



**T.C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI
CERRAHİ HASTALIKLARI HEMŞİRELİĞİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**HEMŞİRELERİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARI VE
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ**

**GÜLHAN ÖZKALAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN
Yard. Doç. Dr. ANİTA KARACA**

2017-İSTANBUL



T.C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI
CERRAHİ HASTALIKLARI HEMŞİRELİĞİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

HEMŞİRELERİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARI VE
ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ

GÜLHAN ÖZKALAY
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yard. Doç. Dr. ANİTA KARACA

JÜRİ ÜYELERİ

Yard. Doç. Dr. ANİTA KARACA
Doç. Dr. NURTEN KAYA
Yard. Doç. Dr. BAŞAK MENDİ

2017-İSTANBUL

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

TEZ SAVUNMA SINAVI TUTANAĞI

29 Mayıs 2017

Yüksek Lisans öğrencisi Gülhan ÖZKALAY, Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Yüksek Lisans Programı'nda hazırlamış olduğu "Hemşirlerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" konulu tezini savunmuş ve aday jüri tarafından BAŞARILI / BAŞARISIZ bulunarak tez hakkında OYBİRLİĞİ / OYÇÖĞÜNLUĞU ile KABUL / DÜZELTME / RED kararı verilmiştir.

Yard.Doç.Dr. Anita KARACA
(Danışman)



Doç.Dr. Nurten KAYA
(Üye)
(Başkan)



Yard.Doç.Dr. Başak MENDİ
(Üye)



BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarda etik dışı hiçbir davranışım olmadığını, tezimdaki bütün bilgilerin akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışması sonucu elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlar için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Gülhan ÖZKALAY



TEŞEKKÜR

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Cerrahi Hastalıklar Hemşireliği Yüksek Lisans Bölümü'nde eğitimim boyunca mesleki bakış açısıyla her zaman örnek aldığım saygıdeğer hocam Sayın Prof. Dr. Zehra DURNA'ya ve çalışmamı yaparken bana destek olan, engin bilgi ve tecrübeleri ile araştırmama ışık tutan danışmanım saygıdeğer Yard. Doç Dr. Anita KARACA'ya saygılarımla teşekkür ederim.

Varlığı benim için en büyük ilham ve mutluluk kaynağı olan, her zaman ve her konuda bana büyük fedakarlıklarda bulunarak, desteğini hiç esirgemeyen canım annem Fernuse ÖZKALAY'a ve canım babam Ali Osman ÖZKALAY'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Gülhan ÖZKALAY

İÇİNDEKİLER

| | |
|--|-----|
| BEYAN..... | i |
| TEŞEKKÜR..... | ii |
| İÇİNDEKİLER..... | iii |
| SİMGELER VE KISALTMALAR | vi |
| TABLolar LİSTESİ | vii |
| 1. ÖZET..... | 1 |
| 2. SUMMARY..... | 2 |
| 3. GİRİŞ VE AMAÇ..... | 3 |
| 4. GENEL BİLGİLER..... | 5 |
| 4.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI..... | 5 |
| 4.2. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ..... | 6 |
| 4.2.1. Planlı ve Plansız Değişim..... | 6 |
| 4.2.2. Makro ve Mikro Değişim..... | 7 |
| 4.2.3. Zamana Yayılmış ve Ani Değişim..... | 7 |
| 4.2.4. Aktif ve Pasif Değişim..... | 7 |
| 4.2.5. Proaktif ve Reaktif Değişim..... | 8 |
| 4.2.6. Geniş Kapsamlı ve Dar Kapsamlı Değişim..... | 8 |
| 4.2.7. Evrimci ve Devrimci Değişim..... | 8 |
| 4.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ..... | 9 |
| 4.3.1. Örgütsel Değişimin İçsel Nedenleri..... | 9 |
| 4.3.2. Örgütsel Değişimin Dışsal Nedenleri..... | 10 |
| 4.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI..... | 11 |
| 4.4.1. Örgütsel Değişimin Genel Amaçları..... | 12 |
| 4.4.2. Örgütsel Değişimin Özel Amaçları..... | 12 |
| 4.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TEORİLERİ..... | 14 |
| 4.5.1. Etki Alan Teorisi..... | 14 |
| 4.5.2. Alan Gücü Teorisi..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 4.6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE DÜZEYLERİ..... | 16 |
| 4.7. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENMENİN NEDENLERİ..... | 17 |
| 4.7.1. Değişime Direnmenin Bireysel Nedenleri..... | 17 |
| 4.7.2. Değişime Direnmenin Örgütsel Nedenleri..... | 18 |
| 4.8. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN YARARLARI..... | 19 |
| 4.9. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ ORTADAN KALDIRMA YOLLARI..... | 19 |
| 4.9.1. Katılım..... | 19 |
| 4.9.2. İletişim ve Eğitim..... | 20 |
| 4.9.3. Kolaylaştırma ve Destek..... | 20 |
| 4.9.4. Manipülasyon..... | 21 |
| 4.9.5. Zorlama..... | 21 |
| 4.9.6. Tartışma ve Anlaşma..... | 22 |
| 4.10. HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ..... | 22 |
| 5. GEREÇ VE YÖNTEM..... | 27 |
| 5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TİPİ..... | 27 |
| 5.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI..... | 27 |
| 5.3. ARAŞTIRMANIN TARİHİ VE YERİ..... | 27 |
| 5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ..... | 28 |
| 5.5. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ..... | 28 |
| 5.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI..... | 28 |
| 5.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ..... | 29 |
| 5.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI..... | 30 |
| 6. BULGULAR..... | 31 |
| 6.1. HEMŞİRELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ..... | 31 |
| 6.2. HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA YAŞAMINA İLİŞKİN ÖZELLİKLERİ..... | 32 |
| 6.3. HEMŞİRELERİN DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİ..... | 33 |

| | |
|---|----|
| 6.4. DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA İLİŞKİN BULGULAR..... | 36 |
| 6.4.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Dağılımı | 36 |
| 6.4.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlik Analizi..... | 39 |
| 6.5. HEMŞİRELERİN ÖNEMLİ SOSYO-DEMOGRAFİK ÇALIŞMA YAŞAMI VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI..... | 41 |
| 7. TARTIŞMA..... | 52 |
| 7.1. DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI..... | 52 |
| 7.2. HEMŞİRELERİN ÖNEMLİ SOSYO-DEMOGRAFİK, ÇALIŞMA YAŞAMI VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI..... | 53 |
| 8. SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 56 |
| 9. KAYNAKLAR..... | 59 |
| EKLER..... | 64 |
| EK1 : ÖZGEÇMİŞ | 64 |
| EK 2: ETİK KURUL ONAYI..... | 66 |
| EK 3: HEMŞİRE BİLGİ FORMU..... | 68 |
| EK 4: DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ..... | 72 |
| EK 5: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ..... | 74 |
| EK 6: TEZ ÇALIŞMASI İZİN YAZILARI..... | 76 |

SİMGELER VE KISALTMALAR

DKTÖ Değişime Karşı Tutum Ölçeği

Yüksek Lisans Tez Projesi Numarası: HEM/YL/2302015

TABLolar LİSTESİ

| | | Sayfa No |
|----------|--|----------|
| Tablo 1 | Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.. | 31 |
| Tablo 2 | Hemşirelerin Çalışma Yaşamına İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımı..... | 32 |
| Tablo 3 | Hemşirelerin Değişim ile İlgili Özelliklerine Göre Dağılımı.... | 34 |
| Tablo 4 | Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Puanları..... | 37 |
| Tablo 5 | Değişime Karşı Tutum Ölçeği Alt Boyut ve Ölçek Toplam Puanlarının Dağılımı..... | 38 |
| Tablo 6 | Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlik Madde Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri..... | 39 |
| Tablo 7 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması..... | 41 |
| Tablo 8 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması..... | 42 |
| Tablo 9 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 42 |
| Tablo 10 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 43 |
| Tablo 11 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Çalıştığı Birime Göre Karşılaştırılması..... | 44 |
| Tablo 12 | DKTÖ Puanları ile Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki..... | 45 |
| Tablo 13 | DKTÖ Puanları ile Hemşirelerin Bulunduğu Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki..... | 45 |
| Tablo 14 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması..... | 46 |
| Tablo 15 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Mesleği ile İlgili Kongre, Seminer Gibi Bilimsel Toplantılara Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 47 |
| Tablo 16 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Mesleğe Yönelik Kurs, Sertifika Gibi Bir Özel Eğitim Programına Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 48 |

| | | |
|----------|--|----|
| Tablo 17 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Kurumunda Gerçekleştirilen Değişim Süreçleri ile İlgili Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 49 |
| Tablo 18 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Çalıştığı Kurumda Yapılan Değişim Faaliyetleri ile İlgili Sorumluluk Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 50 |
| Tablo 19 | DKTÖ Puanlarının Hemşirelerin Çalıştığı Kurumda Yapılan Değişimleri Takip Etmeyi Bir Yük Olarak Görme Durumuna Göre Karşılaştırılması..... | 51 |

1.ÖZET

Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi

Öğrencinin Adı: Gülhan ÖZKALAY

Danışman: Yard. Doç. Dr. Anita KARACA

Anabilim Dalı: Hemşirelik

Amaç: Bu araştırma, hemşirelerin değişime karşı tutumlarını ve tutumları etkileyen sosyo-demografik, mesleki ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla gerçekleştirildi.

Gereç ve Yöntem: Bu çalışma tanımlayıcı nitelikte bir araştırmadır. Araştırmanın örneklemini 1 Eylül-1 Aralık 2016 tarihleri arasında İstanbul'da bulunan bir vakıf hastanesinde çalışan ve araştırmaya katılmayı kabul eden 401 hemşire oluşturdu. Araştırma verileri "Hemşire Bilgi Formu" ve "Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ)" ile toplandı. DKTÖ, 29 maddeden oluşan bir ölçek olup ölçek puanının yükselmesi hemşirelerin değişime karşı tutumlarının olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Araştırma verileri SPSS 16.0 programında değerlendirildi.

Bulgular: Hemşirelerin yaş ortalamalarının $26,18 \pm 5,408$ olduğu, %88'inin (n=353) kadın, %74,6'sının (n=299) bekar, %51,1'inin (n=205) lisans mezunu olduğu saptandı. Araştırmaya katılan hemşirelerin %31,2'sinin (n=125) çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk aldığı, %69,6'sı (n=279) değişimin çalışanları mesleki açıdan gelişmeleri için motive edeceğini belirtmiştir. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlik analizi sonucunda güvenirlik katsayısının 0,939 olduğu belirlendi. Hemşirelerin DKTÖ puanlarına göre aldıkları en yüksek puan ($3,76 \pm 0,912$) "Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor" maddesi alırken, en düşük puanı ($2,47 \pm 1,084$) "Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum" maddesinin aldığı görüldü.

Sonuç: Hemşirelerin değişime karşı tutumlarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin sosyo-demografik ve çalışma yaşamına ilişkin bazı özelliklerin hemşirelerin değişime karşı tutumlarını etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: Hemşirelik, değişim, değişim yönetimi, liderlik.

2. SUMMARY

Attitudes of Nurses against Change and Determining the Effective Factors

Name of Student: Gülhan ÖZKALAY

Supervisor: Yard. Doç. Dr. Anita KARACA

Department: Nursing

Purpose: This research was planned in order to determine the attitudes of nurses against change, and the affecting their attitudes the socio-demographic, occupational and work life features.

Tools and Methods: This study is a descriptive study as far as quality is concerned. The sample group of the study was composed of 401 nurses who work at a foundation hospital in Istanbul and who agreed to participate in the study between September 1st and December 1st, 2016. The data of the research was collected via “Nurse Information Form” and “Attitude Scale Against Change (ASAC)”. ASAC consists of made up 29 items, and the higher the scale is the more likely the nurses are positive against change. The data of the research was analysed with SPSS 16.0 software.

Findings: It was determined that average of the ages of the nurses were $26,18 \pm 5,408$, that 88% (n=353) of them were women, and that 74,6% (n=299) were single, that 51,1% (n=205) of them were undergraduates. It was seen that the nurses that 31,2% (n=125) of the nurses took responsibility with regard to change and that 69,6% (n=279) of them think change would motivate them for occupational improvement. As a result of the reliability analysis it was determined that the reliability coefficient was 0,939. According to ASAC, the nurses took the highest point ($3,76 \pm 0,912$) in “Sharing the results obtained in the period of change assists in acceptance of the change”, and they got the lowest point ($2,47 \pm 1,084$) in “I am being rewarded when I show the expected result about change.”

Conclusion: It was determined that the attitude of the nurses against change is at a medium level. Some specialties of the nurses regarding the socio-economic and work life affect their attitudes against change.

Key words: Nursing, change, management of change, leadership.

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Değişim, yeniliklere ve değişimlere uyum sağlama, benimseme, mevcut durumdan yeni duruma geçme anlayışıdır (Dağ, 2010). Günümüzde örgütler giderek artan oranda değişen bir ortamla karşılaşmakta bu da örgütlerin bu duruma uyum göstermesini zorunlu kılmaktadır. Sağlık hizmetlerindeki değişim, sağlık harcamalarındaki, yasa ve yönetmeliklerdeki ve pazardaki değişimler nedeniyle dış kaynaklı olabileceği gibi iç kaynaklı da olabilmektedir (Ulusoy, 2014). Teknoloji, sağlık bilimlerindeki gelişmeler, endüstrileşme, kentleşme, ekonomi ve yaşam biçimleri gibi faktörlerin birbirleri ile etkileşimleri sonucu tüm toplumlarda bireylerin sağlık bakım ihtiyaçları günden güne değişiklik göstermektedir (Uzun, 2008).

Hastanelerde görev alan hemşireler hizmetin yürütülmesinde önemli bir rol üstlenmekte ve hizmetin daha iyi sunulmasını sağlamaktadır. Hemşirelerin organizasyon ve bakım yetenekleri, hastanede sunulan bakımın kalitesini ve maliyetini belirlemektedir. Hastanede görev alan personelin çoğunluğunu oluşturan hemşireler, değişim sürecinin birer parçası olup, kimi zaman değişimi etkilemekte, kimi zaman da değişimden etkilenmektedir. Hemşireler; ister çalışmalarını organize etme yollarını incelerken, ister evde aileye yardım ederken, ister diyabetik bir hastaya yaşam şeklini değiştirmeyi öğretirken, ister kalite ile ilgili çalışmalarını yürütürken, çalıştıkları her yerde ve hemen hemen yaptıkları her faaliyette aktif olarak değişimin gerçekleştirilmesinde katkıda bulunmaktadır (Seren ve Baykal, 2007).

Başarılı bir değişim, bütün örgüt üyelerinin ortak hedefler doğrultusunda, açık iletişim kurarak, birlikte hareket etmeleriyle sağlanmaktadır. Hemşireler hastanedeki değişim sürecinde, çalışanlarla iletişimi başlatarak, uygulamaya dönük yöntem ve süreçleri oluşturarak ve aynı zamanda değişimi yapılandırarak sorumluluk üstlenmekte, hizmetin etkinliği ve verimliliğinin sağlanmasında önemli rol oynamaktadırlar (Ulusoy, 2014).

Bu araştırma; hemşirelerin değişime karşı tutumlarını ve tutumları etkileyen sosyo- demografik, mesleki ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla gerçekleştirildi.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TANIMI

Değişim genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen başkalaşımdır (Erdoğan, 2002). Bu, kişilerin objelerin yerlerini değiştirmekten bireysel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumdan başka bir duruma getirilmesine kadar olan her türlü başkalaşımı kapsar (Koçel, 2010). Başaran'a göre bir bütünün unsurlarında, unsurların birbirleriyle olan ilişkilerinde, öncekine göre niceliksel ve niteliksel yönden gözlenebilir bir farklılığın oluşmasıdır. Lewin'e göre değişim, değişmeyi yaratan güçlerle değişmeye karşı direnen güçlerin mücadelesi çerçevesinde oluşur (Erdoğan, 2002). Başka bir tanıma göre değişim, mevcut olan durumun, bağlantı halinde bulunulan çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında yetersiz kalmasıyla bizleri yeniden yapılandıracak düzeyde kişisel ya da örgütsel anlamda yenilikler üretebilmeye karar verme ve bu kararı uygulama sürecidir (Vardar, 2001).

Çağımızda hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim nedeni ile örgütler giderek artan oranda değişen bir çevreyle karşılaşmış ve böylelikle örgütsel değişim kaçınılmaz hale gelmiştir. (Yıldız, 2012; Ersoy, 1993). Kısacası örgütsel değişim örgütlerin kendilerini çevreye uyarlanma çabalarıdır (Gül, 2014). Örgütsel değişim örgütün yapısal ve kültürel olarak değiştirilmesi yanında örgütte çalışan bireylerin değiştirilmesi sürecini de kapsamaktadır. Örgütsel yapının değiştirilmesinde, çalışanların görev tanımlarının yapılması, yetki ve sorumlulukların açığa çıkarılması, iş yapısının değiştirilmesi, haberleşme sisteminin değiştirilmesi, teknolojik değişiklikler, örgütün kullandığı üretim sistemleri ve tekniklerde yapılacak değişiklikler yer almaktadır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi, değişimlere açık ve kolay uyum sağlayabilen bir kültür yapısı oluşturmasını içerir. Örgüt üyelerinin değiştirilme sürecinde ise, amaç çalışanları değiştirmek değil, onların tutum, algı, bilgi, yetenek ve becerilerini değiştirmektir (Onal, 1995). Değişim davranışları değiştirecek derecede derinlemesine öğrenmeyi gerektirir. Dolayısıyla örgütsel

değişimi sağlamak için örgütte her kademede örnek olabilecek bireylerin değişim hedefi etrafında birleşmesi gerekir (Saylı ve Tüfekçi, 2008; Argüden, 2004).

Rensis Likert tarafından belirtildiği gibi “Bütün örgütler sürekli bir değişim durumundadır. Bu değişimler, bazen büyük bazen küçük olurlar, ama ne var ki, değişim her zaman vardır.” (Çelebioğlu, 1982) Birçok ülkede sağlık hizmetlerinin organizasyonunda ve yönetiminde değişiklik meydana gelmektedir. Bu değişiklikler şüphesiz hemşirelik hizmetlerinin yönetimini de etkilemektedir. Hemşirelikte değişim hasta ihtiyaçlarını yüksek kalitede giderme amacını taşımaktadır (Dağ, 2010).

4.2. DEĞİŞİMİN TÜRLERİ

Örgütün içinde bulunduğu şartlara ve kapasitesine göre örgütün benimseyeceği değişim türü farklılık gösterebilir. Değişimin aciliyet durumu, örgütü değiştirmeye zorlayan faktörlerin gücü ve örgütün insan kaynaklarının kalitesi süreç içerisinde ihtiyaç duyulan değişim yaklaşımını belirleyecektir. Aynı zamanda değişim türünün seçiminde değişim liderinin yönetim anlayışı ve örgütsel kültür önemli noktalardandır. Değişim olayını daha iyi anlayıp, yönetebilmek için değişimin türleri hakkında bilgi sahibi olmak gereklidir (Dinçer, 2008; Şimşek ve Çelik, 2011).

4.2.1. Planlı ve Plansız Değişim

Değişim sürecinin her kademesi önceden kararlaştırılıp uygulanıyorsa buna planlı değişim denir. Örgütün değiştirmekten başka çaresinin olmadığı durumlarda değişim amacının, yönünün ve süreçteki kademelerinin önceden düşünülmediği değişim türüne ise plansız değişim denir (Koçel, 2010).

4.2.2. Makro ve Mikro Değişim

Örgütün bütün olarak değişime konu edilmesine makro değişim denir. Örgüt geliştirme olarak da adlandırılır. Örgüt geliştirme birçok strateji veya tekniğin örgütün sosyal gelişim süreci için kullanılmasıdır. Bu aracı stratejilerin genel amacı bireylerin ve grupların bir bütün olarak örgütün içindeki gelişimlerini sağlamaktır. Mikro değişim ise, örgütün içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi ifade eder (Çetin, 2008; Özalp ve Kırel, 2016; Koçel, 2010).

4.2.3. Zamana Yayılmış ve Ani Değişim

Bazı örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılıp adım adım olurken, bazı örgütlerde kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilir. Her iki durumun da yarar ve sakıncaları bulunmaktadır (Koçel, 2010). Örgütlerde yapılması düşünülen değişimin süresi, amaçlanan değişimin büyüklüğüne göre farklılık gösterir. Tüm örgütü kapsayan bir değişimin gerçekleştirilmesi uzun sürede tamamlanırken, tek birimde yapılması düşünülen değişim daha kısa sürede tamamlanacaktır (Çetin, 2008).

4.2.4. Aktif ve Pasif Değişim

Aktif değişim örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi iken, pasif değişim örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurmak için kendi içinde değişim yapmasıdır (Koçel, 2010).

4.2.5. Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif (Tepkisel) Değişim

Proaktif değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesi yani; çevresel şartlar değiştiğinde örgütün yeni duruma hazır hale getirilmesidir. Reaktif değişim ise fiilen karşı karşıya kalınan şartlara örgütlerin uyum sağlaması şeklinde gerçekleşen değişimdir (Akat ve Budak, 2002; Çetin, 2008). Bir örnek verecek olursak, 2008’de ABD kaynaklı olarak başlayan ve tüm dünyaya yayılan ekonomik krizde bazı işletmelerimiz daha önceki yıllarda (1999- 2001) alınan yapı değiştirme önlemleri ile krize bir ölçüde hazırlıklı yakalanırken pek çok işletme, krizin etkilerini hafifletmek ve yaşayabilmek için üretimi dondurma, işçi çıkarma, el değiştirme gibi tepkisel önlemler almak durumunda kalmışlardır (Koçel, 2010).

4.2.6. Geniş Kapsamlı ve Dar Kapsamlı Değişim

Örgütlerde değiştirilmesi düşünülen durumların sayı ve yaygınlığını göre bir değişimin planlanmasıdır (Koçel, 2010).

4.2.7. Evrimci ve Devrimci Değişim

Evrimsel değişim, daha yavaş, daha küçük adımlarla, kısmi, önceden programlanmış, uzun süreli ve çevreye uyarlanmaya dayalı bir değişimdir. Değişim olaylarının düzeni daha önceden hazırlanmış bir programa göre ortaya çıkar. Bu yaklaşım “kaizen” olarak bilinen değişim yaklaşımını ifade eder. Devrimci değişim, ani, hızlı, radikal, kısa süreli, sonuçları tahmin edilemeyen ve çevreyi de etkisi altına alabilecek türde bir değişimdir. Bu değişimler yüksek derecede belirsizlik yaratır ve güçlü bir değişim isteğinin olmasını gerektirir (Özkara, 1999).

4.3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

4.3.1. Örgütsel Değişimin İçsel Nedenleri

Örgütün içinden kaynaklanan durum veya olaylarla ilgili olarak değişimi zorlayan nedenlerdir. Bunlar örgütsel eksiklikler, küçülme politikası, örgütsel değerlerin değişimi, alternatif değişme yöntemleri, tepe yöneticilerin değişmesi, büyüme politikası ve şirket birleşmeleri şeklinde sınıflandırılabilir (Ulusoy 2014, 2014; Özalp ve Kırel, 2016).

Örgütsel Eksiklikler

Örgütlerde karar verme ve uygulamada yavaşlık, sürekli yapılan önemli hatalar, iletişim kopukluğu, örgütlerin çeşitli eylemlerinde darboğazlar, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, uyum problemleri, denetim alanının fazla geniş olması, denetim yetersizliği, hedeflerin net olmaması, işgören devir hızı ve devamsızlıkların fazla olması, hastalık durumlarının fazlalığı, aşırı iş yükü, sinirsel gerilim, iş ortamından hoşnutsuzluk gibi durumlar örgütsel eksiklik göstergeleridir. Bu örgütsel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığında değişim kaçınılmaz olmaktadır (Özalp ve Kırel, 2016).

Küçülme ve Büyüme Politikası

Örgütlerin satışları ve karları azalma gösteriyorsa örgütler genel bir maliyet azaltma programına yönelerek değişikliğe giderler. Aynı şekilde örgütlerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgütlerde yetki, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında anlaşmazlıklara yol açabilir. Bu nedenle örgütler için değişim vazgeçilmez duruma gelir (Özalp ve Kırel, 2016).

Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Tepe yönetimin örgütsel değişime etkisi iki şekilde olabilir. İlki, herhangi bir nedenle başka bir tepe yöneticisinin görevi devir almasıdır. Bu durumda bir önceki yönetici ve mevcut yönetici arasındaki farklılıklar nedeniyle değişim gerecektir.

İkincisi, bilişimin desteğiyle, yöneticilerin bakış açılarında ortaya çıkan değişimdir (Özkara, 1999).

Alternatif Çalışma Yöntemleri

Elektronik posta ve faks makinelerinin artan oranda kullanımıyla çalışanlar bilgisayarlarıyla ofis yerine evlerinde çalışma imkanı bulabilmektedirler (Özalp ve Kırel, 2016).

Şirket Birleşmeleri

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim ihtiyacı daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana işletmeye bir şube olarak bağlanacak, özelliğini kaybetmeden mevcut yönetim organlarını koruyabilecektir. Ancak kadro yapısında yeniliklere gerek duyulacaktır. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomik birleşmeler önerilmektedir. Böylelikle her iki örgütte yapısal düzenlemeler meydana gelecektir (Özalp ve Kırel, 2016).

Örgütsel Değerlerin Değişimi

Örgütsel alandaki en önemli değişiklikler; bir iş sahibi olmak için ahlaki zorunluluklardaki azalmalar, örgütsel sadakat hissindeki azalma, aile sorumluluklarını işin önüne koyan önceliklerdeki değişiklikler ve yaşam tarzlarındaki büyük çeşitliliklerdir. Bu değişiklikler nedeniyle örgütler de çalışanlarının bu değişen değerlerine cevap vermeye çalışırlar (Özalp ve Kırel, 2016).

4.3.2. Örgütsel Değişimin Dışsal Nedenleri

Bir sistem olarak ele alındığında her örgüt çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci ile farklılaştırır ve elde ettiği çıktıyı yine çevresine bırakır. Girdi, süreç, çıktı şeklindeki bu akış ne kadar sürekli, düzenli ve ne kadar büyükse örgüt o derecede başarı sağlayacaktır (Koçel, 2010).

Değişimin dışsal nedenleri şunlardır (Düren, 2002).

- Globalleşme
- Enformasyonun hızlanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin kaybolması
- Kalite anlayışının gelişimi
- Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi
- Piyasa ekonomisinin küresel hakimiyet kazanması
- Bilgi patlaması
- Her türlü girdilerdeki artış ve çeşitlenmeler
- Dikkat edilmesi gereken ekonomik ve politik unsurların artması
- Kültürel, sosyal ve ekolojik bilinçlenmede artış
- Teknolojik gelişmeler
- Tüketici ve müşteri odaklı sisteme geçme
- İletişimin kitlesel olarak yaygınlaşması

4.4.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

Örgütleri değiştirmeye iten çok çeşitli nedenler bulunmaktadır (Yeniçeri, 2002). Bu nedenler geçici ve değiştirmeyi zorlayıcı nitelikte olabilir. Örgüte yeni üyeler alınması, üretimdeki dalgalanmalar, mevsimlik değişimler geçici değişim nedenlerini oluştururken, yeni bir pazarlama stratejisinin oluşması, başka örgütlerle birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik zorunlu değişim nedenlerini oluşturmaktadır. Her örgüt içinde bulunduğu duruma uygun olarak daha iyiye doğru değişmek isteyecektir. Bu arada önemli olan değişimin neye, kime göre daha iyi olduğudur. Örgütün yöneticileri açısından daha iyi olduğu düşünülen bir değişiklik, çalışanlar açısından hiç de öyle bulunmayabilir. Bu ve bunun gibi nedenler değişimi zor ve sorunlu bir süreç haline getirmektedir (Onal, 1995).

Örgütsel değişimde amaçlar saptanırken şu özelliklerin dikkate alınması gerekmektedir (Yeniçeri, 2002).

Uygulanabilirlik; Yapılacak değişim tamamen gerçeklere dayandırılmalıdır. Örgütün iç ve dış çevre koşulları saptanarak amaçlarla uygulanabilirlik açısından karşılaştırılmalıdır. Uygulanması teorik olarak mümkün olan ancak eldeki imkanlar çerçevesinde uygulama şansı bulunmayan değişim programlarından kaçınmak gerekir (Yeniçeri, 2002).

Ulaşılabilirlik; Saptanan amaçların ulaşılabilir olması gereği de göz ardı edilmemelidir. Örneğin değişikliğin amacı örgütlerdeki bilimsel olmayan grupların kaldırılması olarak benimsenmişse bu amaca ulaşmak olanaksızdır. Çünkü insanların bulunduğu bütün örgütlerde bu tür grupların bulunması kaçınılmazdır. Ancak, bu grupları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak için bir değişiklik amaçlanmaktaysa ulaşılabilirlik söz konusu olabilmektedir (Onal, 1995).

Maliyetler; Örgütsel değişim katlanılabilir bir maliyette olması gerekir. Amaçların elde edilmesinden beklenen yararı amaçlara ulaşabilme maliyetleriyle karşılaştırmalı, çıktılar girdilerden hiçbir zaman daha fazla olmamalıdır. Böylelikle çalışanlar değişimi daha fazla benimsemeye yönelir (Onal, 1995; Yeniçeri, 2002).

4.4.1.Örgütsel Değişimin Genel Amaçları

Örgütsel değişimin özel amaçlarının gerçekleşmesi genel amaçlarının gerçekleşmesine bağlıdır (Yeniçeri, 2002).

- Örgütün devamlılığını sağlamak
- Örgütün büyümesi ve gelişmesini sağlamak
- Örgütün iç ve dış çevresine istikrarlı bir biçimde uyum göstermesini sağlamak
- Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmek genel amaçlar arasında yer alır (Yeniçeri, 2002).

4.4.2.Örgütsel Değişimin Özel Amaçları

Etkinliği artırmak: Örgütsel değişimin en önemli amacı etkinliğin artırılmasını sağlamaktır. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında

uyumsuzluğun oluşmaya başlaması etkinliğin azaldığı ve değişimin gerekli olduğunun bir göstergesidir. Bu nedenle işi daha etkin hale getirmek için işin gerekleri ile işi yapanın arasında bir bütünlük oluşturulması gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Yoğun rekabet ortamında örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmelerinin en önemli şartı rekabet içinde oldukları örgütlerden daha etkin olmalarıdır. Örgütsel etkinliklerin sürdürülebilmesi için değişme, gelişme ve yenilikte lider olmak ya da hiç olmazsa mevcut değişimleri takip etmek gerekir (Yeniçeri, 2002). Değişimin stratejik bir değişim olması etkinlik koşullarını değiştiren bir değişim olmasıdır. Bu değişim işletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanır. Örneğin buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş, örgütlerin dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştiren bir değişimdir (Çetin, 2008).

Verimliliğini artırmak: Değişimin bir başka amacı da verimliliği artırmaktır. Verimliliği artırmak, daha az zaman, daha az iş gücü, daha az ekonomik kaynak kullanarak, daha fazla miktarda, daha kaliteli, daha ekonomik çalışmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Verimlilik, ortaya çıkan sonuç ve yararların bu sonuç ve yararları elde etmek için harcanan çabalara, fedakarlıklara ve maliyete oranıdır (Akdemir, 2009). Verimlilik artırma çalışmaları örgütün iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. İşletmeler teknolojik, finansal, beşeri kaynaklarını akıllıca kullanırlarsa, ekonomik olanaklardan faydalanmış olacaklar; bu durum verimliliği yükseltecek dolayısıyla örgütlerin rekabet gücü de artacaktır. Böylelikle örgütsel değişim sağlanarak verimlilik artış gösterecektir (Çetin, 2008).

Motivasyon ve tatmin düzeyini artırmak: İnsanların yaşamlarında her şey yolunda gitse bile, zamanla monotonluk duygusuna kapılarak değişikliğe ihtiyaç duyabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Monotonluk, iş tatminini azaltan ve başarıyı geri seviyelere çeken bir etkidir. Bilgisayarlarla değil karar veren insanlarla işleyen örgütlerde bu tek düzelik zamanla değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgütün amaçlarını benimseyen, sahip olduğu bilgi, beceri ve enerjiyi örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanmayı başarabilen insan örgütsel değişimde önemli bir rol oynar (Ataman, 2009). Birey örgüte üye olurken bireysel amaçlarının, örgütün amaçları ile uyuşmasını bekler (Onal, 1995). Değişimle birlikte ortaya koyulan yeni hedeflere çalışanlar inandırıldığı takdirde, motivasyonları

yükselecektir. Yapılacak değişikliklerle ilgili çalışanların da görüşlerinin alınmasına özen gösterilmelidir (Yeniçeri, 2002).

İletişimi Güçlendirmek: Örgütsel iletişim, ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş bireylerin eşgüdüm ile çalışması ve örgütsel değerlerin paylaşılması sürecini ifade eder (Akıncı Vural, 2007). Güçlü bir örgütsel iletişim sayesinde, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi, örgüt içi sorunların çözülmesi, örgütsel performansın artırılması sağlanmaktadır. Ancak sağlıklı, rasyonel ve tutarlı bir iletişimin var olması durumunda örgütsel etkinlikler sağlanabilmektedir (Gürgen, 1997). Bu nedenle örgütler, iletişimi güçlendirmek, daha kolay ve pratik olmasını sağlamak için örgütsel değişime başvurmaktadırlar (Yeniçeri, 2002).

Yönetimi demokratik ve çağdaş düzeye getirmek: Yaşadığımız bu bilgi çağında, örgütler pozisyona dayanan otorite yerine ehliyeteye dayanan otorite ortamında çalışmayı tercih etmektedirler. Gerçekleşen teknolojik devrim sayesinde iletişim ve enformasyonun dağılımı değişmiştir. Birçok enformasyon ve bilgi basamaksal düzen içinde herkese kolayca, ucuza, çok düşük bir maliyetle sunulabilmeye başlanmış ve bu enformasyona ulaşabilme imkanlarda ki değişiklikler nedeniyle yönetim anlayışı değişmeye başlamıştır (Yeniçeri, 2002).

4.5.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TEORİLERİ

Örgütsel değişime ilişkin literatür incelendiğinde, örgütsel değişim ile ilgili birçok teori üzerinde çalışıldığı belirlenmiştir. Ancak, bu teorilerden en yaygın olan iki tanesi aşağıda incelenmiştir.

4.5.1.Etki Alan Teorisi

Değişim sürecinin temel öğeleri Kurt Lewin tarafından 1950'lerde tanımlanmıştır. Ona göre organizasyonlar, değişimi isteyen güçler ile değişime karşı çıkan güçler arasında bir dengede durmaktadır. Lewin, etkin bir değişimin örgüt

içinde üç aşamadan geçerek oluştuğunu belirtir ve bu aşamayı; çözülme, hareket ve yeniden donma şeklinde adlandırır (Özalp ve Kırel, 2016; Seren, 2005).

Çözülme aşaması, değişime olan ihtiyacın anlaşılması ile başlamaktadır (Seren, 2005). Bu aşamada değiştirilmek istenen durumlar mevcut biçimlerinden çözdürülmekte, var olan durum bozulmakta, çalışanların mevcut durumla istenen durum arasındaki farkı anlamaları sağlanmakta, böylece değişim için güdülenme ve hazır oluşluk yaratılmış olmaktadır (Ulusoy, 2014). Başka bir ifadeyle çözdürmenin esası, değişime karşı katı ve olumsuz tutum içinde olabilecek kişilerin, değişimin gerekliliği konusunda ikna edilmesini içerir (Koçel, 2010). Değişim sürecinin başarıyla uygulanmasında bireysel hazır oluşluk kavramı önemli bir yere sahiptir. Bu aşamadaki önderler; çalışanların eğitimi, güdülenmesi, coşkulanması, takım kurma gibi uğraşlar içinde olmalıdırlar. İlgili kişilerin değişimin gerekliliğini kabul etmesi ve süreci anlamasıyla bu aşamanın sonuna gelinmektedir (Ulusoy, 2014).

Değişim aşamasında, sorunlara yeni bir bakış açısı ile yaklaşmakta, örgütün çalışanlarını, görevlerini yapısını veya teknolojisini değiştirmek için yeni bir davranış uygulamasına yöneltmesi söz konusu olmaktadır. Yani örgütleri mevcut yapılarında bir değişikliğe yöneltmektedir (Ulusoy, 2014). Yeni bir malzemenin kullanılmaya başlanması, iş süreçlerinde meydana gelecek değişimlerin planlanması veya yeni bir performans değerlendirme sisteminin uygulanmaya başlanması gibi birçok değişimi içermektedir (Seren, 2005; Ekici, 2013). Lewin pek çok değişim yöneticisinin, değişim sürecinde aceleci davranıp çözülme aşamasını atlayarak, değişiklikleri çok hızlı veya tam anlaşılmadan uygulamaya geçirdiklerini, sonuç olarak başarısızlığa neden olduklarını belirtmiştir (Ulusoy, 2014).

Son aşama olan yeniden dondurma, değişimle gelen davranışların süreklilik kazanması anlamına gelmektedir. Bu aşamada bireyler değişimi kendi bireysel değer sistemleri ile bütünleştirmelidir. Donma değişimde zorunlu bir süreçtir. Çünkü bu süreç eski değişimin kalıcılığını sağlamaktadır. Bu kalıcılığı sağlamak için bir eğitim toplantısıyla yeni kazanılan becerilerin tekrarı sağlanabilir veya bu beceriler uygulamaya geçerken çalışana destek olunabilir. Bunun yanı sıra, değişimin getirmiş

olduğu tüm olumlu ve olumsuz tarafların çalışanlarla paylaşılması değişimin sürekliliğini sağlamaktadır (Ulusoy, 2014; Özalp ve Kirel, 2016).

4.5.2. Alan Gücü Teorisi

Lewin'e göre bireyler ve sistemler belirli bir denge halini korumaya çalışırlar (Ulusoy, 2014). Değişim ise mevcut bu dengeyi bozup yeni bir denge oluşturma üzerine oturmuş bir eylemdir (Ulusoy, 2014; Koçel 2010). Değişim bir yandan sistemi değişime zorlayan itici kuvvetlerin; bir yandan da değişime karşı koyan engelleyici güçlerin etkileşimi sonucunda çıkmaktadır. Bu iki gücün dengede olması halinde örgütlerde değişim meydana gelememektedir. Bu nedenle yöneticiler ya itici güçleri artırmalı, ya engelleyici güçleri azaltmalı ya da bunların her ikisini de yapacak bir değişim stratejisi belirlemelidir (Ulusoy, 2014).

4.6. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ VE DÜZEYLERİ

Direnç, alışlagelmiş ve kabul görmüş düzeni değiştirme baskısı karşısında var olan düzenin devam etmesi yönünde hareket eden engelleyici bir güçtür (Anderson, 2002). Bireyler, yeni alışkanlık düzeyleri ve özveriler gerektirdiği için birçok türdeki değişime direnç gösterirler (Davis, 1988). Bu direnç iş görenlerde olduğu kadar yöneticilerde de ortaya çıkar (Ekici, 2013). Değişime direnç sadece günümüzü ilgilendiren bir konu olmayıp eski çağlarda yaşamış bir kabile liderinin dahi sorunu haline gelmiştir. Her düzeyde değişim kaçınılmaz olduğu gibi değişime dirençte kaçınılmaz bir sorundur (Şimşek ve Çelik, 2011) .

Bireylerin değişime karşı direnişleri, değişimin uygulanış biçimine ve konusuna göre farklı derecelerde olabilmektedir. Değişime direnç kabul, kayıtsızlık, pasif direnç ve aktif direnç olarak dört farklı düzeyde kendini göstermektedir. Değişime kabul düzeyinde bireyler değişimi isteyerek veya yönetim baskısı ile yerine getirirken, değişime kayıtsızlık düzeyinde olan bireyler işe karşı olan ilgilerini

yitirmekte ve sadece söyleneni yapmaktadırlar. Pasif direnç düzeyinde olan bireyler işi yavaşlatma, az çalışma, protesto ve işi aksatma gibi eylemlerde bulunurlarken, aktif direnç düzeyinde olan bireyler işi bilinçli olarak yanlış yapma, işi bozma, işten ayrılma gibi eylemlerde bulunurlar (Ekici, 2013).

4.7. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENMENİN NEDENLERİ

4.7.1. Değişime Direnmenin Bireysel Nedenleri

Bireysel direnç nedenleri genelde kişinin sahip olduğu fiziksel ve zihinsel özelliklere bağlıdır. Literatürden edinilen bilgilere göre değişime direncin bireysel kaynaklı birçok nedeni bulunmaktadır (Özalp ve Kırel, 2016; Yalçın, 2002; Erdoğan, 2002). Değişime direncin bireysel nedenlerinin başında, kişi tarafından değişimin gerekliliğinin tam olarak anlaşılması veya değişimin hedefinin yanlış anlaşılması gelir (Yalçın, 2002).

Bilinmezlik korkusu ve belirsizlikte değişime direncin en önemli bireysel nedenleri arasındadır. Mevcut olan durum ne kadar kötü olursa olsun doğal olarak bireyler kendilerine yabancı olan durum yerine bildikleri bir durum içinde olmayı tercih ederler. Çünkü bilinmezlik duygusu insanda tedirginlik oluşmasına neden olur. Eski uygulamalar aslında değişmeyi gerektirse de bilinmezlik duygusu kişileri tekrar eskiye yöneltir (Ulusoy, 2014; Yalçın, 2002; Kubr, 2010).

Bireyler herhangi bir duruma alıştıkları zaman ondan vazgeçme konusunda sorun yaşadıkları için de değişime direnç gösterirler. Değişimin getireceği yeni alışkanlıkların öğrenilmesi, zaman ve emek harcaması anlamına gelmektedir. Bu nedenle değişim bireyler açısından cazip olmayan bir ortam yaratmaktadır (Çelebioğlu, 1982; Kubr, 2010; Özalp ve Kırel, 2016; Yalçın, 2002). Çalışanların mevcut durumda sahip oldukları güç ve statüyü kaybetme korkusu, değişime karşı direncin bir başka nedeni olabilmektedir (Ulusoy, 2014; Yalçın, 2002).

Bireyler pasif nesnelere olarak kabul edilip kendilerine empoze edilen değişimlere ayak uydurmak yerine kendilerinin de konu ile ilgili fikirlerinin alınmasından yanadırlar. Bu nedenle empoze edilen değişimlere uyum göstermek istemezler (Kubr, 2010). Bireyler algısal kısıtlılık, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi farklı psikolojik özellikleri nedeniyle genelde kendi duymak istediği şeyleri duyarlar. Bu durum bireylerin değişmenin farkında olmayarak ya da değişime direnç göstererek eski davranışlarına devam etmesine sebep olur (Özalp ve Kırel, 2016).

Bir firmada insan gücünün yerini robot veya makinelerin alması şeklinde yapılan bir değişim bireylerde işten atılma gibi bir korku durumu yaratabilir. Bu korku bireylerin değişime tepki göstermesine neden olabilmektedir. Ayrıca bireyler mevcut gelirlerinin azalmasından pek hoşnut kalmazlar. Örneğin parça başına ücret alınan yerlerde, çalışma standartlarındaki değişimler bireylerin gelirlerinin azalmasına neden olabilir. Böyle bir durum ile karşılaşan bireylerde değişime tepki gösterebilir (Özalp ve Kırel, 2016).

4.7.2. Değişime Direnmenin Örgütsel Nedenleri

Uygulanacak örgütsel değişimin örgüt içindeki mevcut departmanlar arası veya gruplar arası güç dağılımını değiştirecek olması güçlü pozisyondaki bölüm yöneticilerinin değişime karşı direnç göstermelerine neden olacaktır. Tam aksi pozisyondaki bölüm yöneticileri ise değişimin hayata geçmesi için çaba harcayacaklardır (Yalçın, 2002).

Her örgüt birbirine bağlı birçok alt sistemlerden oluşur. Bu alt sistemlerde sınırlı bir değişme olması halinde daha büyük sistemlerde değişim geçersiz olacaktır (Özalp ve Kırel, 2016). Gruplar arası işbirliği değişim açısından oldukça önemlidir. Gruplar arası çatışmalar, örgüt içinde etkili değişimin gerçekleştirilmesini engellemektedir. Örgüt kültürü ile bağdaşmayan bir değişim çabası da mutlaka değişime direnç ile karşılaşacaktır. Bu nedenle örgütün kültür yapısı iyi anlaşılmalı ve değişimin örgüt kültürü üzerine etkileri dikkatle üzerinde durulmalıdır (Yalçın, 2002).

4.8. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİN YARARLARI

Değişime direnç olayı sürekli olarak olumsuz, baş edilmesi gereken bir konu olarak görülmemeli, mevcut sorunun varlığını gösteren bir uyarıcı olarak algılanmalıdır. Başka bir deyişle direnç değişime konu olan kişi veya grupların verdiği bir geri bildirim olarak algılanıp, ortaya çıkabilecek hataların önceden fark edilmesini sağlayan bir olgu olarak değerlendirilmelidir (Ulusoy, 2014; Koçel, 2010).

Bu anlamda değişime direncin olumlu yönde birçok getirisi bulunmaktadır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Ekici, 2013).

- Değişimin yeniden gözden geçirilmesini sağlar.
- Problem yaratabilecek konuların değişim sırasında ve sonrasında tespit edilmesini sağlar.
- Değişimi gerçekleştirebilmek için daha etkin iletişim kurulması gerçeğini ortaya çıkarır.
- Sorunlar ciddi boyutlara ulaşmadan önlem almaya imkan sağlar.
- Değişim ile ilgili ek bilgi ve seçenek aramaya yöneltir.
- Değişim öncesinde değişime uygun kültür oluşturmaya yöneltir.
- Değişim önerilerinin uygun olup olmadığını irdelemeye yöneltir.

4.9. DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ ORTADAN KALDIRMA YOLLARI

4.9.1. Katılım

Değişime karşı oluşan direnci ortadan kaldırmanın bilinen en iyi yolu katılımcılıktır (Yalçın, 2002). Bu yolla bireylerin değişim süreci ile ilgili fikirleri alınarak onlarda değişmeye yönelik bir sahiplik duygusu yaratılabilir, kişilere endişelerini ve korkularını dile getirme olanağı verilerek kişilerin stres seviyesini

azaltılabilir. Ayrıca değişim ile ilgili her şeyin ilgili kişiler tarafından anlaşılmasını sağlayabilir (Yalçın, 2002; Kubr, 2010). Çalışanların değişim konusunda fikri alınmaz ve beklenen tehlike konusunda ikna edilmezlerse örgüt içinde sıkıntılı, endişeli, kızgın grupların oluşması kaçınılmaz olacaktır. Değişime karşı direncin ortadan kaldırılması süresince değişime en çok tepki gösterenlerin fikirlerine değer verilmeli ve onlar karar verici pozisyona getirilmelidirler. Bu durum onlara değişimi kontrol altında tuttukları duygusunu yaşatır (Altındış ve Saylı, 2011). Çalışanların değişime katılımı sağlanırken birebir görüşmelerin değeri çok önemlidir (Hussey, 1998)

Birebir görüşmeler sırasında şu hususlara dikkat edilmelidir (Hussey, 1998).

- Çalışanların sadece güven ve saygı duyduğu kişilere daha açık konuştukları unutulmamalıdır.
- Yöneticiler kendisine aksettirilen bütün endişeleri dikkatle dinlemelidir.
- Görüşme sırasında bir şeyler yapmaya yönelik bütün sözler tutulmalıdır.
- Cevaplar dürüstçe verilmelidir.
- Çalışanlara önemsendiği gösterilmelidir.

Katılımcı kişilerin değişimin uygulanması için tüm güçleri ile çalışacak olması önemli bir avantaj yaratmaktadır. Ancak bu yöntemin fazlasıyla zaman ve emek kaybına yol açtığı unutulmamalıdır (Özalp ve Kirel, 2016).

4.9.2. İletişim ve Eğitim

İletişim ve eğitim programları bazı bilinmeyenleri ortadan kaldırarak, korkuların kaybolmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle bireyler değişmenin mantığını anlayarak, değişime direnci azaltabilmektedir (Yalçın, 2002).

4.9.3. Kolaylaştırma ve Destek

Eğer çalışanlar yeni tekniklere, yeni uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim, duygusal destek hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. İşi kolaylaştırma ve destek özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden doğan korkulardan kaynaklanan direnci gidermede oldukça etkilidir (Özalp ve Kırel, 2016). Ancak oldukça zaman alan ve yoğun çaba gösterilmesi gereken bir yöntemdir (Yalçın, 2002).

4.9.4. Manipülasyon

Eğer değişime direnç yoğunsa veya değişimin gerektirdiği maliyet yüksekse direnci ortadan kaldırmanın yolu manipülasyon olabilir. Bu yöntem gerçekleri saptırmak, olayları olduğundan farklı göstermek, doğru olmayan gülünç haberler yaymak şeklinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Özalp ve Kırel, 2016). Yani kişiler biraz kullanılarak değişime uyum sağlarlar. Çalışanlar kullanıldıklarını anladıkları anda yönetime olan güvenleri sıfıra düşer ve büyük sorunlar çıkabilir (Yalçın, 2002).

4.9.5. Zorlama

Değişimin hızlı bir şekilde yapılması gereken ve değişimi uygulayanların ellerinde yeterli güç olduklarına inandıkları durumlarda örgüt yöneticileri tarafından kullanılan bir yöntemdir. Burada çalışanlar ücreti azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle değişime dirençten vazgeçmeye zorlanır. Bu yöntem, uzun vadede değişim yöneticilerine karşı öfke ve kin oluşması gibi dezavantajlar yaratabilir (Özalp ve Kırel, 2016; Yalçın, 2002).

4.9.6. Tartışma ve Anlaşma

Yapılan değişim sonucunda çalışanların sahip olabileceği olumlu sonuçlar gösterilirse, çalışanlar değişime olan dirençlerini azaltacaklardır. Bu nedenle değişimden önce tartışma yapılarak değişimin daha yumuşak bir biçimde gelişmesi sağlanır (Yalçın, 2002). Bu durumda taraflar tekrar bir problem yaşasalar bile bir araya gelerek anlaşma olanağı bulurlar (Özalp ve Kirel, 2016).

Değişime karşı direnci ortadan kaldırmanın yolları kısaca şunlardır (Seren, 2005; Ulusoy, 2014).

- Örgütlerde alışan bireylere öncelikli olarak değişimden elde edilecek faydalar doğru anlatılmalı ve çalışanların güdülenmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanlar değişim konusunda bilgilendirilmeli ve geri bildirim alınmalıdır.
- Çalışanların değişime neden karşı çıktıklarını anlamak için etkin bir iletişim kurulmalıdır.
- Değişim sürecine değişimden etkilenecek tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Örgütlerde güvene, saygıya ve desteğe dayalı bir ortam oluşturulmalı ve sürdürülmelidir.
- Direnç gösteren çalışanlara, dirençlerinin olumsuz sonuçları gösterilmelidir.
- Örgüt alışanlarının görüş ve düşüncelerine saygılı olunmalı, çalışanların grup çıkarlarına, normlarına ve değerlerine dikkat edilmelidir.
- Değişimi destekleyenler ile karşı çıkanların birbirleriyle aynı duyguda olmalarına dikkat edilmelidir.

4.10. HEMŞİRELİK HİZMETLERİNDE DEğİŞİM YÖNETİMİ

Teknoloji, sağlık bilimlerindeki gelişmeler, endüstrileşme, kentleşme, ekonomi ve yaşam biçimleri gibi faktörlerin birbirleri ile etkileşimleri sonucu tüm toplumlarda bireylerin sağlık bakım ihtiyaçları günden güne değişiklik göstermektedir (Uzun, 2008). Bu değişimler; hemşirelerin kendilerini sürekli geliştiren, yeniliklere açık,

araştırmacı, lider ruhlu, sorumluluk sahibi, entelektüel, sosyal iletişimi yüksek olmalarını zorunlu kılmaktadır (Ünsar ve ark., 2011).

Modern hemşireliğin kurucusu olan Florence Nightingale, 1800'lü yıllarda "Daha yaşanılabilir bir dünya; böyle bir dünya bize bağışlanmayacak, o halde hiç duraksamadan bu dünyayı oluşturmak için çalışalım. Yaşama uymak yerine onu değiştirmeliyiz." diyerek hemşirelik açısından değişimin gerekliliğine ve kaçınılmazlığına dikkat çekmiştir (Dil ve ark., 2012).

Değişim sürecinin bir parçası olan hemşireler bazen değişimi etkilemekte, bazen de değişimden etkilenmektedir. Fakat hemşirelik geçmişinde değişime yön verme ve kontrol altında tutma örneğine yok denecek kadar az rastlanmaktadır (Seren, 2005) Hemşireler; ister çalışmalarını organize etme yollarını incelerken, ister evde aileye yardım ederken, ister diyabetik bir hastaya yaşam şeklini değiştirmeyi öğretirken, ister kalite ile ilgili çalışmalarını yürütürken, çalıştıkları her yerde ve hemen hemen yaptıkları her faaliyette aktif olarak değişimin gerçekleştirilmesinde katkıda bulunmaktadır (Ulusoy, 2007).

Hemşirelik kısa tarihine rağmen birçok hızlı ve çarpıcı değişim yaşamıştır. Bu değişimle hekimlere bağlı olan bir meslekten, bağımsız bir mesleğe; sadece hastanelerde uygulanan bir meslekten, birçok ortamda uygulanan bir mesleğe; sınırlı yetkileri olan bir meslekten, önemli toplumsal sorumlulukları olan bir mesleğe, hastalığa odaklanmış bir meslekten, sağlığa odaklanmış bir mesleğe dönüşmüştür. Hemşirelik mesleğindeki değişim hasta hemşire ilişkisi açısından da önemli gelişmeler göstermiştir. Bu bağlamda, hasta ile ilgili kararları kendi başına alan bir meslek grubu olmak yerine hastası ile işbirliği içinde olan ve hastasının kararlarına saygı gösteren, hastanın yalnız fiziksel bakımına yönelen bir meslekten hastayı biyopsikososyal bir bütün olarak ele alan, iş odaklı çalışan bir meslekten hasta veya sağlıklı birey odaklı çalışan bir meslek olmuştur (Taylan ve ark., 2012)

Sağlık bakım dünyasında, topluma daha iyi hizmet sunmak için sağlıkta dönüşüm, sağlık hizmetlerine ilişkin yasal düzenlemeler, sosyal güvenlik uygulamaları gibi önemli değişim ve gelişimler yaşanmaktadır (Aksu, 2010). Hemşirelik alanındaki değişimlerin planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi ve değerlendirilmesinden yönetici hemşireler sorumludurlar. Yönetici hemşireler,

hemşirelik alanında çok gerekli olan değişimleri gerçekleştirebilecekleri stratejik bir konumdadırlar. Dünyada ve ülkemizde çok kapsamlı sağlık programları planlanmaktadır. Günümüzde ki sağlık sistemindeki düzenlemeler, sağlık bakım hizmetlerinin sürekli olarak bir değişim sürecinde olduğunun göstergesidir. Bu değişime uyum sağlamak için, hemşire yöneticilerin ufuklarını genişletmeleri gerekmektedir. Daha etkin ve profesyonel yöneticiler olmak için yönetici hemşirelerin değişimi yönetmeyi bilmeleri, değişime dirençle nasıl başa çıkacaklarını, değişime nasıl önderlik edeceklerini ve değişimi nasıl uygulayacaklarını öğrenmeleri gerekir. Yönetici hemşirelerin grupları istenen hedeflere yönlendirmeleri, sergiledikleri liderlik davranışları ile yakından ilişkilidir (Duygulu, 2007).

İyi bir değişim ajanı olan lider, iyi bir dinleyici, iyi bir öğretici olmanın yanı sıra yönetimde uzman olan kişidir. Uygulamaları daha iyiye götürebilmek için yeteneğini, bilgisini iyi değerlendirir ve politik bir zekaya sahiptir. Gücün ve paranın kaynağını bilir ve aldığı sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirir. Ne zaman baskıcı davranması ne zaman geri çekilmesi gerektiğini iyi bilir (Vural, 1997).

Bu yoğun ve hızlı değişim sürecinde, istenilen vizyonu gerçekleştirmek için liderin iş odaklı davranışları dikkate almasının yerine, insanı dikkate alan, önderlik sürecinde izleyenleri güçlendiren, ilişkilere odaklı bir yaklaşımın etkili olacağı belirtilmektedir. Bu nedenle transformasyonel liderlik değişimler sırasında liderlerin kullanabileceği en uygun yaklaşımlar arasındadır. Transformasyonel liderler, izleyenlerinin inançlarını, değer yargılarını ve ihtiyaçlarını değiştiren kişilerdir (Gülkaya, 2012).

Yapılan birçok çalışma transformasyonel liderliğin, kurum çıktılarını olumlu yönde etkilediği, çalışanları güçlendirip profesyonel davranışların gelişmesine katkı sağladığı, çalışan motivasyonunu, hasta memnuniyetini ve kuruma bağlılığın artırdığını, duygusal tükenmeyi azalttığı ve çalışanların birimdeki değişim kararlarına katılımını artırdığını belirtmektedir. Motivasyonu yüksek olan çalışanların öğrenme isteği, öğrendiklerini paylaşma isteği ve yaratıcılık yeteneğinin arttığını ve dolayısıyla değişen sağlık politika ve uygulamalarına daha hızlı uyum sağladıkları gözlenmektedir. Huber'a göre motive olmuş hemşirelerin, yetenek ve

yaratıcılıklarının geliştiği, değişimlere daha kolay uyum sağladıklarını belirtmiştir (Aksu, 2010).

Hastaların yirmi dört saat boyunca gereksinim duyduğu hemşirelik bakım hizmetinin etkin şekilde nasıl verileceğinin düzenlenmesi mesleki açıdan çok önemli bir konudur. Bu nedenle hemşire yöneticiler günün şartlarına uygun hemşirelik uygulamalarını yansıtabak bir yöntemi oluşturmak için değişim yapmak istediklerinde kurumun kaynaklarını gözden geçirerek hareket etmelidirler. Yönetici hemşirelerin kurumun gereksinimlerini karşılayan, etkin ve verimli bir bakım sunum yönetimini seçebilmesi için çalışanların çeşitliliği, sayısı, yetkinlik düzeyleri ve kurumdaki mali kaynaklar konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekir (Margius ve Huston, 2009).

Değişim yönetiminde dikkat edilmesi gereken önemli konulardan biride tüm sağlık çalışanlarının gelişimine önem verilmesi ve sağlık çalışanlarının birbirleriyle uyum içinde çalışmalarını destekleyecek uygulamalar geliştirilmesidir (Altuntaş, 2008).

Daha etkin ve profesyonel yöneticiler olmak için yönetici hemşirelerin değişimi yönetmeyi bilmeleri gerekmektedir (Duygulu, 2014). Hemşirelik bakım sunum yöntemini değiştirmek isteyen yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli noktalardan biri de kurumun örgütlenme yapısı ve yönetimin hemşirelik hizmetlerine verdiği önem ve destektir. Yönetici hemşireler, değişimin başarılı olmasını sağlamak için öncelikle karar verilen değişim yöntemiyle ilgili ayrıntılı araştırma yaparak bilgi sahibi olmalı ve bu bilgileri bir üst kademeye düzgün aktarabilmelidir. Aksi takdirde planlanan değişimin başarısızlıkla sonuçlanması muhtemeldir (Margius ve Huston, 2009).

Geçmişte değişim, daha çok yöneticilerin planladıkları ve değişim stratejilerini belirledikleri, çalışanları sadece bilgilendirdikleri, direnç gösterenlerle nasıl baş edileceğini dikkate aldıkları bir süreç şeklinde yürümekteydi. Ancak zamanla değişim yönetiminde yukarıdan aşağıya yaklaşımdaki “kontrol” düşüncesinin ağır bastığı yaklaşım yerine, “katılım ve iletişime” ağırlık verilmesi görüşü benimsenmeye başlanmıştır. Günümüzde, değişimin başarısında yöneticiler kadar, değişimden etkilenenlerin de önemli olduğu görüşü kabul edilmektedir. Özellikle

iletişim becerisinin değişim yönetiminin başarısında en temel becerilerden biri olduğu belirtilmektedir. Değişim yönetiminde ilgili kişilerin örneğın hemşirelerin “potansiyel engel” olarak değil, değişimin bütünleşmiş bir parçası olarak görülmesi daha doğru bir yaklaşım olmaktadır (Ulusoy, 2014). Seren (2005) yaptığı çalışmada değişim sürecine başlamadan önce örgüt yöneticileri veya değişimi başlatacak kişilerin, çalışanların değişim konusundaki görüşlerinin alınması ve otokratik yönetim tarzı yerine demokratik yönetim tarzını benimsemelerinin değişimi daha etkin kılacağını belirtmiştir (Seren, 2005).

Değişimin başarıya ulaşabilmesi açısından yöneticilerin üzerinde düşünmesi gereken konulardan biri de örgüt kültürü tipidir. Irgelsol ve arkadaşlarının (2000) yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün yapıcı olarak görüldüğü hastanelerde örgütün değişime hazır olma düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Ulusoy, 2014). Seren (2005)’in yaptığı çalışmada örgüt kültürünün belirlenmesinin değişim stratejilerine karar verilmesi aşamasında önemi olduğu görülmüştür (Seren, 2005).

Değişim yönetiminde ve sürecin başarısında üzerinde durulan önemli noktalardan biri de örgüt çalışanlarının inançları tutumları ve amaçları kısacası hazır oluşluk düzeyleridir (Ulusoy, 2014). Değişim sürecine başlamadan önce “Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ)” ile değişime direnç noktaları saptanmalı ve bu dirençler kaldırıldıktan sonra değişime başlanmalıdır (Seren, 2005).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE TİPİ

Bu çalışma hemşirelerin değişime karşı tutumlarını ve bu tutumları etkileyen sosyo-demografik, mesleki ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla tanımlayıcı tipte yapılmıştır.

5.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI

- 1.Araştırmanın yapıldığı hastanelerde hemşirelerin değişime karşı tutumları nasıl?
- 2.Hemşirelerin değişime karşı tutumları ile sosyo-demografik özellikleri arasında ilişki var mıdır?
- 4.Hemşirelerin değişime karşı tutumları ile çalışma yaşamı ve değişim ile ilgili özellikleri arasında ilişki var mıdır?

5.3. ARAŞTIRMANIN TARİHİ VE YERİ

Araştırma 1 Eylül- 1 Aralık 2016 tarihleri arasında İstanbul’ da bulunan bir vakıf hastanesinde gerçekleştirildi.

5.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini özel bir hastanede çalışmakta olan 500 hemşire, örneklemini ise uygulandığı dönemde hastalık, izin vs. nedeniyle izinde olup ulaşılamayan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmak istemeyen hemşirelerin dışında kalan 401 hemşire oluşturmuştur.

5.5. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ

Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için İstanbul Bilim Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'ndan gerekli izin onayı alınmıştır (Ek 2). Araştırmanın yapılacağı vakıf hastanesi grubunun yönetim kadrolarından gerekli izin onayı alınmıştır (Ek 6). Şeyda Seren İntepeler'den geçerlilik ve güvenilirliğini yapmış olduğu DKTÖ'nin çalışmamızda kullanılabilmesi için gerekli izin onayı alınmıştır (Ek 5).

5.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak “Hemşire Bilgi Formu” (Ek 3) ve DKTÖ kullanılmıştır.

Hemşire Bilgi Formu: Konu ile ilgili literatür taraması yapılarak oluşturulan hemşire bilgi formu hemşirelerin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, çalışılan birim, meslekte ve bulunduğu birimde çalışma süresi, çalışma statüsü, mesleki değişimleri takip etme şekli, mesleğe yönelik özel bir eğitim alma durumu, mesleği ile ilgili bilimsel toplantılara katılma durumu, hizmet içi eğitim programlarına katılma durumu, kurumda değişim ile ilgili faaliyetlerde sorumluluk alma durumu, aldıysa hangi faaliyetlere katıldığı, değişimden beklenen yararların neler olabileceği ile ilgili görüşleri, yapılan değişimlerin başarı ile sonuçlanmasında ekip çalışmasının önemine inanma değişimi bir yük olarak algılayıp algılamadıkları ile ilgili toplam 17 sorudan oluşmaktadır.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ): Bu ölçek Doç. Dr. Şeyda Seren İntepeler tarafından 2005 yılında geliştirilmiş ve geçerlilik güvenirliği yapılmıştır. DKTÖ 29 maddeden oluşan, 5 dereceli likert tipinde bir ölçektir. Ölçek “Değişimde kurumsal politika” (12 madde) “Değişimin sonuçları” (8 madde), “Değişime direnç” (5 madde) ve “Değişimde yönetim tarzı” (4 madde) olmak üzere dört alt boyuta ayrılmıştır. 20 maddelik 5 dereceli likert tipindeki DKTÖ’ nün 5 maddesi negatif ifadeli, 24 maddesi pozitif ifadeli olup, pozitif maddeler “1” kesinlikle katılıyorum, ”2” katılmıyorum, “3” kararsızım, “4” katılıyorum, “5” kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanırken, negatif ifadeler tersine çevrilerek puanlanmıştır. Olumsuz ifadelerin madde numaraları 13, 21, 22, 23 ve 24’tür. 29 maddenin puanlarının toplanması ile elde edilen toplam ham puan 29- 145 arasında değişmektedir. Ham puan toplam mutlak değer cinsinden 100’e çevrilerek 20-100 arasında ölçek puanı elde edilmiştir. Puanın yükselmesi hemşirelerin değişime karşı tutumlarının olumlu yönde olduğunu göstermektedir. Ölçeğin araştırma örneklemini için yapılan güvenirlik analizi sonucunda elde edilen Cronbach alfa katsayısı 0,92 olarak saptanmıştır. DKTÖ ölçeği güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa) “*Kurumsal Politika*” alt boyutu için 0,923, “*Değişimin Sonuçları*” alt boyutu için 0,852, “*Değişime Direnç*” alt boyutu için 0,816, “*Değişimde Yönetim Tarzı*” alt boyutu için ise 0,613 olarak bulundu. Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlik analizi sonucunda ise güvenirlik katsayısının **0,939** olduğu belirlendi. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyine sahip olduğu görüldü

5.7. VERİLERİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Tez çalışması kapsamında ölçeğin madde-toplam puan korelasyon katsayısı ve cronbach alfa değerleri hesaplandı, ölçek puanlarının dağılımı verildi, ölçek puanları hemşirelerin sosyo-demografik, çalışma yaşamı ve değişim ile ilgili özelliklerine göre fark analizleri ile karşılaştırıldı. Verilerin çözümlenmesinde frekans, aritmetik ortalama, standart sapma, yüzde gibi betimsel istatistiklerden yararlanıldı. Fark analizlerinde iki bağımsız değişken için t testi, ikiden fazla

bağımsız değişken için One-way ANOVA testi, ilişki analizleri için ise Pearson's korelasyon testi kullanıldı.

5.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma vakıf hastanesinde çalışan ve araştırmayı kabul eden hemşireler ile sınırlıdır.

6. BULGULAR

Hemşirelerin değişime karşı tutumlarını ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma kapsamında, 401 hemşire ile görüşülmüş ve elde edilen bulgular 4 başlıkta ele alınarak sunulmuştur.

1. Hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri
2. Hemşirelerin çalışma yaşamına ilişkin özellikleri
3. Hemşirelerin değişim ile ilgili özellikleri
4. Değişime karşı tutum ölçeği puanlarına ilişkin bulgular
5. Hemşirelerin önemli sosyo-demografik, çalışma yaşamı ve değişim ile ilgili özelliklerinin değişime karşı tutum ölçeği puanlarına göre karşılaştırılması

6.1. HEMŞİRELERİN SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu değişkenlerine ait frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 1’de verildi.

Tablo 1 Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (N=401)

| Demografik Özellik | Kategori | N | % |
|--------------------|--|-----|------|
| Yaş | <i>Ortalama: 26,18 ± 5,408 (Aralık: 18-49)</i> | | |
| Cinsiyet | Kadın | 353 | 88,0 |
| | Erkek | 48 | 12,0 |
| Medeni Durum | Evli | 102 | 25,4 |
| | Bekar | 299 | 74,6 |
| | Sağlık Meslek Lisesi | 88 | 21,9 |
| Eğitim Durumu | Ön Lisans | 63 | 15,7 |
| | Lisans | 205 | 51,1 |
| | Yüksek Lisans | 45 | 11,2 |

Araştırmaya katılan hemşirelerin %88'inin (n=353) kadın, %12'sinin (n=48) ise erkek olduğu saptandı. Hemşirelerin yaşlarının 18 ile 49 arasında değiştiği, yaş ortalamasının ise $26,18 \pm 5,408$ yaş olduğu belirlendi.

Hemşirelerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %25,4'ünün (n=102) evli, %74,6'sının (n=299) ise bekar olduğu saptandı.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %21,9'unun (n=88) sağlık meslek lisesi mezunu olduğu, %15,7'sinin (n=63) ön lisans, %51,1'inin (n=205) lisans, %11,2'sinin (n=45) ise yüksek lisans eğitim seviyesinde olduğu görüldü.

6.2. HEMŞİRELERİN ÇALIŞMA YAŞAMINA İLİŞKİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalıştığı birim, meslekte çalışma süresi, bulunduğu birimde çalışma süresi ve çalışma pozisyonu değişkenlerine ait frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 2'de verildi.

Tablo 2 Hemşirelerin Çalışma Yaşamına İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımı (N=401)

| Çalışma Yaşamına İlişkin Özellik | Kategori | n | % |
|---------------------------------------|---|-----|------|
| Çalıştığı Birim | Dahiliye Servisi | 42 | 10,5 |
| | Cerrahi Servisi | 80 | 20,0 |
| | Acil Servis | 33 | 8,2 |
| | Yoğun Bakım | 68 | 17,0 |
| | Ameliyathane | 59 | 14,7 |
| | Poliklinik | 11 | 2,7 |
| | Diğer | 108 | 26,9 |
| Meslekte Çalışma Süresi (ay) | <i>Ortalama: 63,60 ± 63,676 (Aralık: 1-360)</i> | | |
| Bulunduğu Birimde Çalışma Süresi (ay) | <i>Ortalama: 43,82 ± 47,125 (Aralık: 1-360)</i> | | |
| Çalışma Pozisyonu | Servis Hemşiresi | 299 | 74,6 |
| | Sorumlu Hemşire | 31 | 7,7 |
| | Poliklinik Hemşiresi | 21 | 5,2 |
| | Eğitim Hemşiresi | 4 | 1,0 |
| | Diğer | 45 | 11,2 |

Hemşirelerin çalıştığı birime göre dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin %10,5'inin (n=42) dahiliye servisinde, %20'sinin (n=80) cerrahi servisinde, %8,2'sinin (n=33) acil serviste, %17'sinin (n=68) yoğun bakım ünitesinde, %14,7'sinin (n=59) ameliyathanede, %2,7'sinin (n=11) poliklinikte, %26,9'unun (n=108) ise diğer bir birimde çalıştığı saptandı.

Araştırmaya katılan hemşirelerin meslekte çalışma süresinin 1 ay ile 30 sene arasında değiştiği, hemşirelerin ortalama çalışma süresinin $63,60 \pm 63,676$ ay olduğu belirlendi.

Hemşirelerin bulunduğu birimde çalışma süresinin ise 1 ay ile 30 sene arasında değiştiği, bulunduğu birimde ortalama çalışma süresinin $43,82 \pm 47,125$ ay olduğu tespit edildi.

Araştırmaya katılan hemşirelerin çalışma pozisyonuna göre dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin %74,6'sının (n=299) servis hemşiresi, %7,7'sinin (n=31) sorumlu hemşire, %5,2'sinin (n=21) poliklinik hemşiresi, %1'inin (n=4) eğitim hemşiresi olarak çalıştığı, %11,2'sinin (n=45) ise diğer bir pozisyonda çalıştığı belirlendi.

6.3. HEMŞİRELERİN DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİ

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleki değişimleri takip etme aracı, mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılma durumu, mesleğe yönelik kurs ve seminer gibi bir özel eğitim programına katılma durumu, çalıştığı kurumda gerçekleştirilen değişim süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılma durumu, çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk alma durumu, değişim ile ilgili sorumluluk aldığı faaliyetler, değişimin sağlayacağı yararlar, bir kurumda yapılan değişimlerin başarı ile sonuçlanabilmesi için ekip çalışmasının önemine inanma durumu ve çalıştığı kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi bir yük olarak görme durumu değişkenlerine ait frekans dağılımları ve yüzdeleri Tablo 3'de verildi.

Tablo 3 Hemşirelerin Değişim İle İlgili Özelliklerine Göre Dağılımı (N=401)

| Değişim ile İlgili Özellik | Kategori | n | % |
|--|---|-----|------|
| Mesleki değişimleri genellikle nasıl takip edersiniz? | Dergi | 73 | 18,2 |
| | İnternet | 322 | 80,3 |
| | Kitap | 59 | 14,7 |
| | Meslektaşlar | 286 | 71,3 |
| Mesleğiniz ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılıyor musunuz? | Hizmet içi eğitim | 295 | 73,6 |
| | Evet | 172 | 42,9 |
| | Hayır | 116 | 28,9 |
| Mesleğinize yönelik özel bir eğitim (kurs, sertifika) programına katıldınız mı? | Bazen | 113 | 28,2 |
| | Evet | 278 | 69,3 |
| | Hayır | 123 | 30,7 |
| Kurumunuzda gerçekleştirilen değişim süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katıldınız mı? | Evet | 351 | 87,5 |
| | Hayır | 21 | 5,2 |
| | Bazen | 29 | 7,2 |
| Kurumunuzda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk aldınız mı? | Evet | 125 | 31,2 |
| | Hayır | 272 | 67,8 |
| | Kalite iyileştirme çalışmaları | 68 | 17,0 |
| Değişim ile ilgili hangi faaliyetlerde sorumluluk aldınız? | Hasta ve çalışan güvenliğine yönelik düzenlemeler | 52 | 13,0 |
| | Hemşirelik uygulamalarına yönelik faaliyetler | 86 | 21,4 |
| | Yeni teknolojik gelişmeler | 27 | 6,7 |
| | Değişim, kurumu durağanlıktan kurtarır ve heyecan yaratır | 208 | 51,9 |
| | Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin işe çekilmesini sağlar | 189 | 47,1 |
| Değişimin Sağlayacağı Yararlar | Çalışanları mesleki açıdan geliştirmeleri için motive eder | 279 | 69,6 |
| | Değişim sonucunda, rutinleşmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi fırsatı doğar | 274 | 68,3 |
| | Değişim, çalışanların iş doyumunun yükseltilmesini sağlar | 170 | 42,4 |

Tablo 3 Hemşirelerin Değişim İle İlgili Özelliklerine Göre Dağılımı (N=401) (devam)

| Değişim ile İlgili Özellik | Kategori | n | % |
|---|----------|-----|------|
| Bir kurumda yapılan değişimlerin başarı ile sonuçlanabilmesi için ekip çalışmasının önemine inanıyor musunuz? | Evet | 388 | 96,8 |
| | Hayır | 5 | 1,2 |
| Kurumunuzda yapılan değişimleri takip etmenin sizin için bir yük olduğunu düşünüyor musunuz? | Bazen | 7 | 1,7 |
| | Evet | 45 | 11,2 |
| | Hayır | 272 | 67,8 |
| | Bazen | 84 | 20,9 |

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleki değişimleri takip etme aracına göre dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin %18,2'sinin mesleki değişimleri (n=73) dergilerden, %80,3'ünün (n=322) internetten, %14,7'sinin (n=59) kitaplardan, %71,3'ünün (n=286) meslektaşlarından, %73,6'sının (n=295) hizmet içi eğitimlerden takip ettiği görüldü.

Hemşirelerin %42,9'unun (n=172) meslek ile ilgili kongre ve seminer gibi bilimsel toplantılara katıldığı, %28,2'sinin (n=113) bazen katıldığı %28,9'unun (n=116) ise hiç katılmadığı belirlendi. Araştırmaya katılan hemşirelerin %69,3'ünün (n=278) mesleğe yönelik kurs ve seminer gibi bir özel eğitim programına katıldığı tespit edildi.

Hemşirelerin, çalıştığı kurumda gerçekleştirilen değişim süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılma durumuna göre dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin %87,5'inin (n=351) değişim süreçleri ile ilgili eğitim programlarına katıldığı, %7,2'sinin (n=29) bazen katıldığı, %5,2'sinin (n=21) ise hiç katılmadığı belirlendi.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %31,2'sinin (n=125) çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk aldığı tespit edildi. Buna göre hemşirelerin %17'sinin (n=68) kalite iyileştirme çalışmalarında görev aldığı, %13'ünün (n=52) hasta ve çalışan güvenliğine yönelik düzenlemeler yaptığı, %21,4'ünün (n=86) hemşirelik uygulamalarına yönelik faaliyetlerde bulunduğu, %6,7'sinin (n=27) ise yeni teknolojik gelişmeleri takip ettiği saptandı.

Hemşirelerin %51,9'u (n=208) değişimi, kurumu durağanlıktan kurtaran ve heyecan yaratacak bir unsur olarak görürken, %47,1'i (n=189) değişimin kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin çekilmesini sağladığını, %69,6'sı (n=279)

değişimin çalışanları mesleki açıdan gelişmeleri için motive edeceğini, %68,3'ü (n=274) değişimin rutinleşmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi fırsatı doğuracağını, %42,4'ü (n=170) ise değişimin çalışanların iş doyumunun yükseltilmesini sağlayacak bir unsur olarak gördüğü belirlendi.

Araştırmaya katılan hemşirelerin %96,8'inin (n=388) bir kurumda yapılan değişimlerin başarı ile sonuçlanabilmesi için ekip çalışmasının önemine inandığı, %1,7'sinin (n=7) bazen inandığı, %1,2'sinin (n=5) inanmadığı tespit edildi. Hemşirelerin %11,2'sinin (n=45), kurumunda yapılan değişimleri takip etmeyi bir yük olarak gördüğü, %20,9'unun (n=84) bazen bir yük olarak gördüğü, %67,8'inin (n=272) ise bir yük olarak görmediği saptandı.

6.4. DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) puanlarının dağılımı ve güvenilirlik analizi sonuçları verildi.

6.4.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Dağılımı

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ puanlarının dağılımı Tablo 4'de verildi. Hemşirelerin “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar 1'den 5'e kadar verdikleri yanıtlara göre en yüksek puanı ($3,76 \pm 0,912$) “20. *Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor*” maddesi alırken, en düşük puanı ($2,47 \pm 1,084$) “18. *Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum*” maddesinin aldığı görüldü (Tablo 4).

Tablo 4 Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=401)

| DKTÖ Maddeleri | \bar{x} | $\pm ss$ |
|--|-----------|----------|
| Kurumsal Politika | | |
| 1. Kurumumun değişim ihtiyacını yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum. | 3,37 | 0,927 |
| 2. Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığına inanıyorum. | 3,05 | 0,900 |
| 3. Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum. | 3,29 | 0,992 |
| 4. Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum. | 3,52 | 0,930 |
| 5. Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum. | 3,54 | 0,961 |
| 6. Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum. | 3,53 | 0,959 |
| 7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum. | 3,19 | 0,987 |
| 8. Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum. | 3,23 | 0,956 |
| 9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum. | 3,34 | 0,943 |
| 10. Bir üst yönetimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum. | 3,13 | 0,991 |
| 11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum. | 3,64 | 0,864 |
| 12. Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum. | 3,54 | 0,868 |
| Değişimin Sonuçları | | |
| 16. Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor. | 3,62 | 0,963 |
| 17. Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum. | 3,43 | 0,813 |
| 20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor. | 3,76 | 0,912 |
| 25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum. | 3,36 | 0,729 |
| 26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum. | 3,76 | 0,802 |
| 27. Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum. | 3,10 | 0,870 |
| 28. Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum. | 3,45 | 0,859 |
| 29. Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum. | 3,41 | 0,876 |

Tablo 4 Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarının Dağılımı (N=401) (devam)

| DKTÖ Maddeleri | \bar{x} | $\pm ss$ |
|---|-----------|----------|
| Değişime Direnç | | |
| 13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor. | 3,71 | 0,919 |
| 15. Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum. | 3,59 | 0,868 |
| 21. Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum. | 3,62 | 0,904 |
| 22. Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum. | 3,64 | 1,037 |
| 23. Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum. | 3,60 | 0,919 |
| Değişimde Yönetim Tarzı | | |
| 14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum. | 2,71 | 0,925 |
| 18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum. | 2,47 | 1,084 |
| 19. Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum. | 2,56 | 1,121 |
| 24. Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum. | 2,84 | 1,100 |

Hemşirelerin DKTÖ ölçeği alt boyut puanlarının dağılımı Tablo 5'de görülmektedir. Buna göre “*Kurumsal Politika*” alt boyutu puan ortalaması $40,36 \pm 8,297$, “*Değişimin Sonuçları*” alt boyutu puan ortalaması $27,90 \pm 4,795$, “*Değişime Direnç*” alt boyutu puan ortalaması $18,16 \pm 3,535$ ve “*Değişimde Yönetim Tarzı*” alt boyutu puan ortalaması ise $10,59 \pm 2,886$ olarak bulundu. Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ ölçeği toplam puanının ise 49 ile 137 arasında değiştiği ve puan ortalamasının $97,01 \pm 16,477$ olduğu saptandı (Tablo 5).

Tablo 5 Değişime Karşı Tutum Ölçeği Alt Boyut ve Ölçek Toplam Puanlarının Dağılımı (N=401)

| Boyut | Potansiyel Dağılım | \bar{x} | $\pm ss$ | Min | Maks |
|-------------------------|---------------------------|-----------|----------|------------|-------------|
| Kurumsal Politika | 12-60 | 40,36 | 8,297 | 12 | 60 |
| Değişimin Sonuçları | 8-40 | 27,90 | 4,795 | 12 | 40 |
| Değişime Direnç | 5-25 | 18,16 | 3,535 | 6 | 25 |
| Değişimde Yönetim Tarzı | 4-20 | 10,59 | 2,886 | 4 | 20 |
| DKTÖ Toplam Puanı | 29-145 | 97,01 | 16,477 | 49 | 137 |

6.4.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlik Analizi

DKTÖ ölçeği güvenirlilik katsayısı (Cronbach alpha) “Kurumsal Politika” alt boyutu için 0,923, “Değişimin Sonuçları” alt boyutu için 0,852, “Değişime Direnç” alt boyutu için 0,816, “Değişimde Yönetim Tarzı” alt boyutu için ise 0,613 olarak bulundu (Tablo 6). Ölçeğin tamamı için yapılan güvenirlilik analizi sonucunda ise güvenirlilik katsayısının **0,939** olduğu belirlendi. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyine sahip olduğu görüldü (Tablo 6).

Tablo 6 Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlilik Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=401)

| DKTÖ Maddeleri | Alt Boyut | | Ölçek Toplam | |
|--|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | r_p | p | r_p | P |
| Kurumsal Politika | | | | |
| 1. Kurumumun değişim ihtiyacını yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum. | 0,683 | 0,000 | 0,654 | 0,000 |
| 2. Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığına inanıyorum. | 0,331 | 0,000 | 0,258 | 0,000 |
| 3. Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum. | 0,779 | 0,000 | 0,723 | 0,000 |
| 4. Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum. | 0,794 | 0,000 | 0,765 | 0,000 |
| 5. Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum. | 0,767 | 0,000 | 0,742 | 0,000 |
| 6. Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum. | 0,746 | 0,000 | 0,738 | 0,000 |
| 7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum. | 0,832 | 0,000 | 0,774 | 0,000 |
| 8. Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum. | 0,851 | 0,000 | 0,802 | 0,000 |
| 9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum. | 0,814 | 0,000 | 0,753 | 0,000 |
| 10. Bir üst yönetimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum. | 0,749 | 0,000 | 0,699 | 0,000 |
| 11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum. | 0,686 | 0,000 | 0,701 | 0,000 |
| 12. Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum. | 0,765 | 0,000 | 0,747 | 0,000 |
| Cronbach α: 0,923 | | | | |

Tablo 6 Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlik Madde-Toplam Puan Korelasyon Katsayıları ve Cronbach Alfa Değerleri (N=401) (devam)

| Boyut | Alt Boyut | | Ölçek Toplam | |
|---|-----------|--------------|--------------|--------------|
| | r_p | P | r_p | P |
| Değişimin Sonuçları | | | | |
| 16. Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor. | 0,783 | 0,000 | 0,758 | 0,000 |
| 17. Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum. | 0,733 | 0,000 | 0,718 | 0,000 |
| 20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor. | 0,645 | 0,000 | 0,529 | 0,000 |
| 25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum. | 0,535 | 0,000 | 0,404 | 0,000 |
| 26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum. | 0,642 | 0,000 | 0,503 | 0,000 |
| 27. Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum. | 0,583 | 0,000 | 0,523 | 0,000 |
| 28. Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum. | 0,832 | 0,000 | 0,765 | 0,000 |
| 29. Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum. | 0,834 | 0,000 | 0,769 | 0,000 |
| Cronbach α: 0,852 | | | | |
| Değişime Direnç | | | | |
| 13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor. | 0,673 | 0,000 | 0,521 | 0,000 |
| 15. Kurumumdaki değişim uyg. tam katılıyorum. | 0,690 | 0,000 | 0,674 | 0,000 |
| 21. Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum. | 0,805 | 0,000 | 0,547 | 0,000 |
| 22. Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum. | 0,814 | 0,000 | 0,562 | 0,000 |
| 23. Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum. | 0,810 | 0,000 | 0,516 | 0,000 |
| Cronbach α: 0,816 | | | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | | | | |
| 14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum. | 0,446 | 0,000 | 0,065 | 0,197 |
| 18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum. | 0,782 | 0,000 | 0,545 | 0,000 |
| 19. Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum. | 0,836 | 0,000 | 0,579 | 0,000 |
| 24. Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum. | 0,626 | 0,000 | 0,369 | 0,000 |
| Cronbach α: 0,613 | | | | |
| Ölçek Cronbach α: 0,939 | | | | |

r_p : Pearson Correlation

Araştırmada DKTÖ ölçeğinin madde toplam puan korelasyonu katsayısı tüm maddeler için 0,065 - 0,802 arasında bulundu. Alt boyutların madde - alt boyut puan korelasyon katsayıları ise “*Kurumsal Politika*” alt boyutu için 0,331 - 0,851, “*Değişimin Sonuçları*” alt boyutu için 0,535 - 0,834, “*Değişime Direnç*” alt boyutu

için 0,673 - 0,814, “Değişimde Yönetim Tarzı” alt boyutu için ise 0,446 - 0,836 arasında bulundu (Tablo 5).

6.5. HEMŞİRELERİN ÖNEMLİ SOSYO-DEMOGRAFİK, ÇALIŞMA YAŞAMI VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ Ölçeği puanları, hemşirelerin önemli sosyo-demografik, çalışma yaşamı ve değişim ile ilgili özelliklerine göre karşılaştırıldı.

Tablo 7 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Cinsiyet | n | \bar{x} | $\pm ss$ | T | P |
|-------------------------|----------|-----|-----------|----------|--------|--------------|
| Kurumsal Politika | Kadın | 353 | 40,55 | 8,224 | 1,213 | 0,226 |
| | Erkek | 48 | 39,00 | 8,783 | | |
| Değişimin Sonuçları | Kadın | 353 | 28,08 | 4,627 | 2,093 | 0,037 |
| | Erkek | 48 | 26,54 | 5,761 | | |
| Değişime Direnç | Kadın | 353 | 18,20 | 3,509 | 0,605 | 0,546 |
| | Erkek | 48 | 17,88 | 3,745 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Kadın | 353 | 10,58 | 2,924 | -0,140 | 0,889 |
| | Erkek | 48 | 10,65 | 2,613 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Kadın | 353 | 97,41 | 16,267 | 1,323 | 0,187 |
| | Erkek | 48 | 94,06 | 17,857 | | |

t: Independent-Samples T Testi

Hemşirelerin DKTÖ puanları, cinsiyete göre karşılaştırıldığında, yalnızca “Değişimin Sonuçları” alt boyutu puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre kadın hemşirelerin DKTÖ “Değişimin Sonuçları” puanları ($28,08 \pm 4,627$), erkek hemşirelerin puanlarına ($26,54 \pm 5,761$) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 7).

Tablo 8 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Yaş Grubuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Yaş Grubu | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| Kurumsal Politika | 18-29 yaş | 326 | 40,17 | 8,319 | 0,459 | 0,632 |
| | 30-39 yaş | 62 | 41,26 | 8,004 | | |
| | 40-49 yaş | 13 | 40,77 | 9,453 | | |
| Değişimin Sonuçları | 18-29 yaş | 326 | 27,86 | 4,757 | 0,042 | 0,959 |
| | 30-39 yaş | 62 | 28,03 | 5,005 | | |
| | 40-49 yaş | 13 | 28,08 | 5,090 | | |
| Değişime Direnç | 18-29 yaş | 326 | 18,17 | 3,473 | 0,308 | 0,735 |
| | 30-39 yaş | 62 | 18,00 | 3,926 | | |
| | 40-49 yaş | 13 | 18,85 | 3,288 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | 18-29 yaş | 326 | 10,52 | 2,886 | 0,569 | 0,566 |
| | 30-39 yaş | 62 | 10,84 | 2,993 | | |
| | 40-49 yaş | 13 | 11,15 | 2,375 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | 18-29 yaş | 326 | 96,73 | 16,222 | 0,271 | 0,763 |
| | 30-39 yaş | 62 | 98,13 | 17,926 | | |
| | 40-49 yaş | 13 | 98,85 | 16,653 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Hemşirelerin DKTÖ puanları, yaş grubuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 8).

Tablo 9 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Medeni Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Medeni Durum | n | \bar{x} | $\pm ss$ | T | P |
|-------------------------|---------------------|----------|-----------|----------|----------|----------|
| Kurumsal Politika | Evli | 102 | 41,44 | 7,601 | 1,524 | 0,128 |
| | Bekar | 299 | 39,99 | 8,502 | | |
| Değişimin Sonuçları | Evli | 102 | 28,03 | 4,980 | 0,327 | 0,744 |
| | Bekar | 299 | 27,85 | 4,737 | | |
| Değişime Direnç | Evli | 102 | 18,29 | 3,553 | 0,428 | 0,669 |
| | Bekar | 299 | 18,12 | 3,533 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Evli | 102 | 10,81 | 2,876 | 0,902 | 0,367 |
| | Bekar | 299 | 10,52 | 2,890 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Evli | 102 | 98,58 | 16,268 | 1,112 | 0,267 |
| | Bekar | 299 | 96,48 | 16,541 | | |

t: Independent-Samples T Testi

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ puanları, hemşirelerin medeni durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 9).

Tablo 10 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Eğitim Durumu | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|----------------------|----------|-----------------------------|----------------------------|----------|--------------|
| Kurumsal Politika | Sağlık Meslek L. | 88 | 39,25 | 8,291 | 2,,352 | 0,072 |
| | Ön Lisans | 63 | 39,00 | 8,720 | | |
| | Lisans | 205 | 40,77 | 8,134 | | |
| | Yüksek Lisans | 45 | 42,58 | 8,069 | | |
| Değişimin Sonuçları | Sağlık Meslek L. | 88 | 26,57 | 4,830 | 4,236 | 0,006 |
| | Ön Lisans | 63 | 27,37 | 5,446 | | |
| | Lisans | 205 | 28,36 ^(a) | 4,568 | | |
| | Yüksek Lisans | 45 | 29,13 ^(a) | 4,224 | | |
| Değişime Direnç | Sağlık Meslek L. | 88 | 17,09 | 3,669 | 4,656 | 0,003 |
| | Ön Lisans | 63 | 17,97 | 3,860 | | |
| | Lisans | 205 | 18,46 ^(a) | 3,314 | | |
| | Yüksek Lisans | 45 | 19,20 ^(a) | 3,341 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Sağlık Meslek L. | 88 | 10,75 | 3,323 | 2,809 | 0,039 |
| | Ön Lisans | 63 | 9,65 | 2,936 | | |
| | Lisans | 205 | 10,82 ^(b) | 2,610 | | |
| | Yüksek Lisans | 45 | 10,53 | 2,928 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Sağlık Meslek L. | 88 | 93,66 | 17,326 | 3,568 | 0,014 |
| | Ön Lisans | 63 | 93,98 | 18,269 | | |
| | Lisans | 205 | 98,41 | 15,396 | | |
| | Yüksek Lisans | 45 | 101,44 ^(a) | 15,512 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Hemşirelerin DKTÖ puanları, eğitim durumuna göre karşılaştırıldığında, “Değişimin Sonuçları” alt boyutu, “Değişime Direnç” alt boyutu, “Değişimde Yönetim Tarzı” alt boyutu ve “DKTÖ Toplam” puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre lisans veya yüksek lisans mezunu hemşirelerin “Değişimin Sonuçları” ve “Değişime Direnç” puanları sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin puanlarına (sırasıyla $26,57 \pm 4,830$, $17,09 \pm 3,669$) göre; lisans mezunu hemşirelerin “Değişimde Yönetim Tarzı” puanları ($10,82 \pm 2,610$), ön lisans mezunu hemşirelerin puanlarına ($9,65 \pm 2,936$) göre; yüksek lisans mezunu hemşirelerin “DKTÖ Toplam” puanları ($101,44 \pm 15,512$) ise sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin puanlarına ($93,66 \pm 17,326$) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 10).

Tablo 11 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalıştığı Birime Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Çalıştığı Birim | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|------------------------|----------|-----------------------------|----------------------------|----------|--------------|
| Kurumsal Politika | Dahiliye Servisi | 42 | 39,86 | 9,225 | 2,058 | 0,057 |
| | Cerrahi Servisi | 80 | 40,18 | 9,362 | | |
| | Acil Servis | 33 | 43,73 | 8,259 | | |
| | Yoğun Bakım | 68 | 38,38 | 7,996 | | |
| | Ameliyathane | 59 | 39,37 | 7,75 | | |
| | Poliklinik | 11 | 42,18 | 7,666 | | |
| | Diğer | 108 | 41,27 | 7,33 | | |
| Değişimin Sonuçları | Dahiliye Servisi | 42 | 27,36 | 5,538 | 2,205 | 0,042 |
| | Cerrahi Servisi | 80 | 27,81 | 5,417 | | |
| | Acil Servis | 33 | 30,09 ^(e) | 4,939 | | |
| | Yoğun Bakım | 68 | 27,21 | 4,768 | | |
| | Ameliyathane | 59 | 26,93 | 4,394 | | |
| | Poliklinik | 11 | 29,27 | 4,149 | | |
| | Diğer | 108 | 28,31 | 4,016 | | |
| Değişime Direnç | Dahiliye Servisi | 42 | 18,26 | 3,589 | 1,050 | 0,392 |
| | Cerrahi Servisi | 80 | 17,86 | 3,88 | | |
| | Acil Servis | 33 | 18,82 | 4,426 | | |
| | Yoğun Bakım | 68 | 18,12 | 3,543 | | |
| | Ameliyathane | 59 | 17,37 | 3,178 | | |
| | Poliklinik | 11 | 18,64 | 4,249 | | |
| | Diğer | 108 | 18,56 | 3,006 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Dahiliye Servisi | 42 | 9,71 | 2,882 | 1,018 | 0,413 |
| | Cerrahi Servisi | 80 | 10,46 | 2,633 | | |
| | Acil Servis | 33 | 10,76 | 3,123 | | |
| | Yoğun Bakım | 68 | 10,53 | 2,617 | | |
| | Ameliyathane | 59 | 10,81 | 2,642 | | |
| | Poliklinik | 11 | 11,45 | 2,806 | | |
| | Diğer | 108 | 10,81 | 3,26 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Dahiliye Servisi | 42 | 95,19 | 18,202 | 1,901 | 0,080 |
| | Cerrahi Servisi | 80 | 96,31 | 18,715 | | |
| | Acil Servis | 33 | 103,39 | 18,557 | | |
| | Yoğun Bakım | 68 | 94,24 | 15,812 | | |
| | Ameliyathane | 59 | 94,49 | 14,814 | | |
| | Poliklinik | 11 | 101,55 | 12,501 | | |
| | Diğer | 108 | 98,95 | 14,414 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Hemşirelerin DKTÖ puanları, çalıştığı birime göre karşılaştırıldığında, yalnızca “Değişimin Sonuçları” alt boyutu puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre acil serviste çalışan hemşirelerin DKTÖ “Değişimin Sonuçları” puanları ($30,09 \pm 4,939$), ameliyathanede çalışan hemşirelerin puanlarına ($26,93 \pm 4,394$) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 11).

Tablo 12 DKTÖ Puanları ile Hemşirelerin Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki (N=401)

| Boyut | Meslekte Çalışma Süresi | |
|-------------------------|-------------------------|-------|
| | r_p | P |
| Kurumsal Politika | 0,052 | 0,303 |
| Değişimin Sonuçları | 0,027 | 0,586 |
| Değişime Direnç | 0,013 | 0,789 |
| Değişimde Yönetim Tarzı | 0,070 | 0,163 |
| DKTÖ Toplam Puanı | 0,049 | 0,328 |

r_p : Pearson Correlation

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ puanları ile hemşirelerin meslekte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 12).

Tablo 13 DKTÖ Puanları ile Hemşirelerin Bulunduğu Birimde Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki (N=401)

| Boyut | Birimde Çalışma Süresi | |
|-------------------------|------------------------|-------|
| | r_p | P |
| Kurumsal Politika | 0,039 | 0,439 |
| Değişimin Sonuçları | 0,021 | 0,670 |
| Değişime Direnç | 0,027 | 0,591 |
| Değişimde Yönetim Tarzı | 0,046 | 0,353 |
| DKTÖ Toplam Puanı | 0,040 | 0,428 |

r_p : Pearson Correlation

Hemşirelerin DKTÖ puanları ile hemşirelerin bulunduğu birimde çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 13).

Tablo 14 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalışma Pozisyonuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Pozisyon | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|------------------|----------|-----------------------------|----------------------------|----------|--------------|
| Kurumsal Politika | Servis Hemşiresi | 299 | 40,22 | 8,275 | 2,205 | 0,068 |
| | Sorumlu Hemşire | 31 | 43,55 | 9,251 | | |
| | Poliklinik Hem. | 21 | 39,29 | 9,280 | | |
| | Eğitim Hemşiresi | 4 | 47,25 | 4,992 | | |
| | Diğer | 45 | 39,16 | 6,948 | | |
| Değişimin Sonuçları | Servis Hemşiresi | 299 | 27,82 | 4,886 | 2,269 | 0,061 |
| | Sorumlu Hemşire | 31 | 29,48 | 4,186 | | |
| | Poliklinik Hem. | 21 | 27,67 | 3,307 | | |
| | Eğitim Hemşiresi | 4 | 32,75 | 0,957 | | |
| | Diğer | 45 | 27,07 | 5,029 | | |
| Değişime Direnç | Servis Hemşiresi | 299 | 18,14 | 3,582 | 2,514 | 0,041 |
| | Sorumlu Hemşire | 31 | 19,87 ^(e) | 2,377 | | |
| | Poliklinik Hem. | 21 | 17,57 | 3,842 | | |
| | Eğitim Hemşiresi | 4 | 18,75 | 2,217 | | |
| | Diğer | 45 | 17,42 | 3,596 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Servis Hemşiresi | 299 | 10,35 | 2,880 | 4,760 | 0,01 |
| | Sorumlu Hemşire | 31 | 12,00 ^(a) | 2,556 | | |
| | Poliklinik Hem. | 21 | 10,71 | 2,704 | | |
| | Eğitim Hemşiresi | 4 | 14,75 ^(a) | 1,708 | | |
| | Diğer | 45 | 10,89 | 2,757 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Servis Hemşiresi | 299 | 96,53 | 16,691 | 3,229 | 0,013 |
| | Sorumlu Hemşire | 31 | 104,9 ^(a) | 15,651 | | |
| | Poliklinik Hem. | 21 | 95,24 | 14,515 | | |
| | Eğitim Hemşiresi | 4 | 113,5 ^(a) | 8,699 | | |
| | Diğer | 45 | 94,53 | 15,156 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ puanları, çalışma pozisyonuna göre karşılaştırıldığında, “Değişime Direnç”, “Değişimde Yönetim Tarzı” ve “DKTÖ Toplam” puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre sorumlu hemşire olarak çalışan hemşirelerin DKTÖ “Değişime Direnç” puanları ($19,87 \pm 2,377$), diğer bir pozisyonda çalışan hemşirelerin puanlarına ($17,42 \pm 3,596$) göre; sorumlu hemşire ve eğitim hemşiresi olarak çalışan hemşirelerin “Değişimde Yönetim Tarzı” ve “DKTÖ Toplam” puanları ise, servis hemşiresi olarak çalışan hemşirelerin puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 14).

Tablo 15 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Mesleği ile İlgili Kongre, Seminer Gibi Bilimsel Toplantılara Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Bilimsel Toplantı Katılım | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|----------------------------------|----------|-----------------------------|----------------------------|----------|--------------|
| Kurumsal Politika | Evet | 172 | 41,83 ^(b) | 9,019 | 5,245 | 0,006 |
| | Hayır | 116 | 38,77 | 8,503 | | |
| | Bazen | 113 | 39,76 | 6,412 | | |
| Değişimin Sonuçları | Evet | 172 | 28,88 ^(b,c) | 4,885 | 6,799 | 0,001 |
| | Hayır | 116 | 26,92 | 5,055 | | |
| | Bazen | 113 | 27,40 | 4,089 | | |
| Değişime Direnç | Evet | 172 | 18,83 ^(b,c) | 3,553 | 5,624 | 0,004 |
| | Hayır | 116 | 17,54 | 3,701 | | |
| | Bazen | 113 | 17,79 | 3,172 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Evet | 172 | 10,92 ^(b) | 3,061 | 3,450 | 0,033 |
| | Hayır | 116 | 10,03 | 2,646 | | |
| | Bazen | 113 | 10,66 | 2,783 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Evet | 172 | 100,47 ^(b,c) | 17,417 | 7,426 | 0,001 |
| | Hayır | 116 | 93,26 | 17,089 | | |
| | Bazen | 113 | 95,61 | 13,106 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ tüm alt boyut puanları ve toplam puanı, hemşirelerin mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılma durumu göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre, mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılan hemşirelerin “Kurumsal Politika” ve “Değişimde Yönetim Tarzı” puanları (sırasıyla $41,83 \pm 9,019$, $10,92 \pm 3,061$), bu tip bilimsel toplantılara katılmayan hemşirelerin puanlarına (sırasıyla $38,77 \pm 8,503$, $10,03 \pm 2,646$) göre; mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılan hemşirelerin “Değişimin Sonuçları”, “Değişime Direnç” alt boyut puanları ve “DKTÖ Toplam” puanları ise (sırasıyla $28,88 \pm 4,885$, $18,83 \pm 3,553$ ve $100,47 \pm 17,417$), bu tip bilimsel toplantılara bazen katılan veya hiç katılmayan hemşirelerin puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 15).

Tablo 16 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Mesleğe Yönelik Kurs ve Sertifika Gibi Bir Özel Eğitim Programına Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Eğitim Programına Katılım | n | \bar{x} | $\pm ss$ | T | P |
|-------------------------|---------------------------|-----|-----------|----------|-------|--------------|
| Kurumsal Politika | Evet | 278 | 40,85 | 8,459 | 1,760 | 0,079 |
| | Hayır | 123 | 39,27 | 7,842 | | |
| Değişimin Sonuçları | Evet | 278 | 28,33 | 4,685 | 2,735 | 0,007 |
| | Hayır | 123 | 26,92 | 4,913 | | |
| Değişime Direnç | Evet | 278 | 18,40 | 3,558 | 2,038 | 0,042 |
| | Hayır | 123 | 17,63 | 3,434 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Evet | 278 | 10,67 | 2,987 | 0,776 | 0,438 |
| | Hayır | 123 | 10,42 | 2,646 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Evet | 278 | 98,24 | 16,630 | 2,256 | 0,025 |
| | Hayır | 123 | 94,24 | 15,845 | | |

t: Independent-Samples T Testi

Hemşirelerin DKTÖ puanları, mesleğe yönelik kurs ve seminer gibi bir özel eğitim programına katılma durumuna göre karşılaştırıldığında, “Değişimin Sonuçları” alt boyutu, “Değişime Direnç” alt boyutu ve “DKTÖ Toplam” puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre, mesleğe yönelik kurs ve sertifika gibi bir özel eğitim programına katılan hemşirelerin “Değişimin Sonuçları” alt boyutu, “Değişime Direnç” alt boyutu ve “DKTÖ Toplam” puanları (sırasıyla $28,33 \pm 4,685$, $18,40 \pm 3,558$, $98,24 \pm 16,630$), bir özel eğitim programına katılmayan hemşirelerin puanlarına göre (sırasıyla $26,92 \pm 4,913$, $17,63 \pm 3,434$, $94,24 \pm 15,845$) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 16).

Tablo 17 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Kurumunda Gerçekleştirilen Değişim Süreçleri İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Programlarına Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Hizmet İçi Eğitim Programı Katılım | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|---|----------|-----------------------------|----------------------------|----------|----------|
| Kurumsal Politika | Evet | 351 | 40,52 | 8,357 | 0,504 | 0,605 |
| | Hayır | 21 | 39,33 | 8,452 | | |
| | Bazen | 29 | 39,21 | 7,547 | | |
| Değişimin Sonuçları | Evet | 351 | 27,92 | 4,908 | 0,034 | 0,967 |
| | Hayır | 21 | 27,81 | 4,864 | | |
| | Bazen | 29 | 27,69 | 3,208 | | |
| Değişime Direnç | Evet | 351 | 18,26 | 3,553 | 1,157 | 0,315 |
| | Hayır | 21 | 17,24 | 3,714 | | |
| | Bazen | 29 | 17,66 | 3,131 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Evet | 351 | 10,63 | 2,920 | 1,448 | 0,236 |
| | Hayır | 21 | 9,57 | 2,821 | | |
| | Bazen | 29 | 10,83 | 2,421 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Evet | 351 | 97,33 | 16,801 | 0,569 | 0,567 |
| | Hayır | 21 | 93,95 | 17,203 | | |
| | Bazen | 29 | 95,38 | 11,312 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Hemşirelerin DKTÖ puanları, çalıştığı kurumda gerçekleştirilen değişim süreçleriyle ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılımına göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 17).

Tablo 18 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalıştığı Kurumda Yapılan Değişim Faaliyetleri İle İlgili Sorumluluk Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Değişim | | n | \bar{x} | $\pm ss$ | T | P |
|-------------------------|------------------------|-----------------|-----|-----------|----------|-------|--------------|
| | Faaliyetleriyle İlgili | Sorumluluk Alma | | | | | |
| Kurumsal Politika | Evet | | 125 | 41,4 | 8,850 | 1,699 | 0,090 |
| | Hayır | | 272 | 39,88 | 8,014 | | |
| Değişimin Sonuçları | Evet | | 125 | 28,71 | 4,889 | 2,287 | 0,023 |
| | Hayır | | 272 | 27,53 | 4,715 | | |
| Değişime Direnç | Evet | | 125 | 18,73 | 3,511 | 2,150 | 0,032 |
| | Hayır | | 272 | 17,91 | 3,538 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Evet | | 125 | 11,20 | 3,085 | 2,994 | 0,003 |
| | Hayır | | 272 | 10,28 | 2,747 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Evet | | 125 | 100,04 | 17,003 | 2,510 | 0,012 |
| | Hayır | | 272 | 95,60 | 16,099 | | |

t: Independent-Samples T Testi

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ puanları, hemşirelerin çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk alma durumuna göre karşılaştırıldığında, “Değişimin Sonuçları” alt boyutu, “Değişime Direnç” alt boyutu, “Değişimde Yönetim Tarzı” alt boyutu ve “DKTÖ Toplam” puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk alan hemşirelerin “Değişimin Sonuçları” alt boyutu, “Değişime Direnç” alt boyutu, “Değişimde Yönetim Tarzı” alt boyutu ve “DKTÖ Toplam” puanları (sırasıyla $28,71 \pm 4,889$, $18,73 \pm 3,511$, $11,20 \pm 3,085$ ve $100,04 \pm 17,003$), çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk almayan hemşirelerin puanlarına göre (sırasıyla $27,53 \pm 4,715$, $17,91 \pm 3,538$, $10,28 \pm 2,747$ ve $95,60 \pm 16,099$) istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 18).

Tablo 19 DKTÖ Ölçeği Puanlarının Hemşirelerin Çalıştığı Kurumda Yapılan Değişimleri Takip Etmeyi Bir Yük Olarak Görme Durumuna Göre Karşılaştırılması (N=401)

| DKTÖ | Değişimleri Takip Etmeyi Yük Olarak Görme | n | \bar{x} | $\pm ss$ | F | P |
|-------------------------|---|-----|-------------------------|----------|--------|--------------|
| Kurumsal Politika | Evet | 45 | 33,13 | 9,179 | 44,364 | 0,000 |
| | Hayır | 272 | 42,71 ^(a,c) | 7,209 | | |
| | Bazen | 84 | 36,63 | 7,547 | | |
| Değişimin Sonuçları | Evet | 45 | 23,82 | 5,284 | 31,663 | 0,000 |
| | Hayır | 272 | 29,01 ^(a,c) | 4,404 | | |
| | Bazen | 84 | 26,45 | 4,178 | | |
| Değişime Direnç | Evet | 45 | 15,49 | 3,929 | 28,350 | 0,000 |
| | Hayır | 272 | 18,98 ^(a,c) | 3,218 | | |
| | Bazen | 84 | 16,96 | 3,273 | | |
| Değişimde Yönetim Tarzı | Evet | 45 | 9,27 | 2,895 | 14,266 | 0,000 |
| | Hayır | 272 | 11,10 ^(a,c) | 2,892 | | |
| | Bazen | 84 | 9,65 | 2,387 | | |
| DKTÖ Toplam Puanı | Evet | 45 | 81,71 | 17,464 | 48,446 | 0,000 |
| | Hayır | 272 | 101,80 ^(a,c) | 14,731 | | |
| | Bazen | 84 | 89,70 | 13,494 | | |

F: One-Way ANOVA Testi

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ tüm alt boyut puanları ve toplam puanı, hemşirelerin çalıştığı kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi bir yük olarak görme durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p < 0,05$). Buna göre, çalıştığı kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi bir yük olarak görmeyen hemşirelerin DKTÖ tüm alt boyut puanları ve toplam puanı, çalıştığı kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi bazen veya her zaman yük olarak gören hemşirelerin puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 19).

7.TARTIŞMA

Bu araştırma, hemşirelerin değişime karşı tutumlarını ve tutumları etkileyen sosyo-demografik, mesleki ve çalışma yaşamına ilişkin özellikleri belirlemek amacıyla planlandı. Bu bölümde elde edilen bulgular iki ana başlık altında tartışıldı:

1.Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarına İlişkin Bulguların Tartışılması

2.Hemşirelerin Önemli Sosyo-demografik, Çalışma Yaşamı ve Değişim İle İlgili Özelliklerinin Değişime Karşı Tutum Ölçeği Puanlarına Göre Tartışılması

7.1.DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA İLİŞKİN BULGULARIN TARTIŞILMASI

Araştırmamızda; hemşirelerin DKTÖ toplam puanınının 49 ile 137 arasında değiştiği ve puan ortalamasının $97,01 \pm 16,477$ olduğu saptandı (Tablo 5). Seren'in (2005) yaptığı araştırmada hemşirelerin DKTÖ toplam puan ortalamaları 20 ile 100 arasında $64,13 \pm 13,12$ olduğu, Uzun'un (2008) yaptığı çalışma da ise DKTÖ toplam puan ortalamaları $87,00 \pm 15,75$ olduğu saptanmıştır.Seren'in ve Uzun'un yaptığı araştırmada bizim çalışmamız gibi hemşirelerin değişime karşı tutumlarının olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızda; hemşirelerin Değişime Karşı Tutum Ölçeğine verdikleri cevaplara göre en yüksek puanı ($3,76 \pm 0,912$) “20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor” maddesi almıştır (Tablo 4). Literatürden edinilen bilgilere göre de örgütlerde değişim için en önemli engel insanoğlunun her zaman için yeniliklere ve belirsizliklere karşı tedirginlik ve korku duymasıdır. Örgüt içindeki bu korku ya da tedirginlik değişimin sonuçlarının doğru

anlatılmasıyla giderilebilir (Altındış ve Saylı, 2011). Literatürden edinilen bu bilgi bizim çalışmamızın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Literatür bilgilerine göre; değişim sürecine yaptıkları katkı ölçüsünde ödüllendirilen ya da değişime yaptığı katkı ve gösterdiği performans nedeniyle örgüt tarafından takdir edilen çalışanlar, değişim sürecine destek olmaya devam ederler; aksi takdirde değişime karşı açık ya da gizli dirençte bulunabilecekleri gibi performanslarını düşürerek de bu süreci engellemeye çalışabilirler (Tuncer, 2012). Bizim araştırmamızda Değişime Karşı Tutum Ölçeğine verdikleri cevaba göre; en düşük puanı ($2,47 \pm 1,084$) “18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum” maddesinin aldığı görüldü (Tablo 4). Literatür bilgilerine göre; araştırmamızda hemşirelerin değişime karşı tutum puan ortalamasının orta düzeyde bulunmasını değişime uyum sonucu ödüllendirmenin olmayışına bağlanabilir.

7.2. HEMŞİRELERİN ÖNEMLİ SOSYO-DEMOGRAFİK, ÇALIŞMA YAŞAMI VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİNİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ PUANLARINA GÖRE TARTIŞILMASI

Araştırmamızda; kadın hemşirelerin DKTÖ “Değişimin Sonuçları” puanları ($28,08 \pm 4,627$), erkek hemşirelerin puanlarına ($26,54 \pm 5,761$) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 7). Altındış ve Saylı'nın (2011) sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik yaptığı bir araştırmada değişime direnç algılarının cinsiyet faktöründen etkilenmediği görülmüştür.

Araştırmamızda, hemşirelerin DKTÖ puanları, yaş grubuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 8). Uzun'un (2008) yaptığı çalışmada ise bizim çalışmamızdan farklı olarak

hemşirelerin değişime karşı tutum puanı ortalaması ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$).

Araştırmamızda hemşirelerin DKTÖ puanları, hemşirelerin medeni durumuna göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p > 0,05$) (Tablo 9). Uzun'un (2008) yaptığı araştırmada da hemşirelerin medeni durum ile değişime karşı tutum puanı ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu iki araştırma medeni durum sonuçları yönünden paralellik göstermektedir.

Araştırmamızda; yüksek lisans mezunu hemşirelerin "DKTÖ Toplam" puanları ($101,44 \pm 15,512$) ise sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin puanlarına ($93,66 \pm 17,326$) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p < 0,05$) (Tablo 10). Seren'in (2005) yaptığı araştırmada; değişime karşı tutum puan ortalamasının en düşük ön lisans mezunlarında, en yüksek lisans mezunlarında olduğu ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Bu bulgular; çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe değişime karşı tutumların olumlu yönde değiştiği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmamızda; acil serviste çalışan hemşirelerin DKTÖ "Değişimin Sonuçları" puanları ($30,09 \pm 4,939$), ameliyathanede çalışan hemşirelerin puanlarına ($26,93 \pm 4,394$) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu ($p < 0,05$) (Tablo 11). Bu durum, acil hemşirelerinin değişime karşı tutumlarının irdelenmesi gerektiği sonucunu göstermektedir. Bunun nedeni, acilde çalışan hemşirelerin sosyo-demografik ve mesleki özelliklerden kaynaklanmış olabileceği gibi acil servis ortamının yoğun olmasına da bağlanabilir.

Araştırmamızda; hemşirelerin DKTÖ puanları ile hemşirelerin meslekte çalışma süresi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadı ($p > 0,05$) (Tablo 12). Vokala ve ark.'nın (2004) yaptığı araştırmada çalışma süresine bağlı olarak değişime direnç konusunda bir farklılık görülmemiştir. Bu bulgu araştırmamızla paralellik göstermektedir.

Araştırmamızda; mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılan hemşirelerin "Kurumsal Politika" ve "Değişimde Yönetim Tarzı" puanları

(sırasıyla $41,83 \pm 9,019$, $10,92 \pm 3,061$), bu tip bilimsel toplantılara katılmayan hemşirelerin puanlarına (sırasıyla $38,77 \pm 8,503$, $10,03 \pm 2,646$) göre; mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılan hemşirelerin “Değişimin Sonuçları”, “Değişime Direnç” alt boyut puanları ve “DKTÖ Toplam” puanları ise (sırasıyla $28,88 \pm 4,885$, $18,83 \pm 3,553$ ve $100,47 \pm 17,417$), bu tip bilimsel toplantılara bazen katılan veya hiç katılmayan hemşirelerin puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 15). Bu bulgu; kongre ve seminer gibi bilimsel toplantılara katılan hemşirelerin değişimin başarı ve verimlilik getirdiğine inanmasına rağmen kurumun politikası ve değişimin yönetim tarzını beğenmedikleri için direnç gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Literatür taramalarına göre kurumlarda mesleki değişimlere ayak uydurmanın en etkin yolunun hizmet içi eğitim programlarına katılmak olduğu bilgine ulaşılmıştır (Öztürk ve Sancak, 2007). Bizim araştırmamızda ise; hemşirelerin DKTÖ puanları, çalıştığı kurumda gerçekleştirilen değişim süreçleriyle ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılımına göre karşılaştırıldığında arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$) (Tablo 17). Bu bulgu sonucuna göre; araştırmamız literatür bilgileriyle farklılık göstermektedir.

Araştırmamızda; yapılan değişimleri takip etmeyi bir yük olarak görmeyen hemşirelerin DKTÖ tüm alt boyut puanları ve toplam puanı, çalıştığı kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi bazen veya her zaman yük olarak gören hemşirelerin puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksek bulundu (Tablo 19). Anderson'un (1999) yaptığı çalışmaya göre değişimi bir yük olarak görmek yerine olumlu sonuç beklentisine sahip olanların değişime karşı daha olumlu olduğunu belirlenmiştir. Bu iki çalışma yük değişkeni açısından paralellik göstermektedir.

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılan hemşirelerin yaşlarının 18 ile 49 arasında değiştiği, yaş ortalamasının ise $26,18 \pm 5,408$ yaş olduğu ve %88'inin (n=353) kadın olduğu, %74,6'sının (n=299) bekar ve %51,1'inin (n=205) lisans mezunu olduğu saptanmıştır.

Hemşirelerin; %26,9'unun (n=108) ise diğer bir birimde (dahiliye, cerrahi, acil, yoğun bakım, ameliyathane ve poliklinik haricinde ki birimler) çalıştığı, çalışma pozisyonuna göre dağılımları incelendiğinde, hemşirelerin %74,6'sının (n=299) servis hemşiresi olduğu, ortalama çalışma sürelerinin $63,60 \pm 63,676$ ay olduğu, bulunduğu birimde ortalama çalışma sürelerinin ise $43,82 \pm 47,125$ ay olduğu saptanmıştır.

Hemşirelerin; mesleki değişimleri takip etme aracı olarak %80,3'ünün (n=322) interneti gördüğü %42,9'unun (n=172) meslek ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara, %87,5'inin (n=351) değişim süreçleri ile ilgili eğitim programlarına katıldığı, %31,2'sinin (n=125) çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk aldığı, %96,8'inin (n=388) bir kurumda yapılan değişimlerin başarı ile sonuçlanabilmesi için ekip çalışmasının önemine inandığı, %68,3'ü (n=274) değişimin rutinleşmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi fırsatı doğurduğu, %51,9'u (n=208) değişimi kurumu durağanlıktan kurtaran ve heyecan yaratacak bir unsur olarak gördüğü, %67,8'inin (n=272) değişimi bir yük olarak görmediği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin DKTÖ puanlarının dağılımı Tablo 4'de verildi. Hemşirelerin “kesinlikle katılmıyorum” dan “kesinlikle katılıyorum” a kadar 1'den 5'e kadar verdikleri yanıtlara göre en yüksek puanı ($3,76 \pm 0,912$) “20. *Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor*” maddesi alırken, en düşük puanı ($2,47 \pm 1,084$) “18. *Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum*” maddesinin aldığı görüldü.

Ölçeğin tamamı için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirlik katsayısının **0,939** olduğu belirlendi. Buna göre ölçeğin istatistiksel açıdan yüksek anlamlılık düzeyine sahip olduğu görüldü.

Araştırmada DKTÖ ölçeğinin madde toplam puan korelasyonu katsayısı tüm maddeler için 0,065 - 0,802 arasında bulundu.

DKTÖ puanları hemşirelerin cinsiyet, eğitim durumu, çalıştığı birim, çalışma pozisyonu, mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılma durumu, çalıştığı kurumda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk alma durumu, çalıştığı kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi bir yük olarak görme durumuna göre karşılaştırıldığında aralarındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulundu ($p<0,05$).

DKTÖ puanları hemşirelerin yaş, medeni durum, meslekte çalışma süresi, çalıştığı kurumda gerçekleştirilen değişim süreçleriyle ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılımına göre karşılaştırıldığında aralarındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmadı ($p>0,05$).

ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda;

- Hemşirelerin DKTÖ toplam puanı eğitim seviyesinin yükselmesine paralel olarak artış gösterdiğinden hemşireler eğitim düzeylerinin yükseltilmesi açısından teşvik edilmelidir.
- Hemşirelerin DKTÖ toplam puanı mesleği ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara veya kurs, sertifika gibi eğitim programlarına katılma durumuna göre arttığından hemşirelerin mesleğine yönelik bilimsel toplantılara ve eğitim programlarına katılımı desteklenmeli ve sağlanmalıdır.
- Hemşirelerin DKTÖ toplam puanı kurumdaki değişim süreçleri ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katılma durumuna göre arttığından hizmet içi eğitim sayıları artırılmalı katılım için uygun zaman belirlenmeli ve teşvik edici önlemler alınmalıdır.
- Değişim sürecinde çalışan hemşirelerin değişime kabulünü kolaylaştırmak için elde edilen sonuçlar hemşireler ile paylaşılmalıdır.
- Hemşirelerin DKTÖ toplam puanı değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk alma durumuna göre artış gösterdiğinden değişim faaliyetlerine başlamadan önce hemşirelere konu ile ilgili sorumluluk verilmelidir.
- DKTÖ toplam puanı çalıştıkları kurumda yapılan değişimleri takip etmeyi yük olarak görmeyen hemşirelerin yük olarak gören hemşirelere göre daha yüksek çıktığından hemşirelerde değişim ile ilgili olumlu algı üretmek için çalışmalar yapmak gerekir.
- Hemşireler değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğinde motivasyonlarının artmasını sağlamak için ödüllendirilmelidir.

9. KAYNAKLAR

Adıgüzel O, Tanrıverdi H, Sönmez Özkan D. Mesleki profesyonellik ve bir meslek mensupları olarak hemşireler örneği. Yönetim Bilimleri Dergisi. 2011, 9:2.

Akat İ, Budak G, Budak G. İşletme Yönetimi. İzmir, Barış yayınları, 2002, 392.

Akdemir A. İşletmeciliğin Temel Bilgileri. Bursa, Ekin Yayıncılık, 2009, 129.

Akıncı Vural ZB. Örgüt Kültürü: İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık, Performans, Açısından Değerlendirme. Ankara, Nobel Yayıncılık, 2007, 62.

Aksu M. Servis Sorumlu Hemşirelerinin Transformasyonel Liderlik Davranışları ve Duygusal Zekalarının İncelenmesi. HÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, Ankara (Danışman: Doç. Dr. E. Süheyla ABAAN).

Altındış M, Altındış S, Sayılı H. Sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 2011, 14:76-94.

Altuntaş S. Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. İÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2008, İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. Ülkü Baykal).

Anderson B. Readiness For Change : An Individual Perspective. Cardiff Business School Cardiff University, Master of Science in Management, 2002, Canada (Danışman: Samia Chreim).

Argüden A. Değişim Yönetimi. İstanbul, Arge Danışmanlık Yayınları, 2004, 10.

Ataman G. İşletme Yönetimi: Yeni Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul, Türkmen Kitabevi Yayıncılık, 2009, 253.

Çelebioğlu F. Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 1982, 9-171.

Çetin C. Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2008, 107-140.

Dağ S. Hemşirelerin Değişim Yönetimi ile İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Doç. Dr. Nefise Bahçecik).

Davis K. Human Behavior at Work. Çeviren: Kemal Tosun. İşletmede İnsan Davranışı. 3. baskı, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yayınları, İstanbul; 1988,207-230.

Dil S, Uzun M, Aykanat B. Hemşirelik eğitiminde inovasyon. International Journal of Human Sciences. 2012, 9: 1217-1228

Dinçer Ö. Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri. İstanbul, Alfa Yayınları, 2008, 30.

Duygulu S. Servis Sorumlu Hemşirelerine Yönelik Hazırlanan Transformasyonel Liderlik Eğitim Programının Liderlik Uygulamaları Üzerine Etkisi. HÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, Ankara (Prof. Dr. Gülümser KUBLAY).

Duygulu S. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Ed: Ü. Tatar Baykal ve E. Ercan Türkmen. İstanbul, Akademi Basın, 2014, 123-143.

Düren Z. 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul, Alfa Yayınları, 2002, 226.

Ekici D. Sağlık bakım Hizmetinin Yönetimi. Ankara, Sim Matbaacılık, 2013, 201-214.

Erdoğan İ. Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2002, 10-140.

Ersoy T. Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yönetimi. Yönetim Dergisi. 1993, 16:177-198.

Gül İ. Hastane Çalışanlarının Örgütsel Değişime Bakış Açılarının İncelenmesi: Afyon Karahisar İl Örneği. SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014, Isparta (Danışman: Doç. Dr. Belma Keklik).

Gülkaya G. Servis Sorumlu Hemşirelerinin Motivasyon Durumları. HÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Ankara (Danışma: Yrd. Doç. Dr. Sergül Duygulu).

Gürgen H. Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul, Der Yayınları, 1997, 64.

Hussey D. Change Management. Çeviren: Ali Çimen. Değişim Yönetimi. 1. basım, Timaş Yayıncılık, İstanbul;1998,10-105.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2010, 668-687.

Kubr M. Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi. Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2010, 105-130.

Margius BL and Huston CJ. Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and Application. Philadelphia, Lippincott Williams & Wilkins, 2009, 64-66.

Onal G. İşletme Yönetimi ve Organizasyonu. İstanbul, Beta Yayınları, 1995, 65-80.

Özalp E ve Kirel Ç. Örgütsel Davranış. Bursa, Ekin Yayınevi, 2016, 429-457.

Öztürk M, Sancak S. Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. Journal of Yaşar University. 2007, 7:761-794.

Özkara B. Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, 1999, 122.

Sabuncuğlu Z ve Vergiliel Tüz M. Örgütsel Davranış. Bursa, Aktüel Yayınları, 2013, 253-260.

Saylı H ve Tüfekçi A. Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 2008, 30:193-210.

Seren Ş. Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile İlgili Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2005, İstanbul (Danışman: Yard. Doç. Dr. Ülkü Baykal).

Seren Ş ve Baykal Ü. Kalite belgesi alan hastanelerde örgüt kültürü ve değişime karşı tutumun incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 2007,10:1-9.

Şimşek Ş ve Çelik A. Meslek Yüksekokulları İçin İşletme Yönetimi. Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2011, 181-184.

Şahin Balcı D. Örgütlerde Hizmet İçi Eğitim. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2007, İstanbul (Danışman: Prof. Dr. Asuman Türkel).

Taylan S, Alan S ve Kadioğlu S. Hemşirelik rolleri ve özerklik. Hemşirelikte Araştırma ve Geliştirme Dergisi. 2012, 3: 66-74.

Tuncer P. Değişim yönetimi sürecinde insan kaynakları ve performans yönetimi. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi . 2012, 1: 131-156.

Ulusoy H. Değişimin Yönetimi. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi. Ed: Ü. Tatar Baykal ve E. Ercan Türkmen. İstanbul, Akademi Basın, 2014, 275-287.

Uzun A. Üniversite ve Kamu Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumlarının Belirlenmesi. MÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul (Prof. Dr. Necmiye Sabuncu).

Ünsar S, Akgün Kostak M, Kurt S ve Erol Ö. Hemşirelerin kendini gerçekleştirme düzeyleri ve etkileyen etmenler. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi. 2011, 4: 2-6.

Vardar A. Bireysel Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri. İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2001, 15-88.

Vokala M, Tsaousis I, Nikolaou I. The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. Journal of Managerial Psychology. 2004, 2: 88-110

Vural G. Liderlik ve hemşirelik. CÜ Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 1997, 1:15-22.

Yalçın A. Değişim Yönetimi. Adana, Nobel Kitabevi, 2002, 1-127.

Yeniçeri Ö. Örgütsel Değişiminin Yönetimi. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2002, 5-185.

Yıldız K. Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlilikleri. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2012, 2: 177-197.

EKLER

EK 1: ÖZGEÇMİŞ

| | | | |
|-------------------|-------------|---------------------|--|
| Adı | Gülhan | Soyadı | ÖZKALAY |
| Doğum Yeri | İstanbul | Doğum Tarihi | 12.2.1991 |
| Tel | 05314978836 | E- mail | gulhan_ozkalay@hotmail.com |

Eğitim Durumu

| | Mezun Olduğu Kurumun Adı | Mezuniyet Yılı |
|----------------------|---|-----------------------|
| Yüksek Lisans | İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Yüksek Lisans Programı | 2014-2017 |
| Lisans | İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu | 2009-2013 |
| Lise | Kurtuluş Anadolu Lisesi | 2005-2009 |

| | Sayısal | Eşit Ağırlık | Sözel |
|-------------------|----------------|---------------------|--------------|
| ALES Puanı | 64,36525 | 65,69712 | 62,56886 |

Bilgisayar Bilgisi

| Program | Kullanma Becerisi |
|------------------------------|--------------------------|
| Microsoft Office Programları | Çok İyi |

İş deneyimi

| Görevi | Kurum | Süre(Yıl- Yıl) |
|--------------------------------|--|-----------------------|
| Genel Yoğun Bakım Hemşiresi | Avrupa Florence Nightingale Uygulama ve Araştırma Hastanesi | 2011- 2013 |
| Cerrahi Servis Hemşiresi | Vehbi Koç Vakfı Amerikan Hastanesi | 2013- Halen |

EK 2: ETİK KURUL ONAYI



T. C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Sayı : 44140529 / 2016-58
Konu : Tez çalışması

14.06.2016

Sayın Yard. Doç. Dr. Anita KARACA
İç Hastalıkları Hemşireliği

Aşağıda belirtilen çalışmanız 14.06.2016 tarihli Üniversitemiz Klinik Araştırmaları Etik Kurulu toplantısında incelenmiş, çalışmanın yapılmasında etik ve bilimsel açıdan bir sakınca olmadığına oy birliği ile karar verilmiştir. Kurul kararı ilişikte sunulmuştur.

Gereğini bilgilerinize saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Reyhan DİZ KÜÇÜKKAYA
Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanı

Çalışmanın Adı: “Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi” başlıklı tez çalışması.

Sorumlu Araştırmacı: Yard. Doç. Dr. Anita KARACA, İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu

Diğer Araştırmacılar: Gülhan ÖZKALAY, İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

Proje İle İlgili Temas Kurulacak Kişi: Yard. Doç. Dr. Anita KARACA, İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu

Merkez sayısı: Birden çok merkez



T. C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
KLİNİK ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

İstanbul Bilim Üniversitesi Klinik Araştırmaları Etik Kurulu

Karar No : 14.06.2016/50-04

Çalışmanın Adı: "Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" başlıklı tez çalışması.

Sorumlu Araştırmacı: Yard. Doç. Dr. Anita KARACA, İstanbul Bilim Üniversitesi Florence Nightingale Hastanesi Hemşirelik Yüksekokulu

Başkan
Prof. Dr. Reyhan DİZ KÜÇÜKKAYA

Başkan Yardımcısı
Prof. Dr. Numan ERMUTLU

Üye
Prof. Dr. Tuğfan PAKER

Üye
Prof. Dr. Işın BARAL KULAKSIZOĞLU

Üye
Doç. Dr. Semiha AKIN

Üye
Yard. Doç. Dr. Sudehan BOZKURT

Üye
Ecz. Pınar DEMİR ÖZKER
(İzinli)

Raportör
Doç. Dr. Berrin TELATAR

Üye
Prof. Dr. Ali Seyfi Yalın YAĞSIN

Üye
Doç. Dr. Demet AKIN

Üye
Yard. Doç. Dr. Ersan EROĞLU

Üye
Av. Özlem ÖZTÜRK
(İzinli)

Üye
Gülşah KULACI

EK 3: HEMŞİRE BİLGİ FORMU

HEMŞİRE BİLGİ FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu alıŐma “**Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi**” amacıyla planlanmıŐtır. Size verilen anket formundaki her bir soruyu içtenlikle ve doğru olarak cevaplandırmanız araştırmanın güvenirliği için önemlidir. Bu çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Gülhan ÖZKALAY

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelik Yüksek Lisans ğrencisi

A.SOSYO-DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1-YaŐınız:.....

2-Cinsiyetiniz:

Kadın

Erkek

3-Medeni Durumunuz:

Evli

Bekar

4-Eğitim Durumunuz:

Sağlık Meslek Lisesi

n Lisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

B.ÇALIŞMA YAŞAMINA İLİŞKİN ÖZELLİKLER

5-Hangi birimde çalıŐıyorsunuz?

Dahiliye Servisi

Cerrahi Servisi

Acil Servis

Yoğun Bakım

Ameliyathane

Poliklinik

Diğer (Lütfen belirtiniz)...

6-Meslekte çalışma süreniz(ay/yıl):.....

7-Bulduğunuz birimde çalışma süreniz (ay/yıl):.....

8-Çalışma pozisyonunuz nedir?

Servis Hemşiresi

Sorumlu Hemşire

Poliklinik Hemşiresi

Eğitim Hemşiresi

Diğer (Lütfen belirtiniz)...

C.DEĞİŞİMİ ETKİLEYEN DİĞER FAKTÖRLER

9-Mesleki değişimleri genellikle nasıl takip edersiniz? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)

Dergi

İnternet

Kitap

Meslektaşlar

Hizmet içi eğitim

Diğer(Lütfen belirtiniz.).....

10-Mesleğiniz ile ilgili kongre, seminer gibi bilimsel toplantılara katılıyor musunuz?

Evet

Hayır

Bazen

11-Mesleğinize yönelik özel bir eğitim (kurs, sertifika) programına katıldınız mı?

Evet

Hayır

12-Kurumunuzda gerçekleştirilen değişim süreçleri (kalite çalışmalarını, hemşirelik uygulamalarına yönelik yeni düzenlemeler vb.) ile ilgili hizmet içi eğitim programlarına katıldınız mı?

- Evet
Hayır
Bazen

13-Kurumunuzda yapılan değişim faaliyetleri ile ilgili sorumluluk aldınız mı?

- Evet
Hayır

14-Cevabınız evet ise değişim ile ilgili hangi faaliyetlerde sorumluluk aldınız? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- Kalite iyileştirme çalışmalarını
Hasta ve çalışan güvenliğine yönelik düzenlemeler
Hemşirelik uygulamalarına yönelik faaliyetler
Yeni teknolojik gelişmeler
Diğer (Lütfen belirtiniz.)

15.Size göre değişimin sağlayacağı yararlar aşağıdakilerden hangisidir? (birden fazla seçenek işaretlenebilir)

- Değişim, kurumu durağanlıktan kurtarır ve heyecan yaratır
Kurumda çalışan kişilerin ilgilerinin ve dikkatlerinin işe çekilmesini sağlar
Çalışanların mesleki açıdan gelişmeleri için motive eder
Değişim sonucunda, rutinleşmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi fırsatı doğar
Değişim, çalışanların iş doyumunun yükseltilmesini sağlar
Hiç birine katılmıyorum

16-Bir kurumda yapılan değişimlerin başarı ile sonuçlanabilmesi için ekip çalışmasının önemine inanıyor musunuz?

- Evet
Hayır
Bazen

17-Kurumunuzda yapılan değişimleri takip etmenin sizin için bir yük olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet

Hayır

Bazen

EK 4: DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ

Bu ölçek hemşirelerin değişime karşın tutumlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu ölçek, 29 adet ifadeden oluşmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra kurumunuz ve sizin için buna ne kadar katıldığınızı ve katılmadığınızı ölçek üzerindeki ilgili kısma işaretleyiniz. İşaretsiz ifade bırakmayınız.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1.Kurumumun değişim ihtiyacını yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum. | | | | | |
| 2.Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığına inanıyorum. | | | | | |
| 3.Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum. | | | | | |
| 4.Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum. | | | | | |
| 5.Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum. | | | | | |
| 6.Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojisinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum. | | | | | |
| 7.Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum. | | | | | |
| 8.Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum. | | | | | |
| 9.Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum. | | | | | |
| 10.Bir üst yönetimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum. | | | | | |
| 12.Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum. | | | | | |
| 13.Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor. | | | | | |
| 14.Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum. | | | | | |

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 15.Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum. | | | | | |
| 16.Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor. | | | | | |
| 17.Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum. | | | | | |
| 18.Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum. | | | | | |
| 19.Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum. | | | | | |
| 20.Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor. | | | | | |
| 21.Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum. | | | | | |
| 22.Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum. | | | | | |
| 23.Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum. | | | | | |
| 24.Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum. | | | | | |
| 25.Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum. | | | | | |
| 26.Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum. | | | | | |
| 27.Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum. | | | | | |
| 28.Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum. | | | | | |
| 29.Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum. | | | | | |

EK 5: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

Sevgili Gülhan Özkalay,

Sonuçların paylaşılması koşuluyla ölçeği kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır. Çalışmanızda başarılar dilerim.

Doç.Dr.Şeyda SEREN İNTEPELER
Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim
Anabilim Dalı
35340 İnciraltı / İzmir
İş Tel : 0 232 412 47 84/412 47 51
İş Fax : 0 232 412 47 98
GSM : 0 532 743 01 05
e- mail : seyda.seren@deu.edu.tr
seydaseren@gmail.com

- > Sayın Şeyda Hocam,
- >
- > İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans
- > öğrencisiyim. 2005 yılında Doktora Tez Çalışmanız'da geliştirmiş olduğunuz
- > "Değişime Karşı Tutum Ölçeği"ni izniniz olursa tez çalışmamda kullanmak
- > istiyorum. Sizin için de uygunsa çok sevinirim.
- >
- > Saygılarımla,
- > Gülhan Özkalay

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

“HEMŞİRELERİN DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARI VE ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BELİRLENMESİ” isimli çalışmamız bir araştırma çalışmasıdır. Çalışmanın amacı hemşirelerin değişime karşı tutumlarını ve tutumları etkileyen faktörleri belirlemektir. Bu çalışmada, 15.07.2016-15.09.2016 tarihleri arasında çalışan, 18 yaş ve üzerinde olan ve araştırmayı katılmayı kabul eden 540 hemşireye ulaşılması planlanmaktadır. Bu araştırmaya katılımınız sizin isteğinize bağlıdır. İstedığınız zaman herhangi bir cezaya veya yaptırıma maruz kalmadan araştırmaya katılmayı reddedebilir veya araştırmadan çekilebilirsiniz. Çalışmada istatistiksel veri elde edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın yöntemi; çalışmaya katılacak gönüllülere anket formları verilerek anket sorularını dikkatle okuyarak yanıtlamaları sağlanacaktır. Bu araştırmaya katılımınız 15 dakikalık bir süreyi alacaktır. Bu çalışma sizin için size herhangi bir ücret ödenmeyecek ve sizden herhangi bir ücret talep edilmeyecektir. Çalışmada; gönüllülerin isimleri kullanılmayacak olup araştırma sonuçlarının yayınlanması halinde dahi gönüllünün kimliği gizli kalacak ve sadece sonuçlar istatistiksel olarak bilimsel yazı şeklinde yayınlanacaktır. Sağlık otoriteleri, Bakanlık, Etik Kurul gerektiğinde gönüllülerin kayıtlarına ulaşabilir ancak bu bilgiler gizli tutulacaktır. Gönüllüler isterlerse çalışmanın sonuçları hakkında bilgilendirileceklerdir, ayrıca istedikleri anda çalışmadan ayrılma hakkına sahiptirler. Gönüllülere bu çalışma için çalışmadan ayrılışları dahi herhangi bir tazminat ve ek bir ödeme yapılmayacaktır. Çalışma sırasında ve sonrasında ek bir tedavi uygulanmayacaktır.

Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formundaki tüm açıklamaları okudum. Bana yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli ya da gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi ve kendi isteğime bakılmaksızın araştırmacı tarafından araştırma dışı bırakabileceğimi biliyorum.

1. Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı
Kabul Ediyorum Kabul Etmiyorum
2. Bu çalışma için alınan bilgilerin ileride yapılacak başka bir çalışmada kullanılmasını
Kabul Ediyorum Kabul Etmiyorum

Gönüllünün Adı/ Soyadı/ İmzası/ Tarih/ Telefon numarası:

Sorumlu Araştırmacının Adı/ Soyadı/ İmzası/ Tarih/ Telefon numarası:

EK 6: TEZ ÇALIŞMASI İZİN YAZILARI



T. C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : 50400462/241
KONU: Anket hk.

TARİH :23/08/2016

İSTANBUL FLORENCE NIGHTINGALE HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE,

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülhan ÖZKALAY'ın "Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" başlıklı tez çalışmasını ilişikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.


Prof. Dr. Vildan KARPUZ
Müdür

Ek : 1) Anket Formu.



T. C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : 50400462/242
KONU: Anket hk.

TARİH :23/08/2016

ŞİŞLİ FLORENCE NIGHTINGALE HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE,

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülhan ÖZKALAY'ın "Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" başlıklı tez çalışmasını ilâşikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vildan KARPUZ
Müdür

Ek : 1) Anket Formu.



T. C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : 50400462/243
KONU: Anket hk.

TARİH :23/08/2016

GAYRETTEPE FLORENCE NIGHTINGALE HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ'NE,

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülhan ÖZKALAY'ın "Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" başlıklı tez çalışmasını ilâşikte belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirebilmesi için müsaadelerinizi saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Vildan KARPUZ
Müdür

Ek : 1) Anket Formu.

Tarih: 29.08.16

Sayı: İDR 2016-527

T.C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastalıkları Yüksek Lisans Programı öğrencisi Gülhan ÖZKALAY'ın "Hemşirelerin Değişme Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" başlıklı tez çalışmasını ilişkin belirtilen anket formunu uygulayarak gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Dr. Özyay ÜNAL

Mesul Müdür


Dr. Özyay ÜNAL
Özel İstanbul
Florence Nightingale Hastanesi
Mesul Müdür

SAYI: İDR 2016 – 553
KONU: Anket hk.

Tarih:25.08.2016

T.C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'ne

İlgi: 50400462/242 sayılı, 23/08/2016 tarihli yazımız.

İlgi yazınızda; Hemşirelik Anabilim Dalı Cerrahi Hastahkları Hemşireliği Yüksek Lisans Programı öğrenciniz olan Gülhan ÖZKALAY'ın, 'Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi' başlıklı tez çalışmasını hastanemizde yapabilmesi tarafımızca uygun görülmüştür.

Bilgilerinize saygılarımla arz ederim.

Dr. Okan ÖZÇEKER
Baskım

Okan ÖZÇEKER
Özel Şişli
Florence Nightingale Hastanesi
Mesul Müdür






GAYRETTEPE
FLORENCE NIGHTINGALE
HASTANESİ

Sayı: 2016/ 5428

24/08/2016

Konu: Anket hk.

T.C.
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

İlgi: 23/08/2016 tarih ve 50400462/243 sayılı yazınız.

İstanbul Bilim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Hemşirelik Anabilim dalı Cerrahi Hastalıkları Hemşireliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Gülhan ÖZKALAY'ın "Hemşirelerin Değişime Karşı Tutumları ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi" başlıklı tezini hastanemizde uygulaması uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla arz ederim.


Dr. Dilek Leyla MAMÇU
Mesul Müdür

FULYA SAĞLIK TESİSLERİ VE TİCARET A.Ş.

Gayrettepe Mah. Cemil Aslan Güder Sokak No:8 Gayrettepe 34340 İstanbul - Tel: (0212) 288 34 00 / 15 Hat - Faks: (0212) 288 98 12 - www.florence.com.tr

