

HALEF SELEF BAĞLAMINDA YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİĞİNİN HASTANE PERSONELİNE ETKİSİ*

Kübra AĞIRKAYA¹
Ramazan ERDEM²

ÖZET

Yönetici değişikliği sonrasında personelin değişiklikten olumlu veya olumsuz olarak etkilenmesi günümüzde çoğu örgütte meydana gelen bir durumdur. Bu çalışmada halef selef bağlamında yönetici değişikliğinin hastane çalışanlarına etkisi incelenmektedir. Yönetici değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlenmesi hastanelerde verilen sağlık hizmetlerinin kesintiye uğramaması, çalışanların moral ve motivasyonlarının bozulmaması açısından önem taşımaktadır.

Yönetici değişikliğinin personele etkisinin incelendiği bu araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde faaliyet göstermekte olan, Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinin personeli oluşturmaktadır. Hastaneden alınan verilerle araştırmanın evrenini 1650 hastane personeli oluşturmaktadır. Araştırmada toplam 324 hastane çalışanına ulaşılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “Yönetici Değişikliğinin Personele Etkisi Anketi” kullanılmıştır. Anket, literatürde konu ile ilgili olduğu düşünülen bilimsel çalışma ve diğer kaynaklardan esinlenerek araştırmacının da yaptığı katkılarla geliştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, boyutlardan “İyi bir devir teslim beklentisi” boyutunun en yüksek puanı aldığı (3.259), diğerlerinin ise 3’ün altında puan aldığı görülmektedir. Hastane çalışanları devir teslim sürecinin medeni bir şekilde yapılması gerektiği düşüncesini benimsemektedir. Hastane personelinin çalıştıkları kurumdan duydukları memnuniyet durumuna göre “yeni gelen yöneticiye olumlu bakış”, “istikamet değişikliği düşüncesi”, “iyi bir devir teslim

* Bu çalışma "Halef Selef Bağlamında Yönetici Değişikliğinin Hastane Personeline Etkisi" isimli yüksek lisans tezinin bazı değişiklikler yapılmış ve makale biçimine dönüştürülmüş halidir.

¹ Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü, kubra.agirkaya@yahoo.com

² Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, raerdem@hotmail.com

beklentisi” ve “giden yöneticiye sadakat duyma” boyutları karşılaştırıldığında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Hastane çalışanlarının cinsiyetleri ile yeni gelen yöneticiye olumlu bakış algısı arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çalışanlar yönetici değişikliğinin kuruma yeni bir hava kattığı düşüncesine bakış açıları yaş gruplarına göre farklılık göstermekte olup, yönetici değişikliğinin çalışanları tedirgin etmesi ve personelin intibak problemi yaşaması toplam hizmet sürelerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Değişim Yönetimi, Değişime Direnç, Yönetici, Hastane.*

ABSTRACT

It is commonly observed in many institutions that the change of manager might have negative or positive impacts on the staff following the change. This study investigates the impact of the manager change on hospital staff within the scope of successor and predecessor. The effective transition from old manager to new one is of great importance in that the healthcare services as well as the spirit and motivation of the staff are not interrupted at hospitals.

This study, in which the effect of the manager change is examined, is composed of the staff of Süleyman Demirel University Research and Practice Hospital, which operates in Isparta province center. 1650 hospital staff make up the universe of research from hospital. A total of 324 hospital employees were reached in the survey. "Survey of Personnel Impact of Manager Change" was used as data collection tool in the survey. The questionnaire was developed with the contributions of the researcher inspired by the scientific work and other sources thought to be relevant in the literature.

The results of the study demonstrate that “a positive takeover expectation” dimension has received the highest score (3.259) while all other dimensions have remained below 3. The hospital staff is of the opinion that the takeover should be maintained in a positive atmosphere. A significant difference has been found upon comparing and contrasting the dimensions “positive approach new manager”, “the idea of route change”, “a positive takeover expectation” and “loyalty to the old manager” depending on the satisfaction level of the Hospital staff towards their institutions. Another significant difference has been found between the sexes of the hospital staff and positive approach to new manager. The idea that the new manager contributes to the atmosphere of the hospital differs among age groups while uneasiness due to change and adaptation challenges differ based on the total years of service among staff.

***Key Words:** Change Management, Resistance to Change, Manager, Hospital*

1. GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte zorlu rekabet koşulları gelmiş ve kuruluşlar gelecekte var olabilmek adına yeni yöntemler benimsemek zorunda kalmışlardır. Dünya çapında artan işletme sayısı ile işletmelerin iş gördürme anlayışlarındaki değişimler sonucu profesyonel ve üstün nitelikli yöneticilere duyulan ihtiyaç da artmıştır. Yönetici değişiklikleri yönetim literatüründe son yıllarda ele alınan bir konudur. Ancak konu karmaşık yapısını korumaktadır. Yönetimin çok fazla disiplinle ilişkili olması bunun başlıca nedenidir. Yeni toplum düzeni bireylerinin çalışma anlayışlarındaki değişim sonucu çalışanların işletmelerden beklentileri de değişmiş ve yönetici seçiminde bu değişim etkili olmaya başlamıştır. Hastane yöneticisi ve çalışanları arasındaki ilişki günümüzde önemle durulan konulardan birisidir. Hastane yöneticiliğinde kaçınılmaz bir husus olan değişikliğin personele etkileri de çok fazla gündemde olmamasına rağmen hastanelerdeki işleyiş bakımından önem arz eden konulardan biridir. Karşılıklı nitelikli bir ilişkinin kurulması, devir teslimin sağlıklı bir şekilde yapılması, yöneticinin ve çalışanın performansı ile yakından ilgilidir.

Bir işletmenin performansı ve verimliliğinin artmasında yöneticinin yaptığı dokunuşlar çok önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle yönetici değişimlerinin işletmeler için önemi ve ağırlığı gitgide anlaşılmış ve bu değişim sonrası meydana gelebilecek sorunları minimize etmek, maliyetleri en aza indirmek için işletmeler giden yöneticilerinin yani selefın yerine yeni bir halefin yetiştirilmesini sağlamak adına çeşitli yöntemler geliştirmeye başlamıştır. Geliştirilen bu yöntemler sayesinde işletmelerin yönetim kadrolarındaki söz konusu yönetici değişimi sonrasında meydana gelebilecek sorunlar en aza indirilmektedir. Kurum kültürleriyle bir bütün halinde yetiştirilen yöneticiler kuruluşları, geçmişinden kopmadan daha ileriye taşımaktadır.

2. HALEF VE SELEF KAVRAMLARI

Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımlamaya göre halef; “*birbiri ardından gelip onun makamına geçen kimse.*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Halefın bir başka ifade şekli ise ardıldır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere halef itibarlı bir göreve, aynı görevlendirme ile gelen yeni kişiyi ifade etmektedir. Halef kelimesinin kökeni Arapçadır.

Türk Borçlar Kanununa göre ise halefıyet diğer kanun hükümleri saklı kalmak koşuluyla iki şekilde söz konusudur. İlki başkasının borcu

için rehnedilen bir şeyi rehinden kurtardığı ve bu şey üzerinde mülkiyet veya aynı başka bir hakkı bulunduğu takdirde; ikincisi ise alacaklıya ifade bulunan üçüncü kişinin ona halef olacağı, borçlu tarafından ifadan önce alacaklıya bildirildiği takdirde halefiyet söz konusu olmaktadır.

Bu kavramın alanına giren halef yetiştirme ilkesi ise insan kaynakları yönetimi ilkelerinden biri olarak kişinin görevini sürekli veya geçici olarak yapabileceği bir ast yetiştirmesidir. Etkili bir yöntem olan halef yetiştirme, çok sık kullanılmamaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012: 201).

Selef ise Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımlamaya göre; “*bir görevde, bir makamda kendinden önce bulunmuş olan kimse.*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Muhammed Ali b. Ali (1984: 676)’ya göre Arapça kökenli olan selef sözcüğü **فلسف فاسيف سالف**, master olmakla birlikte, Türkçe anlamı ise önce gelenler, makamca ileri gelenler gibi anlamlara gelmektedir (Akt: Baktır, 2004: 26). “Salaf” yani öncekiler, geçmişler sözcüğünden alıntı olup, aslen sözcük çoğulken Türkçede tekil anlam kazanmıştır (www.etimolojiturkce.com).

Baktır (2004: 25)’a göre selef, önceden yaşayan, kavram olarak da İslâmın ilk dönemlerinde yaşayan, kendilerine göre metotları ve görüşleri olan ilim adamlarına denilmektedir. Yüzyıllar önce de Osmanlı devletinde bu iki kavram yönetim sahnesindeydi. O dönemin kaynaklarından edinilen izlenimlere göre halef ve selef ilişkilerinde bir yarış söz konusudur. Bunun sebebinin dönemin yükseltilme hiyerarşisi ve bu hiyerarşiye bağlı olarak halefin selefî çekiştirmesi, selefin de halefi devamlı rakip olarak görmesinden kaynaklandığı görülmektedir (Bizbirlik, 2004: 59). Günümüzde halef–selef arasındaki ilişki bağlamında olumlu ve olumsuz birçok temsille karşılaşmak mümkündür.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Örgütsel değişim, oluşum, biçim ve özellik bakımından farklılıklar içeren bir süreç olmasının yanında bir örgütün tamamının değiştirilmesi olabileceği gibi bir stratejisinin, yöneticisinin veya bir ürünün değiştirilmesi şeklinde de olabilir (Güney, 2015: 19). Edwards (2000: 1-2)’a göre örgütsel değişim işle ilgili süreçlerde, örgütün değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün rekabet politikalarında, dağıtılan yetki ve sorumluluklarda vb. konularda örgüt sisteminde bütünüyle yenilik doğuran değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 244).

Peter Drucker, soyut bir kavram olan kültürü değiştirmeye çalışmaktansa, işgörenlerin davranışlarını değiştirmenin daha etkili bir yöntem olduğunu söyler. Örgütün gelişmesine katkı sağlamayan çalışan davranışları değiştirilmelidir ve örgütsel değişimi sağlayabilmek için çalışanlara daha etkili tutum ve davranışlar kazandırılmaya çalışılmalıdır. Öte yandan teknoloji, strateji gibi örgütsel alandaki yenilik ve değişimler, işgörenlerin tutum ve davranışlarında da değişimi zorunlu hale getirmektedir (Özkara, 1999: 95).

Örgütlerde her zaman var olan bu değişimi sağlama çabaları yakın zamana kadar hep geleneksel değişim yöntemleri çerçevesinde yürütülmüştür. Fakat davranış bilimlerinin toplumda değişim sağlama şeklinde ortaya çıkan yeni rolü, örgütler için değişim konusunu geleneksel yaklaşımların etkisinden kurtarıp planlı (modern) örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmasını sağlamıştır (Özkan, 2004: 6).

4. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişim bir yandan problemlere çözüm olurken, diğer yandan da yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bazı durumlarda çalışanlar değişime direnç gösterebilirler. Değişime olan direnci değişim yönetimi programları ile yönlendirmek mümkündür (Tüz, 2004: 9).

Örgütlerde değişim yönetiminin uygulanması ve performansın artırılması için yönetici tarafından odaklanması gereken noktalar ise işletmenin politika ve usulleri, yapısal ilişkiler, roller, hedefler, öncelikler, standartlar, kaynaklar, örgüt kültürü, grup süreçleri, haberleşme kanalları, üretim süreçleri, iş akışı, iş tasarımı, teknolojik yapı ve de çalışanların bilgisi, yetenekleri, tutumları ve davranışlarıdır (Koçel, 2003: 696).

Değişime olan direncin büyüklüğünün anlık ya da gecikmeli olmasına bağlı olarak direnç sonuçlarını örgütlerde hissettirir. Değişim işgöreni tehdit ediyorsa, birey de kendini koruma altına almak için girişimde bulunacaktır. Grevler, iş yavaşlatma, sendikalaşma ve benzeri dirençler görülebilir. Ya da işgörenin kuruma olan bağlılığı, işe güdülenmesi ve verimliliği azalabilir (Tüz, 2004: 67).

Değişim sürecinde ilk aşama dengedir. Değişimin açıklanmasının hemen ardından gelen dönemdir. İkinci aşama hareketsizlik yani şok halidir. Bu dönemde bireyler değişime ilk tepkilerini verirler. Üçüncü aşama inkârdır, bu dönemde değişimle ilgili ne varsa bireyler reddediyor ve eski düzeni savunurlar. Dördüncü aşama ise hayal kırıklığı bunun

getirdiği kızgınlık aşamasıdır. Beşinci aşamada bireyler artık olumsuz havadan kurtulmak için görüşmeler yapmaktadır. Altıncı aşama olumsuz değişimin bireylerde en net ortaya konulduğu depresyon aşamasıdır. Bir sonraki aşamada bireyler amaçlarını belirlemekte ve belli bir kontrol sağlamaya çalışmaktadır. En son aşamada ise bireyler durumu kabul etmektedir (Tokat, 2012: 152).

Değişikliğe gösterilen tepkilerin nedenleri kişisel, örgütsel, ekonomik, sosyolojik ve belirsizlik şeklinde gruplara ayrılmıştır. Aşağıda bahsedilen nedenler ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

Değişim sonrasında yeni duruma adapte olabilmek için ek bir fiziksel ve beyinsel çaba gerektirir. Kişisel özellikler baz alındığında herkesin değişime uyum sağlayamama durumu söz konusudur (Tüz, 2004: 64). İşgörenler problemlerle baş başa bırakılmamalı, değişim sonrası adaptasyonu sağlayacak imkânlar yöneticiler tarafından verilmelidir.

Mevcut sistemin tüm ihtiyaçları karşıladığı düşüncesi, değişimin getireceği riskler ve değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağına dair inanç çalışanların değişimi gereksiz görüp direnmesine neden olan diğer etmenlerdir. İşletmeler değişimin neden gerekli olduğunu çalışanlarına anlatırsa meydana gelen direncin azalacağı kuşkusuzdur. Örgütsel nedenlerle değişime direnç ise personelin yapıyı koruma isteği, çalışanların arasında oluşan resmi olmayan grupların baskısı, başarısız olmuş denemeler ve güç dengelerinin değişmesi gibi nedenlerle söz konusu olabilir.

İşletmelerde politik bazı birliklerin varlığı, bu grupların bozulacağı endişesiyle ilgili bireylerin değişime direnç göstermesine neden olabilir. Aynı zamanda resmi olmayan informel gruplar vardır. Değişiklik, örgütün içinde var olan informel grupları da değiştireceğinden işgörenlerin tepkisiyle karşılaşılır (Tüz, 2004: 66).

Örgütte yapılan değişiklikler bireylerin geçimlerini sağlamaları noktasında bir takım korkular yaratabilir. Bu durumun nedeni ise, meydana gelen değişiklikler çalışanların işlerini kaybetmelerine ya da ücretlerinde belli bir miktar düşüşe neden olabilir. Bu ekonomik kaygılardan ötürü çalışanlar değişime direnç gösterebilirler (Can ve Eren, 2006: 455). Örgütlerde çalışanların değişime karşı direnç göstermelerinin bir nedeni de sosyal ilişkilere bağlıdır. Örgütün resmi yapısı ne olursa olsun, birimlerin kendi içindeki veya birimler arasındaki kişilerle kurduğu resmi olmayan (informel) ilişkiler ayrı bir husustur. Kişiler bu ilişki ağının özelliklerine göre etkilenirler (Koçel, 2005: 703).

Kendi çalışanlarına işletmelerde değişimin zorunlu olduğunu anlatamadığı için ciddi endüstriyel sorunlarla karşılaşmış birçok ulusal düzeyde işletme örneği verilebilir. Londra’da bazı iş kalemlerini bir taşeron aracılığıyla yapmak isteyen bir üretim işletmesinin durumu işgörenlerin yaşadığı belirsizlik korkusuna iyi bir örnek oluşturmaktadır. İşletmenin değiştirmek istediği uygulama işgörenlerin işiyle ilgili olmamasına rağmen, ilgili birimde çalışan personel bilgi eksikliği nedeniyle grev yapmıştır (Thorn, 2001: 14). İşletme yöneticileri bu noktada çalışanlarının belirsizlik hissine kapılmaması için değişimi iyi yönetmeli ve değişim öncesinde doğru bir kanaldan işgörenlerine düzenli ve anlaşılır bir bilgilendirme yapmalıdırlar.

Tüm bu nedenleri ele aldığımızda işletmeler dirence sebep olabilecek gelişmeleri hesaba katarak değişim sürecine başlaması gerekir, böylece direncin seviyesi minimum düzeyde hissedilecektir ve yönetim, belirsizliği iyi bir bilgilendirmeye ortadan kaldırdığı için bireyler işletmenin bir parçası gibi hareket edecektir. Yöneticiler bu noktada değişim karşısında yer alan direncin sebeplerini sağlıklı bir şekilde teşhis etmeli ve süreci yönetmelidir.

5. YÖNETİCİ DEVRİ VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE YÖNETİCİ DEĞİŞİKLİĞİ

Yönetici devri, üst kademedeki bulunan bir yöneticinin yetkisini bir başkasına vermesi şeklinde oluşan organizasyonel bir faaliyettir. Bu faaliyet, bir yöneticinin herhangi bir alanda kendisine verilmiş olan yetkiyi belli prosedürler altında bir başkasına devretmesi şeklinde de tanımlanabilir.

Sağlık hizmetlerinde yöneticiliğin toplum tarafından en çok bilinen uzmanlık alanı hastane yöneticiliğidir. Hastane yöneticisi, yönetim kurullarından aldığı yönetim yetkisini kullanarak hastaneyi sevk ve idare eden kişidir, yani hastanenin tepe yöneticisi olan kişidir. Hastane yönetimi, sağlık hizmeti veren hastanelerdeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden sorumlu organa denilmektedir.

Dünyada sağlık hizmetini veren kurumlarda, yönetimde kimlerin bulunabileceği, nasıl ve kim tarafından atanabileceği hastanelerin mülkiyet yapısına bağlıdır. Türkiye’de sağlık hizmeti faaliyetlerini yürüten hastaneler kamu hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastaneler olmak üzere 3 başlık altında toplanmıştır (Akbulut vd., 2012: 168).

Başlıklara ait hastane yönetici değişikliği bilgileri aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşları Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nde İl müdürlüğü ve müdürlük görevini en az bir yıl, 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname kapsamında; genel sekreter, başkan, hastane yöneticisi, başhekim veya müdür olarak sözleşme imzalayanlardan en az iki yıl süreyle bu görevleri yürütenler, görevlerinden ayrıldıkları tarihten itibaren en geç 2 ay içinde müracaat etmeleri halinde bir defaya mahsus olmak üzere talepleri doğrultusunda durumlarına uygun bir kadroya atanabilirler. Bu süreden daha az görev yapanlar ise önceki kadrolarının bulunduğu ildeki durumlarına uygun bir kadroya atanırlar. Sözleşmeli statüde istihdam edilen hastane yöneticilerine sözleşme ekinde bireysel performans kriterleri ve hedefleri belirtilmektedir. Sözleşme süresi 2 yıldan 4 yıla kadar olabilmektedir. Süre sonunda hastane yöneticileriyle tekrar sözleşme yapılabilirken, süre bitmeden de sözleşme sona erdirilebilmektedir. Sözleşme eki performans hedeflerindeki başarılı gerçekleştirmelere bağlı olarak sözleşme yenilenebilirken, olumsuz gerçekleştirmelere bağlı olarak da süresinden önce sözleşmeleri sona erdirilebilir. Başarısızlık nedeniyle genel sekreterin değişmesi halinde başkanların ve başarısızlığa sebebiyet veren hastane yöneticilerinin sözleşmeleri kendiliğinden sona erer. Ancak bu yöneticiler yeni görevlendirmeler yapıncaya kadar görev yapar.

Özel hastanelerin yönetim kurulu üyeleri, hastane hissedarlarından oluşmaktadır. Yönetim kurulu, her yıl üyeleri arasından bir başkan seçmekle yükümlüdür. Ayrıca, işlerin gidişini izlemek, kendisine sunulacak konularda rapor hazırlamak, kararlarını uygulamak veya iç denetim amacıyla içlerinde yönetim kurulu üyelerinin de bulunabileceği komiteler ve komisyonlar da kurulabilir. Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilirler ve aksi bir hüküm yoksa aynı kişi yeniden seçilebilirler (Erdem vd., 2012: 145).

Üniversite hastanelerinde başhekim, hastane adına yetkili kurul ve organlarda alınan kararları uygulatan, hastaneyi temsil eden ve rektöre karşı sorumlu en üst hastane yöneticisi durumundadır. Tıp fakültesi öğretim üyeleri arasından rektör tarafından belirli süreler için (genellikle 2 yıl) atanır. Kuruluş yönetmeliğinde belirtilen sayıda, yine tıp fakültesi öğretim üyeleri arasından yardımcılarını seçer ve rektörün onayına sunar. Üniversite araştırma hastanelerinde yer alan başhekimlik, gerçek anlamda bir kadro olmayıp, uygulamada sağlık bakanlığına bağlı hastanelerle bir uyum sağlanmak amacıyla üniversite yöneticilerinin vermiş olduğu bir

unvandır (Gümüş, 2006: 20). Başhekimin hastane yönetiminde belirli olan süresi dolunca söz konusu yönetmeliğe göre tekrar rektör tarafından bir seçim gerçekleştirilmektedir.

6. GEREÇ ve YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, yönetici değişikliği sonrası hastane çalışanlarının bu değişiklikten nasıl etkilendiğini ortaya koymaktır.

6.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Yönetici değişikliğinin personele etkisinin incelendiği bu araştırmanın evrenini Isparta il merkezinde faaliyet göstermekte olan, Süleyman Demirel Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinin personeli oluşturmaktadır. Hastaneden alınan verilerle araştırmanın evrenini 1650 hastane personeli oluşturmaktadır. Anketler idari personel (hastane müdür yardımcıları, VHKİ, tıbbi sekreter, faturalama personeli vb.), hekim, hemşire ve ebeler, yardımcı hizmetler personeli ve diğer sağlık personeline uygulanmıştır. Araştırma için hastane yönetiminden izin alınmış ancak araştırma esnasında yerinde bulunamayan ve anketi doldurmak istemeyenler olduğu için personel grupları arasında net bir dağılım yapılamamıştır. Araştırmada toplam 324 hastane çalışanına ulaşılmıştır.

6.3. Araştırmanın Yöntemi

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 16.0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizi bu program kullanılarak yapılmıştır. Toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları ile analiz edilmiştir.

Yönetici Değişikliğinin Hastane Personeline Etkisi Anketindeki ifadeleri boyutlandırmak için faktör analizi yapılmıştır. Yönetici değişikliğinin hastane personeline etkisine yönelik ifadelerin toplandığı boyutların demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasında parametrik varsayımlar yerine getirildiği durumlarda yani “intibak problemi yaşanması” ve “yönetici değişikliğinin tedirgin etmesi” boyutlarında iki gruba karşılaştırmak için iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi), ikiden fazla grupları karşılaştırmak için varyans analizi (F testi) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda hangi grupların birbirinden farklı olduğu Tukey’s-b testine bakarak yorumlanmıştır. Parametrik

varsayımlar yerine getirilmediğinde ise ikili grupları karşılaştırmak için Mann-Whitney U testi (Z testi), ikiden fazla grupları karşılaştırmak için ise Kruskal Wallis varyans analizi kullanılmıştır.

7. BULGULAR

7.1. Çalışmaya Katılan Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Hastane Çalışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	144	44.7
Kadın	178	55.3
Yaş(Yıl)		
20-29	120	37.7
30-39	131	41.2
40 +	67	21.1
Medeni Durum		
Evli	222	68.9
Evli Değil	100	31.1
Hastanedeki Görevi		
Hekim	29	10.4
Hemşire	86	30.9
İdari Personel	41	14.7
Diğer Sağlık Çalışanları	60	21.94
Diğer Çalışanlar*	62	21.96
İdari Görevi		
Hayır	295	92.5
Evet	24	7.5
Değişim Sonrası İdari Görevi		
Hayır	292	92.1
Evet	25	7.9
Memnuniyet		
Evet	259	81.7
Hayır	58	18.3

Hizmet Süresi (Yıl)		
1-4	82	27.5
5-9	80	26.8
10-14	54	18.1
15+	82	27.5
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi (Yıl)		
1-4	110	34.0
5-9	81	25.0
10+	133	41.0
Birim Gruplandırması		
Tıbbi	149	71.3
İdari	60	28.7
Toplam	324	100.0

Tablo 1’de de görüleceği üzere araştırmaya katılan hastane çalışanlarının mesleki durumlarına bakıldığında %10.4’ünü hekim, %30.9’unu hemşireler oluşturmaktadır. %14.7’sini idari personel oluştururken, %21.96’sını diğer sağlık çalışanları ve %21.94’ünü ise diğer çalışanlar yani fotokopi, güvenlik gibi birimlerinde hizmet veren diğer çalışanlara aittir.

Tablo 1’de de görüleceği üzere araştırmaya katılan hastane çalışanlarının mesleki durumlarına bakıldığında %10.4’ünü hekim, %30.9’unu hemşireler oluşturmaktadır. %14.7’sini idari personel oluştururken, %21.96’sını diğer sağlık çalışanları ve %21.94’ünü ise diğer çalışanlar yani fotokopi, güvenlik gibi birimlerinde hizmet veren diğer çalışanlara aittir.

Çalışmaya katılanların %68.9’unun yani 222 kişinin medeni durumu evliyken, %31.1’e tekabül eden 100 çalışanın ise evli olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %44.7’lik kısmı erkeklerden ve %55.3’lük kısmı ise kadınlardan oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre çalışanların durumuna bakıldığında katılımcıların yarısına yakın kısmı %41.2 ile 30 ve 39 yaşları arasındadır. 29 yaş ve altı katılımcıların %37.7’sini oluştururken 40 yaş ve üzerinde ise %21.1 katılımcı bulunmaktadır. Genel olarak genç bir kitleyle araştırma yapıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan katılımcıların genel olarak kurum memnuniyeti ele alındığında 259 (%81.7) katılımcı kurumda çalışmaktan memnun iken, 58 (%18.3)’ünün ise memnun olmadığı anlaşılmaktadır.

7.2. Hastane Çalışanlarının Yönetici Değişikliğinin Personele Etkisi Algılarına Yönelik İfadelere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici değişikliği ile alakalı algılarına ilişkin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalaması ve standart sapmaları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Hastane Çalışanlarının Yönetici Değişikliğinin Personele Etkisi Algılarına Yönelik İfadelerden Aldıkları Puanların Dağılımı

No	İFADELER	\bar{X}	SS
1.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca motivasyonum düştü	2.49	1.185
2.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca işlerde yavaşlama oldu.	2.33	1.128
3.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca endişelendim.	2.40	1.232
4.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca belirsizlik hissine kapıldım.	2.46	1.224
5.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca pozisyonumun değişeceği düşüncesiyle tedirginlik yaşadım.	2.31	1.262
6.	Yönetici değişikliğinin kuruma dinamizm getireceğine inanıyorum.	2.91	1.111
7.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca iş yükümün artacağı düşüncesiyle endişelendim.	2.25	1.091
8.	Yönetici değişikliği sonrası gelen yöneticiye karşı nasıl bir tavır alacağımı bilemedim.	2.35	1.348
9.	Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca çalışma düzeni değişikliği oluşabileceği için stres yaşadım.	2.38	1.151
10.	Gelen yöneticinin kaynakları daha verimli kullandığını düşünüyorum.	2.80	1.039
11.	Gelen yöneticinin bilgi ve tecrübe olarak daha iyi olduğunu düşünüyorum.	2.77	1.045
12.	Gelen yöneticiyle iletişimimin daha iyi olduğunu düşünüyorum.	2.83	1.079
13.	Giden yöneticiye karşı daha güçlü bir bağlılık hissediyorum.	2.42	1.100

14.	Gelen yöneticinin daha demokratik olduğunu düşünüyorum.	2.82	1.096
15.	Gelen yöneticinin yönetim tarzının daha iyi olduğunu düşünüyorum.	2.81	1.121
16.	Gelen yöneticinin liderlik becerisinin daha iyi olduğunu düşünüyorum.	2.85	1.110
17.	Gelen yöneticinin personeli daha adaletli yönettiğini düşünüyorum.	2.87	1.123
18.	Gelen yöneticinin personele daha anlayışlı davrandığını düşünüyorum.	2.97	1.161
19.	Gelen yöneticinin teknolojiyi daha iyi kullandığını düşünüyorum.	2.93	1.081
20.	Gelen yöneticiye duyduğum güvenin daha fazla olduğunu düşünüyorum.	2.85	1.127
21.	Devir teslim sürecinde kendimi huzursuz hissettim.	2.39	1.134
22.	Devir teslim sürecinde gelen yöneticiyle nasıl iletişim kuracağım konusunda sıkıntı yaşadım.	2.37	1.101
23.	Devir teslim sürecinde yaptığımız işlerin sorgulanacağı korkusunu yaşadım.	2.30	1.163
24.	Devir teslim sürecinde gelen yöneticinin tebrik edilmesi gerektiğini düşünüyorum.	3.08	1.250
25.	Devir teslim sürecinde giden yöneticiye teşekkür edilmesi gerektiğini düşünüyorum.	3.17	1.222
26.	Devir teslim sürecinin medeni bir şekilde yapılması gerektiğini düşünüyorum.	3.54	1.271
27.	Yönetici değişiminin hemen sonrasında kurumda gruplaşmalar olduğunu düşünüyorum.	2.85	1.218
28.	Yönetici değişimi sonrasında değişen uygulamalara uyum sorunu yaşadım.	2.38	1.133
29.	Gelen yöneticiye uyum sorunu yaşadım.	2.23	1.070
30.	Gelen yöneticinin oluşturduğu takımla sorun yaşadım.	2.24	1.038
31.	Gelen yöneticiyle iletişim zorluğu yaşadım.	2.30	1.072
32.	Yönetici değişikliği sonrası iyi bir takım kurulduğuna inanıyorum.	2.86	1.057
33.	Yönetici değişikliği sonrası prosedürlerin değiştiğini düşünüyorum.	2.76	1.016
34.	Yönetici değişikliği sonrası kuralların değişmesinden rahatsızlık duydum.	2.52	1.054

35.	Yönetici değişikliği sonrası yönetim takımının adaletli oluşturulduğunu düşünüyorum..	2.76	1.019
36.	Yönetici değişikliği çalışma ortamında sevgi ve saygıyı arttırdığını düşünüyorum.	2.78	1.041
37.	Yönetici değişikliğinin kuruma olumlu bir hava kattığını düşünüyorum.	2.86	1.068
38.	Yönetici değişikliğinin ekip ruhunu geliştirdiğine inanıyorum.	2.80	1.050
39.	Yönetici değişikliğinin kurumun verimliliğini arttırdığını düşünüyorum.	2.84	1.039
40.	Yönetici değişikliğinin yeteneklerimi ortaya koymak için fırsat oluşturduğunu düşünüyorum.	2.74	1.127
41.	Yönetici değişikliğinin çalışma performansımı arttırdığını düşünüyorum.	2.70	1.136

Tablo 2'ye bakıldığında, hastane çalışanlarının devir teslim sürecine dair 24, 25 ve 26. maddelerde bulunan ifadelerin 3'ün üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu gözlenmektedir. Katılımcılar genelde yönetici değişikliği sonrası gelen yöneticinin tebrik edilmesi gerektiğini düşünmektedirler (3.17). Bu duruma göre hastane çalışanları genel manada bu sürecin iyi bir etkileşim ile geçirilmesinden yana görüş bildirmektedir.

Katılımcılar yeni gelen yöneticiyle uyum sorunu yaşamadıklarını (2.23) ve devir teslim sürecinde yaptıkları işler nedeniyle sorgulanma korkusu yaşamadıklarını (2.30) ifade etmekte, bunun yanı sıra katılımcıların gelen yöneticinin oluşturduğu takımla bir sorun ya da sıkıntı yaşamadığı (2.24) göze çarpan diğer sonuçlardandır.

7.3. Faktör Analizi Sonuçları

Verilerde daha anlaşılır yorumlar yapabilmek adına faktör analizine tabi tutulmuştur. Halef- Selef Bağlamında Yönetici Değişikliğinin Personele Etkisi Anketi'nde 41 ifade bulunmaktadır. İfadeler 1: Kesinlikle katılmıyorum'dan 5: Kesinlikle katılıyorum'a uzanan 5'li Likert tiplemesi ile ölçümlenmiştir. İlk aşamada 41 ifade faktör analizine dâhil edilmiş ve Varimax Döndürme yöntemi ile 8 faktör elde edilmiştir. Faktör analizinde faktör yükü 0.30'dan düşük ifadeler ve 0.10'dan daha az farkla birden fazla faktöre dâhil olan 5. ve 33. ifade boyutlardan çıkarılmış yeniden faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda oluşan faktörler Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3. Faktör Analizi

FAKTÖRLER	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
15. Gelen yöneticinin yönetim tarzının daha iyi olduğunu düşünüyorum.	0.869	11.50
16. Gelen yöneticinin liderlik becerisinin daha iyi olduğunu düşünüyorum.	0.867	
17. Gelen yöneticinin personeli daha adaletli yönettiğini düşünüyorum.	0.853	
18. Gelen yöneticinin personele daha anlayışlı davrandığını düşünüyorum.	0.847	
19. Gelen yöneticinin teknolojiyi daha iyi kullandığını düşünüyorum.	0.819	
14. Gelen yöneticinin daha demokratik olduğunu düşünüyorum.	0.811	
20. Gelen yöneticiye duyduğum güvenin daha fazla olduğunu düşünüyorum.	0.801	
12. Gelen yöneticiyle iletişimimin daha iyi olduğunu düşünüyorum.	0.753	
11. Gelen yöneticinin bilgi ve tecrübe olarak daha iyi olduğunu düşünüyorum.	0.652	
39. Yönetici değişikliğinin kurumun verimliliğini arttırdığını düşünüyorum.	0.781	
38. Yönetici değişikliğinin ekip ruhunu geliştirdiğine inanıyorum.	0.733	
41. Yönetici değişikliğinin çalışma performansımı arttırdığını düşünüyorum.	0.712	
37. Yönetici değişikliğinin kuruma olumlu bir hava kattığını düşünüyorum.	0.676	
36. Yönetici değişikliği çalışma ortamında sevgi ve saygıyı arttırdığını düşünüyorum	0.670	
35. Yönetici değişikliği sonrası yönetim takımının adaletli oluşturulduğunu düşünüyorum.	0.658	
40. Yönetici değişikliğinin yeteneklerimi ortaya koymak için fırsat oluşturduğunu düşünüyorum.	0.634	
32. Yönetici değişikliği sonrası iyi bir takım kurulduğuna inanıyorum.	0.549	
30. Gelen yöneticinin oluşturduğu takımla sorun yaşadım.	0.812	3.29

31. Gelen yöneticiyle iletişim zorluğu yaşadım.	0.811	
29. Gelen yöneticiye uyum sorunu yaşadım.	0.788	
28. Yönetici değişimi sonrasında değişen uygulamalara uyum sorunu yaşadım.	0.758	
34. Yönetici değişikliği sonrası kuralların değişmesinden rahatsızlık duydum.	0.725	
27. Yönetici değişiminin hemen sonrasında kurumda gruplaşmalar olduğunu düşünüyorum.	0.607	
22. Devir teslim sürecinde gelen yöneticiyle nasıl iletişim kuracağım konusunda sıkıntı yaşadım.	0.801	3.25
23. Devir teslim sürecinde yaptığımız işlerin sorgulanacağı korkusunu yaşadım.	0.744	
21. Devir teslim sürecinde kendimi huzursuz hissettim.	0.735	
8. Yönetici değişikliği sonrası gelen yöneticiye karşı nasıl bir tavır alacağımı bilemedim.	0.664	
9. Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca çalışma düzeni değişikliği oluşabileceği için stres yaşadım.	0.611	
7. Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca iş yükümün artacağı düşüncesiyle endişelendim.	0.528	2.05
3. Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca endişelendim.	0.840	
4. Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca belirsizlik hissine kapıldım.	0.792	
1. Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca motivasyonum düştü.	0.788	
2. Yönetici değişikliği yapılacağı anlaşılınca işlerde yavaşlama oldu.	0.750	
26. Devir teslim sürecinin medeni bir şekilde yapılması gerektiğini düşünüyorum.	0.829	1.77
25. Devir teslim sürecinde giden yöneticiye teşekkür edilmesi gerektiğini düşünüyorum.	0.820	

24. Devir teslim sürecinde gelen yöneticinin tebrik edilmesi gerektiğini düşünüyorum.	0.641	
6. Yönetici değişikliğinin kuruma dinamizm getireceğine inanıyorum.	0.680	1.30
10. Gelen yöneticinin kaynakları daha verimli kullandığını düşünüyorum.	0.640	
13. Giden yöneticiye karşı daha güçlü bir bağlılık hissediyorum.	0.673	1.14

KMO: 0.904 **Barlett Testi:** 8381.471, $p < 0.001$

Yukarıdaki Tablo 3'te örneklem büyüklüğü yeterliliği, verilerin faktör analizine uygunluğu ve değişkenler arasındaki korelasyonun anlamlılığı için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO değeri 0.904 bulunmuş olup, seçilen örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Barlett testine bakıldığında değişkenler arası korelasyonun $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucu anket 8 faktör şeklinde biçimlendirilmiştir. Bu 8 faktör varyansın %71.34'ünü açıklamaktadır. Elde edilen faktörler şu şekilde isimlendirilmiştir:

Faktör 1: Gelen Yöneticiye Olumlu Bakış: Faktör 9 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0.753 ile 0.869 arasında değişmektedir. Açıkladığı varyans oranı 11.50'dir ve alfa değeri 0.952'dir.

Faktör 2: İstikâmet Değişikliği Düşüncesi: Faktör 8 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0.549 ile 0.781 arasındadır. Faktörün açıkladığı varyans oranı 4.92 ve alfa değeri 0.917'dir.

Faktör 3: İtibak Problemi Yaşanması: 6 maddeden oluşan faktörün, faktör yükleri 0.607 ile 0.812 arasında değişiklik göstermektedir. Varyans açıklama oranı 3.29 bulunmuş, alfa değeri ise 0.874'tür.

Faktör 4: Yönetici Değişikliğinin Tedirgin Etmesi: Faktör madde sayısı 6 olup, faktör yükleri ise 0.528 ile 0.801 arasında değişmektedir. Varyans açıklama oranı 3.25 ve alfa değeri 0.861 olarak saptanmıştır.

Faktör 5: Çalışanlara Olumsuz Etkisi: Faktör 4 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0.750 ile 0.840 arasında değişiklik

göstermektedir. Faktörün varyans açıklama oranı 2.05 ve alfa değeri 0.836'dır.

Faktör 6: İyi Bir Devir Teslim Beklentisi: Faktör 3 maddeden oluşmakta olup, faktör yükleri 0.641 ve 0.829 arasında değişmektedir. Varyans açıklama oranı 1.77 olarak saptanmış, alfa değeri ise 0.823'tür.

Faktör 7: Yönetici Değişiminin Yeni Bir Hava Katması: 2 maddeden oluşan faktörün, faktör yükleri 0.640 ve 0.680'tir. Varyans açıklama oranı ise 1.30 ve alfa değeri 0.674'tür.

Faktör 8: Giden Yöneticiye Sadakat Duyma: Tek maddeden oluşan bu faktörün, faktör yükü, 0.673'tür. Faktörün varyans açıklama oranı ise 1.14 olarak bulunmuştur.

7.4. Faktörlere İlişkin Değerler

Yapılan faktör analizi sonucu oluşan faktörlere ait bilgiler Tablo 4.'te yansıtılmıştır.

Tablo 4. Faktörlerin Adları, İfade Sayıları, Ortalama ve Standart Sapmaları, Alfa Değerleri Tablosu

Faktör	İfade sayısı	\bar{X}	SS	Alfa
Gelen Yöneticiye Olumlu Bakış	9	2.842	0.946	0.952
İstikamet Değişikliği Düşüncesi	8	2.781	0.845	0.917
İntibak Problemi yaşanması	6	2.412	0.849	0.874
Yönetici Değişikliğinin Tedirgin Etmesi	6	2.347	0.874	0.861
Çalışanlara Olumsuz Etki	4	2.415	0.978	0.836
İyi Bir Devir Teslim Beklentisi	3	3.259	1.073	0.823
Yönetici Değişiminin Yeni Bir Hava Katması	2	2.848	0.935	0.674
Giden Yöneticiye Sadakat Duyma	1	2.421	1.100	–

Tablo 4.'te verilen her bir boyuta ait bilgiler aşağıda verilmiştir;

Gelen Yöneticiye Olumlu Bakış Boyutu: Bu boyut 9 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuta verilen ifadeler araştırmaya katılan hastane çalışanlarının yönetici değişikliği sonrası gelen yöneticiye olumlu bakış derecesini göstermektedir. Boyutun aritmetik ortalaması 2.842 ve standart sapması 0.946 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi ise (Cronbach Alpha) 0.952 (oldukça güvenilir) olarak bulunmuştur.

İstikamet Değişikliği Düşüncesi Boyutu: Başka bir boyut ise istikamet değişikliği boyutudur ve 8 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyut yönetici değişikliği sonrası kurumda olumlu bir istikamet değişikliği gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. İstikamet değişikliği boyutunun aritmetik ortalaması 2.781 ve standart sapması ise 0.845 bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi ise (Cronbach Alpha) 0.917 (yüksek derecede güvenilir) olarak bulunmuştur.

İntibak Problemi Yaşanması Boyutu: Toplam 6 ifadeden oluşan bu boyut görev yapılan kurumda, çalışanların yönetici değişikliği kaynaklı yaşanabilecek problemleri ve uyum sorunu hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2.412 ve standart sapması ise 0.849 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi (Cronbach Alpha) 0.874 olarak bulunmuş ve oldukça yüksek olduğu saptanmıştır.

Yönetici Değişikliğinin Tedirgin Etmesi Boyutu: Kurum çalışanlarının devir teslim süreci, öncesi ve sonrasında yaşadıkları tedirginliği ölçmekte olan bu boyut toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Boyutun aritmetik ortalaması 2.347 ve standart sapması ise 0.874 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik seviyesi (Cronbach Alpha) ise (oldukça güvenilir) 0.861 olarak bulunmuştur.

Çalışanlara Olumsuz Etki Boyutu: Bu boyut 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuta verilen ifadeler araştırmaya katılan hastane çalışanlarının değişiklikten olumsuz etkilenme derecesini ölçmektedir. Boyutun aritmetik ortalaması 2.415 ve standart sapması 0.978 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi ise (Cronbach Alpha) 0.836 (oldukça güvenilir) olarak bulunmuştur.

İyi Bir Devir Teslim Beklentisi Boyutu: Toplam 3 ifadeden oluşan bu boyut görev yapılan kurumda, çalışanların devir teslim sürecine dair beklentileri hakkındaki düşüncelerini ölçmeye yönelik oluşturulmuştur. Bu boyutun aritmetik ortalaması 3.259 ve standart sapması ise 1.073 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi

(Cronbach Alpha) 0.823 olarak bulunmuş ve oldukça yüksek olduğu saptanmıştır.

Yönetici Değişiminin Yeni Bir Hava Katması Boyutu: Bu boyut2 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutta verilen ifadeler araştırmaya katılan hastane çalışanlarının, yeni yöneticinin örgüte sağladığı katkı derecesine yönelik düşünceleri kapsamaktadır. Boyutun aritmetik ortalaması 2.848 ve standart sapması 0.935 olarak bulunmuştur. Boyutun güvenilirlik derecesi ise (Cronbach Alpha) 0.674 (güvenilir) olarak bulunmuştur.

Gelen Yöneticiye Sadakat Duyma Boyutu: Tek ifadeden oluşan bu boyut görev yapılan kurumda, çalışanların giden yöneticiye yönelik bağlılık derecesini ölçmektedir. Bu boyutun aritmetik ortalaması 2.421 ve standart sapması ise 1.100 olarak bulunmuştur.

7.5. Gelen Yöneticiye Olumlu Bakış Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların devir teslim sonrası “gelen yöneticiye olumlu bakış” boyutundan aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 5’te gösterilmektedir.

Tablo 5. Katılımcıların Gelen Yöneticiye Olumlu Bakış Boyutundan Aldıkları Puan Ortalamalarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.740	1.004	U=9589.000 p=0.038
Kadın	178	2.924	0.894	
Medeni Durum				
Evli	222	2.802	0.949	U=9346.500 p=0.435
Evli Değil	100	2.933	0.938	
Yaş (Yıl)				
20-29	120	2.959	0.958	X ² =3.520 p=0.172
30-39	131	2.830	0.899	
40+	67	2.668	0.986	
Görev				
Hekim	29	2.835	0.694	X ² =2.058 p=0.560
Hemşire	86	2.882	0.789	
İdari Personel	41	2.824	1.085	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	3.025	0.947	
Diğer Personel	60	3.000	1.022	

Birim				
Tıbbi	149	2.812	0.836	U=3550.500 p=0.381
İdari	60	2.604	1.157	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	2.981	0.887	X ² =1.809 p=0.613
5-9	80	2.818	0.823	
10-14	54	2.970	0.884	
15+	82	2.625	1.049	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi(Yıl)				
1-4	110	2.971	0.884	X ² =2.270 p=0.321
5-9	81	2.819	0.844	
10+	133	2.750	1.045	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	2.841	0.941	U=2953.500 p=0.831
Evet	24	2.838	0.953	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.872	0.939	U=2557.500 p=0.225
Evet	25	2.641	1.004	
Memnuniyet				
Evet	259	2.935	0.920	U=4895.000 p=0.001
Hayır	58	2.454	0.987	

Hastane çalışanlarının “gelen yöneticiye olumlu bakış” boyutundan aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında erkekler (2.740±1.004) puan, kadınlar (2.924±0.894) puan almışlardır ve buna göre yeni yöneticiye karşı kadın çalışanların erkeklere göre nispeten daha olumlu bir yaklaşım sergiledikleri anlaşılmaktadır ve bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (U=9589.000, p=0.038).

Son olarak, hastane çalışanlarının memnuniyet düzeylerine göre karşılaştırıldığında, memnuniyet duyduklarını ifade edenler (2.935) diğer çalışanlara (2.454) göre gelen yöneticiye daha olumlu bir yaklaşım içindeler. Gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak da önemli bulunmuştur (U=4895.000, p=0.001).

7.6. İstikamet Değişikliği Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların “istikamet değişikliği düşüncesi” boyutundan aldığı puanlar demografik değişkenlerle karşılaştırılmış tablo ve yorumu aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. İstikamet Değişikliği Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.359	1.087	U=11794.000 p=0.368
Kadın	178	2.471	1.115	
Medeni Durum				
Evli	222	2.331	1.091	U=9259.000 p=0.036
Evli Değil	100	2.622	1.107	
Yaş (Yıl)				
20-29	120	2.584	1.111	X ² =4.346 p=0.114
30-39	131	2.325	1.054	
40+	67	2.283	1.112	
Görev				
Hekim	29	2.379	0.978	X ² =4.133 p=0.247
Hemşire	86	2.552	1.096	
İdari Personel	41	2.078	1.099	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	2.403	1.165	
Diğer Personel	60	2.590	1.022	
Birim				
Tıbbi	149	2.371	1.051	U=4219.500 p=0.557
İdari	60	2.300	1.183	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	2.666	1.048	X ² =1.198 p=0.753
5-9	80	2.307	1.084	
10-14	54	2.314	1.042	
15+	82	2.365	1.191	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	110	2.523	1.021	X ² =1.780 p=0.411
5-9	81	2.325	1.099	
10+	133	2.398	1.160	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	2.422	1.100	U=3436.000 p=0.891
Evet	24	2.416	1.176	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.411	1.089	U=3289.500 p=0.661
Evet	24	2.291	1.197	
Memnuniyet				
Evet	259	2.484	1.080	U=5972.000

Hayır	58	2.140	1.186	p=0.025
-------	----	-------	-------	---------

Devir teslim sonrası gelen yöneticinin yönetimde ve ekipte değişikliğe giderek yeni ve olumlu bir yönetim tarzı oluşturması ve bu süreçte oluşan çalışan algısını ölçmeyi amaçlayan “istikamet değişikliği düşüncesi” boyutundan çalışanların aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında erkekler 2.693 ± 0.871 puan, kadınlar ise 2.854 ± 0.816 puan almışlar ve bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($U=9903.500$, $p=0.034$). Buna göre kadın çalışanlar erkeklere göre, gelen yöneticinin istikamet değiştirdiğini ve bu değişikliklerin kendileri için bir fırsat yarattığı görüşünü daha çok benimsemişlerdir.

7.7. İntibak Problemi Yaşaması Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların “ıntibak problemi yaşaması” boyutundan aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların İntibak Problemi Yaşaması Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.518	0.902	t=1.908
Kadın	178	2.333	0.799	p=0.057
Medeni Durum				
Evli	222	2.408	0.846	t= -0.235
Evli Değil	100	2.433	0.864	p=0.814
Yaş (Yıl)				
20-29	120	2.537	0.869	F=2.105 p=0.124
30-39	131	2.328	0.794	
40+	67	2.346	0.885	
Görev				
Hekim	29	2.488	0.702	F=0.598 p=0.664
Hemşire	86	2.451	0.845	
İdari Personel	41	2.491	0.952	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	2.344	0.897	
Diğer Personel	60	2.584	0.832	
Birim				
Tıbbi	149	2.385	0.842	t=1.521

İdari	60	2.181	0.897	p=0.130
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	2.595	0.882	F=2.839 p=0.038
5-9	80	2.386	0.672	
10-14	54	2.352	0.948	
15+	82	2.211	0.861	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi(Yıl)				
1-4	110	2.548	0.845	F=2.244 p=0.108
5-9	81	2.384	0.822	
10+	133	2.316	0.859	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	2.382	0.830	t=-2.309
Evet	24	2.804	0.993	p=0.305
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.395	0.850	t= -1.154
Evet	25	2.604	0.870	p=0.249
Memnuniyet				
Evet	259	2.381	0.817	t= -1.556
Hayır	58	2.574	0.989	p=0.121

Hastane çalışanlarının “intibak problemi yaşama boyutu” puanları toplam hizmet sürelerine göre karşılaştırıldığında, hizmet süresi arttıkça intibak problemi yaşama puanlarında bir azalma eğilimi olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (F=2.839, p=0.038). Yapılan Tukey’s-b analizi sonucunda farkın, hizmet süresi 1-4 yıl arası olan çalışanların diğer gruplardan daha yüksek puan almalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-4 yıl arası olanlar yeni yöneticiye intibak sağlamada diğer çalışanlara göre daha fazla zorluk yaşamaktadırlar. Bu durumun hastanede diğerlerine göre daha az tecrübe sahibi olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

7.8. Yönetici Değişikliğinin Tedirgin Etmesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların “yönetici değişikliğinin tedirgin etmesi” boyutundan aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Yönetici Değişikliğinin Tedirgin Etmesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.280	0.901	t= -1.246 p=0.214
Kadın	178	2.405	0.854	
Medeni Durum				
Evli	222	2.260	0.841	t=-2.715 p=0.007
Evli Değil	100	2.550	0.926	
Yaş (Yıl)				
20-29	120	2.475	0.864	F=1.813 p=0.165
30-39	131	2.271	0.863	
40+	67	2.298	0.890	
Görev				
Hekim	29	2.184	0.959	F=1.031 p=0.392
Hemşire	86	2.419	0.800	
İdari Personel	41	2.373	1.044	
Diğer Sağlık Çalışanlar	62	2.347	0.909	
Diğer Personel	60	2.565	0.802	
Birim				
Tıbbi	149	2.288	0.874	t=1.614 p=0.108
İdari	60	2.074	0.788	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	2.544	0.834	F=4.618 p=0.004
5-9	80	2.346	0.832	
10-14	54	2.413	1.070	
15+	82	2.051	0.757	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi(Yıl)				
1-4	110	2.470	0.830	F=2.031 p=0.133
5-9	81	2.362	0.943	
10+	133	2.240	0.858	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	2.311	0.864	t= -2.591 p=0.306
Evet	24	2.791	0.968	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.303	0.856	t=-3.156 p=0.002
Evet	25	2.881	0.927	

Memnuniyet				
Evet	259	2.385	0.863	t=1.504 p=0.134
Hayır	58	2.190	0.930	

“Yönetici değişikliğinin tedirgin etmesi boyutu” puanları hastane çalışanlarının medeni durumuna göre karşılaştırıldığında evli olanlar (2.260±0.841), olmayanlara (2.550±0.926) göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir ve gruplar arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (t=-2.715, p=0.007). Yönetici değişikliğinden tedirgin olma durumu evli olanlarda olmayanlara göre daha yüksek hissedilmektedir.

Hastane çalışanlarının “yönetici değişikliğinin tedirgin etmesi boyutu” puanları toplam hizmet sürelerine göre karşılaştırıldığında, hizmet süresi en az olanların yani 1-4 yıl arası çalışanların (2.544±0.834) puanı en yüksek, toplam hizmet süresi en yüksek olanların yani 10 yıl ve daha fazla çalışanların puanı ise en düşük çıkmıştır. Gruplar arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (F=4.618, p=0.004). Yapılan Tukey’s-b analizi sonucunda farkın, hizmet süresi 1-4 yıl arası olan çalışanların diğer gruplardan daha yüksek puan almalarından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Toplam çalışma süresi 1-4 yıl arası olanlar yönetici değişikliğinde diğer çalışanlara göre daha fazla tedirginlik yaşamaktadırlar.

7.9. Yöneticinin Değişikliğinin Çalışanlara Olumsuz Etkisi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan katılımcıların “çalışanlara olumsuz etkisi boyutundan” aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Yöneticinin Değişikliğinin Çalışanlara Olumsuz Etkisi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.381	1.011	U=11784.000 p=0.439
Kadın	178	2.440	0.955	
Medeni Durum				
Evli	222	2.367	0.972	U=9734.000

Evli Değil	100	2.520	0.992	p=0.241
Yaş (Yıl)				
20-29	120	2.479	0.944	X ² =2.789 p=0.248
30-39	131	2.433	1.021	
40+	67	2.227	0.918	
Görev				
Hekim	29	2.379	0.844	X ² = 0.189 p=0.979
Hemşire	86	2.461	0.908	
İdari Personel	41	2.500	1.013	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	2.443	1.103	
Diğer Personel	60	2.467	0.918	
Birim				
Tıbbi	149	2.395	0.950	U=3984.500 p=0.306
İdari	60	2.291	1.163	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	2.481	0.859	X ² =0.834 p=0.841
5-9	80	2.418	0.936	
10-14	54	2.349	1.033	
15+	82	2.322	1.095	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	110	2.463	0.846	X ² =0.891 p=0.641
5-9	81	2.370	1.023	
10+	133	2.403	1.055	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	2.404	0.980	U=2953.000 p=0.215
Evet	24	2.604	0.997	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.381	0.974	U=2697.000 p=0.039
Evet	25	2.720	0.944	
Memnuniyet				
Evet	259	2.431	0.991	U=6853.000 p=0.499
Hayır	58	2.333	0.926	

Hastane çalışanlarının “çalışanlara olumsuz etkisi boyutu” puanları cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında kadınların (2.440±1.011) erkeklere (2.440±0.955) göre daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Ancak gruplar arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (U=11794.000, p=0.439).

“Çalışanlara olumsuz etkisi boyutu” puanları hastane personelinin devir teslim öncesinde idari görevi bulunma durumuna göre karşılaştırıldığında idari görevi bulunan çalışanlar (2.604 ± 0.997) bulunmayan çalışanlara (2.404 ± 0.980) göre daha fazla puan aldığı görülmüştür. Gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur ($U=2953.000$, $p=0.215$).

7.10. İyi Bir Devir Teslim Beklentisi Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların “iyi bir devir teslim beklentisi düşüncesi boyutundan” aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların İyi Bir Devir Teslim Beklentisi Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	3.144	1.082	U=10814.500 p=0.048
Kadın	178	3.359	1.058	
Medeni Durum				
Evli	222	3.158	1.094	U=8657.500 p=0.006
Evli Değil	100	3.500	0.989	
Yaş (Yıl)				
20-29	120	3.405	1.035	X ² =4.243 p=0.120
30-39	131	3.176	1.101	
40+	67	3.161	1.090	
Görev				
Hekim	29	3.712	0.716	X ² =7.326 p=0.062
Hemşire	86	3.174	0.891	
İdari Personel	41	3.315	1.187	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	3.213	1.238	
Diğer Personel	60	3.414	1.000	
Birim				
Tıbbi	149	3.304	1.064	U=4312.500 p=0.744
İdari	60	3.272	1.253	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	3.426	0.967	X ² =6.611 p=0.085
5-9	80	3.212	1.034	
10-14	54	3.289	1.134	

15+	82	3.234	1.108	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	110	3.375	0.996	X ² =2.149 p=0.341
5-9	81	3.235	1.030	
10+	133	3.175	1.156	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	3.229	1.057	U=2240.500 p=0.008
Evet	24	3.811	1.109	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	3.250	1.054	U=3205.500 p=0.552
Evet	25	3.375	1.373	
Memnuniyet				
Evet	259	3.341	1.021	U=5684.500 p=0.006
Hayır	58	2.890	1.246	

“İyi bir devir teslim beklentisi düşüncesi boyutu” katılımcıların cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında kadınların (3.359±1.058) erkeklerden (3.144±1.082) daha yüksek puan aldığı görülmektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak da anlamlı bir farklılık bulunmuştur (U=10814.500, p=0.048). Hastane çalışanları arasında kadınların, erkeklere göre daha iyi bir devir teslim beklentisi içinde olduğu saptanmıştır.

7.11.Yönetici Değişiminin Yeni Hava Katması Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların devir teslim sonrası gelen yöneticinin “yeni hava katması düşüncesi boyutundan” aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcıların Yönetici Değişiminin Yeni Hava Katması Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.704	0.996	U=10319.000 p=0.006
Kadın	178	2.957	0.869	
Medeni Durum				
Evli	222	2.788	0.920	U=9564.000 p=0.099
Evli Değil	100	2.969	0.962	
Yaş (Yıl)				

20-29	120	3.058	0.945	X ² =12.106 p=0.002
30-39	131	2.714	0.850	
40+	67	2.709	1.000	
Görev				
Hekim	29	3.086	0.973	X ² =3.942 p=0.268
Hemşire	86	2.815	0.827	
İdari Personel	41	3.012	0.935	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	2.745	0.973	
Diğer Personel	60	3.056	0.892	
Birim				
Tıbbi	149	2.868	0.863	U=4012.000 p=0.263
İdari	60	2.691	1.045	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	3.086	0.858	X ² =0.953 p=0.813
5-9	80	2.715	0.949	
10-14	54	2.842	0.980	
15+	82	2.652	0.908	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	110	3.068	0.883	X ² =12.781 p=0.002
5-9	81	2.581	0.925	
10+	133	2.828	0.944	
Değişim Öncesi İdari Görev				
Hayır	295	2.840	0.939	U=3360.500 p=0.753
Evet	24	2.895	0.943	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.852	0.936	U=3447.000 p=0.960
Evet	25	2.812	0.941	
Memnuniyet				
Evet	259	2.859	0.921	U=6591.500 p=0.242
Hayır	58	2.763	1.026	

Hastane çalışanlarının “yeni hava katması düşüncesi boyutundan” aldıkları puanlar cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında erkekler (2.704±0.996) puan, kadınlar (2.957±0.869) puan almışlar ve bu farklılık istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur (U=10319.000, p=0.006). Buna göre kadınlar, erkeklerden daha çok gelen yöneticinin yeni bir hava kattığı düşüncesindedir.

7.12.Katılımcıların Yöneticiye Sadakat Duyma Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan çalışanların “yöneticiye sadakat duyma düşüncesi” boyutundan aldıkları puan değerlerinin demografik değişkenlere göre karşılaştırılması Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcıların Yöneticiye Sadakat Duyma Düşüncesi Boyutunun Demografik Değişkenlere Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	N	\bar{X}	SS	Test Değerleri
Cinsiyet				
Erkek	144	2.359	1.087	U=11794.000 p=0.368
Kadın	178	2.471	1.115	
Medeni Durum				
Evli	222	2.331	1.091	U=9259.000 p=0.036
Evli Değil	100	2.622	1.107	
Yaş (Yıl)				
20-29	120	2.584	1.111	X ² =4.346 p=0.114
30-39	131	2.325	1.054	
40+	67	2.283	1.112	
Görev				
Hekim	29	2.379	0.978	X ² =4.133 p=0.247
Hemşire	86	2.552	1.096	
İdari Personel	41	2.078	1.099	
Diğer Sağlık Çalışanları	62	2.403	1.165	
Diğer Personel	60	2.590	1.022	
Birim				
Tıbbi	149	2.371	1.051	U=4219.500 p=0.557
İdari	60	2.300	1.183	
Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	82	2.666	1.048	X ² =1.198 p=0.753
5-9	80	2.307	1.084	
10-14	54	2.314	1.042	
15+	82	2.365	1.191	
Bu Hastanedeki Hizmet Süresi (Yıl)				
1-4	110	2.523	1.021	X ² =1.780 p=0.411
5-9	81	2.325	1.099	
10+	133	2.398	1.160	
Değişim Öncesi İdari Görev				

Hayır	295	2.422	1.100	U=3436.000 p=0.891
Evet	24	2.416	1.176	
Değişim Sonrası İdari Görev				
Hayır	292	2.411	1.089	U=3289.500 p=0.661
Evet	24	2.291	1.197	
Memnuniyet				
Evet	259	2.484	1.080	U=5972.000 p=0.025
Hayır	58	2.140	1.186	

“Yöneticiye sadakat duyma düşüncesi boyutu” çalışanların medeni durumuyla karşılaştırıldığında evli olmayan çalışanların (2.622) eski yöneticiye evli (2.331) çalışanlardan daha fazla sadakat duyduğu istatistiklere yansımıştır. Çalışanların medeni durumlarına göre puan ortalamaları karşılaştırıldığında, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur (U=9259.000, p=0.036).

Son olarak, hastane çalışanlarının memnuniyet düzeylerine göre karşılaştırıldığında, memnuniyet duyduklarını ifade edenler (2.484) diğer çalışanlara (2.140) göre fazla puan aldığı görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak da önemli bulunmuştur (U=5972.000, p=0.025). Buna göre memnuniyet duyan çalışanlar eski yöneticiye daha fazla bağlılık ve sadakat duymaktadır.

8. TARTIŞMA

Bu araştırma, yönetici değişikliğinin personele etkisinin hastanelere yönelik bir değerlendirmesini yapmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre hastane çalışanları “gelen yöneticiye olumlu bakış” boyutundan 2.842 puan, “istikamet değişikliği düşüncesi” boyutundan 2.781 puan almıştır. Sonuca göre çalışanların yönetici değişikliğinin istikamet değişikliğine neden olduğuna dair düşünceye orta düzeyin altında katılım gösterdiği görülmektedir. Çalışanlar “intibak problemi yaşaması” boyutundan 2.412, “yönetici değişikliğinin tedirgin etmesi” boyutundan 2.347, “çalışanlara olumsuz etki” boyutundan 2.415 puan almıştır. Bu boyutların sonuçlarına göre yönetici değişikliğinin çalışanları olumsuz etkilediği, tedirgin ettiği ve uyum sorunu yaşadıklarına olan katılım orta düzeye çok yakındır.

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre ankette verilen ifadelere genelde düşük puanlar verilmiştir. Değişim genel olarak istenilmeyen bir

durum olduğu için çalışanların puanları az verme eğilimi gösterdiği söylenebilir. Puanların genelde düşük verilmesinin bir başka etmeni ise çalışanların tespit edilme endişesi ile kendilerini iyi ifade edemedikleri şeklinde açıklanabilir.

“İyi bir devir teslim beklentisi” boyutuna 3.259 puan ile çalışanlar en yüksek katılımı göstermişlerdir. Gravenhorst (2003)’un yaptığı çalışmaya göre de değişime karşı genelde olumlu bir sonuç beklentisi ve desteği olduğu belirtilirken çalışmaya katılanların yaklaşık beşte birinin olumsuz sonuç beklentisi içinde olduğu ve yaklaşık dörtte birinin değişimi desteklemedikleri belirtilmektedir (Altındış vd., 2011: 90). Anderson’un yaptığı çalışma da olumlu sonuç beklentisine sahip olan bireylerin değişime karşı daha olumlu olduğu belirtilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre sağlık profesyonellerinin örgütsel değişime direnç algısı ile sonuç beklentisi arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır ve sağlık profesyonellerinin olumsuz sonuç beklentilerinin örgütsel değişime karşı direnç algıları üzerinde anlamlı bir etmen olduğunu belirlemiştir. Ayrıca çalışanların olumsuz algılarının direnç üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu da açıklamaktadır (Altındış vd., 2011: 91). Hastane çalışanlarının “değişimin yeni bir hava katması” boyutundan 2.848, “giden yöneticiye sadakat duyma” boyutundan ise 2.421 puan ile orta düzeye yakın bir puan aldığı görülmektedir (Tablo 4).

“İntibak problemi yaşaması boyutu” puanları hastane çalışanlarının demografik değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, sadece toplam hizmet süresinin anlamlı ve değişkenler arasında farkın olduğu görülmektedir. Yani tecrübe, çalışanların uyum sağlaması üzerinde etkilidir. Araştırma sonucunda toplam hizmet süresi 1-4 yıl arası olanlar hizmet süresi daha fazla olanlara göre gelen yöneticiyle daha fazla uyum sorunu yaşamaktadır. Bu durumda hastanedeki diğer çalışanlara göre daha az tecrübe sahibi olmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Buna göre çalışma süresinin artması deneyimle yakından ilişkilidir. Tecrübeli çalışanların değişikliğe ve beraberinde gelen yeniliklere daha kolay adapte olduğu düşünülebilir.

Hastane çalışanlarının demografik değişkenlerinin yönetici değişikliğinin tedirgin etmesi boyutu puanları ile karşılaştırılmasına bakıldığında; çalıştığı birim, yaş, cinsiyet ve çalışma süresinin anlamlı olmadığı; medeni durum ve toplam hizmet süresinin tedirginlik boyutunda ilişkisi anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre; tedirginlik yaşama düzeyinin en az olduğu grup 15 yıl ve daha fazla çalışanlar olduğu tespit edilirken, en çok olduğu grup 1-4 yıl arası çalışanlar olduğuna ulaşılmıştır.

Yani genç çalışanlar daha fazla endişe duymaktadır. Çalışanların medeni durumu da tedirginlik boyutu ile karşılaştırıldığında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Evli olmayanların, olanlara göre daha genç olma ihtimali düşünüldüğünde, deneyimsizliğin getirdiği kaygının puanlara yansıdığı düşünülebilir. Bu çıkan sonuçlara bakıldığında; bu iki değişkenin bağlantılı olduğu ve birbirini desteklediği sonucu çıkmaktadır.

Çalışanlardan yaşı genç olanlar, yaşı daha fazla olanlara göre yeni yöneticinin yeni bir hava kattığı düşüncesine daha çok katılmaktadırlar. Hastanelerde hizmet süresi çalışanların tecrübesi açısından birçok unsuru etkilemektedir. Yine kurumdaki hizmet süresi 1-4 yıl arası olan çalışanlar, hizmet süresi daha fazla olanlara göre gelen yöneticinin yeni bir soluk kattığını düşünmektedir. Yaşı genç olanların genellikle deneyimi az çalışanlar olduğu düşünülürse sonuçların birbirini desteklediği söylenebilir.

Hastane çalışanlarının, çalıştıkları kurumdan duydukları memnuniyet ile gelen yöneticilerine karşı olumlu bakış gösterme eğilimi paralellik göstermektedir. Araştırma sonucuna göre kurumda çalışmaktan memnuniyet duyanların yeni yöneticiye olumlu bir bakış açısı ile baktığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir sonuç ise cinsiyetin “Gelen yöneticiye olumlu bakış” boyutunun üzerinde etkisinin olduğudur. Sonuca göre; kadınlar erkeklere göre daha fazla olumlu bakma eğilimindedir.

9. SONUÇ

Yönetici değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlemesi hastanelerde verilen hizmetlerin kesintisiz bir şekilde yapılması, çalışanların motivasyonlarının bozulmaması açısından önemlidir. Bu çalışmada yönetici değişikliğinin personele etkisi hastane çalışanları üzerinde incelenmiş, hastane çalışanlarının boyutlardaki ifadelere katılımları değerlendirilmiştir. Bu araştırma kapsamında bir hastanede çalışan 324 personele anket yapılmıştır.

Araştırmada yönetici değişikliğinin personel üzerindeki etkileri hastane çalışanları gözüyle incelenmiştir. İdari personel, hekim, hemşire, ebe, teknik personel ve yardımcı hizmetler çalışanlarının yönetici değişikliği sonrası bu değişiklikten nasıl etkilendiğini ortaya koyarak ve bu amaç çerçevesinde gelen ve giden yönetici hakkında personelin nasıl bir yargıya sahip olduğu demografik değişkenlere göre karşılaştırılmıştır.

Hastane çalışanlarının, çalıştıkları kurumdan duydukları memnuniyet ile yeni gelen yöneticilerine olumlu bakış gösterme eğilimi paralellik göstermektedir. Araştırma sonucuna göre kurumda çalışmaktan memnuniyet duyanlar yeni yöneticiye olumlu bir bakış açısı ile baktığı görülmektedir.

Sonuçlara göre; yönetici değişikliğinden tedirginlik yaşama düzeyinin en az olduğu grup 15 yıl ve daha fazla çalışanlar olduğu tespit edilirken, en çok olduğu grup 1-4 yıl arası çalışanlar olduğuna ulaşılmıştır. Yani genç çalışanlar daha fazla endişe duymaktadır. Çalışanların medeni durumu da tedirginlik boyutu ile karşılaştırıldığında anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

“İntibak problemi yaşaması boyutu” puanları hastane çalışanlarının demografik değişkenlerine göre karşılaştırıldığında, sadece toplam hizmet süresinin anlamlı bir farklılığa sebep olduğu görülmektedir. Yani tecrübenin çalışanların uyum sağlaması üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu perspektifinde toplam hizmet süresi 1-4 yıl arası olanlar, hizmet süresi daha fazla olanlara göre gelen yöneticiyle daha fazla uyum sorunu yaşamaktadır. Buna göre çalışma süresi, deneyimle yakından ilişkilidir. Araştırmanın sonucuna göre tecrübeli çalışanların değişikliğe ve beraberinde gelen yeniliklere daha kolay adapte olduğu görülmektedir. Hastanelerde hizmet süresi çalışanların tecrübesi açısından birçok unsur etkilemektedir. Yine kurumdaki hizmet süresi 1-4 yıl arası olan çalışanlar, hizmet süresi daha fazla olanlara göre gelen yöneticinin yeni bir soluk kattığını düşünmektedir. Yaşı genç olanların genellikle deneyimi az çalışanlar olduğu düşünülürse sonuçların birbirini desteklediği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut, Y., (2012), Hastane Yönetimi, Yöneticisi ve Türkiye’deki Uygulama, içinde Ed: M. Tatar, *Sağlık Kurumları Yönetimi I*, 1. Baskı, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını No 2631, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1599.
- Altındış, M., Altındış, S. ve Sayılı, H., (2011), “Sağlık Profesyonellerinin Değişim Karşısındaki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:14, ss. 75-93.

- Anderson, B. (2002), *Readiness for Change: An Individual Perspective*, Master of Science in Management, Cardiff Business School, Cardiff University, Canada.
- Baktır, M., (2004), “Mütekaddimun Selefiyye ve Metod Anlayışı”, *Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8/2, ss.25-48, Sivas.
- Bizbirlik, A. (2004).“Kroniklerde Osmanlı Devletine Yapılan Eleştiriler (Başlangıçtan XVI. Yüzyılın Sonuna Kadar)”, *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 31, ss. 51-69.
- Can H., Aşan Ö. ve Eren M. A., (2006), *Örgütsel Davranış*, İstanbul. Arıkan Yayınları.
- Edwards, T., (2000), Innovation and Organizational Change: Developments Towards an Interactive Process Perspective, “*Journal of Tecnology Analysis & Strategic Management*”, Vol: 12, No:14. Dağıtım.
- Erdem, R., (2012), Hastane Yönetim Kurulu ve Kamu Hastane Birlikleri, içinde Ed: M. Tatar, *Sağlık Kurumları Yönetimi I*, 1. Baskı, Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayını No 2631, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1599.
- Güney, S., (2015), *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gümüş, M., (2006), *Üniversite Hastaneleri ve Döner Sermaye Sistemlerinin İşleyişi Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Isparta.
- Gravenhorst, K. M. B.,(2003), “*A Different View on Resistance to Change. Paper for “Power Dynamics and Organizational Change IV”*”, Symposium at the 11th EAWOP Conference in Lisbon, Portugal, 14-17 May 2003.
- Koçel, T., (2003), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- Koçel, T., (2005), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Özkan, Y., (2004), “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 1 No: 176.
- Özkara, B., (1999), *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, V. M., (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel.
- Sağlık Bakanlığı Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, (Karar Sayısı: 28599, Resmi Gazete Tarihi: 26.03.2013).
- Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, (Karar Sayısı: 663, Resmi Gazete Tarihi: 2.11.2016, Resmi Gazete Sayısı: 28103).
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M., (2012), *İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Thorn J., (2001), *Değişim Yönetimi*, Ankara: Başak Matbaacılık.
- Tokat B., (2012), *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Borçlar Kanunu, Resmi Gazete, (Kanun No:6098, Karar Sayısı: 27836).
- Tüz M., (2004), *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.

İnternet Kaynakları

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=keli me&guid=TDK.GTS.55, Erişim Tarihi: 11.03.2015.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=keli me&guid=TDK.GTS.55, Erişim Tarihi: 11.03.2015.

<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/selef>, Erişim Tarihi: 02.06.2016.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>, Erişim Tarihi: 02.10.2016.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm>, Erişim Tarihi: 02.10.2016.

<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin1.aspx?MevzuatKod=4.5.663&MevzuatIliski=0&sou%20rceXmlSearch=&Tur=4&Tertip=5&No=663>, Erişim Tarihi: 04.10.2016

