36	67,9	269	74,5	1,035	0,309
Toplantılar aracılığıyla	41	77,4	243	67,3	2,165	0,141
Hizmet içi eğitim yoluyla	24	45,3	121	33,5	2,811	0,094
İlanlarla	12	22,6	70	19,4	0,308	0,579
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu						
Evet	42	79,2	249	70,7	2,076	0,354
Hayır	11	20,8	98	27,8		
Bazen	0	0	5	1,4		
Değişime karşı yaşanan sorunlar						
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	12	38,7	127	64,1	7,267	0,007**
İş yavaşlatma	13	41,9	47	23,7	4,591	0,032*
Rapor alma	2	6,5	27	13,6	1,251	0,263
Her türlü iletişim kesme	9	30	53	26,8	0,137	0,711
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu						
Evet	45	84,9	288	79,6	10,185	0,006**
Hayır	4	7,5	68	18,8		
Bazen	4	7,5	6	1,7		
Hastanede değişim gerçekleştirirken size düşen görevler						
Değişiminin planlanması	7	13,2	39	11	0,221	0,639
Değişimin başlatılması	7	13,2	65	18,4	0,841	0,359
Değişimin uygulanması	27	50,9	203	57,3	0,769	0,381
Değişimin değerlendirilmesi	8	15,1	47	13,3	0,13	0,718
Verilen görevin yapılması	42	79,2	238	67,2	3,099	0,078
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler						
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	7	14,3	70	20,6	1,072	0,301
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	38	77,6	257	75,6	0,09	0,764
Değişim yapılmasa da olur	2	4,1	24	7,1	0,609	0,435
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	8,2	9	2,6	4,034	0,045*
Değişim sorunlarının çözümlenmesinde kullanılan yöntemler						
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	35	66	220	60,6	0,575	0,448
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	30	56,6	223	61,4	0,453	0,501
Değişim destekleyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	4	7,5	18	5	0,619	0,432
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	11	20,8	48	13,3	2,13	0,144
Kurumunuz yeniliklere açık olma durumu						
Evet	30	56,6	169	46,4	1,929	0,381
Hayır	3	5,7	24	6,6		
Kısmen	20	37,7	171	47		
Hastaneniz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılma durumu						
Evet	11	21,6	53	14,6	2,46	0,483
Hayır	10	19,6	93	25,6		
Çok az	12	23,5	74	20,4		
Bilmiyorum	18	35,3	143	39,4		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar						
Araştırma yapılır.	41	77,4	289	81,9	0,616	0,432
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	42	79,2	246	69,7	2,041	0,153
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	31	58,5	269	76,2	7,495	0,006**
Değişim sürecine katılım sağlanır.	28	52,8	247	70	6,195	0,013*
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	17	32,1	116	32,9	0,013	0,910
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	34	64,2	254	72	1,361	0,243
Değişikliğe karşı direnme nedenleri						
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	19	36,5	142	39,6	0,173	0,677
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	16	30,8	86	24	1,13	0,288
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	32	61,5	250	69,6	1,384	0,239
Kurum yönetimine güven duyulması	24	46,2	182	50,7	0,375	0,540
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	36	69,2	186	51,8	5,549	0,018*
Belirsizlik durumu	27	51,9	238	66,3	4,096	0,043*

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 43'ün devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	p
	n	%	n	%		
Değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler						
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	33	64,7	290	79,2	5,412	0,020*
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	23	45,1	168	45,9	0,012	0,914
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	39	76,5	255	69,7	0,995	0,319
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	36	70,6	261	71,3	0,011	0,915
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	28	54,9	198	54,1	0,012	0,914
Hastanenin yönetim biçimi						
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	25	49	193	55,9	0,86	0,354
Yardımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	8		63	18,3	0,2	0,655
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	10	19,6	46	13,3	1,441	0,230
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	8	15,7	43	12,5	0,411	0,521
Değişim liderinin göstermesi gereken liderlik davranışı						
İşbirlikçi liderlik	35	66	231	64,2	0,071	0,791
Yönlendirici liderlik	5	9,4	59	16,4	1,707	0,191
Zorlayıcı liderlik	2	3,8	2	0,6	4,988	0,026*
Örgütsel liderlik	11	20,8	68	18,9	0,104	0,747
Hastanede değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu						
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	26	49,1	167	49,1	0	0,993
Değişme planlı yapılmaz	27	50,9	173	50,9		
Kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumu						
Olumlu	24	45,3	148	44,4	0,013	0,909
Olumsuz	29	54,7	185	55,6		
Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri						
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	4	14,3	57	36,3	5,213	0,022*
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	17	60,7	98	62,4	0,029	0,864
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	9	32,1	53	33,8	0,028	0,868
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	7	25	51	32,5	0,618	0,432
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	4	14,3	41	26,1	1,806	0,179
Değişimde üst yönetimi başarılı olası için yapılması gerekenler						
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	12	24,5	97	27,3	0,176	0,675
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	37	75,5	258	72,7	0,176	0,675
Teşvik ve motive etmek	44	89,8	282	79,4	2,966	0,085
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	22	44,9	161	45,4	0,004	0,952
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	16	32,7	145	40,8	1,205	0,272
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	13	26,5	131	36,9	2,019	0,155
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	28	57,1	202	56,9	0,001	0,974
Açık ve doğru iletişim kurmak	36	73,5	297	83,7	3,088	0,079
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	17	34,7	164	46,2	2,304	0,129
Değişimde liderin etkili olması için taşıması gereken özellikler						
Güvenilir olmalı	47	92,2	341	95	0,704	0,401
Enerjik olmalı	5	71,4	13	86,7	0,745	0,388
Deneyim açısından zengin olmalı	32	62,7	172	47,9	3,931	0,047*
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	39	76,5	266	74,1	0,132	0,716
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	43	84,3	322	89,7	1,323	0,250
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	16	31,4	138	38,4	0,951	0,329
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	33	64,7	239	66,6	0,07	0,792
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	11	21,6	105	29,2	1,298	0,255
Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı.	37	72,5	278	77,4	0,599	0,439

p* < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 43'ün devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	p
	n	%	n	%		
Değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler						
Bilişim sistemleri	32	62,7	252	70,2	1,164	0,281
Kalite kontrol sistemleri	27	55,1	222	63,8	1,388	0,239
Toplam Kalite yönetimi	25	51	231	66,4	4,424	0,035*
Esnek çalışma saatleri	21	42,9	188	54	2,148	0,143
İş rotasyonu	13	26,5	144	41,4	3,961	0,047*
Gurup çalışmalarına katılmak	33	67,3	226	64,9	0,109	0,741
Kurum performansını diğer kurumlara kıyaslama	11	22,4	123	35,3	3,195	0,074
İş zenginleştirme	11	22,4	89	25,6	0,223	0,637
Çalışanları güçlendirme	32	256	65,3	73,6	1,47	0,225

p < 0.05 anlamlı, p** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 43'te değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumu ile karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim yapılmasındaki amaçlar ile yetki sağlamak arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,028**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim nedenlerinden ekonomik nedenler arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,019**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre hastanede yapılan değişikliklerden çalışma yönetiminde değişiklikler arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre hastanede yapılan değişikliklerden teknolojik değişim arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre hastanedeki değişim uygulamalarında birden bire çok kısa süreli uygulamalar arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,037**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre hastanedeki değişim uygulamalardan aşama aşama uygulanır arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim gerçekleştirilmemesini istememe nedenlerinden amacının uygun olmayışı arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,030**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim kararının alınma durumu ile teknolojik gelişmelere karşısında arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,009**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim kararını veren kişilerden ile bölüm yöneticileri arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,000**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim kararını veren kişilerden hemşirelik hizmetleri sorumluları arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim sürecinde üst yöneticiler ile iletişimde bulunma durumu ile evet, hayır, bazen arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişime karşı yaşanan sorunlardan aktif bir biçimde değişime karşı koyma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,007**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişime karşı yaşanan sorunlardan iş yavaşlatma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,032**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre kurumların değişimi başlatma konusu ile değişim çoğu zaman zararlıdır arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,045**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim süreci başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklardan değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim süreci başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklardan değişim sürecine katılım sağlanır arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişime karşı direnme nedenlerinden alışkanlıklardan vazgeçmemesi arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,018**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişime karşı direnme nedenlerinden belirsizlik durumu arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,043**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler ile değişim öncesi durumun değerlendirilmesi arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,020**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı olma durumu ile zorlayıcı liderlik arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,026**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenlerinden değişime liderlik eden kişinin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,022**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişimde liderin etkili olması için gerekli özellikler ile deneyim açısından zengin olmalı arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,047**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim yönetiminde kullanılabilir tekniklerden toplam kalite yönetimi arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,035**).

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna göre değişim yönetiminde kullanılabilir tekniklerden iş rotasyonu arasında çalışmaya katılanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,047**).

Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği, değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme durumu, değişim ilke ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme, kurumda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanmakta mıdır, hastanede değişim yapılırken çalışanlara düşen görev, değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde hangi kullanılan yöntemler, kurumun yeniliklere açıklık durumu, hastanede değişim faaliyeti yapılamadan önce yeterli hazırlıkların yapılamaması durumu, değişim sürecine başlamadan önce yapılamaması gereken hazırlıklar ile değişim yönetimi ile ilgili çalışma programına katılma durumuna arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (**p>0,05**).

Tablo 44. Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerin Eğitim Programına Katılma ile Karşılaştırılması

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişim yapılmasındaki amaçlar						
Etkinliği artırmak	65	75,6	19,5	280	1,007	0,316
Verimliliği artırmak	79	91,9	314	90,2	0,214	0,643
Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak	59	66	259	74,4	1,193	0,275
Geleceğe hazır olmak	30	56,6	206	54,1	0,121	0,728
İletişimi geliştirmek	27	50,9	204	53,5	0,126	0,722
Yetki sağlamak	9	17	121	31,8	4,842	0,028*
Sinerji yaratmak	24	27,9	122	35,1	1,579	0,209
Değişim nedenleri						
Teknolojideki yenilikler	73	89	300	87,5	0,019	0,890
Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)	35	66	275	73,5	1,31	0,252
Ekonomik nedenler	31	36,9	168	49	3,953	0,047*
Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları	56	66,7	262	76,4	3,352	0,067
Avrupa birliği hazırlık	33	39,3	152	44,3	0,695	0,404
Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi	45	53,6	230	67,1	5,351	0,021*
Alternatif çalışma yöntemleri	41	48,8	168	49	0,001	0,978
Hastanede yapılan değişiklikler						
Çalışma yönetiminde değişiklikler	58	69	176	51,9	7,992	0,005**
Çalışanlarda değişim	55	65,5	197	58,1	1,516	0,218
Teknolojik değişim	38	45,2	137	40,4	0,646	0,421
Örgütsel organizasyonda değişim	25	29,8	98	28,9	0,024	0,877
Görev tanımlarında değişim	32	38,1	143	42,2	0,464	0,496
Kurum politikalarında değişim	51	60,7	183	54	1,234	0,267
Performans değerlendirme sistemlerinde değişim	33	39,3	141	41,6	0,148	0,700
Kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim	16	19	74	21,8	0,311	0,577
Hastanedeki değişim uygulamaları						
Birden bire çok kısa süreli uygulamalar	31	36,9	141	44,5	1,555	0,212
Kısa süreli olarak değişim uygulanır	9	10,7	36	11,4	0,027	0,868
Aşama aşama uygulanır	43	51,2	120	37,9	4,895	0,027*
Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır	6	7,1	47	14,8	3,418	0,064
Hastanede yapılan değişiklikler gerekliliği						
Evet	51	59,3	189	60,4	0,648	0,723
Hayır	29	33,7	109	34,8		
Kısmen	6	7	15	4,8		
Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri						
Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmamasın	56	86,2	239	85,7	0,01	0,919
İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi	15	23,1	74	26,5	0,326	0,568
Yeterli ekip çalışmasının olmayışı	36	55,4	156	55,9	0,006	0,938
Yapılan değişikliğin iş yükünü artırması	49	75,4	156	55,9	8,3	0,004**
Teknik bilgi yetersizliği	22	33,8	90	32,3	0,061	0,806
Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu	18	27,7	69	24,7	0,245	0,621
Amacının uygun olmayışı	20	30,8	102	36,6	0,772	0,380
Değişim kararları hangi durumlarda alınır						
Kriz durumlarında	15	18,5	65	20,2	0,13	0,737
Çatışma çıkması durumunda	18	22,2	80	24,8	0,242	0,623
Teknolojik gelişmeler karşısında	36	44,4	135	41,9	0,168	0,682
Yöntem değişikliğinde	69	85,2	226	70,2	7,422	0,006**
Değişim kararını veren kişiler						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	68	81,9	277	83,4	0,107	0,743
Bölüm yöneticileri	35	42,2	115	34,6	1,631	0,202
Hemşirelik hizmetleri sorumluları	18	21,7	79	23,8	0,165	0,385
Hemşireler	7	8,4	25	7,5	0,076	0,783
Üst düzey yöneticiler	19	22,9	96	28,9	1,203	0,273
Değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklar						
Hemşirelik hizmetleri müdürü	21	25	103	30,7	1,064	0,302
Hemşirelik hizmetleri sorumlusu	67	79,8	250	74,6	0,962	0,327
Çalışanların kendilerinin öğrenmesi	9	10,7	28	8,4	0,463	0,496
Üst düzey yöneticiler	11	13,1	51	15,2	0,241	0,623
Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumu						
Evet	39	46,4	163	48,8	2,986	0,225
Hayır	45	53,6	161	48,2		
Bazen	0	0	10	3		

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 44'ün devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumu						
Sözlü	48	57,8	238	71,9	6,152	0,013*
Yazılı	60	72,3	249	75,2	0,302	0,582
Toplantılar aracılığıyla	59	71,1	225	68	0,298	0,585
Hizmet içi eğitim yoluyla	29	34,9	114	34,4	0,007	0,932
İlanlarla	14	16,9	68	20,5	0,565	0,452
Kurumunuzda değişimler yapıldığında sorunlar yaşanma durumu						
Evet	55	65,5	234	72,9	3,781	0,151
Hayır	29	34,5	82	25,5		
Bazen	0	0	5	1,6		
Değişime karşı yaşanan sorunlar						
Aktif bir biçimde değişime karşı koyma	27	61,4	110	60,1	0,023	0,879
İş yavaşlatma	13	29,5	45	24,6	0,458	0,499
Rapor alma	6	13,6	23	12,6	0,036	0,849
Her türlü iletişim kesme	11	25,6	53	29	0,196	0,658
Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu						
Evet	66	78,6	267	80,7	10,398	0,006***
Hayır	12	14,3	60	18,1		
Bazen	6	7,1	4	1,2		
Hastanenizde değişim gerçekleştirirken size düşen görevler						
Değişiminin planlanması	9	10,7	37	11,5	0,036	0,848
Değişimin başlatılması	13	15,5	59	18,3	0,356	0,551
Değişimin uygulanması	50	59,5	178	55,1	0,528	0,468
Değişimin değerlendirilmesi	12	14,3	43	13,3	0,054	0,816
Verilen görevin yapılması	57	67,9	225	69,7	0,102	0,750
Kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşler						
Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.	15	20,3	62	19,7	0,013	0,909
Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek deva eder, devam ederek de değişirler.	53	71,6	242	76,8	0,885	0,347
Değişim yapılmaya da olur	4	5,4	22	7	0,239	0,625
Değişim çoğu zaman zararlıdır.	4	5,4	9	2,9	1,205	0,272
Değişim sorunlarının çözülmesinde kullanılan yöntemler						
Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.	53	63,1	198	60	0,269	0,604
Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır	45	53,6	206	62,4	2,198	0,138
Değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.	4	4,8	18	5,5	0,064	0,801
Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir	13	15,5	48	14,6	0,042	0,838
Kurumunuz yeniliklere açık olma durumu						
Evet	42	50	157	47,4	2,964	0,227
Hayır	9	10,7	20	6		
Kısmen	33	39,3	154	46,5		
Hastaneniz değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapıldı durumu						
Evet	19	22,6	45	13,7	4,925	0,177
Hayır	22	26,2	79	24,1		
Çok az	14	16,7	70	21,3		
Bilmiyorum	29	34,5	134	40,9		
Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar						
Araştırma yapılır.	62	77,5	266	82,1	0,888	0,346
Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır.	61	76,3	227	70,1	1,2	0,273
Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır.	56	70	244	75,3	0,946	0,331
Değişim sürecine katılım sağlanır.	51	63,8	220	67,9	0,5	0,479
Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır.	24	30	105	32,4	0,171	0,679
Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir.	47	58,8	239	73,8	6,996	0,008**
Değişikliğe karşı direnme nedenleri						
Çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları	25	30,1	136	41,7	3,728	0,054
Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu	18	21,7	86	26,4	0,769	0,381
Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmesi	55	66,3	227	69,6	0,35	0,554
Kurum yönetimine güven duyulması	39	47	169	51,8	0,623	0,430
Alışkanlıklardan vazgeçmemesi	45	54,2	175	53,7	0,008	0,930
Belirsizlik durumu	49	59	212	65	1,03	0,310

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 44'ün devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler						
Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.	58	70,7	267	79,7	3,082	0,079
Değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.	29	35,4	162	48,4	4,479	0,034*
Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.	64	78	230	68,7	2,794	0,095
Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişim sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.	56	68,3	239	71,3	0,296	0,586
Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri, tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.	44	53,7	184	54,9	0,043	0,836
Hastanenin yönetim biçimi						
Otokratik (emir verem, iş merkezi, astlarına güvenmek)	46	59	172	54,1	0,604	0,437
Yardımsaver (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)	6	7,7	63	19,8	6,394	0,011*
Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)	14	17,9	42	13,2	1,16	0,282
Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır)	12	15,4	41	12,9	0,335	0,562
Değişim liderinin göstermesi gereken liderlik davranışı						
İşbirlikçi liderlik	56	66,7	210	63,8	0,235	0,628
Yönlendirici liderlik	9	10,7	57	17,3	2,178	0,140
Zorlayıcı liderlik	0	0	4	1,2	1,031	0,310
Örgütsel liderlik	19	22,6	58	17,6	1,098	0,295
Hastanede değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu						
Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır	36	43,9	157	50,5	1,124	0,289
Değişme planlı yapılmaz	46	56,1	154	49,5		
Kurumumuzda gerçekleştirilen değişiklikleri nasıl değerlendirme durumu						
Olumlu	34	41,5	138	45,4	0,404	0,525
Olumsuz	48	58,5	166	54,6		
Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri						
Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması	6	16,7	55	36,9	5,378	0,020*
Yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması	23	63,9	90	60,4	0,148	0,700
Değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması	9	25	53	35,6	1,454	0,228
Değişimin getireceği yararların vurgulanması	9	25	51	34,2	1,127	0,288
Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi	6	16,7	41	27,5	1,801	0,180
Değişimde üst yönetimi başarılı olması için yapılması gerekenler						
İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak	18	22	91	28,3	1,321	0,250
Çalışanlarla daha çok birlikte olmak	60	73,2	235	73	0,001	0,972
Teşvik ve motive etmek	61	74,4	265	82,3	2,623	0,105
Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak	30	36,6	153	47,5	3,151	0,076
Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak	29	35,4	128	39,8	0,529	0,467
İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi	17	20,7	125	38,8	9,381	0,002**
Değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü	38	46,3	190	59	4,264	0,039*
Açık ve doğru iletişim kurmak	65	79,3	266	82,6	0,493	0,483
Değişim hedeflerine ulaşıldığında kutlanması	33	40,2	146	45,3	0,688	0,407
Değişimde liderin etkili olması için sahip olması gereken özellikler						
Güvenilir olmalı	76	92,7	314	95,7	1,314	0,252
Enerjik olmalı	3	50	14	93,3	5,219	0,022*
Deneyim açısından zengin olmalı	34	41,5	170	51,8	2,82	0,093
İnsanlara ve fikirlere açık olmalı	55	67,1	252	76,8	3,319	0,068
Değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı	72	87,8	293	89,3	0,156	0,693
Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı	28	34,1	124	37,8	0,376	0,540
Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı	45	54,9	227	69,2	6,032	0,014*
Misyon ve vizyon sahibi olmalı	22	26,8	94	28,7	0,108	0,742
Üstün çözümlenme yeteneği bulunmalı.	60	73,5	255	77,7	0,771	0,380

*p** < 0.05 anlamlı, *p*** < 0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 44'ün devamı...

Özellikler	Evet		Hayır		X ²	P
	n	%	n	%		
Değişim yönetiminde kullanılabilir teknikler						
Bilişim sistemleri	57	69,5	225	68,6	0,025	0,873
Kalite kontrol sistemleri	43	55,1	206	64,6	2,393	0,122
Toplam Kalite yönetimi	41	52,6	215	67,4	6,022	0,014
Esnek çalışma saatleri	35	44,9	172	53,9	2,056	0,152
İş rotasyonu	19	24,4	138	43,3	9,366	0,002**
Gurup çalışmalarına katılmak	49	68	210	65,8	0,25	0,617
Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama	28	35,9	106	33,2	0,2	0,655
İş zenginleştirme	22	28,2	76	23,8	0,647	0,421
Çalışanları güçlendirme	63	80,8	223	69,9	3,672	0,055

Tablo 44'te değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin değişim yönetimi ile ilgili eğitim programına katılma durumu ile karşılaştırılması bulguları yer almaktadır.

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim amaçlarından yetki sağlamak arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,028**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim nedenlerinden ekonomik nedenler arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,047**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim nedenlerinden uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,021**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre hastanede yapılan değişikliklerden çalışma yönteminde değişiklik arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı farklılık bulundu (**p=0,005**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre hastanede değişim uygulamaları ile aşama aşama uygulanır arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,027**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri ile yapılan değişikliğin iş yükünü arttırması arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,004**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim kararları alınma durumlarından yöntem değişikliği ile arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,006**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumundan sözlü olarak arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,013**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklardan değişimden etkilenecekler için eğitim programı düzenlenir arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,008**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimde orunların çözümü için yapılması gerekenlerden değişim gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,034**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre hastanenin yönetim biçiminden yardımsever arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,011**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenlerinden değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere

sahip olması arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,020**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenlerden ilk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafından sergilendirilmesi arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenlerden değişime yönelik adımları sistematik olarak takibi ve kontrolü arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,039**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimde liderin etkili olması için sahip olması gereken özelliklerden enerjik olmalı arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,022**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişimde liderin etkili olması için sahip olması gereken özelliklerden ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,014**).

Değişim ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim yönetiminde kullanılacak tekniklerden iş rotasyonu arasında eğitim alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (**p=0,002**).

Değişime başlanmadan önce yapılacak değişim, kurumda değişimler yapıldığında sorunla karşılaşma durumu, hastanede değişim gerçekleştirilirken çalışanlara düşen görev, kurumların değişimi başlatması konusunda hangisi konusunda hangisi belirtilme durumu, değişim sonrasında gelişen sorunların çözümlenmesinde kullanılacak yöntem, hastanede yapılan değişiklik gerekliliği durumu, kurumun yeniliklere açık olma durumu, değişim kararını veren kişiler, değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar, değişim kararını veren kişiler, değişim ile ilgili konuları çalışanlara açıklayanlar,

değişikliğe karşı direnme nedenleri, değişimde sorunların çözümü için yapılması gerekenler, değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı, hastanede değişimler planlı ve kontrollü biçimde yapılma durumu, kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme, değişimde üst yönetimi başarılı olması için gerekenler, ile ilgili bilgilendirme isteme durumu ile eğitim programına katılma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı ($p>0,05$).

7.TARTIŞMA

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi amacıyla planlanan araştırma İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 465 hemşire ile gerçekleştirilmiş olup, elde edilen bulgular literatür bilgilerinin ışığında ve bulguların bölümleri doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin; %23,11'inin 25 yaş ve altı yaş grubunda, %19,22'nin 26–30 yaş grubunda, %22,03'nin 31–35 yaş grubunda, %35,64'nün 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu, mesleki deneyim sürelerinin ise; %32,6'nin 5 yıldan az, %18,3'sinin 6–10 yıl arasında, %13,1'sinin 11–15 yıl arasında, %35,8'inin 16 yıl ve üstünde hizmet verdiği görülmektedir (Tablo 1-2).

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaşları ve deneyim yılı ortalamaları incelendiğinde; araştırma grubunun yarısından fazlasının 30 üstü yaşta ve yarısına yakınının 10 yıl üstü deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Seren'in çalışmasında; çalışanların %31,7'si 36 ve üzeri yaş grubunda olup mesleki deneyimleri %36,8'inin 5 yıl ve altında, %20,4'ünün 16 yıl ve üzerinde olduğunu belirtmiştir.

Uslu (86) çalışmasında katılımcıların %60'nın 25 yaş ve altı yaş grubunda, %7'sinin 26–35 yaş grubunda, %9'unun 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğunu belirtmiştir.

Ergün ve Fener'in (25) çalışmalarında, %13,6'sının 25 yaş ve altı yaş grubunda, %61'nin 26–34 yaş grubunda, %19,5'nin 35–44 yaş grubunda, %5,8'nün 45 yaş ve üstü yaş grubunda olduğunu; hemşirelerin %4,9'unun 1 yıldan az, %2,2'sinin 1-5 yıl arasında, %34,3'ünün 5-10 yıl arasında, %14,8'inin 10-15 yıl arasında, % 24,8'inin 15 yıl ve üstünde hizmet verdiğini belirtmişlerdir.

Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde; %8,6'sının sağlık mesleki lisesi, %38,92 ön lisans, %43,44'ü lisans, %9,0 yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 1).

Araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlasının eğitim düzeylerinin yüksek olduğu belirlendi.

Ergün ve Fener'in (25) çalışmalarında, çalışanların %8,60'sının sağlık mesleki lisesi, %41,6 ön lisans, %15,8'ü lisans, %3,4'ü yüksek lisans mezunu olduğunu belirtmişlerdir.

Hemşirelerin değişim çalışmaları ile ilgili tanıtıcı özellikleri incelendiğinde; %19,87'si gibi küçük bir kısmının değişim ile ilgili eğitim programına katıldığı, sadece %12,58'inin değişimle ilgili bir çalışma programında yer aldığı bulgularımız doğrultusunda belirlendi.

Ergün ve Fener'in (25) çalışmalarında, hemşirelerin yalnızca %3,2'sinin değişim yönetimi konusunda eğitim aldığını ve % 15,3'ünün bir değişim programına katıldıklarını belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin yeniliklere açıklığı incelendiğinde; %89,39'unun (n=413) evet, %0,87'sinin (n=4) hayır, %9,74'ünün (n=45) kısmen açık olduğu görülmüştür (Tablo2). Bulgularımız doğrultusunda hemşirelerin büyük çoğunluğunun yenilik ve gelişmelere açık olduğu belirlenmiştir. Daha etkin yönetilme, daha açık iletişim, daha fazla eğitim, ve katılım sağlanması, çalışanların fikirlerinin alınması ve yöneticilerin işbirliği ve hoşgörü içinde insani değerlere sahip olmaları durumlarında aslında yeniliklere açık hemşirelerin belirsizliklerin yok olması ile beraber değişime karşı görüşleri olumlu yönde olacak ve değişim süreci başarıyla sonuçlanacaktır.

Özmen'in (60) örgüt içi değişim ve değişim karşısında birey davranışı ile ilgili çalışmasında; çalışanların tamamına yakının iş ile ilgili yeni ve değişik şeyler öğrenmeye açık olduklarını belirtmişlerdir. Özçelik te (58) organizasyonel değişim ve değişim yönetimi ile ilgili çalışmasında; çalışanların büyük çoğunluğunun yeniliklere kolayca uyum sağlayabildiklerini belirtmeleri bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişim yapılmasındaki amaçlar hakkındaki görüşleri incelendiğinde; hemşirelerin % 76,3'ü etkinliği arttırmak, % 86,7'si verimliliği arttırmak, %69,5'i motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, % 52.0'si geleceğe hazır olmak, %51,6'sı iletişimi geliştirmek, %29.0'sı yetki sağlama, %32,5'i sinerji sağlamak yanıtlarını verdiğini bulundu (Tablo3).

Alkan (3) alışmasında; değişimde liderler önderliğinde ortaya çıkarılacak kültürün özünde sinerji yaratmanın var olduğu vurgulaması bulgularımızla kısmen paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişim nedenleri hakkındaki görüşleri incelendiğinde; %82,4'ü teknolojiye yeni yenilikler olduğunu belirtmişlerdir (Tablo4). Sağlık sektöründe teknolojik değişimler hızlı yaşanmaktadır. Otonomi sahibi hemşirelerin bu değişimleri takip etmeleri hizmet kalitesi ve meslek gelişimi açısından önemlidir.

Güler (33) alışmasında; kurumların %57'sinin teknolojik faktörler nedeniyle, %22'sinin ekonomik faktörlerle, %14'ünün hukuksal faktörler nedeniyle, %8'inde işletme içi faktörlerle değişime gittiklerini belirtmiştir.

Kurt ve Özkara'nın (61) bir kurumsal değişim önerisi olarak kamu yönetimi reformlarına yönetim bilgisinin nüfuzu ile ilgili çalışmalarında; kurumların çevrelerinde etkinliklerini azaltan değişimlere bir yanıt verme zorunluluğuyla değiştiklerini belirtmeleri bulgularımızı desteklemektedir.

Hemşirelerin değişim nedenleri hakkındaki görüşleri incelendiğinde; %82,4'ü teknolojiye yeni yenilikler, %68,6'sı hukuki zorunluluklar, % 43,9'u ekonomik nedenler, %69,9'u yeni hizmet yönetmelik uygulamaları, %40,9'u Avrupa Birliği'ne hazırlık, %60,9'u uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi, % 45,8'i alternatif çalışma yöntemleri yanıtını verdiği bulundu.

Uslu (86) alışmasında; değişim nedenleri olarak katılımcıların büyük çoğunluğunun teknolojiye değişikler, çalışma, yöntem ve süreçlerindeki değişiklikler, az

bir bölümü ise sırasıyla örgüt yapısındaki değişimler ve örgüt kültüründeki değişiklikler olarak belirtmeleri bulgularımız ile paralellik göstermektedir.

Erdil ve Keskin'in (21) örgütsel değişim sürecinin özellikleri adlı çalışmalarında ise; kurumların iç ve dış çevresinde gerçekleşen sürekli ve köklü değişikliklerin, kurumların kendi içyapılarında sürekli ve köklü değişiklikler yapılması gerektiğini kurumları değişime zorlayan güçlerin teknolojik değişimler, rekabetin hızlanması, küreselleşme, ekonomik nedenler olarak belirtilmişleri bizim bulgularımızı desteklemektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin hastanede yapılan değişiklikler hakkındaki görüşleri incelendiğinde; % 54,8'i çalışanlarda değişim yapıldığını Hemşirelerin hastanede yapılan değişiklikler hakkındaki görüşleri incelendiğinde; %52,3'ü çalışma yönetiminde değişiklikler, % 54,8'i çalışanlarda değişim, %39,1'i teknolojik değişim, % 27,1 örgütsel organizasyonda değişim, % 38,3'ü görev tanımlarında değişim %51,2'si kurum politikalarında değişim, % 37,6'sı performans değerlendirme sistemlerinde değişim, %19,8'i kariyer planlama çalışmaları ile ilgili değişim yapıldığını; hastanedeki değişim uygulamaları ile ilgili görüşleri incelendiğinde; % 37,8'i birden bire çok kısa süreli uygulamalar yapıldığı belirlendi (Tablo5-6).

Fener'in (25) çalışmasında; hastanedeki değişikliklerin yeni araç-gereçlerin ve bilgisayar sisteminin alınması, görev değişiklikleri, çalışma saatlerinde değişiklik, yönetici değişiklikleri yeni çalışanların alınması olduğu belirtilmesi bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri incelendiğinde; %65,4'ü değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması, % 19,4'ü içinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi, % 41,9'u yeterli ekip çalışmasının olmayışı, % 44,5'i yapılan değişikliğin iş yükünü artırması, % 24,5'i teknik bilgi yetersizliği, % 19,6'sı değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu, % 26,9'u amacının uygun olmayışı, yanıtını verdiği bulundu (Tablo8).

Özmen'in (60) çalışmasında; ankete katılanların çoğunu bireyin içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilendiğini, Karaer Tacettin'de (42) çalışmasında; insanların bir araya gelerek oluşturdukları kümelerin değişime karşı direncin en önemli kaynağı olduğunu belirtmesi bizim bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Semerciöz, Baran, Karabulut, Pakdemir'in (71) değişim ve yeni yönetim uygulamaları araştırmalarında; ekip çalışmasının yaygınlaşması ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, kurumlarda ekip çalışmasının yaygınlaşmasının örgütsel değişimi hızlandırdığı belirtilmesi bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Tarcan'ın (80) küreselleşmenin sağlık üzerine etkileri ve sağlık işletmelerinin küreselleşme süreci çalışmasında; küreselleşme ile beraber değişim sürecinde kullanılacak iletişim teknolojilerinin ve tıbbi cihaz teknolojilerinin çalışanlarda teknik bilgi yetersizliği fikrini doğuracağı ve kalifiye eleman ihtiyacı oluşturabileceğini vurgulamıştır.

Hemşirelerin hastanede değişim kararının alınma durumları incelendiğinde; %17,2'si kriz durumlarında, %21,3'ü çatışma çıkması durumunda, % 38,1'i teknolojik gelişmeler karşısında, %64,'si yöntem değişikliğinde yanıtını verdikleri bulundu (Tablo9).

Literatüre göre (84) ; kriz ve çatışma çıkması durumunda kurumlarda değişim kararı verildiğini, hatta kriz sezildiği dönemde değişime başlanmasının krizi avantaja çevirebileceğini belirtmesi bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin hastanede yapılan değişimlerin gerekliliği ile ilgili görüşleri incelendiğinde; 52,9'u evet yanıtını verdikleri, kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumları yanıtları incelendiğinde; %38,3'ü olumlu, % 46,9'u olumsuz yanıtını verdiği bulundu (Tablo7-28).

Bulgularımız doğrultusunda kurumdaki değişimin aslında gerekli olduğu fakat yapılan değişimin çalışanlarda ve de birdenbire ani bir şekilde yapıldığı için olumsuz karşılandığı belirtilebilir. Özellikle çalışanlarda değişim yapıldığında yöneticilerin değişime olacak tepkileri dikkate alarak, çalışanlara değişimin gerekliliğini anlatmalı ve değişimi aşamalı olarak yapıp çalışanların yeni duruma alışmaları beklenerek

gerçekleştirilirse yeniliklere açık olan hemşireler önemli olduklarını hissedecek ve değişimi daha kolay kabulleneceklerdir.

Literatüre göre (25) Krejci yönetici hemşirelerin görev ve sorumluluklarını tanımlamak ve örgütlerindeki rol değişimleri hakkındaki algılamalarını belirlemek için yaptığı araştırmasında; planlı bir değişimde değişim liderinin değişimin yararları ve gereksinimi hakkında çalışanların yeterince aydınlatılması gerektiğini, böylece güvenli ve ayrıntılı bilgiler verilerek hemşirelerin özerkliğinin sağlanmış olacağından bahsetmesi bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişime başlanmadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumları incelendiğinde; %44,3'ü evet, % 45,6'sı hayır, % 2,2'si bazen yanıtını verdiği bulunmuştur. Hemşirelerin hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılma durumu yanıtları incelendiğinde; %35,5'i bilmiyorum yanıtını verdiği belirlendi (Tablo12-21).

Bulgumuz doğrultusunda bilgilendirilme ve iletişim yetersizliğinden dolayı değişimle ilgili hazırlıklar yapılsa dahi hemşirelerin bunu bilmediği ve değişime olumsuz yaklaştığı belirlenmiştir. Değişimle ilgili bilgilendirilen hemşireler kurumda önemli olduklarını hissedecek ve değişim hakkında daha fazla bilgi sahibi olup değişim sürecini daha kolay kabulleneceklerdir. Değişim sürecinde hemşirelerin yeterince aydınlatılmaları önemli olduklarını vurgulayarak motivasyonlarını arttıracak ve değişime daha olumlu bakacakları bulgularımız doğrultusunda belirtilebilir.

Grey ve Sturdy'nin (29) organizasyonel değişim yönetimi ve alternatif yöntemler ile ilgili çalışmalarında; sağlık alanındaki değişim yönetimi kayıtlarının yönetim literatürüne göre zayıf olduğunu vurgulamış ve tıbbi personelin, ne kadar iyi amaçlanırsa amaçlansın, hakkında bilgi verilmeyen ve yenilenmeyen, değişen klinik uygulamalarından ve değişim yönetimi uygulamalarından sıkılacaklarını belirtmişlerdir. Malkoçoğlu'nun (52) teknolojik değişim ve yeniliklerin hastane yönetimine etkisi ile ilgili çalışmasında; katılımcıların büyük çoğunluğu değişim ile ilgili bilgilendirildikleri durumda değişime daha kolay uyum sağladıklarını belirtmişlerdir. Özmen'in (60) çalışmasında da; kurumda değişimin çalışanlara sorulmadan planlandığı değişim süresinde bilgilendirilmenin

çalışanlara verilen önem açısından ankete katılanlar için önemli olduğunu belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Latif, Pelit, Uçkun'un (85) yöneticilerin örgütsel değişimdeki rolünü inceledikleri araştırmalarında; hızlı ve sürekli değişimlerin yaşandığı günümüzde yöneticilerin örgütsel değişime neden olana unsurların açıklayıcı bir iletişim ortamı sağlayarak çalışanların bilgilendirilmesi ile sürece katılan çalışanlar bu değişim aşaması için ellerinden geleni yapacakları vurgulamaları ile bulgularımız desteklenmektedir.

Yeniçeri'nin (97) çalışmasında; direnç nedeni için ilk sırada çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmemesinin geldiğini ve merkezîyetçi yönetim tarzının hâkim olduğunu belirtmiş olup bulgularımızı desteklemektedir.

Uslu (86) çalışmasında; çalışanların %71'inin yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirildiğini belirtmesi bulgularımızla paralellik göstermemektedir.

Hemşirelerin değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri öğrenme durumları incelendiğinde; %62,4'ü sözlü, % 67,7'si yazılı, % 63,0'ı toplantılar aracılığıyla, %31,8'i hizmet içi eğitim yoluyla, % 18,3'ü ilanlarla yanıtını verdiği bulundu (Tablo13).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların %62'sinin toplantılar aracılığıyla, %28'inin ise hizmet içi eğitim yoluyla bilgilendirildiklerini belirtmiştir. Güler (33)ise; kurumların %84'ünün duyurularla, %63'ünün toplantılarla, %44'ünün bireysel görüşmelerle çalışanları bilgilendirdiklerini belirtmiştir.

Hemşirelerin %64,3'ü kurumda değişimler yapıldığında sorunlar yaşandığını, bu sorunlara karşı çalışanların %30,1'i aktif bir biçimde değişime karşı koyduklarını, hemşirelerin değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleri incelendiğinde; %65,4'ü gibi büyük bir kısmı değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması olduğu belirlendi. (Tablo8-14-15).

Özmen'in (60) örgüt içi değişim ve değişim karşısında birey davranışı ile ilgili çalışmasında; çalışanların çoğunluğunun değişimi yönetenlerin yeterli ön hazırlık

yapmamasından dolayı endişelendiğini belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin hastanede değişim gerçekleştirirken size düşen görevler yanıtları incelendiğinde; %9,9'u değişiminin planlanması, %15,5'i değişimin başlatılması % 50,5'i değişimin uygulanması, %11,8'i değişimin değerlendirilmesi, %61,9'u verilen görevin yapılması, yanıtını verdiği bulundu (Tablo17).

Uslu (86) çalışmasında; çalışanların %94'ünün değişim sürecinde sadece değişimin uygulanması aşamasında yer aldıklarını belirtmiştir. Fener'de çalışmasında (25) hemşirelerin %34,9'unun değişimin başlatılması aşamasında, %52,4'ünün uygulama aşamasında yer aldığını, %76,2'sinin ise sadece verilen görevi yaptığını belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Yeniçeri (97) araştırmasında; çalışanların değişimde en fazla uygulama ve verilen görevi yapma aşamalarında yer aldıklarını belirterek bulgularımızı desteklemektedir.

Değişim sürecinin karar ve başlangıç aşamalarına katılmayan hemşirelerin belirsizlik ve bilgisizlikten dolayı değişimi daha zor kabullenecekler ve motivasyonları azalacaktır. Karar ve planlama aşamalarına da katılım değişime olan isteği arttıracığı elde edilen bulgular doğrultusunda belirtilebilir.

Hemşirelerin kurumların değişimi başlatması konusundaki görüşleri incelendiğinde; %65, 2'si ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek devam ederler, devam ederede değişirler görüşünü belirtmişlerdir (Tablo18).

Aydoğan ve Şimşek'in (74) örgütsel değişim ve geleceğin örgütü ile ilgili araştırmalarında; birçok çalışan için değişim ne peşinden koşulacak ne de hoş karşılanacak bir şeydir. Değişim yıkıcıdır, davetsiz gelir ve dengeyi bozar görüşünün olduğu vurgulanması bulgularımızı desteklememektedir.

Hemşirelerin hastanenin yönetim biçimi yanıtları incelendiğinde; %47,7'si otokratik (emir veren, iş merkezli, astlarına güvenmeyen), %15,3'ü yardımsever (astlar

kendilerini yeteri kadar serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır), %12,0'ı katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır), % 12,7'i demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astların fikrini alır), yanıtını verdiği bulunmuştur (Tablo25). Hiyerarşik yapıdaki hastanelerin benzer şekilde otokratik tarzda yönetildikleri belirlenmiştir. Demokratik yönetim anlayışı benimsenirse tüm çalışanlar fikirlerini ifade edebilecekleri ve dolayısıyla değişime katılımları sağlanarak değişim daha kolay gerçekleşeceği bulgular doğrultusunda belirtilebilir.

Hemşirelerin %59,1'i değişim liderinin göstereceği liderlik davranışının işbirlikçi liderlik olması gerektiği görüşü belirlendi (Tablo26).

Literatüre göre(13) değişim yönetimini üstlenen liderlerin işbirlikçi çalışma yeteneğine sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Alkan'ın (3) çalışmalarında ise; liderlerin çalışanları ile arasındaki statü farkını ve engelini en aza indirdikleri işbirlikçi liderlik yaklaşımını benimsediklerinde başarı gösterdikleri vurgulanması bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Seren (72) çalışmasında; hastanelerin yönetim biçimini; %30,9'u otokratik, %25,6'sı yardımsever, %24,9'u katılımcı, % 18,6'sı demokratik olduğunu belirtmiştir.

Hemşirelerin hastanenede değişimler planlı ve kontrollü bir biçimde yapılma durumu yanıtları incelendiğinde; %42,8'i değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır, % 43,9'u değişme planlı yapılmaz, yanıtını verdiği bulundu (Tablo27).

Karaer (42) çalışmasında; değişiklik girişimlerinin belli bir süreç içinde ve kademeli olarak gerçekleştirilmesini önermekte, Dikmen ve Karacebe'nin (41) çalışmalarında da; yapılan değişim uygulamalarında çalışanların düşünceleri alındığında değişimi benimsediklerini, değişim uygulamalarının zaman içinde alıştıranarak uygulanması gerekliliği belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Güler'in (33) çalışmasında da; kurumların planlı olarak gerçekleştirdikleri değişim çabalarının olumlu sonuçlandığını belirtmişlerdir.

Hemşirelerin % 76,3'ü değişim kararını hemşirelik hizmetleri müdürünün verdiğini, hemşirelerin % 70,8'i hemşirelik hizmetleri sorumlusunun açıkladığını, değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunabilme yanıtları incelendiğinde; %73,5'inin evet yanıtını verdiği belirlendi. (Tablo10-11-16).

Hiyerarşik yapıdaki hastanede kararı üst düzey yönetici vermiş fakat açıklama bir üst yöneticiden geldiği ve bir üst yöneticilerin iletişime daha açık olduğu belirlenmiştir.

Uslu'nun (86) çalışmasında; katılımcıların çoğunluğu değişim sürecinde üst yöneticileri ile sürekli iletişimde bulunabildiklerini belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Fener'in (25) çalışmasında; hemşirelerin %83,9'u değişim isteği yukardan geldiğini, çalışanlarında buna uyduğunu belirtmesi bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Güler (33) çalışmasında; kurumların %60'ında değişim kararını üst düzey yönetimin karar verdiğini belirtmiştir.

Hemşirelerin değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde kullanılan yöntemler yanıtları incelendiğinde; % 56,3'ü eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir, % 55,1'i çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır, %4,7'si değişim desteklemeyenlerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır, %41,1'i baskı yoluyla değişim kabul ettirilir yanıtını verdiği bulundu (Tablo19).

Eğitim ve katılımın direnci çözmeye en etkili ve kullanılan yöntem olduğu elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda söylenebilir.

Güler'in (33) çalışmasında; kurumların %89,2'sinin eğitim yoluyla, %68'inin ödüllendirme ile, %46'sının sürekli bilgilendirme ile, %38'inin katılım ile, %32'sinin ise baskı ve zorlama yöntemi ile değişim gerçekleştirdiği belirtmesi bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Uslu'nun (86) çalışmasında; değişim sürecinde değişimden etkileneceklerle pazarlık yoluyla anlaşmaya varıldığı belirtilmesi bulgularımızla kısmen paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar yanıtları incelendiğinde; %72,3'ü araştırma yapılır, %63,2'si değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır, %66,2'si değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır, % 60,4'ü değişim sürecine katılım sağlanır, %29,0'ı çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır, % 64,1'i değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir, yanıtını verdiği bulundu (Tablo22).

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu araştırma yapıp görüşlerinin alınmasını ödüllendirilmelerden daha önemli buldukları bulgularımız doğrultusunda belirtilebilir.

Güler'in (33) çalışmasında; değişim sürecine başlamadan önce bilgi toplamanın kurumların büyük çoğunluğunca gerçekleştirilen bir hazırlık olduğu, bilgi toplmayı sırasıyla araştırma yapma görüş alma ve toplantılar yapmanın takip ettiği bulguları bizim bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişikliğe karşı direnme nedenleri yanıtları incelendiğinde; %61,7'si değişim konusunda bilgilendirilmemesi, % 45,2'si kurum yönetimine güven duyulmaması, % 48,0'ı alışkanlıklardan vazgeçmemesi, %58,3'ü belirsizlik durumu, yanıtını verdiği bulundu (Tablo23).

Fener (25) çalışmasında; %22,2'sinin bilgi yetersizliği, %17,6'sının alışkanlıklardan vazgeçmemesi, %14,8'inin belirsizlik korkusu ve değişikliğin yarar sağlamayacağı inancı ile değişime direndiklerini belirtmiştir.

Güler'in (33) çalışmasında; değişime karşı direnç nedenlerini; katılımcıların yarından fazlasının çalışanların değişikliği işletmenin yararına olmayacağını düşünmeleri ve yönetime duyulan güvensizlik olarak belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Özmen (60) çalışmasında; bireylerin değişim sürecinde alışkanlıklarına bağlılık gösterdiklerini ve işlerini kendi alışkanlıkları doğrultusunda yapma eğiliminde olduklarını belirtmesi bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Özçelik'in (58) çalışmasında; görev değişiklikleri ve yeni sorumlulukların başarısız olunacağı korkusuyla endişe yarattığı ifadesine katılımcıların büyük çoğunluğunun katılmadıkları bulgusu bizim bulgumuzla paralellik göstermemektedir.

Erdil ve Keskin'in (21) çalışmalarında mevcut durumu korumaya yönelik yerleşmiş alışkanlıkların, yöneticilerin değişime uyum sağlamasını zorlaştırdığı, Uslu'nun (86) çalışmasında; değişime karşı direnme nedenleri arasında sırasıyla alışkanlıkların, gerekli bilgiye sahip olmamalarının, belirsizlik ve güvensizliğin, ekonomik ve sosyal kayıpların neden olduğunu belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Yeniçeri'nin (97) yaptığı çalışmada; direnç nedeni olarak ilk sırada çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmemesine geldiği, çalışanların iş görme alışkanlıklarının bir anda değişmesi onlara karşı koyma ve direnme duygusu yaratılacağını belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Malkoçoğlu'nun (52) çalışmasında; katılımcılarının çoğunluğunun hastanelerde yapılan teknolojik değişim ve yeniliklerde geleneklerin ve alışkanlıkların engelleyici rolü olmadığına inandıkları belirtilmesi ile bulgularımız paralellik göstermemektedir.

Güler'in (33) çalışmasında; çalışanların %65'i değişimin işletmenin yararına olmayacağını düşündükleri, %57'sinin değişikliğin sosyal ilişkileri sarsacağı korkusu, %41'inin ise yönetime duyulan güvensizlik nedeniyle değişimi istemediklerini belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Literatüre göre (39) Kanter ve Mirvis'in yaptığı bir çalışmada; çalışanların yarısına yakınının yöneticilere güvenmedikleri belirtilmiştir. 1994'te yapılan başka bir araştırmada çalışanların yarıdan fazlasının kurum yönetiminin genelde yalan söylediğine inandıklarını ve bu güvensizliğin değişim sürecinde arttığını belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Değişim sürecinin ilk aşamalarına katılımın olmaması ve yeterli bilgilendirilmenin yapılmaması durumlarında çalışanların değişim nedenlerini tam olarak bilmedikleri belirsizlik durumu yarattığı için direnç gösterdikleri elde ettiğimiz bulgular doğrultusunda söylenebilir. Bu nedenle değişimin başarılı geçmesi için üst yönetimin çalışanlarla daha çok birlikte olması, değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulaması, açık iletişim kurması, çalışanları teşvik ve motive etmesi, güvenilir olması gerekmektedir.

Hemşirelerin kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumları yanıtları incelendiğinde; %38,3'ü olumlu, % 46,9'u olumsuz yanıtını verdiği bulundu (Tablo28).

Değişimin olumlu sonuçlanmasının nedenleri incelendiğinde; %13,5'i değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması, % 25,2'si yapılan değişikliklerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması, %13,3'ü değişim sonunda çalışanların gelişimleri için fırsatların olması, % 12,9'u değişimin getireceği yararların vurgulanması, %10,1'i çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi yanıtını verdiği bulundu (Tablo29).

Uslu'nun (86) çalışmalarında; değişime liderlik eden kişilerin yeterli bilgi ve donanımına sahip olduklarını belirttikleri çalışmaları bizim bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması gerekenler yanıtları incelendiğinde; %66,0'ı çalışanlarla daha çok birlikte olmak, %72,7'si teşvik ve motive etmek, %73,5'i açık ve doğru iletişim kurmak, yanıtını verdiği bulundu (Tablo30).

Covington (16), değişimde yönetimin başarılı olması için yöneticinin ivedilik duygusu yaratması; çalışanlarla işbirliği oluşturması ve vizyon geliştirmesi gerektiğini belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Walinskas K. (92) Başarılı Bir Değişimi Engelleyen Unsurlar ile ilgili çalışmasında; başarılı değişimi engelleyen unsurların başında yöneticinin çalışanlara örnek

olmakta yetersiz kalmasını göstermiş, Semerciöz'ün (71) araştırmasında ise; insan kaynaklarındaki yeni uygulamaların, eğitim, motivasyon ve iletişim araçlarından yararlanma açısından uygulamaların artmasının örgütsel değişimi hızlandırdığı belirtilmesi ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Literatüre göre (31) değişimde liderlerin üstün çözümlene ve ikna yeteneklerinin bulunması gerektiğini vurgulanmıştır.

Linhholm M. Sivberg B., Uden G. ,(51) çalışmalarında, sağlık organizasyonlarındaki değişim süresinde lider hemşirelerin problemleri saptayarak, çalışanların motivasyonunu ve kapasitesini belirlemek, alternatifleri araştırmak, kaynak araştırmak ve planlanmış değişim teknikleri yerine getirmek olduğunu belirtmeleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Literatüre (25) göre Knox'un kurumsal değişim ile ilgili araştırmasında; yönetici hemşireler, değişim sırasında değişimin hedefleri ve seyri hakkında sürekli iletişim kurmayı en önemli davranış olduğunu belirterek bizim bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Grey ve Sturdy'nin (29) çalışmalarında; organizasyonel değişim yönetiminde vizyon, anlam, bilgi ve iletişimin motivasyon gerekliliğini vurgulamaları ile bulgularımız desteklenmektedir.

Hemşirelerin değişimde liderin etkili olması için ne gibi özellikleri olması gerekmektedir. Yanıtları incelendiğinde; %86,0'ı güvenilir olmalı, % 4,1'i enerjik olmalı, % 45,6'sı deneyim açısından zengin olmalı, % 67,5'i insanlara ve fikirlere açık olmalı, %81,1'i değişim çabalarına olağan üstü enerji beceri ve ilgi yatırımı yapmalı, %çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı, %34,4'ü ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı, %25,8'i misyon ve vizyon sahibi olmalı, %69,7'i üstün çözümlene yeteneği bulunmalı, yanıtını verdiği bulundu (Tablo31).

Alkan'ın (3) çalışmasında; değişim için etkin liderin vizyon sahibi çalışanlarda motivasyon yön ve heyecan yaratan, motive eden, çalışanların yeteneklerini geliştiren, yetkilendiren, çalışanlar tarafından güvenilen ve sinerji yaratan, çalışanların yüreklerine ve beyinlerine nüfuz edebilen yapıda olması gerektiği vurgulanması bizim bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Özmen'in (60) çalışmasında; çalışanların tamamına yakını değişimi yönetenlere karşı duyulan güvenin değişimin başarısından payı olduğunu belirtmesi ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Literatüre göre (72) Redfern ve Christian'ın sağlık bakım uygulamalarında değişimin başarılmasına ilişkin çalışmasında; üst yönetim rolünün önemli olduğu, güçlü liderlik özelliklerine sahip yöneticilerin, çalışanların görüş ve düşüncelerine önem veren yönetim tarzının değişimde başarıya ulaşmada etkili olduğu vurgulanmıştır.

Literatüre göre (31) değişimde liderlerin üstün çözümleme ve ikna yeteneklerinin bulunması gerektiğini vurgulamış, Linholm M. Sivberg B. , Uden G. ,(51) çalışmalarında, sağlık organizasyonlarındaki değişim süresinde lider hemşirelerin problemleri saptayarak, çalışanların motivasyonunu ve kapasitesini belirlemek, alternatifleri araştırmak, kaynak araştırmak ve planlanmış değişim teknikleri yerine getirmek olduğunu belirterek bulgularımızı desteklemektedir.

Hemşirelerin değişim yönetiminde kullanılabilir teknikler incelendiğinde; %63,2'si bilişim sistemleri, %55,1'i kalite kontrol sistemleri, %56,3'ü toplam kalite yönetimi, %64,7'si esnek çalışma saatleri, %35,5'i iş rotasyonu, %57,4'ü grup çalışmalarına katılmak, %29,9'u kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama, %21,9'u iş zenginleştirme, %63,4'ü çalışanları güçlendirme, yanıtını verdiği bulundu (Tablo32).

Semerciöz'in (71) araştırmasında; çalışanların yetki kullanımı ile örgütsel değişim arasında anlamlı ilişki bulunmuş, yetki devri, çalışanları güçlendirme, çalışanların kararlara katılım; grup çalışanlarına katılma, bilişim sistemlerinin kullanımı yeni yönetim kavram ve tekniklerinin kullanılmasının örgütsel değişimi hızlandırdığını, Koukonen L.

Suominen T., Ronkinen S. (49) araştırmalarında organizasyonel değişimde hemşirelerin güçlendirilmesi ile değişimin güçlendirilmeden önceki döneme göre daha başarılı olduğunu belirtmeleri bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Serenin (72)alışmasında, çalışanların kalite çalışmalarına katılım Őekilleri ile değişimlere karşı tutumları arsında fark olduğu; kalite çalışmaları içinde yer olan kişilerin değişime karşı daha olumlu baktıkları ve değişimi gerçekleştirmek için daha çaba harcamalarını belirtmiştir.

Literatüre (25) göre Knox'un kurumsal değişim ile ilgili araştırmasında; yönetici hemşireler, değişim sırasında değişimin hedefleri ve seyri hakkında sürekli iletişim kurmayı en önemli davranış olduğunu, ikinci sırada ödüllerin sunulması ve hemşirelerin güçlendirilmesine de yer vermeleri bulgularımızı desteklemektedir.

Literatüre göre (62), toplam kalite yönetimiyle st kademe yöneticilerinin diğer çalışanları yönlendirerek ve onları işin içine çekerek değişimi kolaylaştıracaklarını vurgulayarak bulgularımızı desteklemektedir.

Hemşirelerin yaş grupları ile değişim yapıldığında sorunlar yaşanmakta mıdır incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 33).

Osmanlıoğlu'nun araştırmasında (57) alışanların yaş ortalaması artıkça değişime daha fazla aktif direnç gösterdiklerini belirtilmesi ile bulgularımız paralellik göstermemektedir.

Hemşirelerin yaş grupları ile kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirme durumları arsında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 33).

Seren (72) alışmasında; yaş grupları ile çalışanların değişime karşı tutumları arsında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmesi ile bulgumuz arsında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin yaş grupları ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 33).

Seren (72) çalışmasında; yaş grupları ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmesi ile bulgumuz arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin medeni durumları ile değişim karşısında sorun yaşamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 34).

Ordun'un (56) çalışmasında; medeni durum faktörü açısından evli grubuna dahil olan kişilerin direnç ortalamaları en yüksek çıktığı belirtilmesi bulgularımızla paralellik göstermemektedir.

Osmanlıoğlu'nun araştırmasında (57); medeni durum değişkenine göre değişime karşı aktif ve pasif direnç arasında anlamlı farklılık bulunması bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin eğitim durumu ile değişim yapılmasındaki amaçlar incelendiğinde, geleceğe hazır olmak, iletişimi geliştirmek, yetki sağlamak sinerji yaratmak arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 35). Hemşirelerin değişim ile geleceğe hazır olunacağı görüşlerinin anlamlı olması hemşirelerin eğitim düzeylerinin yükseldikçe geleceğe hazır olmak için mesleki yenilikleri takip ederek değişim planladıklarını düşündürtebilir.

Karaöz'ün (43) hemşirelik öğrencilerinin eğitimleri sırasında mesleğe ilişkin algılarındaki değişimin incelendiği araştırmasında; hemşirenin sahip olması gereken özelliklerin mesleki yenilikleri takip etme ve hemşirelik imajının değişimine katkı sağlama olduğu belirtilerek bulgularımız desteklenmektedir.

Hemşirelerin eğitim durumu ile değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirme durumu incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 35).

Uslu'nun (86) çalışmasında; eğitim durumuna göre değişime başlamadan önce bilgilendirilme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaması bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Hemşirelerin eğitim durumu ile değişim konularını açıklayan kişiler incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 35).

Uslu'nun (86) çalışmasında ise; çalışanların eğitim durumları ile değişim konularını açıklayan kişiler karşılaştırıldığında; eğitim düzeyi arttıkça üst yönetimce bilgilendirilme düzeyinin arttığını belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermemektedir.

Hemşirelerin eğitim durumları ile kurumda gerçekleştirilen değişimi değerlendirme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 35).

Seren (72) çalışmasında; eğitim durumu ile çalışanların değişime karşı tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmesi ile bulgumuz arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin eğitim durumları ile değişim yapıldığında sorun yaşanmakta mıdır incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 35).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların eğitim durumları ile yapılan değişime karşı direnç olup olmadığı karşılaştırıldığında; eğitim düzeyleri arttıkça çalışanların daha kolay değişime direnç gösterdiklerini belirtilmişlerdir. Eğitim durumuna göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki bulmadıklarını belirtmeleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Ordun'un (56) örtüsel değişim ve değişime direnç ile ilgili çalışmalarında; çalışanların eğitim düzeyleri azaldıkça karşı dirençlerinin arttıklarını belirtilmiştir.

Osmanlıoğlu (57) çalışmasında; eğitim düzeyi arttıkça değişime direncin arttığını belirtmesi bulgumuzla paralellik göstermektedir.

Eğitim durumu ile değişime karşı yaşanan sorunlar incelendiğinde; aktif bir biçimde değişime karşı koyma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (Tablo 35).

Osmanlıoğlu'nun araştırmasında (57) çalışanların eğitim düzeyi artıkça değişime daha fazla aktif direnç gösterdikleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Hemşirelerin eğitim durumları ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 33).

Seren (72) çalışmasında; eğitim durumları ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmesi ile bulgumuz arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin eğitim durumları ile değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmadı (Tablo 35).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların eğitim durumları ile değişim sürecinde üst yöneticiler ile iletişimde bulunup bulunulmadığı karşılaştırıldığında; istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmadıklarını, lisans mezunları ile diğer eğitim grubundakilere oranla daha az iletişimde bulunulduğu ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Literatüre göre (53), değişim sürecinde farklılıkları ve anlaşmazlıkları çözümlemek için iletişim araçlarının etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

Eđitim durumu ile hastanenizde değişim gerçekteştirilirken size dūřen görevler incelendiğinde; değişimin planlanması, değişimi başlatılması, değişimin uygulanması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulundu (Tablo 35).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların eğitim durumlarına göre değişimde yer aldıkları görev dağılımının karşılaştırılmasında; eğitim seviyesine göre değişim aşamasında yer alma süreci değişmemesi ile bulgularımız paralellik göstermemektedir.

Hemşirelerin eğitim durumları ile değişim ile ilgili yeterli hazırlık yapıp yapılmadığı incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 35).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların eğitim durumu ile hastanenin değişim ile ilgili yeterli hazırlık yapıp yapılmadığı karşılaştırıldığında; istatistiksel ilişki bulunamamış olup bulgularımızla paralellik göstermektedir.

Eğitim durumu ile değişikliğe karşı direnme nedenleri incelendiğinde; kurum yönetimine güven duyulmaması, çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmemesi, alışkanlıklardan vazgeçilmemesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulundu (Tablo 35).

Özmen'in (60) çalışmasında, üniversite mezunları, üniversite mezunu olmayanlara göre alışkanlıklarını kaybetmek istememektedirler ile bulgularımız paralellik göstermemektedir.

Mesleki deneyim ile değişime karşı yaşanan sorunlar incelendiğinde; aktif bir biçimde değişime karşı koyma, rapor alma arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (Tablo 37).

Literatüre göre (42) Blau' nun yaptığı çalışmada yeni çalışmaya başlayanların değişime diğer personellerden daha çok direnç gösterdikleri bulgusuna ulaştıklarını belirtmektedir.

Mesleki deneyim ile kurumda değişim karşısında sorun yaşanma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 37).

Osmanlıoğlu (57) alışmasında; iş tecrubesini ile çalışanların değişime karşı gösterdiği aktif direnç arasında anlamlı farklılık bulunması ile bulgumuz arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin mesleki deneyimleri ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 33).

Seren (72) alışmasında; mesleki deneyimleri ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmesi ile bulgumuz arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin hastanedeki görev süreleri ile değişim karşısında yaşanan sorunlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 38).

Osmanlıoğlu'nun (57) araştırmasında; çalışanların hastanedeki görev süreleri azaldıkça değişime gösterdikleri aktif direncin arttığını belirtmeleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmamaktadır.

Ordun'un (56) alışmasında; kurumda çalışma süresi artıkça katılımcıların gelişime karşı dirençlerinin arttığını belirtmeleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin aynı kurumdaki görev süreleri ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 33).

Seren (72) alışmasında; aynı kurumdaki görev süreleri ile kurumun yeniliklere açık olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğunu belirtmesi ile bulgumuz arasında paralellik bulunmamaktadır.

Hemşirelerin hastanedeki görev süreleri ile hastanenizde değişimler planlı yapılıyor mu incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 38).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların hastanedeki görev süresiyle değişimin planlı yapıp yapılmadığı karşılaştırıldığında; çalışma yılı arttıkça yapılan değişimlerin planı olarak gerçekleştirildiği görüşünün attığı belirtilmeleri ile bulgularımız arasında farklılık bulunmaktadır.

Çalışma statüsü ile hastanenizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görevler nelerdir incelendiğinde; verilen görevin yapılması arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulundu (Tablo 10).

Uslu (86) çalışmasında; 657'ye tabi çalışanların %66,7'si, sözleşmeli çalışanların %98'i değişim sürecinde kendilerine düşen görevin değişimin uygulanması olduğunu belirtmeleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Hemşirelerin çalışma statüsü ile değişim sürecinde kurumlarda sorun yaşanması ile çalışanların statüleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı (Tablo 39).

Uslu'nun (86) çalışmasında; iş garantisi olan çalışanların daha kolay değişime direnç gösterdiklerini belirtilmeleri ile bulgularımız paralellik göstermemektedir.

Çalışma statüsü ile değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendirilme durumları incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (Tablo 39).

Uslu'nun (86) örgütlerde değişim ve değişim sürecinin iş görenlerce algılanması üzerine yaptıkları çalışmalarında; çalışanların statüleri ile bilgilendirilme durumları karşılaştırıldığında; 657'ye tabi iş görenlerin tamamına yakınının, sözleşmelilerin ise yarısından fazlasının bilgilendirildiği belirtilmesi ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Hastanedeki pozisyon ile değişim kararını kimler vermektedir incelendiğinde; hemşireler ve üst düzey yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulundu (Tablo 41).

Fener (25) çalışmasında; çalışanların pozisyonları ile değişim isteği yukardan gelir çalışanlarda buna uyar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğunu belirtmesi ile bulgumuz paralellik göstermektedir.

Hastanedeki pozisyon ile değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklamaktadır incelendiğinde; hemşirelik hizmetleri müdürü, hemşirelik hizmetleri sorumluları, çalışanların kendilerinin öğrenmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır (Tablo 41).

Uslu' nun (86) çalışmasında; çalışanların pozisyonları ile değişim konularını açıklayan kişilerin karşılaştırılmasında; üst düzey çalışanlara değişim konularını yine üst amirlerinin açıkladığı belirtilmeleri ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Çalışanların pozisyonları değişim sürecinde kurumlarda sorun yaşanması incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı (Tablo 41).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların pozisyonları ile yapılan değişime karşı direnç olup olmadığı karşılaştırıldığında; idari pozisyonlarda çalışanları büyük çoğunlu değişime karşı direnç yaşamadığını sadece teknik personelin küçük bir kısmı değişimde direnç gösterdiğini belirtilmesi ile bulgularımız arasında paralellik bulunmaktadır.

Fener ve Ergün (25) çalışmalarında, hemşirelerinde pozisyon farkı gözetmeksizin yarıdan fazlasının değişikliklere direnç gösterdikleri durumlar olduğunu ifade etmişlerdir.

Çalışma pozisyonu ile değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabilme durumu incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmadı (Tablo 41).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların pozisyonları ile değişim sürecinde üst yöneticiler ile iletişimde bulunup bulunmadığı karşılaştırıldığında; üst yönetim yöneticiler ile daha fazla iletişimde bulunurken, diğer çalışanlarla daha az iletişimde bulunulduğunu alt kademeye inildikçe iletişimin azaldığını belirtilmeleri bulgumuzla farklılık göstermektedir.

Çalışanların pozisyonları ile kurumunuzda değişim ile ilgili yeterli hazırlıklar yapılıyor mu incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 41).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların pozisyonları ile hastanenin değişim ile ilgili yeterli hazırlık yapıp yapmadıkları karşılaştırıldığında; üst düzey yöneticilerin büyük çoğunluğu diğer çalışanların ise yarısından fazlası yeterli hazırlıklar yapılmadığını belirtmeleri ile bulgularımız paralellik göstermektedir.

Çalışanların pozisyonları ile hastanede yapılan değişiklikleri nasıl değerlendiriyorsunuz incelendiğinde; istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo 41).

Uslu'nun (86) çalışmasında; çalışanların pozisyonları ile hastanede yapılan değişim uygulamalarının başarı durumu karşılaştırıldığında; üst basamaklara doğru çıkıldıkça değişimin başarı oranının daha iyi olduğu belirtmeleri ile bulgularımız arasında farklılık bulunmaktadır.

Hemşirelerin değişim yönetimi konusunda eğitim alma durumları ile kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadı (Tablo44).

Fener (25) çalışmasında; hemşirelerin değişim yönetimi konusunda eğitim alma durumları ile kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri değerlendirmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulmaması ile bulgumuz paralellik göstermektedir.

Değişim yönetimi ile ilgili eğitim programına katılma durumuna göre değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu arasında istatistiksel olarak ileri derecede anlamlı farklılık bulundu (Tablo44).

Fener (25) çalışmasında; hemşirelerin değişim yönetimi konusunda eğitim alma durumları ile değişim sürecinde üst yönetici ile iletişimde bulunma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulması ile bulgumuz paralellik göstermektedir

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

Hemşirelerin değişim yönetimi ile görüşlerini belirlemek amacıyla planlanan araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %35,64'nün (n=165) 36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu %52,04'nün (n=242) evli olduğu, %43,44'ünün (n=202) lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin mesleki yaşamlarına ilişkin özellikleri incelendiğinde çoğunluğunun (%57,52) dâhili birimlerde çalışmakta olup, %35,85'inin (n=166) 16 yıl ve üstünde hizmet verdiği görülmüştür. Hemşirelerin %43,20'sinin (n=200) kurumdaki görev sürelerinin 5 yıldan az olduğu, %76,51'inin (n=355) 657'ye tabi çalıştığı, yönetici hemşirelerin %42,86'sının (n=33) yönetici olarak çalışma deneyiminin 5 yıl ve altında olduğu, %85,71'inin (n=396) servis hemşiresi olarak çalıştığı, hemşirelerin %89,39'u (n=413) gibi büyük bir çoğunluğunun yeniliklere açık olduğunu belirttikleri görülmüştür.

Hemşirelerin değişim yönetimi çalışma programı ile ilgili tanıtıcı özellikleri incelendiğinde; %87,42'si (n=396) gibi büyük bir çoğunluğunun değişim yönetimi ile ilgili çalışmaya katılmadıklarını yanıtladıkları belirlenmiştir. Hemşirelerin % 46,9'unun kurumda gerçekleştirilen değişiklikleri olumsuz buldukları belirlenmiştir.

Hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili eğitim programına katılımları incelendiğinde; yine %80,13'ü gibi büyük çoğunluğunun (n=363) hayır olarak yanıtladıkları belirlenmiştir.

Hemşirelerin hastanede yapılan değişiklikler hakkındaki görüşleri incelendiğinde; %52,3'ü çalışma yönetiminde değişiklikler, % 54,8'i çalışanlarda değişim yapıldığını, % 37,8'i hastanedeki değişim uygulamalarının birden bire çok kısa süreli yapıldığını, hemşirelerin %52,9'u yapılan değişimlerin gerekli olduğunu belirttikleri gözlenmiştir.

Hemşirelerin değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenlerinin incelendiğinde; %65,4'ü değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmadığı, % 41,9'u yeterli

ekip çalışmasının olmayışı, % 44,5'i yapılan değişikliğin iş yükünü artırması, yanıtını verdiği bulunmuştur.

Hemşirelerin % 76,3'ü gibi büyük çoğunluğunun değişim kararını hemşirelik hizmetleri müdürünün verdiği, % 70,8'i ise değişim kararını hemşirelik hizmetleri sorumlularının açıkladıklarını belirttikleri görülmüştür.

Hemşirelerin %64,3'ü değişimler yapıldığında sorunlar yaşandığını bu sorunların sırasıyla %30,1'i aktif bir biçimde değişime karşı koyma ,%13,1'i iş yavaşlatma , % 6,9'u rapor alma, %14,2'si her türlü iletişim kesme yanıtını verdiği belirlenmiştir.

Hemşirelerin hastanede değişim gerçekleştirilirken %61,9'u sadece verilen görevi yaptıklarını, hemşirelerin %65, 2'si değişimin ortama uymada hayati öneme sahip olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir.

Hemşirelerin hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapıp yapılmadığını sırasıyla %35,5'i bilmiyorum, %22,6'sı hayır, %19,4'ü çok az, %13,8'i evet yanıtını verdiği saptanmıştır.

Hemşirelerin değişikliğe karşı direnme nedenleri incelendiğinde; ilk sırada %61,7'si değişim konusunda bilgilendirilmemesi, ikinci sırada %58,3'ü belirsizlik durumu, üçüncü sırada % 48'i alışkanlıklardan vazgeçmemesi, dördüncü sırada % 45,2'si kurum yönetimine güven duyulmaması, beşinci sırada %36,1'i çalışanların yeni duruma uygun sağlayacak kapasitede olmamaları, son olarak da %23,2'si çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu olduğu belirlenmiştir.

Hemşirelerin %47,7'sinin hastanenin yönetim biçimini; otokratik olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Hemşirelerin %59,1'i değişim liderinin göstereceği liderlik davranışının işbirlikçi liderlik olması gerektiği yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Hemşirelerin %73,5'i değişimde üst yönetimin başarılı olması için yapılması açık ve doğru iletişim kurması gerektiğini, hemşirelerin %86,0'ısında değişimde liderin etkili olması için de güvenilir olması gerektiğini belirttikleri görülmüştür.

Hemşirelerin değişim yönetiminde kullanılabilecek teknikler incelendiğinde; sırasıyla %64,7'si esnek çalışma saatleri, %63,4'ü çalışanları güçlendirme, %63,2'si bilişim sistemleri, %57,4'ü grup çalışmalarına katılmak, %56,3'ü toplam kalite yönetimi, %55,1'i kalite kontrol sistemleri, %35,5'i iş rotasyonu, %29,9'u kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama, %21,9'u iş zenginleştirme yanıtını verdikleri belirlenmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda önerilerimiz;

- ✓ Değişim yönetimi sürecinde çalışanların demokratik katılımcı yönetim anlayışıyla yönetilmesi,
- ✓ Kurumlarındaki değişim çalışmalarının planlama ve başlatılma aşamalarına çalışanların daha geniş katılımlarına olanak sağlayacak şekilde değişimin yönetilmesi,
- ✓ Değişimin başarısını ve çalışanların değişim sürecine katılımlarını arttırmak için ast-üst ilişkilerinin geliştirilmesi ve etkin haberleşmenin sağlanması,
- ✓ Değişime karşı direncin tahmin edilmesi ve bununla başa çıkmak için uygun stratejilerin belirlenmesi,
- ✓ Değişimin başarısını ve etkinliğini arttırmak için çalışanların bilgilendirilip görüşlerinin alınması,
- ✓ Değişimi yönetenlerin değişime başlamadan önce detaylı bir hazırlık sürecinin planlanması ve uygulanması,

- ✓ Değişim öncesi hazırlık çalışmalarına çalışanların aktif katılımlarının sağlanarak çalışanlara değişimin ne olduğu, nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğinin açıkça belirtilmesi,
- ✓ Değişime liderlik edecek kişilerin seçiminde liderin çalışanlar tarafından güvenilen kişilerin seçilmesi,
- ✓ Değişim sürecinde çalışanların güçlendirilmesine önem verilmesi,
- ✓ Değişim sürecine başlamadan önce yöneticilerin çalışanların değişim konuları hakkındaki görüşlerinin alınması önerilmektedir.

9.KAYNAKLAR

- 1-Aksu A. Akın (2000). "Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar". Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 15(2);37-48.
- 2-Allan E (2007)." Change Management For School Nurses in Scotland". Nursing Standard. 21:42,35-39.
- 3-Alkan N. (1999)." Değişim Yönetiminde Liderlik Faktörü ve Siemens-Simko Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de Bir Uygulama Örneği". İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Z Düren).
- 4- Argüden Y., İlğaz P., Erşahin B . (2004)." Değişim Yönetimi". ARGE Danışmanlık Yayınları No:6.
- 5-Argün T. (1998)." Kurumsal Değişim". Executive Excellence Dergisi. (14): 10-11.
- 6-Barlı Ö. (1998) "Çeşitli Yönleriyle Değişim Mühendisliğine Özet Bir Bakış". İ. Ü. İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi. (30): 31-37.
- 7-Berber A. (2000) "Dönümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü". İ. Ü. İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi. (11): 33-50.
- 8-Bessie L. M. (2006) "Leadership Roles and Management in Nursing: Theory and Application". Philadelphia: Lippincott Williams Wilkins: 177-185.
- 9-Brownel O. B. (2002) "Değişimi Yönetmek". Executive Excellence Dergisi. (61): 23.
- 10-Budak G., Budak G. (2004)." İşletme Yönetimi". İstanbul: Barış Yayınları, s. 543-549.

- 11- Can E., (1993). "Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik" Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (1-2): 36-39.
- 12-Chric P. (2007). "Ten Steps To Managing Change". Nursing Management. (13) :10-25.
- 13-Claire W. (2006). "Change Management and Quality". Nursing Management. 13 (5):23-25.
- 14-Conlow R. (1999) "Yönetimde Mükemmellik" İstanbul Alfa Yayınları: 46-51.
- 15-Cornelius E. (2004). "Değişime Hazır Bir Kültürü Yönetmek". Executive Excellence Dergisi: (93); 24.
- 16-Covington J. (2002) "Başarılı ve Sürdürülebilir Değişimi Yönetmek". Executive Excellence Dergisi: (61): 13-14.
- 17- Demirci F. S. (2005). "Verimlilik Bilinci ve Kültürünün İşlevselliği", Değişime Katkısı. Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. (3):27-47.
- 18-Doğan B.(1993). "Örgütsel Değişme Süreci ve Başlıca Yaklaşımlar". Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. (1-2): 47-57.
- 19-Dolaşır S. (2005) "Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri" Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. (1): 11-15.
- 20-Düren Z. A. (2002). "2000'li Yıllarda Yönetim". Alfa Yayınları; 221-241.
- 21-Erdil O. Keskin H.(2004)." Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi. (47):3-14.

22-Eren E. (2000) ‘‘İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası’’. İstanbul: Beta Yayınları. 412-421.

23-Ergüden Y. (2004) ‘ ‘ Değişim Noktalarını Yakalayabilmek’’. Executive Excellence Dergisi. (93): 6.

24-Fee T.(2002). "Değişim ve Sorunları".Executive Excellence Dergisi. (66): 19-20.

25-Fener K. S. (2005). "Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetlerindeki Değişim Sürecini Algılama Durumları". M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Y Ergün Akbal).

26-Fiorina C. (2003) ‘ ‘Değişim Ustası Olmak’’. ExecutiveExcellence Dergisi. (80): 10-11.

27-Forbes T., Hallier J. (2006)." Social Identity and Self-Enactment Strategies: Adapting to Change in Professional-Manager Relationships in the NHS". Journal of Nursing Management, (14):34-42.

28-G. McPhail (1997). "Management of Change: an Essenrial Skill for NürsiAg in the1990s". Journal of Nursing Management, (5):199-205.

29-Grey C. , Sturdy A. (2003) ‘ ‘Beneath Beyond Organizatinal Change Management: Exploring Alternatives’’. Organizational Change Management. 10 (4): 651-662.

30-Ginsburg L., Tregunno D. (2005)." New Approaches To Interprofessional Education and Collaborative Practice: Lesson From the Organizational Change Literatüre". Journal of Interprofessional Care. Supplement (1): 177-187.

31-Gorvin D. A. Roberto M. A. (2000) ‘ ‘İkna Edici Lider’’. İstanbul: Optimist Yayınları. 176-194.

32- Gull G. A., (1997)." Dönüşümü Anlamak". Executive Excellence Dergisi, (9) :9-10.

- 33-Güler G. C. (2001)." İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Değişim Üzerindeki Rolü ve Önemi ve Tekstil Şirketinde Bir Araştırma". İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. G Dündar).
- 34-Güney S. (2000) "Yönetim ve Organizasyon El Kitabı". Ankara: Nobel Yayınları: 52-54.
- 35-Güney S. (2007) "Yönetim ve Organizasyon". Ankara: Nobel Yayınları. 165-180.
- 36-Haidar E. (2006). "Leadership and Management of Change". JCN. 20(4): 13-17. 23-
- 37-Harvard Business School Press (2006). "Liderlik". Optimist Yayınları; 36-46.
- 38-Huber D. (2000) "Leadership and Nursing Core Management" Philadelphia: W. B. Saunders Company: 292-309.
- 39-İrmek, M. K. (2004). "Lider Olmak". İstanbul: Beta Yayınları. 171-205.
- 40-Karabulut T. (2002) "Küreselleşen İşletmelerde Yapısal Değişim ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma". İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Hayri Ülgen).
- 41-Karacabe H. N., (1999)." Değişim ve Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Bir örnek İşletmede İncelenmesi". İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ç. Dikmen).
- 42-Karaer T. (1990)." Örgütlerce Değişime karşı Direnç". Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. (4):139-149.
- 43-Karaöz S. (2002) "Hemşirelik Öğrencilerinin Eğitimleri Sırasında Mesleğe İlişkin Algılarındaki Değişimin İncelenmesi" C.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi 6 (2): 10-18.

- 44- Kaya A. (2003)." Bilişim ve ilericim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri ve Yeni Yönetim Anlayışı". Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi. (495): 27-35.
- 45-Keçecicioğlu T. (2001)." Bir Değişimin Anatomisi ya da Değişimin Bir Parçası Olmak". Melisa Matbaacılık.
- 46-Kılınç T. (2001)." Değişimi Kim Yönetmeli?" Executive Excellence Dergisi. (49):21-22.
- 47-Koçel T. (2001). "İşletme Yöneticiliği". İstanbul: Beta Yayınları: 553-571.
- 48-Kotter J. P. (2007)." Değişimi Doğru Yönetin". Executive Excellence Dergisi. (118):15-16.
- 49-Kuokkanen L., Suominen T., Rankinen S., Kukkurainen M., Savikko N.,Doran Diane (2007). "Organizational Change and Work- Related Empowerment" . Journal of Nursing Management. (15)500-507.
- 50-Lawler E.E. (2003) "Değişimi Yönetmek". Executive Excellence Dergisi. (80): 12-14.
- 51-Lindholm M. , Sivberg B. , Uden G. (2000)." Leadership Styles Among Nurse Managers in Changing Organizations". Journal of Nursing Management. (8): 327-335.
- 52-Malkoçoğlu K. (1995) "Teknolojik Değişim ve Yeniliklerin Hastane Yönetimine Etkisi: Üniversite Hastanelerinde Klinik Bazında Teknolojik Değişim ve Yeniliklere Karşı Çalışanların Tepkileri Açısından Bir İnceleme" İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, (Danışman: Doç. Dr. Ayşe Can Baysal).
- 53-Mc Ardle G.E.H (1999). "Farklılıkları Yönetme Sanatı" İstanbul. Alfa Yayınları. 47-61-96.

54-Mellina E. (2003). ‘‘ Değişimi Yürütmenin Altı İlkesi’’ . Executive Excellence Dergisi. (80): 19-20.

55-Obrey Al.(2005). "Managing Change". Nursing Management. 11(10) 28-30.

56-Ordun G. (1998) ‘‘Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç’’ : Bankacılık Sektöründe Gerçekleştirilen Bir Araştırma’’. İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. İlhan Erdoğan).

57-Osmanlıoğlu S. (2007) ‘‘Örgütsel Kültür Tipleri ve Değişime Yönelik Reaksiyonlar Arasındaki ilişkiye Yönelik Bir Araştırma’’. İ. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Güven Ordun).

58-Özçelik, F. S. (2002). "Organizasyonel Değişim, Değişim Yönetimi, Organizasyonel Değişimin Aktörleri ve Sigorta Sektöründe Bir Uygulama". M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (Danışman : Doç. Dr. G Ataman).

59- Özdamar K. (2003). ‘‘SPSS ile Biyoistatistik’’. Eskişehir. Kaan Kitabevi.

60- Özmen S. E. (1999). "Örgüt İçi Değişim ve Değişim Karşısında Birey Davranışı" . M. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. İnci User).

61- Özkara B., Kurt M. (2004). "Bir Kurumsal Değişim Önerisi Olarak Kamu Yönetimi Reformlarına Yönetim Bilgisinin Nüfuzu: "Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı" Örneği". Yönetim Araştırmaları Dergisi. 4 (1):49-77.

62-Paksoy M. (2002). "Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi". İstanbul. Çantay Kitabevi. 10-18.

63--Porter T., O'Grady (2003). "Of Hubris and Hope: Transforming Nursing For a New Age". Nursing Economics. 21(2):59-64.

- 64-Rocchiccioli J. T., Tilbury M. S. (1998) "Clinical Leadership in Nursing". Philadelphia: W.B. Saunders Company. 179-194.
- 65-Rebecca A. Patronis J. (2007) "Nursing Leadership and Management". Philadelphia: Davis Company. 168-181.
- 66-Qubein N.R (2002) "Değişime Kucak Açın". Executive Excellence Dergisi (61): 3.
- 67-Sabuncuoğlu Z. (2000) "İnsan Kaynakları Yönetimi".Bursa. Ezgi Kitapevi Yayınları. 32-35
- 68-Savaş H. (1997). "Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi"; Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayım. (4): 145-16 .
- 69-Seçim H. (1991) "Hastane Yönetimi ve Organizasyonu". İstanbul: Küre Ajans: 22-28.
- 70-Shinn G. S. (2002) "Değişim Modelleri" Executive Excellence Dergisi. (61): 12.
- 71-Semirciöz F., Baran M., Karabulut E., Pekdemir I. (2002). "Değişim ve Yeni Yönetim Uygulamaları". Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi. 5(17):21-29.
- 72-Seren Ş. (2005). "Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". İ. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul. (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ü. Baykal).
- 73-Serinkan C. (2008)." Değişim İçinde Olan İşletme Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğe Yönelik Yaklaşımları" . Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. (1):35-51.
- 74-Şimşek Ş. ,Aydoğan E. (2003)."Örgütsel Değişim ve Geleceğin Örgütü" Standard Ekonomik ve Teknik Dergi. (499): 38-46.

75-Sullivan E. J. , Decker P. J. Jamerson P.A. (2001) ‘‘Effective Leadership and Management in Nursing’’. New Jersey. Prentice Hall. 248-260.

76-Swansburg R. C. (2002) ‘‘Introduction to Management and Leadership for Nurse Managers’’ Amerika: D.B. Hess Company. 269-292.

77-Tezer G. (1988). " Toplumsal ve Teknolojik Gelişmeler Karşısında Çalışanların İş Anlayışındaki Değişmeler". Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. (2):85-92.

78-Tomey M. A. (2000) ‘‘Nursing Management and Leadership’’ Amerika: by Mosby. 271-284.

79-Tomey M. A. (1996) ‘‘Nursing Management and Leadership’’ Amerika: Sans Company: 170-193.

80-Torcan E. (2001) ‘‘Küreselleşmenin Sağlık Üzerine Etkileri ve Sağlık İşletmelerinin Küreselleşme Süreci’’ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim Dergisi. (39): 29-43.

81- Tümer G. (2004)." Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İnsan Kaynakları Boyutu". I. U. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul. (Danışman: Doç. Dr. T. Akgeyik).

82-Tüz V. M. (2004). "Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı", İstanbul: Alfa/Akademi Kitabevi:5-112.

83-Tüz V. M. (2001)."Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı". İstanbul. Alfa Yayınları. 97-100.

84- Tüz V. M. (2004). "Kriz Yönetim". İstanbul. Alfa Yayınları. 34-48

- 85-Uçkun G., Latif H., Pelit E. (2004). "Yöneticilerin Örgütsel Değişimdeki Rolü". Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi. (505):86-91.
- 86- Uslu D. (2006). "Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş Görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği". Gazi Üniv. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara. (Danışman: Prof. Dr. D Tengilimoğlu).
- 87-Ülgen H. (1997) "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması". İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını. (3): 181-196.
- 88- Ülker S. (1995)." Hemşirelikte Etkinliğe Doğru Eylem". Ankara: Aydoğdu Ofset. 19-38.
- 89-Üstel İ. (2003)." Değişim Yönetimi Üzerine Çeşitlemeler". Eskişehir Ticaret Odası Dergisi. (8) :51-54.
- 90-Vardar A. (2001). "Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri". Kariyer Yayıncılık.
- 91- Warner T., McAndrew S. , King M. , Holland K. (2007)." Rhetorical Organizations of Defense in Primary Çare". Primary Health Çare Research& Development; (8): 183- 192.
- 92-Walinskas K. ((2002) " Başarılı Bir Değişimi Engelleyen Unsurlar". Executive Excellence Dergisi. (61): 21.
- 93-Watchel D. A. (2004). "Değişim ve Motivasyon". Executive Excellence Dergisi. (9);16.
- 94-Werner I. (1993)." Liderlik ve Yönetim". İstanbul: Rota Yayıncılık. 223-241.
- 95-Yalçın A. (2002)." Değişim Yönetimi". Ankara. Nobel Yayınları.

96-Yeniçeri Ö., Demirel Y. (2004)." Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi". Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi. (516):55-61.

97- Yeniçeri Ö. (2002). "Örgütsel Değişmenin Yönetimi". Ankara. Nobel Yayınları.

98- Yöney H. (2007)."Profesyonel Zeka". İstanbul: Remzi Kitabevi. 202-210.

Sayın Meslektaşlarımız,

Araştırma, ‘Hemşirelerin Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi’ amacı ile planlanmıştır. Araştırmada kullanacağımız veri toplama araçları iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerine, ikinci bölümde ise, hemşirelerin değişim yönetimi ile ilgili görüşlerine yönelik sorular yer almaktadır. Araştırmaya vereceğiniz değerli katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Sultan DAĞ

İ.Ü. İstanbul Tıp Fakültesi

Ort. Ve Trav. A.B.D. Servis Hemşiresi

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri

Enstitüsü

Hemşirelik A.B.D. Yüksek Lisans

Öğrencisi

Tez Danışmanı

Yard. Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

M.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi

Hemşirelik Bölümü Hemşirelikte

Yönetim A.B.D. Başkanı

10. EKLER

EK-1

1. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorular, tanıtıcı ve mesleki özelliklerinizi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Yanıtlar, seçenekleri işaretleme ve boşlukları doldurma şeklindedir. Soruları yanıtlarken ayıracağınız zaman ve katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

1-) Yaşınız.

.....

2-) Medeni durumunuz.

()1- Evli ()2- Bekar

3-) Eğitim durumunuz.

- () 1- Sağlık Meslek Lisesi
() 2- Önlisans
() 3- Lisans
() 4- Yüksek Lisans
() 5- Doktora

4-) Çalıştığınız bölüm.

.....Açıklayınız.

5-) Mesleki deneyiminiz

.....ay yıl

6-) Hastanedeki görev süreniz.

.....ay yıl

7-) Çalışma statünüz.

()1- 657 ()2- Sözleşmeli

8-) Yönetici hemşire iseniz yönetici olarak çalışma deneyiminiz.

.....ay yıl

9-) Pozisyonunuz.

- 1- Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
- 2- Hemşirelik Hizmetleri Müdürü Yardımcısı
- 3- Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu
- 4- Sorumlu Hemşire
- 5- Servis Hemşiresi
- 6- Eğitim Hemşiresi
- 7- Enfeksiyon Kontrol Komitesi Hemşiresi
- 8- Diğer.....Açıklayınız.

10-) Yeniliklere açık mısınız?

- 1- Evet
- 2- Hayır
- 3- Kısmen

11-) Değişim yönetimi ile ilgili bir çalışma programına katıldınız mı?

- 1- Evet
- 2- Hayır

12-) Değişim yönetimi ile ilgili bir eğitim programına katıldınız mı?

- 1- Evet
- 2- Hayır

EK-2

2. BÖLÜM

Bu bölümde “ Değişim Yönetimi” konusundaki görüşlerinizi belirlemek amacıyla hazırlanmış sorulara yer verilmiştir. Yanıtlar seçenekleri işaretleme şeklindedir.

1-) Değişim yapılmasındaki amaçlar nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Etkinliği arttırmak
- 2- Verimliliği arttırmak
- 3- Motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak
- 4- Geleceğe hazır olmak
- 5- İletişimi geliştirmek
- 6- Yetki sağlamak
- 7- Sinerji yaratmak

2-) Değişim nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Teknolojideki yenilikler
- 2- Hukuki zorunluluklar (yasalar, yönetmelikler)
- 3- Ekonomik nedenler
- 4- Yeni hizmet yönetmelik uygulamaları
- 5- Avrupa birliğine hazırlık
- 6- Uluslar arası hastanelerin standartlarına uyma gereksinimi
- 7- Alternatif çalışma yöntemleri

3-) Hastanenizde yapılan değişiklikler nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Çalışma yönteminde değişiklik
- 2- Çalışanlarda değişim
- 3- Teknolojik değişim
- 4- Örgütsel organizasyonda değişim
- 5- Görev tanımlarında değişim
- 6- Kurum politikalarında değişim
- 7- Performans değerleme sistemlerinde değişim
- 8- Kariyer planlama çalışmalarını ile ilgili değişim

4-) Hastanenizde değişim uygulamaları nasıl gerçekleştirilmektedir?

- 1- Birden bire çok kısa süreli uygulanır
- 2- Kısa süreli olarak değişim uygulanır
- 3- Aşama aşama uygulanır
- 4- Çalışanların düşünceleri alınarak işbirliği içinde uygulanır

5-) Hastanenizde yapılan değişmeler gereklimiydi?

- 1- Evet
- 2- Hayır

6-) Değişimin gerçekleştirilmesini istememe nedenleriniz nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Değişiklik yapılmadan önce gerekli alt yapının oluşturulmaması
- 2- İçinde bulunduğunuz grubun değişikliği istemeyişi
- 3- Yeterli ekip çalışmasının olmayışı
- 4- Yapılan değişikliğin iş yükünü arttırması
- 5- Teknik bilgi yetersizliği
- 6- Değişiklik sonrası iş koşullarının değiştirilmesi korkusu
- 7- Amacını uygun olmayışı

7-) Hastanenizde değişim kararı hangi durumlarda alınmaktadır?

- 1- Kriz durumlarında
- 2- Çatışma çıkması durumunda
- 3- Teknolojik gelişmeler karşısında
- 4- Yöntem değişikliklerinde

8-) Değişim kararını kimler vermektedir?

- 1- Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
- 2- Bölüm yöneticileri
- 3- Hemşirelik hizmetleri sorumluları
- 4- Hemşireler
- 5- DiğerAçıklayınız

9-) Değişim ile ilgili konuları çalışanlara kimler açıklamaktadır?

- 1- Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
- 2- Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu
- 3- Çalışanların kendilerinin öğrenmesi
- 4- Diğer.....Açıklayınız

10-) Değişime başlamadan önce yapılacak değişim ile ilgili bilgilendiriliyor musunuz?

- 1- Evet
- 2- Hayır

11-) Değişim ile ilgili ilke, yöntem ve süreçleri nasıl öğrenirsiniz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Sözlü
- 2- Yazılı
- 3- Toplantılar aracılığıyla
- 4- Hizmet içi eğitim yoluyla
- 5- İlanlarla

12-) Kurumunuzda değişim yapıldığında sorunlar yaşanmakta mıdır?

- 1- Evet
- 2- Hayır

13-) Cevabınız evet ise değişime karşı yaşanan sorunlar nelerdir?

- 1- Aktif bir biçimde değişime karşı koyma
- 2- İş yavaşlatma
- 3- Rapor alma
- 4- Her türlü iletişimi kesme

14-) Değişim sürecinde üst yöneticiniz ile iletişimde bulunabiliyor musunuz?

- 1- Evet
- 2- Hayır

15-) Hastanenizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görevler nelerdir?

- 1- Değişmenin planlanması
- 2- Değişmenin başlatılması
- 3- Değişmenin uygulanması
- 4- Değişmenin değerlendirilmesi
- 5- Verilen görevin yapılması

16-) Kurumların değişimi başlatması konusunda hangisi belirtilebilir?

- 1- Değişim aslında gerekli değildir, yöneticiler istediği için değişim yapılmaktadır.
- 2- Değişim ortama uymada hayati öneme sahiptir, kurumlar değişerek devam ederler, devam ederekte değişirler.
- 3- Değişim yapılmasa da olur.
- 4- Değişim çoğu zaman zararlıdır.

17-) Değişim sonrasında gelişen sorunları çözümlenmesinde hangi yöntemler kullanılmalıdır?

- 1- Eğitim programları düzenlenerek sürekli iletişime geçilir.
- 2- Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanır.
- 3- Değişimi desteklemeyenlere pazarlık yoluyla anlaşmaya varılır.
- 4- Baskı yoluyla değişim kabul ettirilir.

18-) Kurumunuz yeniliklere açık mıdır?

- 1- Evet
- 2- Hayır
- 3- Kısmen

19-) Hastanenizde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar yapılıyor mu?

- 1- Evet
- 2- Hayır
- 3- Çok az
- 4- Bilmiyorum

20-) Değişim sürecine başlamadan önce yapılması gereken hazırlıklar nelerdir?
(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Araştırma yapılıır
- 2- Değişimle görevlendirilen kişilerin görüşleri alınır
- 3- Değişimden etkileneceklerin görüşleri alınır
- 4- Değişim sürecine katılım sağlanır
- 5- Çeşitli ödüllendirmelerden faydalanılır
- 6- Değişimden etkilenecekler için eğitim programları düzenlenir

21-) Değişikliğe karşı direnme nedenleri nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Çalışanların yeni duruma uyum sağlayacak kapasitede olmamaları
- 2- Çalışanların işlerini kaybedecekleri korkusu
- 3- Çalışanların değişim konusunda bilgilendirilmemesi
- 4- Kurum yönetimine güven duyulmaması
- 5- Alışkanlıklardan vazgeçilememesi
- 6- Belirsizlik durumu

22-) Değişimde sorunların çözümü için neler yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Değişim öncesi durumun değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- 2- Değişimi gerçekleştirecek biçimde daha fazla yöntem, süreç ve ilkelerde değişime gitmek gerekir.
- 3- Değişimden etkilenenlerin görüşlerine başvurularak hareket edilmelidir.
- 4- Değişim gereksinimi, değişim planları ve değişimin sonuçları ile ilgili bilgi paylaşılmalıdır.
- 5- Değişim süreci ile ilgili bireylerin gereksinimleri tutumları inançları göz önünde bulundurulmalıdır.

23-) Hastanenin yönetim biçimi aşağıdakilerden hangisine uymaktadır? (Bir seçenek işaretleyiniz)

1- Otokratik (emir veren, iş merkezli, astlarına güvenmez)

2- Yardımsever (astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler, ara sıra astın fikrini alır)

3- Katılımcı (astlar kendilerini yeteri kadar serbest hissederler, astların fikrini alır)

4- Demokratik (astlarına tam olarak güvenir, her zaman astlarının fikrini alır)

24-) Değişim liderinin göstereceği liderlik davranışı nasıl olmalıdır? (Bir seçenek işaretleyiniz)

1- İşbirlikçi liderlik

2- Yönlendirici liderlik

3- Zorlayıcı liderlik

4- Örgütsel liderlik

25-) Hastanenizde değişimler planlı ve kontrolü bir biçimde yapıyor mu?

1- Değişme planlı ve kontrollü olarak yapılır

2- Değişme planlı yapılmaz

26-) Kurumunuzda gerçekleştirilen değişiklikleri nasıl değerlendiriyorsunuz?

1- Olumlu

2- Olumsuz

27-) Cevabınız evet ise olumlu sonuçlanmasının nedenleri nedir?

- 1- Değişime liderlik eden kişilerin yeterli nitelik ve özelliklere sahip olması
- 2- Yapılan değişimlerin kurumun misyon ve vizyonuna uygun olması
- 3- Değişim sonucunda çalışanların gelişimleri için fırsatlar olması
- 4 –Değişimin getireceği yararların vurgulanması
- 5- Çalışanların fikir ve önerilerini desteklemesi

28-) Değişimde üst yönetimin başarılı olması için neler yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- İvedilik duygusu yaratmak için toplantılar yapmak
- 2- Çalışanlarla daha çok birlikte olmak
- 3- Teşvik ve motive etmek
- 4- Tüm çalışanları temsil eden bir rehber koalisyon oluşturmak
- 5- Çalışanlara değişim mesajını ve vizyonu tekrar tekrar vurgulamak
- 6- İlk davranış değişikliğinin bizzat tepe yönetim tarafında sergilendirilmesi
- 7- Değişime yönelik adımların sistematik olarak takibi ve kontrolü
- 8- Açık ve doğru iletişim kurmalı
- 9- Değişim hedeflerine ulaşıldığına ulaşıldığında kutlanması

29-) Değişimde liderlerin etkili olması için ne gibi özellikleri olması gerekmektedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- 1- Güvenilir olmalı
- 2- Enerjik olmalı
- 3- Deneyim açısından zengin olmalı
- 4- İnsanlara ve fikirlere açık olmalı
- 5- Değişim çabalarına olağan üstü enerji, beceri ve ilgi yatırımı yapmalı
- 6- Çalışanlarda motivasyon ve heyecan yaratmalı
- 7- Ekiplerine ve kuruma hizmet etmek için kendinden vazgeçen, karakteri zengin kişiliğe sahip olmalı
- 8- Misyon ve vizyon sahibi olmalı
- 9- Üstün çözümlene yeteneği bulunmalı

30-) Değişim yönetiminde kullanılacak teknikler nelerdir?

- 1- Bilişim sistemleri
- 2- Kalite kontrol sistemleri
- 3- Toplam kalite yönetimi
- 4- Esnek çalışma saatleri
- 5- İş rotasyonu
- 6- Grup çalışmalarına katılma
- 7- Kurum performansını diğer kurumlarla kıyaslama
- 8- İş zenginleştirme
- 9- Çalışanları güçlendirme

Teşekkür Ederiz.

EK-3



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



Sayı : B.30.2.İST.0.72.00.00/186
Konu :

853 07.01.09

HALIÇ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi: 24.11.2008 tarihli B.30.2.HAL.0.00.00.100/100-1300 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Sultan DAĞ'ın Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK'in danışmanlığında yürüttüğü "Hemşirelerin Değişim Yönetimi Algılama Durumlarının Belirlenmesi" konulu araştırma anketlerini Üniversitemiz Cerrahpaşa Tıp Fakültesinde yapmasının uygun görüldüğü hakkında, adıgeçen Fakülte Dekanlığından alınan 02.01.2008 tarihli 107 sayılı yazı ve ilişkilerinin fotokopisi ekte sunulmaktadır.

Bilgilerinize saygılarımla arz ve rica ederim.

Prof.Dr.Gülen ÖZALP ALAGÖZ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

→ SBSB md.ine.
R.

EK: Yazı örneği ve ilişkileri (3 sayfa)

Gelen Evrak
Tarih: 09.02.2009
Sayı: 17
Ek :

İ.Ü. Rektörlüğü Merkez Bina 34119 Beyazıt/İSTANBUL
Telefon: 0 (212) 440 00 46 Faks: 0 (212) 440 00 48
e-posta: oidb@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ:www.istanbul.edu.tr



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI



Sayı : 127
Konu : Sultan Dağ hak.

İstanbul 6 Ocak 2009

İstanbul Üniversitesi Rektörlüğü
(Personel Daire Başkanlığına)

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı öğretim üyesi Yard.Doç.Dr.Nefise Bahçecik'in danışmanlığında Yüksek Lisans öğrencisi SULTAN DAĞ'ın yürüteceği "Hemşirelerin Değişim Yönetimini Algılama Durumlarının Belirlenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tezi hakkında 18.11.2008 tarihinde toplanan Fakültemiz Etik Kurulunca müzakere edildiği ve etik açıdan uygun olduğu hakkında Etik Kurul Başkanlığından alınan 25.11.2008 tarihli ve 34276 sayılı yazı ve Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsünden alınan 21.10.2008 tarihli, 150 sayılı yazının bir fotokopisi ilişikte sunulmuş olup, Konu Dekanlığımızca da uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, durumun ilgili yere iletilmesi için gereğini arz ederim.

Eki:
2 yazı fotokopisi

Prof. Dr.Halil YANARDAĞ
Dekan

İst. Üni. Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı
Sayı: 136
Tarih: 06.01.09

Not: Yanıtlarda yazımızın gün sayısının belirtilmesi rica olunur.Tel(0212)4143000

S.F.



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.O.A1.00.00-167
KONU:

I.U.CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI
Sayı: 11884
Geldiği Tarih: 24 Ekim 2008

21.11.2008

TC
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI'NA

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Sultan DAĞ'ın Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Hemşirelerin Değişim Yönetimini Algılama Durumlarının Belirlenmesi" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağlık Bilimleri Enst. Müdür V.

T. Çalışlar

Ek(1):Anket Formu

Büyükdere Cad. No: 101 Mecidiyeköy – İstanbul
Tel: (0212) 275 20 20- 444 25 42
c-mail : info@halic.edu.tr İnternet: www.halic.edu.tr

*Gül Kurnaz
Hem. Arzın Müddet
[Signature]*



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI



№ : 34276
Konu :


İstanbul/...../.....
25 Kasım 2008

Dekanlık Makamına

İLGİ: 30.10.2008 tarihli, 31432 sayılı yazınıza:

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı öğretim üyesi Yard.Doç.Dr.NEFİSE BAHÇECİK'in danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencisi SULTAN DAĞ'ın yürüteceği "Hemşirelerin Değişim Yönetimini Algılama Durumlarının Belirlenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tezi hakkında ilgi yazınız ve ekleri 18 Kasım 2008 tarihinde toplanan Fakültemiz Etik Kurulunca müzakere edilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinizi saygılarımla arz ederim.

EKİ:
1 dosya


Prof. Dr. Mehmet YILDIRIM
Dekan Yardımcısı ve Etik
Kurul Başkanı

*Gecici işi
per. m ✓*

*Hemşirelik Müd.
PS*

Not: Yanıtlarda yazımın gün sayısını belirtilmesi rica olunur. Tel : (0212) 4143000

11. ÖZGEÇMİŞ

Ev: (212) 504 10 21, İş; (212) 414 20 00, Cep: (505) 537 93 37 E-mail: sultan_dag@mynet.com

Uyruğu : T.C
Doğum Yeri : Midyat
Doğum Tarihi : 16/10/1977
Medeni Durum : Bekar

EĞİTİM

1995 - 1999 : Dicle Üniversitesi Hemşirelik Y. O.
1991 - 1994 : Ziya Gökalp Lisesi
16.11.2002 : İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Ort. Ve
Trav. A.B. D. Servis Hemşiresi
09.2007 - 04.2008 İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Reanimasyon
Rotasyon Hemşire

EĞİTİM ve SEMİNERLER

- 1-5 Haziran 2008 Hemofili Dünya Kongresi (Katılımcı)
- 2007 İstanbul Üniversitesi İletişim Fak. İletişim Semineri (Katılımcı)
- 2004 İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fak. Kan ve Kan
Komponentleri Transfüzyonu Semineri (Katılımcı)

İngilizce: Orta seviyede