ASOS JOURNAL

The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 99, Aralık 2019, s. 280-293

ISSN: 2148-2489 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/ASOS.39673>

Yayın Geliş Tarihi / Article Arrival Date
8.11.2019

Yayınlanma Tarihi / The Publication Date
29.12.2019

Dr. Öğr. Üyesi Aysun TÜRE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı
ature@ogu.edu.tr

Merve ÖZLÜ

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı,
Yüksek Lisans Öğrencisi

Nazlıhan EFE

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı,
Yüksek Lisans Öğrencisi

DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE HEMŞİRELİK

Öz

Günümüzde, insanın olduğu çoğu alanda var olan örgütler, açık sistemler olarak varlıklarını ve dinamizmini koruyabilmektedir. Açık sistem özelliğinin gerektirdiği bir durum olarak örgütler çevreleriyle ilgili her türlü değişime açık olmak durumundadır. Değişim, büyüme ve uyum için kaçınılmaz bir süreçtir. Değişim, bir durumu var olan düzeyden başka bir düzeye getirme anlamına gelmekte olup herhangi bir sistemin, sürecin ya da ortamın dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Hızlı değişimler, sürekli gelişen bilgi ve teknoloji çağında olunması, toplumu ve dolayısıyla da çevredeki örgütleri değiştirmektedir. Örgütler varlıklarını devam ettirmek, belirli bir denge konumunu korumak, işlerin sistemli, düzenli ve sağlıklı olarak yapılabilmesi, işveren ve çalışan memnuniyeti sağlamak, iş doyumunu ve performansını artırabilmek için bu çevre koşullarına sistemlerini adapte etme zorundadır. Değişim, büyüme ve uyum içinde gerçekleşen ve örgütler için olmazsa olmaz bir süreç-

tir. Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık örgütlerinde de değişim, kaçınılmazdır. Sağlık organizasyonlarının önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelerin ise hasta bakımı, uygulama sahaları ve modelleri, eğitim koşulları, hemşirelik rolleri, iş rotasyonu, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi birçok alanda değişime gerek duydukları bilinmektedir. Sağlık bakım sunum sistem ve hizmetlerinin hızla değiştiği günümüzde, değişime ayak uydurabilmek ve değişimle verimli ve etkin şekilde başa çıkabilmek için hemşireler ve yönetici hemşirelerin gelişen olayları anlaması, fırsat ve tehditleri görmesi ve değerlendirmesinde değişim yönetimi becerisine sahip olmaları oldukça önemlidir.

Anahtar kelimeler: değişim, değişim yönetimi, hemşirelik

CHANGE MANAGEMENT AND NURSING

Abstract

Today, organizations that exist in most areas of human existence can preserve their existence and dynamism as open systems. As a requirement of open system, organizations have to be open to all kinds of changes related to their environment. Change is an inevitable process for growth and harmony. Change refers to bringing something from one level to another and is defined as the transformation of any system, process or environment. Rapid changes, being in the age of constantly developing information and technology, change the society and therefore the surrounding organizations. Organizations have to adapt their systems to these environmental conditions in order to maintain their existence, maintain a certain balance position, perform jobs systematically and regularly, ensure employer and employee satisfaction, and increase job satisfaction and performance. Change is an indispensable process for organizations that takes place in growth and harmony. As in all organizations, change in health organizations is inevitable. It is known that, nurses which constitute an important part of health organizations, need change in many areas such as patient care, application fields and models, training conditions, nursing roles, job rotation, performance evaluation, and pricing. In today's rapidly changing health care delivery systems and services, it is very important for nurses and management nurses to understand the evolving events. Also, to see and evaluate the opportunities and threats and to have change management skills in order to keep up with the change and to deal with the change efficiently and effectively.

Keywords: change, change management, nursing

GİRİŞ

İnsan yaşamının varlığını devam ettirmesi, ihtiyaçlarını gidermesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iş birliği ve örgüt oluşumunun gerekli olduğu bilinmektedir. Günümüzde, insan yaşamının çoğu alanında var olan örgütler, açık sistemler olarak dinamizmini koruyabilmektedirler. Açık sistem özelliği, örgütlerin çevreleriyle ilgili her türlü değişime açık olmasını gerektirmektedir. Hızlı değişimler, sürekli yenilenen bilgi ve teknoloji çağında yaşanıyor olması, toplumu ve dolayısıyla da çevreyi, örgütleri değiştirmektedir. Örgütler yönetsel sorunlar yaşamamak için, değişen bu çevre koşullarına sistemlerini uydurmak zorundadırlar. Değişim, örgütlere sürekli bir öğrenme sürecini verir ve ulaşılmak istenen vizyona emin adımlarla ilerleyebilmeyi sağlar. Yaşanılan çağın değişim çağı olması değişimin, örgütler için de önemli bir kav-

ram olmasını gerekli kılmıştır. Değişimin, örgütlerin belirli bir denge konumunu koruması ve varlığının devamı için gerekli olduğu bilinmektedir. Örgütlerin sağlıklı olarak işlemesi için değişimin gerekli ve vazgeçilmez olduğu düşünülmektedir (Seren,2005;Elma ve Demir,2014). Değişim, büyüme ve uyum için kaçınılmaz bir süreçtir.

Değişim, bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme anlamına gelmekte olup herhangi bir sistemin, sürecin ya da ortamın dönüşmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişim ise; sistemi geliştirmek için kasıtlı çaba anlamına gelmektedir (Baykal ve Türkmen,2014). Örgütsel değişim, örgütün alt sistem ve boyutları ile arasındaki ilişkilerde oluşabilecek her türlü değişiklik olarak açıklanmaktadır. Bu sebeple örgütsel değişim; yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi kavramların tümünü kapsamaktadır (Yeşil, 2018). Bu değişimin, planlı, rastgele, açık ya da kapalı, aşamalı ya da köklü olabileceği bilinmektedir (Baykal ve Türkmen, 2014).Yönetimsel sorunların çözümünde iyi bir araç olarak kullanılan değişimin, ne zaman ve nasıl yapılacağı asıl soruyu oluşturmaktadır. Değişim ile etkinliği, verimliliği, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak amaçlanmaktadır (Elma ve Demir, 2014). İş gücündeki değişimler, ekonomik krizler, politik gelişmeler, rekabet ve pazar, ürün yaşam eğrisindeki kısalma, üretimin küreselleşmesi, bilinçli tüketicilerin gereksinimlerini karşılamamanın önemi, fazla tehdit ve fırsatlar, değişimi gerekli kılan sebeplerden bazıları olarak bilinmektedir (Bay ve Akpınar,2019). Mevcut durum, bağlantı halinde olunan çevre gereksinimlerine karşı yanıtsız kaldığında, yeniden yapılanma ve gereksinimleri giderebilecek düzeyde yeni fikirler üretme, karar verme ve bunu uygulama süreci olarak bilinen değişim, örgütün geleceğe hazır olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda örgütsel değişim karşılıklı bir etkileşim süreci olarak bilinmektedir (Dağ, 2009). Bu doğrultuda değişim yönetimi, örgüt amaçları doğrultusunda, iş görenlerin katılım ve koordinasyonu ile istenen değişimi sistematik faaliyetlerle uygulayan dinamik bir süreçtir (Olca, 2010).

Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık örgütlerinde de değişim, kaçınılmazdır. Sağlık örgütünün önemli parçalarını oluşturan hemşirelerin ise hasta bakımında karar verme süreleri, uygulama alanları, hemşirelik uygulama modelleri, eğitim koşulları, hemşirelik rolleri gibi birçok alanda değişime gerek duydukları ve tanıklık ettikleri bilinmektedir. Sağlık bakım sunum sistem ve hizmetlerinin hızla değiştiği günümüzde, değişime ayak uydurabilmek ve bu değişim sürecini etkin ve verimli yönetebilmek için hemşireler ve yönetici hemşirelerin gelişen olayları anlaması, fırsat ve tehditleri görmesi ve değerlendirmesinde değişim yönetimi becerisine sahip olmaları oldukça önemlidir (Baykal ve Türkmen, 2014).

Değişim ve Değişim İle İlgili Kavramlar

Değişim, sözlük anlamı olarak bir şeyi ya da birisini farklı yapmak, bazı farklılıkların ortaya çıkması, deneyimlenmesi ve farklı şeyler yapılması anlamına gelmektedir (Summers, 2003; Prediscan ve Roiban, 2014). Bir organizasyonda yapı, süreç, sistem ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal bir tasarım ve değişiklik yapılarak organizasyonun daha yüksek performansa ulaşmasını amaçlayan yeni bir yönetim tekniği olması değişimin diğer bir tanımıdır (Aktan, 2011). Değişim, belirli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma, bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleri ile ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve niteliksel olarak gözlemlenebilir bir ayrılığın oluşması olarak da tanımlanabilmektedir (Özmen ve Sönmez, 2007).

Herhangi bir şeyi bulunduğu durumdan farklı bir yere taşımak anlamına gelen değişim kavramıyla aynı doğrultuda örgütsel değişim ise; örgüt faaliyetlerini mevcut durumdan farklı bir

yere taşımak anlamına gelmektedir. Örgütlerin sosyal birer varlık olması, ilişkide oldukları çevrenin devamlı değişmesi örgütleri değişime zorlamaktadır (Güven, 2006). Örgütlerde bu değişimin bilinçli ve sistematik bir şekilde gerçekleşmesi değişimin, yenilenmeden daha köklü bir kavram olarak açıklanmasına sebep olmaktadır (Genç, 2006). Genel tanımıyla değişim; örgütlerin yaşamlarını devam ettirme amacı ile çevreye verdiği tepkileri içeren ve örgütleri durumsal açıdan dönüştüren bir süreçtir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Bu değişimin dış baskılara tepki olarak ya da örgüt içi sebeplerle gerçekleşebildiği bilinmektedir. Değişen sisteme karşı örgütlerin her dört veya beş yılda bir değişim yaptıkları bilinmektedir. Değişime direnen veya uyum sağlayamayan örgütlerin yoğun rekabet koşullarında uzun süre ayakta kalamayacakları bilinmektedir. Değişim, iyi yönetildiği takdirde her örgüt için bir fırsattır. Örgütler ya değişimi yönetirler ve dengeyi kurarlar ya da değişimler örgüt yönetimini bozar. Bu sebeple yaşamlarını sürdürmek isteyen örgütlerin, çalışan ve yöneticileri ile birlikte işbirliği yapmaları ve iyi bir değişim yönetimi sağlamaları gerekmektedir (Koç, 2014). Örgütsel değişim, örgütün çevresini ve örgütün tümünü ilgilendiren bir olgudur. Çevrede meydana gelecek bir değişim, örgüt dengesini bozabileceğinden yeni dengeyi oluşturmak gerekmektedir. Bu nedenle örgüt içi değişim konusu çevre koşullarına uyum için planlı bir örgütsel değişimle yeni stratejinin belirlenmesi ve uygulanması ile örgütsel dengenin kurulmasıdır. Değişim ve yenilik kavramları birbirlerine karıştırılabilmektedir. Yenilik de bir tür değişimdir. Ancak her değişimin bir yenilik değildir. Yenilik, orijinaldir, değişim ise; başka süreç, tecrübe ve yöntemlerden yararlanma sürecidir. Son yıllarda değişim yerine, “yenileşme(innovation)” ve “dönüşüm(transformasyon)”, kavramları daha sık kullanılmaktadır. İnnovasyon; daha çok yeni bir şeyin sunulması anlamına gelmekte olup, aynı zamanda değişim anlamında da kullanılmaktadır. İnnovasyon, değişimden “önceden planlanmış belirli bir değişim” olma özelliğiyle ayrılır. Değişim kendiliğinden oluşmaktadır yenileşim ise; planlanmış, amaçlı bir harekettir. Transformasyon ise; daha köklü büyük değişimleri tanımlamakta ve bir şeyin ya da kişinin özellik ve görüntüsünün tümünün değiştirilerek onun geliştirilmesinin amaçlandığı bir kavramdır. Büyüme, gelişme, yenilik, reform ve ilerleme kavramları da değişim yerine kullanılan diğer kavramlardır (Tunçer, 2013; Elma ve Demir,2014; Baykal ve Türkmen, 2014).Değişim ya da transformasyonun ilk aşamasının “yeniden düşünme”, ikinci aşamasının değişimin planlanması ve tasarımının /dizaynının yapılması ve mevcut organizasyonun örgüt yapısının değiştirilmesi olduğu düşünülmektedir. Bu süreç “reorganizasyon” denilmektedir. Son aşamada ise; organizasyonda mevcut yapı ve sistemlerin yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Aktan, 2011). Değişimin zorlu bir süreç olduğu bilinmesine rağmen; örgüte dinamik yapı kazandırıp heyecan katması, çalışanların dikkatlerinin işe çekilmesinin sağlanması, çalışanların mesleki olarak gelişmelerinin ve iş doyumlarının sağlanması, örgütte alışlagelmiş uygulamaların gözden geçirilmesine fırsat vermesi gibi yararlarından ötürü kurumlar için oldukça önemlidir (Seren, 2005). Değişimin etkinliği ve verimi arttırmak, motivasyon ve tatmin düzeyini arttırmak, kurumları geleceğe hazırlamak, çalışanlar arasında güveni arttırmak, sorunları tartışmak, büyümek ve gelişmek, yenilik sağlamak gibi amaçları olduğu bilinmektedir (Uslu, 2006; Yılmaz,2010).

Değişim Kuramları

Değişim kuramlarına bakıldığında Kurt Lewin'in "Güç Alanı Analizi" modelini örgütsel değişimde kullanılabilecek en etkili modellerden birisi olarak görülmektedir. Lewin değişmeyi; buzulların erimesi, hareket, örgütün yeniden donması şeklinde 3 aşamalı bir prosedür olarak görmektedir. Model içeriğine bakıldığında örgüt içi verimliliği arttıracak değişimlerin, desteklenmesi ya da engel olunmasında bazı faktörlerin varlığından söz edildiği görülmektedir. Ve-

rimliliği ve değişimi destekleyen ve kolaylaştıran güçlere "itici güçler", engelleyenlere ise "sınırlayıcı güçler" denilmektedir. Bu itici ve sınırlayıcı güçler örgüt içinde bir denge kurmakta ve bu dengeyi istenilen yönde değiştirmeyi amaçlamaktadır. Değişim için üç aşamanın olması gerektiği düşünülmektedir. İlk aşama örgütü bulunduğu seviyede korumaya yönelik olan çözülme aşamasıdır. Bu aşamada içinde bulunulan durum durağanlığını yitirmiştir ve artık yeni uygulama, bilgi ve tutumlardan haberdar olunmuştur. İkinci aşama, örgüt davranışının yeni seviyeye doğru değiştirildiği eylem aşamasıdır. Bu aşamada yeni algı, tutum ve davranışlara ulaşmak amacıyla bilgi kullanım süreçleri geliştirilmektedir. Değişme aşaması olarak da bilinen bu aşamada; kurum yapısı, teknolojileri, stratejileri, kültür ve iş gören davranışları değişimin konusu olabilmektedir. Üçüncü ve son aşama ise örgütün yeni bir denge kurduğu, istenilen davranışların kalıplaştığı donma aşamasıdır. Değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayarak yeniden dondurma yapılır. Gerçekleştirilen değişim, bu aşamada özümsevenek değişimin kalıcılığı sağlanmış olmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006; Akdemir, 2012; Tokat,2012).

Kubler-Ross Modelinde, tıpkı iş yapılarının değişime uğradığı gibi çalışanların ruh hallerinin de değişime uğramasının normal olduğu belirtilmektedir. Kubler-Ross modeli, kurumsal değişim yönetiminden çok, çalışanlarda oluşabilecek değişime direnci engellemek amacıyla oluşturulmuştur. İnkâr etme, sinirlenme, pazarlık/anlaşma, depresyon ve kabul etme aşamalarından oluşan bu modelde aynı zamanda kişisel değişim içinde model oluşturmuş olmaktadır. Modelde, insanların kişisel gerilimlerden sonra ruh hallerinin analizi üzerinde durulmuştur. Çalışanların değişime direncini engellemek üzerine kurulmuş olan Gleicher Modeli kurumsal memnuniyetsizlik ve bu memnuniyetsizliği giderecek bir gelecek vizyonunu hayata geçirecek eylem planından oluşmaktadır. Bir diğer model olan Bullock ve Batten'in Planlı Değişim Süreci Modelinde, değişim planlanırken önce araştırma ve planlama yapılması daha sonra eyleme geçilmesi ve nihayetinde planın kurum süreçlerine adapte edilmesi süreçleri üzerinde durulmaktadır. Bu modellerle birlikte Beckhard ve Harris'in Değişim Formülü Modeli, Carnall'ın Değişim Yönetimi, William Bridge'nin Dönüşüm Yönetimi Modeli, Kotter Modeli, Brown Modeli, Nadler ve Tushman'ın Uygunluk Modeli olmak üzere birçok model bulunmaktadır. Popüler model olan ADKAR modeli ise; değişimin önce kişinin kendisinde başlaması gerektiği konusu üzerinde durmaktadır ve değişimin başarılı olabilmesi için 5 temel unsurun gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu unsurlar, modele ilk harfleri kullanılarak adını vermektedir. Bunlar; awareness (farkında olma), desire (isteme), knowledge (bilgi), ability (beceri) ve reinforcement (destekleme) kelimeleridir (Yıldız,2009). Değişimin işlev ve uygulamada gerçekleştirilme aşamasında kullanılabilecek bir model yine Lewin tarafından geliştirilen "Kuvvet-Alan Analizi" modelidir. Bu kurama göre; sosyal sistemler belli bir denge noktasındadır ve hep bu denge noktasını ararlar. Değişim bu denge konumunu bozan bir olaydır. Değişimin, sistemi değişime zorlayan ve değişime direnç gösteren kuvvetler arası etkileşim sonucunda oluştuğu düşünülmektedir. Bu kurama göre başlangıçta, değiştirilmek istenen konu ile ilgili değişime zorlayan güçler (içsel ve dışsal olarak) belirlenmeli, bundan sonra değişime karşı koyacak direnç kaynakları tahmin edilmelidir. Sonrasında, direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin gücünü artırıcı önlemlerle istenilen yönde değişim oluşturulmuş olacaktır (Koçel,2018). Lewin'in değişim kuramı birçok kurama da temel oluşturmuştur. Lippitt, Lewin'in üç aşamasını yedi aşamalı olarak genişletip yeniden tanımlamıştır ve sürecin kendisinden çok buradaki aracının ne yapması gerektiği üzerinde durmuştur. Lewin yaklaşımını uyarlayan bir diğer kuram Havelock olmuştur ve planlı değişim sürecini altı aşamada tanımlamıştır. Bunlar; ilişki kurma, sorunun tanımlanması, ilgili kaynakların sağlanması, çözümün seçimi, kabulün sağlanması,

yerleştirme ve kendi kendini yenileme olarak sıralanmıştır. Rogers ise; değişim sürecine daha geniş bir bakış açısı getirerek, değişimin geri dönüşebilir olduğunu, önce reddedip sonra kabul edilebilir ya da önce kabul edip sonra değişimden vazgeçilebilir olduğunu savunmuştur. Rogers'ın değişim aşamaları ise; farkındalık, ilgilenme, değerlendirme, deneme, benimseme şeklinde oluşmaktadır. Hangi kuram olursa olsun değişimin, sadece örgüt yapısını, süreçlerini değil kültürünü de etkilediği bilinmektedir (Baykal ve Türkmen, 2014).

Klasik değişim yönetimi, bilim gücünü ön planda tutarak değişimin kendiliğinden olacağını savunmaktadır. Eylem araştırması modeli, örgütün daha iyiye gitmesine ve bilgi düzeyinin gelişmesine katkıda bulunarak örgütsel değişimi yaratan bir süreçtir. Bu süreçte eylem araştırması 5 adımdan oluşur ve bu adımlar; sorunu tanımlama, analiz, geri bildirim, eyleme geçme ve değerlendirme olarak sıralanmaktadır. Hammer ve Champy'in önerdiği bir diğer model, her şeye yeniden başlamak olarak özetlenen değişim mühendisliği modelidir. Temelinde değişimin arkasından gitmek yerine önüne geçebilmek ve onu yönetmek düşüncesi olan bu modelde asıl amaç hiyerarşik basamakları ve işleri ortadan kaldırmaktır. Mevcut örgüt yapısının yetersiz olduğu veya fazla geldiği durumlarda mevcut yapı üzerinde iyileştirme yapılması yönünde bir düzenleme olan reorganizasyon modelinde, örgüt yapısını küçülterek ya da büyütürken daha az ya da daha çok sonuç elde etmek amaçlanmaktadır. Toplam kalite yönetimi modelinde, toplam kalite yönetimin başarı sağlaması için süreç basamaklarından olan, sürekli geliştirme ve iyileştirilmesi amacının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Tetik, 2008).

Değişim Nedenleri

Organizasyonlar iç ve dış çevre alt sistem ve elemanlarından oluşmakta ve bunlardaki değişimlerden etkilenmektedirler (Tokat, 2012). Organizasyonlarda ki değişim, iç ve dış faktör sebebiyle başlayabilmektedir. İç faktörler, organizasyon yapısından kaynaklanan durum ve olaylarla ilgilidir. Örgütsel amaç ve hedefler, örgütsel yenilikler, örgütsel verim ve etkinlik, örgütsel çatışma ve gerilimler iç faktörler olarak sıralanmaktadır. Örgüt içinde meydana gelen kalite ve verim azalması, moral düzeyi düşük kişiler ve aralarındaki çatışmalar, iş görenin beklentilerinde artış gibi unsurlar değişimi gerekli kılmaktadır (Koç, 2014).

Örgütlerde değişimi ortaya çıkaran dışsal güçlere bakıldığında; politik koşullar, teknoloji, rakipler, müşteriler, satıcılar, kamuoyu, doğal, sosyal ve ekonomik koşulların olduğu görülmektedir. Toplumsal koşulların, örgütleri değişime zorlayan bir diğer faktör olduğu bilinmektedir. Sosyo kültürel çevre unsurları ise; kurumlar ve kişilerin değer ve tutumları, yaşam ve davranış biçimleri, olaylara bakış açıları şeklinde sıralanmaktadır (Türkyılmaz, 2009). Örgütleri değişime iten dış güçler ise; rekabet, sosyal, ekonomik ve demografik koşullar, kültür ve kültürel değerler, teknolojik değişimler, toplumsal değerler, çevre ve ekolojik düzen şeklinde sıralanmaktadır. Organizasyonu etkileyen dış faktörler, örgütü yeni fırsatlar yönünde geliştirebilirken aynı zamanda tehlike oluşturabilecek yöne de çekebilmektedir. Bu sebeple örgütlerin, tehlikeleri tahmin edip, fırsatlardan yararlanacak ortamları yaratıp örgütlerini değiştirmeleri beklenmektedir (Koç, 2014).

İçsel nedenler, örgüt içinden kaynaklanan ve değişimi zorlayan nedenler, dışsal nedenler ise örgütü dışardan etkileyip değişime zorlayan etmenler olarak bilinmektedir (Baykal ve Türkmen, 2014). Değişimlere ayak uyduramayanlar ise rekabet önceliklerini kaybetmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004).

Değişim Süreci

Değişen yaşam koşulları içerisinde değişimin bir zorunluluk olduğu bilinmektedir. Bu zorunluluk örgütleri, örgütsel değişim için hazırlanmaya itmektedir ve bunu gerçekleştirmek için çeşitli stratejiler oluşturulmuştur (Weiner, 2009). Değişim, bir dönüşüm ve şekil değiştirme, öğrenme, anlaşma ve fikir birliği, işletme kültürü ve normlarda değişiklik gerektiren bir süreçtir (Olçay, 2010). Örgütler, çevrelerinde meydana gelen önemli değişimlere yanıt vermekte, planlı değişiklikler ile amaçlarına ulaşmakta ve sonucunda kâr, kalite, rekabet gücü ve etkinlik elde etmektedirler. Değişim sürecinin tüm aşamalarıyla önceden kararlaştırılıp uygulanması farklılığı ile planlı ve plansız değişim olarak ayrılmaktadır. Yönetim için değişim denildiğinde planlı bir değişim olduğu anlaşılmaktadır. Değişim olay değil bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir ve değişim yönetiminin etkin olabilmesi sürecin örgütün yapısına ve kültürüne etkin şekilde entegre edilmesi ile sağlanmaktadır. Bu sürecin ilk aşamasında, stratejik yönetim inisiyatiflerinin bir sonucu olarak ihtiyaç duyulan örgütsel değişiklikleri anlamak; ikinci aşamasında yeni girişimleri desteklemek için örgüt içindeki gerekli yapısal değişiklikleri tasarlamak; üçüncü aşamasında örgütün kültürel dönüşümünü önerilen iyileştirmelerin arkasındaki ilkelerle uyumlu hale getiren bir program tasarlamak; dördüncü aşamasında ise değişim yönetim planına tepki olarak yüzeye çıkacak olan değişimin önündeki engelleri öngörmek, tanımak ve üstesinden gelmek bulunmaktadır (Mohamed, 2019). Değişim ajanlarının ilerlemesi ile çözme, değiştirme ve yeniden dondurma olmak üzere üç aşamadan oluşan Lewin'in değişim modeli değişim sürecini iyi bir şekilde tanımlamaktadır. Aynı zamanda bu üç aşamalı değişim sürecinde, yöneticiler örgüt değişim girişimlerini daha önce denediklerinden, ne olacağını işletmenin hangi yönde ilerleyeceğini bilmektedir. Ancak artık, yöneticilerin değişim sürecini tek başına yönetebilmesi güçleştiğinden, Lewin teorisi yetersiz kalmaktadır (Han, 2019). Değişim teorisinde var olan bu süreç çözülme, değişme ve kalıplaşmadan oluşmaktadır. Sürecin bu üç aşamasının da başarıyla tamamlanması gerekmektedir. Değişimde net yarar sağlanması için iş görenlerin yeni uygulamalarıyla eski alışkanlıklarını karıştırmaması gerekmektedir. Örgütün var olan tüm dinamiklerinden faydalanabilmek için değişim planı oldukça yararlıdır ve bilinçli, kararlı, büyük bir çalışmayı gerektirmektedir. Bu sebeple zaman ve kaynağa ihtiyaç artmaktadır (Tunçer, 2013). Değişim hangi konu ya da düzeyde olursa olsun, değişim sürecinde Lewin tarafından ortaya atılan, daha sonra Edgar Schein ile birlikte geliştirilen genel model uygulanmaktadır. Değiştirilecek değişkenlerin mevcut değerlerinden çözdürülmesi(unfreezing), çözdürülüp yumuşak şekle getirilmiş değişkene yeni şeklin verilmesi (change), yeniden şekillendirilen bu değişkenin bu hali ile yeniden dondurulması (refreezing) şeklinde üç aşamada tamamlanmış olacaktır (Koçel,2018). Değişim sürecinde değişimin gerekliliğinin tespit edilmesinin önemli olduğu ifade edilmiştir (Türkyılmaz,2009). Kurumda yönetim açısından değişim sürecinde strateji, operasyonlar, kültür, ödül-takdir sistemi kullanılmaktadır (Olçay,2010). Başarılı bir değişim süreci için; değişim ihtiyacını doğru tanıma, dikkatli bir planlama, çoklu profesyonel bir etkileşim, yeterli delegasyon ve değerlendirme adımlarının izlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu süreçte yapısal değişim zamana yayılarak adım adım, örgüt üyelerinin değişim sürecine katılımıyla ve dikkatli bir şekilde yapılırsa, örgüt içi değişime direncin azalacağı ve reorganizasyonun oluşacağı bilinmektedir. Çalışanlara odaklanarak, çalışanların beceri, tutum ve güdülenmelerinin değiştirilmesi stratejilerinin uygulanmasının değişim süreci açısından iyi bir uygulama olacağı düşünülmektedir (Dağ, 2009). Örgütü dönüştürmenin 8 adımda gerçekleşeceği düşünülmektedir. Bunlar; bir ivedilik duygusu oluşturmak, vizyon yaratmak ve bu vizyonu ilerletmek, vizyona göre hareket etme yetkisi vermek, değişim çabasını yönetebilecek rehberlik koalisyonu oluşturmak, kısa vadeli

kazanımları planlamak ve oluşturmak, iyileşmeleri pekiştirmek ve daha çok değişim yaratmak, yeni yaklaşımları kurumsallaştırmaktır (Olca,2010).

Değişime Karşı Direnç Çeşitleri ve Nedenleri

Değişim karşısında oluşabilecek tepkiler değişimin niteliğine, büyüklüğüne, zamanına göre değişim göstermektedir. Değişim olduğu her yerde direncinde olduğu bilinmektedir ve bu direnç kişinin en tipik ve doğal bir tepkisidir (Uslu, 2006). Değişim dinamiklerinin önemli konularından biri de değişime dirençtir. Değişime karşı direnç kavramını bilimsel çerçevede incelenen bir kavramdır. Direnç, değişimde ki başarısızların en önemli nedeni kabul edilmektedir. Değişim yaşamımızda bir etki yaratır ve bulunduğu durumu korumak isteyen kişi değişime direnç gösterir (Amos ve ark., 2012).

Örgütlerde değişimin yaygınlaşması ile birlikte çeşitli değişim şekilleri kendini göstermektedir. Bunlar; planlı-plansız değişim, geniş-dar kapsamlı değişim, zamana yayılmış-ani değişim, makro-mikro değişim ve aktif-pasif değişim olmak üzere farklı sınıflara ayrılmaktadır (Koçel, 2016).

Planlı ve Plansız Değişim; değişimin her aşaması önceden planlanarak uygulanırsa bu süreç planlı değişim olarak tanımlanmaktadır. Planlı değişim değişimi yöneten kişinin özel çabalarıyla oluşmaktadır. Planlanmamış değişim, amacı ve süresi daha önceden hesaplanmamış, kendiliğinden ortaya çıkan ve kendiliğinden gelişen değişimlerdir. Bu süreçte değişimler yönetilmeye uygun değildir ve kendiliğinden ortaya çıkmaktadır (Dolaşır, 2005; Kılınç, 2001; Allen, 2001).

Makro ve Mikro Değişim; makro değişim, örgütte birçok strateji ve tekniğin, tüm organizasyonun bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için yapılan ve organizasyonun tamamını kapsayan değişimlerdir. Mikro değişim ise, organizasyon içinde farklı düzeylerde ki departmanlarda herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade etmektedir (Budak ve Budak, 2004).

Geniş Kapsamlı ve Dar Kapsamlı Değişim; değişimin gerçekleşeceği alanların kapsamına ve sayısına bağlı olarak geniş ya da dar kapsamlı olarak nitelendirilmektedir. Makro ve mikro değişimin farklı bir formudur (Çalışkan, 2007).

Zamana Yayılmış Değişim/Ani Değişim: zamana yayılmış değişim zaman içinde ve yavaş gerçekleştirildiği için oluşabilecek sorunların kolay fark edilmesini ve çözülmesini sağlarken diğer yandan çok uzun sürmesi de değişimin asıl amacına ulaşmasını engeller. Ani değişim de çok kısa sürede yapıldığı için organizasyon yapısının ve çalışanlarının değişime uyum sağlayamaması durumunu oluşturmasıyla bir dezavantajdır (Ateş, 2003).

Öngörücü/Tepkisel Değişim; örgütün tahmin edilen çevre koşulları oluştuğunda organizasyonun değişime hazır olma durumu yani proaktif değişimi ifade etmektedir. Tepkisel değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre değişim yapmak değil, fiilen oluşan durumlara karşı tepki göstermektir (Kılınç, 2001).

Aktif ve Pasif Değişim: pasif değişim, örgütün dış çevrede meydana gelen durumlara uyum ve kendi içinde değişimin yapılmasıdır. Aktif değişim ise, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresinin etkilemesi ve değiştirmesidir (Ateş, 2003).

Birey mevcut düzeni değiştirecek her türlü değişimi tehdit olarak algılamaktadır (Genç, 2006). Değişimin yaratacağı etki büyükse dirençte buna bağlı olarak büyük olmaktadır. Kişiyi

savunmasız bırakan ve yetkinliğini azaltan durumlarda direnç artar. Çalıştığı ortamı, çalıştığı kişileri ve ilişkileri değiştiren değişimler direnci artıran nedenlerden sayılmaktadır. Freud, “Direnç, iyileşmenin önündeki engeldir ve ikna ile halledilmelidir” demiştir. Argyris ve Shön (1962) direnci insanların kaygıya karşı bir savunma mekanizması olarak kullandıklarını ve doğalarında kaygı ve direncin olduğunu söylemiştir. Örgütlerde işten ayrılan sayısının artması, üretimin düşmesi, bireyler arasındaki çatışma sayısının artması, çalışanların bölüm değiştirme taleplerinde artış gibi nedenler kişinin direnç gösterme şekilleri arasındadır (Uslu, 2006).

Birçok çalışanın içinde bulunduğu çalışma durumundan rahatsız olduğu fakat değişiminden korktuğu, değişimin şimdiki durumu daha kötüye götüreceğine inandıkları düşünülmektedir. Eskinin yerine ne geleceği korkusu diğer bir ifadeyle bilinmezlik korkusu kişilerin değişime direnç göstermelerine sebep olduğu düşünülmektedir.

Kişilerdeki bireyler direnç nedenleri arasında; statü veya işini kaybetme, para, otorite ve güç kaybı, iş yükünün artma korkusu, alışkanlıklar, değişim süreci hakkındaki bilgi eksikliği, güvenlik gereksinimi, başarısız olma endişesi ve zaman kaybı olduğuna inanma, dar görüşlülük, özgüven eksikliği gibi nedenler sayılabilmektedir (Meni, 2003; Schermerhorn ve ark., 2005; Sullivan ve Decker, 2009; Tomey, 2009; Garon, 2010; Özkalp ve Kirel, 2010; Koçel, 2018).

Değişime karşı gösterilen direncin örgütsel nedenleri arasında; çalışan-yönetici veya çalışan-örgüt arasındaki güvensizlik, ekonomik kaynakların azlığı, teknoloji ve zaman kısıtlılığı, önderlik becerilerinde ki eksiklik, grup yapısı veya grubun içinde ki aşırı kararlılık durumu, kaynakları kontrol eden kişilerin değişimi tehdit olarak algılaması sayılabilmektedir (Bessie ve ark., 2015; Sullivan ve Decker, 2009). Değişime karşı gösterilen direncin ekonomik nedenleri arasında kişinin çalışma saatlerinde artış, işsizlik yaşayacağına inanma, iş hızında azalma gibi sebepler gösterilmektedir (Genç, 2006).

Değişime Karşı Dirençle Baş Etme

Değişim kadar direnç de kaçınılmaz bir durumdur ve direnç doğal bir olgu olarak kabul edilmektedir. Değişimi yönetirken birçok hareketli ve karmaşık parçanın birbirine uyumlu bir şekilde dengeyi sağlaması önemlidir. Değişim yönetiminde önemli olan bütün parçaları ayrı ayrı ele almak değil her bir parçayı birlikte bir bütün olarak değerlendirmek, bağlamak ve dengelemektir. Bir parçanın değişiminin diğerlerini nasıl etkilediği, hızın, sıralamanın, kullanılan metodun genel de yarattığı etki iyi anlaşılmalıdır (Duck 1999). Değişim çalışmalarının asıl amacı örgütsel performans ve verimliliği artıracak biçimde yapılmalıdır. Değişim gerçekleştirilirken ekip çalışmasına önem verilmeli ve iş birliği sağlanmalıdır (Düren 2000). Örgütün değişim sürecinde çalışanlarını sürece katması değişimin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Yöneticiler karar alırken çalışanlarının bu sürece katılmaları konusunda çalışanları teşvik etmelidir (Karaer, 1990; Paksoy, 2002; Shinn, 2002; Yöney, 2007).

Değişim gerçekleştiğinde, örgüt yeni bir düzene adapte olurken bireylerin de yeni duruma uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu uyumu başaramayan örgütlerde bir dengesizlik oluşmaktadır. Yönetimin bireysel amacı bu dengesizliği gidermek ve örgütsel uyumu oluşturmak ve korumaktır. Bunu yaparken yöneticiler değişimdeki yaklaşımlarını yeniden gözden geçirmeli ve direnç gösterenlerin bakış açılarını daha iyi anlamaya çalışmalıdır (Davis, 1988).

Değişim aracı direnç ile baş ederken bazı konulara özellikle dikkat etmelidir. Örneğin, değişim süreci ile ilgili kişileri bilgilendirmek, sürece örgütte ki herkesin katılımını sağlamak, değişime gösterilen direncin sebebini anlamak, değişimin sağlayacağı yararlar hakkında bilgi

vermek, güvene, saygıya ve etkili iletişime dayalı bir ortam oluşturmak, bu süreçte çalışanlara güven ve destek sağlamak, yeni yöntem ve davranışların örgüt içinde kullanılmasını arttırmak gibi önerilerde bulunmaktadır (Düren 2000).

Değişimi bir zorunluluk olarak görmek yerine örgütü durağanlıktan kurtarmak, örgüte yeni fırsatlar sağlamak, rutinleşen olayları gözden geçirmek, güven ortamı oluşturmak, çalışanları geliştirmek ve iş tatminini arttırmak gibi yararlarının üzerinde durulmalıdır (Erdogan, 2002; Özdemir, 2004).

Hemşirelikte Değişim Yönetimi

Modern sağlık hizmetlerinde değişim şart ve sürekli. Değişimin gerekli ve sürekli olmasına neden olan birçok sebep bulunmaktadır. Bunlar arasında değişen sağlık maliyetleri, iş gücü açıkları, gelişen teknoloji, yaşlı nüfusun artışı, bilginin dinamik yapısı örnek verilmektedir. Sağlık organizasyonları, koşullarını gelişen çevre şartlarına göre güncellemek, daha yüksek kalitede hizmet verebilmek ve çalışanlarını elinde tutabilmek için değişimin içinde bulunmak zorundadır. Sağlık kurumlarında birçok değişim planlı değişimdir. Planlı değişim belli bir şeyi gerçekleştirmek için sistemli ve bilinçli bir çabadan kaynaklanmaktadır. Planlı bir değişimin sağlık bakım organizasyonlarında gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Bu zorluğu oluşturan ana nedenler bireylerin değişimi anlamaları ve değişim davranışlarını oluşturmaktadır (Spetz ve ark: 2012). Hastaneler örgütsel değişimin hızlı yaşandığı organizasyonlardır. Hastanelerdeki değişim, kurumdaki birçok etkene yönelik olarak belirlenmekte ve değişimin hangi amaca yönelik yapılacağı büyük önem taşımaktadır. Günümüzde pek çok sağlık kurumu çalışan sürekliliği, kalite artışı ve örgütsel yeniden yapılanma gibi konularda sürekli değişim geçirmektedir. Sağlık sektöründeki değişimler her faktörün diğerini etkilediği önemli döngüsel bir süreci oluşturmaktadır.

Değişim, hemşirelik mesleğinin olmazsa olmaz bir ihtiyacıdır. Hemşirelikte değişimin asıl amacı hasta bakım ihtiyaçlarını hızlı ve yüksek kalitede karşılamaktır (Claire, 2006; Fener, 2005). Değişime açık ortamlarda çalışan hemşireler, kurumdaki yenilik fırsatlarını değerlendirir, değişim için uygun ortamı hazırlamalı, değişimin başarıya ulaşması için çaba harcamalıdır. Değişimin ileride getireceği olanakları görmekte zorlanan çalışanların gergin olduğu bilinmektedir. Bu sürece yardımcı olacak en önemli kişilerin başında gelen yönetici hemşireler konuyla ilgili eğitim ve destek vererek iş akışı değişimlerinin uygun şekilde yönetilmesini sağlamak adına kritik önemleri bulunmaktadır (Spetz ve ark., 2012). Tüm hemşirelerin özellikle yönetici hemşirelerin değişimi başarma yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmek için sorun çözme ve karar vermede liderlik becerilerine ve etkili kişilerarası becerilere sahip olunması önemlidir (Rocchiccioli ve Tilbury, 1998; Seren, 2005; Tomey, 1996; Uslu, 2006; Ülker, 1995).

Hastane içerisinde sayıca büyük çoğunluğu oluşturan hemşirelerin değişim sürecinin başlatılmasında, planlanmasında ve devam ettirilmesinde önemli bir konumda olup, bazen değişimi etkilemekte bazen ise değişimden etkilendiği bilinmektedir (Meni 2003; Schermenhom ve ark., 2005; Sullivan ve Decker, 2009; Garon, 2010). Hemşireler mesleki ve örgütsel değişimin önemli bir katalizörüdür. Hemşirelik mesleğini yapan birçok kişi mesleğin yenilenmesi için sağlık hizmetlerini benimseyerek hemşirelik uygulamaları için yeni bir sosyal bağlam yaratmaktadır (Bessie ve ark., 2015).

Hemşireler, çalışmaları organize ederken, hastalara hastalıkları ile eğitim verirken ve onların yaşam şekillerini değiştirirken, kalite ile ilgili çalışmaları yürütürken, çalıştıkları her yerde ve yaptıkları her faaliyette aktif olarak değişimin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Hemşireler, değişim aracı, eğitmen, düşünce ve fikir önderi rolleri üstlenebilmektedir. Hemşirelik modelistleri değişimin hemşirelikteki yerini ve gerekliliğini belirterek, değişimin hemşireliğin doğasında var olduğunu vurgulamıştır. Hemşirelerin değişimi verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için değişimi iyi anlamalı, değişime olan duygusal tepkilerini kontrol edebilmeli ve değişimi olumlu bir şekilde nasıl gerçekleştireceklerini bilmeleri gerekmektedir (Claire, 2006; Fener, 2005; Obrey, 2005; Sullivan ve ark., 2001; Yöney, 2007).

SONUÇ

Değişim, örgütlere sürekli bir öğrenme sürecini verir ve ulaşılmak istenen vizyona emin adımlarla ilerleyebilmeyi sağlar. Örgütsel değişim; yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi kavramların tümünü kapsamaktadır. Örgüt içinde meydana gelen kalite ve verim azalması, moral düzeyi düşük kişiler ve aralarındaki çatışmalar, iş görenin beklentilerinde artış gibi unsurlar değişimi gerekli kılmaktadır. Organizasyonu etkileyen dış faktörler, örgütü yeni fırsat yönünde geliştirebilirken aynı zamanda tehlike oluşturabilecek yöne de çekebilmektedirler. Bu sebeple örgütlerin, bu tehlikeleri tahmin edip, fırsatlardan yararlanacak ortamları yaratıp örgütlerini değiştirmeleri beklenmektedir. Değişimde üst kademe yönetimin şeffaf, adil ve dürüst olması sağlanmalı, örgütün tüm seviyelerinden katılım sağlanmalı, değişime direnç noktaları tespit edilmeli ve bilgi etkin bir biçimde yayılmalıdır. Modern sağlık hizmetlerinin sunumunda değişim sürekli ve gereklidir. Sağlık organizasyonlarının önemli bir bölümü oluşturan hemşirelerin değişimi iyi anlaması ve değişime uyum sağlayabilmesi sunulan bakım kalitesinin artırılması açısından oldukça önemlidir. Hemşirelik yönetiminde sürekli iyileştirilmeye odaklanılmalı, ekip çalışması desteklenmeli, güven ortamı yaratılmalı, yaratıcılık teşvik edilmeli ve bilgi teknolojilerinden yararlanılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, S.(2012). Kamu Çalışanlarının Organizasyonel Değişim Yönetimi Algısı İle İş Doyum Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: TRT Genel Müdürlüğü Örneği, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(1), 67-78.
- Allen, D. (2001). Doğal Değişimin Sonuçları. Executive Excellence Dergisi, 49, 24-25.
- Amos, A., Johns, C., Hines, N., Skov, T., ve Kloosterman, L. (2012). The handwriting on the Wall: Program transformations utilizing effective change management strategies. CANNT Journal, 22(2), 31-35
- Ateş, Ö. (2003). Aile Şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bay, M. ve Akpınar, S. (2019). Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Bir Uygulama, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(16), 61-70. DOI: 10.20875/sb.48748
- Baykal, Ü. ve Türkmen, E.(2014). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, Akademi Yayınları, İstanbul. (s.275-289).

- Bessie L., Marguis, C., Huston J. (2015). Leadership Roles and Management Functions in Nursing: Theory and application. 8. Edition, 162–177.
- Budak, G. ve Budak G. (2004), İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, 5. Baskı, İzmir:
- Claire W. (2006). "Change Management and Quality". Nursing Management. 13 (5):23–25.
- Dağ, S. (2010). Hemşirelerin Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Davis, J.A. (1988). Çatışma Ve Kontrol: On Dokuzuncu Yüzyıl İtalya'sında Kanun Ve Düzen . Macmillan Uluslararası Yüksek Eğitim, 67-80.
- Dolaşır, S.(2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Dergisi, 3, 1115.
- Duck, S. (1999). Relating to Others 2/e. McGraw-Hill Education (UK), 110-132.
- Düren, A. Z. (2000). 2000' li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayıncılık, İstanbul.
- Elma, C. ve Demir, K.(Ed.) (2014). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar ,4.baskı, Ankara, ss, 345- 375.
- Erdoğan, B. (2002). Performans Değerlendirmesinde Öncül ve Adalet Algılarının Sonuçları. İnsan Kaynakları Yönetimi İncelemesi, 12 (4), 555-578.
- Fener K. S. (2005). "Hemşirelerin Hemşirelik Hizmetlerindeki Değişim Sürecini Algılama Durumları". Muğla Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Garon, M. (2010). Change ve Innovation. Huber D.L. (Ed.). Leadership and Nursing Care Management. 4. Edition, Saunders Elsevier, Missouri. 55–77.
- Genç, M. (2006). Eğitim Örgütlenmelerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 240–254.
- Güven, C. (2006). İş görenlerin Değişim Yönetimi Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Han,Ö. F.(2019). İşletmelerde Değişim Yönetimi Ve Performansa Etkisi: Özel Sektör İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaer T. (1990)." Örgütlerce Değişime karşı Direnç". Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Produktivite Merkezi, (4):139–149.
- Kılınç, T. (2001). Değişimi Kim Yönetmeli, Executive Excellence Dergisi, 49, 21–22.
- Koç, Z.(2014).Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel,T.(2018). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, 17.baskı, İstanbul. ss, 681–741.
- Meni, K.D. (2003). Leading Change, Yoder-Wise P.S. (Ed.) Leading and Managing in Nursing. 3. Edition, Mosby Elsevier, Missouri, 122–137.

- Mohamed, L.F. T.(2019). Örgütlerde Değişime Direnç ve Değişim Yönetimi Üzerine Bir Çalışma: Türkiye-Libya Karşılaştırması, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Obrey Al.(2005). "Managing Change". Nursing Management. 11(10), 28–30.
- Olçay, B. (2010). Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Rolü ve Önemi ve Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , (23).
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). Örgütsel Davranış, Ekin Basım Yayıncılık, 4. Baskı, Bursa. 429–464.
- Özmen, F. ve Sönmez, Y. (2007). Değişim Süresinde Eğitim Örgütlerinde Değişim Ajanlarının Roller, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17 (2), 177-198.
- Paksoy M. (2002). "Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi". Çantay Kitabevi, İstanbul. ss,10–18.
- Prediscan, M. ve Roiban, R. N. (2014). The Main Forces Driving Change in The Romanian SME's. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 124, 236–245.
- Rocchiccioli J. T. ve Tilbury M. S. (1998) Clinical Leadership in Nursing. Philadelphia: W.B. Saunders Company. 179–194.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 193–210.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. ve Osborn, R. (2005). Organizational Behaviour. John Willey ve Sons. Inc.: Hoboken, 299-307.
- Seren, Ş.(2005). Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Shinn G. S. (2002) "Değişim Modelleri" Executive Excellence Dergisi. (61): 12.
- Spetz, J., Burgess, J.F., and Phibbs, C.S. (2012). What Determines Successful Implementation of in Patient.
- Sullivan E. J. , Decker P. J. ve Jamerson P.A. (2001) "Effective Leadership and Management in Nursing". New Jersey. Prentice Hall. 248–260.
- Sullivan, E., Decker, P. (2009). Effective Leadership and Management in Nursing. 8. Edition, Person International Education, New Jersey, 67–77.
- Summers, D. (2003). Longman Dictionary of Contemporary English. Harlow: Pearson Longman. Free online version: <http://www.ldoceonline.com>.
- Tetik, S. (2008). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Tokat, B.(2012).Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.(s.91–124).
- Tomey M. A. (1996) ‘‘Nursing Management and Leadership’’ Amarica: Sans Company: 170–193.
- Tomey, A. M. (2009). Nursing Leadership and Management Effects Work Environments. Journal of Nursing Management, 17(1), 15–25.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32(1), 373–406.
- Türkyılmaz, F. (2009). Çalışanların Öz Değerlendirme, Değişim Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uslu D. (2006). "Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş Görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği". Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ülgen, H ve Mirze, K .(2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık İstanbul.
- Ülker, S. (1995)." Hemşirelikte Etkinliğe Doğru Eylem". Ankara: Aydoğdu Ofset. 19- 38.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. Implementation Science, 4(1), 67.
- Yeşil, A. (2018).Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(5), 307–323.
- Yıldız, A.K. (2009). Kütüphaneler İçin Değişim Yönetimi Modeli, Marmara Üniversitesi, Türiyat Araştırmaları Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2010). Hasta Memnuniyeti Odaklı Değişim Yönetimi: İstanbul’da Özel Bir Hastanede Uygulaması, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yöney H. (2007)."Profesyonel Zekâ", Remzi Kitabevi, İstanbul, 202–210.