



Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2019, 2(3):194-205.

DOI: [10.26677/TR1010.2019.112](https://doi.org/10.26677/TR1010.2019.112)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası:

<https://www.sobibder.org>



ARAŞTIRMA MAKALESİ

Bir Devlet Hastanesinde Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulaması

Öğr. Gör. Op. Dr. R. Nurullah SOYHAN, Karabük Üniversitesi Tıp Fakültesi, Karabük, e-posta:

nurullahsoyhan@karabuk.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1577-1804>

Aynur DEMİREL BASA, Karabük Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Karabük, e-

posta: aynur.d.basa@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2079-005X>

Dr. Hatice Kübra SOYHAN, Pratisyen Hekim, e-posta: dr.hkubrasoyhan@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5948-1887>

Öz

Değişim mühendisliği işletmelerde değişimin planlanması ve kontrolünde başvurulan bir yaklaşımdır. Günümüzde, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Sürekli olan değişim karşısında, örgütler değişime ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için, örgütlerin değişime ayak uydurma hızlarının artması ve değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleri gerekmektedir. Bu da işletmelerde müşteri tatmini ve müşteri ihtiyacına en hızlı bir şekilde cevap verebilmek için değişimi zorunlu hale getirmiştir. Değişim mühendisliği, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için işletmenin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir. Değişim mühendisliği, daha hızlı, daha etkili ve daha verimli bir yönetim sistemi kurulabilmesini amaçlamaktadır. Aynı zamanda işletme süreçlerinin temelinde yeniden gözden geçirilerek planlanması ve uygulanmasıdır. Bu çalışma, Karabük Devlet Hastanesinde sistem ve süreçte hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu değişim sürecinde değişim sürecinin ele alınması, değişim karar verme matrisiyle değişimin getirisi, değişimin etkisi ve uygulama kriterlerine göre değerlendirilerek değişim alternatifleri arasında toplam etkinin büyüklüğüne göre önceliklendirme yapılması, değişime zorlayan ve değişime direnen kuvvetlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması ve uygulamanın sonuçları; politika ve strateji, kaynaklar, süreçler ve çalışanlar olarak değerlendirilmesini ve aynı zamanda performans düzeyini yükseltmek ve bu performansın sürekliliğini sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Süreçlerinin Yeniden Tasarımı (Değişim Mühendisliği), Çalışanların Değişime Direnişi, Yenilikler.

Makale Gönderme Tarihi: 15.02.2019

Makale Kabul Tarihi: 02.05.2019

Önerilen Atıf: Soyhan, R. N.; Demirel Basa, A. ve Soyhan, H. K. (2019). Bir Devlet Hastanesinde Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulaması, *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(3):194-205.

© 2019 Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi.



**Journal of Social, Humanities and
Administrative Sciences**

2019, 2(3):194-205. DOI: [10.29226/TR1001.2019.x](https://doi.org/10.29226/TR1001.2019.x)
ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: www.sobibder.org



RESEARCH PAPER

Business Process Reengineering Approach and Study in A State Hospital

Op. Dr. R. Nurullah SOYHAN, Karabük University Medical School, Karabük. e-mail: nurullahsoyhan@karabuk.edu.tr

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1577-1804>

Aynur DEMİREL BASA, Karabük University, Training and Research Hospital, Karabük. e-mail: aynurd.basa@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2079-005X>

Dr. Hatice Kübra SOYHAN, General Practitioner. e-mail: dr.hkubrasoyhan@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5948-1887>

Abstract

Reengineering of business management is an approach which is used for the planning and control of change. In those present days, there is a continuous and rapid change in social, cultural, political, economic and technological fields as well as others. In the face of that continuous change, organizations need to change and evolve too. In order for organizations to continue their existence, they must evolve rapidly and turn that change into their favour. In turn, changing happens to be unavoidable to meet the continuously changing customer needs and behaviour to achieve and sustain high satisfaction levels. Reengineering is the job of self-renewal for the business to be afloat and to be ahead of the game in a rapidly changing environment, which is also the job of analysing the opportunities of change and evaluating the potential, reorganizing and reshaping the most appropriate strategy and implement it. Reengineering aims at build up faster, more efficient and more productive management system. Therewithal it is planning and implementation of business processes which are fundamentally revised. The purpose of this study is; to achieve a high performance and make a positive progression rate through rapid radical redesign and changes in the system of Karabük State Hospital. During period of change, it is aimed to consider business processing, to return profit by the decision matrix, to prioritize changing alternatives in order of total magnitude impact by evaluating them according to the changing affect and practice criteria, to determine the factors resistance to change and take precautions against them. Also, to evaluate the study results as politics and strategy, resources, processes and employee, it is also aimed to improve performance and to maintain its sustainability.

Keywords: Business Process Reengineering (BPR), Employees Reaction to Change, Innovations.

Received: 15.02.2019

Accepted: 02.05.2019

Suggested Citation:

Soyhan, R. N., Demirel Basa, A. and Soyhan, H. K. (2019). Business Process Reengineering Approach and Study in a State Hospital, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 2(3):194-205.

© 2019 Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi.

GİRİŞ

Günümüzde artan rekabet, teknolojik gelişmeler, müşteri tercihlerindeki değişiklikler, müşteri tatmini ve ihtiyacı da sürekli artmaktadır. Bu da geleneksel örgüt yapılarını yetersiz kılmaktadır. Sürekli olan değişim karşısında örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek için değişime ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için, kendilerini geliştirmeleri, çevrelerindeki değişimleri dikkatle izlemeleri, değişime ayak uydurmaları ve değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleri gerekmektedir ve gerekli değişiklikleri zamanında yapmak zorundadır. Bu nedenle değişim işletmeler için vazgeçilmez olmuştur. Değişim mühendisliği, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için işletmenin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını analiz edip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir.

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ

Değişim insanlığın varoluşundan beri vazgeçilmez bir olgudur. Değişim; her şeye yeniden başlamaktır. Var olanı tamir etmek ya da aşamalı değişiklikler yapmak yerine işi veya organizasyonu daha etkin hale getirmenin yollarını keşfetmektir. Her değişim örgütün yarar, zarar, çıkar, yükselme ve statü ilişkilerini düzenler. Değişimi doğru tahmin edip, doğru zamanda ve doğru kaynaklarla (insan, bilgi) organize olmak ve buna uygun sistemler geliştirip hayata geçirmektir.

Değişim ihtiyacını ortaya çıkaran alt faktörler (Savaş, 1997), (www.enm.blogcu.com)

- Ayakta kalabilmek için köklü değişikliklerin gerekliliği,
- Müşteriye yakın olma ve ihtiyaçlarını belirleme,
- Sürekli, yaratıcılık gereksinimi,
- Organizasyonda tüm iş görenlerin yaratıcılığında yararlanma,
- Yeni fikirlerin hızla uygulamaya konulmasıdır.

Değişim fırsatları sistematik olarak dört boyuttan elde edilecek bilgilerle yönlendirilir. Bunlar, iç ve dış gözlemlerle, müşteri-tedarikçi geribildirimi ve çalışan-üst yönetim geri bildirimleri ile karşımıza çıkmaktadır. Bu anlatım Şekil 1.'de gösterilmiştir.



Şekil.1. Değişim Fırsatları (Güçlü, 2006)

Örgütsel Açıdan Değişim

Örgütler, belli amaçlara ulaşmak üzere kurulmuş sistemlerdir. Bu nedenle meydana gelen değişimlere duyarsız kalmaları imkânsızdır. Böyle bir durumda belirlenen amaçlara ulaşmak mümkün olmayabilir. Örgütlerin yeni durumlara uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini hızlandırabilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini yüksek tutabilmeleri için çevresel değişimleri takip etmeleri gerekmektedir (Trahat ve Burke, 1997).

Çevresel şartlardaki değişme, gelişme ve çalkantılar açık bir sistem olan örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkiler (Yeniçeri, 2002). Değişim için örgütü yönlendiren üç temel sorun göze çarpmaktadır. Bunlar; (Miller, 1998)

- Rekabetçi pazar yapısından kaynaklanan sorunlar.
- İş gücünden kaynaklanan sorunlar.
- Toplumsal sosyal çevreden kaynaklanan sorunlar.

Örgütlerin çözüm bulmaları gereken tüm bu sorunlar, çözümlerle birlikte değişimi de zorunlu kılmaktadır. Örgütleri değiştirmeye zorlayan etmenleri Hussey (1998), şu şekilde sıralamaktadır:

1. **Rekabet:** Örgütün büyüklüğü ve etkinlik derecesi ne olursa olsun karşı karşıya gelmesi kaçınılmazdır ve en çok karşılaşılan faktörde budur.
2. **Müşteriler:** Beklentilerin değişmesi sonucu, tüketiciler daha talepkâr hale gelmişler ve yetersiz ve kalitesiz hizmet veren örgütlerde tahammül edemez olmuşlardır.
3. **Teknoloji:** Üretilen teknolojinin uzun vadeli olmayışı ve sürekli teknolojinin yenilenmesi örgütleri değiştirmeye iten diğer bir faktördür.
4. **Yeni düzenlemeler:** İç piyasalarda rekabet imkanının arttırılması ve kaliteli ürünler imal edilmesi yönünde atılan adımlar sonucu değişim ihtiyacı artmıştır.

Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmeyi amaçlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 1998). Globalleşen dünya pazarında süreç odaklı olup süreçlerin uzun ömürlü olarak düşünülmesi ve müşterinin isteklerini karşılaması gerekmektedir. Örgütler gelişme ve değişimleri adım adım izlemek ve gerekli önlemleri almak zorundadırlar. Değişim mühendisliğinde, işletmelerin, çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve rekabet koşullarına ulaşabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli ve teknolojik yeniliklere uygun hizmetleri daha hızlı bir biçimde sunabilmeleri için, işletme yapısındaki tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilerek, radikal bir uygulama ile yeni bir anlayışı ifade eder (Öztürk, 1998).

Değişim mühendisliği organizasyonlarda performans yükseltmeyi hedefler. Bu hedef doğrultusunda müşteriye hizmet güvenilir ve hızla düşük maliyet ve kalitede sunmak gerekmektedir. Değişim mühendisliğini "yeniden yapılanma"nın ötesinde "yeniden inşaa" olarak ifade edilmektedir. Bazı yönetim uzmanları değişim mühendisliğini yeni bir "beyaz sayfa" açarak her şeye yeniden başlama olarak yorumlamaktadırlar. İş süreçlerinin iyileştirilmesi ve yeniden dizaynı olarak kabul edilen değişim mühendisliği organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Müşteri istek ve beklentilerine uygun üretim yapabilmek için organizasyondaki tüm süreçlerin birlikte ve eş zamanlı ele alınması gereklidir. Organizasyonda tüm süreçlerin, yapı, sistem ve politikaların temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarım yapılmasının gerekir. Değişim mühendisliği; otomasyon, toplam kalite

yönetimi, yeniden yapılanma, çalı-şanların güçlendirilmesi, dış kaynaklardan yararlanma, yalın organizasyon, sıfır hiyerarşi, kademe azaltma, esnek üretim, benchmarking gibi yeni yönetim tekniklerinin tümünden yararlanarak değişimi gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. (Aktan, 2011)

Değişim mühendisliğinin ortaya çıkmasına müşteri, rekabet ve değişim üçlüsü etkin olmuştur. Genellikle üç işletme değişim mühendisliğine ihtiyaç duyar. Bunları kısaca şu şekilde açıklayabiliriz (Hammer ve Champy, 1994).

Birincisi, başı ciddi boyutlarda belada olan işletmelerdir. İkincisi, başı henüz derde girmemiş ama yöneticileri yaklaşan belayı fark edecek kadar ileri görüşlü işletmelerdir. Üçüncüsü, doruk noktasında olanlardır. Bu tür işletmeler değişim mühendisliğini rakiplerine karşı üstünlüğünü artırmak için fırsat olarak görürler ve hemen harekete geçerler.

YÖNTEM

Çalışma 2009 yılında Karabük Devlet Hastanesi'nde Koroner Yoğun bakım Ünitesi'nde yapılmıştır. Çalışma verileri üç aşamalı olarak elde edilmiştir. Birinci aşamada değişim karar verme matrisiyle değişimin getirisi, değişimin etkisi ve uygulama kriterlerine göre değerlendirilerek değişim alternatifleri arasında toplam etkinin büyüklüğüne göre 5'li Likert ölçeği kullanılarak önceliklendirme yapılması, ikinci aşamada değişime etki eden kuvvetler olarak değişime zorlayan ve değişime direnen kuvvetlerin belirlenerek gerekli önlemlerin alınması, üçüncü aşamada uygulamanın sonuçları politika-strateji, kaynaklar, süreçler ve çalışanlar olarak değerlendirilmesini kapsamaktadır.

BULGULAR

Değişim Kararının Verilmesi

Değişim karar verme matrisine göre Değişimin Getirisi, Değişimin Etkisi ve Uygulama kriterlerine göre değerlendirilen değişim alternatifleri arasından, toplam etkinin büyüklüğüne göre önceliklendirme yapılacaktır.

Değişimin Önceliklendirme Kriterleri

Karar verme matrisinde üç boyut vardır.

- *Değişimin Getirisi*: Değişimi gerçekleştirme sonucunda finansal ya da yeni fırsatlar anlamında elde edilecek kazancın büyüklüğü.
- *Değişimin Etkisi*: Değişimin kurum içinde etkilediği kitlenin büyüklüğü ve iş sonuçlarına etkisi.
- *Uygulama*: Değişimi uygulamanın zorluğu ve uygulamak için gerekli kaynak ihtiyacının boyutu.

Tablo: 1 Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri

	Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri	1	2	3	4	5
G E T İ R İ	Değişimin müşterilere katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin kurumun uluslararası rekabet gücüne katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin yaratacağı fırsatlar?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Çalışanların gelişimine katkısı?	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo: 1 Devamı Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri

	Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri	1	2	3	4	5
E T K İ	İş sonuçlarına etkisi?	Etkisiz	---	Dolaylı	---	Doğrudan
	İş sonuçlarına ne kadar sürede etki edecek?	Çok uzun	Uzun	Orta	Kısa	Çok Kısa
	Çalışanların % kaçını değişimden etkilenecek?	%0.10	%11.30	%31,70	%71,90	%91.00
	Değişimin kurum vizyonuna katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin kurum değerleri ile uyumu?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo: 1 Devamı Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri

	Önceliklendirme Kriterleri	1	2	3	4	5
U Y G U L A M A	Projeye duyulan ihtiyaç ne kadar acildir?	Hiç Acil Değil	Acil Değil	Normal	Acil	Çok Acil
	Değişim için gerekli dış kaynak ihtiyacı?	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok AZ
	Değişimi gerçekleştirmenin zorluğu nedir?	İmkânsız	Çok Zor	Zor	Kolay	Çok Kolay
	Değişimin başarı şansı nedir?	Çok AZ	AZ	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimi gerçekleştirmek ne kadar zaman alır?	2 Yıl	1Yıl	6 AY	3 Ay	1 Ay
	Değişim için gerekli iç kaynak ihtiyacı?	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok AZ
	Değişimin içerdiği riskler?	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok AZ

Değişimin Gerçekleştirilmesi

Değişimi gerçekleştirmek için değişim konusu ve değiştirilecek değişkenler belirledikten sonra değişime direnen kuvvetleri zayıflatmak, değişime zorlayan kuvvetleri de arttıracak önlemler (ikna, iletişim, özendirme vs.) alınır.

Örgütlerin değişime direnç gösteren engelleri ortadan kaldırabilmek için uygun bir yönetim anlayışı geliştirebilmeleri ve değişime hazırlanmaları gerekmektedir. Bütün bunlar ışığında örgütsel değişim yönetiminin istenilen başarıya ulaşması ve değişime karşı direncin giderilmesi örgütsel değişimi benimseyecek stratejilerin geliştirilmesine bağlıdır. Örgütsel değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve yönetim anlayışına sahip olmak için değişim bir fırsat olarak algılanmalı ve değişime direnç gösteren engeller örgütsel amaçlara uygun stratejilerle birlikte desteklenip ortadan kaldırılmalıdır (İlhan, 2017).

Tarayıcı Kurulumunda Değişim Süreci

Karabük Devlet Hastanesinde Koroner Yoğun Bakım Ünitesine yatırılan hastalara daha etkin bir tedavi yaklaşımı amacıyla hastaya çekilen EKG hizmet aracı ile hastanın doktoruna gönderilip telefon ile sözel order alınıyordu. Bu süreçte çok fazla gereksiz süreçler olduğu, insan gücü kaybının olması ve tedavi sürecinin uzaması nedeniyle tarayıcı kurulumunda değişim süreci çalışan geribildirimiyle değişim fırsatı olarak ele alındı. Tarayıcı kurulumunda değişim karar verme matrisiyle: değişimin getirisi, değişimin etkisi ve uygulama kriterlerine göre değerlendirilerek değişim alternatifleri arasında toplam etkinin büyüklüğüne göre önceliklendirildi. Toplam puana göre değişime karar verildi. Toplam puan 5'li Likert ölçeği kullanılarak 65 puan bulundu.

Tablo: 2 Tarayıcı Kurulumunda Değişimin Önceliklendirilmesi

	Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5 p.
G E T İ R İ	Değişimin müşterilere katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin kurumun uluslararası rekabet gücüne katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin yaratacağı fırsatlar?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Çalışanların gelişimine katkısı?	Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo: 2 Devamı Tarayıcı Kurulumunda Değişimin Önceliklendirilmesi

	Değişimin Önceliklendirilmesi Kriterleri	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5 p.
ETKİ	İş sonuçlarına etkisi?	Etkisiz	---	Dolaylı	---	Doğrudan
	İş sonuçlarına ne kadar sürede etki edecek?	Çok uzun	Uzun	Orta	Kısa	Çok Kısa
	Çalışanların % kaç değişimden etkilenecek?	%0.10	%11.30	%31.70	%71.90	%91.00
	Değişimin kurum vizyonuna katkısı?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimin kurum değerleri ile uyumu?	Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek

Tablo: 2 Devamı Tarayıcı Kurulumunda Değişimin Önceliklendirilmesi

	Önceliklendirme Kriterleri	1 p.	2 p.	3 p.	4 p.	5 p.
UYGULAMA	Projeye duyulan ihtiyaç ne kadar acildir?	Hiç Acil Değil	Acil Değil	Normal	Acil	Çok Acil
	Değişim için gerekli dış kaynak ihtiyacı?	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok AZ
	Değişimi gerçekleştirmenin zorluğu nedir?	İmkansız	Çok Zor	Zor	Kolay	Çok Kolay
	Değişimin başarı şansı nedir?	Çok AZ	AZ	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
	Değişimi gerçekleştirmek ne kadar zaman alır?	2 Yıl	1Yıl	6 AY	3 Ay	1 Ay
	Değişim için gerekli iç kaynak ihtiyacı?	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok AZ
	Değişimin içerdiği riskler?	Çok yüksek	Yüksek	Orta	Az	Çok AZ

- Tablolarda belirtilen her kriter uygunluğuna göre, 1 puan ile 5 puan arasında değerlendirilmiş ve toplam puan hesaplanmıştır.
- Toplam Puan: 65 p. (Likert ölçeğine göre hesaplanmıştır.)

Koroner Yoğun Bakım Ünitesine yatırılan her hastanın çekilen EKG si değişim sonrası kurulan tarayıcı cihazı ile taratılıp kliniğe tanımlanan mail adresi ile doktora hemen mail atılarak EKG'nin anında değerlendirilme olasılığı ile hızlı ve etkin tedavi başlamış oldu.

Değişime etki eden kuvvetler, değişime zorlayan kuvvetler ve değişime direnen kuvvetler olarak gruplandırıldı. Değişime zorlayan kuvvetlerde insan kaynağının daha etkin kullanılmasını, gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması, süreci hızlandırmak, bekleme süresini azaltmak ve hasta-çalışan güvenliğine katkısı yönünde güçlendirildi ve değişime zorlayan-direnen kuvvetlerde çalışan tepkisi zayıflatıldı.

Tablo:3 Değişime Etki Eden Kuvvetler

DEĞİŞİME ZORLAYAN KUVVETLER	DEĞİŞİME DİRENEN KUVVETLER
İnsan Kaynağını Daha Etkin Kullanma	Çalışan tepkileri, iş yükü artacağı bilinci
Gereksiz Süreçlerin Kaldırılması	Zaman gereksinimi
Süreci paylaşmak ve hızlandırmak	Bilgi ve eğitim gereksinimi
Etkin ve etkili bilgilerinin sağlanması	
Hasta ve çalışan güvenliğine katkı	
Bekleme sürelerini azaltmak	

Tablo:4 Değişim Mühendisliğinin EFQM Modeli ile Bağdaştırılması

Politika ve Strateji	Vizyona Ulaşma	Çekilen EKG'nin 1 dakika içinde doktoru tarafından değerlendirilmesi, Hastaya etkili, etkin tedavinin kısa sürede verilmesi, Hizmetin hızlı ve etkili verilmesi,
Kaynaklar	Kaynakların etkin yönetimi Karar verme matrisinin uygulanması	Çalışanın sürekli telefonla iletişim kurması gerekliliğinden dolayı zaman kazancının olması Hizmet aracının kullanılmamasından dolayı az maliyetli olması Bekleme sürelerinin azaltılması
Süreçler	Süreçlerdeki alanların izlenilmesi	Gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılması Süreçlerin etkili ve verimli kullanılması Tedavi sürecinin erken başlatılabilmesi
Çalışanlar	Kurum değerlerinin izlenilmesi	Çalışanlar uygulama aşamasında gördüğü sonuçlardaki verimlilikten dolayı mutlular. Çalışanlara zaman kazandırması
Sonuçlar	Sonuçların Etkileşiminin izlenmesi	Gereksiz süreçlerin ortadan kaldırılmasıyla çalışana zaman kazandırdı, çalışanın verimliliğini arttırdı, Çalışan memnuniyeti ve olumlu sonuçlarla acile de kuruldu.

SONUÇ

Değişim mühendisliği ile müşterilerin ihtiyaçları daha iyi analiz edilerek karşılanmaktadır. Sürekli olarak hizmetin kalitesi ve müşteri memnuniyeti artmaktadır. Değişim bir örgütün tamamını kapsayabileceği gibi sadece küçük bir süreç değişimini de kapsamaktadır. Temelde değişim, Karabük Devlet Hastanesi Koroner Yoğun bakım ünitesine yatırılan her hastanın EKG'sinin hızlı, etkin ve uygun olan tedaviyi zaman kaybetmeden hastaya başlanılmasını hedefleyerek kurulan tarayıcı sistemi ile olumlu geri dönüşler olmuştur. Diğer kliniklerde de etkilenen süreçlerin yeniden planlanarak var olan durumdan daha hızlı ve etkin bir uygulamaya geçilebileceği kararına varılmıştır.

Değişimi, çalışanlarla birlikte başlatmak ve ona yön vermek, yeni değişim süreçlerine hastanemizi hazırlamak, değişimin konusunu ve yönünü belirlemek "devrimci" ve "katılımcı" bir değişim yönetimi modelini benimsemek için;

- Mükemmel kurum kültürüne giden yolda gerekli olan değişimlerin yapılandırılmasını sağlamak,
- Kuruluşun vizyon ve misyonu doğrultusunda mükemmelliğe ulaşmasını sağlamak,
- Süreçlerin daha hızlı, daha etkin, daha güvenli ve daha az maliyetli olmasını sağlamak,
- Kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmak için değişimler sağlamak,
- Temelde radikal bir değişimi başararak müşteri ihtiyaçlarını en hızlı şekilde karşılamak, organizasyonun rekabet gücünü artırmak, organizasyonda yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek ve değişimi kalıcı kılabilmek gerekmektedir.

Organizasyondaki tüm çalışanların değişim mühendisliği çalışmalarına inanması ve katılımı şarttır. Önemli olan tüm çalışanların birlikte katılımı ile değişim mühendisliğini sürdürmektir. Değişim mühendisliği çalışmaları bir kişinin değil, bir ekibin görevi olmalıdır, ekip üyeleri arasında anlaşmazlıkların en aza indirilmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim Mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1):78.

Aktan, C. C. (1998). Organizasyonel Performansta Atılım (Breakthrough) için Yeni Bir Yönetim Tekniği: Benchmarking. *MESS Mercek Dergisi*, 11(3):288-289.

Dalay İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. (2002). *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayın.

Değişim mühendisliğinin Tanımı, nedenleri, Kapsamı ve Öğeleri (2008) <http://enm.blogcu.com/degisim-muhendisliginin-tanimi-nedenleri-kapsami-ve-ogeleri/2841515> [Erişim: 08.03.2018]

Güçlü, N.; Şehitoglu E., T.(2006). *Örgütsel Değişim Yönetimi*. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13 (0), 243.

- Hammer, M. and James, C. (1994). *Değişim Mühendisliği*. (Çeviren, Gül, S.) (Ss.30-31). İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Hussey, D. (1998). *Değişim Yönetimi*. (Çeviren, Çimen, A.) İstanbul: Timaş Yayınları.
- İlhan, A. (2017). *Örgütlerde Değişim Yönetimi ve Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek için Geliştirilen Stratejiler*. Social Sciences Studies Journal (Sssjournal), 3(6).
- Kalder (2003). EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli, Kamu ve Sivil Toplum, İstanbul: Türkiye Kalite Derneği Kalder Yayınları.
- Miller, F. (1998). Strategic Culture Change: The Door To Achieving High Performance And Inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2):151.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1997). Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, (425),136-145.
- Öztürk, A. (1988). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım, Örgüt Geliştirme*, Adana: Nobel Yayıncılık.
- Savaş, H. (1997). Değişim Mühendisliği ve İşletmeler Açısından Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 4: 145-162.
- Tarahat, B. and Burke, W. (1997). 12 Principles of Organizational Transformation. *Management Review*. 86(8):17.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişiminin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.