

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURULUŞLARI
YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DEĞİŞİM YÖNETİMİ STRATEJİLERİNİN
HEMŞİRELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BİR
HASTANE ÖRNEĞİ**

Ayfer KARAKAŞ YILMAZ

**Danışman
Prof. Dr. Gönül Budak**

İZMİR – 2012

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Değişim Yönetimi Stratejilerinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri: Bir Hastane Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ayfer KARAKAŞ YILMAZ

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Değişim Yönetimi Stratejilerinin Hemşireler Üzerindeki Etkileri: Bir Hastane Örneği

Ayfer Karakaş Yılmaz

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı

Araştırma, hemşirelik yönetmeliğinin çıkması sonucu hemşirelik yönetimi ve uygulamalarındaki değişimin hastanede çalışan hemşirelerin bu değişime karşı tutumlarını öğrenmek, hemşirelerin değişim karşısındaki tutumlarını yönetim tarzı açısından incelemek, örgütsel bağlılık kavramının hemşireler tarafından nasıl algılandığını ortaya koymak amacıyla mevcut durumu saptamaya yönelik gerçekleştirilmiş bir çalışmadır.

Araştırma, İzmir il sınırları içinde yer alan bir eğitim ve araştırma hastanesinde yürütülmüştür. Veriler 3.10.2011 - 23.12.2011 tarihleri arasında gerekli resmi izinler alınarak toplanmıştır.

Araştırmanın evreni; eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 794 hemşire, 33 sorumlu hemşireden oluşmaktadır. Hastanenin tüm birimlerinde basit rasgele örnekleme yöntemi ile seçilen gündüz ve gece vardiyasında çalışan 130 hemşireye ve 33 sorumlu hemşireye anket uygulanmıştır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; bilgi formu ve değişime karşı tutum ölçeğidir. Bilgi formu, araştırma amacı dikkate alınarak, araştırmacı tarafından 13 sorudan oluşacak şekilde hazırlanmıştır.

Verilerin istatistiksel analizi SPSS 15.0 for Windows paket programında %95 güven aralığında yapılmıştır. Parametreler tablolarla özetlenmiştir. Anketlerin puan ortalamaları arasındaki farkı bulmak için independent sample t test, One Way Anova (ileri analiz Bonferroni) analizleri kullanılmıştır. $p < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı, $p > 0,05$ istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmiştir.

Ölçeğin iç tutarlılığını sınamak için Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçeğin tümü için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Değişimde Kurumsal Politika Cronbach's Alpha değeri 0,84, Değişime Direnç Cronbach's Alpha değeri 0,79, Değişimin Sonuçları 0,80 olarak bulunmuştur.

Sonuç olarak; Sorumlu hemşirelerin değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları; hemşirelerin ortalama puanlarından istatistiksel olarak anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Ankete katılanların hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde yönetmeliğin etkili olduğunu düşündükleri ve yönetmeliği okuyanların, değişimi daha kolay kabul ettikleri bulunmuştur.

Anahtar kelimeler: Değişim Yönetimi, Hemşirelik, Hemşirelik Yasası, Değişime Direnç

ABSTRACT

Master's Thesis

Change Management Effects of Strategies on Nurses: Example of a Hospital

Ayfer Karakaş Yılmaz

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Management of Hospitals and Health Care Organizations Program

This research is done to find out the responses of the nurses and the responsible nurses to the alterations that have come out as a result of the declaration of the regulations on nursing, to observe the attitudes of the nurses against alterations on management styles and to learn about what is understood about organizational devotion..

The research has been conducted in a training and research hospital within the city of İmir. Data was applied by the researcher after getting the official authorization between the dates of 3.10.2011-23.12.2011.

The universe of the research includes 794 nurses and 33 responsible nurses who work at the training and research hospital. The survey has been applied to 130 nurses and 33 responsible nurses working on day and night shifts in all departments of the hospital at random.

The data gathering tools used in the research are information forms and attitude scala. Information form consists of 13 questions that are prepared by the researcher considering the aim of the research

The statistical analysis of the datum is accomplished using SPSS 15.0, the Windows package program at a 95% of reliability. Parameters are summarized with tables. Independent Sample t Test, One Way Anova (advanced analysis Bonferroni) analysis have been used to find out the

differences between the average points of the surveys. Statistically, $p < 0,05$ is accepted as meaningful, $p > 0,05$ is accepted as pointless.

To test the internal consistency of the scale, Cronbach's Alpha coefficient was used. The Cronbach's Alpha value was found to be 0,91 for the whole scale. 0,84 as the Cronbach's Alpha value on Organizational Policy on Changes, 0,79 as the Resistance Against Changes Cronbach's Alpha value, 0,80 as the Results of the Change value was observed.

Finally; the points of the responsible nurses on organizational policy on change, resistance to change, results of the change sub-dimensions and total scale were observed as high meaningful. And it is observed, that the survey applied nurses think that the regulations are effective on the acceptance of nursing as a profession, and that the ones who have read about the regulations accept the changing much more easily.

Keywords: Change Management, Nursing, Nursing Law, Resistance To Change

**DEĞİŞİM YÖNETİM STRATEJİLERİNİN HEMŞİRELER ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: BİR HASTANE ÖRNEĞİ**

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EK LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM TANIMLARI TÜRLERİ VE NEDENLERİ

1.1.DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI.....	6
1.2.1.Planlı-Plansız Değişim.....	6
1.2.2.Makro- Mikro Değişim.....	7
1.2.3.Proaktif-Reaktif Değişim.....	8
1.2.4.Geniş- Dar Kapsamlı Değişim.....	8
1.2.5.Aktif-Pasif Değişim	8
1.2.6.Sürekli ve Kısmen Gerçekleştirilen Değişim- Köklü Değişim.....	8
1.3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ	9
1.3.1.İçsel Nedenler	9
1.3.2.Dışsal Nedenler	12
1.4. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI	17
1.4.1.Direncin Nedenleri.....	20
1.4.1.1.Kişisel Nedenler.....	21

1.4.1.2.Ekonomik Nedenler	21
1.4.1.3.Sosyolojik Nedenler.....	22
1.4.1.4.Belirsizlik.....	22
1.4.1.5.Organizasyonel Nedenler.....	23
1.4.2.Değişime Direnç Halleri	25
Aktif Direnç	26
Pasif Direnç.....	26
Kayıtsız Kalma.....	26
Kabul Hali.....	27
1.4.3.Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler	28
1.4.3.1.Değişimi Önceden Haber Vermek	30
1.4.3.2.İletişim	30
1.4.3.3.Katılım	31
1.4.3.4.Kolaylaştırma ve Destek.....	32
1.4.3.5.Pazarlık	33
1.4.3.6.Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme.....	33
1.4.3.7.Baskı Ve Zor Kullanma	34
1.4.3.8.Paylaşılan Vizyon Ortamı Oluşturma	34
1.4.3.9.Eğitim.....	34
1.4.3.10.Taviz Verme.....	35
1.5.DEĞİŞİM YÖNETİMİ	36

İKİNCİ BÖLÜM

HEMŞİRELİK TANIMLAMALARI VE YENİ YASAYA GÖRE

FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

2.1.HEMŞİRELİĞİN TANIMI.....	41
2.2.HEMŞİRELİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	44
2.3. HEMŞİRELİKLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEME.....	47
2.4.HEMŞİRELİK HİZMET SUNUMLARI	51
2.4.1.Birinci Basamak Hemşirelik Hizmetleri.....	51
(Sağlık Ocakları, Aile Hekimliği Hemşireliği).....	51

2.4.2.İkinci Basamak Hemşirelik Hizmetleri.....	54
(Hastanelerde çalışan hemşireler).....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN HEMŞİRELİK YASASININ YARATMIŞ OLDUĞU DEĞİŞİMİN HEMŞİRELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
3.2.ARAŞTIRMANIN YERİ VE SÜRESİ	68
3.3.ARAŞTIRMA EVRENİ	68
3.4.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	69
3.5. VERİ TOPLAMA.....	69
3.7.BULGULAR.....	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	85
KAYNAKÇA	93
EK.....	103

KISALTMALAR

ANA	American Nursing Association (Amerikan Hemşirelik Konseyi)
AÇS-AP	Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezi
bkz.	Bakınız
ICN	International Consey of Nurses (Uluslar Arası Hemşirelik Konseyi)
M.Ö	Milattan Önce
Ria	Rahim içi araç
s.	Sayfa

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Deneklerin eğitim durumuna göre yönetmelikle ilgili düşünceleri.....	s.71
Tablo 2: Deneklerin genel kıdemlerine göre yönetmelikle ilgili düşünceleri.....	s.72
Tablo 3: Deneklerin bu hastanedeki kıdemlerine göre yönetmelikle ilgili düşünceleri	s.73
Tablo 4: Deneklerin görevlerine göre yönetmelikle ilgili düşünceleri	s.74
Tablo 5: Hemşirelikte Değişim Anketi alt ölçekleri ve ham puanları	s.75
Tablo 6: Araştırmanın güvenilirlik analizi.....	s.76
Tablo 7: Araştırmanın alt boyutlarının güvenilirlik analizi	s.77
Tablo 8: Deneklerin eğitim durumlarına göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı	s.77
Tablo 9: Deneklerin genel kıdemlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı	s.78
Tablo 10: Deneklerin kurumdaki kıdemlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı	s.79
Tablo 11: Deneklerin görevlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı	s.79
Tablo 12: Deneklerin yönetmeliği okuma durumuna göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı.....	s.80
Tablo 13: Deneklerin, Hemşireliğin bir meslek olmasında, yönetmeliğin etkisine ilişkin düşünceleri	s.81
Tablo 14: Deneklerin, iş tanımını okuma durumuna göre puan ortalamaları	s.81
Tablo 15: İş tanımının yapılmasının deneklerin yaptıkları işi etkileme durumu ...	s.82
Tablo 16:Deneklerin, iş tanımlarını, çalıştıkları branş için yeterli bulma durumlarına göre puan ortalamaları	s.82
Tablo 17: Deneklerin, yönetmeliğin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?" sorusuna verdikleri cevaplar açısından puan ortalamaları	s.83
Tablo 18: Deneklerin, yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar açısından puan ortalamaları	s.83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Planlı değişim süreci.....	s.7
Şekil 2: İşletme Çevre İlişkisi.....	s.13
Şekil 3: Değişime etki eden kuvvetler	s.19
Şekil 4: Değişim Direnç Ölçeği	s.27
Şekil 5: Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar	s.29
Şekil 6: Hemşire Organizasyon Şeması.....	s.54

EK LİSTESİ

Ek 1: Anket Formu

GİRİŞ

Örgütler, çevreleriyle sürekli bir şekilde etkileşim içinde olan, çevrelerinden girdi alıp, çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik ve açık sistemlerdir. Örgütlerin iç ve dış çevresinde oluşan değişimlere karşı, çeşitli örgütsel düzenlemeler yapmaları gerekir. 21.yüzyılda değişim, yaşamın tüm alanlarını etkisi altına almıştır. Teknolojilerin gelişmesi, sosyal, kültürel, siyasal alanlarda olan gelişmeler ve bunların sonucunda toplumun sürekli farklılaşması, insanların tercihlerinin değişmesi bunlardan birkaçıdır. Örgütlerin hayatta kalmasını sağlayan en önemli rekabet avantajı, değişimdir. Bu nedenle örgütler, değişime uyum sağlayabilmek için yeni özellikler ve yetenekler kazanmak zorundadır. Geleceğin tüm bilinmezliğine rağmen, sürekli ve gittikçe hızlanan bir değişimin arkasından gitmek zorunda olduğumuz bilinen bir gerçektir.

Günümüzde meydana gelen değişimler her alanda olduğu gibi sağlık sistemini de etkilemektedir. Toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi, iyi bir sağlık politikası, koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinin iyi verilmesi ile olanaklıdır. Bu hizmetlerin uygulamaya konulmasında hemşirelerin önemli bir rolü vardır. Hemşirelik hizmetlerinin başarılı bir şekilde sunulması; sağlık sistemindeki uygulamalara geniş bir bakış açısı kazanmış, araştırmalar yapan, bilimsel gelişmeleri takip eden, nitelikli meslek üyeleri ile mümkündür.

Yeni çıkan hemşirelik yasası ile hemşirelik mesleği tanımlanmış ve görevleri netleşmiştir. Bu çalışmada hemşirelik yasasıyla olan değişimin hastanelerdeki hemşirelik uygulamalarına farklılık getirip getirmediği, değişimle birlikte örgüt yapılarının değişiminin kaçınılmaz olduğu, çalışanın değişimi benimsemesi ve istemesinin öneminin anlatılması amaçlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Değişim” ve “Örgütsel Değişim” kavramları üzerinde durulmuş, “Değişime Direnç” ve “Değişime Karşı Direncin Önlenmesi” anlatılmıştır.

İkinci bölümde hemşirelik mesleğinin tanımı yapılmış hemşireliğin tarihsel gelişimi, hemşirelik eğitim programları, yasal düzenleme ve hemşirelik hizmet sunumları ele alınmıştır.

Üçüncü ve son bölümde hastanede çalışan hemşirelere değişimle ilgili anket uygulanmış ve anketin istatistiksel sonuçlarına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM TANIMLARI TÜRLERİ VE NEDENLERİ

1.1.DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

İnsanoğlunun belki de en önemli özelliklerinden birisi, bulduğıyla yetinmeyip, her zaman daha iyisine özlem duymasıdır. Gelişmenin temeli, bu daha iyiyi arama dürtüsüdür. Ancak, insanın bu özelliğı aynı zamanda Değişim gerekliliğini de sürekli kılmaktadır. Dün “mükemmel” olarak nitelendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca “normal”, daha iyisi bulununca da “yetersiz” olarak nitelendirilir. Dolayısıyla, müşterilerin, vatandaşların, kısacası insanların sürekli olarak yükselen beklentilerine cevap verebilmek için kurumların da sürekli olarak kendilerini yenilemeleri, kendilerini aşmaları, yani değışmeleri gerekiyor. Bu nedenle rekabetçi ortamlarda, değışimi yönetemeyenler, kendilerini değıştirilmiş olarak buluyorlar (Argüden, 2008: 36).

Değışimin kelime anlamlarını incelersek, hareket, yer değıştirme, bir durumdan diğesine geçme, gelişme, büyüme ve kalkınma, geleneksel kalıplaşmış düşünce sistemlerinden uzaklaşma, daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak yöntemler geliştirme gibi anlamları mevcuttur. Değışim bir nesne ya da durumun aynı kalmama özelliğidir (Çelebioğlu, 1990: 2).

Değışme temellilik ve süreklilik kavramının karşıtıdır. Yine, değışme planlı veya plansız herhangi bir sistemin bir süreç neticesinde belli bir durumdan diğesine değışmesi olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2007: 4).

Genel olarak değışim kavramı herhangi bir şeyi bulunduğu durumdan başka bir duruma getirmek olarak tanımlanabilir (Çalışkan, 2002: 8).

Değışim genel olarak eski durumdan yeni duruma geçiş olarak anlaşılmaktadır. Mevcut durumun muhafazası statik olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğın sürdürülmesi güçtür. Çünkü değışim kaçınılmaz hükmünü

canlı varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişim kişisel ve toplum bazında görülür ve hissedilir (Wolff, 2005: 146).

Değişim yönetimi ile her geçen gün daha sıkça karşılaşmaktayız. Değişim yönetimi kurum kültürünün ve davranışlarının değişen dünya ile uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır (Argüden, 2008: 36).

Değişim yönetimi, şu anda nerede olduğumuzu ve nereye ulaşmak istediğimizi belirledikten sonra şu anda olduğumuz yerden istediğimiz yere bizi götürecektir. Bir başka deyişle mevcut durumdan arzulan duruma geçişi sağlayan strateji ve faaliyetler bütünüdür (Karamazarcadik, 2007: 43).

Örgütsel açıdan değişim; var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünölmüş özgün çaba olarak tanımlanır (Töremen, 2002: 186)

Örgütlerdeki değişim; eski, alışıldık, bilindik düzenin terk edilerek, bilinmeyen ancak tahmin edilen bir geleceğe doğru yol alınması sürecinin bütünüdür (Dereli, Durmuşoğlu ve Kanat, 2006: 25)

Bir başka tanımda örgütsel değişim, örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi; kültür, teknoloji, yapı gibi örgütün bir ya da daha fazla alanlarında dönüşümün gerçekleşmesidir. Tanımlarda da göröldüğü gibi değişim genel olarak örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacı ile çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştürmektedir (Tüfekçi, 2008: 195).

Günümüzde fonksiyonlarına göre kurulan geleneksel yapılar yetersiz kalmaya başlamıştır. Sürekli gelişme ve değişmeler, artan rekabet ve kitlesel üretimin yavaş yavaş nitelik değiştirmeye başlaması ile birlikte bu yapıların ayakta durması zorlaşmaya başlamıştır. Müşterilerin örgüt için en kritik faktör haline gelmesi ve kararlara dahil olması, organizasyonel yapı sınırlarının zayıflaması,

pazarın ulus sınırlarının hatta uluslar arası yapının üstünde bir nitelik kazanmaya başlaması, yeni kavram ve yaklaşım tarzı olan değişimi gündeme getirmeye başlamıştır (Akat , 2004: 62) .

Örgütsel değişim; örgüt elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, bunlarla örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevre arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak tanımlanabilir (Sağlam, 1979: 61).

Örgütsel değişim, yaratıcılık, yenilik getirme, örgüt geliştirme, eylem araştırması, örgütsel esneklik gibi kavramların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgüt çevresinde oluşacak herhangi bir değişiklik örgüt dengesini bozacak ve yeni bir dengeyi gerekli kılacaktır. Örgütün değişmesinde bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusudur. Bu nedenle örgütsel değişimin konusu; çevre koşullarına uygun yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulaması, yürütülmesi ve uyumla ilgilidir (Peker, 1995: 4).

Günümüzde organizasyonlarda değişimin gerekli olup olmamasından çok organizasyonların yeterli hızda değişip değişmediği, değişimin nasıl yapılacağı tartışılmaktadır (Koçel, 1998: 554).

Değişimi bir zorunluluk olarak görmenin dışında, yararlar getiren bir süreç olarak da kabul etmek gerekir. Değişimin sağlayacağı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2002: 22):

- Değişim kurumu durağanlıktan kurtarır ve heyecan yaratır.
- Kurumda çalışan kişilerin dikkat ve ilgilerinin işe çekilmesini sağlar.
- Çalışanları mesleki açıdan değişmeleri için motive eder.
- Değişim sonucunda rutinleşmiş uygulamaların yeniden gözden geçirilmesi fırsatı doğar.
- Değişim, çalışanların iş doyumunun yükseltilmesini sağlar.

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişimle ilgili değişik sınıflamaları görmek gerekir. Sözü edilen sınıflamalar aşağıda ele alınmaktadır.

1.2.1. Planlı-Plansız Değişim

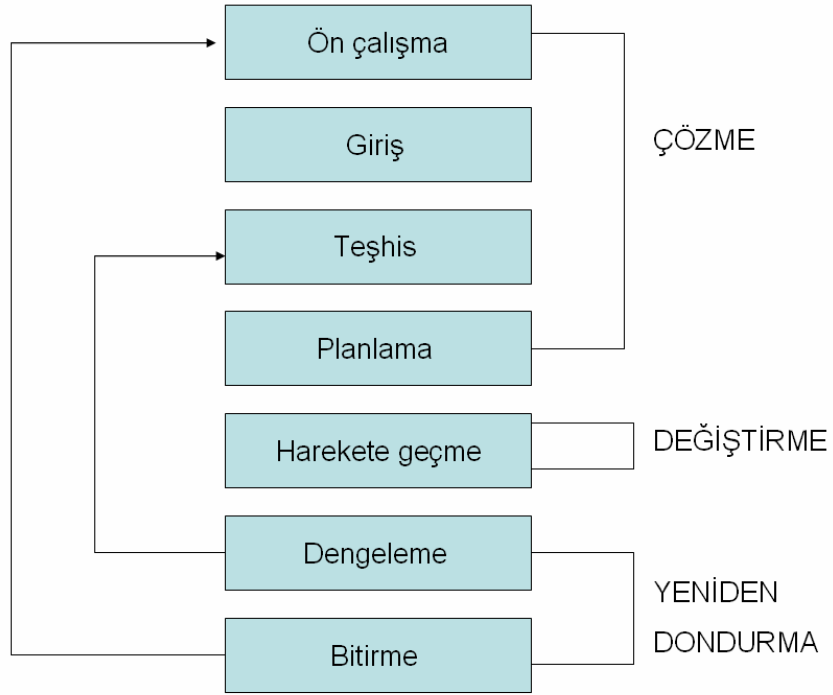
Planlı değişim uzun bir zaman dilimini gerektiren, amaçlara sistematik olarak örgütü başka bir biçime dönüştüren bir süreçtir. Bu değişim bir şeyler yapmak için kasıtlı çaba ve iyi düşünme sonucunda oluşmaktadır (Eren, 2005: 32).

Planlanmış değişim performansta organizasyon içindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Değişim lideri tarafından başlatılan önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır (Allen, 2001: 24).

Plansız değişim ise değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; örgütün üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder (Koçel, 1998: 558).

Plansız değişim, kendiliğinden ortaya çıkan, değişim hızı ve sonucu önceden tahmin edilemeyen ve örgüt açısından genellikle olumsuz sonuçlar doğurma olasılığı yüksek olan değişimleri belirtmektedir. Burada işgörenler ve dış çevre dahil olmak üzere organizasyondaki tüm yapılar değişime karşı hazırlıksızdır (Özkalp, Kirel, 1996: 440).

Şekil 1: Planlı değişim süreci



Kaynak: Türkyılmaz, 2009, s.50.

Çözme sürecinde en önemli etken, çalışanlara değişmenin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve yapılacak değişim sonucunda işlerin nasıl etkileneceğini anlatmaktır. Harekete geçme, Örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişimlere yönelik olarak, yeni değerlerin, tutumların ve davranışların geliştirildiği aşamayı içermektedir. Yeniden dondurma; yeni kazanılan davranışın, bireyin kişiliği veya süregelen duygusal ilişkileri ile kalıp davranış olarak bütünleşmesinden oluşan süreçtir. Donma, değişimde zorunlu bir süreçtir. Bu süreç gerçekleştirilmediğinde, eskiden kullanılan çalışma biçimleri yeniden ortaya çıkarak kullanılmaya başlanır ve yeni öğrenilenler unutulur.

1.2.2.Makro- Mikro Değişim

Makro değişim, organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesidir. Mikro

değişim ise organizasyonun içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konuyla ilgili değişim yapmayı ifade eder (Koçel, 1998: 558).

1.2.3.Proaktif-Reaktif Değişim

Proaktif değişim tahmin edilen çevre koşullarına göre organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim önceden tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir (Koçel, 1998: 559).

1.2.4.Geniş- Dar Kapsamlı Değişim

Bu değişim türü makro ve mikro değişimin farklı bir ifadesidir (Koçel, 1998: 559).

1.2.5.Aktif-Pasif Değişim

Pasif değişim organizasyonun dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir (Hussey, 1997: 18).

1.2.6.Sürekli ve Kısmen Gerçekleştirilen Değişim- Köklü Değişim

Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim, yöneticilerin çalışma hayatı boyunca yüz yüze geldikleri yüzlerce durumu kapsar. İş yapma metodlarını, iş süreçlerini, fabrika yerleşim planını, yeni ürünün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve insanların sanki eskinin devamı gibi gördükleri diğer durumları içerir. Bu tür değişimler tüm kurumun kendini çok farklı hissetmesini sağlayamaz.

Köklü değişim ise temelden gerçekleştirilen bir değişimdir. Bu tür değişimi açıklamak için kullanılan diğer sözcükler “stratejik”, “önsezili” ve “dönüşümsel”dir. Örgütü gözle görülür bir şekilde etkiler (Töremen, 2002: 187).

1.3.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Örgütsel değişimin amacı; genel olarak “değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, iş görenlerin yüksek doyum sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapı kurmak” şeklinde ifade edilebilir. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin; yönetim giderlerini azaltmak, sorumlulukları belirlemek ve artırmak, daha iyi koordinasyon olanakları sağlamak, üst düzey yönetiminin iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır.

Örgütsel açıdan değişimin geleceğe hazır durma gelme, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği ve olumlu iletişimi sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçları vardır (Özalp, Saka ve Haşit, 1992: 133).

Organizasyonları kuşatan iç ve dış çevre faktörlerinin yarattığı etkiler, kuruluş aşamasında yeterli olan organizasyon yapılarını belirli bir zaman süreci sonunda yetersiz hale dönüştürmektedir. Organizasyonu değişime teşvik eden etmenler içsel ve dışsal olarak iki temel grupta toplanabilir (Uslu, 2006: 17).

1.3.1.İçsel Nedenler

Büyüme, işletmelerde değişimi zorunlu kılan önemli bir faktördür. Büyüme örgütlerde hacim artışını, nitelik ve nicelik olarak gelişmeyi anlatır (Drucker, 1996: 25).

Örgütlerin ulusal ve uluslar arası rekabete ayak uydurabilmeleri için; ar-ge, kalite, iletişim, verimlilik, finans ve insan kaynakları yönetimleri önem taşımaktadır. Teknolojik olanaklardan rakiplerinden önce yararlanamayan şirketler büyük darboğazlarla karşılaşmaktadırlar. Günümüzde pazarlar, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları o kadar hızlı değişmekte ve firma üzerinde o kadar değişik baskılar söz konusu olmaktadır ki bürokratik tekdüzeliğin ömrü dolmaktadır. Tamamen yeni örgüt biçimleri aranmaktadır (Sucu, 2000: 29).

Örgüte Bağlı Eksiklikler: Bu süreçte bölümler arasındaki kurulu dengenin bozularak yeniden oluşması, yetki ve sorumluluk dağılımının bu dengelere göre yeniden oluşturulması söz konusudur. Zaman içinde amaçlanan yapının, bölümler arası ilişkilerin, denetim biçimlerinin ve denetim alanlarının, iletişim türünün karar oluşturma etkinliğinin, çalışanların doyum düzeyinin değişmesi örgütün iç çevresinde olan değişiklik nedenleri olarak belirtilebilir (Ülgen, 1989: 175-176) .

Örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşması örgütsel değişimi gerektirmektedir (Ülgen, 1989: 175-176):

1. Karar oluşturma ve uygulamada yetersizlik
2. Çok sık ve öneli hataların yapılması
3. Karar oluşturma yetkisinin, konusunda yeterli olmayan ilgili kişilere devredilmiş olması
4. Örgüt içi iletişimin yetersiz olması
5. İşletmenin çeşitli işlevlerinde darboğazların oluşması
6. Karar oluşturma sürecinin aşırı ölçüde merkezileştirilmesi sonucu esnekliğin yitirilmiş olması
7. Yönetici devrinin yüksek olması, devamsızlık ve hastalık nedenleriyle işe gelinmemesi, tam kapasiteyle çalışılmaması, aşırı iş yükü dağılımı, sinir gerilimi ve genel hoşnutsuzluk halinin örgüte egemen olması
8. Uzun dönemli planlama yapılmasında yetersiz kalınması, araştırma yapılmaması, yeni düşünceler üretilmemesi

9. Örgütsel yapıyı oluşturan bölümler arası çatışmaların varlığı ve kişilik çatışmaları

10. Yönetimsel pozisyonda yer alan yöneticiler ile danışmanlar arası çatışmaların varlığı

11. Denetim alanlarının aşırı genişliği

12. Emirlere uyulmaması, gereklerin yerine getirilmemesi, denetimde yetersiz kalınması, sonuçlara ilişkin yeterli bilgi elde edilememesi

13. Komitelerin ve kurulların çalışmalarından verim alınmaması

14. Amaçların açık ve belirgin olmayışı

Büyüme: Büyüme, işletmelerde değişimi zorunlu kılan önemli bir faktördür. Büyüme örgütlerde hacim artışını, nitelik ve nicelik olarak gelişmeyi anlatır (Drucker, 1996: 25).

Satış miktarı ve tutarı, üretim miktarı, çalışanların sayısı, harcanan enerji miktarı, öz kaynaklar, kullanılan makine miktarı, pazar payı gibi değişik faktörlerde meydana gelen niceliksel artışlar, büyüme olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin; hacim artışının yanında, nitelik olarak gelişme sağlayarak büyümesi önemli bir koşuldur. Bu ise maddi ve beşeri unsurlarının niteliğinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Örgütün yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların yetenek ve kapasitesi işletmelerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir (Dinçer, 1992: 75).

Büyüme; başarılı yönetime, çalışanların iyi seçimine, uzmanlaşma ve iş bölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve gelişme programlarına bağlıdır. Büyüme, aniden meydana gelen bir hareket değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların bir sonucudur. Diğer yandan günümüz işletmeleri için büyüme, işletme sahip ve yöneticilerin hırs, güç kazanma, başkalarına yön verme gibi güdülerin de ötesinde bir zorunluluk haline gelmiştir. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde işletmelerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını korumak için gereklidir. Yoksa gün

geçtikçe farkında olmadan küçülecektir. Bu yüzden büyüme, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli bir koşuldur (Tosun, 1981: 12).

Gerileme: İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 268)

Tepe Yöneticilerinin Değişmesi: Tepe yöneticilerinin değişmesi örgütte iki farklı şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan birincisi tepe yöneticisinin herhangi bir nedenle işten ayrılması ve yerine başka birinin gelmesi şeklindedir. İkincisi; tepe yöneticisinin bakış açısının değişmesidir (Türkyılmaz, 2009: 52).

Tepe yöneticisinin değişmesi sonucu yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, iş görenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilecektir. Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur. Bu geçişte benzer değişiklikleri gündeme getirmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995: 269).

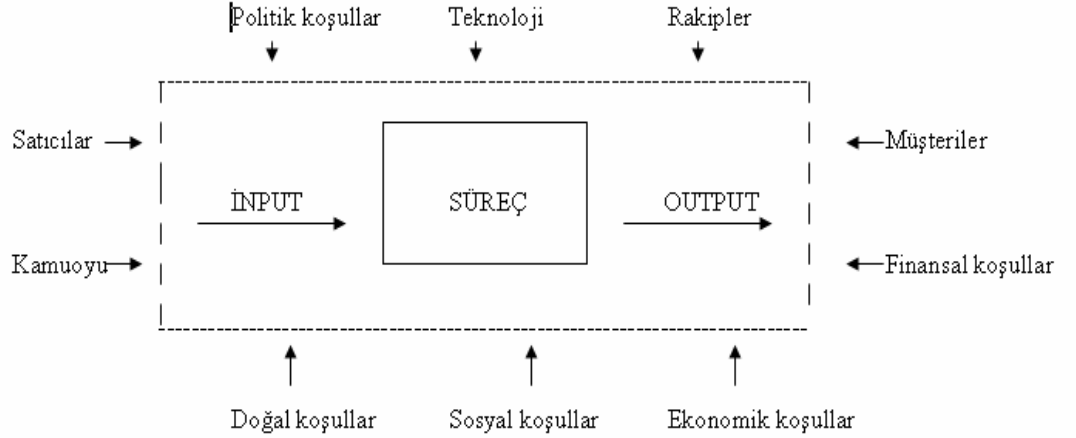
Şirket Evlilikleri: Şirket evliliği iki ve ya daha fazla şirketin kendi ekonomik ve hukuksal kimliklerini kaybederek yeni bir kimlikle ortaya çıkmaları olarak tanımlanır. Bu şekilde karar vermiş bir örgütün sistemini, faaliyetlerini düzenlemesi ve gerekli değişimleri yapması gerekir (Uslu, 2006: 16).

1.3.2.Dışsal Nedenler

Bir sistem olarak ele alındığında, her işletme dış çevreden aldığı çeşitli inputları (girdi) belli teknoloji düzeyindeki üretim süreci içinde değiştirir ve elde ettiği outputu (çıkıtı) yine dış çevresine verir. Input- süreç-output şeklindeki bu akış

ne kadar sürekli ve düzenliyse ve ne kadar büyükse işletme o kadar başarılı olacaktır (Koçel, 1998: 559) .

Şekil 2: İşletme Çevre İlişkisi



Kaynak: Koçel, 1998, s.481

Ekonomik, Yasal, Sosyal Baskılar: İşletmeyi en çok etkileyen olgulardan birisi de ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişimdir. Üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim, sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar işletmelerdeki örgütsel değişim sürecinde önemli etkiler yapar (Çelebioğlu, 1990: 77).

Küreselleşme en yakın tanımıyla ekonomik sınırların yavaş yavaş kalkması uluslararası değişimin ve ilişkilerin artmasıdır. Küreselleşme, dünya ekonomisindeki sermayenin uluslararası hareket artışını, ortaklıkların önemini, değişen sahiplik yapılarının ve stratejik işbirliklerinin artan önemini belirten dünya ekonomisindeki bazı değişiklikleri ifade etmektedir (Aksu, 2000: 270).

1980'li yıllardan bu yana yaşanan hızlı değişim ve küreselleşme tüm ülkeleri ve işletmeleri derinden etkilemiştir. Günümüzde korunabilir statükolar kalmamıştır.

İşletmeler bir taraftan ekonomik ve politik koşullara, uluslar arası rekabetle, bir taraftan da giderek karmaşıklaşan piyasa şartlarıyla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. İşletmelerin aldıkları her kararın öneminin geçmişe oranla çok daha kritik bir hal aldığı görülmektedir. İşletmeler kendilerini yeni koşullara ne kadar iyi adapte ederlerse o oranda rekabet gücüne ve ayakta kalabilme şansına sahip olabileceklerdir (Türkmen, 1997: 25).

Artan rekabet koşulları nedeniyle işletmeler ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma ihtiyacı duymaktadırlar (Birkan, 1998: 26).

Sürekli değişim ve giderek belirsizleşen koşullar altında pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler büyük tehdit ve tehlike altındadırlar (Elibol, 2005: 156 www.sosyal.bil.selcuk.edu.tr/sos-mak/articles/2005/13 (05.05.2010)).

İşletmeyi etkileyen sosyal faktörler olarak onun çevresinde yer alan kişilerin yaşam şekilleri, düşünceleri, tutumları, değerleri ve inançları etkileyen kültürel, ekolojik, demografik ve etnik koşullar tanımlanmaktadır (John, Richard ve Robinson, 1994: 65).

Toplumsal bir sistemin yapısı ile o sistemi oluşturan organizasyonların yapısı arasında yoğun bir etkileşim vardır. Bu etkileşim toplumdaki çeşitli değişme eğilimi çabaları ya da değişmeye karşı geliştirilen dirençler sonucu ortaya çıkmaktadır (Kongar, 1981: 275).

Siyasal çevre, yasal ve politik çevre unsurlarından oluşur. Ticaret hukuku, anti-tröst yasaları, vergi düzenlemeleri, asgari ücret, kaynak kullanım ve fiyatlandırma kısıtları, çevre korumaya yönelik yasalar veya kamu düzenini korumaya yönelik kararlar, siyasal istikrar işletmelerin faaliyetlerini etkileyici özelliklere sahiptir (Sucu, 2000: 26).

Yasalar koşullarda zorlayıcı olması nedeniyle, işletmelerin örgüt yapısını büyük oranda etkiler. İşletmeler, bu yasalar ve tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de değişim kendini gösterir ve iktisadi ve toplumsal değişim hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur (Çelebioğlu, 1990: 20).

Toplumun demografik ve ekolojik koşulları da organizasyonun yapısını etkilemektedir. Nüfus miktarı ve yoğunluğu, yaş ve cinsiyet dağılımı gibi unsurların yanında insan-doğa ilişkisinin belirlendiği, fiziksel çevre de toplumdan topluma değiştiği ölçüde farklı organizasyon yapılarına neden olmaktadır (Ülgen, 1989: 170).

Doğa şartlarında meydana gelebilecek değişimlerde örgütü değişime zorlayan doğal dışsal nedenler arasında yer alır (Türkyılmaz, 2009: 53).

Son yıllarda ortaya çıkan ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel alandaki değişim ve dönüşüm çeşitli kavram, yöntem ve tekniklerle ifade edilmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak bilim, sanat, teknoloji, iletişim, tıp, ulaşım vb. alanlarda da eskiye kıyaslanmayacak ölçüde ciddi ve köklü gelişmeler yaşanmaktadır (Akçakaya, Yücel, 2007: 21).

Teknoloji: Azalan kaynaklar ve kirlenen çevre, iklimsel farklılaşma, işletmelerin faaliyetlerini farklılaştırmaktadır. Bilimsel araştırmalar ve bilgi üretimi, üretilen bilginin teknolojiye dönüştürülmesi, farklı bir anlatımla uygulamaya aktarılmaya hazır hale getirilmesi, uygulamaya aktarma derecesi, işletmelerin kullanacakları teknolojiyi etkileyecektir. Teknolojik gelişmeler ve alanlar, işletmelerin faaliyet alanları, kuruluşu ve işleyişi sürecinde özellikle öneme sahiptir (Sucu, 2000: 27).

Teknolojik gelişmeler tüm dünyada hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Bu gelişmeler hem bireyi, hem örgütü hem de ulusları yeniden yapılandırmaktadır.

Örgütler bu değişimleri iyi analiz etmeli, yönlendirmeli ve yönetebilmelidir (Uslu, 2006: 14).

Teknoloji örgütlerde her şeyi etkilemektedir. Hangi işlerin yapılacağı, bu işleri yapacak personelin niteliği, üretim hacmi ve kalitesi ve iletişim teknolojiden etkilenir (Türkyılmaz, 2009: 56).

Kuvan'a göre örgütsel değişimin tüm iç ve dış çevre koşullarına karşın, örgütün verimliliğini ve etkinliğini arttırmak, iş görenlerin tatmin düzeyini arttırmak ve örgütün gelişmesine olanak verecek bir yapı kurmak gibi amaçları vardır (Uslu, 2006: 6-7) (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 261).

Değişimin amaçları dört başlık altında incelenebilir Bkz. (Akdemir, 1996: 123). (Başaran, 1989: 160). (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 161):

Etkinliği Arttırmak: Etkinliği arttırmak değişimin en önemli amaçlarından biridir. Başka deyişle, yapılan işi daha etkin kılmak için, işin gerekleri ile işi yapanın özelliklerinin bütünleştirilmesidir. İş yapan kişi ile işin özellikleri arasında bir çatışma varsa değişim kaçınılmaz hale gelmektedir.

Verimliliği Arttırmak: Değişimin diğer bir amacı da verimliliği arttırmaktır. Örgütün iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgilidir. İşletme içinde yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklinde olabilir. Verimliliğin yükseltilmesinde en önemli etken örgütün girdi olarak aldığı tüm gücün, fire vermeden, kayba uğramadan kendi gücüne dönüştürülmesidir. Oysa girdinin işlenme şekli ve kullanılan bir takım teknikler, örgüt elemanlarının etkili çalışmaları sağlanarak verimlilik artırılabilir. Bütün bunların gerçekleşmesi için de, örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik değişim kararları alınarak, bunların uygulanması gerekmektedir.

Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak: İnsanlar tek düze çalışmaktan zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılırlar. Her şey yolunda gitse bile, bu

gidiş insanları sıkabilir, değişiklik ihtiyacı duyabilirler. Değişimin amaçlarından birisi de motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmaktır.

Diğer Amaçlar: Tüm bu amaçların dışında değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyelerinin arasından karşılıklı güven yaratma, sorunları tartışma ve çözüm getirme, pozisyona dayalı otorite değil ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

1.4. DEĞİŞİME DİRENÇ KAVRAMI

İnsan, yapısı gereği konfor alanına giren her fikir, obje veya canlıya ilk olarak “İlgiyle karışık bir tehdit” olarak bakar. Libidomuzun üç bileşeni bu noktada devreye girer ve özellikle varlığımızı tehdit edebilecek, potansiyel gelişmeleri dikkatle takip ederiz. İlk başta tehdit olarak algılanan “Radar alanımıza giren yabancı obje”, zamanla tanıdıkça, tipik ve beklenmeyen özellikleri izlendikçe, faydaları ve zararları görüldükçe fikri boyutta betimlenir, şekillenir ve kategorize edilir; gereksiz, önemli, tehlikeli, önemsiz v.b. subjektif kategorilere ayrılır. Bu işlemten sonra; duruş, yaklaşım, kabullenmek ya da reddetmek, kendinden uzak tutmaya çalışmak veya yakınlaşmaya çalışmak şeklinde tepkiler ortaya çıkar. Bu süre kişiden kişiye değişkenlik göstereceği gibi, varılan sonuç, yeniliği algılama, riski değerlendirme konularında da her insan farklı tepkiler verir (Erdamar, 2011: www.cerdamar@yoda.gen.tr. 24.08.2011).

İşletmeler iç ve dış baskılar nedeniyle iş yapma yöntemlerini, kullandıkları teknolojiyi, organizasyon yapılarını, müşteriye bakış açılarını, ürettikleri mal ve hizmetlerini, yönetim tarzlarını, işletme vizyon ve kültürünü değiştirmek isteyebilir veya değiştirmek zorunda kalabilir. Bu değişime başlayabilmek için öncelikle çalışanların yeteneklerinin ve düşünce kalıplarının değiştirilmesi gerekir. Ancak bir çok çalışan içinde bulunduğu durumdan şikayetçi olmasına rağmen değişimden korkar. Çünkü yaşamlarını sürdürmenin işletmenin devamlılığı ve mevcut yapının korunmasına bağlı olduğunu düşünürler. Bu yüzden işletmedeki mevcut düzeni

değiştirmeye yönelik her türlü girişime kuşku ile bakarlar, bu kuşkunun seviyesine göre değişik direnç türleri gösterirler (Bursalioglu, 1987: 227-228).

Yeni bir düzen kurmak girişimi zor, tehlikeli ve başarısı kuşkulu bir eylemdir. Örgütteki tüm sürtüşme, çatışma, bölünme ve ayrılmalar değişme ekseninde toplanabilir. Değişikliğin politikası, uygulayıcıların anlayabileceği ve kabul edebileceği nitelikte olmazsa, değişiklik dirençle karşılaşacaktır. Değişim yönetimi, diğer tüm yönetim modellerinde olduğu gibi belli bir disiplin, kararlılık eğitimi, liderlik ve yetenek gerektirmektedir. Tüm yönetim modellerinde olduğu gibi uygulamada bir takım güçlüklerle karşılaşma ihtimali her zaman bulunmaktadır (Çalışkan, 2002: 188).

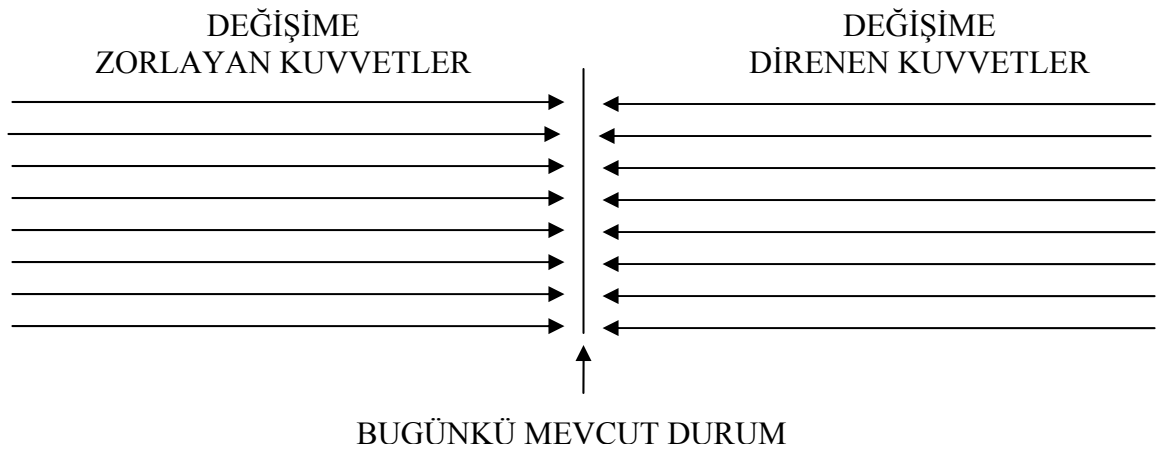
Örgüt boyutunda gelişme ve değişime karşı direncin, örgütün var oluşunu ne ölçüde tehdit ettiğiyle ilgili fikir veren kuramlar vardır. 1970’te Hannan –Freeman tarafından ortaya atılan ve 1979’da Aldrich tarafından incelenen popülasyon ekolojisi; herhangi bir canlı grubu ile bu grubun çevresi arasındaki ilişkiyi inceleyen; ekolojiden esinlenmiştir. Popülasyon Ekolojisi Kuramı, organizasyon topluluklarının çevreleri ile ilişkilerini incelemektedir. Bu noktada "Adaptasyon" kavramı ve "Katılık-Eylemsizlik" kavramları gündeme gelmektedir. Çevredeki zorunlu değişikliklere cevap verememek, bunun için olması gereken esnek ve hareketli yapıya sahip olamamak çoğu zaman organizasyon yaşamının sonu olabilir. Çevreye karşı gösterilen direnç arttıkça, değişen koşullara karşı zorlanma artar. Doğal seleksiyon kuramı'na göre çevresel değişime adapte olan ve uyum sağlayan örgütler arttıkça, diğerleri azalacaktır (Çevresel Ayıklanma). İç ve dış çevre faktörleri, organizasyon üzerinde bir eylemsizlik baskısı oluşturur. Bu baskı ne kadar şiddetli olursa, organizasyonların değişimler karşısındaki uyum esnekliğe de o ölçüde azalacaktır. Ekoloji yaklaşımının bir diğer kavramı da Beton ve Dess tarafından incelenen "Eş Biçimlilik" (İzomorf). Çevre, değişimleri gerçekleştiren ve uyum sağlamayı başaran uygun sayı ve özellikteki organizasyonu seçer, diğerlerini ayıklar (Aktaran Erdamar, 2011: www.cerdamar@yoda.gen.tr 24.08.2011.).

Değişme, alışıldan vazgeçmeyi öngörür. Bu nedenle çalışanlar değişimin şimdiki durumu daha kötüleştirceği inancını taşırlar. Özellikle gizli direnç söz konusu olduğunda ve bu direnç değişim uzmanları tarafından algılanmadığında, değişim çalışmaları aksayabilir. Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise organizasyona bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilir (Tevruz, 1996: 117).

Değişmelere olan direnç, işgörenin belirli ihtiyaçlarını tatmine yönelik bir davranış olarak görüldüğü ölçüde daha iyi anlaşılabilir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995: 213).

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılan K. Lewin'in geliştirdiği "Kuvvet – Alan Analizi"ne göre sosyal sistemler daima bir denge arayışı içindedir ve belli bir denge noktasında bu denge durumunu korumak ister. Değişim bu denge durumunu bozan bir olaydır. Değişim bir yandan "sistemi değişime zorlayan kuvvetler" in diğer yandan da "değişime karşı koyan – direnen kuvvetler" in etkileşimi sonucu ortaya çıkar (Özkara, 1999:24)

Şekil 3: Değişime etki eden kuvvetler



Kaynak: Van de Van ve Poole, 1995: s:517 (Aktaran Özkara).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi değişimi gerçekleştirmek için öncelikle değişimin konusu ve değiştirilecek değişkenleri belirledikten sonra değişime direnen kuvvetleri zayıflatmak, değişime zorlayan kuvvetleri de arttıracak önlemlerin (ikna, iletişim, davranış, özendirme, zorlama, vs.) alınması gerekir.

1.4.1.Direncin Nedenleri

Kurumsal değişim ve yeniden yapılanma sürecinin çalışanda yarattığı zorlanmanın yüksek olmasının sebebi, sektörü ve kurumları değişime zorlayan koşulların çalışan rollerinde köklü farklılaşmalara yol açmasıdır. Ayakta kalma savaşı veren işyerleri, üretkenliklerini ve karlılıklarını belli bir düzeyde tutmak, mevcut olanaklardan yararlanmak ve insan kaynaklarını koruyabilmek için çalışanların desteğini almak ihtiyacındadır. Çalışanlara düşen, enerjilerini sistem içinde tutmak ve çözüm aramaktır. Bunun da ön koşulu, değişimin gelişimini izlemek, nedenlerini anlamak ve olası sonuçlarını öngörebilmek ve bilgi toplamaktır.

Özellikle beklenmedik bir zamanda ortaya çıkan ve hızla gerçekleşen değişimlerin ilk evresi, genelde ‘inkar’ ve ‘her şeyin eskisi gibi olacağı’ beklentilerinin egemen olduğu dönemdir. Bir sonraki döneme geçebilmek için, hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını kabullenmek gerekir.

Bu dönemi izleyen sürede “değişime uymak” için neler yapılması gerektiği konusunda kararlar alınır. Değişime akılcı ve sağlıklı bir biçimde uyulup uyulmayacağı bu evrede belli olur.

Üçüncü evre, kararın sistematik bir şekilde uygulamaya konulduğu dönemdir. Kişinin ya da kurumun içinde bulunduğu durumu belirlemesi, güçlü ve zayıf yönlerini iyi analiz etmesi, kaynak ve kısıtlarını saptaması gerekir. Bu süreçte çalışanların bazı temel tutumlar çerçevesinde yönetimle iş birliği yapması hem kendilerinin hem de kurumun geleceğini belirleyecektir (Baltaş, 2002: 6).

Dirence yol açan tipik nedenler ve ayrıntıları aşağıda ele alınmaktadır:

1.4.1.1.Kişisel Nedenler

Örgüt üyeleri, değişim söz konusu olmadığı zamanlarda üretken, zeki, yaratıcı, deneyimli, işini seven, yenilikçi kişiliğe sahipken, değişim söz konusu olduğunda aniden işini sevmeyen, pasif, kayıtsız, ilgisiz, yeniliğe kapalı, hata yapan çalışanlar haline gelebilmektedirler. Burada çalışanlar, eksik bilgilerden veya bilgilendirmeden kaynaklanan, yanlış algılamaların sonucu değişime direnç göstermektedir (Hotamışlı, 1996:111).

Örgüt üyeleri devamlı yaptıkları işleriyle özdeşleştiklerini sandıkları için eski işlerini bırakıp yeni işleri yapmada zorluk çekeceklerdir. İşinde uzman olan bir çalışanın işinin bir anda değiştirilmesi ve acemilik çekeceği korkusu değişime direnç göstermeye itecektir (Başaran, 1982:300).

1.4.1.2.Ekonomik Nedenler

Ekonomik nedenlerin başlıcaları arasında: "yenileşmenin getirdiği işsizlik korkusu, çalışma saatinin çoğalması, ücret karşılığı yapılan fazla çalışmanın kaldırılması, ücretin azaltılması, iş hızının artması tehlikesi" bulunmaktadır. Kişisel nedenlere dayalı direnmenin temelinde kişinin kendine karşı güveninin sarsılması, başarısızlık korkusu gibi değişkenlerin bulunduğu belirtilmektedir (Öztürk, 2007: 15).

Çalışanların değişimle ilgili olarak en büyük korkuları teknolojik otomasyondur. Çalışanlar otomasyona, işlerini kaybedecekleri korkusuyla direnç gösterirler (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995: 215).

Çünkü çalışanlar eski öğrenmiş olduğu bilgi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybederken, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorunda kalırlar. Çalışanlar uzun vadede bu değişimin ekonomi için daha faydalı olacağı ve yeni iş imkanları yaratacağına inanmakta güçlük çekerler. Bir işi

öğrenmek için yıllarını vermiş olan kişinin yapacağını makine gerçekleştirirse, çalışanın verdiği bütün emekler yok olur. Onun için önemli olan kendisinin ve ailesinin bugünkü refahıdır. Hem statünün, hem ustalığının ve ekonomik gücünün kaybolması hem de yeniden bilinmeyen bir şeyi öğrenme zahmeti bireyi değişimlere karşı direnmeye götürebilmektedir. Değişmelerden dolayı, çıkarların ortadan kalması da direnmeyi ortaya çıkarır. Çıkarları ortadan kalkan ve zedelenen kişilerin sayısı ve gücü ne kadar fazla ise direnme de o kadar güçlü olur (İbicioğlu, 2000: 14).

1.4.1.3.Sosyolojik Nedenler

Değişme girişimleri, yalnızca çalışanı etkilemez, aynı zamanda çalışanların meydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar içinde buldukları grubun varlığını kaybetmesinden korktuklarından değişime karşı çıkarlar. Değişim özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanın eski iş grubundan ayrılması hatta eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya işten atılmaları grup havasını bozacağından değişimlere karşı tepkiler kaçınılmaz olur.

Organizasyonlarda var olan gruplar yöneticileriyle birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Değişimle birlikte yöneticilerin değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olur. Bir yöneticinin işten ayrılması ve yerine yine aynı özellikte birisinin gelmesi örgütün etkinliğini ve çalışmasını etkilemez. Ne var ki karizmaya sahip birisinin örgütten ayrılması durumunda çalışanlar bundan çok etkilenirler. Çünkü ona olan bağlılık, bürokratik olmaktan çok bireysel olmaktadır. Bundan dolayı da direnç gösterebilirler (Özkan, 2002: 9).

1.4.1.4.Belirsizlik

Değişim beraberinde bir belirsizlik getirir. Gelecekte şartların ne olacağı ne birey ne de örgüt açısından net değildir. Değişim sonucunda ortaya çıkacak kazanç

ve kayıplar belirsizdir. Bu örgüt üyelerinin değişim hakkında yeterince bilgi sahibi olmamalarından ileri gelir. Durumda gelişme sağlansa bile değişim sonucunda ortaya çıkan yol ve yöntemler başlangıçta örgüt üyelerince şüpheyle karşılanır.

Örgüt içinde veya örgüt dışında değişim uzmanları tarafından hazırlanan değişim programı örgüt yöneticilerine sunulacağı için onların anlayacağı bir teknik dille hazırlanır. Bu da çalışanlar için bir belirsizlik getirecektir. Çalışanlar değişime bir de güvensizlikle bakıyorlarsa değişim tepkiyle karşılanacaktır (Hotamışlı, 1996: 26).

1.4.1.5.Organizasyonel Nedenler

Her organizasyonun içinde durağanlığını sağlayan sistemler vardır. Bu sistemler organizasyonun iç yapısını oluştururlar. Yani organizasyon bu yapıyı devamlı kılan değişim nedeniyle bazı bölümler veya servisler ortadan kalkar veya işlevlerini yitirirler. İşte bu durum, işletmelerde eski ilişkileri bitirip yeni ilişkilerin ortaya çıkmasına neden olur. Böylece mevkisini, yetkilerini, bir takım sosyal olanakların kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı gelirler.

Her organizasyon birbirine bağlı alt sistemlerden oluşmaktadır. Sistemlerden biri diğerini etkilemeden değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir. Değişim bir grup üyelerinin gereksinmelerini karşıladığı ölçüde üyeleri açısından çekici olacaktır. Bu çekicilik üyelerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye daha yatkın olmaya yol açar (Ülgen, 1997: 195).

Organizasyonlarda değişimi isteyenler/mevcut statükoyu korumak isteyenler, gruplar, lobiler, klikler, rakipler vb. mücadele ortamı vardır. Bir grup kendi etki alanında başka bir grubun yer almaya başladığını hissettiği anda, çatışma, dolayısıyla değişime direnç başlayabilir (İbicioğlu, 2001: 99).

Örgütsel direnç nedenleri olarak, güç ve etki alanının tehdit edilmesi, kaynakların kısıtlı oluşu, örgüt içi anlaşmalar gösterilmektedir (Hellriegel ve Slocum, 1986: 764-767)

Güç ve etki alanına yönelik tehdit: Örgütler değişime kararlılık istekleri nedeniyle direnirler. Yöneticinin değişim gerekleri ile kararlılık arasında denge sağlamak şeklindeki görevi anlaşılır bir durumdur. Fakat bürokratik örgütlerde, iş dar, yetki ve sorumluluk hattı açık bir şekilde tanımlanmıştır, bilgi ve istekler yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir şekilde akmaktadır. Bu, ödüller ve cezalar aracılığıyla disiplin üzerinde baskı oluşturmaktadır. Yeni fikirler ve kaynakların kullanım şekilleri, gücün ve statünün içsel dağıtımına yönelik saldırı olarak algılanmaktadır.

Kaynakların sınırlı oluşu: Her ne kadar bazı örgütler kararlılığı vurgulasalar bazıları gerekli kaynakları bulduklarında değişimi uygulamaktadırlar. Örgütün yeterli varlığa sahip olmaması, yeterli varlığa sahip olan örgütlerin varlıklarının likit olmaması değişimin gerçekleştirilmesini engeller.

Örgüt içi anlaşmalar: Örgüt içi anlaşmalar geleceğe yönelik yapılması gerekenler üzerinde yükümlülükler oluşturur. İç ve ilgili çevre unsurları ile yapılan anlaşmalar, uyulması gerektiği ölçüde sınırlayıcı etkenlerdir.

Değişime karşı direniş her zaman olumsuz olarak nitelendirilmemelidir, farklı bir deyişle değişime karşı direniş tamamıyla olumsuz değildir ve bazı yararları bulunmaktadır. Öncelikle yönetimi, değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir ve uygunluğundan emin olmalarını sağlar. Değişime direnme belirli nedenlere dayanıyorsa, yönetim değişim önerilerini dikkatli bir şekilde gözden geçirebilir, bu da yönetimi kararları daha özenli ve dikkatli almaya yöneltir. Değişime karşı direniş, aynı zamanda, zorluklara neden olabilecek sorunlu alanların belirlenmesine yardımcı olur ve yönetimin ciddi sorunlar gelişmeden önce düzeltici eylemlerde bulunmasını sağlar. Yönetimi, daha etkin bir iletişim sistemi geliştirmeye zorlar, bu uzun dönemde değişimin daha fazla benimsenmesine yol açabilir. Değişime karşı direniş, tarafların belirli konulara hangi ölçüde duyarlı oldukları ve duyarlılıklarının yoğunlukları hakkında bilgi verir. Bu verilerden-bilgilerden hareketle, yöneticilerin taraflara nasıl yaklaşabilecekleri konusunda hazırlıklı olmaları; uygulayacakları yöntemleri saptamaları ve uygulamaları

sürecinde işbirliği ve destek elde etmeleri beklenir. Değişime direnenler sınıflandırılabilir ve olası davranış biçimleri saptanacak olursa değişime karşı direnişin üstesinden gelmek daha kolay olacaktır (Sucu, 2000: 113-114 yaşarsucu net. 12.04.2010)

1.4.2.Değişime Direnç Halleri

Çoğu kişiler açık ve gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Çünkü; değişme alışıldan vazgeçmeyi öngörür. Bu neden ile çalışanlar değişimin şimdiki durumu daha kötüleştireceği inancını taşırlar. Özellikle gizli direnç söz konusu olduğunda ve bu direnç değişim uzmanları tarafından algılanmadığında, değişim çalışmaları aksayabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 217).

Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise; organizasyona bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilir (Tevruz,1996:117).

Çalışanın değişim üzerine çok kafa yormasından ya da mevcut durumun kendisi için çok uygun olmasından dolayı, ona yönelik herhangi bir değişiklik girişimi tehdit olarak algılanabilir (Doğan, 2004: 131).

Bu da değişime karşı direnç yaratabilir. Buradan da anlaşılacağı gibi, direnme; bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir (Özgen, Ölçer,1997: 127).

Direnme konusunu derinlemesine araştıran psikologlar, organizasyonel değişime karşı gösterilen direnmenin karşılıklı kabul edilebilir amaçların geliştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Onlara göre değişime direnme aydınlatılması gereken noktalara dikkat çekebilir. Hatta önerilen değişiklik çoğunluğun zararına ise bunun

anlaşılması ve durdurulması türünden bir işlevi de yerine getirebilir (Köse, 1997: 127).

Değişmelere olan direnç, işgörenin belirli ihtiyaçlarını tatmine yönelik bir davranış olarak görüldüğü ölçüde daha iyi anlaşılabilir (Özkalp, Sabuncuoğlu, 1995: 213).

Değişime karşı gösterilen direnç şekilleri aşağıda açıklanmaktadır (Çalışkan, 2002: 172-173):

Aktif Direnç

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre, ihtiyaçlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı şeklinde sıralanmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli örnek alınarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda direnişlerle karşı karşıya kalınabilir. Bu anlamda, aktif direniş; kasti sabotaj, planları bozma, bilinçli olarak hata yapma, işten kaçma veya uzaklaşma şeklinde olabilir.

Pasif Direnç

Üst yönetimin başarılı ve etkin çalışması ile aktif direnç pasif dirence dönüştürülebilir. Bu durumda, çalışanlar daha az iş yapma, öğrenme eğiliminde olmama gibi davranışlar sergilerler.

Kayıtsız Kalma

Bir sonraki aşamada ise pasif direnç kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Yani çalışanlar değişime karşı olduklarını ilan etmeseler de değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar.

Kabul Hali

Son aşama değişim zorunluluğunun çalışanlar tarafından kabul görmesidir. Değişimin yararları çalışanlara iyi anlatılırsa kişiler heyecanla işe sarılır ve işbirliğine girer.

Şekil 4: Değişim Direnç Ölçeği



Kaynak: Koçel, 1998, s.488.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi çalışanların değişime karşı direnç göstermeleri çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Bunu tam olarak gösterebilmek için bir çeşit değişime direnç ölçeğinden yararlanılabilir. Bu ölçek üzerinde değişime istekli olma ve değişimi tam olarak kabul etmek bir uç; değişimi reddederek organizasyondan ayrılma diğer bir uç olarak belirtilmiştir. Bu iki uç arasında kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir. Her alan kendi içinde değişik tutum ve davranışları içermektedir. Değişimi gerçekleştirmek için öncelikle değişimin konusu ve değiştirilecek değişkenleri belirledikten sonra değişime direnen kuvvetleri zayıflatmak, değişime zorlayan kuvvetleri de arttıracak önlemlerin (ikna, iletişim, davranış, özendirme, zorlama, vs.) alınması gerekir.

1.4.3.Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

İşletme yönetimlerinin uğraş alanlarına bakıldığında genel olarak strateji geliştirme, planlama ve bütçeleme, performans ölçümü, kaynak temini, altyapı oluşturma ve ortaklarla ilişkiler gibi konuların ön plana çıktığını görmekteyiz. Halbuki süreçlerin iyileştirilmesi ve değiştirilmesi çabalarında en önemli faktörlerden biri olan insan faktörüne gereken önem verilmemektedir.

Gerçekte çalışana gereken önemin verilmesinin birçok faydası vardır. Her şeyden önce işinden ve işletmesinden memnun olan personel, bu memnuniyetini müşterilerde yansıtacaktır. Önem verilen personel ortaya çıkabilecek sorunlarda yönetimle işbirliğinde bulunacaktır. Üçüncü fayda ise personelin performansının artırılmasıyla ilgilidir. İşletmedeki süreç çalışmalarını destekleyen personelin performansı da yapılan çalışmalarla doğru orantılı artacaktır (Sarrazin, 1997: 16).

Çalışana önem verilmesinin yanında işletmede uygun bir örgütsel iklimin yaratılması gerekir. Örgütsel iklimin çalışanlar üzerinde motive edici ve verimliliği artırıcı bir yönü vardır. Bu nedenle örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birleştiren, işletmenin sosyoteknik yönüne en uygun örgütsel yapının olduğu, katılımcı bir yönetim ortamının sağlandığı, her kademedeki çalışanlar arasında güven ve işbirliğine dayanan bir ilişkinin olduğu bir düzen yaratılmalıdır (Mullins, 1992: 315).

Değişime karşı direnişin üstesinden gelmek ve değişimin desteklenmesini sağlamak için aşağıdaki altı ilkenin bulunduğu belirtilmektedir (Maurer, 1997: 9-10):

1. Güçlü iş ilişkilerinin oluşturulması: İş yerindeki ilişkilerin niteliği yükseldikçe, değişime direniş azalır. Birimler arası haberleşme, karşılıklı birbirini anlama, güvenme ve destek bulma artar,
2. Açık bir hedefe odaklanmak,

3. Değişime direnişi kavratmak, değişime direnenlerin arasına katılmak,
4. Açık bir kafayla dinlemek,
5. Sakin kalıp, angaje olmak, ilgililerle karşı karşıya gelmek, sorulara yanıt vermek
6. Direnişle bağlantı kurmaktır.

Değişime direnişin üstesinden gelmek için üzerinde en fazla durulan yöntem; değişime direnenleri değişim programına katma, onların katılımını sağlama olarak görülmektedir. Bilgi vermek onların görüşlerini almak, bu süreçte onları etkilemek onlarla işbirliği yapar duruma gelmek katılım yönteminin temel amacıdır (Maurer, 1997: 9-10).

Şekil 5: Aşamalı Değişmeye Yaklaşımlar

		DÜŞÜK	YÜKSEK
ACİLİYET	DÜŞÜK	YAYGIN KATILIM	İKNA EDİCİ
	YÜKSEK	TEMSİLCİLİ KATILIM	İKNA EDİCİ VEYA ZORLAYICI

Kaynak: D. E. Hussey. How to Manage Organizational Change. Kogan Page Limited. London,. 1995, s.17.)

Örgütsel değişmeye karşı direnci en aza indirmek için gösterilebilecek davranışlar arasında; çalışanları karara katmak, değişmeyi tanıtmak, yararı göstermek, gönüllü aramak, bilgili kılmak, ilişkileri düzeltmek, özendirici koymak, denemek, liderlik, sorun çözmek sayılmaktadır (Başaran ,1982:301-302).

Değişime karşı dirence karşı yöneticilerin izleyeceği stratejileri değişimin türüne göre belirleyen Hussey (1995) izlenecek yaklaşımı da değişimin taşıdığı aciliyet ile değişime direncin şiddetinin oluşturduğu matris içerisinde yer alan ilişkilere bağlı olarak saptamıştır. Aşamalı bir örgütsel değişme durumunda aciliyet ve direnç düzeylerine göre seçilebilecek yaklaşımlar yukarıdaki şekilde görülmektedir.

Çalışanların değişime dirençlerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için çeşitli yöntemlerin kullanıldığı söylenebilir. Sözü edilen yöntemler aşağıda açıklanmaktadır:

1.4.3.1.Değişimi Önceden Haber Vermek

Etkili değişimin doğası gereği, işgörenlere açıklama yapmak bir gerekliliktir. Baştan yapılan bu bilgilendirme ile işgörenlerde görülmesi olası, bilinmezlik kaygısı azaltılır ve hiyerarşik yapıya göre bilgilenen işgörenlerin, katılımcı fikirleriyle yönetimin kararlarına destek olmaları sağlanır.

Bazı değişimlerde gelişmeler çok açık olmadığı ve çeşitli belirsizlikler taşıdığı için, çalışanlar tarafından tam anlaşılmaz ve bu yüzden bir takım tereddütlere sebep olur. Bu tür değişimlerde küçük bir açıklama, çalışanlarla basit bir diyalog direniş sorununu çözecektir (Karaer, 1990: 139).

Ayrıca işgörenler, değişim uygulaması hakkında önceden bilgilendirilerek, olası bir dedikodu/söylenti ortamının önüne geçilmiş olur (Doğan, 2004:136).

1.4.3.2.İletişim

Organizasyonlarda yapılmak istenen değişim, genellikle uzun ve yorucu bir yolculuğu gerektirmektedir. Ancak tüm bunların başarılması için her düzeydeki

organizasyon üyesi ile değişim ekibinin arasında sağlıklı iletişim şarttır (Çalışkan, 2002: 177).

Özellikle örgüt içi iletişim kanalları değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için önemlidir. Çalışanların değişime ortak olmaları, bunun savunucuları haline gelebilmeleri ancak planlı bir iletişimle mümkündür.

İletişimi planlarken göz önüne alınacak noktalar şunlardır (Hussey, 1997: 40):

- İletişim kurulması gereken hedef grupları kimlerdir?
- Ne iletilmelidir?
- Tek yönlü çift yönlü iletişim planlaması ne şekilde olmalıdır?
- Ne tarz iletişim kullanılmalıdır? Tüm gruplarda aynı tarz mı kullanılmalıdır?
- İletilen mesaj değişimden etkilenenlerin endişe duyacağı konulara değinmekte midir?
- Hangi iletişim aracı kullanılmalıdır?

1.4.3.3.Katılım

Katılım, örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin bir rol oynamaları demektir. Çalışanların değişime katılmaları, direnci en az seviyeye indirmek için çok etkili bir yöntemdir.

Örgütteki değişim uzmanlarının veya yöneticilerinin çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının

bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çatışmaların giderilmesine de hizmet edecektir (Özkan, 2002: 9).

Katılım personelin çalışma isteğini arttıracak ve tatmin olmasını sağlayacak bir etkidir. Katılma, personelin kendine saygı duymasına da yardımcı olmaktadır (Tuğrak, 1990:137).

Katılım tatminsizlik sebeplerini azaltması, mükemmel bir bilgi alış-veriş sistemini kurması, sorumluluk dağılımını arttırması ve sermayeye katılmaya imkan vermesi sayesinde, personelin gerçek durumlarını maddi ve psikolojik olarak da değiştirmektedir.

Personelin katılımında genel olarak karşılaşılan sorunlar şunlardır:

- 1-Değişme için hissedilen ihtiyaç ve motivasyonun eksikliği
- 2-Oluşturulan ortamda personelin değişme için yeteri kadar güç ve otoriteye sahip olmaması
- 3-Kişisel performansa bağlı bir ödüllendirme düzeni
- 4-Personeli neyin motive ettiğinin bilinmemesi

Bu ve benzeri engellerin aşılması ve personelin başarılı bir şekilde motive edilmesi sürekli gelişmenin başarılmasında odak noktalarından biridir (Dinçer ve Yahya,1998: 67).

1.4.3.4.Kolaylaştırma ve Destek

Değişimin etkililiğini sağlamak, her düzeydeki yönetici ya da işgörenin isteğidir. Kolaylaştırma ve destek yöntemi, özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden kaynaklanan direnci gidermede daha etkin bir yöntemdir (Doğan, 2004: 136).

Eğer işgörenler yeni tekniklere, yeni uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa yönetimin bu kişilere ek bir eğitim, duygusal destek, hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin değişime ayak uydurmalarını ve direncin azaltılmasını sağlayabilir. Ancak bu yöntemin uzun bir zaman alması ve yoğun bir çaba gerektirmesi gibi dezavantajları da vardır.

1.4.3.5.Pazarlık

Değişimden etkilenecek kişilerle, gruplarla değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapma yöntemidir (Koçel, 1998: 489).

Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerinin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direkt kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları teklifin de yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir (Hotamışlı, 1996: 122).

1.4.3.6.Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme

Manipülasyon yani değişimleme, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi ya da gruplar manipüle edildiklerini anlarırsa, ileride daha büyük sorunlar çıkabilir (Koçel, 1998: 489).

Birlikte hareket etme ise herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi ya da gruplar, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilirler (Robbins, 1997: 22).

1.4.3.7.Baskı ve Zor Kullanma

Bu yöntem, örgütsel değişimdeki dirence karşı geliştirilen bütün yöntemler denendikten sonra bir netice alınamazsa en son tercih edilmelidir. Yöntem direnci ortadan kaldırılmaktan ziyade bunları önleyecek tehdit, şantaj, zor kullanmayı içermektedir. Burada çalışanlara değişimi kabul edip uygulamadıkları zaman işlerini kaybedecekleri veya bir daha maaşlarına zam yapılamayacağı gibi baskı ve zorlama yapılabilir. Fakat bu tür davranışlar çalışanlar tarafından kabul edilmeyen bir durumdur. O nedenle içten içe yöneticilere karşı, iş yerine karşı bir isteksizlik ve nefret meydana gelecektir. Dolayısıyla bu durum kısa vadede çözüm gibi görülse de, uzun vadede örgüt için son derece sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilir.

1.4.3.8.Paylaşılan Vizyon Ortamı Oluşturma

Vizyon, organizasyonun gelecekteki fotoğrafını yani geleceğini ifade eder. Bir organizasyonun vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı organizasyonun geleceğine ait bir resim demektir (Senge, 1998: 227).

Misyon ise, organizasyon üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve organizasyonu benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Senge, 1998: 227).

Organizasyon çalışanlarına; organizasyonun etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olacaktır (Dinçer ve Yahya, 1998: 10).

1.4.3.9.Eğitim

Değişimi uygulayacak olan değişim yöneticisinin çalışanların değişim konusunda bilinçlenmesini sağlamak için eğitim programları hazırlaması gerekir.

Değişim sonucunda çalışanların görev tanımlarında, iş süreçlerinde değişiklik olacaksa bu değişiklikler konusunda mutlaka eğitimler verilmelidir (Türkyılmaz, 2009: 63).

1.4.3.10.Taviz Verme

Burada amaç işgörenlere taviz vererek onların değişime olan dirençlerini kırmaktır. Çoğu zaman başarılı bir yöntemdir. Değişim çalışanlara bir terfi imkanı yükselme sağlıyorsa burada taviz verme değişimin bir parçasıdır (Türkyılmaz, 2009: 65).

Değişime direnişin üstesinden gelmek için seçilecek yöntemin aşağıdaki dört koşulsal faktör ile ilgili olduğunu öne sürmektedir (Hellriegel, vd., 1995: 770-771):

- 1. Sezinlenen direnişin miktarı ve türü:** güçlü bir direnişin varlığı söz konusu ise eğitim veya katılımın sağlanması, diğer yöntemlerden daha uygun olabilecektir.
- 2. Direnişçilerin gücü:** direnişçilerin gücü örgütün içinde yer alan diğer kişilere göre artar, değişime taraftar olan kimselerin çoğu direnişçilere katılabilir. Karşıt olarak, taraftarların pozisyonunu kuvvetlendirmek için anlaşma ve manipülasyon yoluna gidilebilir.
- 3. Gereksinim duyulan bilgi ve birlikte iş yapabilme isteği:** değişimi başlatanlar, değişimi tasarlamak ve uygulamak için diğerlerinin işbirliğini ve bilgilerine gereksinim duyarlar. Bunun için eğitim ve katılma yöntemleri uygulanmalıdır.
- 4. Kolayca anlaşılamayan sınırlar:** eğer durum değişmezse, örgütün performansı ve başarısı ile ilgili kısa dönemli risk potansiyeli artar, bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek direniş ile ilgili olarak anlaşma veya manipülasyon yöntemi kullanılabilir.

Kısa dönemli ve uzun dönemli etkiler: bu dört faktörün doğru değerlendirilmesi, yöneticiyi kısa ve uzun dönemli etkilerle ilgili seçim yapma noktasında bırakır. İnsanları değişime zorlamak, uzun ve kısa dönemde olumsuz etkiler yapar. Eğitim -ve- haberleşme ve anlaşma -ve- uyuşma yöntemleri, başlangıçtaki direnişi kırabilir ve uzun dönemde fayda sağlayabilirler. Katılım yöntemi, kısa ve uzun dönemde direnişi azaltır. Manipülasyon ve oylama, kısa dönemde başarıya yol açsa da uzun dönemde direnişe yönlendirebilir(Hellriegel, vd., 1995: 770-771).

Unutulmaması gereken birkaç önemli nokta; değişim yönetiminde amaç örgüt içindeki tüm süreçlerin radikal bir biçimde değiştirilmesi değildir. Amaç, örgütteki stratejik ve artı değer yaratan süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır. Uygulama sürecinde başarı için insan faktörü göz ardı edilmemelidir. Değişimin fırsatını başarılı bir biçimde kullanabilmek için, değişim yönetimi kavramının çok iyi bilinmesi ve riskinin yüksek olmasından dolayı yapılmış hatalardan ders çıkarılması ve bilgi birikiminden akıllıca yararlanılması gerekmektedir. Ancak bu noktada gözden kaçırılmaması gereken, dünyada farklı şirketler tarafından uygulanan değişim çalışmalarının, her ne kadar aynı adla anılsa da, o şirketlerin durumuna ve kendi yapısına bağlı ve özel olduğudur(Budak ve Budak, 2010: 350).

1.5.DEĞİŞİMİ YÖNETMEK

Liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başka insanların faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Önderliği oluşturan eylemler örgüt yapısı üzerindeki etkileri bakımından üçe ayrılmaktadır. Yapının değiştirilmesi (politika saptama), eksikliklerin tanımlanması, varolan yapının kullanılmasıdır (Tosun, 1981: 126).

Yönetme sanatı, bir topluluğa kendi yolu üzerinde yürümesi konusunda antrenörlük etme, kuruluşun tüm üyelerinin buldukları düzeydeki görevlerini

yerine getirmek için gereken bağlantıyı oluşturmaktır. Ayrıca işe bağlılığın, iş ve iş ortamına ilişkin değişkenlerle olan ilişkisini saptayan çalışmalarda, çalışanların yöneticilerine ilişkin algılarının çok önemli olduğu tespit edilmiştir. Güvenilir, yenilikçi, açık, uyumlu olarak görülen yöneticilerin yüksek işe bağlılık için gerekli psikolojik iklimi geliştirmeye önemli katkı yaptıkları saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle hızlı değişim ortamında başarıyı getirecek gerçek liderlik, değişimi özümseyebilecek bir kurum kültürünü yaratabilecek bir lider olacaktır (Budak, 2003: 12-13).

Değişimi sağlayan liderler öncelikle öz değerlendirme yapabilen, sürekli iyileşmeyi hedefleyen, insana değer veren, sürekli öğrenmeyi, şeffaflığı, iletişimi ve paylaşmayı hayat felsefesi olarak kabul eden ve bu anlayışı davranışlarına yansıtarak örnek olabilen kişilerdir. Kurumların değişim yetkinliklerini sürekli kılabilmek için her seviyedeki değişim liderlerine fırsat vermeleri ve onları desteklemeleri gerekir (Argüden, 2008: 38).

Dönüştürücü liderlik örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyici güçlendirme süreci biçiminde tanımlanmıştır. Bu tanım liderin iş görenlere yetki vermesini, onlarla geleceğe ilişkin amaçlarını paylaşmasını ve onların değişimin içinde yer almalarını sağlamak için güçlendirilmelerini amaçlamaktadır (Hellriegel, vd., 1995: 770-771).

Başarı şansı çok yüksek olan, sistematik olarak yapılan değişimdir. Sistematik değişim için kuruluş her şeyden önce vizyonunu ortaya koymalıdır. Vizyonu, gideceğimiz yönü tarif etmeden, değişimi başlatmak kör uçuşu yapmaktan farksızdır. Bu kuruluşu hiçbir yere ulaştırmaz. Vizyonu ortaya koyduktan sonra kuruluş belirtilen vizyona göre nerede olduğunu tarif etmelidir. Değişimin en zor noktası da kendini tarafsız bir şekilde tarif edebilmek, öz eleştiri yapabilmek aşamasıdır. Burada kişiler de, kuruluşlar da gerçekçi olmaya zorlanılır. Diğer yandan müşteri odaklı çalışıp, başka insanların görüşlerine önem verilmelidir (Tugay, 2005: 4).

Sistematik değişim için diğer bir koşul değişime istekli ve kararlı olmaktır. Bu tarif edilen vizyonun hayata geçirilmesi demektir. Kararlı ve inançlı bir şekilde ele alınması, başarılı değişimin anahtarıdır (Tugay, www.ekodialog.com/makaleler/ (03.08.2011))

Değişim için bir başka koşul en üst yönetimce sahiplenilip, desteklenmesidir. Üst yönetimin sahiplenmediği bir yaklaşım, değişimin bir çok çalışanın gözünde yararı olmayan, gereksiz bir çaba şeklinde görülmesine yol açabilir. Lider yarın için istikameti belirleyip, o noktaya ulaşma çabası içinde bugünün işlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır (Tugay, www.ekodialog.com/makaleler/ (03.08.2011))

Değişim yönetiminde iki amaç ve stratejileri, görev yapı ve teknoloji, kültür ve insan gibi çok önemli alanlara müdahale edilmesi ve değişimin bu alanlara etki etmesi kaçınılmaz olur. Değişime müdahaleden önce, sistemi iyi analiz etmek ve değişime hazırlamak bu süreçte önem kazanır. İşletmelerin başarılı bir değişim gerçekleştirmeleri konusunda yöneticilerin dikkat etmesi gereken üç temel konu öne çıkmaktadır. Bunlar; sistemi iyi kurgulamak, bu çerçevede iş görenleri eğiterek hazırlamak ve işin gerektirdiği nitelikler seviyesine çıkarmak, üçüncüsü iş görenleri etkin olarak belirlenen amaca motive etmektir (Derek ve Yarlett, 1995: 23).

Değişim yönetiminde iki seçenek vardır: ya değişim yönetim tarafından gerçekleştirilir ya da halihazırda gerçekleştirilmiş değişime uyum sağlanır (Çam, 2002: 115).

İşletmelerde değişim ile ilgili pek çok yaklaşım olmasına karşılık bunlardan önemli bir tanesi Ricky ve Griff'in önerdiği yaklaşımdır. Bu yaklaşım dokuz adımdan oluşmakta olup, bireyi, iş ve örgütün tümünü göz önüne alıp birleştirdiği için önem taşımaktadır. Bunlar (Özkalp ve Kirel, 1996: 456);

Adım 1: Değişime ihtiyacı belirleme

Adım 2: İşin yeniden dizaynının seçimi

Adım 3: İş sisteminin ve içeriğinin teşhisi

A-Mevcut işlerin teşhisi

B-Mevcut iş gücünün tespiti

C-Teknolojinin tespiti

D-Organizasyon yapısının tespiti

E-Liderlik davranışının tespiti

F-Grup ve sosyal süreçlerin tespiti

Adım 4: Önerilen değişim için maliyet/fayda analizi

Adım 5: İlerleme ve kararı

Adım 6: Görevlerin yeniden dizaynı için gerekli stratejinin formülasyonu

Adım 7: İş değişikliğinin uygulanması

Adım 8: Görev tamamlayıcı değişikliklerin uygulanması

Adım 9: Görevin yeniden tasarım çalışmalarının değerlendirilmesi

Bir diğer araştırmaya göre değişimi sağlayacak üç liderlik biçimi vardır (Weldling, Earley, 1987: 97):

A. Değişimi başlatanlar: Net ve kesin amaçlara ve uzun vadeli politikalara sahiptirler; ancak geçerli yeniliklerin uygulanmasını da olanaklı kılarlar.

B. Değişimi yönetenler: Yeniliklere tepkici davranışlar gösterirler fakat üst yöneticiler tarafından istenen değişimleri desteklemek için eylem başlatırlar.

C. Değişime cevap verenler: Diğerlerine liderlik etmek için fırsat ararlar. Personelle ilişkilerinin kişisel yönünü vurgularlar. Karar vermeden önce herkese görüşlerini açıklama fırsatı vermeye çalışırlar. Çoğu kez verdikleri kararlar uzun dönemli amaçlara göre olmaktan çok o anki şartlara uygundur (Weldling ve Earley, 1987: 97).

Liderlerin direnç karşısında görevleri şunlardır (Kenzie ve Koenig, 1998: 18):

1-Değişim için zorlayıcı bir neden ortaya koymak

2-Harekete geçmeyi sağlayacak bir amaç göstermek

- 3-İnsanları hemen harekete geçmeye ikna etmek
- 4-Geleceğin olumlu bir resmini çizmek
- 5-Başarıyı tüm personelle kutlamak.

Sonuç olarak birey ve grupları; hedef belirleme, başarmaya yönlendirme, faaliyetleri etkileme, kontrol etme, insanları belirli amaçlara ulaşmayı isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme, başkalarını değiştirme becerilerinin tümü liderlik becerileri olarak tanımlanır (Yiğit, 2002: 20).

İKİNCİ BÖLÜM

HEMŞİRELİK TANIMLAMALARI VE YENİ YASAYA GÖRE FAALİYETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

2.1. HEMŞİRELİĞİN TANIMI

“Hemşirelik; bireyin, ailenin ve toplumun sağlığını ve esenliğini koruma, geliştirme ve hastalık halinde iyileştirme amacına yönelik, hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesinden ve bu hizmetleri yerine getirecek kişilerin eğitiminden sorumlu bilim ve sanattan oluşan bir sağlık disiplini” (Yıldız, 1996: 9).

İlk hemşirelik tanımı 1859’da Florence Nightingale tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre hemşirelik ”Doğanın birey üzerinde en iyi şekilde etkin olabilmesi için bireyin en iyi duruma getirilmesidir” (Bırol, 1989: 21).

1933 yılında Taylor, hemşireliği “Bireyin fizik ve psikolojik gereksinimlerine istenen tedaviyi ve önlemleri uygulamaktır.” şeklinde tanımlamıştır (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 8).

1955 yılında Amerikan Hemşireler Birliği (ANA) hemşireliği şu şekilde tanımlamıştır: “Profesyonel hemşirelik uygulaması poliklinik hastasının, yaralının, yatan hastanın/ sağlıklı bireyin durumunun düzeltilmesi/sürdürülmesi, başkalarının hastalıktan korunması, diğer personelin gözetimi ve eğitimi ya da diplomalı dişi ve doktorun önerdiği tedavi ve ilaçların hastaya uygulanması, bakım verilmesi, danışmanlık ve gözlem yapılmasıdır ” (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 8).

Hemşireliğin profesyonel bir meslek olduğu Uluslararası Hemşirelik Konseyi (ICN) tarafından benimsenmiştir. “Hemşire, temel hemşirelik öğretim programını tamamlayarak ülkesinde hemşireliği uygulamak üzere nitelik ve yetki

kazanmış ve yetkisi onaylanmış profesyonel bir kişidir.” (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 8).

Profesyonellik özellikleri ise (Henderson, 1978: 113);

- 1-Kendi bilgi bütünlüğünü sağlaması: bir disiplinin kendine özgü bir bütünlüğünün olması entelektüel bir zorunluluktur.
- 2-Üyelerinin uygulamalarına rehberlik eden teorik bilgi bütünlüğünün olması.
- 3-Üyelerin ortak amaç ve hedefler altında birleşmeleri.
- 4-Bireylerin uygulamalarına rehberlik eden etik kodunun olması.
- 5-Üyelerin insan için öncelikli ve önemli konulara yönelmeleri.
- 6-Üyelerin uygulamalarında verdikleri hizmetin kontrolüne sahip olmalarıdır.

Türk Meslekler Sözlüğüne göre hemşirelik şöyle tanımlanır: “Tıbbi bakım ve tedavi sağlayan hastane, klinik veya sağlık kuruluşlarında hemşirelik hizmetleri yapar, hekime yardım eder” (Yıldız, 1996: 8).

Hemşirelik, sağlığı geliştiren ve koruyan, hastalık ve sakatlığı önleyen, teşhis ve tedavi eden, yaralanmadan sonra mümkün olan en yüksek sağlık düzeyini kazandıran bakımı sağlamaya yönelik sağlık hizmetlerini içeren bir meslek dalıdır (Fuerst, 1976: 1).

Bir diğer tanıma göre meslek olarak hemşirelik her türlü sağlık kurumunda ve alanında sağlığın değerli kılınması, hastalıkların önlenmesi, her yaşta beden ve aklen hasta ya da sakat bireylerin bakımından sorumluluktur (Uyer, 1993: 9).

Hemşirelik bilimi, hemşirelik uygulamalarına rehberlik eden bilimsel bir bilgidir. Teori, uygulama ve araştırma birlikte hemşireliği, bilgi ile ilişki kuran zihinsel bir faaliyet, uygulamasında beceri isteyen bir sanat ve bir meslek anlamına gelen bir bilim olarak tanımlanmaktadır (Karagözoğlu, 2005: 6).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak hemşireliği “ırk, cins, dil, din, ayrımı gözetmeksizin, toplumsal ve ekonomik duruma bakılmaksızın herkese ulaşmayı hedefleyen; toplumun ve bireylerin sağlığını korumaya, hastalık ve sakatlığını önlemeye, teşhis ve tedavide en yüksek sağlık düzeyini kazandırmaya yönelik fonksiyonların yer aldığı bir meslek dalı ” olarak tanımlayabiliriz (Yıldız, 1996: 9).

Meslek; genellikle uzun ve yüksek dereceli bir öğrenim gerektiren, kendine özgü yasal ve ahlaksal kuralları olan ve bir kimsenin geçimini sağlayan uğraş olarak tanımlanmaktadır. Flexner 1915 yılında gerçek mesleklerin taşıması gereken kriterleri yayınlamıştır. Bu kriterlere göre meslek (Karadağ, 2002: 2):

1. Temelde zihinseldir ve üst düzeyde bilimsel sorumluluk gerektirir.
2. Öğrenilebilen, yenilenebilen ve araştırmalarla yeniden üretilebilen bilgi birikimine dayanır.
3. Teorik olmanın yanı sıra pratiktir.
4. İleri düzeyde özelleşmiş mesleki eğitim süreciyle öğretilir.
5. Üyeler arasında güçlü bir iç örgütlenme ve iyi gelişmiş grup bilinci vardır.
6. Meslek üyeleri birbirine yardım etmeye eğilimli ve toplum yararına çalışmaya isteklidirler.

Hemşirelik mesleğinin hangi özellikleri taşıdığını inceleyen birçok hemşire yazar 1971 yılında Povalko tarafından geliştirilen kriterleri kullanmıştır. Bunlar, teorik bilgi, yapılan işin temel sosyal değerlere uygunluğu, eğitim süresi, motivasyon, otonomi, bağlılık bilinci, birlik bilinci ve meslek ahlakı yasadır (Karadağ, 2002: 3).

Yeni çıkan yönetmelikle hemşirelik, meslekleşme kriterlerini tamamen taşımaktadır. Hemşirelik mesleğinde lisans eğitiminin önemi anlaşılmış, hemşirelik okullarının ve örgütlerinin sayısında artış olmuş, eğitim programlarının içerikleri değişmiş hemşireliğin yararlı önemli bir meslek olduğu görüşü hemşirelerin meslekleşme yolundaki ilerleme hızını arttırmıştır.

Sağlık hizmeti sunumunda ekip anlayışının ön planda olduğu günümüz tıbbi çerçevesinde, hemşirelerin pek çok birimde olduğu gibi yoğun bakımlarda da sürekli hasta takibi açısından tartışmasız çok önemli yeri vardır. Geleneksel rolleri arasında hasta savunuculuğu ön planda olan hemşirelerin, kritik hasta bakımı sırasında etik sorunlarla karşılaşması ve bunlara çözüm araması doğal ve kaçınılmazdır.

2.2.HEMŞİRELİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Hasta bakımının geçmişi eski çağlara kadar uzanmaktadır. Hemşirelik başlangıçta toplumun gereksinimlerini yerine getirmek ve hasta ya da güçsüz durumda olan bireylere bakım vermek için geliştirilmiştir. Bu nedenle bakım yöntemleri de insanların hastalık nedenleri ve yaşam konusundaki inançlarından temel almaktadır (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 5).

Tıbbı katkıda bulunan en önemli kişi MÖ 460–370 yılları arasında yaşayan Hipokrat'tır. Onun en önemli katkısı, tıptaki büyü kavramını bilimsel yöne doğru değiştirme düşüncesidir. Böylece hekimlerin hastalarını değerlendirme hünerlerini kullanarak veri toplamalarının, boş inançlara dayanan uygulamalardan daha değerli bir yöntem olduğu vurgulanmaktadır (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 5).

Kadınlar hasta bakımına antik Yunan dönemi sırasında başladılar. Yunan tarihinin ünlü hekimi ve mitolojide tanrı olarak kabul edilen Aesculapius'un kızı Hijyen tapınakta yardım isteyen hastalara sağlık hizmeti sunuyordu (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 5).

Ortaçağ Avrupası'nda, Hıristiyanlık dini tüm kurumları etkilediği gibi hekimliği ve hasta bakımını da derinden etkilemiştir. Kilise ve manastırlara bağlı olarak çalışan erkeklere Dakon, kadınlara ise Dakones denmekteydi. Bunlar yardıma ihtiyacı olup manastırlara sığınan yabancı, yoksul ve hastalara yardım edip hastalara ev ziyareti yaparlardı. Hasta bakımında dinsel etkilerin rolü ve önemi açıkça görülmektedir (Abbasoğlu, Doğan ve Öktem, 2000: 6).

Tarihsel perspektif içinde hemşirelik eğitim ve uygulamalarının hastanelerde hekime bağlı olarak yürütülen anlayıştan, üniversitelerde bağımsız olarak kendi eğitim ve uygulamalarını kendisi yürüten anlayışa geçiş; hemşirelik biliminin gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur. Amerika birleşik devletlerinde 1905 yılında ilk üniversite düzeyinde hemşirelik Minnesota Üniversitesi'nde başlamıştır. 1924 yılında Colombia, 1934 yılında New York üniversitesinde doktora programlarından yetişen hemşireler, eğitici misyonları ve yürüttükleri araştırmalarla hemşirelik bilimine katkıda bulunmaya başlamışlardır (Karagöz, 2004: 7).

Osmanlılar'da sosyal yardım işlerinde ve hasta bakımında gönüllü kadınların çalıştıkları görülmektedir. Modern hemşireliğin temeli Kırım Savaşı'nda Nightingale tarafından atılmıştır. Nightingale, hemşirelikte formal bir eğitimin önemini vurgulayan, hemşirelik uygulamalarına ilk bilimsel yaklaşımı kazandıran bir liderdir (Ökdem, Abbasoğlu, Doğan, 2000:5)

1907 yılında Dr. Besim Ömer Kızılla konferansına katılmış ve hemşirelik mesleğinin çok gerekli olduğu inancıyla hemşirelik okullarının açılması için Kızılla cemiyetine öneride bulunmuştur. Kızılla bu öneri üzerine altı ay süreli gönüllü hasta bakımı kursları için ödenek ayırmıştır (Ökdem, Abbasoğlu, Doğan, 2000:5-6).

Yurdumuzda ilk defa 1920 yılında, Amiral Bristol Hemşirelik okulu açılmıştır. Eğitim süresi başlangıçta 2 yıl 6 ay iken, daha sonra 3 yıla ve 1957 de 4 yıla çıkarılarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından onaylanarak meslek lisesi denkliliği kazanmıştır (Yürügen, www.hemsireyizbiz.org.tr., 10.04.2011).

Cumhuriyet Döneminde açılan ilk hemşire okulu Kızılla hemşirelik okuludur (21.02.1925). Eğitim süresi ilk yıl üç ay olan bu okula kabul şartları, okur-yazar, iyi ahlak sahibi ve vücutça sağlam olmaktı. 1936 yılında bu okula, ortaokul mezunları alınmaya başlandı, eğitim süresi üç yıla, 1958'de dört yıla çıkarıldı.

1946 yılında Sağlık Sosyal Bakanlığı, bünyesindeki yataklı tedavi kurumlarının ihtiyacını karşılamak üzere "Sağlık Meslek Liseleri" açılmıştır.

Ortaokul mezunlarını alan bu okulların eğitim süresi 1958 yılına kadar 3 yıl, 1958'den sonra 4 yıl olmuştur. 1988-1991 yılları arasında Sağlık Meslek Liseleri 300'lü sayılara ulaşmıştır (Yürügen, www.hemsireyibiz.org.tr., 10.04.2011).

Türkiye'de lisans düzeyinde hemşirelik eğitimi, Avrupa'da üniversite düzeyinde açılan ilk hemşirelik okulu olarak da kabul edilen, Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulunu'nun 1955 yılında kurulmasıyla başlamıştır (Çelik ve Veren, 2009: 6).

1961 yılında Ankara'da Hacettepe Hemşirelik yüksekokulu, İstanbul'da Florence Nightingale Hemşirelik yüksekokulu izlemiştir. Bu okulların hemşirelik eğitiminin ve hemşirelik mesleğinin gelişmesine önemli katkıları olmuştur. 1982 yılında Atatürk ve Cumhuriyet Üniversiteleri Hemşirelik yüksekokulları açılmıştır. 1985 yılında "Muvazzaf Askeri Yüksek Hemşire" yetiştirmek üzere Gülhane Askeri Tıp Akademisi (GATA) hemşirelik yüksekokulu açılmıştır. Bu okulun varlığı hemşirelik için ayrı bir önem taşımaktadır. Daha sonraki yıllarda Marmara, Dokuz Eylül, Gazi Üniversiteleri hemşirelik yüksekokulları açılmıştır (www.ameney.com., 01.05.2010).

Ülkemizde sağlık bakanlığı ile yükseköğretim kurumu (YÖK) arasında yapılan bir protokol ile ülkenin artan hemşirelik gereksinimini karşılamak ve nitelikli hemşire yetiştirmek üzere 1996 yılında sağlık meslek liseleri yüksekokula dönüştürülerek 79 adet sağlık yüksekokulu açılmıştır. Ancak bu okullardan bazılarının gerekli ve yeterli öğretim kadrosunu oluşturamadıkları için bugün hizmet veremediği bilinmektedir (Çelik ve Veren, 2009: 6).

Ülkemizde ilk kez Hacettepe Üniversitesinde 1968 yılında hemşirelikte yüksek lisans ve 1972 yılında doktora programları açılmıştır. Yüksek lisans ve doktora programları hemşirelikte sekiz anabilim dalında yürütülmektedir (Yürügen, www.hemsireyibiz.org.tr., 10.04.2011).

2.3. HEMŞİRELİKLE İLGİLİ YASAL DÜZENLEME

Hemşirelik sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır ve hemşireler de sağlıklı/hasta birey için çalışan sağlık ekibinin temel taşlarından birisidir. Hemşire; eğitimiyle, kişiliğiyle, teorik bilgi ve uygulama becerisiyle, karar verme yeteneğiyle, hemşirelik hizmetlerini planlayarak uygulayabilen, ekip çalışmasını başarıyla yürütebilen, sağlık ekibi üyeleriyle uyum içinde çalışabilen sorumlu insan gücüdür. Sağlık ekibi elemanları hemşireyi çok geniş olarak değişen roller içinde görmektedir. “Sağlık ekibi üyeleri kabul alanı en geniş; ortama, duruma ve işbölümüne en uyumlu olanlar hemşirelerdir” denilebilir.

Ancak hemşireler çoğu zaman beklenen rollerini uygulayamamaktadırlar. Bunların nedenleri arasında, farklı eğitim kurumlarından (sağlık meslek lisesi, ön lisans, lisans, yüksek lisans gibi) mezun kişilerin tümü hemşire unvanı almakta, hepsinden beklenen görevler aynı olmaktadır. Lisans mezunu hemşirelerden; bağımsız fonksiyonlarını kullanabilmeleri, aktif profesyonel karar mekanizmalarında rol alabilmeleri, araştırmacı olmaları, iyi iletişime sahip, prosedürler konusunda bilgili ve becerikli olmaları beklenmektedir.

Hemşirelerin sağlık ekibi içinde beklenen rollerini yeterince sergileyememelerine neden olan diğer konular da şöyle özetlenebilir; eski hemşirelik yasınının, hemşirelerin bağımsız karar vermelerini engeller nitelikte olması da hemşirelerin sağlık ekibinde etkin olarak yer alamayıklarının bir diğer nedenidir. Yeni hemşirelik yasa taslağı, hemşirenin görev yetki ve sorumluluklarını yeniden tanımlamakta ve hemşireliği teknik bir görev olmaktan çıkarıp profesyonel bir uygulayıcı konumuna getirmektedir. Bu yeni tanımlamaya göre hemşire; sağlık ekibi ile işbirliği halinde mesleğini icra edebilen, kendi gelişiminde sorumluluk sahibi, mesleki uygulamanın sorumluluğunu üstlenen bir meslek üyesidir.

Sağlık sistemi içerisinde hemşirenin kendisini yenilemesini zorunlu kılan sistemli bir denetimin olmayışı da önemli bir faktördür. Hemşirelerin ekip içindeki

etkinliğini engelleyen bir diğerk faktör de sağlık ekibi üyelerinin ekip çalışması konularında eksik bilgilendirilmeleridir. Bu durum hemşirenin ekipte etkin rol almasını engelleyebilmekte ve iletişimsizliğe yol açabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinde kamu ya da özel sektörde çalışan hemşireler, ne denli geniş bilgili ve becerikli olursa olsun mesleği ile ilgili yasaları öğrenmeleri gerekmektedir. Hemşirelerin meslekleri ile ilgili yasa, tüzük ve yönetmelikleri değerlendirerek, haklarının neler olduğunu, bunların nasıl elde edileceğini kavramış olmaları, meslek hukuku ağıısından pek çok sorunun üstesinden gelmelerine yardımcı olacaktır.

Ülkemizde hemşirelik mesleği temel olarak 28 şubat 1954 tarihinde yürürlüğe giren 6283 sayılı Hemşirelik Kanunu ile düzenlenmiştir. Tedavi Hizmetlerinde hemşirelerin görev ve sorumlulukları, 13 Ocak 1993 tarih ve 17927 sayılı Resmi gazete’de yayımlanan 499 sayılı Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’nin 129- 134 maddeleri ile düzenlenmiştir. Bu yönetmeliğe göre hemşireler, kendilerine teslim edilecek demirbaş eşya, alet, ilaç, vesaire malzemeyi korumak ve saklamakla yükümlü kılınmaktadır.

Sağlık hizmeti sunulan kurum ve kuruluşlarda görev yapan hemşirelerin çalışma alanlarına, pozisyonlarına ve eğitim durumlarına göre görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen yönetmelik yayımlanmıştır (www.turkhemsirelerderneği.org.tr., 07.10.2010).

8/3/2010 tarihli ve 27515 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Hemşirelik Yönetmeliğinin 7. maddesine bazı fıkralar eklenmiştir. “Çalışılan Birim/ Servis/ Ünite/ Alanlara Göre Hemşirelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları” ile Ek-3 “Hemşirelik Girişimleri Listesi” eklenmiştir. İlgili yönetmelikte değişiklik yapan yönetmelik 19.04.2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (www.saglikhaber.net., 04.05.2011).

Yeni yönetmeliğin, meslekle ilgili önceki düzenlemelere kıyasla oldukça gelişmiş bir içeriğe sahip olduğu söylenebilir. Her şeyden önce hemşireliğin, diğer sağlık disiplinlerinden farklı olarak, kendine özgü bir yasaya sahip olma ayrıcalığını, yine kendine özgü bir yönetmelikle güçlendirmiş olduğunu kabul etmek gerekir (Yıldırım, A.(26.06.2010). www.turkhemsirelerderneği.org.tr., 07.10.2010).

Yönetmeliğin ikinci bölümünde, hemşirelik hizmetlerinin içeriği açılarak, hemşirelerin “bakım verme” ve “tedavi planına katılma” rollerinin yanı sıra, “güvenli ve sağlıklı bir çevre oluşturma”, “eğitim”, “danışmanlık”, “araştırma”, “yönetim”, “kalite geliştirme”, “işbirliği yapma”, “iletişimi sağlama” gibi rolleri tek tek isimlendirilmektedir. Aynı bölümde hemşirelerin görev yetki ve sorumluluklarının açıklandığı maddede, söz konusu roller daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır (Yıldırım, A.(26.06.2010). www.turkhemsirelerderneği.org.tr., 07.10.2010).

Yönetmelik üzerinde tartışmaların büyük bir bölümü, başhemşire ve sorumlu hemşireler için öngörülen kriterlerin üzerinde yoğunlaşacaktır. Yönetmelikte, başhemşire olmak için, “en az lisans mezunu olmak” şeklinde tek bir kriter tanımlanırken, sorumlu hemşire için “Öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirilir...” şeklinde kriterler belirtilmiştir. Başhemşireler, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminden en üst düzeyde sorumlu kişilerdir. Hemşirelikle ilgili insan kaynakları ve maddi kaynakların, kurumun amaçlarına uygun ve etkin bir şekilde yönetilmesinden sorumludurlar. Söz konusu işlevler sadece lisans mezunu olmanın ötesinde önemli liderlik ve yönetim becerileri gerektirir. Nitekim başhemşirenin görevleri arasında tanımlanan hemşirelik hizmetleri bütçesinin hazırlanması ve hemşirelik hizmetlerine ilişkin stratejik planlama gibi işlevler yönetim alanında özel eğitimi ve uzmanlaşmayı gerektiren nitelikte işlevlerdir. Kaldı ki ülkemizde hemşirelikte yönetim, bir uzmanlık alanı olarak lisansüstü eğitim programı ile yürütülmekte ve oldukça ilgi görmektedir. Yönetmelikte sorumlu hemşire için belirlenen kriterlerin,

başhemşireler için öngörülmemesinin gerekçesini anlamak gerçekten zordur. Çünkü söz konusu maddelerden, sorumlu hemşire olabilmek için öncelikle ilgili bilim dalında uzmanlaşmış olmanın gerekliliği anlaşılırken, başhemşire olmak için ilgili bilim dalında (Hemşirelikte Yönetim) uzmanlaşmanın gerekli görülmediği anlaşılmaktadır. Bu durumda hemşirelik yönetiminde uzmanlaşmış hemşirelerin, yöneticilik görevi dışında, hangi görevlere aday olacaklarına da açıklık getirilmesi gerekecektir (Yıldırım, A.(26.06.2010). www.turkhemsirelerdernegi.org.tr, 07.10.2010).

Yönetmelikle gelen bir diğer değişiklik, başhemşire yardımcılığı statüsünün kaldırılması ve “gözetmen hemşire” statüsüne yer verilmesidir. Başhemşire yardımcılarının yönetmelikte tanımlanmaması, hastanelerde çok sayıda görevli başhemşire yardımcılarını kadar başhemşireleri de oldukça tedirgin etmektedir. Gözetmen hemşire başhemşire yardımcısının karşılığında bir görev değildir. Görevi mesai dışı hafta sonu ve tatil günlerinde, başhemşirenin olmadığı zamanlarda görev yapmak şeklinde tanımlamıştır. Mevcut hastane yönetim sisteminde, başhekim başhemşire ve hastane müdürü gibi yönetsel kademelerde yardımcılık statüsü bulunmaktadır. Hatta bazı hastanelerde bu sayılar onlu rakamların üstünde yer almaktadır (Yıldırım, A.(26.06.2010). www.turkhemsirelerdernegi.org.tr, 07.10.2010).

Hemşirelik yönetmeliğinde, hemşirelerin tedavi ve bakım uygulamaları dışında eğitim, araştırma rolleri ile birlikte sağlık politikaları ve mevzuat çerçevesinde kararlara katılma şeklinde, önceki düzenlemelerde yer almayan önemli işlevleri de belirlenmiştir (Yıldırım, A.(26.06.2010). www.turkhemsirelerdernegi.org.tr, 07.10.2010).

Sonuç olarak, hemşireliği geleneksel anlayıştan uzak çağdaş ve profesyonel kimlikte rolleri ile tanımlayan yönetmeliğin, en öz anlatımla “ezber bozan” bir nitelikte bir düzenleme olduğu söylenebilir (Yıldırım, A.(26.06.2010). www.turkhemsirelerdernegi.org.tr, 07.10.2010).

2.4.HEMŞİRELİK HİZMET SUNUMLARI

Aşağıdaki Hizmet Sunumları, 19.04.2011 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren Hemşirelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları” ile “Hemşirelik Girişimleri Listesi” ne göre yazılmıştır (www.turkhemsirelerderneği.org.tr., 07.10.2010).

2.4.1.Birinci Basamak Hemşirelik Hizmetleri (Sağlık Ocakları, Aile Hekimliği Hemşireliği)

Birinci Basamak Hemşirelik Hizmetleri aşağıda açıklandığı gibi sağlık ocağı ve ana çocuk sağlığı ve aile planlaması merkezlerinden oluşmaktadır:

Sağlık Ocağı Hemşiresi

Kurumun ve Müdürlüğün belirlediği politika, hedef, kural ve düzenlemeler doğrultusunda, sağlık ocağındaki hemşirelik hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinden sorumludur.

Görev yetki ve sorumlulukları:

- a) Hizmet götürülecek bölge ve toplumu tanımak,
- b) Bölgenin sağlık ölçütlerini değerlendirmek ve buna göre sorunları ve öncelikleri saptamak,
- c) Sağlık ocağı ebe sayısının yeterli olmadığı durumlarda ebelerin sorumluluk almış olduğu bölgelerin paylaşımına katılmak ve bölgelerin tespit, takip ve bağışıklama hizmetleri ile kayıt bildirimlerini yapmak,
- d) Evlilik öncesi ve evlilikte aile planlaması hizmetleri ile ilgili danışmanlık hizmetlerini yürütmek, gerekli uygulamaları yapmak, sertifikası varsa RİA uygulamak,
- e) İshalli hastalıklar konusunda programlarda görev almak,

- f) Sağlıklı beslenme ve beslenme bozuklukları konusundaki programlara katılmak,
- g) Koruyucu ruh sağlığı hizmetlerinde görev almak,
- h) İş ve işçi sağlığı hizmetlerinde görev almak,
- i) Okul sağlığı hizmetlerinde görev almak,
- j) Sağlık eğitimi hizmetlerinde görev almak,
- k) Bağışıklama hizmetlerini yürütmek,
- l) Acil müdahale hizmetleriyle ilgili uygulamaları yapmak,
- m) Tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinde görev almak,
- n) Poliklinik hizmetlerinin yürütülmesine yardımcı olmak,
- o) Tıbbi bakıma destek vermek ve tedavileri yürütmek,
- p) Yaşlı sağlığı hizmetlerini yürütmek veya bu hizmetlere katılmak,
- q) Görevi ile ilgili istatistik kayıtları tutmak,
- r) Bireysel ve grup eğitimlerine katılmak,
- s) Kronik hastalıklar kontrol programı kapsamında kayıt, tarama ve tedavi hizmetlerine katılmak,
- t) Sağlık ocağı hizmetlerinin gerektirdiği nöbet çalışmalarına katılmak,
- u) Toplum kalkınması hizmetlerinde görev almak,
- v) Tıbbi alet, malzeme ve cihazların hizmete hazır bulundurulması, usulüne uygun kullanılması ve korunmasını takip ve kontrol etmek,
- w) Halk eğitimi materyalleri ihtiyacını belirlemek, temin edilmesini ve kullanılmasını sağlamak,
- x) Planlanan mesai sonrası çalışmalara katılmak,
- y) Görevi ile ilgili kayıt ve formları tutmak,
- z) Nüfus tespiti çalışmalarında görev almak

AÇS-AP merkezi hemşiresi (Ana Çocuk Sağlığı- Aile Planlaması Merkezi)

Kurumun ve müdürlüğün belirlediği politika, hedef, kural ve düzenlemeler doğrultusunda, AÇS-AP merkezindeki hemşirelik hizmetlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinden sorumludur.

Görev yetki ve sorumlulukları:

a) Sorumlu olduğu bölgedeki toplumun sağlık düzeyi ölçütleri, ana-çocuk sağlığı durumu, sosyal, kültürel, ekonomik durumu, ulaşım durumu gibi özelliklerine ilişkin veri toplar ve değerlendirir.

b) Sorumlu olduğu ailelere ev ziyaretleri yaparak kapsamlı değerlendirme yapar;

c) Birey ve ailelerin ana-çocuk sağlığı ile ilgili gereksinimleri ve sorunlarını, öncelikleri belirler.

d) Birey ve ailelere ilişkin tüm kayıtları doğru, eksiksiz ve zamanında tutar.

e) Ailedeki hasta ana-çocukların konsültasyon için gereksinimlerini belirler ve AÇS-AP merkezi hekimine sevk eder.

f) Hizmetlerin sürekliliği ve koordinasyonunu sağlamak için diğer sağlık ekibi üyeleri ile ve kurum içi, kurum dışı diğer hizmet birimleri ile iletişim kurar ve geliştirir.

g) Aile planlaması hizmetlerini yürütür.

h) Doğum öncesi izlem, evde doğum ve doğum sonrası anne ve bebeğin izlem hizmetlerini yürütür.

i) Çocuk izlem hizmetlerini yürütür.

j) İshal, akut solunum yolu enfeksiyonları, aşı ile önlenemez hastalıklar, beslenme bozukluklarına bağlı hastalıklar, paraziter hastalıklar ve çocukluk dönemi bulaşıcı hastalıklar gibi önemli çocukluk hastalıklarının muayene ve takibini yapar, bakım verir, hekimin reçete ettiği ilaç ve tedavileri uygular

k) Bağışıklama hizmetlerini yürütür.

l) Ana ve çocuk yaş gruplarını ilgilendiren kronik hastalıkların takibini yapar, hekim tarafından reçete edilmiş ilaç ve tedavileri uygular.

m) Merkez bölgesinde ana-çocuk sağlığı hizmetleri ile ilgili yapılacak araştırmalara katılır.

n) Hizmet içi eğitim programlarına, mesleki seminer, konferans, gibi etkinliklere katılır.

o) Hemşirelik bakımında gerekli olan asepsi, sterilizasyon, dezenfeksiyon gibi tekniklere uyar ve uyulmasını sağlar.

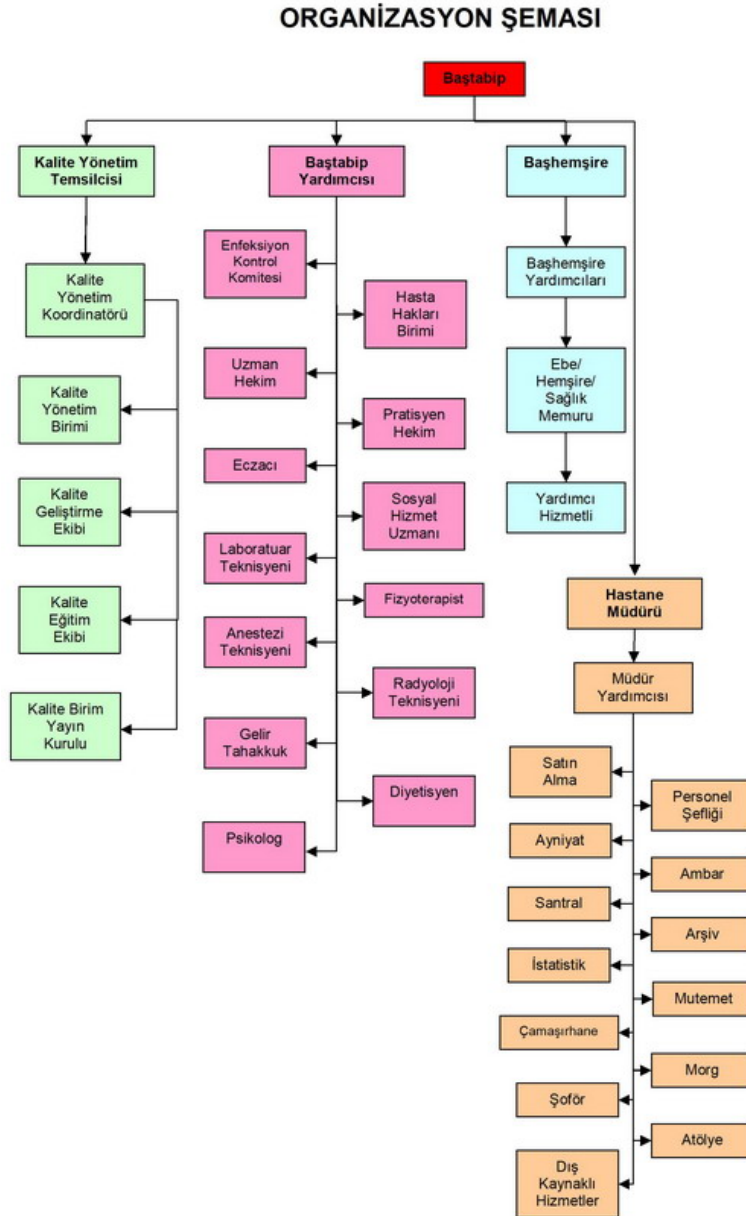
p) Tüm uygulama ve işlemlerini etik kurallara uyarak birey / grup hakları doğrultusunda yapar.

2.4.2. İkinci Basamak Hemşirelik Hizmetleri

(Hastanelerde çalışan hemşireler)

İkinci Basamak Hemşirelik Hizmetleri hastanelerde çalışan hemşirelerden oluşur ve örgütlenme biçimine şekil 6'da bir örnek verilmektedir.

Şekil 6: Hemşire Organizasyon Şeması



Kaynak: www.menemen.hastanesi.org.şeması (05.05.2011).

Başhemşirenin görevleri

Sağlık işletmelerine dönüştürülen yataklı tedavi kurumlarında hemşirelik hizmetlerinin en üst düzeyde planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesi amacı ile hemşirelik hizmetleri müdürlüğü, diğer yataklı tedavi kurumlarında başhemşirelikler kurulur.

Sağlık Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğinde belirtilen şartların yanı sıra;

- a) İki yılı hemşirelik yönetiminde olmak üzere meslekte en az sekiz yıl çalışmış olmak,
- b) Hemşirelikte lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olmak,
- c) Görevin gerektirdiği bilgi ve temsil yeteneğine sahip olmak,
- ç) Sicil raporu düzenlenen son üç yıl içinde olumsuz sicil almamış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya kademe ilerlemesinin durdurulması cezası almamış olmak, gereklidir.

Başhemşirenin nitelikleri, görev, yetki ve sorumlulukları:

a) Hemşirelik Organizasyon Şemasında yer alan hemşirelerin mevzuat hükümlerine göre görev yapmalarından, hemşirelik hizmetlerinin etkin ve verimli sunumundan sorumludur.

b) Kurum politikaları doğrultusunda hastalara verilecek hemşirelik bakımı ve ilgili hemşirelik aktivitelerine yönelik standart, politika ve prosedürleri tanımlar, geliştirir, bunların uygulanmasını ve güncelleştirilmesini sağlar.

c) Hemşirelik hizmetlerinde bakım standartları geliştirir ve kalite yönetimi programları içerisinde yer alır.

ç) Hizmetin sürekliliği için gerekli hemşire sayısını belirler. Hemşirelerle ilgili arşiv oluşturur, özlük dosyalarının güvenli bir şekilde tutulmasını ve muhafazasını sağlar.

d) Hemşirelik hizmetleri yönetiminin her kademesinde görev alacak sorumlu hemşireleri belirler, görevlendirir ve göreve uyumunu sağlar. Gerekirse görev

değişikliği yapar. Hemşirelerin görev dağılımlarının, çalışma çizelgelerinin yapılmasını, izlenmesini sağlar ve onaylar.

e) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesi sırasında mevcut ve olası sorunları saptar, çözümü için gerekli girişimlerde bulunur, ilgili birimlerle işbirliği yapar.

f) Göreve yeni başlayan hemşireler için uyum eğitimi, hizmeti sürdüren hemşireler için hizmet içi eğitim programlarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesini sağlar.

g) Hemşirelerin mesleki gelişimleri için sürekli eğitimlerini destekler.

h) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde bilgi kayıt sistemlerini geliştirir ve uygun kullanımını sağlar.

ı) Kurum politikaları doğrultusunda geliştirilen performans değerlendirme kriterlerine göre, hemşirelerin gelişimlerine yönelik performans değerlendirmelerini yapar. Performans artırmaya yönelik tedbirleri alır ve uygular.

i) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde gerekli araç-gereçlerin sayı, niteliklerinin belirlenmesi ve temini için ilgili komisyonlarda görev alır/görevlendirir.

j) Hemşirelik hizmetlerinin uluslararası standartlara göre yürütülmesi için gelişmeleri takip eder, inceleme ve araştırma yapar, bu konudaki çalışmalarını destekler.

k) Kurumunda görevi ile ilgili komite, konsey, yönetim kurulu toplantılarına üye olarak katılır.

l) Her düzeydeki yönetici hemşirelere çalışmalarında destek olur, danışmanlık yapmak üzere periyodik olarak toplantı düzenler ve kayıt altına alır.

m) Kurum dışı, yurt dışı seminer, konferans gibi etkinliklere katılır ve hemşirelerin katılımını sağlar.

n) Öğrenci hemşirelerin eğitimi için uygun çalışma ortamını oluşturur, öğretim elemanları ile işbirliği yaparak okul-hastane iletişimini sağlar.

o) Olağanüstü durumlar için kaza ve afet programları doğrultusunda ilgili birimlerle işbirliği içinde, acil durum planlamaları yapar ve gerekli durumlarda uygulamaya koymak üzere ekibini hazırlar.

ö) Hemşirelerin sağlığının korunması ve iş güvenliğine yönelik önlemler alarak uygulanmasını ve kaza raporlarının tutulmasını sağlar.

p) Tüm uygulama ve işlemleri etik kurallar doğrultusunda yapar, yapılmasını sağlar.

r) Hemşirelik hizmetlerinin her türlü kayıtlarının usulüne uygun tutulmasından, saklanmasından ve hasta dosyasında muhafazasından sorumludur.

s) Organizasyon şemasında yer alan hemşireler ile ilgili arşiv oluşturmaktan; hemşirelerin mezuniyet durumları, katıldığı sertifika eğitim programları, hizmet içi eğitim programları, sertifika başarı notları, hemşire olarak yaptığı görevlere ilişkin süre ve görev yerleri, görev süresi içinde göreviyle ilgili olarak düzenlenen rapor ve yazılar, görevden alınmasına ilişkin talep yazıları ve gerekçeleri, takdirnameler, üstün hizmet belgeleri ve gerekli görülen diğer belgelerin oluşturacağı arşivde saklanmasından sorumludur.

ş) Özel ünite ve alanların görev, yetki ve sorumluluklarının tanımlanmasından sorumludur.

Başhemşire Yardımcısı

Müdür Yardımcısı ve Başhemşire Yardımcısı olmak için 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 48. maddesinde belirtilen şartlar ile 9/9/2006 tarihli ve 26284 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Sağlık Bakanlığı Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliğinde belirtilen şartların yanı sıra;

- a) Hemşirelik mesleğinde en az beş yıl çalışmış olmak,
- b) Hemşirelikte lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olmak,
- c) Görevin gerektirdiği bilgi ve temsil yeteneğine sahip olmak,
- ç) Sicil raporu düzenlenen son üç yıl içinde olumsuz sicil almamış olmak,
- d) Aylıktan kesme veya kademe ilerlemesinin durdurulması cezası almamış olmak, gereklidir.

Başhemşire Yardımcısının görevleri:

- a) Hemşirelik hizmetlerinin en üst düzeyde planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesinde Müdüre/Başhemşireye yardımcı olur.

b) Müdürün/Başhemşirenin hizmetle ilgili vereceği görevleri yerine getirmekle ve Müdürün/Başhemşirenin bulunmadığı hallerde yerine vekâlet etmekle yükümlüdür.

c) Kurumun hedef ve politikaları ile tutarlı olacak şekilde güvenli, yeterli ve etkili hemşirelik hizmetlerinin verilmesinden Müdüre/ Başhemşireye karşı sorumludur.

ç) Hastalara verilen hemşirelik bakımı ve ilgili hemşirelik aktivitelerine yönelik standart, politika, hedefin geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlar.

d) Müdürün / Başhemşirenin görev tanımında yer alan görevlerle ilgili olarak Müdürün yetki devrinde bulunduğu alanlarda çalışmalarını yürütür ve sonuçları hakkında bilgi verir.

e) Hizmetin sürekliliği için gerekli hemşire sayısını belirler.

f) Hemşirelik hizmetleri yönetiminin her kademesinde görev alacak sorumlu hemşirelerin belirlenmesinde Müdüre önerilerde bulunur ve göreve uyumunu sağlar.

g) Hemşirelik hizmetini yerine getiren her kademedeki hemşirenin ilgili mevzuata göre çalışmasını sağlar.

h) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesi sırasında mevcut ve olası sorunları saptar, çözümü için gerekli girişimlerde bulunarak ilgili birimlerle işbirliği yapar.

ı) Her düzeydeki yönetici hemşirelere çalışmalarında destek olur, danışmanlık yapmak üzere periyodik olarak toplantı düzenler ve kayıt altına alır.

i) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde bilgi kayıt sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanımına yardım eder.

j) Kurum politikaları doğrultusunda geliştirilen performans değerlendirme kriterlerine göre hemşirelerin gelişimlerine yönelik performans değerlendirmelerini yapar. Performans artırmaya yönelik tedbirlerin alınmasında önerilerde bulunur.

k) Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde gerekli araç, gereçlerin sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, temini için ilgili komisyonlarda görev alır, hemşirelerin görev almasını sağlar.

l) Hemşirelik hizmetleri bütçesinin gereksinimlere göre belirlenmesine yardım eder.

m) Hemşirelik hizmetlerinin uluslararası standartlara göre yürütülmesi için gelişmeleri takip eder, inceleme ve araştırma yapar, bu konudaki çalışmalarını destekler.

n) Kurum dışı, yurt dışı seminer, konferans gibi etkinliklere katılır ve hemşirelerin katılımını sağlar.

o) Kurumun; olağanüstü durumlar, kaza ve afet programları doğrultusunda, görev almak üzere oluşturulan ekibin hazırlanmasında yardım eder.

ö) Hemşirelerin sağlığının korunması ve iş güvenliğine yönelik önlemler olarak uygulanmasını ve kaza raporlarının tutulmasını sağlar.

p) Tüm uygulama ve işlemleri etik kurallar doğrultusunda yapar, yapılmasını sağlar.

Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu (Süpervizör)

Hemşirelik hizmetleri sorumlusu; akşam, gece saatleri ve resmi tatil günlerinde, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminden müdüre/ başhemşireye karşı sorumlu olup meslekte dört yıl çalışmış, tercihen lisans mezunu hemşireler arasından müdür / başhemşire tarafından görevlendirilir. Hemşirelik hizmetleri sorumlusu olarak en az üç ay çalışarak boş olan bir özel dal hemşireliğine veya sorumlu hemşireliğe görevlendirilir. Hemşirelik hizmetleri sorumlusu aşağıdaki görevleri yapar.

a) Kurumun ve Müdürlüğün vizyon, misyon politika, prosedür ve talimatlarla ilgili kurallarını benimser, hemşireleri bu konularda bilgilendirir, uygulamaları bu açıdan izler ve önerilerde bulunur. Müdürlük tarafından belirlenen aralarla çalışma raporu sunar.

b) Çalıştığı saatlerde ünite/servis ve hasta durumuna göre hemşire sayısı, niteliği konusunda gerekli değişiklikleri yapar.

c) Hemşirelerin çalışma saatlerine uyumunu izler, gerekli durumlarda izin isteğini değerlendirir, nöbet değişikliği yapılmasını sağlar.

ç) Hemşirelerin mesleki yeterliliğini ve performansını değerlendirir, kaydeder, geliştirici önerilerde bulunur.

d) Hasta bakımını değerlendirmek, sorunları belirlemek üzere düzenli olarak birimleri ziyaret eder, hemşirelik hizmetlerine ilişkin kayıtları gözden geçirir, verilen bakımı gözler, değerlendirir, eksik ve hataların giderilmesini sağlar.

e) Olağanüstü durumlar için kaza ve afet programları doğrultusunda ilgili birimlerle işbirliği içinde, acil durum planlamalarını uygulamaya koymak üzere ekibini bilgilendirir.

f) Birimlerde yaşanabilecek hastalarla ilgili olağanüstü durumlar, hastanın acilen ameliyat olması ya da ölüm durumlarında ilgili prosedürlere göre hareket edilmesini sağlar.

g) Hasta, hasta yakını ve sağlık çalışanlarının herhangi bir travmaya maruz kalması ya hasta güvenliği ile ilgili olayların oluşması durumunda, raporların hazırlanması ve prosedürlere göre hareket edilmesini sağlar.

h)İhtiyaç durumunda ekipman, sarf malzeme ve ilaçların temininde ilgili prosedürlere göre hareket eder.

ı) Müdürlüğünün uygun gördüğü mesleki/eğitim faaliyetlerine katılır.

i)Müdürlükçe istenen kayıt ve istatistikleri sağlar.

j)Hemşirelik hizmetlerinin devamlılığını sağlamak için bir sonraki nöbet sorumlusuna yazılı ve sözlü rapor verir, bir önceki nöbet hakkında bilgi edinir.

k)Hemşirelik hizmetlerinin geliştirilmesi amacıyla, yapılan çalışmalara katılır/destek sağlar.

l)Hemşirelik hizmetlerinin etik kurallar doğrultusunda verilmesini sağlar.

Sorumlu Hemşire

Yatan hasta katları, yoğun bakım, poliklinik, acil, evde bakım, gibi alanlarda hizmetlerin yerine getirilmesinden müdür/ başhemşireye karşı sorumludur. En az 5 yıl görev yapmış hemşireler arasından müdür/ başhemşire tarafından görevlendirilir. Hemşirelikte yüksek lisans sahibi olmak tercih sebebidir

Sorumlu Hemşire;

a) Hemşirelik hizmetlerinin belirlenmiş politika, hedef ve düzenlemelere uygunluğunu sağlar. Bunları sorumluluğu altındaki hemşire, hasta/hasta yakınlarına açıklar ve benimsetir. Politikalardan sapmayı önleyici tedbirler alır.

b) Servis/ünitedeki hasta sayısını ve bakım gereksinimlerini değerlendirerek gereken hemşire sayısını, niteliğini belirler, bilgi verir.

c) Hemşirelerin çalışma çizelgelerini ve izinlerini düzenler, Müdürlüğün onayına sunar.

ç) Hastanın/ bireyin bakım gereksinimlerinin bakım standartlarına uygun olarak karşılanıp karşılanmadığını değerlendirir.

d) Hasta bakım kalitesini değerlendirmek, sürekliliğini sağlamak, sorun ve gereksinimlerini belirlemek üzere; hemşirelik vizitleri yapar, verilen bakımı gözler ve değerlendirir, hemşirelik hizmetlerine ilişkin kayıtları kontrol eder, gerekli düzenlemeleri yapar.

e) Özel bakıma ihtiyacı olan hastaları ilgili özel dal hemşiresine bildirir.

f) İlgili birimlerle koordinasyonu sağlar.

g) Hastaları bakım gereksinimlerine göre sınıflayarak uygun oda ve yatak ayırımını yapar.

h) Hasta bakımı ile ilgili tüm hemşirelik faaliyetlerini izler, sorunları saptar ve çözüm için gerekli çalışmaları yapar.

ı) Hemşirelik hizmetleri ile ilgili kayıtların doğru, eksiksiz, zamanında tutulmasını ve hasta dosyasında muhafaza edilmesini sağlar.

i) Hemşirelik hizmetleri ile ilgili ekipmanların sayı, nitelik ve uygunluğunu değerlendirir, birimlerin temizlik, aydınlanma, ısınma ve havalandırma gibi hizmetlere ilişkin gerekli birimlerle işbirliği yapar.

j) Hemşirelerinin mesleki gelişimlerinde, hasta bakımında rehberlik ve danışmanlık yapar, iş doyumunu ve motivasyonu yükseltici düzenlemeler yapar.

k) Kurum politikaları doğrultusunda hemşirelerin gelişimi için performans değerlendirmelerini yapar, geri bildirimde bulunur.

l) Hasta ziyaretçileri ve refakatçiler ile ilgili yapılacak düzenlemelere katılır.

m) Hasta ile ilgili vizit, kurul, konseylere katılarak bilgi alışverişinde bulunur. Hastanın muayene ve tedavi girişimleri sırasında ilgili hemşirelik işlevlerinin yerine getirilmesini sağlar.

n) Kullanılan araç-gerecin kullanım sonrası dezenfeksiyon ve sterilizasyon için hazırlanmasını sağlar.

o) Sağlık ekibinin diğer üyeleri ile hastanın başka bölüme naklini ve taburculuk planlamasını yapar.

p) Eğitim hemşiresi ile işbirliği yaparak hemşirelerin eğitim gereksinimlerine yönelik önerilerde bulunur. Hizmet içi eğitim programlarına katılır katılmalarını sağlar.

r) Hemşirelerinin özlük işleri ile ilgili konularda Müdürlüğe önerilerde bulunur.

s) Hastaların öneri istek ve şikayetlerini dinler ve değerlendirir. Hastanın eğitim ve danışmanlık ihtiyacının belirlenmesi ve yerine getirilmesini sağlar.

ş) Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamı sağlar.

t) İlaçların güvenli bir şekilde temini, kullanımı ve korunmasını sağlar.

Hemşire yönetici, servislerde etkin ve kaliteli hemşirelik hizmeti sunumunu sağlamak için, kendi altında yer alan çalışanların işlerini yönetebilmeli, çalışanların performansını arttırabilmelidir. Hemşirelik hizmetleri müdürü kendisine bağlı bölümlerde ve birimlerde verilen hemşirelik hizmetinin farkında olmalı, buralarda sunulan hasta bakım hizmetini ölçmeli, hastanede sunulan tüm hizmete katkısını değerlendirmeli, hemşirelik hizmetinin etkinliğini, belirlenen amaçlara ne derece ulaşıldığını, aldıkları kararların ne derece başarılı olduğunu belirleyebilmek için servislerde sunulan hemşirelik hizmetinin yönetsel performansını izlemeli ve bölümler arası koordinasyonu kolaylaştıracak haberleşme sistemini kurmalıdır. Hemşire yöneticiler, servislerde sunulan hemşirelik hizmetini izleyebildikleri, kontrol edebildikleri ve değerlendirebildikleri ölçüde, hemşirelik hizmetini yönetebilirler. Bu nedenle hemşirelik hizmetleri yöneticisinin başarısı, hastanede hastalara sunulan hemşirelik hizmetinin niteliği ile ilişkilidir.

Hemşire

Kurumun ve müdürlüğün belirlediği politika, hedef, kural ve düzenlemeler doğrultusunda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinden müdüre/başhemşireye karşı sorumludur.

Görev, yetki ve sorumluluklar:

Hemşirelerin genel görev, yetki ve sorumluluklarının yanı sıra;

Hemşirelik bakımı:

- a) Yoğun bakım enfeksiyonlarının gelişiminin önlenmesi için gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.
- b) Hasta değerlendirmesinde kurumun benimsediği skorlama sistemleri ve skalaları uygular ve değerlendirir.
- c) Hastaların monitorizasyonu sağlar. Monitorizasyonda non-invazif monitörizasyon tekniklerini kullanır. Kardiyak ritmi izler, acil durumlarda gerekli ekip ile iletişim kurar.
- ç) Sıvı-elektrolit ve asit baz dengesine yönelik mevcut ve olası sorunların dikkate alınarak uygun hemşirelik bakımını planlar, uygular ve değerlendirir.
- d) Hastaların solunuma ilişkin sorunlarını çözmeye yönelik girişimleri planlar, uygular, değerlendirir, vantilatördeki hastaya bakım verir.
- e) Aspirasyon, oksijen tedavisi, vücut pozisyonları, genel vücut bakımı, postural drenaj, aseptik uygulamalar (sonda/kateter bakımı vb.) gibi temel girişimsel uygulamalara yönelik uygun hemşirelik aktivitelerini planlar, uygular ve değerlendirir.
- f) Bası yaraları, risk faktörleri, prognoz üzerindeki etkilerinin değerlendirilerek gelişiminin önlenmesi için uygun hemşirelik yaklaşımını sağlar, oluşması halinde uygun hemşirelik bakımını planlar, uygular ve değerlendirir.
- g) Hastalarda kontraktür oluşumunu önleyici girişimleri planlar ve uygular.
- ğ) Hastalarda emboli oluşumunu önleyici girişimleri bilir, hekimle birlikte gerekli planlamayı yapar ve uygular.
- h) Nörolojik hastalıkları olan (Anevrizma, KİBAS, SVO vb.) ve bilinci kapalı olan (intrakraniyal kanama vb.) hastaların izlemine ve uygun pozisyon verilmesini sağlar, nörolojik değerlendirmelerini yapar.
- ı) Kurum politika ve talimatları doğrultusunda, intravenöz sıvı infüzyonunu ve kan/kan ürünleri transfüzyonu işlemlerini başlatır, takip eder, kaydeder; olası sorun ya da komplikasyonlar ortaya çıkar ise durumu hekime bildirir ve kurumda benimsenmiş standartlara göre gerekli girişimleri uygular.
- i) Pace makerli hastayı izler, bakımını bilir ve uygular.

j) İntra aortik balon pompası yerleştirilmiş hastayı izler, bakımını bilir ve uygular.

k) Hastaların beslenme gereksinimlerini belirler (enteral ve parenteral beslenme), gereksinimlerine göre hemşirelik bakımını planlar ve uygular, beslenmede kullanılan cihazların sterilizasyonunun devamlılığını sağlar.

l) Yoğun bakım hastaları ile hasta yakınlarının psikososyal problemlerine uygun hemşirelik yaklaşımını sağlar.

2. Tıbbi tanı ve tedavi planının uygulanmasına katılma:

a) Hastadan topladığı verileri ve hastanın genel durumundaki değişiklikleri değerlendirir, kaydeder, normalden sapmaları hekime bildirir.

b) Diğer sağlık personelleri ile beraber hasta vizitine katılır, hastanın tedavi ve bakım planının oluşturulmasına katkıda bulunur.

c) Hekim tarafından gerçekleştirilen invazif tanı ve tedavi girişimlerine katılır; bu girişimler için hastayı hazırlar, işlem sırasında destek olur, işlem sonrasında hastayı izler.

ç) Hastanın laboratuvar tetkikleri için kan, idrar, sıvı ve doku örneklerini toplar; laboratuvara gönderir, değerlendirir ve hastanın hekimine bilgi verir.

d) Her yaş grubuna özgü uygulanması gereken ilaç çeşitlerini, farklı dozlarını ve olabilecek yan etkilerini bilir; ilaç uygulamaları ve ilaç güvenliği ilkelerine bağlı kalarak, hekim istemine göre hastaya enteral, parenteral ve haricen verilecek ilaçları verir; uygulanan ilaç ve tedavilerin etki ve yan etkilerini, hastanın tedavi ve bakıma verdiği yanıtları gözler, kaydeder ve gerektiğinde ilgililere rapor eder.

e) Acil ilaçları, tıbbi malzeme ve cihazları kullanıma hazır bulundurur.

f) Kardiyak ritmi izler, yorumlar, öldürücü ritimleri tanır ve gerekli acil girişimleri bilir.

g) Konsültasyonun yapılmasını takip eder; katılır.

ğ) Acil durumlarda hekimle işbirliği sağlar. Arrest durumunda mavi kod çağrısı yapar. Kurumun benimsemiş olduğu protokoller doğrultusunda temel/ileri yaşam desteği uygulamalarına katılır (oksijen verme, solunum desteği, kalp masajı, acil ilaçlar, tıbbi cihazların uygulanması gibi). Eğer o an üniteye hekim yok ve (geçerlilik süresi dolmamış) ileri yaşam desteği sertifikası var ise temel ve

ileri yaşam desteği uygulamalarını başlatır, kalp masajı, solunum desteği, defibrilasyon ve acil senkronize kardiyoversiyon uygular. Vakaları rapor eder.

h) Acil durumlarda hekimle işbirliği sağlayarak ve kurumun benimsemiş olduğu protokoller doğrultusunda temel/ileri yaşam desteğinin uygulanmasını sağlar ve uygun hemşirelik aktivitelerini yerine getirir.

2.4.3.Üçüncü Basamak Hemşirelik Hizmetleri (Rehabilitasyon, Özel Bakım Merkezlerinde hemşirelik)

Rehabilitasyon Merkezi/ Rehabilitasyon servisi/ ünitesindeki hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinden sorumludur. Hemşireler arasında Hemşirelik Hizmetleri Müdürü tarafından görevlendirilir.

Görev, yetki ve sorumlulukları:

a. Kurum ve Müdürlük tarafından belirlenmiş politika, hedef, kural ve düzenlemelere uyar/uyulmasını sağlar.

b. Kabul edilen hasta ve yakınlarına kendini tanıtır, hastanın merkeze/servise/üniteye uyumunu sağlar.

c. Hemşirelik Süreci Hasta Tanılama Formunu kullanarak hastanın kapsamlı değerlendirmesini yapar, bakım gereksinimlerini belirler ve kaydeder.

d. Hasta bakım planını hazırlar, uygular, sonuçlarını değerlendirir, gereksinimlere göre bakımda yeni düzenlemeler yapar.

e. Hasta ve hasta yakınlarına moral ve motivasyon desteği sağlar, gerekli durumlarda psikolojik destek alması açısından yönlendirir.

f. Hasta ile ilgili toplantılara katılarak görüş bildirir.

g. Tanı ve tedavi amaçlı girişimler için hastayı hazırlar, işlem sırasında destek olur, işlem sonrası izler.

h. Hasta ile ilgili numuneleri alır, uygun şekilde ve zamanında yerine ulaştırılmasını sağlar.

i. Hemşirelik uygulamalarının her aşamasını zamanında ve eksiksiz olarak kaydeder.

j. Hastaya uygulanan bakım ve tedavi ile ilgili uygulamalar ve gözlemlere ilişkin hemşirelik kayıtlarını nöbet/vardiya değişimlerinde yazılı ve sözel olarak ve hasta başında teslim eder.

k. Hasta vizitleri yaparak hastaların durumunu izler, ekiple bilgi alışverişinde bulunur.

l. Hastanın fizyolojik, psikolojik vb. değişikliklerini izler, günlük gözlemlerini yapar ve kaydeder.

m. Hastanın stresle başa çıkma yolları ile problem çözme becerilerini değerlendirerek, becerilerin gelişmesine yardım eder. Vücut değişikliklerine uyumunu değerlendirir, destekler, gerekirse ilgili birime yönlendirir.

n. Hemşirelik hizmetleri için gerekli olan araç-gereç ve malzemelerin isteminde servis sorumlu hemşiresine görüş bildirir. Hemşirelik uygulamaları için gerekli malzemelerin yeterli ve çalışır durumda olduğunu kontrol eder.

o. Ekip işbirliği çerçevesinde hasta ve yakınlarını bilgilendirir.

p. Rehabilitasyon ekibi ile iletişim kurarak koordinasyonu sağlar.

q. Gürültü, ışık, ısınma, havalandırma gibi çevresel uyarıların kontrol altına alarak hastaların uyku ve dinlenmelerini sağlar.

r. Enfeksiyon ve kazalara karşı güvenli bir çevre sağlar. Hemşirelik bakımında gerekli olan tekniklere (asepsi, sterilizasyon, izolasyon vb.) uyar ve uyulmasını sağlar. İzolasyonu gereken hastalar için gerekli tedbirleri alır.

s. Hekimin yazılı ve imzalı istemini, planlanan tedaviyi Hemşire Gözlem Formuna kaydeder, uygular, etki ve yan etkilerini izler, kaydeder

t. Hastanın güvenli bir biçimde taşınmasını sağlar. İlgili bölümün hemşiresine sözlü ve yazılı olarak teslim eder

u. İlaçları güvenli bir şekilde temin edilmesi, uygun koşullarda, güvenli ve düzenli bir şekilde korunması için eczane ile işbirliği yapar. İlaçların son kullanma tarihini kontrol eder.

v. Narkotik ilaçların kullanımını kontrol altına alır, bunlara ilişkin talimatlara uyar. Teslim saatinde narkotik ilaçları sayarak teslim alır ve kaydeder

w. Hastaya ve ailesine; hastalık, genel sağlık konularında eğitim ve danışmanlık yapar, gerektiğinde ilgili kişilere ve kurumlara yönlendirir.

x. Hastayı bütüncül olarak ele alır, günlük yaşam sürecinde gerekli olan iletişim ve bağımsız yaşam becerilerinin kazandırılmasını sağlar. Kendine bakımı geliştirerek yaşam kalitesini artırmayı öğretir, destekler ve gözler.

y. Hastanın kuruma kabulünden başlayarak taburculuk planlamasını ve eğitimleri yapar.

z. Hasta ve yakınlarına kateter bakımı, bası yarasının önlenmesi ve bakımı, mesane ve barsak rehabilitasyonu, ayak bakımı, cihazların ve ilaçların kullanımı, beslenmenin önemi, sıvı kontrolü, pozisyon kontrolü ve önemi, deformitelerin önlenmesi ve eklem hareket açıklığının sağlanması amacıyla fiziksel aktivitelerin devamlılığının önemi ve benzeri konularda eğitim yapar.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE ÇALIŞAN HEMŞİRELERİN
HEMŞİRELİK YASASININ YARATMIŞ OLDUĞU DEĞİŞİMİN
HEMŞİRELER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNE ,
YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, hemşirelik yönetmeliğinin çıkması sonucu hemşirelik yönetimi ve uygulamalarındaki değişimin hastanede hemşirelere olan etkilerini incelemek, değişime karşı tutumlarını öğrenmek ve hemşirelerin değişime karşı tutumlarını yönetim tarzı açısından incelemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir.

3.2.ARAŞTIRMANIN YERİ VE SÜRESİ

Araştırma, İzmir il sınırları içinde yer alan bir eğitim ve araştırma hastanesinde yürütülmüştür. Bu kurum hemşirelik yönetmeliğindeki değişimleri ilk uygulayan hastanelerden biri olması ve araştırmacının veri toplama kolaylığı nedeniyle seçilmiştir.

Araştırmanın Süresi: Araştırma yapılması için gerekli izin yazışmalarının tamamlandığı 3.10.2011 ile araştırmaya alınması planlanan kişi sayısının tamamlandığı 23.12.2011 tarihleri arasındadır.

3.3.ARAŞTIRMA EVRENİ

Araştırmanın evreni eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan 794 hemşire, 33 sorumlu hemşireden oluşmaktadır.

3.4.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Hastanenin tüm birimlerinde çalışan hemşirelerin görüşleri alınmak istenmiştir. Bu nedenle hastanenin tüm birimlerinde basit rasgele örnekleme yöntemi ile seçilen gündüz ve gece vardiyasında çalışan 130 hemşireye ve 33 sorumlu hemşireye anket uygulanmıştır. 1 sorumlu hemşire anketi yanıtlamak istememiş, 2 sorumlu hemşireye izinli oldukları için ulaşılamamış ve 30 sorumlu hemşireye anket uygulanmıştır.

Veri Toplama Araçları: Araştırma da kullanılan veri toplama araçları; bilgi formu ve değişime karşı tutum ölçeğidir. Bilgi formu, araştırma amacı dikkate alınarak, araştırmacı tarafından 13 sorudan oluşacak şekilde hazırlanmıştır.

Değişime karşı tutum ölçeği, 24 sorudan oluşan, 5 dereceli likert tipinde bir ölçek olup Doç.Dr. Şeyda Eren'in geliştirdiği değişime karşı tutum ölçeğinden yararlanılmıştır (Eren, 2005: 74)

5 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılarak, ifadelerin anlaşılabilirliği değerlendirilmiştir.

Ölçek "Değişimde Kurumsal Politika"1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

"Değişime Direnç"10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20

"Değişimin Sonuçları" 16, 17, 18, 21, 22, 23, 24

olarak alt gruplara ayrılmıştır.

Değişime karşı tutum ölçeğinin 3 negatif ifadeyi olup,7 maddesi pozitif ifadeyi olup."1" kesinlikle katılmıyorum,"2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanmıştır.

3.5. VERİ TOPLAMA

Araştırma verileri, 3.10.2011- 23.12.2011 tarihleri arasında hastanenin gerekli birimlerinden izin alındıktan sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Veri toplama araçları, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra araştırmanın yapıldığı tarihlerde anket doldurmayı kabul eden sorumlu hemşirelere ve hemşirelere verilerek, formları doldurmaları istenmiştir.

3.6.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

-Araştırma yalnızca bir hastane ile sınırlandırılmıştır.

-Bu araştırmada “değişime karşı tutum ölçeği” değişim sürecinden sonra uygulanıp, değerlendirilmiştir.

3.7.BULGULAR

İncelemeye alınan 160 deneğin yaş ortalaması 33 ve üzeridi. Deneklerin %91,9’u (n=147) kadın ve 13’ü (%8,1) erkekti. Eğitim durumuna göre önlisans mezunları %36,3 (n=58) oranla en büyük grubu, yüksek lisans mezunları da %3,8 (n=6) oranla en küçük grubu oluşturmaktaydı. Meslekte çalışma yılları 5’erli olarak gruplandırıldığında grupların oranları birbirine yakındı. Ancak Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışma yılları dikkate alındığında en büyük grubu %42,5’luk (n=68) oranla 0 – 5 yıl çalışanlar oluşturmaktaydı. Anketimizi yanıtlayan hemşire grubunun oranı %81,3 (n=130) iken sorumlu hemşirelerin oranı %18,8 (n=30) idi.

Tablo 1: Deneklerin eğitim durumuna göre yönetmelikle ilgili düşünceleri

	Eğitim durumu											
	Lise		Önlisans		Önlisans+Lisans tamamlama		Lisans		Yüksek Lisans		Toplam	
	n	%	N	%	N	%	n	%	n	%	n	%
<i>Hemşirelik yönetmeliğini okudunuz mu?</i>												
Hayır	8	34,8	19	32,8	2	10,0	8	15,1	0	0,0	37	23,1
Evet	9	39,1	24	41,4	17	85,0	40	75,5	6	100,0	96	60,0
Okumadım. Yorumları takip ediyorum	6	26,1	15	25,9	1	5,0	5	9,4	0	0,0	27	16,9
<i>Hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde, yeni çıkan yönetmeliğin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?</i>												
Hayır	15	65,2	31	53,4	8	40,0	20	37,7	1	16,7	75	46,9
Evet	8	34,8	27	46,6	12	60,0	33	62,3	5	83,3	85	53,1
<i>İş tanımınızı okudunuz mu?</i>												
Hayır	10	43,5	12	20,7	1	5,0	4	7,5	0	0,0	27	16,9
Evet	13	56,5	46	79,3	19	95,0	49	92,5	6	100,0	133	83,1
<i>İş tanımınızın yapılmış olması, çalıştığınız birimde yaptığınız işlerle ilgili bir değişiklik oluşturdu mu?</i>												
Hayır	19	82,6	49	84,5	15	75,0	34	64,2	4	66,7	121	75,6
Evet	4	17,4	9	15,5	5	25,0	19	35,8	2	33,3	39	24,4
<i>Yönetmelikle yapılan iş tanımınızı, çalıştığınız branş için yeterli/uygun buluyor musunuz?</i>												
Hayır	13	56,5	32	55,2	12	60,0	31	58,5	3	50,0	91	56,9
Evet	2	8,7	12	20,7	7	35,0	14	26,4	3	50,0	38	23,8
Fikrim yok	8	34,8	14	24,1	1	5,0	8	15,1	0	0,0	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelik sizin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?</i>												
Hayır	8	34,8	14	24,1	5	25,0	18	34,0	3	50,0	48	30,0
Evet	8	34,8	32	55,2	14	70,0	24	45,3	3	50,0	81	50,6
Kararsızım	7	30,4	12	20,7	1	5,0	11	20,8	0	0,0	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?</i>												
Lisans tamamlama	9	39,1	35	60,3	11	55,0	0	0	0	0	55	34,4
Doktora yapma	0	0,0	0	0,0	0	0,0	2	3,8	3	50,0	5	3,1
Yüksek lisans yapma	1	4,3	2	3,4	5	25,0	23	43,4	1	16,7	32	20,0
Sertifika programlarına katılma	2	8,7	8	13,8	2	10,0	8	15,1	0	0,0	20	12,5
Hiçbiri	11	47,8	13	22,4	2	10,0	20	37,7	2	33,3	47	29,4
Toplam	23	14,4	58	36,3	20	12,5	53	33,1	6	3,8	160	100,0

Tablo 2: Deneklerin genel kıdemlerine göre yönetmelikle ilgili düşünceleri

	Çalışma yılı grup											
	0 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 20		21+		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Hemşirelik yönetmeliğini okudunuz mu?</i>												
Hayır	5	15,6	14	35,9	6	18,8	7	23,3	5	18,5	37	23,1
Evet	21	65,6	19	48,7	20	62,5	18	60,0	18	66,7	96	60,0
Okumadım. Yorumları takip ediyorum	6	18,8	6	15,4	6	18,8	5	16,7	4	14,8	27	16,9
<i>Hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde, yeni çıkan yönetmeliğin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?</i>												
Hayır	16	50,0	22	56,4	14	43,8	14	46,7	9	33,3	75	46,9
Evet	16	50,0	17	43,6	18	56,3	16	53,3	18	66,7	85	53,1
<i>İş tanımınızı okudunuz mu?</i>												
Hayır	6	18,8	7	17,9	6	18,8	4	13,3	4	14,8	27	16,9
Evet	26	81,3	32	82,1	26	81,3	26	86,7	23	85,2	133	83,1
<i>İş tanımınızın yapılmış olması, çalıştığınız birimde yaptığınız işlerle ilgili bir değişiklik oluşturdu mu?</i>												
Hayır	26	81,3	32	82,1	22	68,8	24	80,0	17	63,0	121	75,6
Evet	6	18,8	7	17,9	10	31,3	6	20,0	10	37,0	39	24,4
<i>Yönetmelikle yapılan iş tanımınızı, çalıştığınız branş için yeterli/uygun buluyor musunuz?</i>												
Hayır	17	53,1	22	56,4	20	62,5	20	66,7	12	44,4	91	56,9
Evet	6	18,8	8	20,5	7	21,9	8	26,7	9	33,3	38	23,8
Fikrim yok	9	28,1	9	23,1	5	15,6	2	6,7	6	22,2	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelik sizin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?</i>												
Hayır	8	25,0	13	33,3	12	37,5	8	26,7	7	25,9	48	30,0
Evet	15	46,9	17	43,6	15	46,9	19	63,3	15	55,6	81	50,6
Kararsızım	9	28,1	9	23,1	5	15,6	3	10,0	5	18,5	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?</i>												
Lisans tamamlama	8	25,0	9	23,1	15	46,9	14	46,7	13	48,1	59	36,9
Doktora yapma	1	3,1	1	2,6	2	6,3	0	0	1	3,7	5	3,1
Yüksek lisans yapma	11	34,4	11	28,2	6	18,8	2	6,7	2	7,4	32	20
Sertifika programlarına katılma	1	3,1	3	7,7	2	6,3	5	16,7	5	18,5	16	10,0
Hiçbiri	11	34,4	15	38,5	7	21,9	9	30,0	6	22,2	48	30,0
Toplam	32	20,0	39	24,4	32	20,0	30	18,8	27	16,9	160	100,0

Tablo 3: Deneklerin bu hastanedeki kıdemlerine göre yönetmelikle ilgili düşünceleri

	Kurumda çalışma yılı											
	0 - 5		6 - 10		11 - 15		16 - 20		21+		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
<i>Hemşirelik yönetmeliğini okudunuz mu?</i>												
Hayır	15	22,1	12	26,1	6	24,0	3	23,1	1	12,5	37	23,1
Evet	38	55,9	28	60,9	16	64,0	7	53,8	7	87,5	96	60,0
Okumadım. Yorumları takip ediyorum	15	22,1	6	13,0	3	12,0	3	23,1	0	0,0	27	16,9
<i>Hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde, yeni çıkan yönetmeliğin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?</i>												
Hayır	34	50,0	20	43,5	11	44,0	7	53,8	3	37,5	75	46,9
Evet	34	50,0	26	56,5	14	56,0	6	46,2	5	62,5	85	53,1
<i>İş tanımınızı okudunuz mu?</i>												
Hayır	12	17,6	8	17,4	4	16,0	2	15,4	1	12,5	27	16,9
Evet	56	82,4	38	82,6	21	84,0	11	84,6	7	87,5	133	83,1
<i>İş tanımının yapılmış olması, çalıştığınız birimde yaptığınız işlerle ilgili bir değişiklik oluşturdu mu?</i>												
Hayır	55	80,9	29	63,0	21	84,0	11	84,6	5	62,5	121	75,6
Evet	13	19,1	17	37,0	4	16,0	2	15,4	3	37,5	39	24,4
<i>Yönetmelikle yapılan iş tanımınızı, çalıştığınız brans için yeterli/uygun buluyor musunuz?</i>												
Hayır	40	58,8	24	52,2	15	60,0	9	69,2	3	37,5	91	56,9
Evet	13	19,1	12	26,1	7	28,0	2	15,4	4	50,0	38	23,8
Fikrim yok	15	22,1	10	21,7	3	12,0	2	15,4	1	12,5	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelik sizin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?</i>												
Hayır	19	27,9	17	37,0	7	28,0	3	23,1	2	25,0	48	30,0
Evet	30	44,1	23	50,0	15	60,0	8	61,5	5	62,5	81	50,6
Kararsızım	19	27,9	6	13,0	3	12,0	2	15,4	1	12,5	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?</i>												
Lisans tamamlama	27	39,7	13	28,3	10	40,0	6	46,2	3	37,5	59	36,9
Doktora yapma	1	1,5	1	2,2	2	8,0	0	0	1	12,5	5	3,1
Yüksek lisans yapma	17	25,0	10	21,7	2	8,0	1	7,7	2	25,0	32	20,0
Sertifika programlarına katılma	3	4,4	7	15,2	5	20,0	1	7,7	0	0	16	10,0
Hiçbiri	20	29,4	15	32,6	6	24,0	5	38,5	2	25,0	48	30,0
Toplam	68	42,5	46	28,8	25	15,6	13	8,1	8	5,0	160	100,0

Tablo 4: Deneklerin görevlerine göre yönetmelikle ilgili düşünceleri

	Görevi					
	Hemşire		Sorumlu hemşire		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
<i>Hemşirelik yönetmeliğini okudunuz mu?</i>						
Hayır	36	27,7	1	3,3	37	23,1
Evet	68	52,3	28	93,3	96	60,0
Okumadım. Yorumları takip ediyorum	26	20,0	1	3,3	27	16,9
<i>Hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde, yeni çıkan yönetmeliğin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?</i>						
Hayır	66	50,8	9	30,0	75	46,9
Evet	64	49,2	21	70,0	85	53,1
<i>İş tanımınızı okudunuz mu?</i>						
Hayır	27	20,8	0	0,0	27	16,9
Evet	103	79,2	30	100,0	133	83,1
<i>İş tanımınızın yapılmış olması, çalıştığınız birimde yaptığınız işlerle ilgili bir değişiklik oluşturdu mu?</i>						
Hayır	105	80,8	16	53,3	121	75,6
Evet	25	19,2	14	46,7	39	24,4
<i>Yönetmelikle yapılan iş tanımınızı, çalıştığınız branş için yeterli/uygun buluyor musunuz?</i>						
Hayır	75	57,7	16	53,3	91	56,9
Evet	28	21,5	10	33,3	38	23,8
Fikrim yok	27	20,8	4	13,3	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelik sizin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?</i>						
Hayır	38	29,2	10	33,3	48	30,0
Evet	66	50,8	15	50,0	81	50,6
Kararsızım	26	20,0	5	16,7	31	19,4
<i>Yeni çıkan yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?</i>						
Lisans tamamlama	55	42,3	4	13,3	59	36,9
Doktora yapma	2	1,5	3	10,0	5	3,1
Yüksek lisans yapma	22	16,9	10	33,3	32	20,0
Sertifika programlarına katılma	14	10,8	2	6,7	16	10,0
Hiçbiri	37	28,5	11	36,7	48	30,0
Toplam	130	81,3	30	18,8	160	100,0

24 maddelik 5 dereceli likert tipindeki “Hemşirelikte Değişim Anketi”nin 4 maddesi (11,17,18 ve 20) negatif ifadeli ve 20 maddesi pozitif ifadeli olup, “1” kesinlikle katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” kararsızım, “4” katılıyorum ve “5” kesinlikle katılıyorum şeklinde puanlanırken, olumsuz ifadeler tersine çevrilerek puanlanmıştır. 24 maddenin puanlarının toplanması ile elde edilen toplam ham puan 20-120 arasında değişmektedir (Tablo 5). Toplam ham puanlar ile alt ölçeklerin ham puanları mutlak değer cinsinden 100’e çevrilerek 20-100 arasında ölçek puanları elde edilmiş ve analizler bu puanlar üzerinden yapılmıştır.

Tablo 5: Hemşirelikte Değişim Anketi alt ölçekleri ve ham puanları

	Madde numaraları	Madde sayısı	Minimum ham puan	Maximum ham puan
Değişimde Kurumsal Politika	1,2,3,4,5,6,7,8,9	9	9	45
Değişime Direnç	10,11 [*] ,12,13,14,15,19,20 [*]	8	8	40
Değişimin Sonuçları	16,17 [*] ,18 [*] ,21,22,23,24	7	7	35
Toplam	1 - 24	24	24	120

^{*}Negatif ifadeler

Ham puanın mutlak değer cinsinden 20-100 arası puana dönüştürülmesi işlemi:

Ölçek toplam puanının hesaplanması(1 birey için):

$$\text{Bireyin ölçek puanı} = \frac{\text{Ölçekten alınan toplam ham puan}}{\text{Ölçek maksimum ham puanı}} \times 100$$

Örneğin; bir bireyin 24 maddeden aldığı toplam ham puan 110 ise ölçek puanı $= (110/120) \times 100$
 $= 0,916 \times 100$
 $= 91,6 = \mathbf{92'}$ dir.

Alt boyut puanının hesaplanması(1 birey için):

$$\text{Bireyin alt boyut puanı} = \frac{\text{Boyuttan alınan toplam ham puan}}{\text{Alt boyut maksimum ham puanı}} \times 100$$

Örneğin; “Değişimde Kurumsal Politika” için bireyin 9 maddeden aldığı toplam ham puan 37 ise ölçek puanı

$$=(37/45) \times 100$$

$$= 0,822 \times 100$$

$$=82,2 = \mathbf{82'}$$

Tablo 6: Araştırmanın güvenilirlik analizi

Faktörler	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.	0,91
Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.	0,90
Kurumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	0,90
Kurumdaki değişim sonucunda kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığını düşünüyorum.	0,90
Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	0,90
Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini düşünüyorum.	0,90
Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.	0,90
Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.	0,90
Kurumumdaki değişim sırasında ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.	0,90
Değişimin kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.	0,90
Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkimi olumsuz etkiliyor.	0,91
İşgörenlerin görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı, adil bir sistem vardır.	0,90
Yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.	0,91
Farklı statüdeki yöneticiler ve işgörenler arasında güven duygusu oluşmuştur.	0,90
Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları kullanılır.	0,90
Kurumumdaki değişim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	0,90
Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.	0,91
Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten/ kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	0,91
Kurumumdaki değişim için çalışmak benim istediğim bir şeydir.	0,91
Kurumumdaki değişime uymaktan başka şansım yok.	0,91
Kurumumdaki değişim için çalışmayı manevi bir görev olarak hissediyorum.	0,90
Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.	0,90
Yaşadığım değişimin kurumda kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.	0,90
Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.	0,90

Güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçülmek istenilen tutuma ilişkin soruların açıklama gücünün yüksek olduğunu gösterir. Tablonun sağ sütununda bulunan değerler, her bir sorunun ölçülmek istenilen tutuma ilişkin katkısını göstermektedir. Analizden çıkarılması gereken herhangi bir soru bulunmamaktadır. Yapılan araştırmanın güvenilirlik derecesi de yüksek bulunmuştur.

Tablo 7: Araştırmanın alt boyutlarının güvenilirlik analizi

Hemşirelikte değişim anketi alt boyutları	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Değişimde Kurumsal Politika	0,84
Değişime Direnç	0,79
Değişimin Sonuçları	0,80

Hemşirelikte değişim anketi alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,86 olarak bulunmuştur. Anketin alt boyut puanlarının açıklama gücünün yüksek olduğu gözlemlendi. Alt boyutlar açısından yapılan araştırmanın güvenilirlik derecesi yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 8: Deneklerin eğitim durumlarına göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı

	Lise	Önlisans	Önlisans+ Lisans tamamlama	Lisans	Yüksek Lisans	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	53,14±13,5	53,41±16,88	55,67±17,11	57,86±15,92	75,93±7,36	55,97±16,33	0,017
Değişime Direnç	53,59±12,5	50,95±12,85	51,88±14,23	55,47±11,95	60±8,22	53,28±12,62	0,237
Değişimin Sonuçları	56,65±10,22	55,12±13,38	55,71±18,29	58,98±14,54	67,14±13,12	57,14±14,14	0,258
Ölçek toplam puanı	54,31±10,4	53,09±13,17	54,42±14,69	57,39±12,54	68,06±8,61	55,42±12,9	0,055

Deneklerin eğitim durumlarına göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde (Tablo 8);

Değişimde kurumsal politika konusunda eğitim grupları arasında istatistiksel anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). İleri analizde gruplar ikili olarak bonferroni analizi

ile karşılaştırıldığında, yüksek lisans mezunlarının anket puan ortalaması lise ($p=0,021$) ve önlisans ($p=0,012$) mezunlarından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları açısından eğitim grupları arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 9: Deneklerin genel kıdemlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı

	0 - 5	6 – 10	11 - 15	16 - 20	21+	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	58,13±16,04	54,36±15,26	57,78±17,8	52,22±17,17	57,78±15,64	55,97±16,33	0,523
Değişime Direnç	55,47±12,55	51,6±12,2	53,59±12,26	50,5±14,1	55,83±11,93	53,28±12,62	0,379
Değişimin Sonuçları	57,59±12,66	57,44±14,04	58,75±13,16	52,76±16,94	59,15±13,65	57,14±14,14	0,425
Ölçek toplam puanı	57,08±12,42	54,34±11,88	56,67±13,4	51,81±14,54	57,53±12,27	55,42±12,9	0,385

Deneklerin çalışma yıllarına göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde (Tablo 9);

Değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları açısından gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 10: Deneklerin kurumdaki kıdemlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı

	0 - 5	6 – 10	11 - 15	16 - 20	21+	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	56,57±15,89	56,86±18,07	55,73±14,84	50,26±14,78	55,83±18,53	55,97±16,33	0,772
Değişime Direnç	54,82±11,66	52,28±13,7	54,2±12,24	45,77±11,92	55,31±14,6	53,28±12,62	0,182
Değişimin Sonuçları	57,69±12,78	59,32±14,19	55,2±16,45	48,13±12,17	60,71±16,92	57,14±14,14	0,112
Ölçek toplam puanı	56,31±12,19	56,05±13,62	55,07±13,1	48,14±11,3	57,08±15,62	55,42±12,9	0,319

Deneklerin kurumda çalışma yıllarına göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde (Tablo 10);

Değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları açısından gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$)

Tablo 11: Deneklerin görevlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı

	Hemşire	Sorumlu hemşire	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	53,44±15,88	66,96±13,67	55,97±16,33	0,000
Değişime Direnç	51,81±12,69	59,67±10,29	53,28±12,62	0,002
Değişimin Sonuçları	55,63±13,53	63,71±15,03	57,14±14,14	0,004
Ölçek toplam puanı	53,53±12,64	63,58±10,77	55,42±12,9	0,000

Deneklerin kurumdaki görevlerine göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde (Tablo 11);

Sorumlu hemşirelerin değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları hemşirelerin ortalama puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Tablo 12: Deneklerin yönetmeliği okuma durumuna göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı

	Hayır	Evet	Okumadım. Yorumları takip ediyorum	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	50,15±13,07	59,77±16,93	50,45±14,63	55,97±16,33	0,001
Değişime Direnç	50,34±11,46	55,65±12,87	48,89±11,61	53,28±12,62	0,012
Değişimin Sonuçları	53,05±13,19	58,96±14,91	56,3±11,48	57,14±14,14	0,091
Ölçek toplam puanı	51,06±11,31	58,16±13,27	51,64±11,3	55,42±12,9	0,004

Deneklerin Hemşirelik yönetmeliğini okuma durumuna göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde (Tablo 12);

Anketin Değişimde Kurumsal Politika alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). İleri analizde gruplar ikili olarak bonferroni analizi ile karşılaştırıldığında, soruya “evet” diyenlerin anket puan ortalaması “hayır” ($p=0,006$) ve “okumadım, yorumları takip ediyorum” ($p=0,022$) diyenlerden istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Değişime direnç alt boyutunda gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). İleri analizde gruplar ikili olarak bonferroni analizi ile karşılaştırıldığında, soruya “evet” diyenlerin anket puan ortalaması “okumadım, yorumları takip ediyorum” ($p=0,039$) diyenlerden istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Anketin toplam puan ortalamaları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). İleri analizde gruplar ikili olarak bonferroni analizi ile karşılaştırıldığında, soruya “evet” diyenlerin anket puan ortalaması “hayır” ($p=0,012$) diyenlerden istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Değişimin sonuçları alt boyut puanları açısından gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 13: Deneklerin, Hemşireliğin bir meslek olmasında, yönetmeliğin etkisine ilişkin düşünceleri

	Hayır	Evet	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	51,02±14,58	60,34±16,62	55,97±16,33	0,000
Değişime Direnç	49,67±12,86	56,47±11,58	53,28±12,62	0,001
Değişimin Sonuçları	53,3±14,00	60,54±13,44	57,14±14,14	0,001
Ölçek toplam puanı	51,23±12,27	59,11±12,36	55,42±12,9	0,000

Hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde, yeni çıkan yönetmeliğin etkili olduğunu düşünenlerin alt boyut ve ölçek toplam puanları etkili olmadığını düşünenlerin puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$). (Tablo 13).

Tablo 14: Deneklerin, iş tanımını okuma durumuna göre puan ortalamaları

	Hayır	Evet	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	52,18±11,42	56,74±17,09	55,97±16,33	0,187
Değişime Direnç	49,54±12,37	54,04±12,59	53,28±12,62	0,091
Değişimin Sonuçları	55,45±9,97	57,49±14,85	57,14±14,14	0,497
Ölçek toplam puanı	52,25±9,73	56,06±13,39	55,42±12,9	0,163

Değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları açısından iş tanımını okuyanlar ile okumayanlar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). (Tablo 14)

Tablo 15: İş tanımının yapılmasının deneklerin yaptıkları işi etkileme durumu

	Hayır	Evet	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	53,59±16,06	63,36±15,09	55,97±16,33	0,001
Değişime Direnç	50,93±12,17	60,58±11,27	53,28±12,62	0,000
Değişimin Sonuçları	55,09±13,82	63,52±13,34	57,14±14,14	0,001
Ölçek toplam puanı	53,14±12,61	62,48±11,24	55,42±12,9	0,000

“İş tanımınızın yapılmış olması, çalıştığınız birimde yaptığınız işlerle ilgili bir değişiklik oluşturdu mu?” sorusuna verdikleri cevaplarda “evet” diyenlerin alt boyut ve ölçek toplam puanları “hayır” diyenlerin puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$). (Tablo 15).

Tablo 16:Deneklerin, iş tanımlarını, çalıştıkları branş için yeterli bulma durumlarına göre puan ortalamaları

	Hayır	Evet	Fikrim yok	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	54,36±16,47	60,88±14,87	54,7±16,93	55,97±16,33	0,105
Değişime Direnç	52,06±12,52	56,91±12,55	52,42±12,57	53,28±12,62	0,127
Değişimin Sonuçları	55,51±15,47	60,38±12,68	57,97±11	57,14±14,14	0,192
Ölçek toplam puanı	53,93±13,29	59,41±12,02	54,89±12,12	55,42±12,9	0,086

Deneklerin, yönetmelikle yapılan iş tanımlarını, çalıştıkları branş için yeterli/uygun bulma durumlarına göre anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). (Tablo 16).

Tablo 17: Deneklerin, yönetmeliğin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?” sorusuna verdikleri cevaplar açısından puan ortalamaları

	Hayır	Evet	Kararsızım	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	52,22±15,95	56,24±16,45	61,08±15,63	55,97±16,33	0,061
Değişime Direnç	50,99±11,79	53,83±12,58	55,4±13,82	53,28±12,62	0,273
Değişimin Sonuçları	55,65±14,22	57,04±14,82	59,72±12,08	57,14±14,14	0,459
Ölçek toplam puanı	52,81±12,79	55,67±13,05	58,79±12,19	55,42±12,9	0,128

Deneklerin “Yeni çıkan yönetmelik sizin eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?” sorusuna verdikleri cevaplar açısından anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$). (Tablo 17).

Tablo 18: Deneklerin, yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar açısından puan ortalamaları

	Lisans tamamlama	Doktora yapma	Yüksek lisans yapma	Sertifika programlarına katılma	Hiçbiri	Toplam	p
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	
Değişimde Kurumsal Politika	52,99±15,84	68±10,49	58,19±15,9	68,89±9,74	52,59±16,98	55,97±16,33	0,001
Değişime Direnç	52,29±11,8	56±9,78	54,14±12,16	59,22±12,31	51,67±14	53,28±12,62	0,282
Değişimin Sonuçları	55,88±13,74	69,71±17,68	57,32±14,62	63,04±7,48	55,3±14,95	57,14±14,14	0,089
Ölçek toplam puanı	53,6±12,21	64,5±7,33	56,59±12,76	63,96±8,39	53,07±14,15	55,42±12,9	0,012

Deneklerin “Yeni çıkan yönetmelikle ilgili aşağıdakilerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz?” sorusuna verdikleri cevaplar açısından anketin tümü ve alt boyutlarının puan ortalamaları dağılımı incelendiğinde (Tablo 18);

Değişimde kurumsal politika alt boyutunda yönetmeliğin motivasyonu açısından gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). İleri analizde gruplar ikili olarak bonferroni analizi ile karşılaştırıldığında, “sertifika programlarına katılma” konusunda motive olanların anket puan ortalaması “lisans tamamlama” ($p=0,004$) ve “hiçbiri” ($p=0,004$) cevabını verenlerin puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Ölçek toplam puanında yönetmeliğin motivasyonu açısından gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). İleri analizde gruplar ikili olarak bonferroni analizi ile karşılaştırıldığında, “sertifika programlarına katılma” konusunda motive olanların anket puan ortalaması “lisans tamamlama” ($p=0,039$) ve “hiçbiri” ($p=0,031$) cevabını verenlerin puan ortalamasından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Değişime direnç ve değişimin sonuçları alt boyut puanları açısından gruplar arasında istatistiksel anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

SONUÇ

Günümüzde örgütlerin dinamik, karmaşık ve belirsiz bir çevrede varlıklarını en verimli biçimde sürdürebilmeleri, başarılı değişim programlarının uygulanmasına ve sürekli değişen çevreye yeterli uyumu gösterebilmelerine bağlıdır. Başarılı değişim uygulamaları için de atılması gereken ilk adım çalışanların değişime yatkınlığının sağlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle örgüt çalışanlarının bilgilendirilmesi, güdülenmesi, değişimin hazırlık ve uygulama sürecine dahil edilmesi ve değişim hakkında desteklenmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki genel değerlendirmelerin faaliyet alanı ne olursa olsun tüm örgütleri kapsadığı söylenebilir. Nitekim son yıllarda çıkarılan yeni yasa ve yönetmeliklerle sağlık alanında farklılaşmaya yönelen ülkemizde, etkili bir değişim için sağlık çalışanlarının yeni koşullara uyum sağlayacak biçimde hazırlanması giderek daha önemli hale gelmektedir.

Çünkü örgüt kültürü, kurumun içinde bulunduğu koşullardan ve bunların birbiriyle olan ilişkilerinden etkilenmektedir. Bunun ötesinde, sağlık kurumlarının kültürü, diğer kültürlerden farklılık gösterir. Bu nedenle yöneticilerinin yönetim tarzı da farklıdır. Nitekim sağlık kurumlarında, paylaşılan değerler, tutum ve davranışlar kökleşmiş ve katıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde hastanelerdeki değişim hareketlerinin gerçekleştirilmesi ve yerleştirilmesinde diğer kurumlara nazaran daha büyük zorluklarla karşılaşılması normaldir.

Konu, hemşirelik vizyonundan değerlendirildiğinde ise; ülkemizde hemşirelerin ortak amaçlar içinde hareket edememelerinin bir nedenini eğitim farklılıklarına bağlamak mümkün olacaktır. Nitekim bir çok araştırmacı hemşirelik mesleğindeki politik zayıflığı, eğitim ve unvan farklılıklarından kaynaklandığını belirtmektedir (Karagöz, 2004: 34).

Çalışmamızda, güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçülmek istenilen tutuma ilişkin soruların açıklama gücünün yüksek olduğunu gösterir. Tablo 6'nın sağ sütununda bulunan

değerler, her bir sorunun ölçülmek istenilen tutuma ilişkin katkısını göstermektedir. Analizden çıkarılması gereken herhangi bir soru bulunmamaktadır. Yapılan araştırmanın güvenilirlik derecesi yüksek olarak bulunmuştur.

Hemşirelikte değişim anketi alt boyutlarının güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,86 olarak bulunmuştur. Anketin alt boyut puanlarının açıklama gücünün yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Alt boyutlar açısından yapılan araştırmanın güvenilirlik derecesi yüksek olarak bulunmuştur.

Değişim sürecinde çalışanların tutumları çok önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda hemşirelerin değişime karşı tutumlarının belirlenmesine gereksinim vardır.

Hemşirelik yönetmeliğini hemşirelerin %60'ı okumuş, %16,9'u ise okumayıp, yapılan yorumları takip etmiştir. Hemşirelik yönetmeliğini, lisans mezunlarının %75,5'i, yüksek lisans mezunlarının %100'ü okumuştur. Bu sonuçlara göre yönetmeliğe ilginin yüksek olduğu ve eğitim seviyesi arttıkça mesleki değişimlere duyarlılığın arttığı söylenebilir.

İş tanımını hemşirelerin ve sorumlu hemşirelerin %83,1'i okumuş, yapılan iş tanımını %56,9'u çalıştığı branş için yeterli bulmamakta, %75,6' sını yönetmelikte yapılan iş tanımının çalıştıkları birimlerde, yaptıkları işte bir değişiklik oluşturmadığını düşünmektedir.

Kurumda çalışan hemşirelerin %53,1'i yönetmeliğin hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde etkili olduğunu düşünmektedir. Önlisans + lisans mezunlarının %60'ı, lisans mezunlarının %62,3'ü, yüksek lisans mezunlarının %83,3'ü yönetmeliğin, hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde etkili olduğunu düşünmektedir.

Hemşirelerin yönetmeliği okuma durumuna göre kurumsal politika ve değişime direnç puan ortalamaları, hayır diyenlere ve okumadım yorumları takip ediyorum diyenlere göre istatistiksel anlamlı yüksek bulunmuştur. Diğer bir deyişle; hemşirelik yönetmeliğini okuyanlar; kurumsal politikayı destekleyip, değişime direnç göstermemekte, değişimi kabul etmektedirler.

Hemşireler mesleklerini ilgilendiren düzenlemelere duyarsız kalırlarsa ve bizzat kendileri bu düzenlemelerin gelişimine aktif olarak katılmazlar ise; politika hemşirelerin otoritesini arttırmaktan çok kısıtlayıcı olabilir. Hemşireler kurumsal, bölgesel ve ülke düzeyinde sağlık politikalarında etkili olabilirler. Kurumsal düzeyde hemşireler, karar vericilere geri bildirimde bulunarak, sağlık bakım politikalarını ve prosedürlerini etkileme fırsatına sahiptirler. Ulusal düzeyde, dernekleri aracılığı ile hemşirelik mesleği ve kaliteli hasta bakımı için, neyin gerekli olduğu konusunda yasa koyuculara bilgi verebilirler (Karagöz, 2004: 33).

Çalışmamızda yeni çıkan hemşirelik yönetmeliği sonucunda önlisans mezunlarının %55,2'si, önlisans+lisans tamamlayanların %70'i, lisans tamamlayanların %50'si eğitim durumlarını değiştirme yönünde motive olduklarını belirtmektedirler.

Önlisans mezunlarının %60,3'ü lisans tamamlamayı düşünürken, önlisans+lisans %55'i lisans tamamlama,%25'i yüksek lisans yapma, lisans mezunlarının %43,4'ü yüksek lisans yapma, yüksek lisans yapanların %50'si doktora yapma yönünde motive olduklarını belirtmektedirler. Önlisans ve lisans mezunlarının, kariyer gelişimlerinde eğitimin gerekliliğini yüksek oranda algılamaları ilginçtir.

Hemşirelerin yeni gelişmelere ve yeni rollere uyum sağlamaları ve sağlık hizmetlerine kendilerinden beklenen katkıyı verebilmeleri için bilgi ve beceri donanımlarının yeterli olması gerekmektedir. Dünyanın değişen sağlık profili, hemşirelik uygulamalarında da değişimlere neden olmakta ve hemşireliğin çalışma koşulları, yasaları yönetim biçimleri, liderlik kazanımları, eğitimleri ve

organizasyonları gibi birçok alanlarda hemşireliği olumlu yönde değiştirmeye çaba göstererek istenen hemşirelik düzeyine ulaşmaya çaba harcanmaktadır(Karaman,2008: 61).

Hemşirelik mesleğinin, bireyin en doğal ve vazgeçilmez hakkı olan sağlık ile ilgili oluşu hemşireliği vazgeçilmez kılmaktadır. Hemşirelik birey, grup ya da toplumun sağlığının korunması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi amacıyla yönelik sağlık hizmeti sunar. Daha üst düzeyde sağlık statüsüne ulaşmak için kişilere yardım etmek hemşireliğin amacıdır. Bakım verme ve toplumdaki kişilere yardım etme profesyonel hemşireliğin temel unsurlarıdır(Karadağ, 2005:5).

Tüm Dünyadaki hemşireliğin meslekleşmesi için kabul edilmesi gereken programın lisans programı olduğu savunulmaktadır. Diğer meslek gruplarıyla karşılaştırıldığında az sayıda olmasına rağmen hemşirelikte yüksek lisans ve doktora programları vardır. Profesyonel hemşirelik ve teknik hemşirelik henüz hemşireliğin pratikte çözmediği büyük bir engeldir. Hemşirelikteki bu eğitim karmaşası ve çeşitliliği yüksek dereceli eğitimin kabul sürecini ve hemşireliğin meslekleşme sürecini yavaşlatmaktadır. Bu farklılığın çözülmemiş olması hemşireliğin meslek olarak gelişimini tehdit etmektedir(Karadağ, 2002:5).

Hemşireliğin meslekleşme sürecinde, hemşirelerin eğitimlerini yükseltme eğiliminde olmaları sevindirici bir gelişmedir. Araştırmamızda hemşirelerin eğitim durumu yükseldikçe, değişime verdikleri desteğinin arttığı, kurumsal politikayı benimsedikleri ve direnç göstermedikleri görülmüştür.

Sorumlu hemşirelerin değişimde kurumsal politika, değişime direnç, değişimin sonuçları alt boyut ve ölçek toplam puanları hemşirelerin ortalama puanlarından istatistiksel olarak anlamlı yüksek bulundu. Bunun sebebi, değişimin amaçlarının üst yönetimden alt yönetime yeterince açıklanması ve sorumlu hemşirelerin değişim sürecinde yeterince desteklenmesi olabilir. Aynı zamanda çalışan hemşirelerin değişimin amaçlarını, sonuçlarını yeterince bilmemesi, açıklama yapılmaması olabilir.

“Değişim Süreci ve Okul Personeli” isimli çalışmada yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla düzeyde eğitim ve öğretimde başarılı olmak için yenileşme çalışmalarının yapılmasının gerekli olduğuna inanmakta ve yönetimin desteğini daha çok gözetmekte olduğunu, yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla değişime istekli olduklarını saptamıştır(Aydoğan, 2007: 19).

Aydoğan’ın araştırmasında öğretmenler “değişimi gerçekleştirme ve sonuçlandırma konusunda yeterli isteğe sahibim” sorusuna verilen yanıtlar görev yönünden farklılık göstermekte, yöneticiler daha istekli olduklarını belirtmektedirler. Aydoğan, çalışmasında okul yöneticisinin değişimle ilgili bilgilendirme yapmadığını ve öğretmenleri teşvik etmediğini ifade etmektedir.

Liderlik belirlenen amaçlara ulaşmak için örgütte yer alan diğer bireyleri etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme süreci veya kısaca, örgüt çalışanlarını belirlenen amaçlara yönlendirme, motive etme yeteneğidir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 1).

Örgütlerde, insan kaynağını yönlendirmede liderin rolünü belirleyen unsur genellikle onun davranış şeklidir. Günümüzde rekabet ortamında, örgütlerin istediği başarıyı elde edebilmesi için tüm yönetsel kademelerde yer alan yöneticilerin davranışlarının incelenmesi, bu yönetsel kademelerde ki kişilerin çalışanları motive edecek özelliklere sahip olup olmadıklarının ortaya çıkarılması ve her kademe yöneticiye yönelik davranış kalıplarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Liderlik davranışının hiyerarşiyle ilişkisine yönelik çalışmalar incelendiğinde; Oshagbemi ve Gill (2004: 99), İngiltere’de faaliyet gösteren işletmelerin 400 yöneticisi üzerinde yaptıkları çalışmada, üst kademe ve alt kademe yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir. Liderlik davranışlarının hiyerarşiyle ilişkisine yönelik en kapsamlı değerlendirme Nicholls, (1998: 15) tarafından yapılmıştır. Yazar, liderlik davranışlarının zaman zaman hiyerarşiye göre farklılık gösterdiğini belirtse de

yöneticilerin sergiledikleri davranışların belli standartların altına düşmemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü örgütsel başarıyı sağlamak için her kademedeki yeterlilik ve doğru liderlik davranışlarının sergilenmesi temel gereksinimdir (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 7).

Etkili yöneticiler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonları genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar (Covey, 1997: 12).

Hizmet sektörü işletmelerinin başarısında, çalışanların önemli rolü vardır ve çalışan- lider etkileşimi bu işletmelerin başarısında oldukça önemlidir (Mullins, 1998: 229).

Örgütsel verimlilik ve etkinlikte çalışanların başarı güdülerinin önemli olduğu çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Herron, 1992). Başarı güdüsünün artırılmasında ise; özellikle dönüştürücü liderliğin önemli katkısının olduğu söylenebilir. Liderin ilham verme ve esin kaynağı olma gibi özelliklerini, izleyicilerde başarı güdüsünün ortaya çıkmasına ve inisiyatif kullanmalarına katkı sağlar. Konu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda çalışanların verimlilik ve etkinliklerinde örgütsel iklim, örgütsel kültür ve yönetsel faktörlerin önemli bir yerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bireysel yaratıcılığı ve inisiyatifi, destekleyen bir yönetsel anlayışın iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve bununda çalışanların işe bağlılıklarını, yaratıcılıklarını, performanslarını dolayısıyla örgütsel adanmışlıklarını olumlu yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Shalley vd., 2000). Thomas ve Tymon işleri üzerinde söz hakkına sahip ve inisiyatif alanı geniş iş görenlerin, Liden ve arkadaşları ise, işleri üzerinde karar verme ve kontrol olanakları daha fazla olan iş görenlerin, diğerlerine nazaran daha verimli ve etkin olduklarını, performanslarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler (Aktaran Spreitzer vd., 1997). Açıktır ki yüksek performansın arkasında yüksek başarı güdüsü ve pozitif liderlik algısı vardır.

Kurumsal düzlemde liderlik algılarının olumlu olması, kurum çalışanların yaratıcı yeteneklerini ortaya koyma, kendilerini gerçekleştirme olanaklarını sağlamalarına katkı sağlayan bir ortam sunması bakımından önemlidir. Olumlu liderlik algısı, işgören güçlendirme, onların örgütleriyle sadakat, bağlılık ve adanmışlık duygularını pekiştirmek bakımından da önem taşımaktadır. Demokratik ve dönüştürücü bir liderlik algısının olduğu örgütsel iklimde çalışanların iş tatminlerinin, performanslarının verimlilik ve etkinliklerinin de artacağı varsayılabilir. Bu varsayım aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasını da engelleyerek, kurumsal özdeşim kurma ve adanmışlık hislerinin güçlenmesine katkı sağlayabilir.

Özetlenen araştırma sonuçlarına dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

_Örgütlerin başarısı, sürekli değişen çevreye yeterince uyum göstermelerine bağlıdır. Değişime yatkınlık; örgüt çalışanlarının bilgilendirilmesi, değişime hazırlık ve uygulama sürecine dahil edilmesi ve değişim hakkında desteklenmesi ile büyük ölçüde sağlanabilir.

_Bu çalışmada “değişime karşı tutum ölçeği “ değişim sürecinden sonra uygulanıp, değerlendirilmiştir. Bu ölçeğin, değişim sürecinden önce ve sonra uygulanarak her iki sonucun karşılaştırılması, değişime karşı tutumun boyutunu ortaya koyması açısından daha güvenilir sonuçlar verebilecektir. Ancak hemşirelik yönetmeliğinin oluşturduğu değişim, uzun vadeli bir süreci kapsadığından sözü edilen bu araştırma yapılamamıştır, böyle bir araştırmanın yapılması zaman kısıtı olmayan çalışmalar için önerilebilir.

_Yapılan araştırma bir hastane ile sınırlandırılmıştır. Konunun farklı örgüt kültürü olan hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yapılması önerilebilir.

_Yakın zamanda kamu hastaneleri birliği yasa tasarısı taslağı hazırlanmış ve bu taslak meslek örgütleri, dernekler gibi çeşitli kurumlarca tartışılmaktadır. Bu tasarı da hemşirelik yönetiminin nasıl olacağı ve hemşirelik mesleğinin geleceği

net bir şekilde görülememektedir. Bunun gelecek günlerde araştırılması, önerilebilir.

Değişim yönetimi özen gösterilmesi gereken bir konudur. Çünkü tasarlanan yeni sürecin işletmede kaos yaşanmadan adapte edilmesi gerekecektir. İşletme yönetiminin mevcut durumdan yeni duruma geçinceye kadarki uygulamaları değişim çabalarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyecektir. Değişim yönetiminde işletme hedeflerini gerçekleştirmek kadar, çalışanların da desteğini almak önemlidir. Özellikle uygulamalar esnasında ve sonrasında verilecek destekler, çalışanları şekillendirecek ve işe uyumlarını kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla değişim uygulamasına geçmeden önce personele bilgi aktarılması, fikir çatışması, çalışanların motivasyonunun azalması, bölüm değiştirme gibi olumsuz tutumlar içine girmeleri riskini azaltabilecektir (Aksu, 2000: 46).

Günümüzde örgütü geleceğe taşıyacak, risk üstlenecek, kaos ve belirsizlik ortamında örgütü başarıya taşıyacak liderlere gereksinim vardır.

Sonuç olarak, hemşirelerin yeni gelişmelere ve rollere uyum sağlayabilmeleri için bilgi ve beceri donanımlarının yeterli olması gerekmektedir. Hemşirelik yönetmeliğinin; hemşirelerin çalışma koşulları, eğitimleri, yönetim biçimleri gibi birçok alanda hemşireliğin olumlu yönde değiştirmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akat, Ö. (2004). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*. Bursa.

Akdemir, A. (1996). *Global Normlu İşletme Yönetimi*. Kütahya

Başaran, İ. (1982). *Örgütsel Davranış Yönetimi*. Ankara :Ankara Üniversitesi Yayınları.

Batlaş, Z. (2002). *Değişimde Değer Yaratmak, Kriz ve Yeniden Yapılanma Sürecinde Çalışanın El Kitabı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Budak, G. (2003). *Liderlik Ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*. İzmir.

Budak, G., Budak, G. (2010).*İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.

Biröl, L. (1989). *Hemşirelik Süreci*. Ankara: Temmuz Matbaa ve Yayıncılık.

Covey, R.S. (1997). *Değişimin Anahtarları*. İstanbul: Executive Excellence. Sayı 9.

Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İ.Ü., İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Derek L., Yarlett P.(1995).*Helping People Change Rolls”Managemente Development Review:8(4)*

Dinçer, Ö. (1992). Örgüt Geliştirme. Uygulama ve Teknikler. İstanbul: Timaş Basım.

Dinçer, Ö. Yahya F. (1998).. *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: MÜİİBF
Doğan, E. (2004). *Öğrenen Örgütlerde Açık Sistem Yaklaşımına Göre Değişimin Yönetimi*. *Öğrenen Örgütler*. Der. Demir, K. ,Elma, C., Sanda, Y., Ankara.

Drucker, P. (1996). *Yönetim Uygulamaları*. Çev.Sabri Yaymalı. İstanbul: İnkılap Kitapevi

Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Baran Ofset Yayınları.

Fuerst, V. (1976). çev.Avery Robert, *Hemşireliğin Temel İlkeleri*.
İstanbul: Vehbi Koç Vakfı.

Hellriegel, Don John, W. ve Slocum, Jr. (1986). *Management*. 4th Ed.Addison Wesley Pub..

Hussey D.E. (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*. İstanbul: Rota Yayınları.

Hussey, D.E. (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*. Çev. Ali Çimen. 1. Baskı.
İstanbul: Timaş Yayınları.

John, A.Rıchard ,B. Robınson, JR. (1994). *Formulation, Implementation, and control of competitive strategy*,Richard D.,Irwin.inc.,

Kenzie Mcve Koenıng W. (1998). *Kültürel Yenilenme*. Executive Excellence

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Kongar, E. (1981). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Geleceği*. İstanbul: Remzi Kitapevi.

Mullins, L. (1992), *Hospitaly Mannagement: A Human Resources Approach*, London,: Pitman Publishing,

Mullins, L.J. (1998). *Managing People The Hospitality Industry*, 3rd. Edition, Addison Wesley Longman Limited. Edingurgh

Özgen, H. Ölçer, F.(1997). *İsletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma*. IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 29-31 Mayıs 1996 ,Bildiriler Kitabı. Ankara: Armoni Yayınevi.

Özkalp, E., Kırıl,Ç. (1996). *Örgütsel Davranış* Eskişehir: Anadolu üniv.Yayınları.

Özkalp, E., Sabuncuoğlu Z.(1995), *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkara, B.(1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset Yayınları

Peker, Ö.(1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Türkiye ve Orta Doğu İdaresi Enstitüsü Yayınları.

Robbins, S.P.(1997). *Essentials of Organizational Behavior*, 5th Ed. Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

Sağlam, M.(1979). *Örgütsel Değişme*. Ankara: Türkiye ve orta doğu amme idaresi enstitüsü yayınları.

Sarrazin, E. (1997). *Continuos Improvement Statagic Focus Learning Process and People Make The Differens*, Kalder 6. Ulusal Kongresi

Senge, Peter M.. (1998). *Öğretenin Öğrettikleri*. AD Business Aylık Ekonomi Yayınları.

Tevruz, S. (1996). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Ankara: Türk psikologlar derneği ve kalite derneği ortak yayını.

Tosun, M. (1981). *Örgütsel Etkililik*. Ankara : Türkiye orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları,no 196

Tuğrak, Ö. (1990). *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi yayımları.

Ülgen , H. (1997). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul :Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 3. İstanbul: Sahinkaya Matbaacılık.

Uyer, G. , (1993).*Hemşirelik ve Yönetim*. Ankara: Hürbilek Matbaacılık.

Ülgen, H., (1989). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri Ve Uygulamaları*. İ.Ü. İstanbul : İşletme Fakültesi Yayınları.

Weldling D. Earley P. (1987).*Secondary Headship:The Frist Years*. N Feerü Nelson Publishiping Company Ltd. Berkshire.

MAKALELER

Abbasoğlu, A. , Doğan, N. ve Ökdem, Ş. (2000). “Hemşirelik Tarihi, Eğitimi ve Gelişimi”, *Ankara Üniversitesi. Dikimevi Sağlık Yüksek Okulu Yıllığı: 6-11*

Akçakaya, M., Yücel N. (2007). “Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, *Sayıştay Dergisi.66(21): 3-34*

Aksu, A. (2000). "Otel İşletmelerinin Başarısını Etkileyen Dış Çevre Faktörleri " *Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 3(4): 269-282

Allen, D. (2001). "Doğal Değişimin Sonuçları", *Executive excellence dergisi.* 49(4):24

Argüden, Y.(2008). "Değişim Yönetimi", *Önce Kalite Dergisi.* 36-38

Avcı, U., Topaloğlu, C. (2009). "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *KMU İİBF Dergisi.* 11(1):1-20

Aydoğan, İ. (2007). "Değişim Süreci ve Okul Personeli".*GAU J.Soc.& Appl. Sci.*3(5):13-24

Birkan, İ. (1998). "Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlamasındaki Etkileri". *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi:* 26-30

Bursalıoğlu, Z. (1987). "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış". *A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları:* 226-228

Çalışkan, A.(2002). "Azerbeycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir uygulama". *Yayınlanmamış Doktora Tezi. Isparta.*

Çelik, S., Veren F. (2009). "Türkiye'de Lisans Düzeyindeki Hemşirelik Okullarında Yoğun Bakım Hemşireliği Eğitimi".*Yeni Tıp Dergisi.* 226-229

Dereli, T. Durmuşoğlu A., Kanat Ş. ,(2006). "İşletmelerde Kaos Yönetimi". *İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.* 23-26

Eren, Ş.(2005). "Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi",

Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı

Hellriegel, Don; Slocum, JW. Jr ve Richard, W. ,Woodman. (1995). “Organizational Behavior”.7th. Ed. West Pub. Comp

Henderson, V.(1978). “The Concept Of Nursing. Journal Of Adverced Nursing”, 3(2): 113-130

Herron, L. (1992). “Cultivating Corparate Entrepreneurs”. *Human Resource Planning*. 15: 3-4

Hotamışlı, M.(1996).”Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması”. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyon : Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

İbicioğlu, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri” . *Dokuz Eylül Üniversitesi .İİBF Dergisi*. 15(1): 13-22.

İbicioğlu, H. (2001). “İşletmelerde Departmanlar Arası Çatışmaların Kaynakları ve İşletme Performansına Etkilerine İlişkin Göller Bölgesinde Bir Araştırma”. *Verimlilik Dergisi*. 1: 99-114

Karadağ, A. (2002). “Meslek Olarak Hemşirelik”. *Atatürk üniv. Hemşirelik Yüksekokulu dergisi*. 5(2): 20-28

Karaer, T. (1990). “Örgütlerde Değişime Karsı Direnç” . *Verimlilik Dergisi*. *Ankara: Merkez Produktivite Merkezi Yayınları: 139-150*

Karagöz, S. (2004). “Hemşirelerin Politik Gücü”. *C.Ü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 8(1): 30-36

Karagözoğlu, Ş. (2005). “Bir Disiplin Olarak Hemşirelik”. *C.Ü. Hemşirelik yüksek olulu dergisi* .9(1): 6-14

Karaman, S.(2008). “Modern ve Postmodern Düşünceler Hemşirelik Felsefesini Etkiledi mi?” *C.Ü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 21(2): 56-61

Karamazarcadik, A. (2007). “Sayıştayda Değişim Yönetimi”. *Sayıştay Dergisi*. 65: 43-52

Köse, S. (1997). “Değişim ve Yönetimi”. *A.Ü. Açıköğretim Fakültesi Dergisi*. Eskisehir. 2(2): 155-160

Maurer, R. (1997). “Transforming Resistance”. *HR Focus*. 74:10

Nicholls, J. (1994). “The ‘Heart, Head And Hands ’ of Transforming Leadership” *Leadership Organizatrion Development Journal*. 15(6): 8-15

Oshagbemi, T., Gill, R. (2004). “Differrences in Leadershipstyles and Behavior Across Hierarchical Levels in VK Organisations”. *The Leadership Organisation Development Journal*. 25(1): 93-106

Özalp, İ., Saka N.,Haşit, G. (1992). “Reorganizasyonun İşletme Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması”. *Anadolu Üniv. İİBF Dergisi*.10(2): 133

Özkan, Y.(2002). “İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözömlenmesi Üzerine Bir Uygulama”, *Yüksek lisans tezi, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Öztürk , M. (2007). “Örgütsel Değişme ve Yenileşme”. Ankara .

Shalley, C. , Gilson L., Blum, T. (2000). “Matching Creativity Requirements and The Work Enviroment, Effect on Saticfaction and Intentions to leave”. *Academy of Management Journal*. 43(2): 215-223

Spreitzer, G. , Kızılos M.A., Nasons, W. (1997). “A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowement and Effectiveness”, *Satisfaction and Strain Journal of Management*. 23(5): 679-704

Töremen, F. (2002). “Eğitim Örgütlerinde Değişim Engel ve Nedenleri” *F.Ü.,Sosyal Bilimler Dergisi* :12(1): 185-202

Tüfekçi, A., Saylı, H.(2008). “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”. *Erciyes Üniv., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 30(1):193-210

Türkmen, İ.(1997). “Küreselleşme, Esneklik, TKY ve Endüstriyel İlişkilerin Geliştirilmesi”. 6. *Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite*.5-10

Türkyılmaz, F. (2009). “Çalışanların Özdeğerlendirme, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi”. İzmir. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetim Ana Bilim Dalı,Toplam Kalite Yönetim Programı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uslu, D.,(2006). “Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi, Ankara : Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı*

Wolff, A.(2005). “Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerinin Rolü ve Önemi”. *The turkish online journal technology*. Tojet janvary, volume 4. ıssure 1(20):146-150

Yıldız, Ş.(1996). “Hemşirelik Hizmetlerinde Kalite Sağlama ve Değerlendirme Sistemi Geliştirme”. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir : Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.*

Yiğit, R. (2002). “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”,*C.Ü Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi.* 6(1): 17-21

İNTERNET KAYNAKLARI

Argüden ,Y.(2004). “Değişim yönetimi”. *İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.* [http:// www.bzdyayincilik.com](http://www.bzdyayincilik.com).(20.08.2011)

Erdamar,C.(2011). “Değişim yönetimi” cerdamar@yoda.gen.tr.(24.08.2011)

Elibol, H. (2005). “Bilişim Teknolojilerinin Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”.www.sosyal.bil.selcuk.edu.tr/sos-mak/articles/2005/13 (05.05.2010).

Erşahin, B., Ilgaz, P..(2004).Değişim Yönetimi Ve Uygulama Metodolojisi. *İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.* <http://www.bzdyayincilik.com>.(20.08.2011)

Sucu, Y.(2000). “Örgütsel Değişim, Güncellenmemiş Kitap”, *Elit Yayıncılık Sanayi Ltd.Şt.*,[yaşarsucu net](http://yaşarsucu.net),2000,(12.04.2010)

Tugay, Y.(2005). “Değişim Yönetiminde Yeni Arayışlar”. www.ekodialog.com/makaleler/ (03.08.2011)

Yıldırım, A. (26.06.2010) <http://www.turkhemsireler.dernegi.org.tr./menu/saglik-guncel/thd-sagligin-sesi-yazilari>, 07.10.2010

Yürügen, B. <http://www.hemsireyiz.biz/blogs/18.aspx>., makaleler, Türkiye’de Hemşirelik ve Hemşirelik Eğitim Tarihi, 10.04.2011

[http://www.ameney.com/meslekler/35240.hemsirelik-meslegi-nedir-dalları bölümü-
eğitimi ve tarihi](http://www.ameney.com/meslekler/35240.hemsirelik-meslegi-nedir-dallari-bolumu-egitimi-ve-tarihi), 01.05.2010.

Erdil, F. “Hemşirelik Tarihi”. <http://www.hemsireyiz.biz/blogs/18.aspx>., makaleler,
10.04.2010.

[http/ www.menemendh.gov.tr/icerik php/cid=144](http://www.menemendh.gov.tr/icerik_php/cid=144) (05.05.2011).

<http://www.saglikhaber.net>.(04.05.2011).

EK

EK 1. ANKET FORMU

Bu araştırma, hemşirelik yönetmeliği sonucu olan değişim yönetimi stratejilerinin hemşireler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır. aşağıda yer alan 2 formu eksiksiz doldurmanızı rica eder, katılımınız için teşekkür ederim.

1.Yaşınız ?

2.Cinsiyetiniz ?

Kadın Erkek

3.Eğitim durumunuz ?

Lise Önlisans Önlisans+Lisans Lisans Yüksek lisans

4.Çalışma Yılıınız ?

5.Aynı Kurumda Çalışma Yılıınız ?

6.Göreviniz?

Hemşire Sorumlu hemşire

HEMŞİRELİK YÖNETMELİĞİ İLE İLGİLİ SORULAR

7.Hemşirelik yönetmeliğini okudunuz mu?

Evet hayır Okumadım, yorumları takip ediyorum

8.Hemşireliğin meslek olarak kabul edilmesinde, yeni çıkan yönetmeliğin etkili olduğunu düşünüyor musunuz?

Evet Hayır

9.İş tanımınızı okudunuz mu?

Evet Hayır

10.İş tanımınızın yapılmış olması, çalıştığınız birimde yaptığınız işlerle ilgili bir değişiklik oluşturdu mu?

Evet Hayır

11.Yönetmelikle yapılan iş tanımınızı, çalıştığınız branş için yeterli/uygun buluyormusunuz ?

Evet Hayır Fikrim yok

12.Yeni çıkan yönetmelik size eğitim durumunuzu değiştirme yönündeki düşüncelerinizi etkiledi mi?

Evet hayır Kararsızım

13.Yeni çıkan yönetmelikle ilgili aşağıdaki seçeneklerden hangisini yapma yönünde motive oldunuz ?

Lisans tamamlama

Yüksek lisans yapma

Doktora yapma

Sertifika programlarına katılım

Hiçbiri

DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ

	Kesimlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2.Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3.Kurumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4.Kurumdaki değişim sonucunda kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
6.Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7.Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8.Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9.Kurumumdaki değişim sırasında ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
10.Değişimin kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
11.Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkiyi olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
12.İşgörenlerin görevlendirme ve yükselmelerinde liyakata dayalı, adil bir sistem vardır.	1	2	3	4	5
13.Yönetici ve işgörenlerin sürekli gelişmelerini sağlayacak eğitim programları mevcuttur ve uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
14.Farklı statüdeki yöneticiler ve işgörenler arasında güven duygusu oluşmuştur.	1	2	3	4	5

15.Pozitif yönlendirme, teşvik ve ödüllendirme gibi motivasyon araçları kullanılır.	1	2	3	4	5
16.Kurumumdaki değişim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5
17.Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
18.Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten/ kurumdan ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19.Kurumumdaki değişim için çalışmak benim istediğim bir şeydir.	1	2	3	4	5
20.Kurumumdaki değişime uymaktan başka şansım yok.	1	2	3	4	5
21.Kurumumdaki değişim için çalışmayı manevi bir görev olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
22.Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
23.Yaşadığım değişimin kurumda kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
24.Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5