

Sağlık hizmetlerinde değişim yönetimi

Prof. Dr. Mustafa Altındış



1966 yılında Konya'da doğdu. Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi'nden 1989'da mezun oldu. Aynı fakültenin Mikrobiyoloji Anabilim Dalında doktora eğitimini tamamladı. 1999 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi (AKU) Tıp Fakültesi Mikrobiyoloji Anabilim Dalına kurucu öğretim üyesi olarak atandı. 2002 yılında Viroloji Bilim Doktoru, 2005 yılında Klinik Mikrobiyoloji Doçenti oldu. Erasmus kapsamında Macaristan ve Avusturya'da misafir öğretim üyesi olarak bulundu. Bir yıl kadar görevli bulunduğu İngiltere NHS Leeds Teaching Hospitals'de laboratuvar kalite sistemlerini inceledi, moleküler viroloji referans laboratuvarında çalıştı. Dr. Altındış, Mayıs 2011'de AKU Tıp Fakültesinde profesörlük kadrosuna atanmış, Haziran 2013'de Sakarya Üniversitesi Tıp Fakültesine geçmiş olup halen Tıbbi Mikrobiyoloji AD ve Tıbbi viroloji Bilim Dalı Başkanlıklarını yürütmektedir.

Sağlık alanında yaşanan baş döndürücü değişim ve gelişmeler, kullanılan teknoloji ve tedavi yöntemlerindeki komplekslik, çok farklı sayıda ve ileri uzmanlığa sahip personelin bir arada çalışması, toplumun ihtiyaç ve beklentilerindeki artış, ülke kaynaklarının sınırlılığına rağmen sağlık sektöründe kullanılan kaynakların giderek artması bu sektördeki kaynakların minimum maliyet ve maksimum nicelikte üretilmesini sağlayama açısından dinamik yapıya, sürekli iyileştirmeye, değişim yönetimine olan gereksinim açıktır. Değişim, organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme anlamındadır. Değişimin nedenlerine bakıldığında, dış (politik koşullar, teknoloji, finansal, doğal, sosyal ve ekonomik koşullar, rekabet) ve iç (düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük motivasyon ve moral çatışmaları, personelin beklenti ve algılaması) gerekçeler karşımıza çıkar. Değişim; statükoyu bozması, bilinenden uzaklaştırmayı gerektirmesi, alışıldan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olay olup buna karşı direnç her zaman vardır. Bu direncin başında; iş ile ilgili nedenler, kişisel nedenler ve sosyal nedenler gelebilir. Yöneticinin bu dirence karşı katılım, iletişim, eğitim, pazarlık, zor kullanma, manipülasyon ve onları çözümün bir parçası haline getirme metotlarını kullanarak bu süreci en az hasarla atlattırması beklenir.

Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç

A. Değişim Kavramı, Önemi ve Yönetimi

Örgütler; insan, teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşur. Örgütsel değişim, örgütteki sadece insan, teknoloji ya da yapı ve süreçlerin değil, aksine bunların hepsinin bir bütün olarak değişmesini öngörür (1, 2). İfade olarak **değişim**; gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için örgütün kültürü, politikaları, yapı ve insan gibi öğelerinde etkili değişiklikler yapabilme, oluşan direnişi giderebilme, yöntem ve stratejileri uygulama faaliyetleri olarak adlandırılabilir (3). Değişim, işletme ya da organizasyon içinde, *iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumlulukları, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar* gibi konularda yapılan ve organizasyonda bütünüyle etkileşim doğuran, farklılıklardır (4).

Değişim önemlidir, çünkü örgütlerin geleceği, değişen şartlara ayak uydurabilme yeteneklerine bağlıdır. Örgütsel değişimin en önemli amacı; genel olarak farklılaşan iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, iş görenlerin en yüksek iş doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel oluşumu kurmaktır. Yeni organizasyonların çatısında hız, esneklik, yaratıcılık ve yenilikçilik gitgide daha fazla önem kazanmaktadır (5).

Neden Değişim?

Örgütlerin yaşamlarını için değişim kaçınılmazdır, bu değişim planlanabilir, yönlenebilir, denetlenebilir fakat durdurulamaz (6). Örgütlerde değişim gereksinimi verimliliğin düşmesi, gerilim ve çatışma artması, hoşnutsuzluğun oluşması kısaca örgüt özelliklerinin yetersiz olması halinde ortaya çıkar. Organizasyon büyüdükçe, çevre koşulları ve örgüt üyeleri değiştikçe, değişen durumlara ayak uydurma gereksinimi belirecektir. Kısaca kişiler ve hedefler değişecek, buna göre de organizasyonun aktivite ve görevleri de değişecektir (7).

Örgütlerde değişimi gerektiren yapısal ve faaliyet kaynaklı nedenler:

Her konudaki hızlı değişime örgütlerin de aynı süratle uyma gerekliliği, teknolojik değişimin dayatmaları ve organizasyonların büyümesi ve kompleks bir hal kazanması, insan kaynaklarının daha nitelikli / eğitilmiş olması, çalışanların yaptıkları işlerinde daha fazla bağımsızlık ve karar serbestliği ister hale gelmeleri, geleneksel / hiyerarşik otorite biçimlerinin yerini yetkinlik ve bilgiye dayanan paylaşımcı fonksiyonel otoriterin almasıdır (7). Ayrıca ekonomik iyileşme, yetkinliklerde gelişme, yapısal değişim, masrafları azaltmak, kritik süreçlerin değişimi ve kültürel değişimlerde diğer nedenlerdir (8, 9).



Örgütsel Değişim Türleri

Planlı-Plansız Değişim

Bir örgütte yeni prosedürleri uygulamak ve çevresindeki değişim taleplerine karşılık vermek üzere önceden tasarlanmış ve amaçlanmış yeni bir örgütsel düzenlenme planlanmış bir değişimdir (2). Plansız değişim ise; değişim sürecinin safhalarının önceden düşünülmediği, örgütün karşısına çıkan ve uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimleri ifade eder (9).

Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim

Dolayısıyla değişim, zaman içerisinde ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılarak gerçekleştiriliyorsa bu, **zamana yayılmış değişim** şeklini; birden bire çok kısa süre içerisinde gerçekleşmiş ise **ani değişim** şeklini gösterir (9).

Proaktif (Öngörücü) Değişim– Reaktif (Tepkisel) Değişim

Öngörücü (proaktif) değişimde, çevre şartlarında meydana gelecek değişimlerin tahmin edilerek, bu değişimlere göre örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinde değişiklik yapmasını ve böylece örgütün bu değişen çevre koşullarına bir anlamda hazır olmasını ifade eder. Buna karşın **tepkisel (reaktif)** değişim ise, fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için yapılan değişimleri ifade eder (9).

Aktif Değişim – Pasif Değişim

Aktif değişim, diğer işletmelerden önce işletmenin bir takım yenilikleri uygulayarak bir yandan kendisini değiştirirken, diğer yandan çevresini de değiştirmeye zorlamasıdır (7). Örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek üzere kendi bünyesinde yaptığı değişim ise **pasif değişimi** ifade eder (9).

İyileştirme Şeklinde Adım Adım – Radikal Köklü Değişim

Çoğu kez işletmeler, çevrelerindeki değişimler karşısında, diğer işlet-

melerin yaptıkları iyileştirmeleri adım adım uygulayarak, sektörün gerisinde kalmamaya çalışırlar. Bu değişim şekline, işletmelerdeki **kaizen** çalışmaları örnek verilebilir (9). **Köklü değişim** ise, mevcut durumun tamamen ve radikal bir şekilde değiştirilmesidir. Bir değişim faaliyetinin başarısı değişimin üçboyutlu olarak düşünülmesine bağlıdır. Bunlar; **Yukardan Aşağıya Yaklaşım, Aşağıdan Yukarıya Yaklaşım ve aşağı ile yukarıyı irtibatlandıran Ana Süreçlerdir** (9).

Sağlık Kurumlarında Örgütsel Değişim

Sağlık hizmetleri veren örgütler, çok geniş çeşitlilikteki yeteneklere, isteklere ve perspektiflere sahip insanları çalıştıran büyük organizasyonlardır. Sağlık hizmetlerindeki farklılık nedenleri; paydaşların farklılığı ve çeşitliliği, kompleks mülkiyet ve kaynak tahsisi, personelinin çoğunluğunun mesleki özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin temel amacı; toplumun gereksinimi olan sağlık hizmetlerini, hastanın istediği kalitede, istediği zamanda ve mümkün olan en düşük maliyetle sunmaktır. Ayrıca sağlık sektörü, müşteri tatmini sağlama bakımından da en problemlili işletmelerden biridir. Bu amaca uygun olarak sağlık otoriteleri/hastaneler; teknolojiye hızlı ayak uydurmak, iyileştirici sağlık hizmetlerini yerine getirmek, çalışanları ve gerektiğinde hizmet alanları eğitmek, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde bulunmak, etkin bir yönetim mekanizması ile tüm bu hizmetleri yürütmek zorundadır.

Sağlık hizmetlerinde yenilik ya da değişim sürecinin beş temel paydaşı vardır ve her biri kendine özgü istek, beklenti ve ihtiyaca sahiptir. Bunlar (10):

Sağlık hizmetlerinde yenilikler, genellikle **süreç** (örneğin bakım noktası ve non-invaziv testler vs) veya **yapı** (örneğin, entegre hizmet ağı ya da entegre patoloji uygulamaları) ile ilgilidir. Örneğin yenilikler laboratuvarlar için önemlidir. Çünkü bu yenilikler bazen yeni pazarlar ve müşteriler yaratmak için organizasyona fırsat

Örgütlerde değişim gereksinimi verimliliğin düşmesi, gerilim ve çatışma artması, hoşnutsuzluğun oluşması kısaca örgüt özelliklerinin yetersiz olması halinde ortaya çıkar. Organizasyon büyüdükçe, çevre koşulları ve örgüt üyeleri değiştikçe, değişen durumlara ayak uydurma gereksinimi belirecektir. Kısaca kişiler ve hedefler değişecek, buna göre de organizasyonun aktivite ve görevleri de değişecektir.

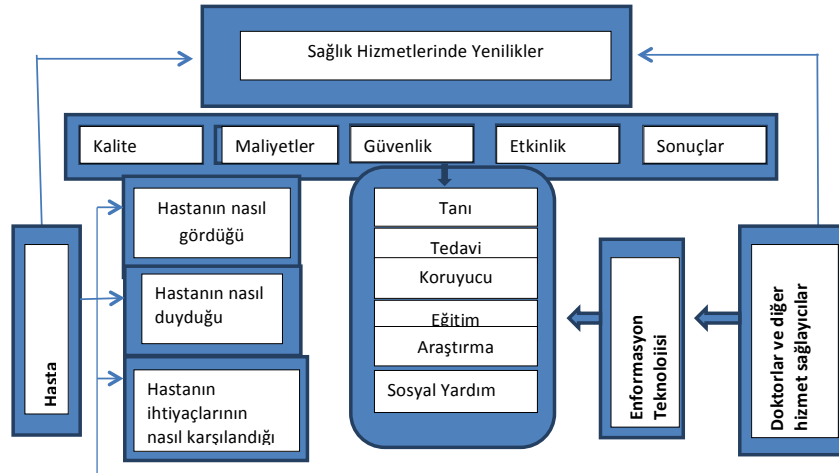
verir. Bu yenilikler uzun vadeli karlılık için maliyet-etkin uygulamaları ve modellerinin oluşturulmasında yararlı olabilir. Değişimler uygulanırken önceden entegre ve standardize edilmiş rutin işlemlerin bozulmasına neden olmamalıdır (11, 12).

Yukarıda şekilde gösterildiği gibi sağlık hizmeti veren kurumlar, altı temel amaca hizmet eder. Bunlar, **tanı, tedavi, koruyucu hizmetler, eğitim, araştırma ve sosyal yardımı** kapsar. Sağlık hizmeti sunan bu örgütler bu amaçları gerçekleştirmek için **kalite, maliyet, etkinlik, güvenlik** ve çıktıları etkili ve verimli yönetmek zorundadır. Sağlık hizmetlerinin temel noktasını, **doktorlar, hastalar ve diğer hizmet sağlayıcıların ihtiyaçları** oluşturur. Sıklıkla sağlık hizmetleri veren kurumlar mevcut ya da yeni enformasyon teknolojilerine dayanarak yenilikleri başarırlar. Sağlık hizmetlerinde hasta odaklı yenilikler, çoğunlukla üç temel alana odaklanır. Bunlar hastanın

Şekil 1: Sağlık Hizmetlerinde Değişim Sürecinin Temel Paydaşları (10)

Paydaşlar	İhtiyaçlar, İstekler ve Beklentiler
Hekimler ve Diğer Sağlık Hizmeti Sunanlar	İyileşmiş klinik sonuçlar, gelişmiş tanı ve tedavi, haklar
Hastalar	İyileştirilmiş hasta deneyimleri (olgular), psikolojik iyilikhali, Minimalize bekleme süreleri, Azaltılmış randevu / ertelemeler
Örgütler	İçsel faaliyetlerde etkinlik artışları, Maliyet kontrolü, Verimlilik ve kalitede artma, Sonuçların iyileştirilmesi
Yenilikçi İşletmeler	Karlılık, Gelişmiş çıktılar, rekabet
Düzenleyici Kurumlar	Azalmış riskler ve Gelişmiş hasta güvenliği

Şekil 2: Sağlık Hizmetlerinde Yenilikler için Bir Kavramsal Çerçeve (10)



nasıl gördüğü, duyduğu ve hastanın ihtiyaçlarının nasıl karşılandığıdır.

Her organizasyon, yenilik için ne kadar zaman ve çaba ayıracağı konusunda dikkatli karar vermelidir. Bir organizasyon yenilikleri takip etmeyi göze almasına rağmen, yapılan yatırımlar için mevcut kaynaklar içinde hem sermaye hem de personel konusunda sınırlar vardır. Sağlık hizmeti veren kurumun tamamının standardizasyonun sağlayacağı faydalara da inanarak değişime odaklanması gerekir. Standardizasyonun olmadığı durumlarda yüksek düzeyde yenilikçi olmaya uğraşan örgütler, kaos (istikrarsızlık, örgütsüzlük ve öngörülemezlik) riski ile çalışır. Standardize edilmiş prosedür ve uygulamalar elverişli olduğunda ve onları sürdürmek için uygun yapılar tarafından desteklendiğinde ise, yenilik için çaba harcamak ve zaman tahsisi aşamasına gelinir (12).

B. Değişime Karşı Direncin Yönetimi

Değişime direnç yaygındır ve doğal bir tepkisel reaksiyondur. Değişim bazen bilinen rutinden vazgeçmek anlamına gelir. Direnç, statükoyu değiştirme baskısı karşısında statükonun korunması yönünde hareket eden ve kısıtlayıcı bir güç olarak tanımlanmaktadır. Direnç değişimin doğal bir bileşeni olarak dik-

kate alınmalı ve değişime bir tepki ya da cevap olarak normal bir ifade olduğunu belirtmektedir (2).

Direnç kavramı, çalışanların örgütlerde uygulamaya konulan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi davranışlar göstermesi değişime direnç olarak adlandırılmaktadır. Bilinmelidir ki direnç, değişimin önündeki en büyük engellerden biridir (13). Değişim, statükoyu değiştirme anlamına gelir. Bu açıdan, mevcut durumun değiştirilmesi, personelin durumunda farklılaşma yaratacağından bir hoşnutsuzluk ortamının doğmasına ve personelin bu değişime karşı olumsuz tepki göstermesine ya da dirençle karşılık vermesine neden olabilir (6).

Sağlık hizmetlerinde klinisyenlerin davranışını ve mevcut tıbbi faaliyet alışkanlıklarını değiştirmenin zor olduğu belirtilmektedir (10). Klinisyenlerin, bireysel özerkliklerini korumak için gösterdikleri bu eğilim, yeniliklerin yaratılmasını ve öğrenen organizasyon olmayı engelleyen gizlilik ve suçlama kültürünü destekleyici rol üstlenebilir. İnsanoğlu her zaman için yeniliklere ve belirsizliklere karşı tedirginlik ve korku ile yaklaşmaktadır (2). Örgüt üyeleri içindeki bu korku veya tedirginlik, değişimin doğru anlatılmasıyla giderilebilir. Başlangıçta örgüt üyeleri, değişime karşı mevcut durumu korumaya çalışırlar.

Çünkü değişim konusunda çalışanların zihinlerindeki belirsizlikler mümkün olduğu kadar azaltılmalıdır. Ayrıca dirence karşı kayıtsız kalınmaması ve direnç büyümeden gerekli önlemler alınmalıdır. Hem uygulama hem de teorik düzeyde örgütsel değişim problemlerinin ele alınmasında yapılan en temel hata, örgütün sistemsel özelliklerinin göz ardı edilmesi ve bireysel değişiklikler ile örgütsel değişkenlerdeki değişimi karıştırmak ya da birbirinden ayırt edememektir. Değişime direnç göstermek, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeniyle rahatsız edici bir olaydır (9). Doğal bir tepki olsa bile direnç, genellikle örgütsel değişim için bir standart olarak dikkate alınır. Değişim ve direnç iç içedir: değişimle bir anlamda direnç ima edilir, dirençle de bu değişimin gerçekleşmesi kast edilir.

Değişimi bir fırsat olarak algılayanlar kendilerini bu yolda motive ettiklerinden değişim başarıya ulaşır. Ancak değişimi bir çözüme etkeni olarak adeta bir tehdit şeklinde algılayanlar değişime engel olmak için tepki ve direnç gösterirler. Dolayısıyla değişimin öngördüğü koşulları başarısızlığa dönüştürecek eylem ve girişimlere neden olurlar (13). Ancak değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişim istemek insanın doğasında olan bir çelişkidir. Değişim karşısında ne tür bir tepkinin oluşacağı ise değişimin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen bireylerin karakterlerine göre değişir (6).

Değişime Karşı Kişisel Direncin Nedenleri

- Kontrolü kaybetmeye karşı isteksizlik (Belirsiz gelecek)
- İşini, mevcut grubunu kaybetme ve yeni işi yapamama korkusu
- Bilişsel katılık (esnemezlik)
- Ümidin azalması ve psikolojik esneklik eksikliği
- Değişikliğe intibak süresine tahammülsüzlük
- Düşük teşvik düzeyleri ve yenilik için öncelik
- Eski alışkanlıklarını bırakmak için isteksizliktir (14).

Değişimin gerçekleştirilmesini engelleyebilecek **global faktörler**:

- **Merkeziyetçilik:** Organizasyonda karar alma mekanizmasının merkezde toplanması.
- **Kısa vadeli düşünme:** Organizasyonda uzun vadeli planlamanın ihmal edilmesi.
- **Yaratıcılığın kaybedilmesi:** Yenilik ve yaratıcılık fikrine risk ve başarısızlık nedenleriyle ilgi gösterilmemesi.

• **Değişime karşı olma:** Değişime muhalefetin söz konusu olması.

• **Moralin azalması:** Mücadele için istek ve moralin olmaması.

• **Politize olmuş özel çıkar grupları:** Özel çıkar gruplarının daha aktif bir rol almaları.

• **Önceliklerin tespit edilmemesi:** Organizasyonda önceliklerin net belirlenmemiş olması.

• **Güvenin kaybolması:** Yönetim-Çalışan arasında ve çalışanların kendi içlerinde güvenin yok olması.

• **Anlaşmazlıkların artması:** Çalışanlar arasında anlaşmazlıkların giderek artması.

• **Sınırlı iletişim:** Üst yönetime sadece iyi haberlerin ulaştırılması, enformasyon eksikliği.

• **Grup çalışmasının eksikliği:** Bireylerin grup halinde çalışma eğiliminde olmaları.

• **Liderlik eksikliği:** Organizasyonda liderliğin kurumsallaşmamış olması(6).

Değişime Karşı Direnci Giderme Yolları

Genelde değişim için gerekenleri yapması konusunda ikna edilmedikçe ya da zorlayıcı nedenler olmadıkça örgüt üyeleri değişimi desteklemezler. Değişime direnci azaltma yöntemlerinden bazıları *çalışanlara değişim gerekçeleri iyi anlatmak ve desteklerini almak, kuralları takip etmek, bilgileri paylaşmak, samimiyet, bütünlüğü sağlamak, tepe yönetiminin desteğinin alınması* şeklinde sıralanabilir. Yönetimin, değişim sürecinde çalışanların yanında olduklarını ve desteklediklerini hissettirmeleri önemlidir (7).

Değişim sürecinde ilgili kurumun yöneticilerine olumlu ya da olumsuz reaksiyonlara yol açan duygusal tepkilerin incelenmesi ve uygun yönetsel girişimlerin gerçekleştirilmesi gerekir. Sonuç olarak sağlık hizmetlerinde günümüzde yaşanan baş döndürücü değişim ve gelişmeler, sağlık hizmetlerinde örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır. Ancak gerçekleştirilen ya da gerçekleştirilecek değişimlere karşı birtakım engellerin ortaya çıkması söz konusudur. Özellikle kurumun amaç ve beklentilerini, çalışanların amaç ve beklentileri ile uyumlu hale getiremeyen kurumlar kurumda istedikleri değişimi gerçekleştirmede bir takım problemlerle karşılaşabilirler. Bu nedenle sağlık yöneticilerinin bu kavram üzerinde durarak sağlık çalışanlarının değişim algılarını ve beklentilerini dikkate alması gerekmektedir. Ayrıca değişimin gerçekleşmesinde en önemli faktörün çalışanlar olduğu düşünüldüğünde değişim konusunun doğru anlatılması ve doğru algılanması için gerekli değişim stratejilerinin geliştirilmesi gerekir. Geliştirilecek değişim

Tablo: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimsyeceği Başlıca Yöntemler (15).

Yaklaşım	Kullanıldığı durumlar	Yararları	Sakıncaları
1. Eğitim ve Haberleşme	Bilgi eksikliği ya da bilginin hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulandığında herkes bu yöntemi destekler	Çok kişiyi ilgilendiriyorsa zaman kaybı yaratabilir.
2. Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değillerse ve yoğun tepkilerle karşılaşarlarsa	Katılanlar yeni Uygulamalarda söz sahibi olacak ve verdikleri bilgilerden yararlanacaklar	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı örgüt için uygun değilse, zaman alıcı olur
3. Destekleme	Uyum sorunu nedeni ile kişiler tepki gösteriyorsa	Çalışanların yeni olan uygulamalara uyumları kolaylaşır.	Masraflı ve zaman alıcı bir yöntemdir. Başarısız olma ihtimali vardır.
4. Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa pahalı bir yöntemdir.
5. Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissedebilirler ve gelecekte sorun yaratabilir.
6. Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir.	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.

stratejilerine sağlık çalışanlarının da katılımın sağlanarak değişimin kabulünü kolaylaştırması mümkün olabilir. Değişimin kurum için bir gereklilik olduğu ve değişimin sağlık kurumunun yanı sıra sağlık çalışanına sağlayacağı kısa, orta ve uzun vadeli yararların açık bir şekilde ortaya konulması gelecek endişelerinin giderilmesi açısından önemlidir. Ayrıca değişimin benimsenmesinde ya da ortaya çıkabilecek muhtemel dirençlerin önlenmesinde sağlık çalışanının aktif katılımı, yönetimle iletişiminin geliştirilmesi, gerekli moral ve motivasyon desteği sağlık kurumu tarafından dikkate alınmalıdır.

Değişimi uygulayan otoritenin çalışanları değişimin bir parçası olarak görememesi, değişimin ve gerekçelerinin personele iyi anlatılmaması ve desteklerinin alınamamış olması, dahası değişimle gelen bir takım olumsuzların nedenleri olarak ta sağlık personelinin gösterilmesi, halen sağlık hizmetlerinde gerçekleştirilen köklü değişime az da olsa var olan direncin nedenlerinin açıklanması olabilir.

Kaynaklar

1. Balcı, Ali. (2000). *Örgütsel Değişim: Kural ve Uygulama*. Ankara, Pagem Yayıncılık.
2. Anderson, Barbara (2002). *Readiness for Change: An Individual Perspective*. Master of Science in Management, Cardiff Business School, Cardiff University, Canada
3. Kuzubaşoğlu, D. (2009) *Genel Liselerde Çalışan Öğretmenlerin Değişim Yönetimi Faktörlerine İlişkin Algıların Okul Etkililiği Açısından Değerlendirilmesi*. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fak. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
4. Hazır, K.(2002) *Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirleniminin Önemi*, İstanbul:Kho Yayınları.

5. Güven, C. (2006) *İş Görenlerin Değişim Yönetimi Algılarına Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

6. Emir, H.A. (2004). *Kamu Yönetimi Bağlamında Değişim Yönetimi Ve Yönetsel Çevre İlişkisi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Muğla.

7. Yaman, Z. (2007) *Organizasyonlarda Değişim Yönetimi ve İşletmelerde Değişim Yönetim Uygulamalarının Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

8. Dağ, Sultan.(2010) *Hemşirelerin Değişim Yönetimi İle İlgili Görüşlerinin Belirlenmesi*. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

9. Koçel, T. (2003) *İşletme yöneticiliği*. İstanbul:Beta Yayınları

10. Omachonu, V.,Einspruch, N.G. (2010) *Innovation in Healthcare Delivery Systems: A Conceptual Framework*. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(1), pp.1-20.

11. Fitzgerald, L., Lilley, C., Ferlie, E., Addicott, R., McGivern, G., Buchanan, D. (2006), "Managing Change and Role Enactment in the m Professionalised Organisation", Report to the National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO).

12. Hernandez, J.S., Dale, J.C., Bennet, K.E., Varke, P (2010) *Challenges and Opportunities for Medical Directors in Pathology and Laboratory Medicine Standardization, Integration, and Innovation*. *Am J Clin Pathol*, 133. ss:8-13.

13. Dursun, E.(2007) *Örgütsel Değişim Değişim Karşısında Bireysel Direnç*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tez, Kütahya.

14. Oreg, S. (2003) *ResistancetoChange: Developing an Individual Differences Measure*. *Journal of Applied Psychology* 88/4. Ss:680-693.

15. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995) *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.