



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Open Access Refereed e-Journal & Refereed & Indexed

Article Type	Research Article	Accepted / Makale Kabul	26.07.2019
Received / Makale Geliş	04.05.2019	Published / Yayınlanma	27.07.2019

SAĞLIK ÇALIŞANLARININ DEĞİŞİME KARŞI TUTUMLARINI BELİRLEMELERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A STUDY ON DETERMINING ATTITUDES OF HEALTH WORKERS AGAINST CHANGE

Dr. Zehra ANTEP

Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul /
TÜRKİYE, ORCID: 0000-0003-1349-4401

ÖZET

Bu çalışmada sağlık kurumlarında yalnız sağlık araçlarının uygulanmasıyla gerçekleştirilen örgütsel değişime ilişkin sağlık çalışanlarının tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumların cinsiyet, yaş, unvan ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilen üç adet araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Analizler Bursa ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanede çalışan 300 personelden anket yöntemi ile alınan veriler kullanılarak SPSS programında test edilmiştir. Analizler sonucunda yalnız sağlık araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumları orta düzeyde olmakla birlikte değişime karşı direnç ortalamalarının yüksek olduğu ve bu direncin yönetim tarzından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların cinsiyet ve yaşa göre örgütsel değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu, eğitim ve unvanına ise göre örgütsel değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Sağlık Çalışanları, Tutum

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the attitudes of health care workers about organizational change by using lean health tools in health institutions and to determine whether these attitudes show a significant difference according to gender, age, title and educational status. Three research questions were sought for this purpose. The analyzes were tested in the SPSS program using the data obtained from the 300 personnel working in a private hospital operating in Bursa. As a result of the analyzes, it was found that the attitudes of the employees towards the organizational change in the health institutions where lean health tools were applied were moderate but the resistance to change was high and this resistance stems from the management style. In addition, it was found that there is a significant difference between the attitudes of employees working in health institutions towards organizational change according to gender and age, and there is no significant difference between attitudes towards organizational change according to education and title.

Keywords: Organizational Change, Health Workers, Attitude

1. GİRİŞ

Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren ve daha ilk çağlardan günümüze vurgu yapılan değişim kavramı, gizemi aralanmaya, etkisi tartışılmaya, sonuçları anlaşılmasına başlanmış ve uygarlığın gelişmesine paralel olarak önemini her geçen gün daha da artırmıştır (Fichter, 2001: 166).

Hızlı teknolojik gelişmelerin yaşanması ile küreselleşen dünyada her şey sürekli değişim halindedir. Sürekli ve artan bir hızla değişen şartlar karşısında işletmeler varlıklarını koruyabilmek için değişen iş dünyasına ayak uydurmak, bunun için ise değişim gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. Burada önem kazanan kavram “örgütsel değişim” kavramıdır. Geçmişten günümüze önemi vurgulanan ve geleceğin de anahtar kavramları arasında gösterilen değişim, bireyin kendi psikolojik ve biyolojik yapısında, sosyal çevresinde ve bireyin iş ortamında meydana gelen bir oluşumdur.

Değişim kavramıyla ilgili olarak yapılan tanımlarda ortak nokta, bireyler birimler ya da örgütler için değişim, bir durumdan başka bir duruma geçiştir. Diğer bir ortak nokta ise, değişimin bir süreç olmasıdır. Değişimin süreçleri de örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Örgütlerin genel karakteri,

dış çevrenin etkinlik düzeyi, sahip olunan yapısal unsurlar ve geleceğe dair vizyonları gibi kriterleri dikkate alarak örgütsel değişim kavramı tanımlanmaya çalışılmıştır (Basım vd., 2009: 11). Bu bağlamda güncel gelişmeler ışığında oldukça ilgi çekici bir kavram haline gelmeye başlayan örgütsel değişim kavramının değişik açılardan farklı disiplinler tarafından değerlendirilmeye çalışıldığı, ağırlıklı olarak, örgütsel değişim “evet” ama “nasıl” sorusuna cevap arandığı, bunun yanında örgütsel değişim “evet” ama “niçin” sorusunun da cevaplanmaya çalışıldığı söylenilebilir (Güleş ve Burgess, 2000: 103).

Başaran (1992) değişimi; “*bir bütünün öğelerinin birbiriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın olmasıdır*” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir deyişle değişim, belli bir durum temel alınmak suretiyle bir durumdan vaki olacak farklılaşmadır, bununla birlikte değişim hiçbir yön ifade etmemektedir (Tezcan, 1996).

Değişim durumunda değişen şey eski halinden uzaklaşıp yeni bir hale dönüşmektedir. Değişimde durağanlık yoktur. Hiçbir şey sabit değildir. Her şey değişmektedir. Örgütsel anlamda da düşünüldüğünde, örgütün içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, siyasi koşullar her gün değişmektedir. Hem iç hem dış çevre koşullardaki değişimin etkisi karşısında örgütün de değişmemesi düşünülemez (Koçel, 2003).

Değişim sürecinde unutulmaması gereken en önemli noktalardan biri değişimin çalışanlar üzerinde uygulanacak olmasıdır. Bu nedenle, değişim sürecinde çalışanlarla açık bir iletişim kurulmak zorundadır. Örgütte iletişim, aynı zamanda değişim sürecini etkileyen, değişim sürecini hayata geçirmek için önem kazanan bir faktör olarak ifade edilebilir ve örgüt içinde iletişim, örgüt çalışanlarının algılama ve değerlendirme kavramlarıyla hayata geçer. Çalışanlara ulaşamayan bir değişim sürecinin etkin ve verimli olarak ifade edilmesi mümkün değildir. Algı ve değerlemesi iyi yönetilemeyen değişim süreçleriyle ilgili olarak çalışanlarda direnç de görülebilir. Sonuç olarak, örgütün değişiminden en çok etkilenen ve aynı zamanda değişim sürecini en çok etkileyen ögesi insan kaynağıdır. Örgütsel değişimde başarı sağlanması için insan kaynaklarının bu değişime olumlu yönde katkısının sağlanması ve motive edilmesi gerekmektedir. Çalışanların enerjilerini, meslek hedeflerini ve üretkenliklerini örgütsel bir sinerji içinde sürdürmeleri, değişimin başarılması açısından ön koşuldur.

Armenakis ve Bedeian (1999) geliştirdikleri Karma Değişim Modelinde değişimin başarısı ve sürdürülebilirliği için, çalışanlarda öncelikle bir bilinç değişikliği yapmak gerektiğini, başka bir deyişle, çalışanların bir “*paradigma değişimi*” sürecine girmeleri gerektiğini belirtmektedir. Onlara göre, değişim ajanlarının paradigmatları, onların değişimle ilgili algılarını, örgütsel problemlerle ilgili teşhislerini şekillendirmekte ve onların değişim sürecindeki çabalarının etkililiğine katkıda bulunmaktadır (Armenakis&Bedeian, 1999: 301).

Armenakis ve Bedeian (1999) değişim üzerine önerdiği modellerden birincisi değişim için hazırlıklı olmayı ve böylece tepkileri en aza indirmeyi kapsamaktadır. Diğer ise, istenilen değişime adaptasyon ve kurumsallaştırma ile ilgilidir. Her iki modelde de ifade edilen temel husus “değişim mesajıdır”.

Armenakis ve Bedeian, öncelikle çalışanlara değişimle ilgili güçlü bir mesaj verilmesi gerektiğini dile getirmekte ve bu mesajın belli unsurları barındırması gerektiğinin altını çizmektedirler. Yazarlara göre, etkili bir değişim mesajının beş bileşeni içermesi gereklidir; uyumsuzluk, öz yeterlilik, kişisel değer, temel destek, uygunluk. İkinci modelde ise, bu mesaj verildikten sonra, çalışanlar değişime hazır hale gelmiş olacaklar ve araştırmacılar, bu süreçten sonrasında değişimi başlatma ve uygulamak için çalışanları etkileyecek şu yedi stratejiden bahsetmektedirler (Armenakis & Bedeian, 1999: 302);

- İkna edici iletişim (Değişim ajanları tarafından yapılan konuşmalar),
- Değişimden etkilenenlerin değişime aktif katılımları,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları,
- Sembolik aktiviteler,
- Değişimi yayma uygulamaları (en iyi uygulama programı, geçiş takımı vb.),
- İç ve dış bilgi kaynaklarının yönetimi,
- Değişim girişimlerine desteği göstermek için resmi faaliyetler.

Örgütsel değişim alanında geliştirilmiş modellerin ortaya koyduğu üzere örgütsel değişim sürecinde örgütün değişiminden en çok etkilenen ve aynı zamanda değişim sürecini en çok etkileyen ögesi çalışanlardır. Buradan hareketle araştırmanın sorusu; sağlık kurumlarında yalnız sağlık araçlarının uygulanmasıyla gerçekleştirilen örgütsel değişime ilişkin sağlık çalışanlarının tutumlarının nasıl olduğudur. Bu temel soru doğrultusunda aşağıda verilen alt sorulara yanıt aranmıştır:

H₁. Sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları hangi düzeydedir?

H₂. Sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları nasıldır?

H₃. Sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları; onların cinsiyetlerine, yaşlarına, unvanına ve eğitim durumuna göre değişmekte midir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sağlık çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumlarının belirlenmesi ve bu tutumların cinsiyet, yaş, unvan ve eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir.

2.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma sağlık çalışanlarının örgütsel değişime yönelik tutumlarının ortaya çıkartılması yönüyle betimsel bir çalışmadır. Buna ek olarak, bu araştırmanın sağlık çalışanlarının örgütsel değişime yönelik tutumlarını cinsiyet, yaş, unvan ve eğitim durumu gibi değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığının belirlenmesini amaçlayan ilişkisel tarama modelinde bir çalışma olduğu ifade edilebilir.

2.3. Evren ve Örneklem

Araştırma kapsam itibari ile Türkiye' de sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve yalnız sağlık araçlarının uygulanmasıyla bir değişim sürecine girmiş olan sağlık kurumlarında yürütülmüştür. Araştırmanın ana kütlesini yalnız sağlık araçlarını uygulayan Bursa ilinde faaliyet gösteren Özel Medicabil Hastanesi' nin 350 çalışanı oluşturmaktadır. Söz konusu hastanede değişik pozisyonlarda görev yapan toplam 300 idari ve sağlık çalışanı araştırmaya dahil edilmiştir. Örneklem sayısının yeterliliği için ilgili alan literatüründe “*anlamlı ve güvenilir sonuçların alınması amacıyla uygulanan grubun sayısının, ölçek maddelerinin sayısından birkaç kat (en az beş kat) fazla olması*” gerektiği belirtilmektedir (Tavşancıl, 2006: 78). Çalışmada kullanılan ölçme aracının 29 maddeden oluştuğu göz önünde bulundurularak 300 katılımcı, asgari (29×5=145) sayı olan 145' den büyük olduğundan ve ayrıca 300 kişiden oluşan bir örneklem 1000 kişiden fazla bir evreni temsil edebileceği gerekçesiyle araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2004: 49).

2.4. Araştırmanın Sayıltıları ve Sınırlılıkları

Betimsel bir araştırma olan bu çalışmanın bulguları, yalnız değişim sürecine girmiş sağlık kurumları çalışanlarına uygulanacak bir ölçekle toplanacaktır. Sağlık çalışanlarının bu ölçeğe samimi yanıtlar verecekleri varsayılmaktadır. Bu araştırma Bursa ilinde faaliyet göstermekte olan özel bir hastane çalışanları ile sınırlıdır; ülke genelinde daha homojen bir örneklem kitlesine ulaşılması, daha genellenebilir sonuçlar sağlayabilecektir.

2.5. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve örgütsel değişimi ölçmek için Seren (2005) tarafından geliştirilen, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış 'Değişime Karşı Tutum Ölçeği' kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipte, 29 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Değişimde kurumsal politika isimli boyut 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 numaralı maddeleri kapsayan 12 adet sorudan oluşmaktadır. Değişimin sonuçları isimli boyut 16, 17, 20, 25, 27, 28, 29 numaralı maddeleri kapsayan 8 adet sorudan oluşmaktadır. Değişime direnç boyutu 13, 15, 21, 22, 23 numaralı maddeleri içeren 5 adet sorudan, değişimde yönetim tarzı boyutu ise 14, 18, 19, 24 numaralı maddeleri içeren 4 adet sorudan oluşmaktadır (Seren, 2005: 81-82).

Ölçeğin yapısal geçerliğine açıklayıcı faktör analizi ile bakılmıştır. Faktör yapısını ortaya çıkartmak için temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Faktör yapısını belirgin hale getirmek için dik döndürme yöntemi

olan varimax rotasyonu ile faktörler ilişkisiz hale getirilmiştir. Açıklayıcı faktör analiz sonucu faktör yükleri 0,500 değerinin altında kalan iki adet soru ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği, tutarlı ve kararlı bir yapı sergileyip sergilemediği ile ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik değerleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Ölçeğe Ait Güvenirlik Değerleri

Değişkenler	Cronbach Alfa	Kompozit Güvenirlik
Değişimde Kurumsal Politika	0,94	0,94
Değişimin Sonuçları	0,88	0,88
Değişime Direnç	0,93	0,93
Değişimde Yönetim Tarzı	0,94	0,86

Değişime karşı tutum ölçeğinin güvenilirliğini değerlendirmek için ilk olarak cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı elde edilmiştir. Ölçeğine ait yapıdaki faktörlerin güvenilirliğini değerlendirmenin diğer bir yolu da doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen standartlaştırılmış faktör yükleri ve ölçüm hatalarını kullanarak elde edilen yapı (kompozit) güvenilirliğidir. Tablo 1’de güvenilirlik analizi sonucu elde edilen cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ve yapı (kompozit) güvenilirlik katsayılarının 0,700’den büyük olduğu görülmektedir. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizlerinden elde edilen bulgular hep birlikte değerlendirildiğinde Değişime Karşı Tutum Ölçeği’nin geçerli ve güvenilir olduğu ve bu çalışmada kullanılmasında herhangi bir engel olmadığı sonucuna varılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik faktörlerine ait bulgular yer verilmiş ve araştırma sorusuna yanıt aranmıştır. Araştırmanın birinci sorusunda örgütsel değişime ilişkin tutumların düzeyi sağlık çalışanlarının ölçekten aldıkları toplam puanların değerlendirilmesiyle bulunmuştur. Araştırmanın ikinci sorusunda, sağlık çalışanlarının ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Araştırmanın üçüncü sorusunu cevaplamak amacıyla, sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı fark gösterip göstermediği bağımsız örneklem t-testi ile kontrol edilmiş; yaş, unvan ve eğitim durumuna göre anlamlı fark gösterip göstermediği ise tek yönlü Anova Testi ile kontrol edilmiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu ortaya çıkan bulgular tablolar halinde sunulmuştur.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Demografik Faktörler	Frekanslar (f)	Yüzdeler (%)	Kümülatif Yüzdeler (%)	
Yaş	21-25 yaş	68	22,7	22,7
	26-30 yaş	35	11,7	34,3
	31-35 yaş	50	16,7	51,0
	36-40 yaş	73	24,3	75,3
	41-45 yaş	51	17,0	92,3
	46 ve üzeri	23	7,7	100,0
	Toplam	300	100,0	
Cinsiyet	Erkek	80	26,7	26,7
	Kadın	220	73,3	100,0
	Toplam	300	100,0	
Çalıştığı statü	Hekim	33	11,0	11,0
	Hemşire- Ebe	129	43,0	54,0
	Yardımcı Sağlıkçı	67	22,3	76,3
	İdari personel	50	16,7	93,0
	Yönetici Sağ. Çalışanı	21	7,0	100,0
	Toplam	300	100,0	
Eğitim Durumu	Lise	46	15,3	15,3
	Ön Lisans	64	21,3	36,7
	Lisans	113	37,7	74,3
	Yüksek Lisans	49	16,3	90,7
	Doktora	28	9,3	100,0
	Toplam	300	100,0	

Araştırmaya katılan 300 katılımcının cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaş aralığı, mesleği, çalıştığı birim ve çalışma süresine ait tanımlayıcı istatistikler incelenmiş ve sonuçlar Tablo 2’de özetlenmiştir. Katılımcıların %73,3’ü kadınlardan, % 26,7’si erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine bakıldığında ise %15,3’ünün Lise, %21,3’ünün Önlisans, %37,7’sinin Üniversite ve %16,3’ünün Yüksek Lisans ve %9,3’ünün Doktora mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya dahil olan kişilerin yaş aralıkları incelendiğinde %22,7’sinin 21-25 yaş aralığında, %11,7’sinin 26-30 yaş aralığında, %16,7’ sinin 31-35 yaş aralığında, %24,3’ünün 36-40 yaş aralığında, %17,0’sinin 41-45 yaş aralığında, % 7,7’sinin 46 ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmektedir. Çalıştıkları kurumdaki mesleklerine bakıldığında, %11’inin hekim, %43’ünün hemşire-ebe, %22,3’ünün yardımcı sağlıkçı, % 16,7’sinin idari personel ve %7’sinin ise diğer mesleklerden olduğu görülmektedir. Çalıştıkları birimler incelendiğinde, %43,3’ünün serviste, %23’ünün idari işlerde, % 9,7’sinin yönetimde ve %23’ünün diğer yerlerde çalıştıkları görülmektedir.

3.1. Araştırmanın Birinci Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci sorusu olan “Sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları hangi düzeydedir?” sorusuna cevap vermek amacıyla sağlık çalışanlarının ölçekteki maddelere verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve Tablo 3’de gösterilen değerler elde edilmiştir.

Tablo 3. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişime İlişkin Tutumlarını Betimleyen İstatistik Değerleri

	N	En düşük	En yüksek	X	Ss
Deneklerin Ortala Puanları	300	42	142	111,97	19,12

Tablo 3’de görüldüğü gibi, sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 111,97, standart sapması ise 19,12 olarak hesaplanmıştır. Dağılım normal bir dağılım olduğu için, aritmetik ortalamaya (111,97) bir standart sapma (19,12) eklenerek ve ortalamadan bir standart sapma çıkarılarak, sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları üç düzeyde sınıflandırılmıştır. Buna göre, ortalamanın sağındaki sınır değeri 131,09 olarak belirlenmiştir. 131,09 değerinin üzerindeki puanlar “yüksek tutum” düzeyini oluşturmaktadır. Ortalamanın solundaki sınır değeri ise 92,85 olarak belirlenmiştir. 92,85 değerinin altındaki puanlar “düşük tutum” düzeyini 92,85 ile 131,09 arasındaki puanlar ise “orta tutum” düzeyini oluşturmaktadır.

Tablo 4. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişime İlişkin Tutumlarının Düzeyi

Puan Aralığı	Frekans	%	Düzye
131 ve üzeri	43	14,33	Yüksek
92-131	211	70,33	Orta
92 ve altı	46	15,34	Düşük
Toplam	300	100	

Tablo 4’de sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutum puanlarının frekansları ve tutumlarının düzeyleri verilmiştir. Buna göre yalın sağlık araçlarını uygulayan sağlık kurumlarında çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları “orta” düzeydedir. Sağlık çalışanlarının % 70.33’ü “orta” düzeyde, % 14.33’ü “yüksek”, % 15.34’ü ise “düşük” düzeyde tutuma sahiptir.

3.2. Araştırmanın İkinci Sorusuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci sorusu olan “Sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları nasıldır?” sorusuna cevap vermek amacıyla, sağlık çalışanlarının ölçekteki maddelere verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart sapmaları hesaplanmış ve katılma düzeyleri belirlenmiştir. Katılma derecesi aralıkları (n-1/n) formülü kullanılarak bulunmuştur. Hesaplama sonucu 1 ile 5 arasındaki aralık genişliği 0.8 olarak belirlenmiştir. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 27, en yüksek puan ise 135’tir. Katılma düzeyleri için sınırlar (1.00 – 1.79 “Hiç Katılmıyorum”, 1.80 – 2.59 “Katılmıyorum”, 2.60 – 3.39 “Kararsızım”, 3.40 – 4.19 “Katılıyorum”, 4.20 – 5.00 “Tamamen Katılıyorum”) olarak hesaplanmıştır. Tablo 5’de elde edilen bulgular verilmiştir.

Tablo 5. Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları

Maddeler	N	Ortalama	Standart Sapma	Düzyey
Çalıştığım kurumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.	300	3,77	,94	Katılıyorum
Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.	300	3,76	1,01	Katılıyorum
Kurumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	300	3,82	,96	Katılıyorum
Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.	300	3,91	,97	Katılıyorum
Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.	300	4,04	,92	Katılıyorum
Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden /bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum.	300	3,98	,98	Katılıyorum
Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	300	3,72	1,12	Katılıyorum
Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğimi cesaretlendirdiğini hissediyorum.	300	3,77	1,09	Katılıyorum
Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.	300	3,81	1,01	Katılıyorum
Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.	300	3,79	1,08	Katılıyorum
Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.	300	4,10	,94	Katılıyorum
Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.	300	3,95	,91	Katılıyorum
Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.	300	3,92	,98	Katılıyorum
Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	300	3,92	1,01	Katılıyorum
Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.	300	3,90	1,01	Katılıyorum
Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.	300	3,25	1,29	Kararsızım
Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum.	300	3,40	1,32	Katılıyorum
Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabul etmemi kolaylaştırıyor.	300	3,94	,94	Katılıyorum
Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.	300	4,28	1,06	Tamamen Katılıyorum
Kurumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.	300	4,27	1,06	Tamamen Katılıyorum
Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.	300	4,29	1,01	Tamamen Katılıyorum
Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.	300	4,20	1,08	Tamamen Katılıyorum
Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.	300	3,77	,98	Katılıyorum
Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.	300	4,10	,89	Katılıyorum
Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.	300	3,95	,87	Katılıyorum
Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.	300	3,91	,92	Katılıyorum
Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.	300	3,94	,96	Katılıyorum

Tablo 5 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4,29 ile 3,25 arasında değişmektedir. Örgütsel değişime ilişkin tutumlarının belirlenmesi ile ilgili 27 maddeden 4 tanesi "Tamamen Katılıyorum", 22 tanesi " Katılıyorum" ve 1 tanesi de "Kararsızım" düzeyindedir.

Tablo 5' de en yüksek ortalamaya ($X= 4,29$) "Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum" maddesinin sahip olduğu görülmektedir. En düşük ortalamaya ($X=3,25$) "Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum" maddesi sahiptir. En yüksek ve en düşük maddelerin yer aldığı boyutlar incelendiğinde en yüksek madde olan "Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum" ifadesi Değişime Direnç boyutuna ait olduğu ve bu boyuttaki diğer maddeler incelendiğinde, ($X=4,28$) "Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum" ve ($X=4,27$) "Kurumdaki

değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum" maddelerinin de yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre sağlık çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları orta düzeyde olmakla birlikte değişime karşı direnç ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Bununla birlikte en düşük madde olan "Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum" maddesinin Değişimde Yönetim Tarzı boyutuna ait olduğu ve bu boyuttaki diğer maddeler incelendiğinde, (X=3,40) "Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum" maddesinin en düşük ikinci madde olduğu ve (X=4,20) "Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum" maddesinin ise ters soru olarak yüksek ortama aldığı görülmektedir. Bu bulgular sağlık çalışanlarının değişime karşı oluşan direnç tutumlarının, yöneticilerin yönetim tarzından dolayı ortaya çıktığını düşündürmektedir.

3.3. Araştırmanın Üçüncü Sorusuna İlişkin Bulgular

3.3.1. Cinsiyete Göre Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarına Dair Bulgular

Kadın ve erkek sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum ortalamaları t-testi tekniği ile analiz edilmiş ve Tablo 6' da analiz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6. Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Gruplar	N	X	df	t	Sig.
Kadın	220	3,9003	115,538	,313	,001*
Erkek	80	3,9324	298	,352	

* p< 0.05

Tablo 6'da görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre, sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmektedir (p< 0.05). Buna göre, erkek sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum ortalamalarının (X=3.9324) kadın sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum ortalamalarından (X=3.9003) yüksek olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre, "cinsiyet" in sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu ileri sürülebilir.

3.3.2. Yaşa Göre Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarına Dair Bulgular

Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının yaşlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan Tek Yönlü Anova testi sonucu Tablo 7' de gösterilmektedir.

Tablo 7. Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

Gruplar	N	X	Ss	F	Sig.
21-25	68	3,7288	,58890	4,869	,000
26-30	35	3,8804	,76312		
31-35	50	4,0237	,58964		
36-40	73	4,1431	,51580		
41-45	51	3,9143	,82961		
43 ve üzeri	23	3,4799	,97214		
Toplam	300	3,9089	,69774		

Tablo 7 incelendiğinde sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının yaşlarına göre anlamlı bir fark gösterdiği anlaşılmaktadır. Yaşa göre oluşan anlamlı farkın hangi gruplar arasındaki farktan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan Tukey Testi Tablo 8' de gösterilmektedir.

Tablo 7. Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının Yaşa Göre Grupların Karşılaştırılması

Gruplar	N	X	Ss	F	Sig.
21-25	68	3,7288	,58890	4,869	,000
26-30	35	3,8804	,76312		
31-35	50	4,0237	,58964		
36-40	73	4,1431	,51580		
41-45	51	3,9143	,82961		
43 ve üzeri	23	3,4799	,97214		
Toplam	300	3,9089	,69774		

* p< 0.05

Tablo 8 incelendiğinde sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları yaşları arasındaki gruplara göre analiz edildiğinde 36-40 yaşları arasındaki çalışanların 21-25 yaşları ve 46 ve üzeri yaşları arasındaki çalışanlarla aralarında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca 46 ve üzeri yaşları arasındaki çalışanların 31-35 yaşları ve 41-45 yaşları arasındaki çalışanlarla aralarında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre yaşın sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları üzerinde etkili bir değişken olduğu ileri sürülebilir.

3.3.3. Eğitim Düzeyine Göre Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarına Dair Bulgular

Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının eğitim düzeylerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan tek yönlü Anova Testinin sonuçları Tablo 9' da gösterilmektedir.

Tablo 9. Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

Gruplar	N	X	Ss	F	Sig.
Lise	46	3,7174	,69647	2,466	,045
Ön Lisans	64	3,8206	,67230		
Lisans	113	3,9780	,61719		
Yüksek Lisans	49	4,0975	,69725		
Doktora	28	3,8161	,95360		
Toplam	300	3,9089	,69774		

Tablo 9' da görüldüğü gibi eğitim düzeyi değişkenine göre, sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tabloya göre sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum ortalamaları incelendiğinde örgütsel değişime karşı benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Başka bir deyişle, “eğitim düzeyi” in sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları üzerinde pek etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

3.3.4. Unvana Göre Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarına Dair Bulgular

Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının unvanlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğinin belirlenmesi için yapılan tek yönlü Anova Testinin sonuçları Tablo 10' da gösterilmektedir.

Tablo 10. Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının Ünvana Göre Karşılaştırılması

Gruplar	N	X	Ss	F	Sig.
Hekim	33	3,6242	1,00593	3,773	,005
Hemşire	129	3,8946	,67781		
Yard. Sağ.	67	3,9612	,77868		
İdari Per.	50	4,0200	,77644		
Yönetici Sağ.	21	4,4095	,54946		
Toplam	300	3,9367	,76573		

Tablo 10' da görüldüğü gibi unvan değişkenine göre, sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Tablo 10' da sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum ortalamaları incelendiğinde yönetici sağlık çalışanlarının ortalamasının ($X= 4,4095$) diğer statülerde çalışanlara göre yüksek olduğu söylenebilmekle birlikte “unvan” in sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumları üzerinde pek etkili bir değişken olmadığı ileri sürülebilir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışma, sağlık kurumlarında yalın sağlık araçlarının uygulanmasıyla gerçekleştirilen örgütsel değişime ilişkin sağlık çalışanlarının tutumlarının hangi düzeyde olduğunun ve cinsiyetlerine, yaşlarına, unvanına, eğitim durumuna göre değişip değişmediğinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Analizler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yalın yönetim araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumları “orta” düzeydedir.
2. Yalın yönetim araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumları orta düzeyde olmakla birlikte değişime karşı direnç ortalamalarının yüksek olduğu ve bu

direncin yönetim tarzından kaynaklandığı görülmektedir. Altındış vd. (2011) tarafından yapılan sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırmada da sağlık çalışanlarının değişime direnç algısı ortalamasının orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bulgular Altındış vd tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

3. Yalın yönetim araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların, cinsiyete göre örgütsel değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Erkek çalışanların değişime karşı tutumlarının ortalaması, kadın çalışanların tutumlarından daha yüksek çıkmıştır. Çınar (2018) tarafından yapılan araştırmanın bulgularında ameliyathane hemşirelerinin değişime açıklığa ilişkin değerlendirmelerinde cinsiyet değişkeninin anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bulgular, Çınar tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

4. Yalın yönetim araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların yaşlarına göre örgütsel değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Sağlık çalışanlarından 36-40 yaşları arasındaki çalışanların değişime karşı tutumlarının ortalaması, 21-25 yaşları ile 46 ve üzeri yaşları arasındaki çalışanların tutum ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Ayrıca 46 ve üzeri yaşları arasındaki çalışanların değişime karşı tutumlarının ortalaması, 31-35 yaşları ve 41-45 yaşları arasındaki çalışanların tutumları ortalamasından daha yüksek çıkmıştır. Çınar (2018) tarafından yapılan araştırmada da ameliyathane hemşirelerinin değişime açıklığa ilişkin değerlendirmelerinde yaş değişkeninin anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bulgular, Çınar tarafından yapılan araştırmanın bulgularıyla tutarlılık göstermektedir.

5. Yalın yönetim araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların eğitim düzeylerine göre örgütsel değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Kurşunoğlu (2006) tarafından yapılan araştırmanın bulgularında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel değişime ilişkin tutumlarında eğitim düzeyine göre bir farklılaşma olmadığı bulunmuştur. Bulgular Kurşunoğlu tarafından yapılan eğitim sektöründeki araştırmanın bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

6. Yalın yönetim araçlarının uygulandığı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların ünvanına göre örgütsel değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Altındış vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada sağlık profesyonellerinin örgütsel değişime direnç algılarının meslek gruplarına bağlı olarak farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular Altındış vd. (2011) tarafından yapılan araştırmanın bulguları çelişmektedir. Bu durumun, araştırmanın yapıldığı sağlık kurumunda, çalışanlarının bireysel meslek algısının olumlu olmasından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu üzere çalışanların değişime karşı tutumları bazı faktörlere göre farklılık gösterirken bazı faktörlere göre farklılaşmamaktadır. Sağlık kurumlarında yalın sağlık araçlarının uygulanması ile gerçekleştirilen değişimin başarısı özellikle çalışanların bu uygulamaları benimsemesi ve kabul etmesine bağlıdır. Bu nedenle, değişim sürecinde çalışanlarla açık bir iletişim kurulmak zorundadır. Sağlık çalışanlarının, değişim yaşanacak alana ilişkin yeterli bilgiye sahip olması, onların değişime yönelik tepkisi üzerinde belirleyici olacaktır. Sağlık çalışanları, değişimin niçin yapıldığı ve neyin amaçlandığı konusunda yeterli bilgiye sahip olurlarsa değişime daha olumlu yaklaşacaklardır. Değişim süreci sonunda ihtiyaç olabilecek yeni bilgi ve becerilere sahip olan sağlık çalışanları için değişim olumlu bir gelişme olarak görülecek ve tepkileri de olumlu olacaktır. Ancak tersi bir durumda çalışanlar, değişime yönelik son derece olumsuz bir algıya sahip olacaktır. Değişim süreçleri, ne kadar iyi planlanırsa planlansın, bir konumdan başka bir konuma geçildiği için bir örgüt içinde, istenirse de güvensizlik ortamı gerçekleşebilir. Çalışanlar bu durumdan rahatsız olabilirler. İş süreçleri yavaşlayabilir. Bu nedenle örgüt içindeki güven ortamı ciddi anlamda önemli bir faktör olarak kendini belli etmektedir. Sağlık çalışanlarının kurumlarına bağlılığının ve yöneticilerine duyduğu güvenin yüksek olması örgütsel değişim süreci üzerinde etkili faktörlerden biridir. Bu noktada çalışanların değişime katılımının sağlanması ve değişim faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi için değişimde yönetim tarzı ve değişim liderliği kavramları ön plana çıktığı görülmektedir. Her geçen gün iç ve dış çevre şartlarının hızla değiştiği sağlık sektöründe, çok büyük ve karmaşık yapıya sahip olan birçok sağlık kurumunun değişim sürecinin yönetilmesi de güçleşmektedir. Kurumun büyüklüğü, yönetim yapısının karmaşıklığı, hızı ve esnekliği ile birlikte, değişimlerin yönetilmesi de o oranda etkin liderlik becerileri gerektirmektedir.

KAYNAKLAR

- ALTINDIŞ, M., ALTINDIŞ, S., SOYLU, H., (2011), Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 75-94.
- ARMENAKIS, A. A., BEDEIAN, A. G., (1999), Organizationalchange: A review of theoryandresearch in the 1990's, *Journal of Management*, 25(3), 293 – 315.
- BASIM, H. N., ŞEŞEN, H., ÇETİN, F., (2009), *Değişim ve Örgütler*, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- ÇINAR, F., TOKER, K., (2018), Ameliyathane Hemşirelerinin Değişime Açıklığa İlişkin Değerlendirmeleri, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(1), 19-26.
- GÜLEŞ, H. K., BURGESS, T. F., (2000), Günümüz İşletmelerinde Değişim Yönetimi: Yöntemler ve Uygulanabilirliği, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,14(1), 101-114.
- FICHTER, J. (2001), *Sosyoloji Nedir*, Ankara, Anı Yayıncılık, (Çev: Nilgün Çelebi).
- KOÇEL, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayınları.
- KURŞUNOĞLU, A., (2006), İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEREN, Ş., (2005), Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- TAVŞANCIL, E., (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- TEZCAN, M., (1996), *Eğitim Sosyolojisi*, Ankara, Feryal Matbaacılık.
- YAZICIOĞLU Y., ERDOĞAN S., (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, Detay Yayıncılık.