

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM ve DEĞİŞİM SÜRECİNİN İŞGÖRENLERCE
ALGILANMASI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI:
SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA EĞİTİM ve ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Dilek USLU

Tez Danışmanı
Prof.Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Ankara-2006

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Dilek Uslu' ya ait “**Örgütlerde Değişim Ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması**” adlı çalışma, jürimiz tarafından Büro Yönetimi Ana Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof.Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Üye: Doç.Dr. Mustafa KILIÇ

Üye: Yrd.Doç.Dr. Eriman TOPBAŞ

ÖZET

Çevre koşullarına bağlı olarak, değişim hızının arttığı günümüzde, faaliyette bulunan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek için örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel değişim, örgütlerin verimlilik ve etkinliği ve dolayısıyla yaşaması ve büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır.

Çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesinin öncelikli koşulları arasında yer almaktadır. Yöneticilerin gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda ve gerekse örgüt yapısı ve işgörenlerde gerçekleştirmeyi planladıkları bu değişimlerin karşısındaki en büyük engel, değişimden etkilenen işgörenlerin değişik yollarla değişime direnmeleridir. Değişime karşı gösterilen bu direnmeyi önlemede örgütler çeşitli yöntemler kullanarak başarıya ulaşabilmektedirler.

Hastaneler de örgütsel değişimin hızlı yaşandığı örgütler arasında yer almaktadır. Bu araştırmayla Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi bilgi işlem biriminde çalışan işgörenlerin değişimi algılama düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. 100 kişi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre değişimle ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Değişimi zorunlu kılan nedenler arasında ilk sırayı teknolojik yenilikler almaktadır. Yapılan değişimlere genellikle işgörenlerin direnme göstermediği tespit edilmiştir. Yapılacak değişimle ilgili işgörenleri bilgilendirme yöntemleri arasında ilk sırayı toplantılar almakta ve bilgilendirmenin ise genellikle ilk amirlerce gerçekleştirildiği görülmektedir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu değişimin uygulama aşamasında görev almaktadırlar. Gösterilen direnmenin ise alışkanlıklardan ve gerekli bilgiye sahip olmamadan kaynaklandığı söylenebilir. İşgörenler hastane yönetiminin şu ana kadar yapmış olduğu değişim çalışmalarının başarı oranını normal ve üstü olarak değerlendirmektedir. Son olarak etkili bir değişim için çalışanların göz ardı edilmeden değişimin her aşamasında yer almalarının sağlanması değişimin başarı oranını yükseltecektir. Elde edilen bu verilerden hareketle hastane yönetimine çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Nowadays changing speed has been increasing because of environmental conditions. In a changing world living organizations have to state appropriate strategies by considering environmental conditions and have to implement these strategies effectively in order to survive and to reach the maximum performance they hope. In other words organizational change is a part of organizational structure and it is the base of today's big and complex organizations. Organizational change can be planned, managed, inspected but can not be stopped anyway. Organizational change is compulsory and inevitable for productivity and efficiency and also to compete and to grow.

Adapting to environmental changes is one of the primary prerequisites of continuity of organizational system and achieving expected results. The biggest challenge against to these changes is the resistance of employees that occur in different ways. The organizations can be successful by using different strategies to prevent these resistances.

Hospitals are in an enormous group that we can see very fast organizational changings. In this research, we applied questionnaire to the workers of Ankara Training and Research Hospital to determine their perceive level against the organizational changings. A questionnaire has been applied to 100 people. According to data, meeting is the mostly used employee information method about the planned changes. This is generally implemented by the first lever supervisor. Most of the participants serve at the implementation stage. Among the reasons that necessitate the changes, technology takes the first place. Generally there is no resistance against these changes. However, resistance has occurred because of these habits and lack of the necessary information. The success level of the changes that has been made by the hospital management has been thought as normal and over by the employees. Finally, the participation of the employees at all stages will help to increase the level of success. Considering these data, suggestions have been made for the hospital management.

ÖZET

Çevre koşullarına bağlı olarak, değişim hızının arttığı günümüzde, faaliyette bulunan işletmeler, yaşamlarını sürdürebilmek, arzuladıkları performansa ulaşabilmek için örgütsel değişime ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütsel değişim, örgütlerin verimlilik ve etkinliği ve dolayısıyla yaşaması ve büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır.

Çevre koşullarında meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmek, örgüt sisteminin devamlılığı ve beklenen sonuçların gerçekleşmesinin öncelikli koşulları arasında yer almaktadır. Yöneticilerin gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda ve gerekse örgüt yapısı ve işgörenlerde gerçekleştirmeyi planladıkları bu değişimlerin karşısındaki en büyük engel, değişimden etkilenecek işgörenlerin değişik yollarla değişime direnmeleridir. Değişime karşı gösterilen bu direnmeyi önlemede örgütler çeşitli yöntemler kullanarak başarıya ulaşabilmektedirler.

Hastaneler de örgütsel değişimin hızlı yaşandığı örgütler arasında yer almaktadır. Bu araştırmayla Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi bilgi işlem biriminde çalışan işgörenlerin değişimi algılama düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. 100 kişi üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen verilere göre değişimle ilgili şu sonuçlara ulaşılmıştır. Değişimi zorunlu kılan nedenler arasında ilk sırayı teknolojik yenilikler almaktadır. Yapılan değişimlere genellikle işgörenlerin direnme göstermediği tespit edilmiştir. Yapılacak değişimle ilgili işgörenleri bilgilendirme yöntemleri arasında ilk sırayı toplantılar almakta ve bilgilendirmenin ise genellikle ilk amirlerce gerçekleştirildiği görülmektedir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu değişimin uygulama aşamasında görev almaktadırlar. Gösterilen direnmenin ise alışkanlıklardan ve gerekli bilgiye sahip olmamadan kaynaklandığı söylenebilir. İşgörenler hastane yönetiminin şu ana kadar yapmış olduğu değişim çalışmalarının başarı oranını normal ve üstü olarak değerlendirmektedir. Son olarak etkili bir değişim için çalışanların göz ardı edilmeden değişimin her aşamasında yer almalarının sağlanması değişimin başarı oranını yükseltecektir. Elde edilen bu verilerden hareketle hastane yönetimine çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

ABSTRACT

Nowadays changing speed has been increasing because of environmental conditions. In a changing world living organizations have to state appropriate strategies by considering environmental conditions and have to implement these strategies effectively in order to survive and to reach the maximum performance they hope. In other words organizational change is a part of organizational structure and it is the base of today's big and complex organizations. Organizational change can be planned, managed, inspected but can not be stopped anyway. Organizational change is compulsory and inevitable for productivity and efficiency and also to compete and to grow.

Adapting to environmental changes is one of the primary prerequisites of continuity of organizational system and achieving expected results. The biggest challenge against to these changes is the resistance of employees that occur in different ways. The organizations can be successful by using different strategies to prevent these resistances.

Hospitals are in an enormous group that we can see very fast organizational changings. In this research, we applied questionnaire to the workers of Ankara Training and Research Hospital to determine their perceive level against the organizational changings. A questionnaire has been applied to 100 people. According to data, meeting is the mostly used employee information method about the planned changes. This is generally implemented by the first lever supervisor. Most of the participants serve at the implementation stage. Among the reasons that necessitate the changes, technology takes the first place. Generally there is no resistance against these changes. However, resistance has occurred because of these habits and lack of the necessary information. The success level of the changes that has been made by the hospital management has been thought as normal and over by the employees. Finally, the participation of the employees at all stages will help to increase the level of success. Considering these data, suggestions have been made for the hospital management.

ÖNSÖZ

İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği ihtiyacı duymuşlar ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşayışın olamayacağı artık anlaşılmıştır.

Hızla değişen bir bilgi ve teknoloji çağında olmamız, toplumu ve dolayısıyla örgütleri değişime zorlamaktadır. Bu nedenle örgütler kendilerini sürekli olarak değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Örgütlerde ortaya çıkan bu değişimler, günümüz örgütlerinin mevcut sorunlarının çözümünü kolaylaştırırken, yeni sorularla da karşı karşıya kalmaları sonucunu doğurmaktadır. Söz konusu olan; ister üretimde bir artış, ister yeni bir teknolojiye uyarlanma ya da yeni bir çalışma yöntemi olsun, genellikle değişiklikten etkilenen işgören ve yöneticilerin değişime karşı direndikleri ya da kabule zorlandıkları takdirde, onu sabote ettikleri görülmüştür. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel değişimin başarı ile gerçekleştirilmesi konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmalarını gerektirmektedir.

Bu çalışma, örgütsel değişim sürecini ve örgütsel değişim sürecinin işgörenlerce algılanma düzeyini tespit edebilmek amacıyla hazırlanmıştır. Uygulama kısmında Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi işgörenlerinin görüşleri alınarak sonuçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda; araştırmanın her aşamasından görüş, tavsiye, eleştiri ve katkılarından istifade etmeye çalıştığım sayın hocam Prof.Dr. Dilaver Tengilimoğlu'na teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca tezimin anket çalışmasında veri toplamamda yardımcı olan S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi işgörenlerinden Gülay Çakıroğlu'na ve araştırmam süresince büyük destek ve özverilerinden dolayı eşim Cengiz Uslu'ya ve arkadaşım Ömür Yadıkar'a da teşekkür ederim.

Dilek Uslu, 2007

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE NEDENLERİ

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ	3
1.1.1. Genel Olarak Değişim Kavramı	3
1.1.2. Örgütsel Değişimin Tanımı	4
1.1.3. Örgütsel Değişimin Amacı	6
1.1.4. Örgütsel Değişimin Önemi	7
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ	8
1.2.1 Örgütsel Değişimin Dış Nedenleri	9
1.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	9
1.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	10
1.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	12
1.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	13
1.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	13
1.2.2. Örgütsel Değişimin İç Nedenleri	15
1.2.2.1 Büyüme	16
1.2.2.2. Şirket Evlilikleri	16
1.2.2.3. Gerileme	17
1.2.2.4. Tepe Yöneticilerin Değişmesi	17
1.2.2.5. Örgüte Bağlı Eksiklikler	17

II. BÖLÜM

DEĞİŞİMİN NEDEN OLDUĞU SORUNLAR VE YÖNETİMİ

2.1. DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLERDE NEDEN OLDUĞU SORUNLAR	19
2.1.1. Değişmeye Karşı Direnme	19

2.1.2. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri	21
2.1.2.1. Ekonomik Nedenler	22
2.1.2.2. Kişisel Nedenler	22
2.1.2.3. Toplumsal Nedenler.....	24
2.1.2.4. Teknik Nedenler	25
2.1.3. Değişimin Örgütlerde Neden Olduğu Sorunlar	27
2.1.4. Değişikliğe Karşı Oluşabilecek Tepkiler.....	28
2.2. DEĞİŞİME DİRENMENİN ÖNLENMESİ.....	30
2.2.1. Eğitim ve Haberleşme	31
2.2.2. Katılım	32
2.2.3. Destekleme.....	35
2.2.4. Pazarlık ve Anlaşma	36
2.2.5. Taviz Verme.....	36
2.2.6. Tehdit ve Baskı	37
2.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE STRATEJİLER VE SÜREÇLER	38
2.3.1. Değişim Yönetiminde Stratejiler.....	38
2.3.1.1. Evrimsel Strateji	39
2.3.1.2. Devrimsel Strateji	39
2.3.1.3. Ayrı Birim Stratejisi	40
2.3.2. Değişim Yönetiminde Süreçler.....	41
2.3.3. Değişimin Önündeki Engeller.....	42

III. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM ve DEĞİŞİM SÜRECİNİN İŞGÖRENLERCE ALGILANMASI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

3.1. HASTANELERDEKİ TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLER VE SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ..	44
3.1.1. Elektronik Ortamda Verilere Ulaşma.....	44
3.1.2. ICD-10 AM Kullanımı	45
3.2. PROBLEM DURUMU	46
3.2.1. Araştırmanın Önemi	49
3.2.2. Sayıtlılar.....	49
3.2.3. Sınırlılıklar	49
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	50

3.3.1. Evren ve Örneklem.....	50
3.3.2. Veri Toplama Aracı.....	51
3.3.3. Verilerin Analizi.....	51
3.3.4. Güvenirlilik Analizi	51
3.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER.....	52
3.4.1. Bulgular	52
3.4.1.1. Sosyo-Demografik Bulgular	52
3.4.1.2. Örgütsel Değişime İlişkin Bulgular	54
3.5. SONUÇLAR.....	86
3.6. ÖNERİLER.....	87
KAYNAKÇA	91
EKLER.....	95

KISALTMALAR LİSTESİ

DRG	: Diagnosis Related Groups
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
e-Avrupa+	: Elektronik Avrupa 2. versiyon
e-Sağlık	: Elektronik Sağlık
ICD 10 AM	: International Classification of Diseases and Related Health Problems, Tenth Revision, Australian Modification
S.B.	: Sağlık Bakanlığı
SPSS-X	: Statistical Package for Social Science

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu	29
Tablo 2: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler	31
Tablo 3: Değişiklik Uygulamalarında Yönetim ve Çalışanların Aktif-Pasif Katılımı	34
Tablo 4: Değişim Stratejileri	38
Tablo 5: Sosyo-Demografik Bulgulara Göre İşgörenlerin Dağılımları	53
Tablo 6: Değişime Başlanmadan Önce Yapılacak Değişimle İlgili İşgörenlerin Bilgilendirilme Durumlarını Gösteren Dağılım	55
Tablo 7: İşgörenlerin Yapılacak Değişimle İlgili Bilgilendirilme Yöntemlerine Göre Dağılımları	56
Tablo 8: Değişimle İlgili Bilgilendirmeyi Yapan Birim veya Kişilere Ait Dağılım ..	56
Tablo 9: Değişim Gerçekleştirilirken Ankete Katılanlara Düşen Görev Dağılımları ..	57
Tablo 10: Değişimin Planlı ve Kontrollü Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Olarak Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı	58
Tablo 11: Hastanede Yapılan Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplerin Dağılımı	59
Tablo 12: Hastanelerde Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına İlişkin Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı	59
Tablo 13: Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nedenlerine Göre Dağılımı	60
Tablo 14: İşgörenlerin Hastanelerde Değişimi Yöneten Kişilerin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	61
Tablo 15: İşgörenlerin Değişim Faaliyeti Yapılmadan Önce Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapılıp Yapılmadığı Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	62
Tablo 16: Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı	62
Tablo 17: Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personeli ile Sürekli İletişimde Bulunma Düzeylerine Göre Dağılımı	63

Tablo 18: İşgörenlere Göre Hastanenin Teknolojik Yenilikler Açısından Şuana Kadar Yaptığı Uygulamaların Başarı Oranlarına Göre Dağılımı	64
Tablo 19: İşgörenlerin Pozisyonları ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması	65
Tablo 20: İşgörenlerin Statüleri ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması	66
Tablo 21: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması	67
Tablo 22: İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişimle İlgili Konuların Açıklayıcılarına Göre Karşılaştırılması.....	68
Tablo 23: İşgörenlerin Pozisyonları ile Değişimle İlgili Konular Hakkında Bilgi Veren Kişilerin Karşılaştırılması.....	69
Tablo 24: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişimle İlgili Konular Hakkında Bilgi Veren Kişilerin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 25: İşgörenlerin Çalışma Statülerine Göre Değişimde Yer Aldıkları Görev Dağılımının Karşılaştırılması	71
Tablo 26: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Değişimde Yer Aldıkları Görev Dağılımının Karşılaştırılması	72
Tablo 27: İşgörenlerin Hastanedeki Görev Süresi ile Değişimin Planlı Yapılıp Yapılmadığına Verilen Cevap Düzeyine Göre Karşılaştırılması	73
Tablo 28: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanedeki Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplere Verilen Cevapların Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	74
Tablo 29: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanedeki Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplere Verilen Cevapların Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	76
Tablo 30: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına Ait Verilen Cevapların Oranına Göre Karşılaştırılması	72
Tablo 31: İşgörenlerin Statüleri ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Dirence Verilen Cevapların Karşılaştırılması.....	73
Tablo 32: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığının Karşılaştırılması	74
Tablo 33: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanıma Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması.....	75

Tablo 34: İşgörenlerin Statülerine Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanım Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması	76
Tablo 35: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanım Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması	77
Tablo 36: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanenin Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapıp Yapmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması	78
Tablo 37: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanenin Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapıp Yapmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması	79
Tablo 38: İşgörenlerin Pozisyonları ile Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personelle Sürekli İletişimde Bulunup Bulunmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması.....	81
Tablo 39: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personelle Sürekli İletişimde Bulunup Bulunmama Durumlarına Ait Dağılımın Karşılaştırılması	82
Tablo 40: İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması	83
Tablo 41: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması.....	84
Tablo 42: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması	85

GİRİŞ

Yaşadığımız dünya her gün yüzlerce değişikliğin meydana geldiği, son derece dinamik bir ortamdır. Bilim, teknoloji ve yönetim yaklaşımlarındaki değişiklikler neticesinde, sosyal çevre içerisinde yaşamını sürdüren bir varlık olarak örgütler kendi iç ve dış çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama çabalarını arttırmışlardır. Hastaneler de bu değişimden en çok etkilenen örgütlerin başında yer almaktadır. İster küresel rekabete açık olan büyük bir hastane olsun, ister yerel bazda hizmet veren küçük bir hastane olsun, az ya da çok mutlaka değişim sürecini yaşamaktadır.

Hastaneler teknolojik değişikliklerin hızlı yaşandığı önemli sektörlerden birisidir. Bu teknolojik gelişmelerle birlikte kağıt ve elektronik ortamda toplanan sağlıkla ilgili verilerin kalitesinin gözden geçirilmesi, gerekli düzenlemelerin yapılması ve verilerin bilgiye dönüştürülmesi süreçleri önem kazanmıştır. Bu düzenlemeler arasında sağlık bilgi sistemleri ve istatistik uygulamalarında, hastalıkların standart terimlerle tanımlanması gereği vardır. Bunun için yaygın kullanılan sistemlerden biri de ICD-10 Hastalıkların Uluslararası Sınıflandırması (International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems, 10th Revision) dır. Bu sistemin önümüzdeki yıllarda Türkiye’de ki hastanelerde uygulanacak olması hastaneler için değişimi zorunlu kılmaktadır.

Araştırmanın kapsamını bu uygulamayı hayata geçirmeye çalışan hastanelerden biri olan Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi oluşturmaktadır. Bu çalışmada hastanenin değişim sürecine hazır olup olmadığı, gerçekleştirilen bu değişimin personel üzerindeki etkileri, değişime karşı direnme olup olmadığı, hastanenin direnmeyle karşılaşması durumunda ise hangi yöntemleri başvurduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel değişimle ilgili temel kavramlar üzerinde durulmuş olup, ayrıca, örgütsel değişim ve nedenleri ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde örgütsel değişimin neden olduğu sorunlar ele alınarak, bu sorunları önlemede kullanılabilecek yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm araştırmanın uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Bu bölümde ise “hastanelerde teknolojik değişimin personel tarafından algılanması” konulu bir araştırma yapılmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntem ve uygulaması ele alınmıştır. Araştırma, S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde anket tekniğiyle yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

I. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE NEDENLERİ

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, AMACI VE ÖNEMİ

Bu bölümde örgütsel değişim konusunda öncelikle bu kavramın ne anlam ifade ettiğine, örgütlerin hangi amaçlarla değişime gerek duyduğuna ve örgütler için önemine değinilmiştir.

1.1.1. Genel Olarak Değişim Kavramı

Değişim konusunda literatürde birçok farklı tanım bulunmaktadır. Bunlardan en kısa ve yalın olanı Koçel tarafından yapılan değişim tanımıdır. Koçel (1998:316) değişimi: “Herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmek” olarak ifade etmektedir.

Genel anlamda ise değişim, planlı ve plansız bir biçimde bir sistemin (organizma, kişi ya da örgüt), bir süreç veya bir ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1982: 29).

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. **Yenilik** de bir değişimdir. Ancak her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce bu nitelikte değişim olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir. **Değişim** ise yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur (Dülger, 2003: 3-4).

Ira Chaleff (2001: 3) değişimin derecesini üçe ayırmaktadır. Bunlar:

✓ **Kökten değişim**, bir sistemin güç yapısını tümünden devirir ve ancak çok ender, devrim niteliği taşıyan durumlarda uygundur: Örneğin Sovyetler Birliği’nin dağılması ya da internetin büyük bir hızla sahneye çıkması gibi.

✓ **Büyük ölçekli, atılımcı değişim**, pazarında lider olan ya da pazarında lider olmayı hedefleyen şirketlerin yaptığı değişim türüdür. Geniş kapsamlı, aile dostu sigorta poliçeleri ya da hava yastıkları gibi yeniliklerin bunlar henüz yaygınlaşmadan ya da yasalarla zorunlu hale getirilmeden önce kullanıma sunulması gibi cesur adımları içerir.

✓ **Adım adım giden, tutucu değişimler** ise, kendi içinde birtakım değişiklikler yapmayı isteyen her şirkette ya da toplumda söz konusu olabilir. Bunlara örnek olarak sigara içilmesine binanın ancak belli yerlerinde izin verilmesini sayabiliriz. Bu tür değişiklikler fazlaca bir risk doğurmadan yaşamın iyileştirilmesine yardımcı olur.

Değişimin derecesi ne olursa olsun insanlar doğaya ayak uydurmak, bulundukları ortamların ilkelerine, değer yargılarına ters düşmemek için değişim yoluna gitmektedirler. Bu değişim uygulanırken de, bazen istenmeyen eylemleri gerçekleştirmekten ya da durumlara düşmekten de korkulur, çekinilir. Hatta kimi zaman değişime direnç gösterilir, kabullenmek istenmeyebilir (Bayraktar, 2003: 40). Bu nedenle değişim sancılı bir oluşum süreci olarak ciddiye alınmalıdır.

1.1.2. Örgütsel Değişimin Tanımı

İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği yapmaya ihtiyaç duymuşlar ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Doğumdan ölüme kadar insanlar örgütlerle iç içedirler (Tabancalı, 2000: 313).

Yaşamın bir parçası haline gelen değişim, örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Ne pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne ürün yaşam süreleri, ne teknolojik değişimin hızı, ne de rekabet türü. Bununla beraber değişimin kendisi yapısı da değişmiş, sürekli ve zorlayıcı hale gelmiştir (Erdil, 2004: 3).

Örgütlerin içinde bulunduğu bu ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdürecekt olan örgütlerin, yapısını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmesi gerekmektedir. Yapılan bütün bu çabalar örgütsel değişim olarak adlandırılır (Kuvan, 2001: 8).

Bensghir (2001: 21), örgütsel değişimi “örgüt geliştirme” kavramıyla açıklamakta ve bu konuda şunları ifade etmektedir: Örgütsel bağlamda değişimi anlamak, değişimi yakalamak, değişimi yönetmek ve yönlendirmek için “örgüt geliştirme” bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt geliştirme, karar almayı etkili kılmayı, örgüt içi iletişimi gerçekleştirmeyi, bireylerin motivasyon ve tatmin düzeylerini yükseltmeyi, örgütsel faaliyetlerin her aşamasında katılımı sağlamayı ve bu şekilde verimli, etkili, sürekli öğrenen bir örgüt yaratmayı amaçlar. Örgüt geliştirme, bir anlamda, örgütsel değişim demektir.

Örgütsel değişimin özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Özkan, 2002: 36):

- ✓ Konusu örgütsel yapı, teknoloji ve insan olması sebebiyle örgütsel değişim karmaşık bir özellik taşımaktadır.
- ✓ Örgütün içinden veya çevresinden gelen birtakım güçlerin etkisiyle meydana gelen örgütsel değişim, bir defada olup biten bir olay olmayıp, örgütlerin hayatı boyunca süren fakat hep aynı kararlılığı göstermeyen bir olaydır.
- ✓ Örgütsel değişim, niteliği itibariyle yöneticileri faaliyetlerinde çelişki içerisinde bırakabilmektedir. Bunun sebebi var olan ilişkiler düzenini bozmadan değişim sağlama imkanı bulamayan yöneticinin bu yöndeki davranışının, örgütte kararlı bir durumu koruma yönündeki davranışı ile çatışma göstermesidir.
- ✓ Örgütsel değişim, sosyoloji, psikoloji, psikiyatri, işletme yönetimi gibi davranış bilimleri ile endüstriyel elektronik, bilgisayar gibi teknik bilimlerin bir çok alt bilgilerinden elde edilen ilkelerin çalışma hayatına uyarlanması, yönetim ve örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde kendilerinden yararlanılmasını sağlayan bir programdır.

Önemli olan bu hızlı değişim ve dönüşüme karşı çıkmak, engellemeye çalışmak değil, bu tür değişimi iyi anlamak, doğru yorumlamak, değişimin getirdiği fırsat ve imkanlardan yararlanmak ve değişime entegre olmaya çalışmaktır (Kaya, 2003: 27). Hatta proaktif bir yaklaşım sergileyerek değişimi beklemek yerine değişime öncü olmak gerekir. Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2003: 691).

1.1.3. Örgütsel Değişimin Amacı

Örgütsel değişim ihtiyacı, bazen kurumun kendi iç bünyesinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi, bazen ve çoğunlukla da, dış çevredeki değişimlere ayak uydurma ya da dış çevrenin kurallarına uyum sağlamak amacıyla da yapılabilir. Bir başka ifadeyle, piyasada oyun oynayan aktörlerin (işletmeler), bu oyunu kurallarına göre oynayabilme isteği ya da ihtiyacı da denilebilir. Aksi takdirde, oyun dışı kalabilir ya da hep ebe olabilirler (Bayraktar, 2003: 40).

Çevrede meydana gelen bu farklılık ve yenilikler işletmeler için fırsatlar ürettiği kadar, tehlikeler de ihtiva ederler. Bir örgüt olarak işletmeler, çevrelerin sosyal, ekonomik ve politik dokularında meydana gelen fırsat ve tehlikelerden hem yararlanmak hem de korunmak zorundadırlar. Faaliyetlerini durdurmak ve varlığına son vermek istemeyen her örgütün çevresinde meydana gelen değişimle barışık olması gerekmektedir. Örgüt bakımından değişim iki ucu keskin bıçak gibi görülmelidir. Her şeyi yeniden başlatabildiği gibi sona erdirebilmektedir de (Yeniçeri, 2002; 6).

Kuvan'a göre örgütsel değişimin amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, işgörenlerin elde edecekleri tatmin düzeyini yükselterek, aynı zamanda gelişmelerine olanak verecek bir yapı kurmaktır (Kuvan, 2001: 11-12). Sabuncu ve Tüz (1995: 165), değişimin amaçlarını dört başlık altında incelemişlerdir:

1) Etkinliği Arttırmak: Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. İşletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanmaktadır.

2) Verimliliği Arttırmak: Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Organizasyonun iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.

3) Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak: İnsanlar tek düze çalışmaktan sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu gidiş insanları sıkabilir. Değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır.

4) Diğer Amaçlar: Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

1.1.4. Örgütsel Değişimin Önemi

Artık organizasyonlarda değişimin gerekliliğinden çok, organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, sürekli değişimin nasıl sağlanabileceği, organizasyonların kendilerini nasıl öğrenen organizasyon haline getirebilecekleri tartışılmaktadır. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Yani bilinen ifadesi ile artık organizasyonlarda değişmeyen tek şey değişim olmuştur (Koçel, 1998: 476).

Çoğu kuruluşlar, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet gösterebilmek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluştaki görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer, dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikeler baş gösterebilir (Eren, 1998: 168).

Değişim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olarak, örgütlerin yaşam döngülerinin sürekliliğini sağlamakta ve bu yönüyle yönetsel karar ve politikaların odak noktasını oluşturmaktadır. Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişme ve gelişmeler karşısında örgütün hayatta kalabilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı uyanık olmalı, değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar (Dülger, 2003:10).

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Uygulamada bir örgüt sürekli değişir ve gelişir, hiçbir zaman statik kalmaz. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereğine uygun duruma getirilmelidir. Bu değişim ile geçerli koşullara uyabilecek en uygun yapı kurulmalıdır. İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri ancak içinde bulundukları doğal, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik çevreye uymaları ile söz konusudur (Çilesiz, 1997: 8).

Değişimi oluşturan nedenlerle, bunun sonuçları arasındaki ilişkiler tam olarak bilinmemektedir. “Sebebe” gibi gözüken kimi faktörler, “sonuç” haline dönüşürken, tersi de görülebilmektedir (Kavrakoğlu, 1998: 42). Bu husus göz önünde bulundurularak örgütsel değişimin nedenleri hem örgütsel unsurlarda hem de çevresel unsurlarda meydana gelen değişimler olarak nitelendirilebilir. Örgütsel değişimin nedenlerini dış ve iç nedenler olmak üzere iki grupta toplayabiliriz.

1.2.1. Örgütsel Değişimin Dış Nedenleri

Örgütsel değişmeyi dış etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlar, değişmeyi, örgüt-çevre ilişkisi yönünden ele almaktadırlar. Örgüt, çevresi ve üst sistemleri ile ilişki ve etkileşim içinde olmak zorundadır. Varlığını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Başka bir anlatımla; örgütün dahil olduğu çevrenin öğelerinde, parçalarında ve bunların etkileşim biçimlerinde meydana gelen herhangi bir değişmeye örgütün uyum sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle; dış etkenlerdeki değişmeler sonucu örgütte meydana gelen değişmeler, örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir (Tabancalı, 2000: 320). Örgütsel değişmeye yol açan dış nedenleri şöyle sıralayabiliriz:

- a) Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- b) Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- c) Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- d) Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- e) Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,

1.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Örgütsel değişimin dış sebepleri denilince ilk akla gelen tabiat şartlarında oluşan değişmelerdir. Doğadaki maddeleri hammadde olarak kullanan örgütler için hammadde miktarı, kalite ve şeklinde meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik örgütün değişimine sebep olmaktadır. Aynı zamanda üretim veya ulaşımda kullanılan doğal kaynaklarda da olan bir değişim, örgütün işleyişini bozmaktadır. İklim ve bitki örtüsündeki değişiklikler de, aynı şekilde örgütün yaşayışını doğrudan etkilemektedir. Doğal kaynaklarda ve tabiat şartlarında oluşabilecek olaylara örnek verilecek olursa; sel, deprem, hava sıcaklıklarındaki azalma ve artışlar, doğal kaynaklarda azalma ve özelliğini kaybetme, hava şartlarının ulaşımı engelleyecek düzeye ulaşması başlıca örnekleridir (Kuvan, 2001: 18-19).

Örgütlerin doğal çevreye zarar vermeden faaliyette bulunması örgütlerin en önemli görevleri arasındadır. Örneğin, sağlık kuruluşlarının tıbbi atıkların saklanması ve yok edilmesi hususunda dikkat etmesi gerekmektedir. Gittikçe bilinçlenen müşteriler/hastalar artık hastane seçiminde de tercihlerini ortaya koyabilmektedirler. Bu açıdan bu konuya gereken dikkatin gösterilmesi yapılacak değişimlerle çevreye uyumun sağlanmasını kolaylaştacaktır.

Örgütler, doğal koşulların olumlu etkilerinden yararlanmak ve olumsuz etkilerinden sakınmak için gereken önlemleri almak durumundadırlar. Bu önlemleri, “pasif uyma” ve “aktif uyma” önlemleri olarak iki gruba ayırabiliriz. Pasif önlemler, işletmeyi, doğal koşulların olumsuz etkilerinden koruma ve olumlu etkilerinden yararlandırma yönündeki önlemlerdir. Aktif önlemler ise, doğal koşulları değiştirme yoluyla etki yaratanlardır. Toprağın verimini arttırmak için, sulama, gübreleme gibi çabalar aktif önlemlere örnek gösterilebilir. İşletmelerin teknolojik gelişmelerden yararlanarak doğal koşullarla mücadele etmek ve onları değiştirmek gibi faaliyette bulunmaları, değişen doğal çevreye aktif uyumdur (Dönder, 1996: 35).

1.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Toplumsal koşullar, insan ögesinin miktar ve kalite özelliklerini kapsamaktadır. Nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar toplumsal çevre koşullarındaki değişimlerin temelinde yatan öğelerdir. Özellikle köylerden kentlere doğru göç, artan şehir nüfusuyla beraberinde insan ilişkilerinde ve işgücünün yapısında değişiklikler meydana getirmektedir. “Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir.” Bugünün yöneticileri daha eğitilmiş, daha hareketli ve daha bilinçli işgücü ile karşı karşıyadır (Özkan, 2002: 41). Bu yüzden örgüt yöneticilerinin örgütün değişimini, toplumsal ve kültürel değerlere önem vererek düzenlemesi ve değişimi uygulaması gerekmektedir. Öncelikle eğitilmiş genç ve dinamik personeli işe alarak değişime başlamalıdır.

Örgütler toplum yaşayışındaki dengeyi sağlayan yaptırımlara da saygı göstermelidir. Bu yaptırımlar toplum içerisindeki ilişkileri düzenleyerek, toplumun

daha ileriye gitmesini sağlamaktadır. Toplumun değer yargılarına önem vermesi gereken örgüt yöneticilerinin, bu konulardaki toplum tarafından yapılan düzenlemelere uymaları gerekmektedir (Kuvan, 2001: 20-21). Toplumsal değer ve tutumların işletmeleri nasıl etkileyebileceğine dair çeşitli örnekler verilebilir. Bunlar (Eren, 1998:121):

✓ Toplumsal gelenekler, toplumun yasakladığı veya hoş görmediği bazı alışkanlıklar ve yaşama biçimleri işletmenin çalıştığı endüstrinin faaliyetlerini sınırlayıcı etkiler yapabilmektedir.

✓ Diğer bir husus ise, halkın kültürel düzeyidir. Okuma yazma oranı, yüksek tahsil yapanların sayısı gibi hususlar faaliyette bulunan endüstri türüne göre satışların oranını etkilemektedir.

✓ İşletmelerde çalışan insanların çalışılan sürenin kısaltılması istekleri, yaşama kalitesi ile ilgili beklentileri, yönetim ve nezaret biçiminin demokratikleşmesi ve insanlaştırılması konusundaki istekleri stratejilerin nasıl geliştirileceği ve uygulanacağı üzerinde etkiler yapmaktadır.

Bu olumsuzlukları en aza indirebilmek için Tom Peters'in üç aşamalı planı uygulanabilir. Bunlar (Akt: Çilesiz, 1997: 20-21):

✓ Yenilik için yatırım yapmak. Araştırma, örgüt geliştirme ve modernleşme konularına ağırlık vermek.

✓ Tutuculuğa karşı savaş verip onunla mücadele etmek. Çünkü, değişmeye karşı çıkan tutucular, endüstriyel üretimin gelişmesini tahrip etmektedirler. Tutucu görüşler rekabeti azaltarak örgütün saf ve güçlü kalmasını engellemektedirler.

✓ Ülke ekonomisi, uluslararası rekabet koşullarıyla mücadele edecek değişime ulaştığı ölçüde örgüt içindeki çalışanları yeniden eğitmek veya yeniden yerleştirmek gibi programları desteklemek.

Bu üç aşamalı planın geçerliliğini, değişim sürecini yaşayan her örgüt için düşünebiliriz.

1.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Ekonomik çevreyi, “toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetlerin eldeki sınırlı kaynaklarla üretildiği, tüketildiği, kaynakların, mal ve hizmetlerin ve gelirin bölüşüldüğü ortam” olarak tanımlayabiliriz (Ülgen, Mirze, 2006: 84). Bu ekonomik çevrelerde meydana gelen değişimler örgütlerin değişimini zorunlu kılmaktadır. Üretilen mal ve hizmetin arz talep durumu, pazar koşulları, dünyadaki ekonomik değişimler, uluslar arası pazarlar işletmelerdeki örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapmaktadır (Özkan, 2001: 41).

Özellikle ülke ekonomisinde görülen değişimler örgütleri oldukça fazla etkilemektedir. Devletin ekonomi politikası, işletmenin kaderine ve stratejisine şimdiki ve gelecekteki tasarruflarıyla etkili olabilmektedir. Bir çok işletmenin analiz etmek zorunda oldukları özel ekonomik faktörler; ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, devletin vergi politikaları, devletin ödemeler dengesi, devletin para politikası ve ekonominin gelişme devresinin durumundan ibarettir. Bu değişkenler, işletmenin amaçlarına erişme ve başarılı olma durumuna yardımcı olacak veya güçleştirecek ve stratejinin başarısız olmasına neden olabilecektir. Örneğin, ekonominin gerileme devresine girmesi, satışların azalmasına, üretim hedeflerinin düşmesine neden olabilecektir. Vergi politikaları bazen yatırımların bu endüstride etkinliğini azaltabilir. Şu halde, ekonomik gidişle ilgili olarak ortaya çıkan hususlar bazen de tehlikenin kaynağını oluşturabilecektir (Eren, 1998: 117).

Ayrıca, işletmelerin uluslar arası boyutlar kazanması ve uluslar arası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda çalışan bu işletmelerin örgütsel yapılarında da değişime neden olmuştur. Nitekim işletmeler büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, farklı kültürlerle, toplumlara uyum sağlamak zorunluluğu ortaya çıkmakta ve bu amaçla örgütsel yapı çokuluslu işletmeciliğin gereklerine uygun olarak planlanmakta ya da yeniden örgütlenmektedir (Ülgen, 1997: 171-172).

1.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Toplum ve ekonomi düzenini sağlayan kurallardan oluşan hukuksal çevre, bu kurallar değiştikçe bir değişim içine girer. İşletmeler, yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişmelere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve toplumsal değişim, hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur (Çilesiz, 1997: 21).

Global rekabet şartlarından dolayı, örgütlerin milletler arası faaliyetlerini genişletmesi sonucunda, karma milletlerden oluşan örgüt yapısı yaygınlaşmıştır. İçerisinde faaliyette bulunulan ülkenin toplumsal değerini yansıtan kanunları, örgütleri yapması gereken değişimlerde yönlendirmektedir. Her ülkenin kendine özgü kanunları vardır ve o ülke içerisinde faaliyette bulunan örgüt bu kanunlara uymak zorundadır. Tespit edilen bu kanunlara göre faaliyetlerini sürdürmezse, örgütün varlığı tehlikeye düşmektedir (Kuvan, 2001: 21).

Hukuki zorunluluk bakımından sağlık kuruluşlarını ele alacak olursak, sağlık en temel hak ve ihtiyaç olduğundan, devlet ve hükümetler tarafından en yakından izlenen sektörlerden biridir. Sağlık hizmetlerinin ücretlendirilmesi konusunda devletin müdahalesi söz konusudur. Maliye Bakanlığı sağlık harcamaları konusunda kısıtlamalara gitmiştir (Berkowitz, 1996: 92). Uygulanması planlanan “Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu” hastane ve diğer sağlık kuruluşlarının pazarlama stratejilerini önemli oranda etkileyecektir. Bu planın hayata geçirilecek olması sağlık kuruluşlarını maliyeti azaltıcı, kaliteli hizmet sunumuna yönelik stratejileri benimsemeye zorlayacaktır.

1.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Teknolojiyi genel olarak girdileri çıktılarına çevirmeye yarayan fiziki ve fikri araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Teknoloji, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanmaktadır (Yeniçeri, 2002: 32-33).

Günümüzde ve dünyamızda insan aklının kabullenmekte bile zorlandığı türden değişimler ve dönüşümler yaşanmaktadır. Bilim ve teknoloji ile iletişimde yaşanan yeni gelişmeler ve hız bu değişimlerin itici gücünü oluşturmaktadır. Bu gelişmeler hem insan hayatını, hem örgütleri hem de ulusları yeniden şekillendirmektedir. Son yıllarda yoğun biçimde görülen bu değişimin çoğu önceden kestirilemeyen türden olmuştur ve olmaktadır.

Teknolojik gelişme, bütün toplumu içine alan bir değişime neden olmaktadır. Örgütler de, bu değişimden tıpkı bireyler gibi etkilenmektedir. Değişimin sonuçlarından olumsuz yönde etkilenmemek için, değişimin sonuçları gözlenebilir hale getirilmelidir. Diğer bir ifadeyle, değişimin algılanması, yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekir. Mevcut yapısal sistemin gelişen teknoloji ile uyumlu hale getirilmesi ve örgüt içerisindeki sosyal ortamın buna hazırlanarak davranışsal dönüşümü gerçekleştirmesi sağlanmalıdır (Bensghir, 2001: 29). Örneğin: teknolojik değişikliklerin hızlı yaşandığı önemli sektörlerin başında iletişim ve sağlık sektörleri gelmektedir. Bilgi toplumunun bir ürünü olarak teknolojik gelişmelerin ulaştığı düzey tıp bilimlerini ve buna bağlı olarak sağlık hizmetlerini önemli ölçüde değiştirmektedir. Geline teknolojik seviye ile artık birçok tıbbi uygulama bilgisayar desteği ile gerçekleşmektedir. Bütün bu gelişmeler sağlık hizmetlerinde daha yoğun teknoloji/sermaye kullanımına neden olmaktadır ([www. bilgiyönetimi.org](http://www.bilgiyönetimi.org)).

Teknoloji, bir örgütün karar alma, iletişim, kontrol ve motivasyon sistemlerini bir arada, eşgüdümlü biçimde, hızlı ve güvenilir olarak işletilebilmesine olanak sağlamıştır. Örgütün işleyişinde önemli bir rol oynayan teknoloji, insan davranışlarında da değişime yol açmıştır. Çalışma şartlarında sağlanan kolaylıkların insanların işlerine karşı tutum ve davranışlarında olumlu bir değişime yol açması beklenebilir (Bensghir, 2001: 29) .

Teknolojik değişimle birlikte organizasyon içerisinde olumlu davranışların yanı sıra biçimsel olmayan durum ve davranışlar da yaygınlaşabilir. Bu tutum ve davranışları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Yeniçeri, Demirel, 2004: 63):

- ✓ Çalışanların bir süre sonra işini veya kariyer yapma olanaklarını kaybetmek korkusu,
- ✓ Prestij ve güç kaybetme korkusu,
- ✓ Yeni duruma uygun yetkinliklere sahip olmama korkusu,
- ✓ Geçmişte yaşanmış teknolojik değişimlerin olumsuz sonuçlarından etkilenmiş olmak,
- ✓ Teknoloji değişim sonucu iş yükü endişesiyle karşı karşıya kalma endişesi,
- ✓ Hedefleri tam olarak görememe,
- ✓ Oluşabilecek sorumluluk artışına hazırlıklı ve istekli olamama durumu,
- ✓ Mevcut değerlerin, normların ve alışkanlıkların değişmesi ve yenileriyle karşıtlık göstermesi,
- ✓ Eski iş arkadaşlarından ayrılmak zorunda kalmak gibi.

Sonuç olarak teknolojik değişimin, örgüt kültürü üzerine olan etkilerini olumlu kılabilmek için organizasyon içerisinde çalışan herkesin, aynı amaç ve inanç etrafında toplanması sağlanmaya çalışılmalıdır.

1.2.2. Örgütsel Değişimin İç Nedenleri

Örgütü değişime zorlayan sebepler sadece, dışarıdan gelmemektedir. Aynı zamanda, örgütün içerisinden de değişimi gerektirecek sebepler ortaya çıkmaktadır. Örgütsel değişmeye yol açan iç etkenleri şöyle sıralayabiliriz:

- ✓ Büyüme,
- ✓ Şirket Evlilikleri,
- ✓ Gerileme,
- ✓ Tepe Yöneticilerin Değişmesi,

✓ Örgüte Bağlı Eksiklikler,

1.2.2.1. Büyüme

Bir örgütte değişimi mutlak hale getiren önemli değişimlerden biri büyümedir. İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışını veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir (Dinçer, 1998: 150). Hacim olarak genişlemeyle birlikte nitelik olarak gelişme de gerekmektedir. Bu da kaynakların miktarının yeterli olması kadar, kaliteli olması gerektiğini de gösterir (Özkan, 2001: 48).

İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Bu arada karar vermede, görev ve sorumlulukların dağılımında değişimler ortaya çıkabilir. Nitekim, büyük bir gelişme, işletmede olup biten her şeyi öğrenmek için gittikçe daha fazla zamana gerek duyan üst düzey yönetimini genellikle aşırı yoğunluğa iten nedenlerden biridir. Burada, değişen koşullar ve aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumlulukları yetersiz kalan orta düzeydeki işgören arasındaki karışıklıkları da belirtmekte yarar vardır (Ülgen, 1990:174). Dolayısıyla, işletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duymaktadırlar (Dönder, 1996: 41).

1.2.2.2. Şirket Evlilikleri

Günümüzde örgütler mevcut ve potansiyel rakipleri ile işbirliğini artırma ihtiyacı duymaktadırlar. Küreselleşme ve ticaret blokları gibi oluşumlar pazara giriş olanağı elde etmek amacıyla örgütlerin hedef pazarlardaki işletmelerle işbirliği yapmalarını gerektirebilir (Güleş, Burgess, 2000:111).

Bu işbirliği şekillerinden biri olan şirket evlilikleri, iki ya da daha fazla şirketin tüm kaynaklarını birleştirerek, hukuksal ve ekonomik varlıklarını kaybederek yeni bir şirket olarak ortaya çıkmalarıdır. İşletmeler değerlerini arttırmak, elde edilen kaynaklarla çalışmalarını daha verimli hale getirmek, büyümenin olumlu sonuçlarından faydalanmak ve kötüye giden işletmelere yaşama şansı vermek amacıyla bu yöntemle

başvurmaktadırlar. Şirket evliliklerinde bir başka yöntem de satın almayla birleşmedir. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanarak kendi organlarını koruyabilmektedir. Birleşmelerde, şirketlerin ekonomilerinin birleşmesi önerilmektedir (Özkan, 2002: 50). Şirket evliliği yapan örgütler yapılarını ve işleyişlerini yeniden düzenlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak zorundadırlar.

1.2.2.3. Gerileme

Bir işletmenin satışları ve karları azalma eğiliminde ise ya da karlar satışların gelişmesi oranında artmıyorsa, diğer bir deyimle bir gerileme söz konusu ise örgütsel değişim kaçınılmazdır. Nitekim bir işletmenin gelirlerindeki azalma çoğu kez yönetiminin yetkiyi merkezileştirmesine ve işletmeyi daha sıkı bir biçimde denetime yöneltir. Bu koşullarda örgütsel değişim genel bir maliyet azaltma programı ile birlikte yürütülür (Ülgen, 1990:175).

1.2.2.4. Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Tepe yöneticisinin değişmesi de örgütsel değişimi gerekli kılan sebeplerden birisidir. Tepe yöneticilerin herhangi bir nedenle örgütten ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin gelmesi durumunda, yönetimin örgütün daha iyiye götürülmesi konusunda yapılacak değişiklikleri yürütme yeteneğine sahip olmaması durumunda, örgütsel işleyişi kesintiye uğratmaktadır. Çalışanlar yeni yöneticiyi tanıyıp alışmaya ve iş yaptırma usullerini öğreninceye kadar yeni yöneticiye kuşkuyla ve korkuyla bakmaktadırlar (Özkan, 2002: 53). Bu nedenle tepe yöneticilerin değişmesiyle birlikte personelin bu yeni duruma uyumunun sağlanması için örgütsel değişime gerek duyulabilir.

1.2.2.5. Örgüte Bağlı Eksiklikler

İşletmelerdeki örgütsel eksikliklerin ciddi boyutlara ulaşması da örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütlerde değişime neden olan bu eksiklikleri şöyle sıralayabiliriz (Özkan, 2002: 54):

- ✓ Karar vermede ve uygulamada yavaşlık,

- ✓ Sık yapılan yanlışlar,
- ✓ Yeterli düzeyde iletişimin olmaması,
- ✓ İşletmelerin çeşitli bölümlerinde dar boğazların olması,
- ✓ Denetimde ve karar vermede yönetimin merkezci olması,
- ✓ İşyerinde devamsızlık ve hastalık olaylarının çokluğu nedeni ile tam kapasitenin kullanılmaması,
- ✓ Yenilik ve yaratıcılığın olmaması,
- ✓ Kişiler ve bölümler arasında çatışmaların ve anlaşmazlıkların olması,
- ✓ Bölümler arasındaki koordinasyon sorunları,
- ✓ İşletmelerin amaçlarının anlaşılır ve belirgin olmayışı,
- ✓ Denetimin yetersiz olması,

Bu ve benzer sorunların her biri ağırlığı oranında örgütleri değiştirmeye zorlar. Başka bir ifadeyle, bunların örgüte zararı arttıkça, örgütün değişmeye olan gereksinmesi de o ölçüde artacaktır (Tabancalı, 2000: 324).

Örgütlerin kendi durumlarını değerlendirmeleri ve hangi derecede değişime gerek duyduklarını önceden tespit etmeleri gerekmektedir. Eğer seçilen değişim derecesi yeterli değilse, durum daha da kötüye gidebilir (Chaleff, 2001: 3). Bu nedenle ihtiyacın tam olarak tespit edilmesi ve ona göre planlamanın yapılması değişimin başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel değişim gerek iç ve gerekse dış nedenlerle kaçınılmaz olduğundan, değişim sonucunda ortaya çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilmesi ve bu sorunların çözümüne ilişkin yöntemlerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

II. BÖLÜM

DEĞİŞİMİN NEDEN OLDUĞU SORUNLAR VE YÖNETİMİ

2.1. DEĞİŞİMİN ÖRGÜTLERDE NEDEN OLDUĞU SORUNLAR

Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bütün olarak görmek mümkündür. Bu tipteki bir mekanizmanın herhangi bir kısmında meydana gelen bir değişimin, gelişimin ya da yeniliğin örgütün bütününe az veya çok etkilemesi kaçınılmazdır. Bu yüzden örgütlerde meydana gelen değişmelerin olumlu ya da olumsuz bir çok tutum ve davranışı ortaya çıkarması beklenmelidir (Yeniçeri, 2002: 99). Bu süreci en az riskle atlatabilmek, değişime direnci kırabilmek ve en doğru değişim kararlarını alabilmek için, kurumların A'dan Z'ye her bir üyesinin bu süreç içinde yer alması şarttır (Bayraktar, 2003: 40).

Devamlı bir değişimin söz konusu olduğunu dikkate aldığımızda önemli olan insanın bu değişimlere uyum sağlamasıdır. Bazı insanların değişimden hoşlanıp hoşlanmadığını söylemek de yetersiz bir ifadedir. Bir insan olarak bize uygun, elverişli değişikliklerden hoşlandığımız, tersine bir durum söz konusu olduğunda ise hoşlanmadığımız açıktır (Macit, 2001: 73). Önemli olan bu direnmenin en aza indirilerek değişime uyum sağlanabilmesidir.

2.1.1. Değişmeye Karşı Direnme

Hızlı bir değişimin yaşandığı ve performans üzerindeki baskıların giderek yoğunlaştığı bir çağda, kuruluşlar bir yandan iyi çalışırken diğer yandan da sürekli değişme ve yeni koşullara hızla uyum sağlama gücüyle karşı karşıyadır (Lawler, 2003: 13). Yönetici ve planlama uzmanlarının, gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda ve gerekse örgüt yapısı ve işgörenlerde getirmeyi planladıkları bu değişimlerin karşısındaki en büyük engel, değişimden etkilenecek işgörenlerin türlü yollarla değişime direnmeleridir.

Bu nedenle değişimin olduğu yerde direnme de vardır. Direnme, bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısacası değişime karşı en tipik birey ya da grup etkisidir. Başka bir değişle direnme; bireyi ya da grubu, gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden korumak amacına dönük, savunucu bir davranıştır. Direnmenin doğması için, değişikliğin gerçekleşmiş olması zorunlu değildir. Bireyin değişikliğin gerçekleştiğini sanması ya da birtakım değişikliklerin yapılacağından korkması, direnmenin doğması için yeterlidir (Özgen ve Ölçer, 1996:143-144).

Değişime karşı direnç, bilim çevrelerinde sık tartışılan bir konudur. Gerçekten de örgütler, aynı zamanda değişime karşı direnç odaklıdırlar; yapıları itibariyle statükocu, değişime, göreceli olarak statik ve örgütsel alt sisteme yönelik yeni yapılaşmaya karşıdırlar. Kısacası değişime karşı direnç evrensel bir olgudur (Dönder, 1996: 59).

Organizasyonel örgütleri bir balona benzetirsek, içi hava dolu bir balona değişim gücü olarak bir parmakla baskı yapılırsa, balonun baskı noktasında görülebilir bir değişiklik olur. Balonun içindeki hava molekülleri örgütün işgörenlerini temsil ederse, parmak ile balonun kontak noktasındaki moleküller zorlamaya maruz kalmak suretiyle, balonun yeni şeklini almak üzere hızlı bir şekilde harekete geçeceklerdir. Çalışanlarla (moleküllerle) direkt kontakt kurulmasına rağmen değişimden direkt olarak etkilenir. Balon (örgüt), yer değiştirmese de içindeki moleküller (çalışanlar) yer değiştirir ve balonun yeni şekline adapte olurlar. Moleküllere dengeli halde şekil veren yine balondur. Bu örnek, örgütsel değişim konusunda bazı önemli noktaların aydınlatılmasında uygun olabilir, ancak unutulmamalıdır ki, örgüt bir balon değildir. İşgören de moleküler değildir. İnsanlar balonun içindeki moleküller kadar özgür ve esnek olamazlar. Kaldı ki, bir balonda bile, balonun aynı noktasına tekrarlanan baskı balonu inceltip zayıflatabilir ve hatta patlatabilir (Çilesiz, 1997: 45-46).

Bu örnekten bir sonuç çıkarmak gerekirse; değişim sadece teknik bir problem değil, insanları da ilgilendiren bir problemdir. Bu yüzden değişimin direnç faktörü gözönüne alınarak, çalışanlarla birlikte yapılması sağlanmalıdır.

2.1.2. Değişime Karşı Direnmenin Nedenleri

Değişim uygulamaları hangi düzeyde olursa olsun, ortaya konan değişim çabaları genelde işletme çalışanlarının tepkilerine maruz kalmaktadır. Bu durumun insanoğlunun genelde değişikliklere karşı olmasından, alıştığı düzenin bozulmasını istememesinden kaynaklandığı düşünülebilir (Aksu, 2000:38).

Özellikle işletme örgütlerindeki (organizasyonlarındaki), örgütsel değişim çalışmaları, günümüz işletmecilerinin eski sorunlarının çözümlenmesini sağlarken yeni sorunlarla da karşı karşıya kalmaları sonucunu doğurabilmektedir. Başka bir deyişle, örgütsel değişim girişimlerinin; değişimi kendi denetimleri altına almayı ve örgütlerin yeni koşullara uyum yeteneğini iyice sınırlamayı amaçlayan, etkili güç odaklarıyla karşılaşması olasılığı çok büyüktür. Söz konusu olan ister üretimde bir arayış, ister yeni bir teknolojiye uyarlanma ya da yeni bir çalışma yöntemi olsun, genellikle değişikliklerden etkilenen işgören ve yöneticilerin değişime karşı direndikleri, hatta kabule zorlandıkları taktirde, onu sabote ettikleri dahi görülmüştür (Çilesiz,1997: 50).

Walinskas (2002: 21) başarılı bir değişimi engelleyen unsurları şu nedenlere bağlamaktadır. Bunlar:

- ✓ Yönetimin çalışanlara örnek olmakta yetersiz kalması.
- ✓ Yönetimin değişim çalışmalarını yeterince izlememesi.

Değişime direnme çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur, ortaya çıkması ve sürekli olmasına çok sayıda etken yol açmaktadır. Direnme: birey, grup ve örgüt olmak üzere üç düzeyde ortaya çıkar (Özgen, Ölçer, 1996: 144).

Örgütte herhangi bir değişiklik yapmayı amaçlayan kimsenin, değişime direnmenin üç ayrı düzeyde ortaya çıkmasına yol açan nedenleri anlayıp, çözümlmeye çalışması zorunludur. Daha da önemlisi, bu düzeyler arasındaki etkileşim, düzeylerden birinde ortaya çıkan direnmenin nedeni ve başka bir düzeyde direnmeye yol açabilecek etken ya da etkenler olarak algılanmalıdır (Özgen, Ölçer; 1996: 144).

Değişikliğe karşı direnmenin tipik bir davranış şekli yoktur. Üretimde sürekli düşüş, işten ayrılma, bölüm değiştirme, isteklerin artması, bireylerarası çatışmaların artması, değişikliklerin uygulanamayacağına dair önemsiz nedenlerin öne sürülmesi değişime gösterilen tepkiler olabilmektedir (Dinçer, 2000: 38). Değişime karşı yapılan bu direnişin nedenleri ekonomik, kişisel, toplumsal ve teknik nedenler olarak sıralanabilir:

2.1.2.1. Ekonomik Nedenler

İşgörenleri örgütsel değişime karşı direnişe iten sebeplerin başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Birey hali hazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini değişime sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişmeye karşı direnme içine girebilir.

Bu değişme süreci iş görenin yararlarını, ekonomik güvencesini ne oranda zarara uğrattırıyor ortadan kaydırıyor ise iş görenin o oranda direnmesiyle karşılaşmaktadır. Bu zararın boyutu yükseldiğinde iş görenin etkin ya da edilgen kavgacılık tepkisi artmaktadır (Başaran, 1982:195).

Değişime karşı direniş daha çok, birey veya gruplar çıkarlarına bir zarar geleceğini, organizasyon içindeki güç ve statülerinin sarsılacağını hissettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ne oranda yüksek ise örgütsel değişmeye direnmenin meydana gelme ihtimali de o oranda yüksektir. Ekonomik sebepler belirli bir oranda direnişe yol açmakla birlikte, direniş üzerinde diğer bir çok faktörün etkisinin olduğunu da unutmamak gerekir (Yeniçeri, 2002: 117).

2.1.2.2. Kişisel Nedenler

Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak karşı koyma eğilimindedir. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu nedenle, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden adet ve alışkanlıklarından vazgeçmeyi istemezler. Ancak, şunu ifade edelim ki, bu tür dirençler insandan insana farklılıklar gösterir. Değişikliğin getirdiği yenilikler karşısında kalan kişiler, karakterleri, psikososyal özellikleri, değişikliğin meydana

getirildiği ortam koşullarına bağlı olarak tepki gösterirler (Eren, 1998: 42). Değişime direnmenin kişisel nedenlerini alışkanlıklar, güvensizlik, belirsizlik korkusu ve ilgisizlik olmak üzere dört başlık altında toplamak mümkündür.

2.1.2.2.1. Alışkanlıklar: İnsanların çoğu davranışının nedeni daha önceden edindiği alışkanlıklardır. Yaptığı işi her zaman aynı biçimde yapmak insanların genelinin arzuladığı bir durumdur. Birey her zaman aynı biçimde yaptığı bir işin bir anda yapılaş biçiminin, tekniklerinin ya da süreçlerinin değişmesi ile karşı karşıya gelirse bir takım uyum sorunları ile karşılaşır. Bireyin alıştığı biçimde kolay bir şekilde işi yapamama durumuyla karşı karşıya koyma ve bireyde direnme duygusu yaratabilir. Birey eğer değişiklik konusunda önceden de bilgilendirilmemişse bu durumun yönetim tarafından kendi konumunu zora sokmak için yapıldığı inancına da kendisini kaptırabilir (Yeniçeri, 2002: 118).

2.1.2.2.2 Güvensizlik: Bazı kişiler için rahat ve güvenli bir iş bir çok şeye tercih edilir. Eğer değişim, bu güveni tehdit ediyorsa, yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan birey direnç gösterebilecektir. Örneğin, teknolojinin değiştirilmesinde, yeni teknolojinin yetenek gereksinimine cevap vermeyen birey işten atılacağı korkusu içinde ya da başka bir deyişle, iş güvenliğinin tehlikeye gireceği düşüncesiyle değişime direnme gösterebilir (Çilesiz, 1997;51). Bu nedenle çalışanlara yeni iş yapma biçiminin yaşamlarını ne kadar iyileştireceği konusunda erkenden ve sık sık bilgilendirilmesi gerekmektedir. Böylelikle işlerinde daha etkili olabilecekler ya da gereksiz işlerden kurtulabileceklerdir (Canic, Richardson, 2001: 14).

2.1.2.2.3 Belirsizlik Korkusu: Belirsiz bir durumla karşılaşmak çoğu insanı endişelendirebilir. İş durumundaki bir değişim, belirsizlik öğelerini de beraberinde taşır. Örneğin, uzun süre iş ortamından uzak kalan bir birey, diğer iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olacağı hakkında endişe duyabilir. Personel yeni iş ortamında kendi durumunu sorgulayacaktır. Değişim ile ortaya çıkan yeni iş ortamı bireyin şu soruları sormasına neden olabilir. Arkadaşlarım ne olacak? Kurum beni işten atarsa yeni bir iş bulabilir miyim? Bu tür cevaplandırmayan sorular ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kararsızlık durumları, değişimin kendisi ile ilgili değildir, fakat bu gibi durumlar değişmeyi olumsuz olarak etkileyebilecektir (Tabancalı, 2000: 333). Örgüt

üyelerine güven telkin edecek bir şekilde açık ve ayrıntılı olarak değişimin neler getireceği, statü, sosyal vb. etkilerinin neler olacağı açıklanmazsa karşı çıkma ve direnmelere sebep olacağı kesindir (Yeniçeri, 2002: 119).

2.1.2.2.4 İlgisizlik: İlgilenmeme insanların algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması nedeniyle eski davranışlarını sürdürmesidir. İnsanlar genelde kendi bakış açılarını, düşüncelerini destekleyen konulara dikkat ederler. İnsanların duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil eder. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürürler. Hatta kendi yarattıkları dünyaya ters gelen bilgiye önem vermezler (Yeniçeri, 2002: 120).

2.1.2.3. Toplumsal Nedenler

Değişimden etkilenecek olan işgörenler, örgütte kurdukları ilişkilerin de değişikliğe uğrayacağından çekinerek direnişe geçebilirler. Bireyler söz konusu değişikliğin biçimsel olmayan çalışma standartlarını bozacağını düşünebilirler. Çünkü değişim girişimleri sadece birey olarak işgöreni etkilemez; işgören üyesi olduğu küme ya da kümeleri de etkiler. İşgörenin değişime direnmesinin kaynaklarından en önemlisi de üyesi olduğu kümelerdir.

Bir kümenin değişime direnmesinin en önemli nedeni gelen yeniliğin, kümenin varlığını, yaşamasını tehdit etmesidir. Küme yaşam kavgasına tüm üyeleriyle katılır. İnsanlar arkadaşlarını yitirmeyi, başkalarına yeniden uyum sağlamayı sevmezler. Ayrıca yeni kurulacak kişilerarası bağların, arkadaşlığın doyum sağlamayabileceğinden kuşkulu olurlar. Üstelik yeni kavgalar, çatışmalar da oluşabilir (Başaran, 1982: 196).

Örgütün formal yapısı ne olursa olsun örgüt içi bölümler arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu işlerden bağımsız olarak hareket edemezler. Toplumsal nedenlere kaynak olarak şunlar sıralanabilir (Atak, 2001: 83):

- ✓ Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
- ✓ Değişim uygulayıcılarına karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- ✓ Yakın çevresinin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
- ✓ Mevcut sosyal ilişkilerinden vazgeçmeme arzusu,
- ✓ Değişim çalışmalarının dışında kaldığı inancı,
- ✓ Dışarıdan yönlendirilmeden hoşlanmama,
- ✓ Değişimin sadece belli bir grubun çıkarları şeklinde algılanması.

İşgörenlerin bir kesimi örgüt içinde bir üst yöneticiye, bir arkadaşına dayanmaya gereksinim duyarlar. Bağlanma, dayanma gereksinimi duyan bu işgörenler değişimle dayandıkları, bağlandıkları üst yöneticilerini ve arkadaşlarını yitirme kaygısı duyabilirler. Bu hisleri de değişime karşı bir direniş yaratabilir.

Böylece, yapılan değişikliğe aykırı olmanın gerçek nedeninin teknik değişikliğe değil, daha çok sosyal değişikliğe dayandığını söyleyebiliriz. Bu durumda, değişimi gerçekleştirecek olan yöneticilerin sosyal etkiler üzerinde daha fazla durmaları gerekmektedir (Dönder, 1996: 64-65).

2.1.2.4. Teknik Nedenler

Örgüt teknik kapasite yönünden farklı kişi ve grupları istihdam eder. Değişiklik gerekçeleri genelde istatistiki verilerle desteklenerek karar mekanizmasındaki bürokratların anlayacağı teknik bir dille anlatılır. Oysaki daha alt basamaklardaki bireyler bu teknik açıklamalardan bir şey anlamazlar. Bu durum güvensizlikle beslenince direnişe sebep olabilir (Yeniçeri, 2002:121).

Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Çalışanlar yapılacak değişim karşısında

kendilerini teknik bilgi bakımından yetersiz hissettikleri zaman değişimi arzu etmeme, olumsuz tutum alma, direnme şeklinde bir davranış içine girebilirler. Bu durumda elemanlara öğrenmek için ek imkanlar vermek gerekir (Dülger, 2003: 44). Teknik nedenlerle ortaya çıkabilecek direnişin kaynakları şöyle sıralanabilir (Atak, 2001: 82):

- ✓ Teknolojik işsizlik korkusu,
- ✓ İş yükü artışı korkusu,
- ✓ Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- ✓ İş-cret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- ✓ Değişimi teknik olarak imkansız görme,
- ✓ İş koşullarında değişiklik korkusu,

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili yukarıdaki konulardaki düşünceleri zaman zaman değişime karşı koymalarına, değişimi arzu etmemelerine ve olumsuz tutum almalarına neden olmaktadır.

Değişimi gerçekleştirme aşamasında yöneticiler, değişimin hedef kitlelerinin içinde bulundukları koşulları daha derinlemesine incelemelidir. Yöneticiler bu koşullara ayna tutarak kişi ve grupların değişimin nedenlerini anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamalıdır. Katılımı sağlanan çalışanlar, değişim projesini benimseyecek ve gerçekleşmesi için çaba göstereceklerdir (Harrison, 2001:11).

Değişimin kalıcı olabilmesi için, eğer çalışanlarınızın gözü nndeyseniz onlara getirdiğiniz kurallara kendi konumunuzca uygun şekilde siz de uymak zorunda kalabilirsiniz. Bunu yapmadığınızda tekrar kazanılması aylar, belki de yıllar alacak bir şeyi, yani gvenirliliğinizi yitirmeniz söz konusu olabilir (Walinskas, 2002: 21).

2.1.3. Değişimin Örgütlerde Neden Olduğu Sorunlar

Çağdaş örgütlerin en önemli yönetim sorunlarından biri olan örgütsel değişim, günümüzde, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel amaçlarla kurulmuş bütün örgütlerin başarılarında rol oynayan önemli faktörlerden biridir. Yüzyılımızda, en çok konuşulan konulardan biri olarak nitelendirebileceğimiz “değişim” olgusu, birey ve toplum planında, psikolojik ve sosyolojik analizlere konu olduğu kadar, yönetim ve organizasyon alanlarında da üzerinde sıklıkla durulan bir husustur (Özgen, Ölçer, 1996: 142).

Küresel ekonomide ortaya çıkan hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamında yeni bilgiye ulaşmak, bu bilgileri içselleştirmek ve geliştirmek firmalar için temel başarı faktörleridir. Firmalar, etkili örgütsel öğrenmeyle, rekabet tehditlerine ve müşteri beklentilerine daha hızlı kaliteli ve yenilikçi yollarla cevap verebileceklerdir (Öztürk, Kim, Wilemon, 2002: 79-80).

Organizasyonların bu modern yaşantının sorunlarını çözümleyebilmek için yapı ve faaliyet ortamlarında değişme yapmalarını gerektiren en önemli sebepleri kısaca şöyle sıralayabiliriz (Yeniçeri, 2002:103):

- ✓ Günümüzde değişimin süratinde meydana gelen artış. Bu hızlı değişim sebebiyle organizasyonların da çevrelerine süratle uymaları gerekmektedir.
- ✓ Teknolojik yapının, değişimin süratlenmesine yol açacak şekilde daha karmaşık bir hale gelmesi.
- ✓ Organizasyonların daha karmaşık bir nitelik kazanması; bu süreç kısmen teknolojinin daha karmaşık hale gelmesinin, kısmen de organizasyonların büyümesinin sonucudur.
- ✓ İşgücünün özelliklerinin değişmesi; kalifiye ve eğitim seviyesi yüksek iş görene olan ihtiyacın atması.
- ✓ Çalışanların eskiye oranla daha fazla bağımsızlık ve karar vermede serbestlik ister hale gelmeleri.

✓ Geleneksel otorite şekillerinin artık tatmin edici olmaktan çıkışı, emir-komuta ilişkilerine dayanan otoritenin yerini ehliyet ve bilgiye dayanan fonksiyonel otoritenin alması.

Hangi koşullar artında olursa olsun, örgütlerde değişim, sancılı bir oluşumdur. Değişme, bir yandan sorunlu durumdan sorunsuz duruma geçirip örgütü rahatlatırken, bir yandan da oluşan yeni durumu sorunlu olmaya elverişli kılar. Böylece kimi sorunlar ortadan kalkarken, yeni sorunların ortaya çıkması önlenemez (Özgen, Ölçer, 1996: 142).

2.1.4. Değişikliğe Karşı Oluşabilecek Tepkiler

Değişim uygulamaları çok özen gösterilmesi gereken bir konudur. Çünkü tasarlanan yeni süreç-süreçlerin işletmede bir kaos yaşanmadan adapte edilmesi gerekecektir. İşletme yönetiminin mevcut durumdan yeni duruma geçinceye kadar ki geçiş dönemindeki uygulamaları değişim çalışmalarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Değişim uygulamalarında işletme hedeflerini gerçekleştirmek kadar, çalışanların da desteğini almak önemlidir. Özellikle uygulamalar esnasında ve sonrasında verilecek destekler çalışmaları hem kolaylaştıracak hem de şekillendirecektir (Aksu, 2000: 46).

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Yönetim, yapacağı değişime karşı tepkileri, bu yönden değerlendirmelidir. Değişiklik, bazen amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat, bazen de amaçlara ulaşmada bir engel ve örgütün başarı kabiliyetini zayıflatacak bir tehdit olarak algılanabilir (Özgen, Ölçer, 1996: 143).

Çoğu kişi açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. Fakat insan aynı zamanda bir işte sürekli çalışmaktan bıkkınlık duyar, tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre

değişir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 173). Değişime karşı olası tepkiler Kabul ve Destek, Kayıtsız Kalma-Tahammül Etme-Katlanma, Direnme (aktif-pasif) olmak üzere üç şekilde olabilir.

Olası tepkiler ve bireyin genel tutumu Tablo 1’de özet olarak verilmiştir (Tabancalı, 2000: 331):

Tablo 1: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

BİREYİN GENEL TUTUMU	DEĞİŞİKLİĞE TEPKİLER
KABUL	✓ İsteyerek yardımlaşma arzusu, ✓ Yardımcı olma, ✓ Yönetimin baskısı altında yardımlaşma, ✓ Pasif kalma,
KAYITSIZ KALMA	✓ Kayıtsız kalma, ✓ Hiç ilgilenmeme, ✓ Yalnızca söyleneni yapma, ✓ Öğrenmeme,
PASİF DİRENME	✓ Mümkün olduğu kadar yapmama, ✓ İşi yavaşlatma, ✓ Bilerek yanlış yapma,
AKTİF DİRENME	✓ Sabotaj, ✓ İşten Ayrılma,

Kaynak: Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 173.

İşgören değişime maruz kaldığında, eğer yenileşmenin büyüklüğü, türü elverişli ise, iş görenin hoşgörü gücü yeterli ise değişme iş görence olumlu karşılanmaktadır. Eğer değişme çok büyük, çok etkileyici türde ise iş görenin de hoşgörü gücü yeterli değilse, iş görenin değişmeye karşı tepkisi iki türde görülmektedir. Değişime maruz kalan işgören ya stres altında kalmaktadır ya da direnmektedir (Başaran, 1982: 195).

Değişime olan direnç, stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik tek başına en büyük tehdit olarak yorumlanabilir. Direnç, organizasyonlarda, makinelerin sabote edilmesi, işten kaytarmalar, gereksiz yere şikayette bulunmalar ve düzenli olarak çalışma isteksizliği gibi şekillerde ortaya çıkar (Yeniçeri, 2002: 104).

Başa çıkılması en kolay direnç açıkça ortaya konandır; eğer kuruluştaki açık bir değişim ortamı varsa insanlar akıllarını kurcalayan soruları sorabilecek, kendilerini bekleyen güçlükleri dile getirebilecek, hatta belki de öneriler ortaya atabileceklerdir. Örtülü direnç ise vizyonun anlatılması ve hedef kitlelerin sürece katılımının sağlanması ile yüzeye çıkabilir (Harrison, 2001: 11).

2.2. DEĞİŞİME DİRENMENİN ÖNLENMESİ

Doğumdan başlayarak hep hareket halinde olan, sürekli değişen, hiç bitmeyen bir deneyimler silsilesi insanlığı önüne katıp sürüklemektedir. Bazı insanlar yaşamın bu akışından hoşnut olur, bazıları ise bundan nefret eder ve direnirler (Cashman, 1999: 3).

Örgütlerde değişim silsilesinin büyük çoğunluğu yönetim kadrosunca getirildiğinden, yapılan değişikliklere işgörenlerin tatmin edici bir şekilde uymalarını sağlamak da öncelikle yine yönetimin görevidir. Her ne kadar yönetim, değişikliği getiren taraf ise de, değişiklikten etkilenen örgüt üyeleri bunun kabul edilmesi bakımından oldukça büyük öneme sahiptirler. Böylece, aslında değişikliği uygulayan onlar olduğuna göre, gerçek değişiklik de onlar tarafından yapılmaktadır. Bu şartlar altında çalışanların desteği, değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi bakımından son derece önemlidir. Bu düşünceden hareketle, değişimi ileri süren yönetici makamın, değişikliği uygulayacak astlarının desteğini kazanması için yenileşme devresi içinde de onlara yardımcı olması gerektiği açıktır (Dönder, 1996: 66).

İşletmelerde değişiklik uygulamaları sırasında ortaya çıkan tepkileri en aza indirmek amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Tablo 2’de bu yöntemlerin neler olduğu, her yöntemin hangi durumda uygulanacağı, yarar ve sakıncaları ile birlikte ele alınmıştır.

Tablo 2: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
1. Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği yada hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir.
2. Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilse ve güç tepkilerle karşılaşılıyorlarsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur.
3. Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır. Başarısız olma ihtimali vardır.
4. Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa, pahalı bir yöntem haline dönüşür.
5. Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri ucuz ve çabuk olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissederler ve gelecekte sorun yaratabilir.
6. Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir.	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.

Kaynak: Sabuncuoğlu, Tüz, 1995; 176.

Tabloda yer alan yöntemler, etkinlik derecesi yüksek olandan, düşük olana doğru sıralanmıştır. Öte yandan, en fazla zamanı gerektiren yöntemden en az zamanı gerektiren yönteme doğru bir gidiş söz konusudur. Diğer bir deyişle etkin olan yöntemler zaman alacağı için, değişimle ilgili önlemlerin önceden başlatılması anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 176).

2.2.1. Eğitim ve Haberleşme

Çalıştığı ortam, çalışanın kişisel yaşamının bir parçasıdır. Çalışanın yaşamında kurduğu dengenin ve içinde yer aldığı grubun kendisi için bir güvence oluşturduğu inancındadır. Bu nedenle tepeden inme karar ve isteklere tepki göstereceği açıktır. O halde, konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi

bulunabilecek çalışanlara, değişimi önceden haber vermek ve uygun bir ortamı yaratmak daha uygulamanın başında büyük yarar sağlayacaktır (Atak, 2001: 93).

Planlanan değişiklikler, işletme personeli tarafından kesin ve açık olarak bilinmelidir. Çoğu insanlar onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişikliklerde gizlilik söz konusu olursa, bundan çok tedirgin olacaklardır. Şu halde, değişiklik bir organizasyonun hangi kısmı için yeni teknoloji, süreç ve yöntemleri uygulamaya koyacaksa, bunu açık ve kesin bir şekilde bildirmesi değişikliğin niteliğini, personele getireceği yararlı durum ve sonuçları açıklaması gerekecektir (Eren, 1998: 173). Değişimci bir organizasyon, aynı zamanda öğrenen bir organizasyon demek olduğundan, eğitim her fırsatta verilmeye çalışılmalıdır (Adair, 2003: 174).

Eğer direnç çalışanların yeterli bilgiye ve iletişime sahip olmamalarından kaynaklanıyorsa iyi bir eğitim programı ile direnç azaltılabilir. Böylece çalışanlar değişimin mantığını anlayarak, direncin anlamsız olduğunu anlayabilirler. Bu olay karşılıklı tartışma, raporlar, çeşitli memorandumlar ve grupların sunuşları ile yapılabilir. İletişim, bazı bilinmeyenleri ortadan kaldırarak, korkuların yok olmasına yardımcı olur. Örneğin, yeni bir işten ya da danışmandan duyulan korku gibi.

Böyle bir eğitim sahası özellikle değişimi uygulamaya geçmeden yapılırsa daha başarılı olur ve değişim yönetim tarafından tamamen açıklanarak iki yönlü iletişim sağlanır (Çilesiz, 1997: 61-62).

2.2.2. Katılım

Değişim, insanlar tarafından gerek bilinçli gerekse farkında olmadan sürekli gerçekleştirdikleri bir olgudur. Gerek insanın değişime cevap vermesi (uyum sağlamaya çalışması veya değişimi kabullenmesi), gerekse insanın kendisinin bazı değişiklikleri planlı bir şekilde gerçekleştirmeye çalışması bize bütün insanların birer değişim gönüllüsü ve aynı zamanda yaratıcı olduklarını ve değişimin her zaman ve mekan için gerekli olduğunu göstermektedir (Macit, 2001: 73). Bu yüzden katılım direnmeyi en az seviyeye indiren en etkili yenilik getirme yöntemlerinden biridir.

Değişimden etkilenen kişilerin, değişimin geliştirilmesi, yaratılması, planlanması ve uygulanması aşamalarına katılması muhtemel direnci azaltır.

Katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenir. Katılımı sağlanan insanların kendilerini değişim amaçlarına uydurmaları daha kolaydır. Bunun yanında katılım, değişimin ve değişime neden ihtiyaç duyulduğunun daha iyi anlaşılmasını sağladığı için, belirsizlikleri ortadan kaldırarak değişimin içinde yer alacak olanların ne gibi yararlar sağlayacaklarını görmelerine neden olur. Çalışanlar değişim çalışmalarının doğruluğuna inanırlar. İçinde bulundukları durumu daha kolay algırlar ve kabullenirler. Böylece, çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zor olur. (Özkan, 2002: 92).

Uygulamada işgörenler değişime, pasif veya aktif şekilde katılırlar. *Pasif katılımda*, çalışan birey yapılacak değişime sadece uyacağını bildirirken, olumlu ya da olumsuz bir kanı belirtmez. Tepkisini sonra gösterecektir. *Aktif katılımda* ise birey değişimin kendisine yarar sağlayacağı konusunda kesin yargıya sahiptir. Bu noktaya ya kendisi varmıştır ya da çok olumlu güdülenerek getirilmiştir. Değişim uygulamasına kendi katıldığı gibi başkalarının da katılması için çaba sarfeder. Eylemli bir destek gösterir (Kaynak, 1977: 160).

Tablo 3'te değişiklik uygulamalarında yönetim ve çalışanların aktif-pasif katılımlarına ait davranış şekillerine yer verilmiştir (Aktan, 1999: 82).

Tablo 3: Değişiklik Uygulamalarında Yönetim ve Çalışanların Aktif-Pasif Katılımı

Yönetimin Davranışı		Çalışanların Davranışı
Aktif Katılım ↑ ↓ Pasif Katılım	Yetki Verme	✓ Karar verme ve uygulama
	Grup Kararı	✓ Çalışma gruplarının plan ve önerileri üzerinde uzlaşma
	Çalışanları Katılıma Teşvik Etme	✓ Grup üyelerinin önerileri ✓ Resmi olarak oluşturulmuş çalışma gruplarının önerileri ✓ Resim olmayan çalışma gruplarının önerisi ✓ Çalışma gruplarının problem analizi ve çözme çalışmaları ✓ Bireysel öneriler
	Çalışanlara Danışma	✓ Sorunları yüzyüze görüşme ✓ Çalışanlarla yüzyüze görüşmeler yaparak görüşlerini alma
	Çalışanları Dahil Etme	✓ Brifing ve toplantılara katılma

Kaynak: Aktan, 1999: 82.

İşletmede kararlara katılmanın yararlarını şöyle özetleyebiliriz (Dönder, 1996: 67):

✓ Yönetilenler itaat ettikleri kararların, kendileri tarafından oluşturulduğuna inanırlarsa uygulamaya özen göstereceklerdir.

✓ Kararlara katılma suretiyle, yöneltme ve örgüt hakkında daha çok bilgi sahibi olacaklar ve bu da yöneltme konusunda yetişmelerine olanak sağlayacaktır.

✓ Birey-örgüt bütünleşmesi sağlanacak, moral, tatmin vb. etkenlerle verimliliğin ve etkinliğin artması sağlanacaktır.

✓ Astların ve çalışanların kararlara katılması sağlanırsa, katkıları da aynı ölçülerde sağlanacaktır.

Katılım konusunu en çok eleştiren Lawrance isimli düşünürdür. Ona göre katılım suni olarak gerçekleşmemelidir. Kişinin kendisine ve fikirlerine saygı duyulduğu için yapılmalıdır. Bu nedenle katılım çok dikkatli ve samimi bir şekilde yürütülmelidir. Aksi taktirde, yönetimin kendi fikirlerini astlarına kabul ettirmekten başka bir şey olmayacaktır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissettirmeleridir (Koçel, 1998: 488).

Ancak unutulmaması gereken önemli bir nokta bu katılımın gerçekleşmesi süreci çok zaman alacağıdır. Bu bakımdan değişime girişmeden önce, değişime en çok karşı çıkanları, karar verici pozisyonlarına getirmekte büyük yarar vardır. Böylece, yönetici durumunda olanlar sorumlulukları nedeniyle değişime daha çok katılacaklardır (Çilesiz, 1997: 63).

2.2.3. Destekleme

Değişim sürecinde yönetim, direnişi azaltmak için yoğun çaba harcar. İş kolaylaştırma ve destek özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden doğan korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkilidir. Eğer çalışanlar, yeni tekniklere yeni uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim, duygusal destek, hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Ancak bu strateji de zaman alıcıdır ve yoğun bir çaba gerektirir. Çünkü, bireye emir vermek yerine, onun yanına oturup konuşmak, makine ile olan sorunlarını dinleyip çözümler getirmek zorunluluğu söz konusudur. Bu da zaman alır. Bu şekilde motive edilen çalışanlar daha yoğun bir çaba harcayarak, değişime uyum sağlamaya çalışırlar (Çilesiz, 1997: 63).

Destekleme yaklaşımı özellikle, işçilerin yapılacak değişimin planlanma safhasında faydalı olur. Ayrıca değişimin uygulama safhasında da bu teknik kullanılabilir. Genellikle, bu teknik yöneticiler arasında revaçtadır. Bu destek ikiye ayrılabilir (Dülger, 2003: 49):

Kolaylaştırıcı Destek: Bu destek türü işçilere bazı alet ve malzeme sağlamak suretiyle yapılacak değişikliğe destek bulunmasıdır.

Duygusal Destek: Bu destek türü ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları vasıtasıyla değişime karşı gelenlerin dikkatlerinin çekilmesi ve onların ikna edilmesidir. Bu amaçla bazı mesleki danışmanlar da kullanılabilir.

İşletme yönetiminin değişime direniş gösterenlere destek ve anlayış göstermesi, işgörenlerin değişimin kararına uymaları açısından önemli bir yaklaşımdır. Ancak yöneticiler anlayış sınırlarını ve hoşgörü oranlarını, ortamı da dikkate alarak kendileri saptamalıdır.

2.2.4. Pazarlık ve Anlaşma

Pazarlık; 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 (Koçel, 2003: 707).

Değişim sonucu bazı kişiler ve gruplar gerçekten bir şeyler kaybediyorsa ve bu kişilerin küçümsenmeyecek kadar güçleri varsa görüşme ve anlaşma etkin yöntemlerden birisi olabilir. Örneğin; yeni yönetim yapısından dolayı örgütün pazarlama bölümünde güç kaybı korkusu varsa yöneticiler pazarlama bölümündeki çalışanlarla çözüme ulaşmak için görüşme yapabilirler (Atak, 2001: 104). Böylelikle değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapılarak anlaşmazlığın söz konusu olduğu konular üzerinde fikir birliği sağlanabilir ve bu direniş ortadan kaldırılabilir.

2.2.5. Taviz Verme

Bu yöntemde yönetim, değişikliğe tepki gösteren kişilere karşı tavizler vererek katılımlarını sağlayabilir. Bu teknik direniş meydana gelmeden önce veya sonra kullanılabilir. Direnişi önlemede oldukça etkilidir. Bu tavizler, yapılacak değişiklik planının içinde yer alabileceği gibi, bazıları ise yapılacak değişiklikten ayrı olarak ele alınabilir. Değişiklik çalışanlara terfi fırsatı yaratıyorsa, bu taviz değişikliğin bir parçasıdır. Ama çalışanlara, değişikliği destekledikleri takdirde ücret artışından bahsedebilirse bu, yapılacak değişiklikten tamamen ayrı olarak düşünülür.

Ancak tavizler, değişiklikle planının içinde yer alıyorsa, çalışanlar üzerinde daha olumlu etkiler yaratmaktadır (Döner, 1996: 71).

2.2.6. Tehdit ve Baskı

Emirler verme, buyurma ve bu emirlerin yerine getirilmesini sağlama esası üzerine kuruludur. Bu strateji çabuk ve anında uygulama imkanı meydana getirdiğı için avantajlıdır. Ancak bu stratejiye yönelik iş gören bağılılığının düşük ve direnişin ise yüksek olması beklenir. Formel gücü kullanmak suretiyle, yalnızca yönetimin iradesiyle değişime direnme bir süre kırılabilir. Ancak “etki-tepki” yasası gereğı eşit olmayan şartlarda kabul edilir, uyulur gibi görünen değişime karşı uygun ortam bulunduğunda tekrar direniş söz konusu olabilir.

Başarılı örgütsel değişim çabalarının gerçekleştirilmesinde diğeri bir önemli örgütsel koşul, yöneticilerin sahip olduğı liderliğin nitelikleridir. Liderlerin astlarıyla arasındaki ilişkileri gösteren liderlik davranışı ve değişme arasındaki ilişkiyi inceleyen Joiner, liderlik biçimlerini; işbirlikçi, danışmalı-yönlendirici ve zorlayıcı liderlik biçimleri olmak üzere üçe ayırmaktadır.

✓ **İşbirlikçi liderlik** biçiminde, iş görenler, örgütün geleceğine ilişkin önemli kararlara ve örgütsel liderlik biçiminde, lider, özellikle örgütsel değişmeye ilişkin konularda iş görene danışır.

✓ **Yönlendirici liderlik** biçiminde, lider, örgütün geleceğine ilişkin kararların alınması ve örgütsel değişim konusunda, yönetsel yetkiyi kullanır.

✓ **Zorlayıcı liderlik** biçiminde, lider, değişimi uygulama konusunda, örgüt içindeki ilgiyi birey ve grupları zorlama da kullanır. (Yeniçeri, 2002: 127-128).

İşletmede değişikliğin yapılması zorunluluk halini aldığı durumlarda ve diğeri tekniklerin kısa sürede verimli olmayacağı hallerde bu tekniğin kullanılması düşünülebilir.

2.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE STRATEJİLER VE SÜREÇLER

2.3.1. Değişim Yönetiminde Stratejiler

Değişim yönetimi, değişim çabasını yöneten insanlarla yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasındaki iletişimi; değişimin gerçekleşebileceği örgüt bağlamını ve her türlü dönüşüm için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına gelir (Daniel, 1999: 64).

Değişim yönetiminde kullanılacak olan değişim stratejileri, “tepe yöneticisi-iş birliği” ve “kökten-adım adım” ölçütleri ile matris olarak gösterilmektedir (Tabancalı, 2000: 325-326):

Tablo 4: Değişim Stratejileri

Değişim Stratejileri	Tepeden	İşbirliği
Kökten	I	III
Adım Adım	II	IV

Kaynak: Tabancalı, 2000: 325.

Şekilden anlaşılacağı gibi, bu değişkenlerin kesim noktalarındaki her dikdörtgen, değişimde bir müdahale stratejisi olarak nitelendirilebilir.

I. Tepeden ve kökten verilen değişme kararlarını göstermektedir. Bu stratejide katılım söz konusu değildir. Klasik yönetim yaklaşımının bir özelliği olup, alt kademeye yalnızca uymak kaldığından, güdülemenin yeterli ve değişimin amacına ulaşma olma olasılığı çok düşüktür.

II. Tepeden verilen değişme kararlarının yine üstler tarafından “adım adım” uygulanmasını işaret etmektedir. Birinci stratejideki sakıncalarının bunun için geçerli olduğu söylenebilir.

III. Kökten iyileştirme ve yenileştirmenin yöneten, yönetilenler ve uzmanlar (dıştan-içe) ile işbirliği yapılması stratejisidir. Bu yöntemin işbirliği, iyileştirme ve yenileştirmenin uygulama şansını artıracak beklenir. Bu yaklaşım da duraklamalarla yapılan bu strateji gibi görünmektedir.

IV. Bir önceki stratejinin bir anlamda devrim benzeri olup, değişimin adım adım yapılmasını öngörmektedir. Katılımın, güvenin, işgörenlerin düşünme, yaratma ve sorun çözme yeterliklerinin bulunduğu ve bu yeterliklerinin eğitimle geliştirilebileceği varsayılmaktadır.

Örgütlerde değişime direncin ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılabilmesi için ortaya konmuş çalışmalardan biri de Hage' nin üç strateji kuramıdır. Hage'nin bu kuramı, evrimsel, devrimsel ve ayrı birim stratejilerinden oluşmaktadır.

2.3.1.1. Evrimsel Strateji

Bu strateji, merkeziyetçiliğe karşı bir görüşü yansıtmaktadır. Değişimin kabul görmesi ve onlara karşı olan direnişlerin ortadan kaldırılması için özellikle iş çeşitleri fazla olan, yüksek düzeyde karmaşıklık arz eden örgütlerde düşük biçimsellik ve merkez kaç yapılandırılmanın zorunluluğu koyulmaktadır.

Bu nitelikteki örgütlerde yaratıcılık güçlenmekte ve ortaya atılan fikirlerin sayısında açıkça artışlar gözlenmektedir. Böylece değişim için örgüt içinden gelen fikirler arttığı ve bunların uygulamaya konulabilmesi için örgüt içi açık haberleşme ve tartışmalar serbest olacağı için yenilikten etkileneceklerin fikirleri de rahatça dikkate alınmaktadır (Eren, 1998: 173).

Görüleceği üzere evrimsel stratejide çeşitli beşeri ilişki teknikleri kullanılmakta ve çalışanı hem değişimin örgüt içinde yaratılmasına ve hem de uygulanmasına aktif olarak iştirak ettirmek esas olmaktadır. Ancak bunlara rağmen başarısı kuşkuludur (Atak, 2001: 102).

2.3.1.2. Devrimsel Strateji

Devrimsel stratejide değişim kesintilidir ve büyük teknolojik yenilikler, kritik kaynaklar bakımından yaşanan bir darlık veya bolluk ya da düzenleyici, yasal, rekabetsel veya politik arenada meydana gelen ani değişiklikler nedeniyle çoğu zaman örgüte dayatılır veya üst yönetim tarafından gerçekleştirilir. Bu koşullarda değişim ani ve çoğu zaman epey sancılı olabilir (Meyerson, 2003: 75).

Bu strateji, daha çok yenilik, karar ve uygulamaları merkeziyetçi bir yapıda yürütmeyi kabul etmektedir. Devrimci stratejide, yenilik konusunda etkilenenlerle tartışmalar yapılmaz. Ayrıca onların yeniliklerle ilgili kararlara katılmaları da söz konusu değildir. Burada bireyden çok ortaklaşa grup değerlerine önem verilmektedir. Bu strateji etkili olabilirse yenilik uygulamak maliyetleri azaltılır ve yapılan yeniliklerin sayısı arttırılabilir. Bu stratejide astlarından daha üstün değerlere sahip olan ve kendini kabul ettiren karizmatik bir liderlik havası hakimdir (Yeniçeri, 2002: 267-268).

Hage bu iki değişim stratejisinin de etkin olmadığını vurgulamakta ve özellikle günümüzde karizmatik liderin zor bulunacağına işaret ederek üçüncü ve kendince en başarılı olan yeni bir örgütsel birim oluşturma stratejisini öne sürmektedir (Atak, 2001: 103).

2.3.1.3. Ayrı Birim Stratejisi

Evrimci ve devrimci stratejilerin hiç biri yenilik yaratma uygulamalarında başarılı olamamaktadır. Bundan dolayı, mevcut işletme örgütü ile yenilik uygulamaları için kurulması gereken örgüt birbirinden ayırt edilmelidir. Bu stratejiye göre, yenilik işletme dışından gelen bir olaydır. Ayrıca mevcut işlerle uğraşan personeli kesinlikle yenilik yaratımı dışında tutulmamalıdır. Böylece her yenilik uygulamalarında yeni bir örgütsel birim kurma ve yeni personel istihdam etme zorunluluğu getirilmektedir. Bu yolla kazanılmış çıkarların bozulması ve yeniliklere karşı direnme olayları ortadan kalkmış olmaktadır. Ancak bu strateji yalnızca köklü örgütsel yenilikler için söz konusudur. Mevcut ürünlerde geliştirme faaliyetleri yapıldığında yeni bir örgüt meydana getirme ekonomik olmayacaktır. Yeni yenilik sonucu bazı ürünler üretim hattından çıkarılacağından bu işleri yapan tecrübeli personeli işten çıkarmak kolay değildir (Yeniçeri, 2002: 268).

Netice olarak, ayrı bir örgüt kurmak her yenilik durumunda ve her işletme için mümkün değildir. Fakat bu strateji yepyeni bir ürünün üretim hattına konması gibi köklü yeniliklerin uygulamaya konulması için en iyi yoldur (Eren, 1998: 175).

2.3.2. Değişim Yönetiminde Süreçler

Yöneticiler yalnızca değişimin ne zaman gelmekte olduğunu anlamakla kalmayıp aynı zamanda onun nasıl yönetileceğini de bilmek zorundadır. Üstelik, istenilen duruma ulaşıldıktan sonra da değişimin yönetilmesi gereği devam edecektir (Harrison, 2001: 11).

Ne yazık ki çoğu değişim çabası iyi niyetli olmasına rağmen başarısızlıkla sonuçlanmış, çalışanlar ve hissedarlar ve tabi ki müşteriler hayal kırıklıklarına uğramışlardır. Bu başarısızlıkların nedenleri incelendiğinde, değişim sürecinde pek çok hatanın varlığı göze çarpmıştır.

İşletme yöneticilerinin değişim sürecini etkin ve başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için Kotter tarafından geliştirilen “Büyük Değişimler Yaratma Sürecinin Sekiz Adımı” şöyle sıralanabilir (Yalçın, 2002: 19):

1. Kaçınılmaz anlayışının yaratılması: Pazar ve rekabet ile ilgili gerçeklerin incelenmesi. Mevcut ve potansiyel krizleri ya da büyük fırsatların tanımlanması ve tartışılması.

2. Rehber niteliğinde koalisyon yaratılması: Değişime önderlik edecek yeterli güce sahip bir grup oluşturulması. Bir takım gibi çalışacak grubun oluşturulması.

3. Vizyon ve strateji geliştirilmesi: Değişim çabalarını yönlendirmeye yardım edecek bir vizyon yaratılması. Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejilerin geliştirilmesi.

4. Değişim vizyonu hakkında iletişimin kurulması: Yeni vizyonu ve stratejileri çalışanlara aktarabilecek mümkün olan tüm araçların kullanılması. Çalışanların beklenen davranışları belirleyen, rehberlik eden bir koalisyon modeline sahip olunması.

5. Çalışanların güçlendirilmesinin sağlanması: Engellerin ortadan kaldırılması. Değişim vizyonunun gerisinde kalan sistemlerin ya da yapıların

değiştirilmesi. Risk almanın ve geleneksel olmayan fikirlerin, faaliyetlerin teşvik edilmesi.

6. Kısa vadeli kazanımların yaratılmasının sağlanması: Performansta görünür gelişmelerin planlanması. Bu kazanımların (planların) başarılması. Başarı elde etmiş personelin fark edilmesi ve ödüllendirilmesi.

7. Kazanımların pekiştirilmesi ve daha fazla değişimin üretilmesi: Artan kredibilitenin ve güvenin birbiriyle uyuşmayan ve değişim vizyonuna yakışmayan tüm sistemleri, yapıları ve politikaları değiştirmekte kullanılması. Değişim vizyonunu uygulayabilecek elemanların işe alınması, terfi ettirilmesi ve gelişmelerin sağlanması. Yeni projelerle, konularla ve değişim ajanları ile ilgili sürecin yeniden canlandırılması.

8. Örgüt kültüründe yeni yaklaşımların yerleştirilmesi: Müşteri ve verimlilik yönelimli davranışlarla, daha fazla ve daha iyi bir liderli yaklaşımıyla ve daha etkin bir yönetimle daha iyi bir performansın sağlanması. Yeni davranışlarla örgütsel başarı arasındaki bağlantıların iyi bir şekilde ifade edilmesi. Liderlik gelişimini ve yönetimin devrini sağlayabilmek için gerekli araçların geliştirilmesi.

2.3.3. Değişimin Önündeki Engeller

Örgütlerde değişimi başarmak sanıldığı gibi kolay olmamaktadır. Değişimi engelleyecek pek çok faktör bulunmaktadır. Ünlü yönetim düşünürü W. Edwards Deming organizasyonlarda değişimi engelleyebilecek yedi ölümcül hastalıktan söz etmektedir. Bunlar (Dülger, 2003; 56):

1. Organizasyonda amaç ve hedefin bulunmaması: Uzun vadeli amaç ve hedefi olmayan bir organizasyonun başarılı olma şansı düşmektedir.

2. Organizasyonda kısa vadeli düşünme ve kar elde etme amacı üzerinde yoğunlaşma: Kısa vadeli düşünerek hemen kar sağlama gayreti içinde olmak, organizasyonda kalite ve prodüktivitenin gelişmesini engellemektedir. .

3. Organizasyonda çalışanların performansını sicil sistemi ve yıllık performans değerlendirmesi yaparak veya buna benzer yöntemlerle belirlemeye çalışma: Bu yöntemler organizasyonda grup halinde çalışma ruhunu öldürür ve çalışanlar arasında huzursuzlukların artmasına neden olur.

4. Yönetimde mobilite: Bir kuruluştan diğerine sürekli atlama yapan yöneticilerin istihdam edilmesi organizasyon da uzun vadeli düşünülmesini engeller. Bu tür yöneticiler hiçbir zaman organizasyonun ihtiyaçlarını ve problemlerini bilmezler.

5. Organizasyonu sadece görünebilir rakamlara bağlı kalarak yönetme: Organizasyonda bilinemez rakamlar mevcuttur. Örneğin; organizasyonun hizmetlerinden memnun olan bir müşterinin çarpan etkisi bilinemez. (Çarpan etkisi “müşteri müşteriyi getirir” sözü ile açıklayabiliriz. Müşterilerin memnun edilmesi yeni müşteriler sağlar.)

6. Aşırı sağlık harcamaları: Organizasyonda aşırı sağlık harcamaları, mal ve hizmetlerin nihai maliyetlerini artırır.

7. Aşırı avukatlık harcamaları: Organizasyonda davalar için yapılan harcamalar yakından izlenmelidir.

Araştırmanın buraya kadar olan kısmında değişim genel hatlarıyla ele alınmaya çalışılmıştır. Uygulama kısmında ise değişimin yaşandığı çevrelerden sadece biri olan sağlık sektörü ele alınmıştır. Çünkü sağlık kurumlarının içinde bulunduğu çevre de sürekli değişmektedir. Bu değişimler, sağlık kurumunu bir yandan tehdit ederken, diğer yandan da bir takım fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Sağlık kurumunun değişken ve dinamik bir çevre içinde yaşamını devam ettirebilmesi ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmesi, bu tehditlerden korunabilmesi ve fırsatlardan yararlanabilmesine bağlıdır.

III. BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİM ve DEĞİŞİM SÜRECİNİN İŞGÖRENLERCE ALGILANMASI ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde öncelikle hastanelerdeki teknolojik değişikliklere değinilmiş olup daha sonra araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları, araştırmanın yöntemi, evreni, örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, güvenilirlik analizi, bulgular ve araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.

3.1. HASTANELERDEKİ TEKNOLOJİK DEĞİŞİMLER VE SAĞLIK BAKANLIĞI ANKARA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

Bu bölümde hastanelerdeki teknolojik değişimler ele alınmıştır. Araştırma kapsamı için Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi seçilmiştir. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan değişimlerle ilgili işgörenlerin algılama düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma kapsamı için seçilen hastanede yapılan değişim çalışmaları arasında elektronik ortamda hasta kayıtları ile ilgili verilere ulaşma ve ICD 10 AM (International Classification of Diseases and Related Health Problems, Tenth Revision, Australian Modification) kullanımı ele alınmıştır.

3.1.1. Elektronik Ortamda Hasta Verilerine Ulaşma

Sağlık sektörüne genel olarak bakıldığında diğer sektörlerde de olduğu gibi hizmet sunum ve planlamalarında bilgiye dayalı yönetimin giderek önem kazandığı adına bilgi toplumu çağı denilen bir dönem yaşanmaktadır.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ve etkilerinin sağlık alanında görülmesi, değişen hasta beklentileri, nüfusun giderek yaşlanması sağlık sektörüne yeni bir stratejik yaklaşım dahilinde bakılması gereğini ortaya koymuştur.

Sağlık hizmetlerine erişim ve hizmet sunumunda etkinliğin artırılması, sağlık tehditlerine karşı hızlı önlem alınması, halk sağlığı ağlarının oluşturulması, yöneticilerin, vatandaşların ve sağlık hizmeti sunanların sağlıkla ilgili doğru ve kesintisiz bilgilere ulaşmaları ve olanaklardan yararlanılması amacıyla gelişmiş

lkeler e-Sağlık (elektronik sağlık) alanında stratejik eylem planları oluşturmuş ve kurumsal yapılanmaya geçmişlerdir.

Avrupa Birliği ye ülkeleri, gelecek 10 yılda dünyadaki en rekabetçi ve en dinamik bilgi tabanlı ekonomisi haline gelmek üzere hedeflerini ortaya koymuşlar ve e-Avrupa Eylem Planını oluşturmuşlardır. Aday lkeler de aynı stratejiyi benimsemişler ve benzer biçimde e-Avrupa+ girişimini başlatmışlardır. Her iki girişimin eylem planlarında e-Sağlık alanına geniş yer verilmiş ve Sağlık Bakanlığı da e-Avrupa+'da ki e-Sağlık hedeflerini gerçekleştirmek üzere çalışmalar başlatmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2004: 4-5).

E-Sağlık kapsamında yer alan değişim alanlarından birisi de hasta teşhis ve tedavisi ile ilgili kayıtların elektronik ortamda toplanması ve kullanıcıya hızlı bir şekilde sunulmasıdır. Hastalıklara ait kayıtların düzenli olarak tutulduğu sistemlerden biriside ICD-10-AM kullanımıdır.

3.1.2. ICD-10 AM Kullanımı

Klinik kodlama, hastalıkların, yaralanmaların, diğer sağlık problemlerinin ve işlemlerinin yazılı açıklamalarının alfa-nümerik kodlara çevrilmesidir. Bu, çeşitli amaçlarla sağlık bilgilerini daha kolay saklamak, düzenlemek ve analiz etmek amacı ile gerçekleştirilir. Özellikle, tanı bağlantılı grupların kullanılması (DRG) gibi vaka bileşimi sistemleri, büyük oranda klinik kodlamanın toplanmasına ve bu toplanan klinik kodların kalitesine dayanmaktadır.

Kodlama hastanın sağlık sistemi ile etkileşimi sırasında, çeşitli ayrıntı seviyelerinde gerçekleştirilir. Hastaneye yatışla eř zamanlı olarak veya geriye dönük olarak hastaneden ayrılmayı takiben (taburcu, nakil veya ölüm) ortaya çıkabilir. Ayrıca hastaneye yatırılmayan hastalarla ilgili bilgi toplamak amacıyla da kullanılabilir.

ICD-10-AM' in açılımı; Hastalıkların ve İlişkili Sağlık Problemlerinin Uluslararası Sınıflandırılması, Onuncu Baskı, Avusturya Uyarlaması (International Classification of Diseases and Related Health Problems, Tenth Revision, Australian

Modification)’dir. Klinik sınıflandırma çok sayıda ciltten oluşan yazı ortamında ve elektronik kitap olarak üretilmiştir.

- ✓ Hastalıkların tablo listesi ve indeksi
- ✓ Prosedürlerin tablo listesi ve indeksi
- ✓ Kodların seçimi için Avusturalya Kodlama Standartları bulunmaktadır.

ICD-10-AM ’in hastalıklara ilişkin bölümü Dünya Sağlık Örgütü’nün (DSÖ) yayını olan ICD-10’a dayanmaktadır. Uluslararası uyumluluk sınıflandırmanın üst seviyelerinde korunurken, diyabet, yaralanma nedenleri ve neoplazi morfolojisi gibi önemli klinik alanlarda modifikasyon bulunmaktadır.

ICD 10 AM; DRG (Diagnosis Related Groups: Benzer Tanı Grupları)’ ler gibi ikincil sınıflandırmalar için yapı taşlarını sağlayan temel bir sağlık sınıflandırma sistemidir. ICD 10 AM’ in sağladığı daha yüksek sınıflandırma spesifiği, gelecekteki vaka bileşimi gruplarının klinik tutarlığına yön verir ve klinik açıdan birbirine benzeyen ve kaynakları homojen olan verilerin gruplandırılmasını sağlar. Bunun sonucunda, bu vaka bileşimi verilerinin analizleri birçok amaç için kullanılabilir. Bunların arasında:

- ✓ Fonlama ve finansman yönetimi,
- ✓ Kaynak tüketiminin gözden geçirilmesi,
- ✓ Sağlık bakım hizmetlerinin kullanımı için karşılaştırmalı değerlendirme yapılması,
- ✓ Farklı zaman dilimleri için bölümler, kuruluşlar ve bölgeler arasında karşılaştırmalar yapılması da sayılabilir (Hacettepe Üniversitesi, 2005: 25-26).

3.2. PROBLEM DURUMU

Örgütsel değişim ve örgütsel değişimin işgörenlerce algılanmasıyla ilgili bu araştırmanın amacı; yapılan örgütsel değişimin işgörenleri nasıl etkilediğini tespit

etmeye çalışmaktır. Bu amaçla, Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan iş görenlere yapılan ankete dayalı araştırma ile değişime bakış açıları, etkilenme düzeyleri ve değişime direnişi önlemede kullanılan yöntemler belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak ana problem şöyle ifade edilmiştir:

“Örgütsel değişimin işgörenlerce algılanma düzeyi nedir ve örgütsel değişim sürecinde yaşanan sorunlar nelerdir?”

Ana probleme bağlı kalınarak alt problemler ise şöyle ifade edilmiştir:

- a) İşgörenler değişimi nasıl algılamaktadırlar?
- b) Değişimi zorunlu kılan nedenler nelerdir?
- c) Yapılacak değişimle ilgili işgörelere düşen görevler nelerdir?
- d) Değişime karşı direnme ile karşılaşılması durumunda hangi yöntemler kullanılmaktadır?
- e) Yönetimin şu ana kadar yapmış olduğu değişim uygulamalarının başarı oranı nedir?

Genel amaca yönelik hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. H_{01} : Çalışma statüsüne göre değişime başlanmadan önce bilgilendirilme sıklığı arasında bir ilişki yoktur.

H_{11} : Çalışma statüsüne göre değişime başlanmadan önce bilgilendirilme sıklığı arasında bir ilişki vardır.

2. H_{02} : İşgörenlerin eğitim durumları ile bilgilendirilme durumları arasında bir ilişki yoktur.

H_{12} : İşgörenlerin eğitim durumları ile bilgilendirilme durumları arasında bir ilişki vardır.

3. H0₃: Çalışma statüsüne göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki yoktur.

H1₃: Çalışma statüsüne göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki vardır.

4. H0₄: İşgörenlerin eğitim durumuna göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında ilişki yoktur.

H1₄: İşgörenlerin eğitim durumuna göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında ilişki vardır.

5. H0₅: Cinsiyete göre hastanede yapılan değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına verilen cevaplar arasında ilişki yoktur.

H1₅: Cinsiyete göre hastanede yapılan değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına verilen cevaplar arasında ilişki vardır.

6. H0₆: Çalışma statüsüne göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları arasında bir ilişki yoktur.

H1₆: Çalışma statüsüne göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları arasında bir ilişki vardır.

7. H0₇: Eğitim durumlarına göre işgörenlerin hastanenin değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yamadığı arasında bir ilişki yoktur.

H1₇: Eğitim durumlarına göre işgörenlerin hastanenin değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yamadığı arasında bir ilişki vardır.

8. H0₈: Çalışma statüsüne göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunma düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H1₈: Çalışma statüsüne göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunma düzeyi arasında bir ilişki vardır.

9. H1₉ : Eğitim durumlarına göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunma düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H0₉ : Eğitim durumlarına göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunma düzeyi arasında bir ilişki vardır.

3.2.1. Araştırmanın Önemi

Her çeşit değişiklik, örgütleri etkilemektedir. Zamanımızda ise, değişiklik sık sık olduğundan, değişikliklerin insan ilişkilerine etkisi üzerine yöneticilerin gerekli hassasiyeti göstermesi gerekmektedir. Örgütler, günümüzde, gerek kendi içinde ve gerekse çevrelerinde bir “değişme” savaşı içine girmiş durumdadır. Bir yanda değişim zorunluluğu, diğer yandan da alışılmış düzeni bırakmama şeklinde beliren gelenekçi direnişler, örgüt ve hastaneleri zaman zaman bir takım çıkmazlara ya da bunalımlara sokmaktadır. Değişime karşı gösterilen bu tür direnişlerin önlenmesi için işgörenlerin değişime bakış açılarının dikkate alınarak gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu araştırmadan elde edilen sonuçların ve önerilerin bu alanda belirlenecek tedbirlere katkı sağlayacağı umulmaktadır.

3.2.2. Sayıtlılar

Ankete katılan işgörenlerin anket sorularını cevaplarken doğru bilgi verdikleri varsayılmıştır. Ayrıca araştırma kapsamına alınan hastane işgörenlerinin değişimi algılama düzeylerinin tüm hastane çalışanlarıyla benzer düzeyde olacağı varsayılmıştır.

3.2.3. Sınırlılıklar

Örgütsel değişimin etkileme düzeyini araştırabilmek amacıyla hastane ortamı seçilmiştir. Araştırma, hasta kayıt sistemleri ve ICD 10 AM uygulamalarına ait değişimlerin yer aldığı S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 100 çalışanın görüşleriyle sınırlandırılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi işgörenlerinin örgütsel değişimi algılama düzeylerini tespit edebilmek amacıyla veri toplama tekniği olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

3.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan değişimden etkilenen bilgi işlem çalışanları ile tıbbi sekreterler oluşturmaktadır. Ancak bu işgörenlerin hepsine ulaşmak zaman yetersizliği nedeniyle mümkün olamayacağı için evrenin tamamına ulaşmak yerine örnekleme ulaşılmaya çalışılmıştır.

Katılımcılar için örneklem alanı Ryan'ın formülü ile belirlenmiştir (Arıkan,1995: 142):

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1) * \frac{(e)^2}{(t)^2} + p * q}$$

n: Örneklem sayısı

p: İncelenen birimin popülasyondaki oranı

p= q=0,5

D=(E/t) ²

E= Katlanılabilir hata oranı

T: Z tablosundaki istenen güven aralığı sayısı

N: Araştırmaya konu olan küme bütünlüğü

Buna göre formülün uygulanmasıyla şu örnekleme ortaya çıkmıştır:

p= q=0,5 q=1-p

$$N=157$$

$$E= 0,05 \quad (\text{hata payı})$$

$$t=1,645 \quad (\%90 \text{ güvenle}) \quad n=?$$

$$n = \frac{157 * 0,5 * 0,5}{(157 - 1) * \frac{(0,05)^2}{(1,645)^2} + 0,5 * 0,5} \cong 100$$

Örneklem seçiminde basit tesadüfî örneklem yöntemi kullanılmıştır.

3.3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında literatür taramasıyla ve uzman görüşlerine başvurularak hazırlanan anket kullanılmıştır. S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesine bizzat gidilerek anketler uygulanmış ve toplam 100 çalışana ulaşılmıştır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Anket formlarından elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programına girilmiş, beklentilere ve sorunlara ilişkin frekans tabloları oluşturulmuş, ayrıca çapraz tablo karşılaştırmasında beklentiler ve sorunlara ait ilişkiye bakılmıştır.

3.3.4. Güvenirlilik Analizi

Anket uygulaması yapılmadan önce, anketteki soruların anlaşılıp-anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla farklı eğitim düzeyine sahip 15 kişilik bir grup üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Grup üyelerinden alınan geribildirimlerle anketin son hali verilmiştir. Anket bizzat çalışanlara elden verilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir. Bu sırada da anlaşılmayan hususlar birebir açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma kapsamında yapılan anket çalışmasının amaca hizmet edebilmesi ve sağlıklı sonuçlar verebilmesi için, geçerliliği ve güvenilirliği

göz önüne alınmaya çalışılmıştır. Alfa Comba Testi sonucunda Cronbach alfa katsayısı 0,67 olarak bulunmuştur.

3.4. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRMELER

S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi işgörenlerine yapılan anketlerin değerlendirilmesinde genel olarak; işgörenlerin kişisel bilgileri, değişime bakış açıları, yapılan değişimden etkilenip etkilenmedikleri, yapılan değişimi başarılı bulup bulmadıkları kısacası değişimi algılama düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Anket soruları 2 aşamalı olarak ele alınmıştır. Birinci aşamada; anket sorularının her biri tek tek ele alınmış, ikinci aşamada ise; uygun karşılaştırmalar yapılmaya çalışılmıştır.

3.4.1. Bulgular

3.4.1.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Bu kısımda, işgörenlerin; yaş, cinsiyet, medeni durum, pozisyon, çalışma statüleri ve eğitim durumlarına ilişkin sosyo-demografik bilgilere yer verilmektedir.

Ankete cevap veren işgörenlerin sosyo-demografik bilgilerinin yer aldığı sorulara yönelik verilen cevaplara göre elde edilen sonuçlar Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: Sosyo-Demografik Bulgulara Göre İşgörenlerin Dağılımları

Sosyo-Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde
Yaş	18 Yaş	2	2,0
	19-25 Arası	58	58,0
	26-35 Arası	27	27,0
	36-45 Arası	9	9,0
	46-55 Arası	4	4,0
	Toplam	100	100,0
Cinsiyet	Kadın	53	53,0
	Erkek	47	47,0
	Toplam	100	100,0
Medeni Durum	Evli	35	35,0
	Bekar	65	65,0
	Toplam	100	100,0
Pozisyon	İdari	27	28,1
	Akademik	2	2,1
	Teknik Personel	57	59,4
	Yardımcı Hizmetli	10	10,4
	Toplam	96	100,0
Çalışma Statüsü	657'ye Tabi	12	12,1
	Sözleşmeli	52	52,5
	Diğer (Şirket Elemanı)	35	35,4
	Toplam	99	100,0
Hastanedeki Görev Süresi	5 Yıl ve Daha Az	82	82,0
	6-10 Yıl Arası	8	8,0
	16-20 Yıl Arası	7	7,0
	21 Yıl ve Üstü	3	3,0
	Toplam	100	100,0
Eğitim Durumu	İlköğretim	1	1,0
	Lise	44	44,0
	Meslek Yüksekokulu	34	34,0
	Fakülte	19	19,0
	Doktora	2	2,0
	Toplam	100	100,0

İşgörenlerin % 2'si 18 yaşında, %58'i 19-25 yaş arasında , % 27'si 26-35 yaş arasında,%9'u 36-45 yaş arasında, %4'ü 46-55 yaş arasındadır. Tablo 5'te görüleceği üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%58' i) 19-25 yaş grubu çalışanlar oluşturmaktadır. Bunu 26-35 yaş grubu izlemektedir. İşgörenlerin çoğunluğunu orta yaş altı grupta olanlar oluşturmaktadır.

İşgörenlerin %53'ü kadın, %47'si erkektir. Cinsiyete göre dağılıma baktığımızda kadın ve erkeklerin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin %35'i evli, %65'i bekardır. Tablo 5'te de görüleceği üzere katılımcıların çoğunu bekarlar oluşturmaktadır.

İşgörenlerin %28,1'i idari personel, %2,1'i akademik personel, %59,4'ü teknik personel, %10,4'ü yardımcı personeldir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunu %59 ile teknik personel oluşturmaktadır. Bunu %27 ile idari personel, %10 ile yardımcı hizmetli izlemektedir.

İşgörenlerin %12,1'i 657'ye tabi çalışmakta, % 52,5'i sözleşmeli çalışmaktadır. Tablo 5'te görüleceği üzere işgörenlerin çoğunluğunu %52 ile sözleşmeli personel oluşturmaktadır. %35 ile diğer çalışanlar (şirkete bağlı çalışanlar) sırayı takip etmektedir.

İşgörenlerin %82'si 5 yıldan az ,%8'i 6-10 yıl arası %7'si 16-20 yıl arası %3'ü ise 21 yıl ve üstü süredir hastanede çalışıyor. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğunu 5 yıldan daha az çalışanlar (%82) oluşturmaktadır.

İşgörenlerin %1'i ilköğretim, %44'ü lise, %34'ü meslek yüksekokulu,%19'u fakülte, %2'si ise doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

3.4.1.2. Örgütsel Değişime İlişkin Bulgular

Bu kısımda, ankette yer alan sorularla işgörenlerin değişimi algılama biçimleri, değişime karşı direnç gösterilip gösterilmediği, gösterilmesi durumunda kullanılan önleme yöntemlerinin neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapların dağılımı yer almaktadır.

3.4.1.2.1 İşgörenlerin Değişime Başlanmadan Önce Yapılacak Değişimle İlgili Bilgilendirilme Düzeyinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan çalışanlara, hastanede değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuş ve alınan cevaplar Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Değişime Başlanmadan Önce Yapılacak Değişimle İlgili İşgörenlerin Bilgilendirilme Durumlarını Gösteren Dağılım

Değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendiriliyor musunuz?		
	Sayı	Yüzde
Evet	71	71,0
Hayır	29	29,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %71’i değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendirildiğini, %29’u bilgilendirilmediğini belirtmiştir. Bu durum değişime karşı direnmenin azaltılmasında ve kabullenmesinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Değişime başlanmadan önce bilgilendirilen çalışanın değişime direnmede sorun çıkarmadığı görülmektedir. Ankete katılanların %29’unun bilgilendirilmemesini hastane yönetimi ile işgörenler arasında yeterli iletişimin kurulamamış olmasına bağlayabiliriz.

3.4.1.2.2 Yapılacak Değişimle İlgili Bilgilendirilme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan işgörenlerin, yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilmesinde hastane yönetiminin hangi yöntemleri kullanıldığının belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verdikleri cevaplar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: İşgörenlerin Yapılacak Değişimle İlgili Bilgilendirilme Yöntemlerine Göre Dağılımları

Bilgilendirme nasıl yapılıyor?		
	Sayı	Yüzde
Bireysel Araçlar	9	12,7
Toplantılar	44	62,0
İlanlar	5	7,0
Hizmet İçi Eğitim Yoluyla	13	18,3
Toplam	71	100,0

Yapılacak değişimle ilgili bilgilendirilmede ilk sırayı %62 ile toplantılar, ikinci sırayı ise %18 ile hizmet içi eğitim almaktadır. Değişimle ilgili yöntem, ilke ve süreçleri en uygun öğretme, aktarma ve iletme yöntemleri arasında hizmet içi eğitim ve toplantılar yer almaktadır. Bu yöntemlerin kullanılması birebir değişim fikrinin kabul ettirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Anket sonuçlarından elde edilen verilere göre de hastane yönetiminin değişim ile ilgili bilgilendirilmede uygun olan yöntemleri kullandığı görülmektedir.

3.4.1.2.3 Değişimle İlgili Bilgilendirmeyi Veren Birim veya Kişilerin Değerlendirilmesi

Ankete katılan çalışanlara değişimle ilgili bilgilendirmeyi kimlerin yaptığının belirlenmesine yönelik olarak sorulan soruya verdikleri cevaplar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Değişimle İlgili Bilgilendirmeyi Yapan Birim veya Kişilere Ait Dağılım

Çalıştığınız hastanede değişim ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?		
	Sayı	Yüzde
Üst Yönetim	30	30,0
İlk Amirler	54	54,0
Danışmanlar	3	3,0
Bizzat Çalışanın Kendisinin Öğrenmesi	13	13,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %30'na değişim ile ilgili konuları üst yönetim, %54'üne değişim ile ilgili konuları ilk amirler, %3'üne değişim ile ilgili konuları danışmanlar açıklamaktadır. %13'ü ise değişim ile ilgili konuları bizzat kendisi öğrenmektedir. Tablo 7'de de görüleceği üzere çalışanlar değişimle ilgili ilk bilgilendirmeyi amirlerinden almaktadırlar. % 30 ile ikinci sırayı üst yönetim takip etmektedir. Örgütlerde ki hiyerarşik yapı itibarıyla üst yönetimden alt yönetime doğru bilgilendirmenin sağlanması gerekmektedir. İşgörenlerin çoğunluğu da pozisyonları gereği öncelikle ilk amirlerinden yapılacak değişimle ilgili bilgilendirmeye sahip olmaktadır.

3.4.1.2.4 İşgörenlerin Değişimin Gerçekleştirilmesindeki Görevlerinin Değerlendirilmesi

Ankete katılan işgörenlerin değişimin gerçekleştirilmesinde rol aldıkları görevi tespit edebilmek amacıyla sorulan soruya verdikleri cevap Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Değişim Gerçekleştirilirken Ankete Katılanlara Düşen Görev Dağılımları

Hastanenizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?		
	Sayı	Yüzde
Değişim Kararının Alınmasına Katılım	2	2,0
Değişimin Planlanması	0	0,0
Değişimin Başlatılması	4	4,0
Değişimin Uygulanması	94	94,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %2'sine değişim gerçekleştirilirken düşen görev kararlarının alınması, %4'üne değişim gerçekleştirilirken düşen görev değişimin başlatılması, %94'üne ise değişim gerçekleştirilirken düşen görev değişimin uygulanmasıdır. Ankete katılan işgörelere değişimin planlanma aşamasında görev verilmediği görülmektedir. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu değişimin uygulama aşamasında görev aldıklarını kabul etmektedirler. Değişimin sadece uygulama aşamasında görev

almak çalışanları yapılacak değişimle ilgili motive etmeyecektir. Karar sürecinde işgörenlerin de fikirlerinin alınması değişime uyumu kolaylaştıracaktır.

3.4.1.2.5 Hastanede Yapılan Değişimin Ankete Katılanlara Göre Planlı ve Kontrollü Yapılıp Yapılmadığının Değerlendirilmesi

Ankete katılanlarca hastanede yapılan değişimin planlı ve kontrollü yapılıp yapılmadığının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Değişimin Planlı ve Kontrollü Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Olarak Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı

Hastanenizde değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?		
	Sayı	Yüzde
Evet	62	63,3
Hayır	36	36,7
Toplam	98	100,0

İşgörenlerin %63,3'ü hastanedeki değişimin planlı ve kontrollü bir biçimde yapıldığını, %36,7'si ise hastanedeki değişimin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılmadığını belirtmiştir. Geleneksel usullerle, tesadüfen ve plansız yapılan değişimlerin, planlı olarak yapılan değişimlere göre gerçekleştirilme şansının düşük olduğu söylenebilir. % 36,7'lik bir kısmın değişimin planlı ve kontrollü bir biçimde yapılmadığına inanmasını örgütsel iletişimin yetersiz kalmasına bağlayabiliriz. Değişim hakkında yeterince bilgilendirilmeyen işgörenler örgütte neler olup bittiği hakkında bir fikir sahibi olamayacağından yapılan girişimleri yetersiz görebilecektir.

3.4.1.2.6 Hastanede Yapılan Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplerin Değerlendirilmesi

Anketin uygulandığı S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde değişimi zorunlu kılan sebeplerin belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplar Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Hastanede Yapılan Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplerin Dağılımı

Hastanede değişimi zorunlu kılan sebepler nelerdir?		
	Sayı	Yüzde
Örgütte Teknolojik Değişiklikler	51	51,0
Örgütsel Yapının Değiştirilmesi	4	4,0
Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	2	2,0
Örgüt Personelinde Değişiklikler	5	5,0
Örgütün Çalışma Yöntem ve Süreçlerinde Değişiklikler	38	38,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %51'i örgütte teknolojik değişiklikleri, %4'ü örgütsel yapının değiştirilmesini, %2'si örgüt kültürünün değiştirilmesi, %5'i örgüt personelindeki değişiklikleri, %38'i örgütün çalışma yöntem ve süreçlerinde değişiklikleri değişimi zorunlu kılan nedenler olarak belirtmiştir. Sağlık sektöründe teknolojinin çok hızlı değişimi yaşanmaktadır. Rekabet ortamında teknolojik değişikliklerin takip edilmesi, hizmet kalitesi, maliyet ve hız açısından önemlidir.

3.4.1.2.7 Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığının Değerlendirilmesi

İşgörenlerin değişime direnç gösterip göstermediklerinin belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Hastanelerde Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına İlişkin Sorulan Soruya Verilen Cevapların Dağılımı

Hastanenizde yapılan değişime karşı direnç olmakta mısınız?		
	Sayı	Yüzde
Evet	16	16,2
Hayır	84	83,8
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %16,2'si hastanede yapılan değişime karşı direnç olduğunu, %83,8'i hastanede yapılan değişime karşı direnç olmadığını belirtmiştir. Direncin az

olmasında değişim hakkında işğörenlerin önceden bilgilendirilmesinin ve planlı olarak gerçekleştirilmesinin etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca değişime gösterilen %16'lık direnç alışkanlıklardan, ekonomik ve sosyal kayıp olacağı korkusundan, gerekli bilgiye sahip olmamadan kaynaklanabilir. Önemli olan bu dirençi en az seviyeye indirebilmektir.

3.4.1.2.8 Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nedenlerinin Değerlendirilmesi

Yapılan değişikliğe karşı direnişin en çok hangi nedenlerden kaynaklandığının tespiti için sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Yapılan Değişikliğe Karşı Gösterilen Direnişin Nedenlerine Göre Dağılımı

Yapılan değişikliğe karşı direniş en çok hangi nedenden kaynaklanmaktadır?		
	Sayı	Yüzde
Alışkanlık	9	56,3
Ekonomik Ve Sosyal Kayıplar	1	6,3
Belirsizlik Ve Güvensizlik	2	12,5
Gerekli Bilgiye Sahip Olmama	4	25,0
Toplam	16	100,0

İşğörenlerin %56,3'ü alışkanlıktan, %6,3'ü ekonomik ve sosyal kayıplardan, %12,5'i belirsizlik ve güvensizlikten, %25'i gerekli bilgiye sahip olmamadan dolayı değişikliğe karşı direniş olduğunu belirtmiştir. Alışkanlıkların direnişte etkin olduğu, bunun için davranış değişikliğinin sağlanmasının uzun bir süre alacağı unutulmamalıdır.

3.4.1.2.9 Hastanelerde Değişimi Yöneten Kişilerin Yeterli Bilgi ve Donanım Sahip Olup Olmadıklarının Değerlendirilmesi

Ankete katılanlarca hastanede değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanım Sahip olup olmadıklarının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14: İşgörenlerin Hastanelerde Değişimi Yöneten Kişilerin Yeterli Bilgi ve Donanım Sahip Olup Olmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Hastanenizde değişimi yöneten kişiler sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanım Sahip midir?		
	Sayı	Yüzde
Evet	65	65,0
Hayır	35	35,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %65’i hastanelerinde değişimi yöneten kişilerin değişim hakkında yeterli bilgi ve donanım Sahip olduğunu, %35’i ise hastanelerinde değişimi yöneten kişilerin değişim hakkında yeterli bilgi ve donanım Sahip olmadığını belirtmiştir. Değişimi yönetecek kişilerin yeterli bilgi ve donanım Sahip olması yapılacak değişimin gerçekleştirilme şansını yükseltecektir.

3.4.1.2.10 Değişim Faaliyeti Yapılmadan Önce Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapılıp Yapılmadığının Değerlendirilmesi

İşgörenlerin hastane yönetiminin değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yapmadığının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: İşgörenlerin Değişim Faaliyeti Yapılmadan Önce Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapılıp Yapılmadığı Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

Hastanenizde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıyor mu?		
	Sayı	Yüzde
Evet	66	66,0
Hayır	34	34,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %66'sı hastanelerinde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlığın yapıldığını, %34'ü yapılmadığını belirtmiştir. Bu oranlar değişimi yöneten kişilerin yeterli bilgi ve donanıma sahip olup olmadıklarıyla bağlantılı olarak ele alınabilir. Yönetim kendini yapılacak değişime ne kadar hazır hissederse çalışanlarda değişime o oranda rahatlıkla uyum sağlayabileceklerdir.

3.4.1.2.11 Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Değerlendirilmesi

Hastanede örgütsel değişime karşı direnme sorununun çözümlemesinde kullanılan yöntemlerin belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesinde Kullanılan Yöntemlerin Dağılımı

Örgütsel değişime karşı direnme sorununun çözümlemesinde hastanenizde hangi yöntem kullanılmaktadır?		
	Sayı	Yüzde
Eğitim ve Haberleşme	65	65,0
Katılım	5	5,0
Destekleme	1	1,0
Taviz Verme	20	20,0
Tehdit ve Baskı Yapma	9	9,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %65'i eğitim ve haberleşme, %5'i katılım, %1'i destekleme, %20'si taviz verme, %9'u tehdit ve baskı yapma yoluyla yönetimin direnme sorununu çözdüğünü belirtmiştir. Tablo 15'te de görüleceği üzere değişime karşı direnme sorunun çözülmesinde hastane yönetiminin eğitim ve iletişimi kullandığı görülmektedir. Yöntemler arasında en etkili olan eğitim ve haberleşmenin kullanılması değişimin başarıma olasılığını güçlendirecektir. Taviz verme ise değişime karşı olan tepkileri ucuz ve çabuk olarak önleme yolu olmakla birlikte çalışanlar kendilerini aldatılmış hissedebilirler ve bu da gelecekte sorun yaratabilecek bir yöntemdir. Tehdit ve baskı uygulama çalışanlar üzerinde olumsuz bir tepki yaratacağından en son başvurulması gereken yöntemdir. %9'luk bir kısmın tehdit ve baskı yaratıldığına inanması işlerini kaybetme korkusuyla karşı karşıya kalmış olmalarından dolayı yaşanmış olabilir.

3.4.1.2.12 Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personeli ile Sürekli İletişimde Bulunma Düzeylerin Değerlendirilmesi

Hastane yönetiminin değişim sürecinde personeli ile sürekli iletişimde bulunup bulunmadığının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personeli ile Sürekli İletişimde Bulunma Düzeylerine Göre Dağılımı

Değişim sürecinde hastane yönetimi personeli ile sürekli iletişimde bulunuyor mu?		
	Sayı	Yüzde
Evet	66	66,0
Hayır	34	34,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %66'si değişim sürecinde hastane yönetiminin personel ile sürekli iletişimde bulunduğunu, %34'ü hastane yönetiminin personel ile sürekli iletişimde bulunmadığını belirtmiştir. Değişim sürecinde yönetimin personeli ile sürekli iletişimde bulunması değişimin örgütün her kademesinde kabullenilmesini sağlayacaktır. Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmanın

önlenebilmesi için sürekli geribildirim kullanılması değişimin başarı şansını daha da artacaktır.

3.4.1.2.13 Hastanenin Teknolojik Yenilikler Açısından Şuana Kadar Yaptığı Uygulamaların Başarı Oranlarının Değerlendirilmesi

İşgörenlere göre hastanenin teknolojik yenilikler açısından şuana kadar yaptığı uygulamaların başarı oranının belirlenmesi amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18: İşgörenlere Göre Hastanenin Teknolojik Yenilikler Açısından Şuana Kadar Yaptığı Uygulamaların Başarı Oranlarına Göre Dağılımı

Hastane yönetiminin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?		
	Sayı	Yüzde
Çok İyi	12	12,0
İyi	28	28,0
Normal	54	54,0
Kötü	5	5,0
Çok Kötü	1	1,0
Toplam	100	100,0

İşgörenlerin %12’si hastanede teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yapılan değişimin uygulamalarının başarı oranının çok iyi, %28’i iyi, %54’ü normal, %5’i kötü, %1’i de çok kötü olduğunu belirtmiştir. Hastane yönetiminin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişimin başarı oranı çalışanlar tarafından normal ve üstü olarak kabul edilmektedir. Bu durum hastane yönetiminin değişim uygulamalarında başarılı olduğunu göstermektedir.

3.4.1.2.14 İşgörenlerin Pozisyonları ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile bilgilendirilme durumlarının karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19: İşgörenlerin Pozisyonları ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması

			Değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendiriliyor musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Pozisyon	İdari	Sayı	22	5	27
		Satır %	81,5%	18,5%	100,0%
	Akademik	Sayı	2	-	2
		Satır %	100,0	-	100,0%
	Teknik personel	Sayı	40	17	57
		Satır %	70,2%	29,8%	100,0%
	Yardımcı hizmetli	Sayı	3	7	10
		Satır %	30,0%	70,0%	100,0%
Toplam		Sayı	67	29	96
		Satır %	69,8%	30,2%	100,0%

İdari pozisyonda işgörenlerin %81,5'i, akademik pozisyonda işgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak işgörenlerin %70,2'si ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %30'u değişime başlanmadan önce değişimle ilgili bilgilendirildiğini belirtmiştir. Değişim hakkında en az bilgilendirilen personel grubunu hizmetliler oluşturmaktadır. Tüm personelin aynı oranda bilgilendirilmesi personelin motivasyonu ve verimliliği açısından önem arz etmektedir.

3.4.1.2.15 İşgörenlerin Statüleri ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması

İşgörenlerin statüleri ile bilgilendirilme durumlarının karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20: İşgörenlerin Statüleri ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması

			Değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendiriliyor musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Çalışma statüsü	657'ye tabi	Sayı	11	1	12
		Satır %	91,7%	8,3%	100,0 %
	Sözleşmeli	Sayı	32	20	52
		Satır %	61,5%	38,5%	100,0 %
	Diğer	Sayı	27	8	35
		Satır %	77,1%	22,9%	100,0 %
Toplam		Sayı	70	29	99
		Satır %	70,7 %	29,3 %	100,0 %

$$P=0,069$$

H0₁: Çalışma statüsüne göre değişime başlanmadan önce bilgilendirilme sıklığı arasında bir ilişki yoktur.

H1₁: Çalışma statüsüne göre değişime başlanmadan önce bilgilendirilme sıklığı arasında bir ilişki vardır.

657 tabi işgörenlerin %91,7'si, sözleşmeli işgörenlerin %61,5'i ve diğer statüde işgörenlerin %77,1'i değişime başlanmadan önce bilgilendirildiğini belirtmiştir. Çalışma statüsüne göre değişime başlanmadan önce bilgilendirilmeye verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmamaktadır ($p=0,069>0,05$). H1₁ hipotez reddedilmiştir. Sözleşmelilere kadrolulara nazaran değişim hakkında daha az bilgilendirilme yapılması bu statüdeki personelin verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

3.4.1.2.16 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile bilgilendirilme durumlarının karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Bilgilendirilme Durumlarının Karşılaştırılması

			Değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendiriliyor musunuz?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	30	15	45
		Satır %	66,7%	33,3%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	28	6	34
		Satır %	82,4%	17,6%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	13	8	21
		Satır %	61,9%	38,1%	100,0%
Toplam		Sayı	71	29	100
		Satır %	71,0%	29,0%	100,0%

P=0,184

H0₂: İşgörenlerin eğitim durumları ile bilgilendirilme durumları arasında bir ilişki yoktur.

H1₂: İşgörenlerin eğitim durumları ile bilgilendirilme durumları arasında bir ilişki vardır.

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %66,7'si, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %82,4'ü ve fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %61,9'u değişime başlanmadan önce bilgilendirildiğini belirtmiştir. Eğitim durumuna göre değişime başlanmadan önce bilgilendirilmeye verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak ilişki bulunmamaktadır ($p=0,184>0,05$). H1₂ numaralı hipotez reddedilmiştir. Hastane yönetiminin işgörenlerinin tümüyle iletişim kurmaya çalıştığı görülmektedir.

3.4.1.2.17 İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişimle İlgili Konuların Açıklayıcılarına Göre Karşılaştırılması

İşgörenlerin cinsiyetleri ile değişimle ilgili konuların açıklayıcılarına göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22: İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Değişimle İlgili Konuların Açıklayıcılarına Göre Karşılaştırılması

			Çalıştığınız hastanede değişim ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?				Toplam
			Üst yönetim	İlk amirler	Danışman	Kendi öğrenir	
Cinsiyet	Kadın	Sayı	12	31	3	7	53
		Satır %	22,6%	58,5%	5,7%	13,2%	100,0%
	Erkek	Sayı	18	23	-	6	47
		Satır %	38,3%	48,9%	-	12,8%	100,0%
Toplam		Sayı	30	54	3	13	100
		Satır %	30,0%	54,0%	3,0%	13,0%	100,0%

Kadın işgörenlerin %58,5'i ve erkek işgörenlerin %48,9'u değişimle ilgili konuların ilk amirler tarafından açıklandığını belirtmiştir. Örgütler de ki hiyerarşik yapı dikkate alındığında alt kademedeki çalışanlara öncelikle ilk amirlerin bilgilendirmeyi yaptıkları görülmektedir. Bilgilendirme yukarıdan aşağıya doğru dikey bir biçimde yapılmaktadır. İşgörenlerin cinsiyetlerine göre bilgilendirmede bir ayrıma gidilmediği görülmektedir. Ankete katılan toplam 53 kadın çalışanla, toplam 47 erkek çalışana eşit oranda bilgilendirilmenin, bulundukları kademelere göre amirlerince yapıldığı görülmektedir.

3.4.1.2.18 İşgörenlerin Pozisyonları ile Değişimle İlgili Konular Hakkında Bilgi Veren Kişilerin Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile değişimle ilgili konular hakkında bilgi veren kişilerin karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23: İşgörenlerin Pozisyonları ile Değişimle İlgili Konular Hakkında Bilgi Veren Kişilerin Karşılaştırılması

			Çalıştığınız hastanede değişim ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?				Toplam
			Üst yönetim	İlk amirler	Danışman	Kendi öğrenir	
Pozisyon	İdare	Sayı	18	9	-	-	27
		Satır %	66,7%	33,3%	-	-	100,0%
	Akademik	Sayı	-	2	-	-	2
		Satır %	-	100,0%	-	-	100,0%
	Teknik personel	Sayı	6	36	3	12	57
		Satır %	10,5%	63,2%	5,3%	21,1%	100,0%
	Yardımcı hizmetli	Sayı	4	5	-	1	10
		Satır %	40,0%	50,0%	-	10,0%	100,0%
Toplam		Sayı	28	52	3	13	96
		Satır %	29,2%	54,2%	3,1%	13,5%	100,0%

İdari pozisyonda işgörenlerin %66,7'si, akademik pozisyonda işgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak işgörenlerin %63,2'si, ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %50'si değişimle ilgili konuların ilk amirler tarafından açıklandığını belirtmiştir. İşgörenlerin çoğunluğunu teknik personel oluşturmaktadır. Teknik personelinde birinci derecede sorumlu olduğu kişiler ilk amirleri olduğundan değişim ile ilgili bilgilendirmenin de ilk amirler tarafından yapıldığı görülmektedir.

3.4.1.2.19 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişimle İlgili Konular Hakkında Bilgi Veren Kişilerin Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile değişimle ilgili konuların açıklayıcılarına göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 24'te verilmiştir.

Tablo 24: İşgörenlerin Eğitim Durumların ile Değişimle İlgili Konular Hakkında Bilgi Veren Kişilerin Karşılaştırılması

			Çalıştığınız hastanede değişim ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?				Toplam
			Üst yönetim	İlk amirler	Danışman	Kendi öğrenir	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	12	26	1	6	45
		Satır %	26,7%	57,8%	2,2%	13,3%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	13	17	2	2	34
		Satır %	38,2%	50,0%	5,9%	5,9%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	5	11	-	5	21
		Satır %	23,8%	52,4%	-	23,8%	100,0%
Toplam		Sayı	30	54	3	13	100
		Satır %	30,0%	54,0%	3,0%	13,0%	100,0%

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %57,8'i, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %50'si, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %52,4'ü değişimle ilgili konuların ilk amirler tarafından açıklandığını belirtmiştir. Örgütlerde ki hiyerarşik yapı itibariyle dikey bir iletişim uygulandığı görülmektedir. Eğitim düzeyi arttıkça üst yönetimce bilgilendirilme düzeyinin arttığını söyleyebiliriz. Bu da bulundukları pozisyonlardan kaynaklanabilecek bir durumdur.

3.4.1.2.20 İşgörenlerin Çalışma Statülerine Göre Değişimde Yer Aldıkları Görev Dağılımının Karşılaştırılması

İşgörenlerin çalışma statülerine göre değişimde yer aldıkları görev dağılımının karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25: İşgörenlerin Çalışma Statülerine Göre Değişimde Yer Aldıkları Görev Dağılımının Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?			Toplam
			Değişim kararının alınması	Değişimin başlatılması	Değişimin uygulanma sı	
Çalışma statüsü	657 tabi	Sayı	2	2	8	12
		Satır %	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%
	Sözleşmeli	Sayı	-	1	51	52
		Satır %	-	1,9%	98,1%	100,0%
	Diğer	Sayı	-	1	34	35
		Satır %	-	2,9%	97,1%	100,0%
Toplam		Sayı	2	4	93	99
		Satır %	2,0%	4,0%	93,9%	100,0%

657 tabi işgörenlerin %66,7'si, sözleşmeli işgörenlerin %98,1'i ve diğer statüde işgörenlerin %97,1'i değişim sürecinde kendisine düşen görevin değişimin uygulanması olduğunu belirtmiştir. Tablo 25'den de anlaşılacağı üzere işgörenlerin büyük bir çoğunluğunu oluşturan sözleşmeli personelin %98'lik bir oran ile değişimin uygulama aşamasında görev aldıkları görülmüştür. Değişimin karar aşamasında yer alan işgörenlerin değişime daha kolay adapte oldukları söylenebilir. Sadece uygulama aşamasında yer almak değişimin tümüyle kabullenilmesinde ve başarılmasında güçlük çıkarabilir. Bu nedenle çalışanlar değişim sürecinden ne kadar çok haberdar edilirse o kadar çok değişimin başarı şansı yükselecektir.

3.4.1.2.21 İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Değişimde Yer Aldıkları Görev Dağılımının Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumlarına göre değişimde yer aldıkları görev dağılımının karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Değişimde Yer Aldıkları Görev Dağılımının Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?			Toplam
			Değişim kararının alınması	Değişimin başlatılması	Değişimin uygulanması	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	1	-	44	45
		Satır %	2,2%	-	97,8%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	-	4	30	34
		Satır %	-	11,8%	88,2%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	1	-	20	21
		Satır %	4,8%	-	95,2%	100,0%
Toplam		Sayı	2	4	94	100
		Satır %	2,0%	4,0%	94,0%	100,0%

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %97'si, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %88,2'si, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %95,2'si değişim sürecinde kendisine düşen görevin değişimin uygulanması olduğunu belirtmiştir. Tablo 26'da görüleceği üzere lise ve altı mezunların değişimi uygulama aşamasında görev aldıkları tespit edilmiştir. Eğitim seviyelerine göre değişim aşamasında yer alma süreci değişmemektedir. Her üç eğitim seviyesinin de değişimin uygulama aşamasında çoğunlukla yer aldığı görülmektedir.

3.4.1.2.22 İşgörenlerin Hastanedeki Görev Süresi ile Değişimin Planlı Yapılıp Yapılmadığına Verilen Cevap Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İşgörenlerin hastanedeki görev süresi ile değişimin planlı yapılıp yapılmadığına verilen cevap düzeyine göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27: İşgörenlerin Hastanedeki Görev Süresi ile Değişimin Planlı Yapılıp Yapılmadığına Verilen Cevap Düzeyine Göre Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
Hastanedeki görev süresi	5 yıldan az	Sayı	48	32	80
		Satır %	60,0%	40,0%	100,0%
	6-10 yıl arası	Sayı	5	3	8
		Satır %	62,5%	37,5%	100,0%
	16-20 yıl arası	Sayı	6	1	7
		Satır %	85,7%	14,3%	100,0%
	21 yıl ve üstü	Sayı	3	-	3
		Satır %	100,0%	-	100,0%
Toplam		Sayı	62	36	98
		Satır %	63,3%	36,7%	100,0%

Hastanede 5 yıldan az görev yapan işgörenlerin %60'ı, 6-10 yıl arası görev yapan işgörenlerin %62,5'i, 16-20 yıl arası görev yapan işgörenlerin %85,7'si ve 21 yılın üstünde görev yapan işgörenlerin %100'ü hastanedeki değişimin planlı ve kontrollü biçimde yapıldığını belirtmiştir. Tablo 27'de ki verilere dayanarak 5 yıldan az çalışma süresine sahip olan işgörenlerin hastanede uygulanan değişim uygulamalarının planlı ve kontrollü yürütüldüğünü savundukları görülmektedir. Bunda son 5 yıldaki değişim çalışmalarının daha iyi yürütüldüğü sonucu çıkarılabilir. 5 yıldan fazla görev süresi olanlar da hastanede yapılan değişimin planlı ve kontrollü yapıldığını öne sürmektedirler. Bu da hastane yönetiminin son 5 yıldan önce gerçekleştirdiği değişim çalışmalarının daha az planlı yapıldığını göstermektedir.

3.4.1.2.23 İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanedeki Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplere Verilen Cevapların Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile hastanedeki değişimi zorunlu kılan sebeplere verilen cevapların düzeyine göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanedeki Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplere Verilen Cevapların Düzeyine Göre Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişimi zorunlu kılan sebepler nelerdir?					Toplam
			Örgütte teknolojik değişiklikler	Örgütsel yapının değiştirilmesi	Örgüt Kültürünün değiştirilmesi	Örgüt personelinde değişiklikler	Örgütün çalışma yöntem ve süreçlerinde değişiklikler	
Pozisyon	İdare	Sayı	13	1	-	-	13	27
		Satır %	48,1%	3,7%	-	-	48,1%	100,0%
	Akademik	Sayı	2	-	-	-	-	2
		Satır %	100,0%	-	-	-	-	100,0%
	Teknik personel	Sayı	26	1	2	4	24	57
		Satır %	45,6%	1,8%	3,5%	7,0%	42,1%	100,0%
	Yardımcı hizmetli	Sayı	8	2	-	-	-	10
		Satır %	80,0%	20,0%	-	-	-	100,0%
Toplam		Sayı	49	4	2	4	37	96
		Satır %	51,0%	4,2%	2,1%	4,2%	38,5%	100,0%

İdari pozisyonda İşgörenlerin %48,1'i, akademik pozisyonda İşgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak İşgörenlerin %45,6'sı ve yardımcı hizmetli olarak İşgörenlerin %80'i hastanede değişimi zorunlu kılan sebebin örgütte teknolojik değişiklikler olduğunu belirtmiştir. Teknik personel hastanelerindeki değişikliğin teknoloji, yöntem ve süreçlerdeki değişiklikten kaynaklandığını belirtmektedirler.

3.4.1.2.24 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanedeki Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplere Verilen Cevapların Düzeyine Göre Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile hastanedeki değişimi zorunlu kılan sebeplere verilen cevapların düzeyine göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanedeki Değişimi Zorunlu Kılan Sebeplere Verilen Cevapların Düzeyine Göre Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişimi zorunlu kılan sebepler nelerdir?					Toplam
			Örgütte teknolojik değişiklikler	Örgütsel yapının değiştirilmesi	Örgüt kültürünün değiştirilmesi	Örgüt personeline değişiklikler	Örgütün çalışma yöntemi ve süreçlerinde değişiklikler	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	21	1	2	2	19	45
		Satır %	46,7%	2,2%	4,4%	4,4%	42,2%	100,0%
	Meslek Yüksek okulu	Sayı	17	3	-	1	13	34
		Satır %	50,0%	8,8%	-	2,9%	38,2%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	13	-	-	2	6	21
		Satır %	61,9%	-	-	9,5%	28,6%	100,0%
Toplam		Sayı	51	4	2	5	38	100
		Satır %	51,0%	4,0%	2,0%	5,0%	38,0%	100,0%

Lise ve altında eğitimi olan İşgörenlerin %46,7'si, meslek yüksekokulu eğitimi olan İşgörenlerin %50'si, fakülte ve üzerinde eğitimi olan İşgörenlerin %61,9'u hastanede değişimi zorunlu kılan sebebin örgütte teknolojik değişiklikler olduğunu belirtmiştir. Tablo 29'dan da görüleceği üzere lise ve altı mezuniyet düzeyine sahip olanlar hastanelerindeki değişikliğin teknoloji, yöntem ve süreçlerdeki değişiklikten kaynaklandığını belirtmektedirler.

3.4.1.2.25 İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına Dair Verilen Cevapların Oranına Göre Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevapların oranına göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığına Ait Verilen Cevapların Oranına Göre Karşılaştırılması

			Hastanenizde yapılan değişime karşı direnç olmakta mıdır?		Toplam
			Evet	Hayır	
Pozisyon	İdare	Sayı	2	24	26
		Satır %	7,7%	92,3%	100,0%
	Akademik	Sayı	1	1	2
		Satır %	50,0%	50,0%	100,0%
	Teknik personel	Sayı	12	45	57
		Satır %	21,1%	78,9%	100,0%
	Yardımcı hizmetli	Sayı	1	9	10
		Satır %	10,0%	90,0%	100,0%
Toplam		Sayı	16	79	95
		Satır %	16,8%	83,2%	100,0%

İdari pozisyonda işgörenlerin %92,3'ü, akademik pozisyonda İşgörenlerin %50'si, teknik personel olarak işgörenlerin %78,9'u ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %90'ı hastanede yapılan değişime karşı direnç olmadığını belirtmiştir. Elde edilen sonuçlara göre teknik personelin %21'lik bir oranla hastanede yapılan değişime karşı direnç gösterildiğini belirtmesi, bu kademedeki işgörenlerin değişimin uygulanması aşamasında direnç gösterebileceğinin bir göstergesi olabilir. Bu nedenle teknik personeli değişim konusunda yeterince bilgilendirmek gerekmektedir.

3.4.1.2.26 İşgörenlerin Statüleri ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Dirence Verilen Cevapların Karşılaştırılması

İşgörenlerin statüleri ile hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevapların oranına göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31: İşgörenlerin Statüleri ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Dirence Verilen Cevapların Karşılaştırılması

			Hastanenizde yapılan değişime karşı direnç olmakta mıdır?		Toplam
			Evet	Hayır	
Çalışma statüsü	657 tabi	Sayı	4	8	12
		Satır %	33,3%	66,7%	100,0%
	Sözleşmeli	Sayı	7	44	51
		Satır %	13,7%	86,3%	100,0%
	Diğer	Sayı	5	30	35
		Satır %	14,3%	85,7%	100,0%
Toplam		Sayı	16	82	98
		Satır %	16,3%	83,7%	100,0%

P=0,235

H0₃: Çalışma statüsüne göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki yoktur.

H1₃: Çalışma statüsüne göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki vardır.

657 tabi işgörenlerin %66,7’si, sözleşmeli işgörenlerin %86,3’ü ve diğer işgörenlerin %85,7’si hastanede yapılan değişime karşı direnç olmadığını belirtmiştir. Çalışma statüsüne göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki yoktur (p=0,235>0,05). H1₃ numaralı hipotez reddedilmiştir.

3.4.1.2.27 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığının Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevapların oranına göre karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanede Yapılan Değişime Karşı Direnç Olup Olmadığının Karşılaştırılması

			Hastanenizde yapılan değişime karşı direnç olmakta mıdır?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	3	42	45
		Satır %	6,7%	93,3%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	7	26	33
		Satır %	21,2%	78,8%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	6	15	21
		Satır %	28,6%	71,4%	100,0%
Toplam		Sayı	16	83	99
		Satır %	16,2%	83,8%	100,0%

P=0,051

H0₄: İşgörenlerin eğitim durumuna göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında ilişki yoktur.

H1₄: İşgörenlerin eğitim durumuna göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında ilişki vardır.

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %93,3’ü, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %78,8’i, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %71,4’ü hastanede yapılan değişime karşı direnç olmadığını belirtmiştir. Eğitim durumuna göre hastanede yapılan değişime karşı dirence verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki yoktur ($p=0,051>0,05$). H1₄ numaralı hipotez reddedilmiştir. Ancak eğitim düzeyi arttıkça direnç vardır diyenlerin oranında artış görülmektedir. Eğitim düzeyleri arttıkça ve iş garantisi olan işgörenlerin daha kolaylıkla değişime karşı

direnç gösterdikleri söylenebilir. Bilinçlenen, iş garantisi olan ve kabullenmek istemeyen çalışan kolaylıkla değişime direnç gösterebilir.

3.4.1.2.28 İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması

İşgörenlerin cinsiyetlerine göre değişim konusunda hastanenin yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına ait soruya verdikleri cevapların düzeyinin karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33: İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişimi yöneten kişiler sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip midir?		Toplam
			Evet	Hayır	
Cinsiyet	Kadın	Sayı	30	23	53
		Satır %	56,6%	43,4%	100,0%
	Erkek	Sayı	35	12	47
		Satır %	74,5%	25,5%	100,0%
Toplam		Sayı	65	35	100
		Satır %	65,0 %	35,0%	100,0%

P=0,062

H0₅: Cinsiyete göre hastanede yapılan değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına verilen cevaplar arasında ilişki yoktur.

H1₅: Cinsiyete göre hastanede yapılan değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına verilen cevaplar arasında ilişki vardır.

Kadın işgörenlerin %56'sı ve erkek işgörenlerin %74,5'i değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olduğunu belirtmiştir. Cinsiyete göre değişim konusunda hastanenin yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına ait soruya verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki yoktur

($p=0,062>0,05$). H_{15} numaralı hipotez reddedilmiştir. Her iki grup da hastanenin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olduğuna büyük bir çoğunlukla inanmaktadır.

3.4.1.2.29 İşgörenlerin Statülerine Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması

İşgörenlerin statülerine göre değişim konusunda hastanenin yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına ait soruya verdikleri cevaplarının karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlar tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34: İşgörenlerin Statülerine Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişimi yöneten kişiler sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip midir?		Toplam
			Evet	Hayır	
Çalışma statüsü	657 tabi	Sayı	10	2	12
		Satır %	83,3%	16,7%	100,0%
	Sözleşmeli	Sayı	27	25	52
		Satır %	51,9%	48,1%	100,0%
	Diğer	Sayı	27	8	35
		Satır %	77,1%	22,9%	100,0%
Toplam		Sayı	64	35	99
		Satır %	64,6%	35,4%	100,0%

$P=0,019$

H_{06} : Çalışma statüsüne göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları arasında bir ilişki yoktur.

H_{16} : Çalışma statüsüne göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları arasında bir ilişki vardır.

657 tabi işgörenlerin %83,3'ü, sözleşmeli işgörenlerin %51,9'u ve diğer işgörenlerin %77,1'i değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olduğunu belirtmiştir. Çalışma statüsüne göre değişimi yöneten

kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmalarına verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki vardır ($p=0,019<0,05$). Bu durum H_{16} numaralı hipotezimizi desteklemektedir. Sözleşmeli personelin diğer personel grubuna nazaran yöneticilerin değişim konusunda daha az bilgi sahibi olduğu görüşünde oldukları görülmektedir. Bu durumun da sözleşmeli personele gerekli bilgilendirilmenin yapılmamasından veya sadece değişimin uygulanma aşamasında yer almalarından kaynaklanabilmektedir. Sadece uygulama aşamasında yer almak değişimin tümüyle kabullenilmesini güçleştirecektir.

3.4.1.2.30 İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumlarına göre değişim konusunda hastanenin yeterli bilgi ve donanımına sahip olup olmadıklarına ait soruya verdikleri cevapların düzeyinin karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Değişim Konusunda Hastanenin Yeterli Bilgi ve Donanımına Sahip Olup Olmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevapların Düzeyinin Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişimi yöneten kişiler sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip midir?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	28	17	45
		Satır %	62,2%	37,8%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	27	7	34
		Satır %	79,4%	20,6%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	10	11	21
		Satır %	47,6%	52,4%	100,0%
Toplam		Sayı	65	35	100
		Satır %	65,0%	35,0%	100,0%

P=0,049

H_{07} : Eğitim durumlarına göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanımına sahip olmaları arasında bir ilişki yoktur.

H1₇: Eğitim durumlarına göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmaları arasında bir ilişki vardır.

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %62,2'si, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %79,4'ü, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %47,6'sı değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu belirtmiştir. Eğitim durumuna göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarına verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki vardır ($p=0,049<0,05$). Bu sonuç H1₇ no'lu hipotezimizi desteklemektedir. Eğitim düzeyleri arttıkça çalışanlar, hastane yönetiminin değişim konusunda daha az bilgiye sahip olduğunu ifade etmektedirler.

3.4.1.2.31 İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanenin Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapıp Yapmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile hastanenin değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yapmadıklarına ait soruya verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanenin Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapıp Yapmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
Pozisyon	İdare	Sayı	20	7	27
		Satr %	74,1%	25,9%	100,0%
	Akademik	Sayı	2	-	2
		Satr %	100,0%	-	100,0%
	Teknik personel	Sayı	36	21	57
		Satr %	63,2%	36,8%	100,0%
	Yardımcı hizmetli	Sayı	5	5	10
		Satr %	50,0%	50,0%	100,0%
Toplam		Sayı	63	33	96
		Satr %	65,6%	34,4%	100,0%

İdari pozisyonda işgörenlerin %74,1'i, akademik pozisyonda işgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak işgörenlerin %63,2'si ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %50'si hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapıldığını belirtmiştir. Değişimin sadece uygulama aşamasında yer alan teknik personelin değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yapılmadığına karar vermesi zor olacaktır. Bu değişimin sadece uygulama aşamasında yer almaktan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin örgütün her kademesinin, sorumluluk sınırları dahilinde, değişime katılmasını sağlaması gerekmektedir.

3.4.1.2.32 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanenin Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapıp Yapmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile hastanenin değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yapmadıklarına ait soruya verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 37'de verilmiştir.

Tablo 37: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanenin Değişimle İlgili Yeterli Hazırlık Yapıp Yapmadıklarına Ait Soruya Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

			Hastanenizde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	27	18	45
		Satır %	60,0%	40,0%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	27	7	34
		Satır %	79,4%	20,6%	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	12	9	21
		Satır %	57,1%	42,9%	100,0%
Toplam		Sayı	66	34	100
		Satır %	66,0%	34,0%	100,0%

P=0,124

H0₈: Eğitim durumlarına göre işgörenlerin hastanenin değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yapmadığı arasında bir ilişki yoktur.

H1₈: Eğitim durumlarına göre işgörenlerin hastanenin değişimle ilgili yeterli hazırlık yapıp yapmadığı arasında bir ilişki vardır.

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %60'ı, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %79,4'ü, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %57,1'i hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapıldığını belirtmiştir. Eğitim durumuna göre hastanede değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıkların yapılmasına verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki yoktur ($p=0,124>0,05$). H1₈ no'lu hipotezimiz reddedilmiştir. Meslek yüksek okulu mezunlarının çoğunluğu % 79'u diğer mezunlara nazaran daha fazla oranda hastane yönetiminin değişim ile ilgili yeterli hazırlık yaptıklarını ifade etmektedir.

3.4.1.2.33 İşgörenlerin Pozisyonları ile Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personelle Sürekli İletişimde Bulunup Bulunmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile değişim sürecinde hastane yönetiminin personelle sürekli iletişimde bulunup bulunmadıkları sorusuna verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38: İşgörenlerin Pozisyonları ile Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personelle Sürekli İletişimde Bulunup Bulunmadıkları Sorusuna Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

			Değişim sürecinde hastane yönetimi personeli ile sürekli iletişimde bulunuyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
Pozisyon	İdare	Sayı	21	6	27
		Satır %	77,8%	22,2%	100,0%
	Akademik	Sayı	2	-	2
		Satır %	100,0%	-	100,0%
	Teknik personel	Sayı	38	19	57
		Satır %	66,7%	33,3%	100,0%
	Yardımcı hizmetli	Sayı	3	7	10
		Satır %	30,0%	70,0%	100,0%
Toplam		Sayı	64	32	96
		Satır %	66,7%	33,3%	100,0%

İdari pozisyonda işgörenlerin %77,8'i, akademik pozisyonda işgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak işgörenlerin %66,7'si ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %30'u değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunduğunu belirtmiştir. Tablo 38'de de görüleceği üzere, yönetim akademik ve idari personel ile değişim sürecinde daha fazla iletişimde bulunurken yardımcı hizmetli personel ile daha az iletişim de bulunduğu görülmektedir. Bu durum değişim uygulamalarının daha çok üst kademeler de etkili olduğunu göstermektedir. Alt kademeye doğru inildikçe iletişimin azaldığı görülmektedir.

3.4.1.2.34 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personelle Sürekli İletişimde Bulunup Bulunmama Durumunun Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile değişim sürecinde hastane yönetiminin personelle sürekli iletişimde bulunup bulunmadıkları sorusuna verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Değişim Sürecinde Hastane Yönetiminin Personelle Sürekli İletişimde Bulunup Bulunmama Durumlarına Ait Dağılımın Karşılaştırılması

			Değişim sürecinde hastane yönetimi personeli ile sürekli iletişimde bulunuyor mu?		Toplam
			Evet	Hayır	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	29	16	45
		Satır %	64,4%	35,6%	100,0 %
	Meslek yüksek okulu	Sayı	25	9	34
		Satır %	73,5%	26,5%	100,0 %
	Fakülte ve üstü	Sayı	12	9	21
		Satır %	57,1%	42,9%	100,0 %
Toplam		Sayı	66	34	100
		Satır %	66,0%	34,0 %	100,0 %

P=0,440

H0₉ : Eğitim durumlarına göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunma düzeyi arasında bir ilişki yoktur.

H1₉ : Eğitim durumlarına göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunma düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %64,4'ü, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %73,5'i, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %57,1'i değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunduğunu belirtmiştir. Eğitim durumuna göre değişim sürecinde hastane yönetiminin personeli ile sürekli iletişimde bulunmasına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,440>0,05$). Bu sonuç H1₉ no'lu hipotezi desteklemektedir. Fakülte mezunları ile diğer personel grubuna nazaran daha az iletişimde bulunulduğu görülmektedir.

3.4.1.2.35 İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

İşgörenlerin cinsiyetleri ile hastanede yapılan değişim uygulamalarının başarı oranına verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40: İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

			Hastanenizin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?					Toplam
			Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü	
Cinsiyet	Kadın	Sayı	2	11	36	3	1	53
		Satır %	3,8%	20,8%	67,9%	5,7%	1,9%	100,0 %
	Erkek	Sayı	10	17	18	2	-	47
		Satır %	21,3%	36,2%	38,3%	4,3%	-	100,0 %
Toplam		Sayı	12	28	54	5	1	100
		Satır %	12,0%	28,0 %	54,0%	5,0%	1,0%	100,0 %

Hastanenin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarısını bayan işgörenlerin %67,9’u orta, erkek işgörenlerin ise %38,3’ü orta olarak değerlendirmiştir. Erkek işgörenlerin değişim uygulamalarının daha başarılı olduğuna inandıkları görülmektedir. Toplama bakıldığında yapılan değişim çalışmaları %54,0 ile orta ve %28,0 ile de iyi olarak değerlendirilmektedir. Bu sonuçlara göre yapılan değişim çalışmaları orta ve üstü olarak kabul edilmektedir.

3.4.1.2.36 İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

İşgörenlerin pozisyonları ile hastanede yapılan değişim uygulamalarının başarı oranına verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41: İşgörenlerin Pozisyonları ile Hastanede Yapılan Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

			Hastanenizin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?					Toplam
			Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü	
Pozisyon	İdare	Sayı	3	13	10	1	-	27
		Satır %	11,1%	48,1%	37,0%	3,7%	-	100,0%
	Akademik	Sayı	-	2	-	-	-	2
		Satır %	-	100,0%	-	-	-	100,0%
	Teknik Personel	Sayı	7	12	33	4	1	57
		Satır %	12,3%	21,1%	57,9%	7,0%	1,8%	100,0%
	Yardımcı Hizmetli	Sayı	2	-	8	-	-	10
		Satır %	20,0%	-	80,0%	-	-	100,0%
Toplam		Sayı	12	27	51	5	1	96
		Satır %	12,5%	28,1%	53,1%	5,2%	1,0%	100,0%

Hastanenin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarısını idari pozisyonda işgörenlerin %48,1’i iyi, akademik pozisyonda işgörenlerin %100’ü iyi, teknik personel olarak işgörenlerin %57,9’u orta ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %80’i orta olarak değerlendirmiştir. Üst basamaklara doğru çıkıldıkça değişimin başarı oranının daha iyi olduğuna inanılmaktadır. Bu da üst basamaklar da işgörenlerin değişimin karar aşamasından itibaren değişim uygulamalarında yer almasından kaynaklandığı söylenebilir.

3.4.1.2.37 İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanede Yapılan Teknolojik Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

İşgörenlerin eğitim durumları ile hastanede yapılan teknolojik değişim uygulamalarının başarı oranına verdikleri cevaplara göre dağılımın karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42: İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Hastanede Yapılan Teknolojik Değişim Uygulamalarının Başarı Oranına Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımın Karşılaştırılması

			Hastanenizin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?					Toplam
			Çok iyi	İyi	Orta	Kötü	Çok kötü	
Eğitim durumu	Lise ve altı	Sayı	3	13	24	4	1	45
		Satır %	6,7%	28,9%	53,3%	8,9%	2,2%	100,0%
	Meslek yüksek okulu	Sayı	6	11	17	-	-	34
		Satır %	17,6%	32,4%	50,0%	-	-	100,0%
	Fakülte ve üstü	Sayı	3	4	13	1	-	21
		Satır %	14,3%	19,0%	61,9%	4,8%	-	100,0%
Toplam		Sayı	12	28	54	5	1	100
		Satır %	12,0%	28,0%	54,0%	5,0%	1,0%	100,0%

Hastanenin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarısını lise ve altında eğitimi olan işgörenlerin %53,3’ü orta, meslek yüksekokulu eğitimi olan işgörenlerin %50’si orta, fakülte ve üzerinde eğitimi olan işgörenlerin %61,9’u orta olarak değerlendirmiştir. Eğitim düzeylerine göre işgörenlerin çoğunun yapılan değişim uygulamalarının başarı oranını orta ve üstü olarak değerlendirdiği görülmektedir.

3.5. SONUÇLAR

S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesinde yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre ortaya çıkan dikkat çekici sonuçları şöyle sıralamak mümkündür:

✓ Yapılacak değişimle ilgili işgörenlerin bilgilendirilmesinde ilk sırayı toplantılar, ikinci sırayı ise hizmet için eğitim oluşturmaktadır.

✓ Değişimle ilgili bilgilendirmeyi ilk amirlerin çoğunlukla gerçekleştirdiği görülmektedir.

✓ İşgörenlerin değişimin gerçekleştirilmesi aşamasında daha çok uygulama sürecinde görev aldıkları tespit edilmiştir. Değişimle ilgili karar sürecinde yer almadıkları görülmüştür.

✓ Hastanede yapılan değişimleri zorunlu kılan sebepleri teknolojik değişimler ve örgütün çalışma yöntem ve süreçlerindeki değişimler oluşturmaktadır.

✓ Yapılan değişime karşı hastane personelinin genellikle direnç göstermediği görülmektedir. Gösterilen direnmenin nedenini ise alışkanlıklar, ve gerekli bilgiye sahip olmamak oluşturmaktadır. Personelin direnç göstermeme nedenlerinin başında işini kaybetme korkusunun etkili olabileceği söylenebilir.

✓ Hastane çalışanları değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda bilgi ve donanımına sahip olduklarına değişimle ilgili yeterli hazırlık yaptıklarına inanmaktadırlar. Hastane çalışanları hastane yönetiminin sürekli iletişimde bulunduğunu ve şu ana kadar yapılan değişim uygulamalarının başarısının normal olduğunu belirtmektedir.

✓ Örgütsel değişime karşı direnme sorununun çözümlenmesinde uygulama yapılan hastanede bilginin eksik ya da hatalı olduğu durumlarda çalışanları bilgilendirmek için eğitim ve haberleşme yöntemi kullanılmaktadır.

✓ İdari pozisyonda işgörenlerin %81,5'i, akademik pozisyonda işgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak işgörenlerin %70,2'si ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %30'u değişime başlanmadan önce değişimle ilgili bilgilendirildiğini belirtmiştir. Değişim hakkında en az bilgilendirilen personel grubunu yardımcı hizmetli grubu oluşturmaktadır. Tüm personelin aynı oranda bilgilendirilmesi personelin motivasyonu ve verimliliği açısından önem arz etmektedir.

3.6. ÖNERİLER

Örgütsel değişim, örgütlerin hayata devam etmeleri ve özellikle rekabet güçlerini arttırmaları üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel değişim bir iç etkileşim sürecidir. Bu süreç, örgütsel yapı, teknoloji, çalışanlar konularının birinde ve birkaçında, işletme etkinliği ve verimliliğini artırmaya yöneliktir. Örgütsel değişim bu fonksiyonları aracılığıyla örgütlerin bütününde performans düzeyinin ve kaliteli çıktı ve kâr miktarının yüksek seviyeye çıkarılmasında etkili bir araçtır. Başarılı değişimlerin ancak, planlı bir değişimle gerçekleştirilebileceği benimsenmeli, tepe yönetiminin kendini örgütsel sorunların bir parçası olarak görmesi ve bunların çözümlenmesinde etkin görev alması sağlanmalıdır.

Değişimi yönetecek olanların bu anlamda değişimle karşı karşıya gelmekten korkmamaları gerekmektedir. Ancak örgüt için uygulanacak değişimin doğru seçilmesi gerekir. Örgütsel değişim çalışmaları iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Planlı ve plansız değişim olmak üzere. Plansız değişim, kendiliğinden ortaya çıkan bir değişimdir. Olumsuz sonuçlar yaratma olasılığı fazladır. Buna karşın, hem kurumsal ve hem de uygulamacı bir nitelik gösteren planlı değişim yönetimi, örgütsel değişimin gelişigüzel ve kendiliğinden gerçekleşmesini beklemek yerine, onu örgütün gelişimi için yardımcı bir süreç haline getirmektedir. Öte yandan, planlı değişimin en önemli özelliği sorunsuz ya da en az sorunlu başarılan değişim programı olmasıdır. Bu nedenle, değişime tepkiyi frenleyici önlemleri de beraberinde getirmelidir. Önemli olan, örgütü planlı bir değişim sürecine sokabilmek ve bu süreci çevre değişkenlerinin değişim hızına koşut olarak sürdürebilmektir. Bu da, değişimi yönetmede yeterli olmasına bağlıdır. Bu nedenle, gelişmelere hızla uyum sağlama yönünde, planlı değişim programları ile hazırlıklı olan yönetici tipi geçerli

olmaktadır. Ayrıca, yöneticinin planını, değişen koşullara hızla uyarlayabilme yeteneği bulunmalıdır.

Bu araştırmanın özünü değişme ve değişmenin “örgüt-yapı-insan” üçlüsü üzerinde neden olduğu sorunlar ve bunların yöntemi oluşturmuştur. Örgüt olarak S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi seçilmiştir. Teknolojik çevresi, ekonomik yapısı ve sosyal aktivitesi farklılaşan hastanelerin her şeyden önce değişmeyi iyi anlamaya ihtiyacı vardır.

Anketlerin değerlendirilmesi sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak S.B. Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi yönetimine aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

✓ Değişikliğe direnci azaltacak en etkili yöntemlerden birisi bilgi vermektir. Değişikliklere girilmeden önce personel konuda hakkında bilgi sahibi edilir ve aydınlatılırsa, tepki nispeten hafif olur ve yeni denge kısa zamanda kolayca sağlanabilir. Hastane yönetimi bunu ihmal eder ve personeli değişikliğe hazırlamazsa tepki şiddetli olur. O halde hastane yönetimi işgörenlerini değişim hakkında yeterince bilgilendirmelidir.

✓ Değişim uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta hastane işgörenlerinin yeni duruma uyumu için belirli bir zaman tanınmasıdır. Değişim hemen başlatılarak, kişilere uyum süresi tanınmazsa, direnmeyle karşılaşılabilir. Her tür değişiklik bireyin ya da grupların içinde bulundukları durum ya da çevredeki dengeyi bozar. Bu bozulan dengenin yeniden kurulabilmesi için, insanlar bir uyum süresine gerek duyarlar. Bu nedenle, hastane yöneticilerinin bu konuda daha duyarlı olmaları gerekmektedir.

✓ Her türlü değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bu ek çaba, kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Bu durumda, işgörelere yeni durumu öğrenmek için ek olanaklar (hizmet içi eğitim vb.) tanınması gerekir. Kişiler problemleriyle yalnız bırakılıyorsa, değişim direnme ile karşılaşacaktır. Değişime uyumun kolaylıkla sağlanabilmesi için hastane yönetiminin personelin eğitimi ve geliştirilmesi yönünde ek olanaklar kullanması gerekmektedir.

✓ Hastane yönetimi, değişim programının uygulanacağı koşulları anlayıp gerekli önlemleri almaya zaman ayırırsa: hastanede öngörülen değişikliğin, başarıyla ortaya çıkarılma şansı artacaktır. Öte yandan; değişime karşı hangi kesimin direnebileceği ve bunlarla nasıl bir uzlaşma zemini yaratılabileceği önceden hesaplanmalıdır. Bu direnmenin kaynağı ve gerekçeleri belirlendikten sonra sıra değişime karşı direnmeyi kırmaya gelecektir. Değişim çalışmalarına başlanmadan önce, uygulanacak değişim çalışması sonucu örgüt içinde ortaya çıkabilecek tepkiler belirlenip ve buna göre önceden tedbir almak için, bir ön çalışmanın yapılması halinde, değişime direnme görüldüğü takdirde, üstesinden gelmek daha kolay olacaktır.

✓ Araştırma sonuçlarından elde edilen verileri göre yapılan değişikliklere işgörenin zaman zaman direniş gösterdiği görülmektedir. Değişime karşı gösterilen bu direniş çok çeşitli sebeplerden kaynaklanmaktadır. Herhangi bir değişikliğin olduğu yerde direnme de olacaktır. Bu açıdan, direnmeler anlayışla karşılanmalı, nedenleri hakkında gerekli inceleme yapılmalı ve yeni duruma göre tedbirler alınmalıdır. Örgütlerde, işgörenlerin ihtiyaç ve isteklerinin örgüt yönetimi tarafından bilinmesi ve bunlarla örgütsel amaçların uyumlaştırılması, örgütsel etkinlik ve değişim açısından önem taşıyan bir husustur. Hastane yönetimleri, değişime karşı direnme yaratan etkenleri bilmek durumundadır. Direnmenin kaynaklarını biliyor olmak; hastane yönetiminin direnci anlama ve ortaya çıkması durumunda onunla baş etme konusunda büyük kolaylık sağlayacaktır. O halde, hastane yönetimleri direnmenin nedenini araştırarak, ona göre, uygun bir direnmeyi önleme yönteminden faydalanması gerekmektedir.

✓ İdari pozisyonda işgörenlerin %81,5'i, akademik pozisyonda işgörenlerin %100'ü, teknik personel olarak işgörenlerin %70,2'si ve yardımcı hizmetli olarak işgörenlerin %30'u değişime başlanmadan önce değişimle ilgili bilgilendirildiğini belirtmiştir. Değişim hakkında en az bilgilendirilen personel grubunu hizmetliler oluşturmaktadır. Personelin motivasyonu ve verimliliği açısından tüm personelin aynı oranda bilgilendirilmesi gerekmektedir.

✓ Çalışma statüsüne göre değişimi yöneten kişilerin değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalarına verilen cevaplar arasında istatistiksel ilişki vardır. Sözleşmeli personelin diğer personel grubuna nazaran yöneticilerin değişim konusunda daha az bilgi sahibi olduğu görüşünde oldukları görülmektedir. Bu durumda sözleşmeli personele gerekli bilgilendirilmenin yapılmamasından veya sadece değişimin uygulanma aşamasında yer almalarından kaynaklanabilmektedir. Sadece uygulama aşamasında yer almak değişimin tümüyle kabullenilmesini güçleştirecektir.

✓ Değişim sürecinde yönetimin personeli ile sürekli iletişimde bulunması değişimin örgütün her kademesinde kabullenilmesini sağlayacaktır. Değişim sürecinde ortaya çıkabilecek yanlış anlaşılmanın önlenmesi için sürekli geribildirim kullanılması değişimin başarı şansını daha da artacaktır.

✓ Değişimi hastane işgörenlerine iletebilmek ve çalışanlardan gelen tepkileri öğrenebilmek için pürüzsüz bir iletişim ağının kurulması işletmelerin önünde önemli bir sorun olarak durmaktadır. İletişimin sürekliliği değişimin başarısında önemli bir etken olduğu için hastane yönetimleri bu etkeni göz ardı etmemeli, örgüt içi iletişimin düzenli bir şekilde yürütülmesi için çaba göstermelidirler.

✓ Sonuç olarak örgütlerin devamlılığı için gerekli olan değişimleri yönetmede ve uygulamada işgörenlerin göz ardı edilmemesi, onların da değişim çalışmalarında yer almalarının sağlanması, statü ayrımı yapılmadan bilgilendirilerek değişime karşı oluşabilecek tepkilerin en aza indirgenmesi örgütsel değişim çalışmalarının başarıya ulaşmasında gereklilik taşımaktadır.

KAYNAKÇA

ADAIR, John. (2003). **Etkili Değişim**. Çeviren: Fatma Beşenk, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

AKSU, A. Akın. (2000). *Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar*. **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 15 (2), 37-48.

AKTAN, Can Coşkun. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*, **Türkiye Genç İşadamları Derneği Dergisi**, (1), 82.

ARIKAN, Rauf. (1995). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Ankara, TUTİBAY Yayınları.

ATAK, Metin. (2001). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç**. Eskişehir. Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fak. Yayını.

BAYRAKTAR, BİR Berat. (2003). *Organizasyonlarda Değişimi Yaratma ve Yönetme Süreçlerinde Liderlerin Rolü*, **Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi**, (285), 40-41.

BENSGHİR, Kaya Türksel ve Nadi Doğan LEBLEBİCİOĞLU. (2001). *Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları*, **Amme İdaresi Dergisi**, 34 (2), 19-37.

BERKOWITZ, Eric, N. (1996). **Essentials of Health Care Marketing**. Maryland, An Apsen Publication.

CANIC, Michael ve F.C. RICHARDSON. (2001). *Değişim ve Sonuçlarına Bakın*, **Executive Excellence**, (55), 14.

CASHMAN, Kevin. (1999). *Değişimde Ustalık: En Önde Gitmek*, **Executive Excellence**, (22), 3-4.

CHALEFF, Ira. (2001). *Değişmesine Değişelim, Ama Nasıl? Executive Excellence*, (52), 3-4.

ÇİLESİZ, Rafet Kutay. (1997). **Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Sosyal Psikolojik Ekonomik Etkileri ve Bir Uygulama Çalışması**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

DİNÇER, Ömer. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları.

DÖNDER ÇELİK, Hatice Necla. (1996). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu**. Konya:Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

DUCK, Jeanie Daniel (1999). **Değişim Yönetimi-Dengeleme Sanatı, Değişim**, Çeviren: Meral Tüzel, Harvard Business Review Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: BZD Yayıncılık, 64.

DÜLGER, Özlem. (2003). **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

EREN, Erol. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayınevi.

ERDİL, Oya ve Halit KESKİN. (2004). *Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler*. **Yönetim Dergisi**, (47), 3-14.

GÜLEŞ, Hasan Kürşat; BURGESS F. Thomas. (2000). *Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği*, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 14 (1), 101-114.

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ, **Sağlık Hizmetleri Finansman Yapısının Güçlendirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması İçin Altyapı Geliştirilmesi Projesi-**

ICD 10 AM Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına Yönelik Öneri Raporu,
21.10.2005, s. 25-26.

HARRISON, Don. (2001). *Kalıcı Değişim, Executive Excellence*, (49), 11.

KAVRAKOĞLU, İbrahim. (1998). **Değişim ve Yaratıcılık.** İstanbul: Kalder Yayınları.

KAYA, Ali. (2003). *Bilişim ve İletişim Teknolojilerinin Yönetimdeki Etkileri ve Yeni Yönetim Anlayışı, Standard (TSE) Dergisi*, **42** (495), 27-35.

KAYNAK, Turgay. (1977). *İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları, İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, **6** (1).

KOÇEL, Tamer. (1998). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KOÇEL, Tamer. (2003). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

KUVAN, Hakan. (2001). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma.** Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

LAWLER, Edward E. (2003). *Değişimi Yönetmek, Executive Excellence*, **7** (80), 12-13.

MACİT, Mustafa. (2001). *Kişilerin Değişime Karşı Tutumlarının Anlaşılmasında İdrak Tarzı Yaklaşımı, Journal of Faculty of Business*, **2** (1), 69-80.

MEYERSON, Debra E. (2003). **Sessiz Sedasız Radikal Değişim, Kültür ve Değişim**, Harvard Business Review, Kültür ve Değişim Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul: BZD Yayıncılık, 69-90.

ÖZGEN, Hüseyin ve Ferit ÖLÇER (1996). *Türkiye’de Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Alan Araştırması, Amme İdaresi Dergisi*, **29** (3), 141-166.

ÖZKAN, Yelda. (2002). **İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Uygulama** Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

ÖZTÜRK, Azim, Kim JONGBAE ve David WILEMON (2002). *Managing Technological Innovation Through Effective Organizational Learning*, **H.Ü.İ.B.F.D. 20** (1), 79-78.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ. (1995). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa.

SAĞLAM, Mehmet. (1982). **Örgütsel Değişim**. Ankara.

SAĞLIK BAKANLIĞI, **Sağlıkta e-Dönüşüm** (2004). Sağlık Bakanlığı Bilgi İşlem Daire Başkanlığı, Ankara.

TABANCALI, Erkan. (2000). *Örgütsel Değişme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editörler: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara: Anı Yayıncılık.

TÜRKÖĞLU, Faruk. (2000). **Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü**, İstanbul: Antan Yayınevi.

ÜLGEN, Hayri ve S.Kadri MİRZE. (2006). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

WALINSKAS, Karl. (2002). *Başarılı Bir Değişimi Engelleyen Unsurlar*, **Executive Excellence**, 6 (61), 21.

YALÇIN, Azmi. (2002). **Değişim Yönetimi**, Ankara: Nobel Kitabevi.

YENİÇERİ, Özcan. (2002). **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

YENİÇERİ, Özcan ve Yavuz DEMİREL. (2004). *Teknolojik Değişimin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi*, **Standart Dergisi**, 516, 55-64.

www.bilgiyönetimi.org-25.05.2005.

EKLER

EK-1. ANKET

ANKET SORULARI

Sayın Katılımcı,

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağlık alanında uygulanmasıyla birlikte hastanelerde sunulan sağlık bakım hizmetlerinin belirli standartlar dahilinde izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, Sağlık Bakanlığı bünyesinde başlatılan çalışmalar arasında hasta bilgilerine elektronik ortamda ulaşabilmeyi ve ICD 10 AM kullanımını sayabiliriz. Bu değişim sürecinden en çok etkilenen ve en önemli uygulayıcıları olan sizlerden elde edeceğim verilerle “Hastanelerde Teknolojik Değişim ve Değişim Sürecinin İş Görenlerce Algılanması” sürecini incelemeye çalışacağım.

Bu araştırma tamamen bilimsel amaçlı olup, verdiğiniz yanıtlar size hiçbir sorumluluk getirmeyecek ve araştırma sonuçları hiçbir kişi ve kuruma verilmeyecektir.

Anketimize göstermiş olduğunuz yakın ilgiye şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Dilek USLU

Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Anket No:

Anket Tarihi: / /2006

A- Sosyo-demografik Bilgiler:

1-Yaşınız: 1.() 18 2.() 19-25 3.() 26-35 4.() 36-45 5.() 46-55 6.() 55 +

2-Cinsiyetiniz: 1.() Kadın 2.() Erkek

3-Medeni Durumunuz: 1.() Evli 2.() Bekar

4- Çalıştığınız hastanedeki pozisyonunuz nedir?

1.() İdari 2.() Akademik 3.() Teknik Personel 4.() Yardımcı Hizmetli

5-Çalışma statünüz: 1.() 657 tabi 2.() Sözleşmeli 3.() Diğer.....

6- Kaç yıldır bu hastanede çalışıyorsunuz?

1.() 0-5 yıl

2.() 6-10 yıl

3.() 11-15 yıl

4.() 16-20 yıl

5.() 21 yıl ve daha fazla

7- Eğitim durumunuz:

- 1.() İlköğretim
- 2.() Lise
- 3.() Meslek Yüksekokulu
- 4.() Fakülte
- 6.() Yüksek Lisans
- 7.() Doktora

B- Örgütsel Değişime İlişkin Bilgiler:**8- Değişime başlanmadan önce yapılacak değişimle ilgili bilgilendiriliyor musunuz?**

- 1.() Evet 2.() Hayır

Cevabınız “evet” ise bu bilgilendirme nasıl yapılıyor? Kullanılma sıklığına göre numaralandırarak işaretleyebilirsiniz. Cevabınız “hayır” ise lütfen 9. soruya geçiniz.

- 1.() Bireysel Araçlar
- 2.() Toplantılar
- 3.() İlanlar
- 4.() Broşürler
- 5.() Hizmet-İçi Eğitim Yoluyla
- 6.() Diğer (Belirtiniz.....)

9- Çalıştığınız hastanede “değişim ” ile ilgili konuları iş görenlere kim açıklar?

- 1.() Üst Yöneticiler
- 2.() İlk Amirler
- 3.() Danışmanlar
- 4.() Bizzat Çalışanın Kendisinin Öğrenmesi

10- Hastanenizde değişim gerçekleştirilirken size düşen görev nedir?

- 1.() Değişim Kararının Alınması
- 2.() Değişimin Planlanması
- 3.() Değişimin Başlatılması
- 4.() Değişimin Uygulanması

11- Hastanenizde değişim planlı ve kontrollü bir biçimde yapılıyor mu?

- 1.() Evet 2.() Hayır

12- Hastanenizde değişimi zorunlu kılan sebepler aşağıdakilerden hangisidir? Uygun olan seçeneği veya seçenekleri önem sırasına göre işaretleyebilirsiniz.

- 1.() Örgütte Teknolojik Değişiklikler
- 2.() Örgütsel Yapının Değiştirilmesi
- 3.() Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi
- 4.() Örgüt Personelinde Değişiklikler
- 5.() Örgütün Çalışma Yöntem ve Süreçlerinde Değişiklikler
- 6.() Diğer (Belirtiniz.....)

13- Hastanenizde, yapılan değişime karşı direnç olmakta mıdır?

1.() Evet 2.() Hayır (Cevabınız “hayır” ise lütfen 14. soruya geçiniz.)

Eğer cevabınız “evet” ise hastanenizde yapılan değişikliğe karşı direniş en çok hangi nedenden kaynaklanmaktadır? Önem sırasına göre sıralayınız.

- 1.() Alışkanlık
- 2.() Ekonomik ve sosyal kayıplar
- 3.() Belirsizlik ve güvensizlik
- 4.() Başarısız olma korkusu
- 5.() Gerekli bilgiye sahip olmama

13. soruya cevabınız “evet” ise değişikliğe karşı direnç nasıl olmaktadır? Cevabınız “hayır” ise lütfen 14. soruya geçiniz.

- 1.() Aktif bir biçimde değişime karşı koyma
- 2.() İşi yavaşlatma ve rapor alma
- 3.() Yönetimle mümkün olan her türlü iletişimi kesme
- 4.() Grev ve işi sabote etme
- 5.() Diğer (Belirtiniz.....)

14- Hastanenizde değişimi yöneten kişiler sizce değişim konusunda yeterli bilgi ve donanıma sahip midir?

1.() Evet 2.() Hayır

15- Hastanenizde değişim faaliyeti yapılmadan önce değişimle ilgili yeterli hazırlıklar (ön değerlendirme) yapılıyor mu?

1.() Evet 2.() Hayır

16- Örgütsel değişime karşı direnme sorununun çözümlenmesinde hastanenizde hangi yöntem veya yöntemler kullanılmaktadır? Kullanılma sıklığına göre sıralayınız.

- 1.() Eğitim ve Haberleşme
- 2.() Katılım
- 3.() Destekleme
- 4.() Pazarlık ve Anlaşma
- 5.() Taviz Verme
- 6.() Tehdit ve Baskı Yapma

17- Değişim sürecinde hastane yönetimi personeli ile sürekli iletişimde bulunuyor mu?

1.() Evet 2.() Hayır

18- Hastanenizin teknolojik yenilikler açısından şu ana kadar yaptığı değişim uygulamalarının başarı oranı sizce nedir?

1.() Çok iyi 2.() İyi 3.() Orta 4.() Kötü 5.() Çok kötü