

Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesi (Investigation of Health Worker's Attitudes to Change)

Fuat KORKMAZER^a Tülay ASLAN^b Erhan EKİNGEN^c

^a Muş Alparslan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Muş, Türkiye. f.korkmazer@alparslan.edu.tr

^b Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bilim Dalı, Elazığ, Türkiye. tulin.aslan21@gmail.com

^c Batman Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Yönetimi Bölümü, Batman, Türkiye. erhan.ekingen@batman.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Değişim Değişim Yönetimi Sağlık Çalışanları	Amaç – Toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi, koruyucu sağlık hizmetlerinin yerinde uygulanması, kaliteli bir sağlık politikası ve yaşam koşullarının iyileştirilmesi ile mümkündür. Bu hizmetlerin yerine getirilmesinde sağlık yöneticilerine çok önemli roller düşmektedir. Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının sağlıkta gerçekleşen değişimi nasıl değerlendirdiklerini belirlemek ve değişime karşı tutumlarını ölçmektir.
Gönderilme Tarihi 1 Haziran 2020 Revizyon Tarihi 14 Temmuz 2020 Kabul Tarihi 13 Ağustos 2020	Yöntem – Araştırma kapsamında Elazığ ilinde faaliyet gösteren Özel Medikal Park Hastanesi ve Elazığ Devlet Hastanesinde çalışan 276 sağlık çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmada Seren (2005) tarafından geliştirilen 29 maddelik Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve bilgi formundan yararlanılmıştır. Çalışmadan elde edilen veriler SPSS 21 istatistik programı ile analiz edilmiştir.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Bulgular – Elde edilen bulgulara göre sağlık çalışanlarının kişisel bilgilerinin değişime dair tutum geliştirmede farklı etkilerinin bulunduğu ve DKTÖ en düşük puan ortalamasının kamu hastanesinde olduğu tespit edilmiştir.
	Tartışma – Bu çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının değişime karşı kaygılarının azaltılması yönünde çalışmaların yapılması önerilmektedir.

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Change Change Management Health Workers	Purpose – Raising the level of public health is possible by implementing preventive health services in place, by improving quality health policy and living conditions. The fulfillment of these services has a crucial role for health care providers. The aim of this study is to determine how health workers perceive the change in health and to measure their attitudes towards change.
Received 1 June 2020 Revised 14 July 2020 Accepted 13 August 2020	Design/methodology/approach – Within the scope of the research, 276 health workers working in Private Medical Park Hospital and Elazığ State Hospital operating in Elazığ province were reached. The 29-item Variation Attitude Scale and information form developed by Seren (2005) were used in the research. Data obtained without study were analyzed by SPSS 21 statistical program.
Article Classification: Research Article	Findings – According to the findings, it was determined that the personal information of the health workers had different effects on improving the attitude towards change and the lowest average score of the DKTÖ was found in the public hospital.
	Discussion – As a result of this study, it is suggested that health workers should try to reduce their concerns about change.

1. Giriş

Değişim genel anlamı ile “herhangi bir şeyde belirli bir sürede oluşan farklılaşma” şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımla değişim, bir bütünün parçaları, parçaların ilişkileri, önceki duruma göre nicel ve nitel şekilde gözlemlenebilen bir farklılığın oluşmasına denir (Özmen ve Sönmez 2007: 178).

Teknoloji, sosyal, ekonomi ve siyasi yapıların sürekli şekilde değişmesi işletmeler üzerinde çevreye uyum amacıyla değişim yönünde bir baskı oluşturmakta, sistemin yapı ve işleyişinde de gerekli değişiklikleri yapmaya zorlamaktadır. Günümüz işletmeleri varlığını sürdürebilmek ve faaliyet gösterdikleri pazarda rekabet edebilmek için çevrelerinde yaşanan değişim sürecine uyum sağlamak durumundadır. Yaşanan bu baskı ve zorunluluk, işletmelerin işleyişinde önemli bazı değişim ve gelişmeler meydana getirmektedir.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Korkmazer, F., Aslan, T., Ekingen, E. (2020). Sağlık Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2580-2591.

Günümüzün en temel itici gücü olan değişim artık bir varlık-yokluk sorunu haline gelmiştir. Günümüzde yaşanan değişim, geleneksel çizginin dışında, farklı durumlarda farklı düşünce tarzlarının geliştirilmesi ihtiyacını ortaya koymuştur. Bu temel değişiklik, değişime “hızlı, yoğun ve etkin” müdahaleyi zorunlu kılmıştır (Yeniçeri, 2002: 9).

Günümüzde insanlar zamanlarının çoğunu çalıştıkları kurumlarda geçirmektedirler. Çalışan insanlar hizmet verdikleri kurumlarda yaşanan değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. 21. yüzyıl işletmeler için değişimin alansal olarak arttığı ve rekabet edebilirlik açısından değişime hızlı ve etkin uyum sağlamanın öneminin arttığı bir yüzyılı temsil etmektedir (Akgeyik, 2001: 120). Günümüzde, değişimin gerekli olmasından ziyade değişim ve dönüşümün sürekliliğinin nasıl sağlanacağı önem kazanmıştır. Günümüzde, küreselleşme nedeniyle oluşan hızlı rekabet ortamında kabul gören diğer bir gerçek te, değişimin ve gelişimin yönetimini kavrayamamış, stratejilerini yenilememiş ve hatta bu durumu tehdit olarak algılamış olan işletmelerin ayakta kalma şanslarının olmadığıdır (Ünal, 2012: 22).

Sağlık hizmetleri, toplumda yaşayan kişileri çeşitli sakatlık ve hastalıklardan koruyarak, psikolojik, ekonomik ve toplumsal açıdan hayatlarını huzur içerisinde idame ettirebilmelerini amaçlayan faaliyetler bütünüdür (Akdur, 2006: 17-20). Sağlık hizmetlerinin hayati özelliği, hizmetlerin üretiminde çalışanların oynadığı ciddi rol ile sahip olduğu özellikler sağlık çalışanlarının önemini arttırmış ve etki alanlarının gelişmesine yol açmıştır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2015: 343). Sağlığı elde etmek, korumak, güçlendirmek ve devamlılığını sağlamak amacıyla, ürün ve hizmet üreten tüm kurum ve kuruluşlardan oluşan yapı da sağlık sektörünü oluşturmaktadır (Akın, 2007: 6). Sağlık personeli, insan sağlığının korunup ve geliştirilmesi, hastalıkların teşhis ve tedavi edilmesi, ruhsal, bedensel ve sosyal açıdan tam bir iyilik halinin oluşturulması ve devamının sağlanması amacıyla çalışan kişilerdir (www.turkadlitip.com).

21. yüzyıldaki değişimlerin öncülük ettiği kurumlardan biri de sağlık kurumlarıdır. Ülkemizde sağlık sisteminde yaşanan değişim ve sağlıkta dönüşüm programı süreciyle beraber sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Sağlık Bakanlığının sağlıkta dönüşüm programının sağlık çalışanlarına etkilerini ölçmek için yaptırdığı sağlık çalışanları memnuniyeti araştırmasına göre; performansa dayalı ek ödeme, izin kullanma sırasında ek ödemenin kesilmesi, meslekler arasında ek ödemede büyük farklılıkların olması, ek ödemelerin geleceği ile ilgili belirsizlik gibi memnuniyetsizlik nedenleri belirlenmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2009: 100-150). Yaşanan bu gelişmeler doğrultusunda aynı zamanda bu hizmetleri sunan sağlık çalışanlarının başarılı ve üretken olabilmeleri için, sağlık kurumlarında yaşanan değişime karşı göstermiş oldukları bağlılık önem arz etmektedir.

Örgütsel Değişim

Değişim ihtiyacı işletmelerin kendi iç dinamiklerinden oluştuğu gibi işletme dışındaki faktörlerin etkisiyle de oluşabilmektedir. İşgücünün değişen yapısı ile özellikle nitelikli işgücü oranında yaşanan artış, işgücü piyasalarını bu değişimlere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Sanayi toplumundaki standart istihdam şekilleri, yerini bilgi toplumunda standart dışı istihdam şekillerine bırakmaktadır. Teknolojide yaşanan hızlı değişim, arz-talepteki değişiklikler ve konjoktürel dalgalanmaların sıradanlaştığı bir durumda işletmeler tarafından değişime uyum sağlama, dahası değişimi yönlendirmenin önemi kavranmıştır (Düzel Dilden, 2010: 7).

Örgütsel değişimdeki amaç, çevredeki değişimlere uyum sağlamak ve bunun sonucunda rekabetin yoğun ortamına uyum sağlamaktır. Buradaki en önemli faktör, işletmedeki insan faktörüdür. Bilgi, yetenek ve davranış olarak çalışanlarını çağın gereklerine uyumlaştırmadan, sadece teknolojik araçları, süreçleri ve yapılarında değişiklik yapan işletmeler uzun dönemli başarılar elde edemeyecektir. Bu bağlamda işletmelerin rekabetin yoğun olduğu ortamda, yetkinlikleri artırılan ve işletme amaçlarına inanan insan kaynağını oluşturmak temel bir zorunluluktur (Düzel Dilden, 2010: 8).

İşletmeleri değişime zorlayan nedenleri başlık altında incelemek mümkündür. Bu nedenler örgüt içi ve örgüt dışı şeklindedir (Dursun, 2007: 40-41). İçsel nedenler: organizasyon yapısındaki bazı gelişme, durum ve olaylara dairdir. Örneğin verimliliğin düşük olması, kalite açısından düşüş, moral düzeyi düşüklüğü, kişi ya da gruplar arasındaki çatışmaların yoğunluğu, çalışan beklentilerindeki artış gibi unsurlar, işletme içerisinde çeşitli konularda değişiklik yapılmasını gerekli kılmaktadır. Dışsal nedenler: rekabet, kültür ve kültürel değerlerdeki değişim, teknolojide yaşanan değişim, bilimsel alanda yaşanan değişim, ihtiyaçların artması,

kaynakların kullanım biçiminde oluşan değişimler, işletme sahiplerinin amaçlarındaki değişimler olarak sıralanmaktadır (Seren, 2005: 43-44).

Değişim Yönetimi

Değişim, değişim sürecini yönetme, değişime karşı dirençlerle başa çıkma gibi konular yönetimde temel sorunları oluşturmuştur. İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişimi yaşamak ve değişimi işletme vizyonu haline getirerek sürekli kılmak gerekmektedir (Koçel, 2010: 28). Çevre şartlarının kaçınılmaz kıldığı değişim, yeniden örgütlenme, yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlama kısacası değişimi yönetmeyi kaçınılmaz hale getirmektedir (White, 2000: 162). Bazı işletmeler değişimin süreçlerini içerisinde buldukları toplumdan daha çabuk gerçekleştirirken, bazıları ise bu değişimi daha yavaş gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, faaliyet sürdürdükleri toplumun değişim hızından daha az değişen işletmelerin varlıklarını sürdürmesi olası değildir. Bunun için, özellikle işletmede karar verme mercisindeki yöneticilerin toplumda yaşanan değişimleri izleyerek, işletmelerindeki değişimi yönetmeleri oldukça önem arz etmektedir (Jones, 1998: 15).

Değişimi kişisel düzeyde ve örgütsel düzeyde ele almak mümkündür. Kişisel düzeyde değişim işletmelerde değişimin ana unsurudur. Bu sebeple her işletmede çalışanı yaratıcı kılma yönünde farklı önlemler alınarak bu konuda farklı öneriler geliştirilmektedir. Kişisel düzeydeki değişim; çalışanla işletme arasındaki biçimsel, psikolojik ve sosyal ilişkilere etki etmektedir. Biçimsel yön, çalışanın işletmede yaptığı iş ile ilgili kendisiyle işletme arasında; psikolojik yön, çalışanın işletmeye bağlılığını oluşturan; sosyal yön ise çalışan ile işletmenin kişisel kültür yapısı ve değer yargıları arasındaki ilişkileri açıklamaktadır (Siegal, 1998: 230-235). Örgütsel düzeyde değişim ise, değişen çevre koşullarından dolayı, işletmenin etkililiğini artırma, iş gereklilerini yerine getirme, işletme çalışanları ve müşterilerinin beklentilerine cevap verme maksadıyla işletmenin tümünde etkileşim göz önüne alınarak değişiklikler yapılmasıdır. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri çevrenin sürekli değişmesi, çevrede oluşan tepkiler doğrultusunda varlığını sürdürmesi, yapı ve amaçlarını yeniden düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmelerini gerektirmektedir (Tokat, 2012: 24).

Değişimi başarıyla gerçekleştirmek için, vizyonu belirginleştirilme ve paylaşımını sağlama, değişimin gerçekleşmesi için gereken faaliyetleri ayrıntılı olarak belirleme, işlerin yapılması için gereken sorumluluğu dağıtma, işleri öncelik durumuna göre sıralama, planları hayata geçirebilmek için gerekli bütçeyi hazırlama, uygulama ekipleri ve yapıları oluşturma, işleri liyakat esasına göre dağıtma, gerektiğinde personel takviyesi yapma, uygulamayı gerçekleştirmek için gerekli prosedürleri oluşturmak gereklidir (Altındiş, Altındiş ve Saylı, 2011: 91).

2.Yöntem

Çalışma, sağlıkta dönüşüm programıyla beraber yaşanan değişimlere karşı çalışanların görüş, tutum ve davranışlarını değerlendirmeye yönelik literatür taramasından oluşan ilk bölüm ile birlikte, Elazığ ilinde faaliyet gösteren bir özel ve bir de kamuya ait iki sağlık kurumundaki uygulamadan oluşmaktadır. Çalışma 2017 yılında Mayıs-Haziran ayları arasında yapılmıştır. Saha çalışması ile ilgili gerekli izinleri almak için yapılan görüşmelerde kurum yetkililerinin yönlendirme ve talepleri doğrultusunda, anket formlarının ilgili kurumun görevlendirdiği personel nezaretinde yürütülmesine karar verilmiştir.

Çalışmadan elde edilen veriler SPSS.21 istatistik programı ile analize tabi tutulmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler normal dağılım göstermediği için parametrik olmayan testler (Kolmogorof Simirnov, Mann-Whitney U testi ve Kruskall Wallis) kullanılmıştır. Güvenirlilik analizi kullanılarak Crombach Alfa katsayısı tespit edilmiştir. Veriler tablolarda aritmetik ortalama (\pm), standart sapma, katılımcı sayı ve yüzdesi şeklinde belirtilerek güven aralığı %90 olarak alınmıştır.

Araştırmanın temel hipotezi; Sağlık çalışanlarının değişime yönelik dirençlerinin olduğu ve bu direnç algısının sosyo demografik özelliklere göre farklılık oluşturduğudur.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı sağlık çalışanlarının sağlık sektöründe Sağlıkta Dönüşüm Programıyla beraber yaşanan değişimlere karşı görüşlerini, tutumlarını ve davranışlarını değerlendirmektir. Ayrıca çalışma, sağlıkta dönüşüm programı uygulamalarının yöneticiler ve yönetici olmayan sağlık çalışanlarınca değerlendirilerek bu programa karşı direncin olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Bu temel amaç doğrultusunda

demografik bilgiler ile değişime karşı tutum ölçeği boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi de amaçlanmıştır.

Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlarla sağlık personelinin mevcut değişimlere karşı tutumlarını izleme ve gelecekte yapılacak olan yeni çalışma sonuçlarıyla literatürde yer alan araştırmalarla karşılaştırma yapmak amaçlanmaktadır. Ayrıca Sağlık Bakanlığı tarafından geliştirilecek yeni sağlık reformlarında sağlık çalışanlarının bu reformlara karşı gösterecekleri tutumların incelenmesinde faydalanılması gibi nihai hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırma evrenini, Elâzığ'da faaliyet gösteren Özel Medikal Park Hastanesi ve Elazığ Eğitim ve Araştırma Hastanesi çalışanı olan 1265 sağlık personeli oluşturmaktadır. Evren kapsamındaki tüm sağlık çalışanlarına ulaşılarak anketin uygulanması arzu edilmiştir. Ancak izin, görevlendirme ve anketin doldurulmak istenmemesi gibi nedenlerle sağlık çalışanlarına 450 anket dağıtılabilmektedir. Dağıtılan anketlerden 287'si geri dönmüştür. Dağıtılan anketlerden geri dönen anket formları incelenmiş, hatalı ya da eksik doldurulan formların değerlendirmeye dâhil edilmemesi sonucu 276 anket formu analiz kapsamına alınmıştır. Örneklem sayısı (276), araştırma evreninin % 21,82'sini oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Verileri toplamada Kişisel Bilgiler Formu ile Değişime Karşı Tutum Ölçeğinden (DKTÖ) yararlanılmıştır.

Kişisel Bilgiler Formu: Katılımcıların kişisel bilgilerini ölçmeye yönelik bu form, çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi, unvan, idari görevin olup olmaması ve çalışılan kurumun kamu veya özel sektörde olma durumuna ilişkin sekiz sorudan oluşmaktadır.

Değişime Karşı Tutum Ölçeği: Seren (2005)'in geliştirdiği çalışanların değişime karşı tutumunu ölçmeyi amaçlayan 29 ifadeden oluşmaktadır. Likert tipinde hazırlanan ölçekteki tüm maddeler "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum", "kesinlikle katılıyorum" olarak 1-5 puan aralığında sıralanmıştır. DKTÖ' den alınabilecek en düşük puan 29, en yüksek puan da 145'tir. Ölçekten elde edilen puan toplamı değişime yönelik algının düzeyini belirlemektedir. Ölçekten elde edilen puan toplamının yükselişi değişime yönelik algıda pozitif yönde artış olduğunu göstermektedir. Seren (2005) ölçeğin Cronbach Alfa değerini 0,910 olarak bulmuş, bu çalışmada da ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,916 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ölçeğin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğu tespit edilmiştir.

3. Bulgular

Tablo 1. Ölçeğin Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha
Değişimde Kurumsal Politika		,888
D8	,757	
D7	,748	
D9	,744	
D5	,657	
D4	,654	
D10	,611	
D1	,608	
D2	,605	
D11	,587	
D12	,552	
D3	,541	
D6	,496	

Değişimin Sonuçları	,812
D16	,684
D17	,674
D29	,653
D20	,593
D28	,592
D27	,576
D25	,443
D26	,388
Değişime Direnç	,637
D15	,579
D22	,745
D23	,682
D21	,606
D13	,506
Değişimi Yönetim Tarzı	,507
D19	,570
D18	,567
D24	,505
D14	,496

Tablo 2.2 incelendiğinde; Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha katsayısı 0,507 ile 0,888 arasında değiştiği Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin genel Cronbach Alpha katsayısı ise 0,916 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin öngörüldüğü gibi 4 faktörle açıklandığı görülmüştür. Kullanılan ölçeklere ilişkin Cronbach Alfa katsayılarına bakıldığında, Cronbach Alfa değeri 0,80 - 1,00 aralığında olduğu için ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2006: 171; Kalaycı, 2008: 405).

Tablo 2. Sosyo - Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Sosyo-Demografik Bilgiler	n	%	
Yaş	18-25	36	13,0
	26-30	64	23,2
	31-35	48	17,4
	36-40	65	23,6
	41ve üstü	63	22,8
Cinsiyet	Kadın	136	49,3
	Erkek	140	50,7
Medeni Durum	Evli	151	54,7
	Bekâr	125	45,3
Eğitim Durumu	Lise	70	25,4
	Ön lisans	72	26,1
	Lisans	58	21,0
	Lisansüstü	76	27,5
Unvan Durumu	Tabip	77	27,9

	Tabip Dışı Sağlık Personeli	77	27,9
	İdari Personel	122	44,2
Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	14	5,1
	1-3 Yıl	70	25,4
	4-6 Yıl	80	29,0
	7-10 Yıl	42	15,2
	10 Yıl Üzeri	70	25,4
İdari Görev Durumu	Evet	26	9,4
	Hayır	250	90,6
Çalıştığı Sektör	Kamu	168	60,9
	Özel	108	39,1
	Toplam	276	100

Araştırmanın örnekleminin yaş itibariyle dağılımına bakıldığında, katılımcıların %13'ü 18-25 yaş, %23,2'si 26-30 yaş, % 17,4' ü 31-35 yaş, %23,6 'sı 36-40 yaş, % 22,8'i ise 41-üstü yaş aralığında yer almaktadır. Bu çerçevede örneklem ağırlıklı olarak (%53,6'sı) 18-30 yaş aralığında bulunmaktadır. Tablo üzerinde de görüldüğü gibi örneklemin %13'ü iş gücüne yeni katıldığı düşünülen 18-25 yaş aralığındaki genç çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırma örnekleminin cinsiyete göre dağılımına bakıldığında, katılımcıların % 49,3'ünü kadın çalışanlar oluşturmakta, erkek katılımcıların da örneklemin geneli içindeki ağırlığının % 50,7 seviyesinde olduğu görülmektedir.

Araştırma örnekleminin medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %54,7'sinin evli katılımcılardan, örneklemin %45,3'ünün ise bekâr katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Örnekleme dâhil edilen çalışanlar cinsiyete göre incelendiğinde, eğitim düzeylerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu verilere göre, örneklemin % 21'inin üniversite, % 26,1'inin meslek yüksekokulu, % 25,4'ünün lise, % 27,5'inin ise lisansüstü eğitime sahip olduğu görülmektedir. Zira örneklem dâhilindeki kurumların kaliteli hizmet sunmak için iş gücü özellikleri ile yetkinliklere önem vermesinin, çalışan seçimi ve istihdam süreçlerine insan kaynakları politikası çerçevesinde hareket ettiği görülmektedir. Bu çerçevede araştırma örnekleminin eğitim durumunun oldukça iyi bir seviyede olduğu görülmektedir.

Örnekleme meslekte çalışma süreleri açısından bakıldığında katılımcıların % 5,1'i 1 yıldan az , % 25,4'ü 1 ile 3 yıllık bir süredir çalışmakta, % 29'u 4 ile 6 yıl arasında, %15,2' si 7-10 yıl arasında,% 25,4' ü ise 10 yıldan fazla çalışmakta olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgular doğrultusunda, örneklem dâhilindeki kurum çalışanlarının kurumdaki kıdemlerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Örnekleme unvan durumu açısından bakıldığında, Tabipler % 27,9 Tabip dışındaki sağlık personeli % 27,9'luk kısmı teşkil etmekte, idari personel ise % 44,2'lik kısmı oluşturmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda idari personelin çalışma koşulları müsait olduğu için çalışmaya katılımı daha hassas davranıldığı söylenebilir.

Örnekleme idari görev durumu açısından bakıldığında, katılımcıların % 9,4'ünün idari görevi olan çalışanlar oluşturmaktadır. Herhangi bir idari görevi bulunmayan çalışanların ise genel örneklem içindeki ağırlığı % 90,6 seviyesinde olduğu görülmektedir.

Araştırma örnekleminin çalıştığı sektör açısından incelendiğinde, katılımcıların % 60,9'unu kamuda çalışan katılımcılar, özel sektörde çalışan katılımcıların ise örneklemin % 39,1' ini oluşturduğu gözlenmiştir.

Tablo 3. Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) Alt Boyut ve Toplam Puan Ortalaması

	Min	Max	Mean± SD	Range
DKTÖ Alt Boyutları				
Değişimde Kurumsal Politika	32,00	60,00	35,96±1,24	12-60
Değişimin Sonuçları	23,00	40,00	23,79±1,17	8-40
Değişime Direnç	11,00	25,00	14,04±1,14	5-25
Değişimi Yönetim Tarzı	7,00	20,00	11,27±1,21	4-20
DKTÖ Toplam Puanları	73,00	145,00	85,06±4,76	29-145

Tablo 3'e bakıldığında Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum puan ortalaması 85,06±4,76'dır. Çalışanların DKTÖ'de değişimi yönetim tarzı ve değişime direnç alt boyut puanları sırası ile 11,27±1,21 ve 14,04±1,14'dir. Çalışanların bu alt boyutlara ilişkin puanları diğer alt boyutlara nazaran daha düşüktür.

Tablo 4. Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) Maddelerine Verilen Yanıtların Alt Boyutlara Göre Dağılımı

İfadeler	Kesin Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesin Katılıyorum
Değişimde Kurumsal Politika					
Kurumun değişim ihtiyacı yönetim tarafından önceden belirlenir.	83 (30,1)	49 (17,8)	36 (13,0)	91 (33,0)	17 (6,2)
Kurum yöneticileri değişime önyargısız yaklaşır.	43 (15,6)	74 (26,8)	42 (15,2)	100 (36,2)	17 (6,2)
Kurumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedefleri yönetim tarafından açıkça ifade edilir.	23 (8,3)	49 (17,8)	49 (17,8)	145 (52,5)	10 (3,6)
Kurumda değişim sonucunda, kaynaklar daha etkin ve verimli kullanılır.	25 (9,1)	82 (29,7)	56 (20,3)	88 (31,9)	25 (9,1)
Kurumda değişim ile hasta ihtiyaçları daha hızlı ve kaliteli karşılanır.	10 (3,6)	83 (30,1)	64 (23,2)	91 (33,0)	28 (10,1)
Kurumdaki değişimle beraber yönetim bilgi teknolojilerinden daha etkin yararlanmamı sağlamaktadır.	21 (7,6)	61 (22,1)	64 (23,2)	93 (33,7)	37 (13,4)
Yöneticiler değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince destekler.	39 (14,1)	54 (19,6)	97 (35,1)	71 (25,7)	15 (5,4)
Yöneticiler değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirir.	61 (22,1)	67 (24,3)	56 (20,3)	68 (24,6)	24 (8,7)
Yöneticiler, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcar.	54 (19,6)	64 (23,2)	47 (17,0)	84 (30,4)	27 (9,8)
Bir üst yöneticim yeni uygulamalarda bana model olur.	47 (17,0)	66 (23,9)	59 (21,4)	79 (28,6)	25 (9,1)
Kurumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışırım.	18 (6,5)	49 (17,8)	49 (17,8)	135 (48,9)	25 (9,1)
Değişim, kurumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleşir.	38 (13,8)	54 (19,6)	62 (22,5)	107 (38,8)	15 (5,4)
Değişimin Sonuçları					
Kurumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunur.	60 (21,7)	56 (20,3)	54 (19,6)	94 (34,1)	12 (4,3)
Değişim sürecinde kurumdaki değerler korunur.	37 (13,4)	68 (24,6)	65 (23,6)	87 (31,5)	19 (6,9)
Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırır.	21 (7,6)	81 (29,3)	66 (23,9)	87 (31,5)	21 (7,6)
Değişim sonrasında oluşturulan çalışma grupları, değişimi sürekli kılar.	34 (12,3)	84 (30,4)	66 (23,9)	78 (28,3)	14 (5,1)

Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissedirim.	19 (6,9)	63 (22,8)	59 (21,4)	112 (40,6)	23 (8,3)
Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımı artırır.	36 (13,0)	64 (23,2)	67 (24,3)	85 (30,8)	24 (8,7)
Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliği artar.	31 (11,2)	68 (24,6)	71 (25,7)	85 (30,8)	21 (7,6)
Yaşanan değişim kuruma kalıcı bir başarı sağlar.	22 (8,0)	74 (26,8)	71 (25,7)	88 (31,9)	21 (7,6)
Değişime Direnç					
Kurumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkilemektedir.	33 (12,0)	107 (38,8)	53 (19,2)	65 (23,6)	18 (6,5)
Kurumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.	16 (5,8)	75 (27,2)	90 (32,6)	74 (26,8)	21 (7,6)
Değişim sürecine katılımda çalışma isteğim azalmaktadır.	39 (14,1)	96 (34,8)	54 (19,6)	68 (24,6)	19 (6,9)
Kurumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünmekteyim.	49 (17,8)	83 (30,1)	57 (20,7)	71 (25,7)	16 (5,8)
Değişim sürecine katılımda çekimser kalmaktayım.	36 (13,0)	83 (30,1)	68 (24,6)	71 (25,7)	18 (6,5)
Değişimi Yönetim Tarzı					
Kurumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verilir.	18 (6,5)	64 (23,2)	96 (34,8)	84 (30,4)	14 (5,1)
Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendirilirim.	55 (19,9)	79 (28,6)	53 (19,2)	72 (26,1)	17 (6,2)
Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansım dikkate alınır.	53 (19,2)	73 (26,4)	62 (22,5)	72 (26,1)	16 (5,8)
Yöneticiler değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergiler.	46 (16,7)	81 (29,3)	54 (19,6)	73 (26,4)	22 (8,0)

Tablo 4' te katılımcıların Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) sorularına verdikleri cevapların alt boyutlara göre dağılımı bulunmaktadır. Ölçeğin değişimde kurumsal politika alt boyutundaki yöneticilerin değişimin tüm aşamalarında çalışanları yeterince desteklediği ve kurumun ulaşmak istediği amaçların ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğine yönelik maddelere en düşük oranda katılım sağlandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin değişimin sonuçları alt boyutunda yer alan değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekibin bir üyesi olduğu için kendini sorumlu hissetme durumuna çalışanların % 48,9'u katılıyorum ve tamamen katılıyorum yanıtı vermiştir. Sağlık çalışanları, ölçekte kurumdaki değişimle birlikte yönetimin bilgi teknolojilerinden daha etkin yararlanmasını sağladığı ve kurumun ulaşmak istediği amaç ve hedeflerin yönetim tarafından açık bir şekilde ifade edildiğine yönelik maddelere diğer maddelere nazaran daha yüksek oranda katılım sağlamışlardır.

Tablo 5. Değişime Karşı Tutumun Mann Whitney Testine Göre Dağılımı

	N	Sıra Ortalama	W	P
Cinsiyet				
Kadın	136	146,01	18368,00	,123
Erkek	140	131,20		
Medeni durum				
Evli	151	145,28	16288,50	,121
Bekâr	125	130,31		
İdari görevi olma durumu				
Evet	26	162,15	34010,00	,112
Hayır	250	136,04		
Çalıştığı sektör				
Kamu	168	104,79	17604,50	,000*
Özel	108	190,94		

(P<0,05)

Tablo 5.'e Katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, idari görevin olması ve çalışılan sektör açısından bakıldığında:

Katılımcıların, cinsiyet, medeni durum, idari görevin olması grupları arasında değişime karşı tutum puanları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir. Katılımcıların, çalıştığı sektör grupları arasında değişime karşı tutum puanları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Kamuda çalışanların puan sıralaması 104,79; özel sektörde çalışanların puan sıralaması ise 190,94'tür. Bu bulgulara göre; özel sektörde çalışanların değişime karşı tutum puanı sıralaması kamuda çalışanlara nazaran daha yüksektir.

Tablo 6. Değişime Karşı Tutumun Kruskal Wallis Testine Göre Dağılımı

	N	Sıra Ortalama	X ²	P
Yaş				
18-25	36	157,24	15,188	,004*
26-30	64	148,15		
31-35	48	162,33		
36-40	65	113,64		
41ve üstü	63	125,48		
Eğitim Durumu				
Lise	70	180,79	36,869	,000*
Ön lisans	72	130,42		
Lisans	58	145,50		
Lisansüstü	76	101,86		
Unvan Durumu				
Hekim	77	107,31	17,144	,000*
Hekim dışı sağlık personeli	77	144,08		
İdari personel	122	154,66		
Çalışma Süresi				
1 yıla kadar	14	179,43	17,292	,002*
2-4 yıl	70	155,42		
5-7 yıl	80	148,13		
8-10 yıl	42	121,56		
10 yıl üstü	70	112,55		

(P<0,05)

Tablo 5.'e Katılımcıların, farklı yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresi açısından bakıldığında:

Katılımcıların, yaş grupları arasında değişime karşı tutum puanları açısından istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunduğu, 18-25 yaşındakilerin puan sıralamasının 157,24; 26-30 yaşındakilerin 148,15; 31-35 yaşındakilerin 162,33; 36-40 yaşındakilerin 113,64; 41 yaş ve üstündekilerin puan sıralamasının ise 125,48 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre 36-40 yaşındakiler en düşük değişime karşı tutum puanı sıralamasına sahipken, 31-35 yaşındakiler en yüksek puan sıralamasına sahiptir.

Katılımcıların, öğrenim durumları arasında değişime karşı tutum puanları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farkın bulunduğu, Lise mezunlarının puan sıralamasının 180,79; Ön lisans mezunlarının 130,42; Lisans mezunlarının 145,50; Lisansüstü mezunlarının puan sıralamasının ise 101,86 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre lisansüstü mezunları en düşük değişime karşı tutum puanı sıralamasına sahipken lise mezunları en yüksek puan sıralamasına sahiptir.

Katılımcıların, unvanları arasında değişime karşı tutum puanları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farkın bulunduğu, Tabiplerin puan sıralamasının 107,31; Tabip dışı sağlık personelinin 144,08; idari personelin puan sıralamasının ise 154,66 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre tabiplerin değişime karşı tutum puanı sıralaması en düşük, idari personelin puan sıralaması ise en yüksektir.

Katılımcıların, meslekte çalışma süresi arasında değişime karşı tutum puanları açısından istatistiki olarak anlamlı bir farkın bulunduğu, 1 yıldan az çalışanların puan sıralamasının 179,43; 1-3 yıldır çalışanların 155,42; 4-6 yıldır çalışanların 148,13; 7-10 yıldır çalışanların 121,56; 10 yıldan fazla sürede çalışanların puan sıralamasının ise 112,55 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre meslekte 10 yıldan fazla sürede çalışanlar en düşük değişime karşı tutum puanı sıralamasına sahipken 1 yıldan az çalışanlar en yüksek puan sıralamasına sahiptir. Başka bir deyişle; çalışanların çalışma süreleri arttıkça değişime karşı tutumlarında azalma görülmektedir.

4. Sonuç ve Tartışma

Sağlık hizmetleri ülkelerin ekonomik, sosyal, siyasi, kültürel ve entelektüel politikalarının temelini oluşturmaktadır. Bu hizmetleri sunanların başında sağlık çalışanları gelmektedir. İnsan sağlığı gibi önemli ve hassas hizmet veren sağlık çalışanların sağlık kurumlarında yaşanan değişimlere karşı göstermiş oldukları tutum değerlendirilmiştir. Etkili bir sağlık hizmeti için insan kaynakları dediğimiz emek yoğun bir sektör olan sağlıkta, hizmetlerin verimli, kaliteli, erişilebilir ve zamanında sunulabilmesi için sağlık çalışanlarının iş doyumlarının ve motivasyonlarının yüksek, yöneticilerle ilişkilerinde başarılı olması ve yaşanan değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir.

Günümüzde yoğun bir şekilde yaşanan rekabet ve değişimden kaynaklanan stres, moral düşüklüğü ve çalışanlar arasındaki zayıf iletişim çalışanların verimliliğini düşürmektedir. Sağlık kurumlarında yaşanan olumlu değişimler, sağlık kurumlarının verimliliğini artırmaktadır. Çalışanlar bu değişimlere ayak uydurduklarında kurumun işçisi değil de kurumun bir parçası olduklarını düşünüp, kuruma karşı bir sorumluluk hissetmektedirler. Çalışanlara hizmet etmeyi hedef edinen hizmete yönelmiş yönetici davranışları çalışanları güdüleme, etkileme, teşvik etme ve güçlendirme olmalıdır. Bu teşvikler çalışanların kuruma olan sadakat, bağlılık ve inancını artırmaktadır. Bu da hem çalışanların etkin ve verimli olmaları konusunda hem de kurumun ulaşmak istediği hedefler doğrultusunda önemli bir adımdır.

Kamu ve Özel sektöre ait sağlık kurumlarında çalışan sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum algısını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada, sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumunu yüksek düzeyde pozitif algıladığı belirlenmiştir. Ülkemizde sağlık kurumlarının yönetim yapısı ve anlayışı incelendiğinde, kamu ve özel hastanelerin farklı örgüt kültürleri olduğu ve bundan dolayı bu kurumlarda çalışan sağlık çalışanlarının da değişime karşı farklı tutumlarının olması beklenmektedir. Özel sağlık kuruluşlarında aşırı merkezi ve bürokratik bir yönetim yapısının olmaması, daha çok ekip çalışmasını benimsenmesi, hasta memnuniyeti ile birlikte çalışanların memnuniyetinin de önemszenmesi, çalışanların sürekli iletişim ve işbirliği içinde olmalarının işbirliği kültürünün görülmesinde etkisinin olduğu söylenebilir. Böyle bir organizasyon yapısı içerisinde çalışanların da yapılan değişimlere karşı olumlu tutum almaları beklenebilir. Kamuya bağlı sağlık kuruluşlarında ise; genellikle otokratik ve fazlasıyla bürokratik yönetim yapısı ve tarzı görülmesinde, güç kültürünün hâkim olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutum algısı üzerinde kişisel ve kurumsal bazı faktörlerin etkisi olabilmektedir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının çalıştığı sektör, farklı yaş, eğitim durumu, unvan ve çalışma süresi durumunun değişime karşı tutum algısı üzerinde etkisinin olduğu; ancak çalışanların cinsiyet, medeni durum ve idari görevi olma durumlarının etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Seren ve Baykal (2007)'in yaptığı çalışmada kamu hastanelerinin değişime karşı tutum puanının özel hastanelere nazaran daha düşük olduğu ve istatistiki olarak yapılan karşılaştırmada ileri derecede anlamlı farkın bulunduğu tespit edilmiştir. Altındış vd. (2011)'in yaptığı çalışmada hekimlerin değişimi en fazla destekleyen ve en az direnç gösteren grup olduğu, tıbbi sekreter, eczacı, diyetisyen ve fizyoterapistlerin ise diğer gruplara nazaran değişime daha fazla direnç gösterdiği tespit edilmiştir. Bostan ve Köse (2011)'nin yaptığı çalışmada ise yönetici görevi olanların değişimin uygulayıcısı olan güç tarafından atandıkları, yönetici görevi olmayanların ise değişime direncin aktörleri olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmada sağlık çalışanlarının değişimi yönetim tarzı ve değişime direnç alt boyutuna yönelik değişime karşı tutum algısı diğer alt boyutlara nazaran daha düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle ölçeğin değişimde kurumsal politika alt boyutundaki çalışanlara kararlara katılımı ilgili fikirlerinin sorularak desteklendiği saygı duyulduğu ile ilgili maddelere sağlık çalışanlarının daha az oranda katıldıkları tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının kendisini ekip içerisinde karar verme pozisyonunda eksik ve yetkisiz görmesi, hekimlerin paternalistik ve geleneksel yaklaşımlarıyla açıklanabilir. Nitekim literatürde de hekimlerin sağlık sistemi içerisinde karar süreçlerinde kendilerini daha güçlü ve özerk olarak algıladıkları görülmektedir. 2006 yılında kamuda çalışan sağlık çalışanlarının Sağlıkta Dönüşüm Programı'nın uygulanmasıyla ilgili görüşlerinde; katılımcıların % 86,2'si çalışma koşullarının ağırlaştığını, % 81,1'i ise sağlık çalışanlarının toplumsal saygınlığının azaldığını belirtmişlerdir (Harmancı Seren, 2014: 19-24).

Sağlık kurumlarında yaşanan değişimler, etkin ve verimli hizmet sunumunda ve istenen performansın gösterilmesinde bazen sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bunun için sağlık kurumları yöneticilerinin çalışanların bu değişimlere karşı tutumlarının nasıl olacağını, bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı zorunlu değişime uyumlarını sağlamak için çeşitli önlemler almalıdırlar. Bu önlemler kısaca:

- Çalışanların kurumun bir aile üyesi oldukları düşünülerek çalışanlara içten ve sıcak davranılmalıdır.
- Hata yapan çalışanın hatasını bir daha yapmaması için kendisi ile sıcak ilişkiler kurulmalı ve bu sıcaklığa inandırılmalıdır.
- Çalışanların kuruma olan bağlılıkları ve kurumsal amaçların başarılması için motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- Çalışanların iş doyumunu artıracak uygun kurumsal iklim oluşturulmalıdır.
- Çalışanların tükenmişlik yaşamamaları için yaşadıkları sorunları çözmeye çalışılmalı, çalışanlarda olumlu katkıda bulunacak faaliyetler düzenlenmelidir.
- Çalışanların örgütsel değişim sürecine katılmalarının sağlanmasına yönelik örgüt iklimi oluşturulmalıdır.
- Çalışanların değişime yönelik hususlarda görüşleri alınmalı ve alınacak kararlara katkı sunmaları için kendilerine fırsatlar verilmelidir.
- Değişim sürecinde çalışanların paniğe kapılmaması için bilgilendirilmesi ve değişim sürecinin kendilerine iyi anlatılmalıdır.
- Değişime gösterilen direncin görünen nedenler dışındaki gizli nedenler tespit edilmeli ve ortadan kaldırılmalıdır.
- Kurumlarda oluşturulacak etkin iletişim sistemi kadar çalışanlara önemli olduklarını hissettirmeli, iş ve makam güvencesi verilmelidir.

Kaynakça

- Akdur, R. (2006). *Sağlık Sektörü: Temel Kavramlar, Türkiye ve Avrupa Birliği'nde Durum ve Türkiye'nin Birliğe Uyumu*. Ankara: A.Ü. Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları.
- Akgeyik, T. (2001). *Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Görev Alanı*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Yayınları, 40/1: 20.
- Akın, C.S., (2007). *Sağlık ve Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye'de Sağlık Sektörü Harcamaları*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Altındış, M., Altındış, S. ve Sayılı, H., (2011). Sağlık Profesyonellerinin Değişim Karşısındaki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/14: 75-93.
- Bostan, S. ve Köse Ü. (2016) Sağlıkta Dönüşüm Programı Hakkında Yönetici ve Çalışan Görüşlerinin Karşılaştırılması Üzerinden Değişime Direncin Ölçülmesi, *Verimlilik Dergisi*, 3: 55-74.
- Büyüköztürk, Ş. (2006) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı- İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dursun, E., (2007). *Örgütsel Değişim Karşısında Bireysel Direnç*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Düzel D., B., (2010). *Değişim Yönetimi, Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana TEİAŞ Örneği*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Harmancı Seren, A.K., (2014). Sağlık Çalışanlarının Sağlıkta Dönüşüm Projesine İlişkin Görüşleri, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1/1: 19-24.
- Jones, R., (1998), *Organizational Theory*, (USA: Prentice Hall).
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2015). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Sürecinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Rollerini. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Sağlık Bakanlığı. (2009). *T. C. Sağlık Bakanlığı Personel Memnuniyet Araştırması*, Ankara.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Seren Ş, ve Baykal Ü, (2007). Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10/2: 1-11.
- Siegal, A., (1998). Understanding the Management of Change, *Journal of Organizational Change Management*, 9/2: 230-235.
- Tokat, M.B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Adli Tıp (2017), <http://www.turkadlitip.com/saglik-personeli-kavrami-nedir/> (Erişim tarihi: 14 Temmuz 2017).
- Ünal, M. (2012). *21.Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- White, L., (2000). Changing the Whole System in the Public Sector, *Journal of Organizational Change Management*, 13/2: 162-177.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.