

48636

T.C.
İstanbul Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı
Tez Yöneticisi : Prof. Dr. Sevgi OKTAY

**ÜST ve AST DÜZEYDEKİ HEMŞİRELERİN
BİRBİRLERİNE KARŞI TUTUMLARI İLE
BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASI
ARASINDAKİ İLİŞKİ**

T 48636

Yüksek Lisans Tezi

Bilgi GÜLSEVEN

İSTANBUL - 1996

TEŞEKKÜR

Çalışmamda bana yol gösteren ve büyük destek sağlayan danışmanım Sayın Prof. Dr. SEVGİ OKTAY' a,

Anketin oluşmasında yardımcı olan İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. AYŞE CAN BAYSAL' a ve İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. HİLMİ SABUNCU' ya,

Anketin uygulanmasında yardımcı olan arkadaşım Sayın ESMA DOLU' ya,

Çalışmama katılan tüm hemşire arkadaşlarıma,

İstatistik işlemlerin yürütülmesinde büyük emeği geçen İstanbul Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Bilgi-İşlem Merkezi Uzmanı Sayın Dr. HALİM İŞSEVER' e,

Çalışmam boyunca benden yardım ve desteğini esirgemeyen Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı Başkanı Sayın Yard. Doç. Dr. ŞULE ECEVİT ALPAR' a ve Anabilim Dalındaki tüm arkadaşlarıma,

Beni her yönde destekleyen arkadaşım Sayın SİDİKA OĞUZ' a,

Bana yardımcı olan tüm dostlarıma

İçten TEŞEKKÜR EDERİM.

İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

KISALTMALAR	1
GİRİŞ	2 - 3
GENEL BİLGİ	4 - 26
ARAŞTIRMANIN AMACI	27
MATERYAL - METOD	28 - 35
BULGULAR	36 - 48
TARTIŞMA	49 - 63
SONUÇ VE ÖNERİLER	64 - 68
ÖZET	69 - 70
SUMMARY	71 - 72
KAYNAKLAR	73 - 77
EKLER	78 - 86
ÖZGEÇMİŞ	87

KISALTMALAR

- SSH - T** : Servis Sorumlu Hemşiresinin Servis Hemşiresine Karşı Tutumu
- SSH - DTHİ** : Servis Sorumlu Hemşiresinin Diğerlerinin Servis Hemşiresine Karşı Tutumu Hakkındaki İnancı
- SSH - BKD** : Servis Sorumlu Hemşiresinin Beklentilerinin Karşılama Düzeyi
- H - T** : Servis Hemşiresinin Servis Sorumlu Hemşiresine Karşı Tutumu
- H - DTHİ** : Servis Hemşiresinin Diğerlerinin Servis Sorumlu Hemşiresine Karşı Tutumları Hakkındaki İnancı
- H - BKD** : Servis Hemşiresinin Beklentilerinin Karşılama Düzeyi
- SSH** : Servis Sorumlu Hemşiresi
- SH** : Servis Hemşiresi
- SML** : Sağlık Meslek Lisesi
- HNH** : Haydarpaşa Numune Hastanesi
- SSK OH** : Sosyal Sigortalar Kurumu Okmeydanı Hastanesi
- MÜH** : Marmara Üniversitesi Hastanesi
- SHMYO** : Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

GİRİŞ

Birey, karmaşık bir alemde kendisi için sınırlı denebilecek bazı kişi, kurum veya objelerle sürekli karşı karşıyadır. Karşılaştığı bu uyarılardan sürekli olarak etkilenir, onlardan bazı bilgiler alır, onlara karşı bir inanç veya düşünce sistemi oluşturur. Bu inanç ve düşünce sisteminin sonucu olarak da söz konusu olan objeye karşı özel bir davranış sergiler. Birey çevresindeki kişilerden veya olgulardan aldığı uyarıları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklar. Tekrar aynı kişi veya olgularla karşılaştığında kullanacağı bu düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyarılara karşı tutumudur (21).

Tutumlar bilişsel bir sistem oluşturarak bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırır. Tutum konusunun sosyal psikolojide toplumsallaşma süreci ve bireyin toplumsal davranışını açıklamada merkezi önemi vardır (6).

Tutum gözlenebilen bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilim ve gizli bir güçtür. Böyle olunca da tutumun dinamiği incelenerek, davranışların önceden tahmini yapılabilecek ve tutumların değiştirilmesi veya diğer önlemler ile davranış değişikliği sağlanabilecektir (6,21,23,31,33,38,45). Bunun da yönetici durumunda olanlar için önemi açıktır (6).

Tutum, "bireyin çevresindeki herhangi bir (canlı ya da cansız) objeye karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak örgütlediği, bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepki öneğilimi olarak tanımlanabilir (6,31,33).

Buna göre bireyin bir obje hakkında bildikleri ondan hoşlanmasını gerektiriyorsa (bilişsel öge), birey o objeden hoşlanır (duygusal öge) ve bunu sözleri ya da davranışları (davranışsal öge) ile ortaya koyar (6,7,31).

Tutumun davranışsal ögesi, bireyin belli bir uyarıcı sınıfındaki tutum konusuna karşı davranış eğilimini yansıtır. Bu davranış eğilimleri sözler ve diğer eylemlerinden gözlenebilir ve bunlar bireyin alışkanlıkları, normları ve söz konusu tutum objesi ile doğrudan ilişkili olmayan tutumlarının da etkisi altındadır (23,31,40).

Bugüne kadar yapılan tutum araştırmalarında, tutumların davranışla ilişkili ve tutarlı olduğu ispatlanmaya çalışılmıştır. Ancak çevresel etkenler ve ölçüm hatalarının tutum ve davranış arasındaki ilişkinin yanlış saptanmasına neden olabileceği savunulmaktadır. Bazı ortamlarda bireylere hiçbir sorumluluk yüklenmediğinden ya da baskı yapılmadığından, bu durumda tutumlar rahatça davranışa dönüşebilir. Buna karşın bazı ortamlarda varolan bir tutumun davranışa dönüşmesi güçtür; ortam bir engel meydana getirebilir (33,45).

İşgörenlerin işe ve iş ortamına karşı tutumları genellikle iş doyumunu olarak adlandırılır. İş doyumunu genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. İş bireysel ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra kişinin his ve değer yargılarını da olumlu yönde etkiliyorsa iş doyumunu ortaya çıkarıyor demektir (45).

Kişi işinden gerekli doyumunu buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Yani bireyin işine karşı tutumunu ne ölçüde olumlu ise, iş doyumunu o ölçüde fazla olacaktır. Dolayısıyla daha verimli çalışacaktır. İşgörenin iş ortamına karşı tutumunu belirleyen faktörler, "ücret, terfi, işin yapısal özelliği, yönetim tarzı ve iş arkadaşları" şeklinde özetlenebilir (45).

Her kurumda yöneticinin bir uygulama biçimi vardır. Bu biçimin etkisi altında işgörenlerin denetim biçimi ortaya çıkar. Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Örneğin, sıkı bir denetim biçiminin bireysel esnekliği azalttığı, bu tür yönetici-işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığı yapılan çalışmaların çoğunda görülmüştür (6,45).

Bunun için yönetici, yönettiği kişilerin işletmeye ve kendisine karşı olan tutumlarını bilmek zorundadır. Çünkü insanların tutumları bilindiği takdirde onların davranışlarını önceden tahmin etmek mümkün olabilecek ve kontrol etmek için bazı önlemler alınabilecektir. Bir işletmenin yöneticisi, işgörenlerin tutumlarını olumlu veya olumsuz hale getirecek faktörleri saptayabilirse, alacağı önlemlerle işgörenlerini daha kolay yönlendirebilecektir (6,21,45).

Araştırmamız yönetici ve yönetilen konumundaki hemşirelerin birbirlerine karşı tutumlarının birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyine etki ettiği varsayımından hareketle, hemşirelik hizmetleri yönetimini kolaylaştırmak, iş doyumunu arttırmak, hemşirelikte insan kaynaklarının daha iyi kullanılmasını sağlamak üzere; bir sağlık bakım ünitesinde çalıştırılacak yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine uyumlaştırılmasında rehber olacak veriler elde etmek amacıyla planlanmıştır.

GENEL BİLGİLER

TUTUM KAVRAMININ TANIMI

Tutum konusu, özellikle sosyal psikolojide üzerinde çok durulmuş bir konudur. Bu alanda çalışan bilimcilerin, benimsedikleri yaklaşımlara göre de çok sayıda tutum tanımı ortaya çıkmıştır (6).

Kolasa' ya göre tutum, herhangi bir kişi, yer ya da olay karşısında olumlu ya da olumsuz tepki gösterme eğilimidir (31).

Zanden, tutumu bir kişi, olay veya durumu belirli bir şekilde değerlendirme ve bu değerlemeye uygun olarak davranmak için öğrenme yoluyla oluşan ve nispeten sürekli olan bir eğilim veya hazırlayıcı olarak tanımlar (57).

Oppenheim ve Sherif de tutumu belirli durumlarda belirli bir uyarana karşılığında belirli bir tarzda davranmak veya tepki göstermek için bir hazıroluşluk, bir eğilim olarak tanımlar (37,40).

Johns' a göre tutum bazı obje, durum, kişi veya insan sınıflarına devamlı olarak karşılık vermek için oldukça sabit emosyonel bir eğilimdir (27).

Baron ve Byrne' e göre ise tutumlar oldukça organize olmuş, uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, fikirleri, yerleri ya da nesnelere konu edindir (15).

Baysal' ın yaptığı kapsamlı tanıma göre tutum, bireyin kendine ya da çevresindeki herhangi bir toplumsal konu (obje) ya da olaya karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak örgütlediği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepki öneğilimidir (6).

Tutum tanımlarında üzerinde durulan önemli noktalardan birincisi, tutumların toplumsal bir konu (bir birey, bir ürün v.s.) ya da olaya (ülkenin içinde bulunduğu durum v.s.) yöneltildiğidir (6,38).

İkincisi tutumların tepki göstermeye hazır olma durumu olarak görülmesidir (6,29).

Üçüncüsü tutumların duygusal ve bilişsel öğelerden oluştuğudur (6,15,27,38).

Dördüncüsü tutumların oluşumunda bilgi, inanç ve duyguların sistematik ve sürekli bir biçimde örgütlenmesidir. Bu da tutum oluşmasında bir öğrenme sürecinin var

olduğuna işaret etmektedir (6).

Beşincisi tutumların doğrudan gözlenebilen bir olgu olmadığı, çeşitli davranış şekillerinden (sözler, tavırlar, seçimler, mimikler, jestler gibi) anlaşılabilirliği (6,29,37).

Altıncısı tutumların nisbeten daimi veya diğer bir deyişle sürekli olduğudur. Değişirme gücü yokluğunda tutumlar aynı kalacaktır (15,27,38).

TUTUM KAVRAMININ ÖNEMİ

Bireyin çevresinde çok sayıda tutum konusu olduğundan bunları belli ölçüt- lere göre sınıflandırarak, bu sınıflara karşı doğrudan deneyim veya dolaylı yollarla tutum geliştirir (6,7,45).

Tutumlar bu şekilde bilişsel bir sistem oluşturarak, bireyin çevresi ile ilişkilerini kolaylaştırdığından, sosyal psikolojide **toplumsallaşma** süreci ve bireyin **top- lumsal davranışını açıklamada** merkezi **öneme** sahiptir. 1918' lerde Thomas ve Znaniecki sosyal psikolojiyi tutumların bilimsel incelemesi olarak tanımlamışlardır. 1930' ların sonuna doğru ilgi doruk noktasına çıkmış 1950' lerde grup dinamiği ön plana geçmiş, 1960' larda tekrar tutum araştırmaları canlanmış ve sosyal psikoloji- de en çok üzerinde durulan konu olmuştur (6,7,45).

Tutum konusuna bu kadar önem verilmesinin nedeni, **tutumların bireylerin çevrelerine uyumlarını kolaylaştıran** bir sistem oluşturmaları ve bireylerin davranışlarını yönlendirici "**gizli bir güce**" sahip olduklarının düşünülmesidir. Bu durumda tutumların oluşma ve değişme süreci incelenerek,

○Tutumların işleyiş şekli ortaya çıkarılabilir ve davranışların önceden tahmini yapılabilir.

○ Tutum değişimi süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumlarının etkilenmesi yolu ile denetim altına alınabilir (6,7,45).

İnsanı ilgilendiren her konuda tutum araştırması yapılabilir. İşletmelerle ilgili tutum araştırmaları sosyal psikoloji alanında geliştirilen tutum ölçme yöntemlerinden yararlanılarak yapılmaktadır. İşgörenlerin işleri ve iş çevreleri ile ilgili tutumları ölçülmektedir (6).

İnsanlar değişik zamanlarda, değişik kişilerle, farklı amaçları olan ilişkiler kurarak küçük ya da büyük gruplar veya insan toplulukları oluştururlar. Bu topluluk- lardan biri de çalışanlar grubu, daha dar anlamıyla belli bir örgütte çalışanların

oluşturduğu gruptur. Çalışanların iş, patron, işletme gibi ortak tutum konuları vardır. Bu konulara karşı grubun ortak tutumları olabileceği gibi, bireysel farklılıklar gösteren tutumları da olabilir (6).

İşgören tutumlarının incelenmeye başlaması, sosyal psikolojide tutum konusuna gösterilen ilginin doruğa ulaştığı 1930' lu yıllara rastlar. O zamandan günümüze dek A.B.D.' de 4000' in üzerinde tutum araştırması yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar **işle ilgili beş tutum** alanı ortaya çıkarmıştır : Bunlar, İşin kendisi, ücret, çalışma arkadaşları, yönetici ve örgütsel ortamdır. İşgörenlerin bu faktörlere karşı tutumları ile işteki davranışları (iş başarısı, iş gücü devri, işe devamsızlık, bireysel uyuşmazlıklar, uyumsuzluk vs.) arasında ilişkiler aranmıştır (6).

Araştırma sonuçları **olumsuz işgören tutumlarının, işletme etkinliği açısından zararlı olacağını göstermiş** ve ilgiyi işgören tutumlarının olumlu yönde değiştirilmesi konusuna çekmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar **hoşlanılmayan iş yönleri** (nezaret tarzı, çalışma grubu vs) **değiştirilerek** işgörenlerin **işlerine karşı tutumlarını değiştirmenin** örgüt açısından masraflı davranışların azaltılmasına olanak verdiğine işaret etmektedir (6).

İşletmelerin çevrede oluşan değişimlere ayak uydurabilmeleri için örgüt içinde teknolojik, yönetsel ya da yapısal anlamda sürekli değişim yapmaları gerekir. İşgörenlerin değişime karşı tepkileri genellikle olumsuz olur. Değişime direnişi önleme konusunda tutum değiştirme yöntemleri önem kazanmaktadır (6).

Yönetici astların sisteme ve kendisine karşı olan tutumlarını bilmek zorun-
dardır. İnsanların tutumları bilindiği takdirde onların davranışlarını önceden tahmin etmek ve kontrol etmek için bazı önlemler almak mümkün olacaktır. Günümüzün toplumlarında başkalarının davranışlarını önceden kestirmenin veya kontrol etmenin önemi büyüktür. Bir işletme yöneticisi, işgörenlerin işletmeye ve işletmedeki çabalara karşı tutumlarını olumlu veya olumsuz hâle getirecek faktörleri tesbit edebiliyorsa alacağı önlemlerle işgörenlerini daha kolay yönlendirebilecektir (21).

TUTUMLARIN OLUŞUMU

Tutumlar öğrenme yoluyla kazanılır. Bu öğrenme süreci farklı yollarla olabilir.

○ **Objeye ile Direkt Deneyim** : Birey herhangi bir tutum konusu ile doğrudan ilişki kurarsa, o konu hakkındaki bilgisine göre ve kendi ihtiyacını tatmin ettiği ölçüde , o konuya karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum kazanacaktır. Örneğin birey herhangi bir kişi ile hoşla giden bir olay (ödüllendirme) arasında ilişki kurarsa, o kişiye karşı olumlu tutum geliştirecektir (Örneğin iltifat eden birisini sevmek) (6,7,35,38,45,54).

○ **Dolaylı Öğrenme (Diğerlerinden Öğrenme) (Sosyal İlişki)**: Tutumlar doğrudan ilişki sözkonusu olmadığı durumlarda çevresindeki diğer kişilerden ya da iletişim araçlarından bilgi aktarımı yoluyla kazanılır (6,7,38,45,54).

○ **İlişkilendirme** : Herhangi bir tutum konusuna karşı tutumlar hakkında daha önceden tutum geliştirilen başka bir objeye ile ilişkilendirilerek oluşabilir. (Örneğin cana yakın, samimi ve dürüst olduğu için yöneticisinden hoşlanma) (35,54).

Bireyler özellikle güçlü ve önemli gördükleri kişilerin tavır ve tutumlarını taklit etme yolu ile de tutum edinirler (6,7,45).

Tutumların oluşması karmaşık bir süreçtir. Tutumların oluşmasında bazı faktörlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Yapılan araştırmalara göre tutum oluşumunda en etkili faktörler toplumsallaşma süreci ve grup üyeliğidir. Çünkü tutumların oluşmasında temel etken diğer bireylerdir. İçinde bulunduğu topluma uyma birey için yaşamsal önem taşır. Toplumsallaşma süreci bireyin kişilerarası ilişkiler yolu ile içinde bulunduğu toplumun rol beklentilerini, değerlerini ve tutumlarını öğrenme sürecidir. Bu süreç çocuklukta başlar ve yaşam boyu devam eder. Birey içinde bulunduğu toplumsal çevreden kabul görebilmek ve gereksinimlerini karşılayabilmek için onlara benzemeye çalışır (örneğin terfi edebilmek için yöneticinin tutumlarını benimsemek) (6,7,45).

Ayrıca, bir örgüt içinde çalışan personel de inanç ve tutumlar bakımından birbirine etkide bulunurlar. Bu nedenle örgütler, insanlar için inanç ve tutumları oluşturan ve aynı zamanda eski alışkanlıklara etki eden sosyal bir çevredir. Örgütte çalışan personel, örgüt havası gereği birtakım sosyal değerler, ortak amaçlar ve normları benimser, davranış ve tutumlarını buna göre biçimlendirir (23).

Bireyler için toplumun genel tutumları yanısıra üyesi olmak istedikleri veya zorunda oldukları grupların tutumları da önemlidir. Bu gruplar aile, arkadaş grubu, çalışma grupları, mesleki kuruluşlar v.b. dir. Bireyler benzer tutumlarda olan kişilerle daha kolay biraraya gelip gruplaştıkları gibi, belirli nedenlerle üye olmak istedik-

leri ya da üye olmak zorunda kaldıkları grupların tutumlarını da benimserler ve hatta bunun için tutum değiştirirler (6,7,45).

Bunlardan başka genetik faktörlerin ve fizyolojik koşulların da bu konuda çok az araştırma yapılmakla birlikte tutum oluşumuna etkisi olduğu düşünülmektedir (6,7,45).

TUTUMLARIN FONKSİYONLARI

○ **Uyumlandırma Fonksiyonu** : Tutumlar kişilerin çevrelerine uyumlarını sağlar. Kişi olumlu ödüller ve yararlar sağlama ve hedeflerine ulaşma ile ilişkilendiği bir obje veya kişiye karşı olumlu tutumlar geliştirir. İşgören yöneticisini benimserse ona karşı olumlu bir tutum geliştirecek, bu pozitif tutum da işgörenin işine ve iş ortamına uyumunu sağlayacak, gelecekteki davranışlarını da etkileyecektir (6,21,26,29,34,38,57).

○ **Ego - Koruyucu Fonksiyonu** : Tutumlar bireyin kendisi veya çevresi hakkında hoşlanmayan veya tehdit eden bilgidir kendisini korumasına yardım eder. Kişi istemediği gerçekleri kabul etmeyerek egosunu korur. Örneğin meslektaşlarına karşı negatif bir tutuma sahip olan veya sürekli kavga eden bir işgören gerçekte iç çatışmalarından ve emosyonel gerginlikten kurtulmaya çalışıyor olabilir (6,26,29,34,38,57).

○ **Değer İfade Edici Fonksiyon** : Ego - koruyucu tutumlar bireyin kendisi ile ilgili hoşlanmadığı yönlerini çevresinden gizlemesine yardım ederken, bazı tutumlar da bireyin merkezi değerlerini ifade etmesine yardım eder. Birey böylece çevresine kendisini ifade eder (6,21,26,34,38,57).

○ **Bilgi Fonksiyonu** : Tutumlar bireyin kargaşa halindeki çevresine anlam verebilmesi ve organize edebilmesine yardım eder. Bireyin çevresindeki karmaşık olguları basite indirgeyip, örgütleyerek bireyin çevresi ile anlaşmasını kolaylaştırır (6,21,26,29,34,38,57).

TUTUM - DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Tutumun insan davranışını etkilediği bilinen bir gerçektir. Bugüne kadar yapılan tutum araştırmalarında da, tutumların davranışla ilişkili ve tutarlı olduğu kanıtlanmaya çalışılmıştır. Ancak elde edilen sonuçlar çelişkilidir, tutum ile davranış arasında doğrudan bir ilişkinin her zaman kurulamayacağı, bilinen bir tutumun her kişide ve her ortamda aynı davranışı ortaya çıkarmayacağı bulunmuştur (6,7,15,21,29,35,45,54,57).

Ancak gene de sosyal psikoloji alanında araştırma yapan bilimciler tutumlar konusunu elden bırakma yanlısı değildirler. Bazı hata olasılıklarını da hesaba katmak koşulu ile davranış türleri ve yönünün bireyin kişiliğini, tutumlarını ve güçlü tutkularını yansıtabileceği görüşündedir. Araştırmalardan elde edilen sonuçların tutarsızlık göstermesinin çeşitli nedenleri olabilir:

○ Açık bir tepki hem tutumun hem de çevrenin etkisi altındadır. Eğer **çevrenin baskısı** güçlüyse, tutumun tepkiye katkısı azalır; dolayısı ile tutum ve davranış arasındaki eşyönlü ilişki de azalır. Bazı ortamlarda bireylere hiçbir sorumluluk yüklenmediğinden ya da baskı yapılmadığından, tutumlar rahatça davranışa dönüşebilir, yani ortam bir engel yaratmaz (6,7,29,45).

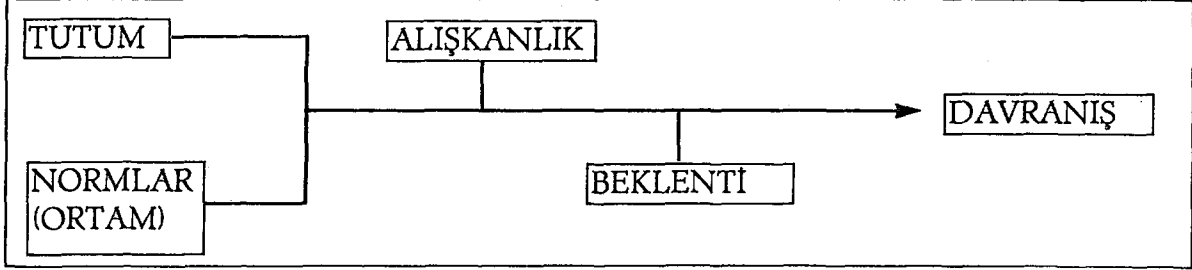
○ Tutum ölçme yöntemleri tutumsal tepkiyi etkileyebilir. Ölçme yöntemleri öyle bir ortamda uygulanmalıdır ki, bireyde "toplumca arzulanır" tepkilere yol açmasın, yalnız kişisel tutumunu yansıtsın. Bilimsel bir araştırmada **test ortamının** katkısını bütünüyle ortadan kaldırmak güç, hatta olanaksızdır (6,7,45).

○ Tutumla davranış arasındaki ilişkiyi azaltan bir etken de ölçmede teknik sorunlardır. **Ölçme yöntemlerinde** güvenilirliğin düşük olması, (anlaşılmaz sorular, dikkatsiz yanıtlayıcılar, yeterli bilgiye sahip olmayan bilgi - işlem uygulayıcıları) tutum ve davranış arasındaki ilişkinin yanlış saptanmasına neden olabilir. Bu durumda gerçek tutum ölçülemediğinden davranış tahmini yapmak olanaksızdır (6,7,29,45).

Bunlardan başka alışkanlıklar ve sonuç hakkında beklentiler ile tutumun gücü de davranışı etkileyen etmenlerdir (15,29).

Davranış karmaşık güçlerin etkisi altındadır. Bu etkenlerden herhangi birinin gücü, aynı anda var olan diğer etkenlerin sayısı ve gücü ile sınırlıdır. Dolayısıyla tutum belli bir davranışın olabileceğine işaretler, mutlaka olacağı anlamına gelmez. Triandis, bu nedenle tutumları "aracı nedenler" olarak nitelemekte, davranışın tutumlar, normlar, alışkanlıklar ve beklentilerin bir fonksiyonu olarak açıklanabileceğini savunmaktadır. Bu dört etkenin hepsi de aynı doğrultudaysa ya da birbirleriyle tutarlıysa tutumla davranış arasında tutarlılık olur, bu dört etken tutarlı olmazsa tu-

tumla davranış arasında tutarlı bir ilişki olmaz (6,7,29,33,35,45,54).



Şekil-1: Tutum - Normlar (Ortam) - Alışkanlık - Beklenti - Davranış İlişkisi
(Kağıtbaşı, Ç.: İnsan ve İnsanlar, Evrim Basım - Yayın, İstanbul, 7. Baskı, 1988, s:99)

Tutum ve davranış arasındaki tutarsızlığı Abelson, öğrenme süreci açısından açıklamaktadır; "Tutuma uymayan davranışın başlıca nedeni, bireyin tutumunu davranışla nasıl ifade edebileceğini öğrenmemiş olmasıdır". Abelson, tutuma uygun şekilde davranmayı öğrenmenin, yaşamın her evresindeki toplumsallaşma sürecinin amacı olduğu görüşündedir. Ancak bireyin kendi tutumuna uygun davranması her zaman toplumun beklediği davranışlara uymayabilir. Çeşitli karmaşık durumlarda toplumun bekleyişlerine göre davranmayı öğrenmek zaten güç bir süreçtir; bir de bireyin bu bekleyişlere ters düşse bile kendi tutumuna uygun davranmayı öğrenmesi daha da güçtür. Toplumla ya da bireyin ait olmak istediği gruplarla uyum içinde yaşama gereksinimi, bireyi haliyle o toplumun bekleyişlerine göre davranış göstermeye itecektir ki, birey tutumu farklı da olsa bu davranışları benimsemeyi tercih edecektir (6,7,45).

Bunlardan çıkan sonuç, tutumların davranışları etkilemesi olayının basit olmadığı ve normlar, alışkanlıklar ve öğrenme süreçleri ile çevresel ve test ortamı etkenlerinin de bu olayda payı olduğudur. Bu nedenle tutumları tahmin değişkenleri olarak kullanabilmek için, araştırma bulgularının analizlerinde tüm bu etkenlerin davranışla olan ilişkilerine pay bırakılarak değerlendirilmesi gerekir (6,7,29,45).

Tutum analizi ile davranış saptanması arasındaki ilişkide geçerli olan üç temel prensip vardır;

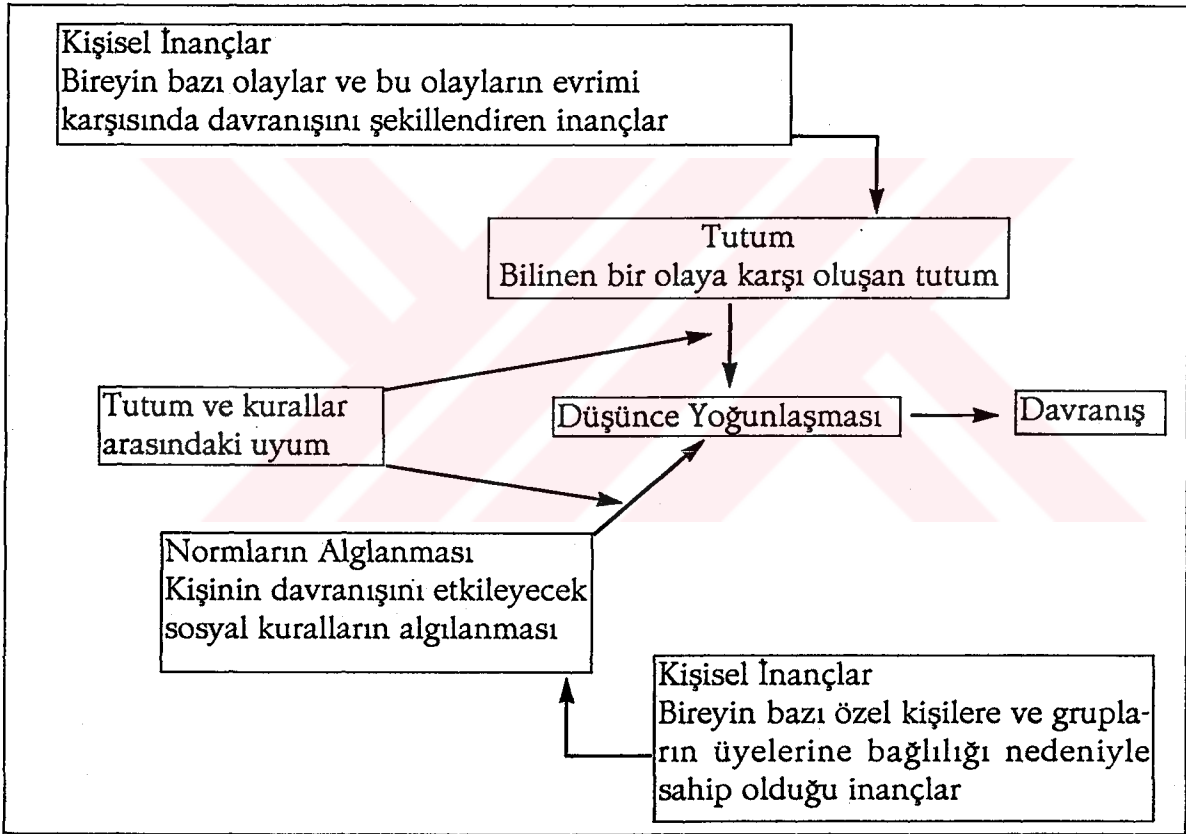
- Genel tutumlar; genel davranışların en önemli göstergesidir.
- Özel tutumlar; özel davranışların göstergesidir.
- Tutum ölçümünü takip eden süreler içerisinde öngörülen tutum davranış ilişkisi geçerliliğini korumaktadır.

Ölçtüğümüz tutum ne denli spesifik ise ve ilgili davranışı ne denli spesifik tanımlayabiliyorsak, tutum ve davranış arasında ilişki kurma olasılığımız o kadar fazla olur (21,35).

Tutumlar zaman içerisinde öğrenilirler, bazıları güçlenirken, bazıları değişebilir ya da yok olabilir. Bazen belirli bir tutum ile davranış arasında çok özel ilgi görülürken, bazen bu ilişki çok zayıflamış olarak karşımıza çıkar. Bu son prensibin büyük işletmeleri yönetenler tarafından iyi bilinmesi gerekir. Bu gerekliliğin sonucu olarak tutum davranış ilişkisini açıklayan çalışmalar yapılmış, **davranış analizini tutum açısından esas alan modeller** geliştirilmiştir.

○ Davranışsal Yoğunluk Modeli :

Ajzen ve Fishbein tarafından geliştirilmiş olup, onlara göre, belirli bir olgu karşısında yoğunlaşan davranışlar bir sonraki davranışın tahmininde çok etkili olacaktır. Bu model, Şekil 2 ' de özetlenmiştir.



Şekil-2: Davranışsal yoğunluk modeli

(Erdoğan, İ. İşletmelerde davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul, 1991,s: 372)

Şekilde de görüldüğü gibi herhangi bir davranışın yoğunluğu öncelikle tutumlara ve normlara bağlıdır. Normlar bireyin olayı algılamasını şekillendiren sosyal baskı ve sınırları anlatmaktadır.

Bu modele göre özel olaylar karşısındaki davranışlar tutumların ve normların etkisi altında ortaya çıkacaktır. Normlar bireyin algılama özelliği ile bağlantılıdır ve kişinin algıladıkları arasından bulunduğu ortama göre yaptığı seçime bağlı kurallar-

dır. O halde kişinin bir davranışı gerçekleştirirken, davranışa konu olan olaya karşı sosyal çevresinden aldığı kuramsal sınırlamalara bağlı inançları ve özel tutumlarının etkisi altında kaldığını belirtmek doğru olacaktır (21).

○ Tutarlılık Modeli :

Fritz Heider tarafından geliştirilmiştir. Bu model üç faktöre bağlı olarak tutum davranış ilişkisini açıklar. Bu faktörler :

- Kişinin bir kavram veya objeye karşı tutumu (işgörenin işletmesine karşı tutumu)
- Kişinin bir başka kişiye karşı tutumu (işgörenin yöneticisine karşı tutumu)
- Benzer obje veya kavramlara karşı diğer kişilerin tutumları hakkında kişinin sahip olacağı inançtır (iş arkadaşlarının yönetici hakkında düşünceleri).

Bu durumda kişinin bir objeye karşı tutumu ile davranışı arasındaki ilişki uyum arzusuna bağlı olacaktır. Davranışlarını sevdiği ve beğendiği kişilere göre düzenleyecek, onların muhtemel davranışları ile kendi davranışını uyumlandıracaktır. Bu durumda bireyin tutumu yakınlık kurduğu kişilerin muhtemel tutumu şeklinde ortaya çıkacaktır. Eğer kişinin davranışını gerçekleştireceği ortam için inanç birliği yapacağı kişiler yoksa, kişisel tutum tam oluşmayacak ya da nötr tutum söz konusu olabilecektir.

Bu model kişilerarası etkileşimi açıklamada da anlamlı sonuçlar ortaya koymaktadır. Kişi başka bir bireyi beğeniyorsa ve ona inanıyorsa, onun yaptığı bazı işleri de beğenecek ve sonuçlarına inanacaktır. Bu durumda beğenilen kişinin ortaya koyduğu davranışlara karşı tutum olumlu olacak ve benzer davranış, yetenek ve özellik ölçüsünde tekrarlanacak, bu insanların düşüncesine göre hareket edecek, o yönde bir tutum oluşturup davranış sergileyecektir (21,35).

○ Uyumsuzluk Modeli :

Leon Festinger tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre birbirini izleyen ve birbirine zıt olan iki olay uyumsuzluğu doğurur. Bu iki olay, ortak davranışa konu olan obje veya durum için gözlemler veya inançlar olabilir ve tutumu etkilemekte ağırlıklı rol oynayabilirler.

Festinger' e göre uyumsuzluk halinde uyumsuzluğu ortaya çıkaran faktör, davranış ve tutumların değişmesine sabit veya veri kabul edilmesi gereken faktördür. Bu durumda tutum - davranış ilişkisinde uyumsuzluğu destekleyen sabit faktör önemini koruduğu sürece davranış tutumu veya tutum davranışı etkileyecektir. Uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan tutumun nasıl değişeceği veya değişen tutumla-

rın davranışı etkilemesinde uyumsuzluğun payının nasıl azaltılacağı araştırıldığında üç yol olduğu görülmektedir :

- Uyumsuzluğu yaratan elemanın etkisini azaltmak
- Tutumu istenilen yönde etkileyecek ilave değişmez faktörlerin tutum - davranış ilişkisine ilavesini sağlamak
- Uyumsuzluğu sağlayan elemanı değiştirmek (15,21,35).

TUTUMLARIN ÖLÇÜLMESİNİN AMACI

Tutum araştırmaları, bireyin belli bir zaman birimindeki tutumlarının öğrenilmesidir ve çeşitli amaçlarla yapılır. Bu amaçlar :

- Bireyin ilerideki davranışlarını tahmin etmek,
- İçinde buldukları koşullarla ilgili tutumları saptamak,
- Bireylerin mevcut tercihlerini (tutumlarını değiştirmek veya yeni tutum oluşturmak üzere) öğrenmektir (7,32,45).

Bir yönetici işletmenin plan ve programlarına, işyerinin düzenine, amirin davranışlarına, ücretleme yöntemlerine karşı çalışanların tutumlarını bilirse, işletmenin daha iyi bir sosyal ortamda ve daha verimli bir şekilde çalıştırılması için gerekli önlemleri alabilir. Önlemler geciktirilse bile bilinen inanç ve tutumlara karşı daha etkili bir mücadele verme olanağı içine girilir. İşte bu nedenlerden dolayı bir yönetici için inanç ve tutumların çeşitli yönlerinin ölçü ve niceliğe vurulmasına gerek vardır (23).

İŞLETMELERDE İŞGÖRENİN TUTUMU

İş davranışlarını etkilediği için, işgörenlerin işe ve iş ortamının değişkenlerine karşı tutumu önemlidir. İşletmelerde karşılaşılan tutum türleri çeşitli isimler altında toplanır.

İş doyum, kişinin işine karşı olumlu tutumunu ifade eder. Bir işgören işine karşı yüksek derecede ve olumlu tutum gösteriyorsa önemli ölçüde iş doyumuna sahiptir. Yaptığı işten mutlu olmakta, bu işi yapmaya devamı arzulamaktadır.

İşe bağlılık, işgörenin işini benimseme derecesidir. İşgörenin işinde sevdiği ve beğendiği yönler fazla ise işine bağlılık derecesi de fazla olacak ve bu işi yapmaya devam edecek, verimliliği artacak, iş doyumuna bulacak, iş ortamı ile daha olumlu ilişkiler kuracaktır.

İş sorumluluğu (örgütsel bağlılık) işgörenin işletmenin kurallarına, işleyişine bağlı olması ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenlemesidir. Bu durumda işgören iş ortamında bulunmaktan huzur duyacaktır (21,35,36).

İş Doyumu

İş doyumunu genellikle işgörenin iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişinin işinden birtakım beklentileri vardır. İş bu beklentileri karşılıyorsa iş doyumuna ortaya çıkıyor demektir. İş doyumunu kısaca bireyin yaptığı işten hoşnut olma durumu olarak tanımlanabilir (6,7,17,21,27).

İşletmelerde iş doyumunu başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak, çalışanı işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülebilir. Bu altruist yaklaşıma göre, iş doyumunu ölçümleri, yönetim, politika ve uygulamalarının (iş tasarımı, yönetici eğitimi, katılımcı yönetim, işgörelere sosyal yardım vb) başarısını ölçmede kullanılacak standart ya da ölçütleri oluştururlar. Altruist yaklaşım son yıllarda üzerinde çok durulan **iş yaşamı kalitesi** ile yakından ilgilidir. Bu tür araştırmalarda durum tespiti sözkonusudur.

İkinci olarak, bireylerin herhangi bir konudaki tutumları ile o konuyla ilgili davranışları arasında ilişki olduğu kabul edildiğine göre, çalışanların işlerine karşı tutumları ölçülerek, işteki performansları hakkında tahminlerde bulunulabilir (6,7).

Çalışanların iş ortamına karşı tutumlarını belirleyen faktörler; ücret, işin kendisi, yönetim tarzı, çalışma grubu, çalışma koşulları ve genel yönetim politikaları ile örgütsel ortamdır. İş doyumunu ölçmek için genelde bu boyutları temel alan tutum ölçme yöntemleri geliştirilmiştir (6,7,21,27,34,35,36,38).

İşe Karşı Tutumda Yönetim Biçiminin Yeri :

Her işletmede yöneticinin bir yönetim uygulama biçimi vardır. Bu biçimin etkisi altında işgörelenin denetim biçimi ortaya çıkar. Yapılan çalışmalar denetim biçiminin iş doyumunu olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini, özellikle sıkı bir denetim biçiminin bireysel esnekliği azalttığını, bu tür yönetici - işgören ilişkisinin ise olumsuz tutum yarattığını göstermiştir (6,21,35,36).

Bazı araştırmalar iş doyumunu ile çeşitli nezaret unsurları arasında ilişki bulunmuşlardır. Nezaret ile ilgili unsurlar şöyle sıralanabilir :

- Üstün asta gösterdiği ilgi
- Üst - ast ilişkilerinde üstün gösterdiği güven
- Olayları açıklamaya hazır olma
- Astların sözlerine kulak verme (6).

Bir araştırmada, işinden memnun olanların %97' si üstünün kendisini "iş yapan bir kişi gibi değil de herşeyden önce insan gibi" gördüğünü bildirirken, işinden memnun olmayanların ancak %33' ü bu yanıtı vermiştir. Yapılan çalışmalarda işgörenler bir makine değil bir insan olduklarını belirtmişlerdir (6,35,36).

Astların kararlara katılma dereceleri de onların işe katılımlarını dolayısıyla işe karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak bu değişik işe koşullarına göre farklılıklar gösterebilmektedir (6,21,35,36).

Doyum kaynağı hakkında hemşireler üzerinde yapılan incelemeler, başarı, tanınma, güç, işe, sorumluluk, ilerleme potansiyeli, otonomi, otorite, hoş işe çevresi, uygun işe saatleri ve yeterli eleman gibi faktörlerin doyum sağlayıcı olduğunu ortaya koymuştur. Hemşireler ayrıca, saygı gösteren hastane yöneticileri, destekleyici hemşirelik hizmetleri yöneticileri, güvenilir deneticiler, haktanır değerlendirme ve yeterli geri bildirim gibi faktörlerin işe doyumunu sağladığını desteklemektedirler. Yetersiz planlama ve etkisiz iletişim, açıklanamayan baskı, eğitilmemiş deneticiler gibi durumlarda doyumсуzluk yaratan kaynaklardır (52).

Erefe ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada tüm hemşirelerin, işe statüsünden yüksek, denetim - yönetim, çalışma koşulları ve etkileşim - ekip ilişkilerinden orta, ücretten ise düşük düzeyde doyum sağladıkları; yüksek okul mezunlarının diğerlerinden farklı olarak denetim - yönetimden düşük, işe statüsünden ise orta düzeyde doyumlu oldukları saptanmıştır (22).

Aksayan' ın sağlık ocakları ve hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel işe doyumunu etkenlerini incelediği çalışmasında, hemşirelerin işin değişik boyutlarına ilişkin doyum düzeyleri ile genel işe doyum düzeyleri arasındaki ilişki incelendiğinde, genel işe doyumunu ile en yüksek ilişkinin "yönetim biçimi" ile "yöneticiler ve ilişkiler" boyutları arasında olduğu gözlenmiş, araştırma kapsamındaki tüm hemşireler yöneticilerin niteliğinden, yöneticiler ile ilişkilerden ve yönetim biçiminden nötr doyumun göstergesi olarak değerlendirilebilecek ortalama puanlar almışlar, hemşirelerin bu boyuta ilişkin istek düzeylerinin yüksek, algılama düzeylerinin düşük olduğu görülmüş; sonuçlar hemşirelerin yöneticilerinden kendilerine güven duyması, işini iyi yapıp yapmadıklarına ilişkin bilgi vermesi, takdir etmesi, desteklemeye hazır olması, istek ve önerilere açık olması gibi özellikleri ve yöneticilerle karşılıklı sevgi, saygı ve anlayışı içeren ilişkileri olmasını çok istedikleri, ancak bu isteklerinin yeterince karşılanmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Hemşirelerin bu boyutla ilgili olarak en yüksek doyumunu yöneticilerinin güven duyması konusunda, en düşük doyumunu ise hastanede çalışanlar yöneticilerinin desteklerini hissettirmesi, sağlık ocaklarında çalışanlar performans konusunda geri bildirim sağlanması konusunda göstermişlerdir (1).

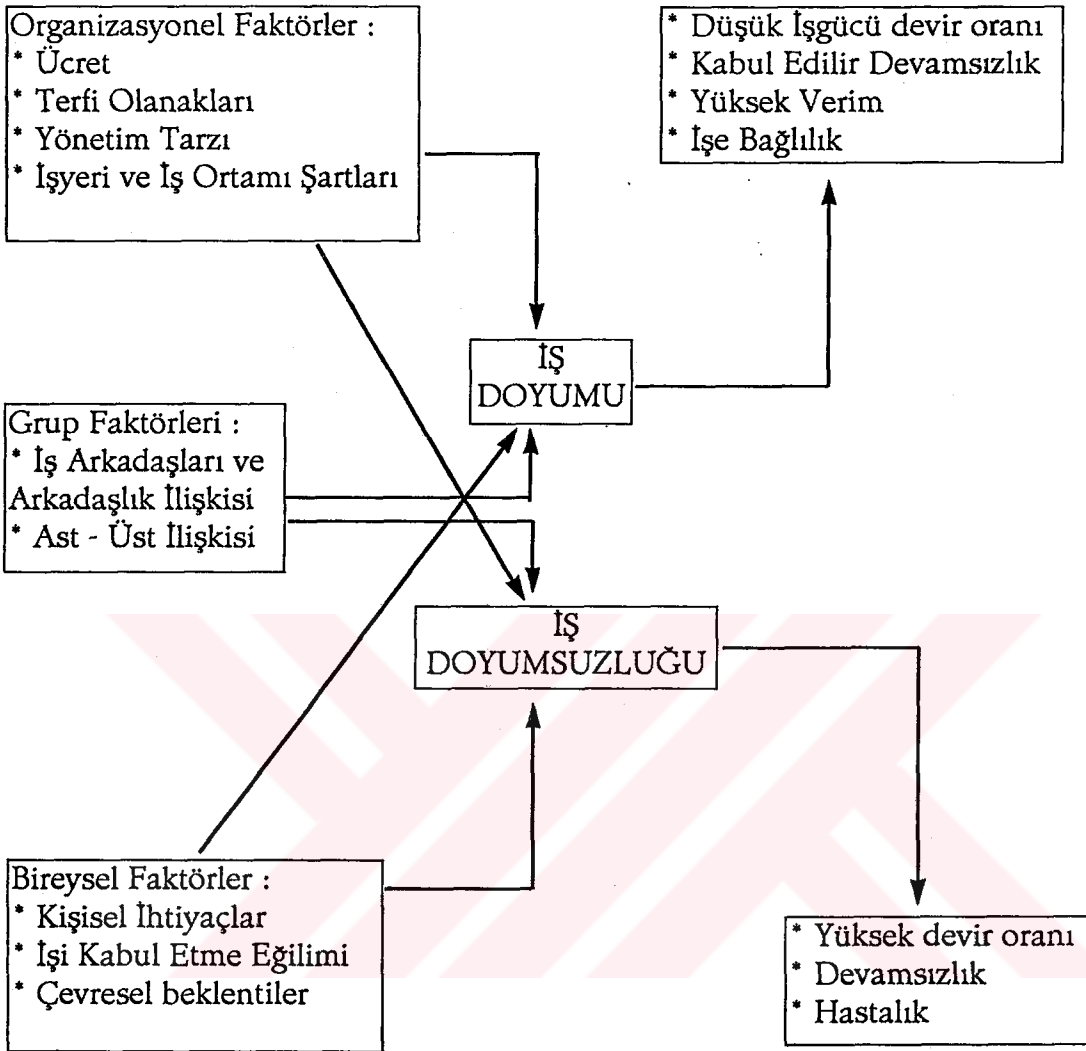
İş Doyumunun Sonuçları

İş doyumunu ile işletme açısından yüksek maliyete yol açtığı için genelde istenmeyen işgücü devir oranı ve işe devamsızlık arasında ters yönde bir ilişki vardır. İşinden hoşnut olmayan çalışanlar işten ayrılma veya işe devamsızlık davranışları göstermektedirler (6,7,17,21,27,34,35,36,38,52,54). İşten ayrılan elemanın yerine yenisinin hazırlanması, görevini tam kapasite ile yapacağı duruma gelinceye kadar, diğer elemanın daha fazla çalışmak zorunda kalışı, gruba yeni katılan bireyin grup dinamiğinde yarattığı değişiklikler ve bunlara bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar iş doyumunu olgusunu yöneticinin üzerinde önemle eğilmesi gereken konuma getirmiştir (52).

Arsoy' un yaptığı çalışmaya göre hemşirelerin halen çalışmakta oldukları işten ayrılmalarında belirleyici faktörlerin çalışma koşulları, ücret, stres, **doyumsuzluk** gibi işle ilgili nedenler olduğu saptanmıştır (5).

İş doyumunu yüksek olan çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarının daha iyi olduğuna, yeni görevleri daha çabuk öğrendiklerine ve kaza oranlarının daha düşük olduğuna ilişkin bulgular vardır (6,7,21,27,34,35,36,38,54).

Bunların yanında iş doyumunu ve verimlilik arasında dolaylı bir ilişki vardır. Kişi işinden doyum bulursa, işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, işini başarma arzusu yükselmektedir. Bu arzu işveren tarafından yönlendirilirse ve ödüllendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır (17,21,27,34,35,36,38,54).



Şekil 3-: İş doyumunu veya doyumunsuzluğunun neden ve sonuçları
(Erdogan, I.: İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:242, İstanbul, 1991, s:379)

İşletmelerde İşgören Tutumunun Önem Kazanması (Tarihsel Gelişim)

İşletme üretim araçlarının (doğal kaynaklar, insangücü, sermaye ve organizasyon) uyumlu bir biçimde birleşmesinden meydana gelen bir birimdir. Bu unsurların içinde en önemlisi insandır. İnsansız bir işletme (kurum) düşünülemez (46).

Çağdaş işletmeciler personelin davranışları ve davranışlarının nedenlerini bireysel nitelik ve özelliklerden hareketle incelemeli ve sorunlara sadece ekonomik açıdan değil sosyal açıdan da yaklaşabilmelidir (10).

İşletme yönetiminde 1930' lara kadar Klasik Yönetim ve Organizasyon Teorisi hakim olmuştur. Ancak ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak artan organizasyon sorunları klasik teoriyi yetersiz hale getirmiş, organizasyonların beşeri

yönünün önem kazanması, demokratik eğilimlerin kuvvetlenmesi ve sosyoloji, psikoloji gibi davranış bilimlerinin gelişmesi ile klasik görüşten farklı olarak beşeri ilişkilere dayanan ve Neo - Klasik (Beşeri İlişkiler - Örgütsel Davranış) Teori adı verilen yeni bir organizasyon anlayışı doğmuştur (10,24,30,53).

Amerika Birleşik Devletleri' nde Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptıkları deneyler yönetimde insanın önemini ortaya çıkarmıştır (10,17,20,24,30,53,56).

Bu deneylerde ışıklandırma, ısıtma, dinlenme, çalışma koşulları gibi fiziksel koşulların verimlilik üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçta sözkonusu faktörler ne kadar iyileştirilse de verimliliğin artmadığı ve hatta çalışma koşullarında hiçbir iyileştirme yapılmadığı halde verimliliğin arttığı gözlenmiş, motivasyon, iş doyumunu, insan ilişkileri, yöneticilerin olumlu tutumu gibi sosyal faktörlerin verimi etkilediği ortaya çıkarılmıştır (10,20,24,30,56).

Sonuç olarak Neo - Klasik Teorinin savunucuları organizasyon içindeki beşeri davranışların tümünü (beşeri arzu ve ihtiyaçlar, küçük iş gruplarının davranışları ve gruplararası davranışlar) diğer bir deyişle beşeri ilişkileri dikkate alarak örgütün biçimsel yapısının bulunduğunu ortaya koymuşlardır (53).

İşletmeler birçok insanın birlikte çalışmasından meydana gelen büyük birer işbirliği sistemi niteliği taşımaktadır. İşletmeler işbirliği yapan bireylerin (işgörenlerin) birbirlerini ruhsal bakımdan etkilemesi ve insanlararası karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler nedeniyle psikososyal bir olgu niteliği kazanmaktadır (20,46,53).

Kurumlar gittikçe büyüyen insan kitlelerini biraraya getirdikçe, sözkonusu psikososyal nitelikler güçlenmekte ve buna paralel olarak da çapraşıklaşmakta ve yönetilmeleri zorlaşmaktadır. Toplumun ekonomik düzeyi arttıkça, teknik-ekonomik gelişmelerin, maddesel üretim etmenleri üzerindeki etkisi arttıkça, ekonomide insancılılaşma ve demokratikleşme eğilimleri güçlendikçe dikkatler insan etmeni üzerine çevrilmiştir. İnsanların manevi gereksinim ve istekleri ön plana geçmiştir. Dolayısıyla kurumların psikolojik yönleri önemini arttırmakta ve yöneticilerin dikkatini daha çok çekmektedirler. Bu bakımdan işletmenin toplumsal yapısı, bu yapıyı oluşturan öğeler, bunların oran ve bileşimi gittikçe önem kazanmaktadır (46).

İnsanların bulunduğu her yerde, insan psikolojisinin önemli bir role sahip olacağı kuşkusuzdur. Modern yönetimde insanın ussal olduğu kadar duygusal olduğu da kabul edilmekte, insanı anlamak ve yönetmek için bireyin psiko-sosyal yapısının anlaşılmasının gerektiği kabul edilmektedir (20,46). Başarılı yönetici bundan sonra, insanın duygularına ve bunların gruplar içindeki işleyiş sistem ve mekanizmalarına dayanmak zorunluluğundadır (46,53).

Personel, işletmenin amaçlarına ulaşması için yapılması gereken işleri kendisi veya araç kullanarak yapan ve onsuuz hiçbir iş görülmeyen temel önem ve nitelikte bir öğedir. **Güçlü bir personele sahip olmak başarının vazgeçilmez bir etmenidir.** İşletmenin güçlü bir personel yapısına sahip olabilmesi için insansal öğeyi oluşturan çeşitli gruplar arasında uyum olması gerekir (46).

İşletmenin kurulması ve sürmesi için emir kumanda zincirinin meydana getirilmesi zorunludur ve onu oluşturan bireylerden bazıları diğerleri üzerinde emir verme yetkisine sahiptir. Bu farklılaşma sonucu olarak personelden bazıları yöneten, bazıları yönetilen, bazıları ise hem yöneten hem yönetilen sıfatını edinirler (46).

İşletmenin güçlü bir yapıya sahip olabilmesi için yürütme personeli ile yönetici personel arasında hem sayı hem kalite yönünden uyum olması gerekir. Yönetici personelin tecrübe, öğrenim ve uzmanlık düzeyi gibi nitelikleri ile yürütme personelinin kalitesi arasında aşırı farklar varsa birbirleriyle anlaşım geçinmeleri çok zor olur ve bu uyumsuzluk işletmeyi zarara uğratır (46).

Yönetimsel ve yürütsel personel gruplarının kendi içlerindeki ve birbirleriyle olan ilişkilerinde işletmenin başarısını etkileyecek ne gibi etkenlerin oluştuğu ve bu etkenlerin ne biçimde etkileyebileceği araştırılırsa saptanan bozuklukların çoğunun gerçek nedenlerinin ve dolayısıyla gerekli önlemlerin toplumsal ve insansal yapı incelemeleri sonucunda bulunabileceği görülecektir. Çünkü, sonuç olarak, maddesel ve maddesel olmayan sermaye öğelerinin verimliliği, onları kullanan ve kullandıran insanların yetenek ve hislerine bağlıdır. Özetle, işletmenin anamal yapısını aslında toplumsal yapı etkiler ve belirler (46).

Örgütteki kişiler arası ilişkiler, karşılıklı tutum ve davranışlar, ortak amaçlara ulaşmada önemli derecede rol oynarlar (53).

Kuruluştta görevli olan işgörenlerin iyi niyet sahibi olmamaları, morallerinin düşük olması, birbirlerine ya da üstlerine karşı iyi duygularla dolu olmamaları gibi sayısız nedenlerin sonucu olarak ortaya çıkan insansal sürtüşmeler ve ruhsal sıkıntılar uyumlu bir işbirliği halinde çalışmalarına büyük bir engel oluşturur (46).

Yönetici yönetimsel etkinliği sağlayabilmek için personelin işe, işletmeye ve yöneticiye karşı tutumlarını ölçmeli ve olumsuz tutumların nedenlerini araştırıp bunları ortadan kaldırma yollarını araştırmalıdır (10).

İşletmeler ast-üst ilişkilerini iyileştirmeli, astın psiko-sosyal durumunu incelemeli, insan gereksinimlerine önem vermelidir (10).

D. Mc Gregor ilk defa 1957' de Organizasyonların Beşeri Yönü kitabında, bazı yöneticilerin X Teorisi altında toplanabilecek özelliklere, bazılarının da Y Teori-

si altında toplanabilecek özelliklere sahip olduklarını ileri sürmüştür (10,17,24,30,52).

X Teorisini benimseyen bir yönetici klasik teori doğrultusunda, insanı önemsemeyen ve otoriter bir davranış gösterecektir (10,17,24,30,52).

Klasik kuramı benimseyen yöneticiler işgörene saygıyı, kendisine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü, klasik kuram insanı bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir (24).

Y Teorisi ise yönetimde insancıl ve destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. Bu teoriyi benimseyen bir yönetici katımlı bir yönetim tarzı ve davranışı gösterecek, sıkı kontrol yerine astlarını geliştirmeyi amaçlayacak ve kişinin motive olmasını sağlayacak ortam ve çevreyi yaratmaya çalışacaktır (10,17,30,52).

Mc Gregor' a göre etkin ve başarılı bir yönetim ancak "Y" Teorisinin uygulanması ile mümkün olabilir (10,17,30,52).

Yöneticiler Y Teorisini benimsemeli, astlarının gelişimi için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde kırgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır (30).

Bir organizasyondan bahsedebilmek için onu oluşturan kişilerin yaptıkları işlerle ilgili birtakım faaliyetlerde bulunmaları ve bu faaliyetleri yaparken de karşılıklı ilişkiler kurmaları gerekmektedir. Ancak bu arada organizasyonu oluşturan kişilerin duygusal bir varlık oldukları da unutulmamalıdır. Bir organizasyonda işler duygular üzerinde etkili olduğu gibi, duygular da yapılan işler üzerinde etkili olur (10).

Rensis Likert, etkili bir yöneticinin astlarına karşı son derece duyarlı olduğuna, grubu bir bütün olarak çalışır durumda tutmak için onlarla iletişim kurduğuna ve grup üyeleri arası etkileşimi desteklediğine inanmaktadır (52).

Erdil' in yapmış olduğu tedavi hizmetlerinde çalışan hemşirelerin karşılaştıkları sorunlarla ilgili bir çalışmaya göre kişilerarası ilişkiler ve iletişimin yetersiz oluşu sorununa yönetici hemşireler (%58.3' ü) 4. sırada, servis hemşireleri (%58.9' u) 5. sırada yer vermiştir. Fonksiyonların yerine getirilmesini önleyen en önemli faktör bireylerarası çatışmalardır. Çalışma ortamındaki stresi azaltmada da iyi ilişki ve iletişim önemli rol oynamaktadır. Klinikte iyi bir iletişim ve ilişkinin kurulup devam ettirilmesi geniş ölçüde klinik başhemşiresinin iletişim ve ilişkiye verdiği öneme bağlıdır (19).

Quchi 1981 yılında Japon yönetim geleneklerine temellendirdiği Z Teorisini geliştirmiştir (8,10).

Z Teorisi, insanların birlikte daha verimli çalışabilmeleri için nasıl yönetilmeleri gerektiğini göstermektedir. Bir işletmede personelin daha çok çalışması, verimlilik artışını göstermez. Verimlilik, ancak faaliyetlerin etkin bir şekilde koordine edilmesiyle ve çalışanlara insiyatif verilmesiyle çözülebilecek bir sorundur (10).

Z Teorisinin temeli, çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturan bir yönetim sistemine dayanmaktadır. Z Tipi organizasyon şeklini benimseyen işletmeler karlılığı temel amaç olarak kabul etmemektedir. Bu tip işletmeler için, karlar, müşterilere gerçek değer verilmesinin yanısıra, çalışanların gelişmesine yardımcı olunanıdır (10).

Z Teorisinin unsurları katılmalı karar alma, uzun dönemli istihdam, daha yaş vaş terfi, indirekt denetim ve çalışanlara holistik ilgiyi içermektedir (8,10).

Z Teorisi, çalışanların ihtiyaç ve amaçlarının karşılanmasıyla organizasyonun amaçlarının daha iyi gerçekleştirilebileceği anlayışını kabul etmekte ve buna yönelik bir organizasyon çevresi yaratılmasını öngörmektedir. Z Teorisinin merkez varsayımı, daha iyi kalite ve verimlilik için (kolayca anlaşılmayan) çalışanlar anah-tardır (8).

İşgörenin Tutumuna Lider / Yöneticinin Etkisi

Bir liderin rol davranışı, teknik, beşeri ve kavramsal beceriyi içerir. Beşeri be-ceri insanlarla etkili bir biçimde etkileşimde bulunma ve ekip çalışması yaratabilme yeteneğidir. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun hiçbir lider, etkili beşeri beceri zorunluluğundan kaçamaz (17).

Grubun iş doyumu ve verimi üzerinde pozitif etkiye sahip faktörler ve lider davranışlarını belirlemek için sayısız araştırma yapılmıştır. "İnsana yönelik " (insa-na değer veren) ve "yapılandırma" (işe yönelik olma davranışı) olarak bilinen iki önemli davranış tipi bulunmuştur (8,12,15,17,24,25,56).

"İnsana yönelme" , çalışanlara ilgi üzerinde önemle duran liderin davranışsal boyutudur ve güven, saygı, sıcaklık, dostluk, arkadaşlık, cesaret verici iletişim ve sosyo - duygusal destek sağlamayı içerir (8,17,24,56).

"Yapılandırma" iş veya organizasyonun hedeflerine ilginin önemle üzerinde duran liderin davranışsal boyutudur ve rollerin tanımlanmasını, görevlerin belirlenmesini, planlamayı, üretimi teşvik etmeyi içerir (8,17,24,56).

Araştırmalar, işgören doyumunun daha çok "insana yönelme" ye bağlı iken, grup verimliliğinin "yapılandırma" ya daha sıkıca bağlı olduğunu göstermektedir. Grup bağlılığı, hem "insana yönelme" ye hem de "yapılanmaya" ya bağlıdır. En et-

kili liderler, hem "insana yönelme" hem de "yapılanmaya yönelme" davranışını gösterenlerdir (8,12,43).

Araştırmalara göre, personel, daha çok "insana yönelme", daha az "yapıya yönelme" davranışı gösteren yöneticileri tercih etmektedir (12,25).

Motivasyon, amaçlara ulaşmak için gayret göstermenin içten gelen arzudur (47). İnsanlar gördükleri işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler vad edilir ve böylece belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar (23,24).

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (23,24).

Her ferdin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Diğer bir deyişle insanlar, gereksinimlerden hareket ederek bazı davranışlarda bulunurlar. Gereksinimler tatmin edilmediği zaman bireyde gerilim oluşacaktır (10,23,56).

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler, insan davranışlarının anahtarını oluştururlar (56).

Maslow, insan gereksinimlerini fizyolojik, güvenlik, sosyal (ait olma ve sevgi), saygınlık ve kişisel bütünlük gereksinimleri olarak sıralamıştır ve insanın gereksinimlerini karşılama isteği ile güdülendiğini ifade etmiştir (10,17,23,24,30,52,56).

Daha sonra Herzberg motivasyon konusu ile ilgili olarak Çift-Faktör Teorisini geliştirmiş, bireylerin tatmini üzerinde etki yapan faktörleri iki grupta incelemiştir. Birinci grup motive edici (içsel) faktörler adı verilen gruptur. Bu grup; işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, başarıma, tanınma, takdir görme gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı tatmin yaratarak, personeli daha fazla çalışmaya teşvik edecektir. İkinci grup hijyen (dışsal) faktörlerdir. Bu grup ise; ücret, iş güvenliği, statü, çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler (üstlerle - astlarla - kendi düzeydekilerle), denetim tarzı, işletme politikası, kişisel yaşantı gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin iyi olması halinde motivasyon söz konusu olmamakta, yalnızca tatminsizliği önleyici etkileri olmaktadır (7,10,18,23,24,30,52,56).

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur : Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon, motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir (30).

Bu konu ile ilgili olarak Vroom tarafından geliştirilen bekleme modeline göre ise bireyler deneyimleri sonucunda hangi sonuçları (ödülleri) daha çok arzuladıklarını öğrenirler. Bu sonuçlar Maslow' un gereksinimler hiyerarşisindeki sıraya uymayabilir. Ayrıca, insanlar deneyimleri sonucu olarak, belirli bir düzeydeki başarının belirli bir sonuca yol açma olasılığına ilişkin tahminler de geliştirirler. İşgören, istediği sonuçlarla (arzulama derecesiyle), başarımlar arasındaki olası bağlantıların (bekleme) karşılaştırmasına dayanarak, güdü adını alan bir davranış dürtüsü oluşturur. Gerçekte işgören bir tür yarar - maliyet analizi yapar. Eğer tahmin edilen yarar daha fazla çaba göstermesinin maliyetini aşıyorsa işgörenin daha fazla çaba gösterme olasılığı artar (17).

Yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Eğer bir yönetici, çalışanları, organizasyon içi ve dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, motivleri ile anlayıp, yorumlayabiliyorsa yönetici ondan, verimliliği maksimize etme yönünde gerektiği gibi yararlanma yollarını bulacaktır (10,30).

Özet olarak personelin daha iyi çalışması ve kendisinin de yaptığı işten doyum sağlaması için, öncelikle personelin iyi tanınması, nelere önem verdiği ve beklentilerinin bilinmesine gereksinim vardır (52).

Hizmetlerin planlanmasında personelin katılımının sağlanması, amaçların gerçekleştirilmesinde personele sorumluluk verilmesi, yetki devredilmesi, işin yapılmasında yeterliliğe ulaştırarak eğitime yer verilmesi, etkili denetimin ortamdaki eksik edilmemesi, personelin ortaya çıkardığı işin dikkatlerden kaçmadığını ve başarısının takdir edildiğini gösteren davranışlarda bulunulması, rekabet ortamının yaratılması, ekip ruhunun sürekli canlı tutulması, etkili iletişim kurulması, ilişkilerin sürekli en olumlu düzeyde tutulması, başarı ve sorunların paylaşılacağı ortamın oluşturulması, kişilere saygılı davranılması personeli motive edici yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlarda duyarlı ve içtenlikle davranılması da yönetimde özel bir yere sahiptir. Cezalandırma ise, daima en sona bırakılmalı ve gerekmedikçe kullanılmamalıdır (52).

Bir yöneticinin astlarına karşı sorumlulukları şunlardır;

● Çalışanlara kendisine davranılmasını istediği gibi davranmalıdır. Bu en başta, çalışanın kişisel onuruna saygı duymak, nazik, dostça, adil ve saygılı olmak demektir.

● Çalışanların kendilerinden ne beklendiğini ve ne kadar iyi çalıştıklarını tamamen anlamış olmalarını sağlamalıdır. Bu işe yeni başlayanları; çalışma alanlarına, iş arkadaşlarına, işlerine ve kurumun politikalarına tanıştırap adapte etmeyi içerir.

● Bir yetiştirici, yardımcı, dinleyici ve sorun çözücü olmalıdır.

● Çalışanların, içinde mümkün olduğu kadar çok iş doyumunu bulabilecekleri bir çalışma ortamı yaratmalıdır. Bu, iş koşullarının emniyetli, sağlıklı ve makul nezihlikte ve çalışanların motivasyon gereksinimlerinin olabildiğince çok karşılanmasını temin etmeyi de içerir (47).

House ve Fizzo stresli mesleklerde yöneticinin desteğine daha fazla gereksinim olduğunu ifade etmişlerdir (25).

Cobb, stresin neden olduğu artrit ve tüberkülozdan, alkolizm ve depresyona kadar birçok hastalığa karşı korunmada kişilerarası desteğin etkili olduğu sonucunu bulmuştur. La Rocca ve arkadaşları özellikle sağlık mesleklerinde bireysel desteğin etkilerini yeniden incelemiş ve bireysel desteğin iritasyon, anksiyete, depresyon ve somatik semptomları azalttığını bulmuşlardır (25).

Hemşireler için etkili kişilerarası desteğin sonuçları hakkında çok konuşulmasına rağmen, konu ile ilgili olarak çok az analitik inceleme yapılmıştır. Cherniss desteğin, performans konusunda geri bildirimde bulunularak, bilgi, öğüt ya da teknik konularda yardım sağlanarak, emosyonel anlamda destek olunarak - ya da duyguları açıkça ifade ederek - sağlanabileceğini ifade etmiştir (25).

Pines ve Aranson karşılıklı destek için gerekli faktörleri; dikkatli dinleme, yeteneklerle ilgili değerlendirmeler konusunda geri bildirimde bulunma, eleştirel düşünmenin teşvik edilmesi ve emosyonel destek gösterme olarak ifade etmişlerdir (25).

Birçok araştırmacı detaylı olarak açıklamamakla birlikte, hemşireler ve diğer bakım uzmanları için destek ihtiyacından bahsetmiştir. Ancak Cherniss ve Egnatios psikiyatrik ortamda çalışan 164 kişi ile yaptıkları çalışmada, personellerin üstlerinin teknik olarak becerili ve kişisel duyarlılık yeteneğine sahip olmasını önemli bulduklarını ifade etmişlerdir (25).

Cherniss ve Marshal hemşirelerle ilgili olarak yaptıkları çalışmalarda, stresle başa çıkma mekanizmasının bir sonucu olarak da tükenmenin ortaya çıkacağını, desteğin tutumları ve iş performansını etkilediğini kabul etmişlerdir (25).

Moore ve Thompson, Birch ve Miles hemşire öğrencilerin eğitimini yarıda bırakmasında resmi nedenler çok farklı olmakla birlikte, en önemli faktörün destekten yoksun olmak olduğunu belirtmişlerdir. Parkes, destek ile öğrenci hemşirelerin iş doyumları, anksiyetelerinin azalması, depresyon puanlarının düşmesi arasında anlamlı ilişkiler bulmuştur (25).

Firth ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada hemşirelerin ihtiyaç duyduğunda yöneticileri tarafından destekleneceklerini hissetmesi ile emosyonel tükenmenin ve işten ayrılma düşüncesinin azalması arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bireyin üstlerinden bireysel saygı görmesinin, emosyonel tükenme ve işten ayrılma düşüncesini azalttığı, empatik ilgi ve savunma mekanizmalarının gelişmesini gerektirmeyecek bir tutum görmesinin, emosyonel tükenmeyi azalttığı, kişisel başarısızlık ve işten ayrılma düşüncesini çok az etkilediği görülmüştür. Astlarına zaman ayıran, dikkat eden / veren, bilgi / cesaret veren, geri bildirimde bulunan ve astları tarafından iyi olarak nitelenen sorumlu hemşirelerin üstlerinden saygı ve savunma mekanizmalarının gelişmesini gerektirmeyen bir tutum gören kişiler olduğu; sorumlu hemşirelerin kendi üstlerinden gördükleri davranışları astlarına gösterdikleri; savunma mekanizmalarının gelişmesini gerektirmeyen etkileşimin, önemli bir etken olduğu veya bir üst / yönetici ne kadar "saygın" ise kendi astlarıyla iletişimde de o kadar yetkin olacağı ve bir üstünden bireysel saygı görmenin, empatik ilgi üzerinde önemli bir etkisi olabileceği sonucuna varılarak "saygılı ve empatik süpervizör desteğinin hemşireler arasında (sık görülen) duygusal tükenme / bitkinliğin azalmasına katkıda bulunacağı ifade edilmiştir (25).

Başarılı Yöneticiler Hangi Yaklaşımı Kullanır?

Başarılı yöneticiler yönetimde gerçekten hümanistik teorileri mi kullanırlar? Hall ve Donnell 1982' de Başarılı Yönetici Araştırma Projesi olarak adlandırılan seri halde beş çalışma yaparak yöneticinin kişisel başarısı ile hümanistik davranışsal ve motivasyonel liderlik ve yönetim teorilerini kullanmasını karşılaştırmışlardır. İlaç şirketlerinden, hükümet ve kar amacı gütmeyen acentalara kadar sınıflandırılmış 50' den fazla örgütte 12.000 erkek yönetici çalıştırılmış, yöneticiler organizasyonun yüksek derecelerine doğru ilerleme oranlarına göre düşük, orta ve yüksek başarılı gruplara bölünmüştür (43).

Birinci çalışmada; yöneticilerin Mc Gregor' un X Teorisi veya Y Teorisine inançları ile başarıları karşılaştırılmıştır. Hall ve Donnell X Teorisine inanma ve yönetsel başarı arasında anlamlı bir negatif ilişki bulmuştur ($p < 0.03$). Düşük ve orta başarılı yöneticilerin, yüksek başarılılara göre X Teorisine daha çok inandıkları

görülmüştür (43).

İkinci çalışmada; yöneticilerin tercih ettiği iş motive edicileri (ki bunlar Maslow, Herzberg ve diğerleri tarafından geliştirilen primer motive edici faktörlerdir) ile yöneticilerin başarıları karşılaştırılmıştır. Düşük başarılı yöneticilerin hijyen ve koruma faktörlerine, özellikle emniyet ve güvenliğe önem verdiği, gerçekleştirme, ait olma veya ego durumunun motive edici faktörlerine gerçekte önem vermedikleri bulunmuştur. Bu faktörlerin yüksek başarılılar tarafından daha fazla dikkate alındığı belirlenmiştir. Yüksek başarılıların diğerlerini merkez alırken, düşük başarılıların kendilerini merkez aldığı da saptanmıştır (43).

Üçüncü çalışmada; katımlı yönetim yaklaşımının kullanımı araştırılmış, astlara anket uygulanarak yöneticilerinin katımlı yönetimi ne kadar kullandıkları sorulmuştur. Katımlı yönetim kullanılmasıdaki farklılıklar dramatik bulunmuştur. Yüksek başarılılar düşük başarılılara göre katımlı yönetimde beş kez daha yüksek puan almışlardır. Düşük ve orta başarılı yöneticilerin çalışanların katılımına çok az fırsat verdiği ve gruplarındaki insanları baskılayan ve engelleyen uygulamalar kullandığı, yüksek başarılıların daha büyük çapta katımlı yönetimi kullandığı ve çalışanlarının daha yüksek doyum düzeyine sahip oldukları bulunmuştur (43).

Dördüncü çalışmada; yöneticinin kendisi hakkında hangi kişisel, entellektüel ve emosyonel bilgileri açıkladığı ve paylaştığı, diğerlerini de buna teşvik ettiği (ki araştırmacılar buna kişilerarası yeterlilik adını vermiştir) ölçülmüş, astlara, meslektaşlarına, denetleyicilere ve yöneticilerin kendilerine bu davranışların oranı sorulmuştur. Hem kendilerinin hem de astlarının ifadeleri yüksek başarılı yöneticilerin kişilerarası yeterlilikte anlamlı olarak daha yüksek olduğunu göstermiştir ($p < 0.001$) (43).

Beşinci çalışmada; yöneticilerin yapılandırma ve insana yönelme davranışı, 878 yöneticiye ve astlarına bir yönetim biçimi ölçeği verilerek ölçülmüş, yüksek başarılıların işbirlikçi, katımlı, yüksek yapılandırma, yüksek insana yönelme, yaklaşımı kullandıkları bulunmuştur. Orta başarılıların insana yönelmeden çok göreve önem vermeye eğilimli, düşük başarılıların az risk ve korunmacı yaklaşımı tercih ettikleri görülmüş, sonuçta yöneticinin yönetim stiline bireysel inanç, tutum ve uygulamaların kapsamlı bir özeti olduğu ortaya çıkmıştır (43).

Bu çalışma başarılı yöneticilerin uygulamalarında hümanistik teorileri benimsediklerini göstermiştir. Araştırmacılar bu beş çalışmanın sonuçlarını birlikte değerlendirdiklerinde hümanistik davranışsal ve motivasyonel liderlik yaklaşımlarının kullanılmasının kariyer geliştirmeye de yardım ettiğini bulmuşlardır. Ayrıca araştırmacılar, veriler kadınlar için genelleştirilemese de, aynı liderlik uygulamalarının yönetim pozisyonundaki yüksek ve düşük başarılı kadın yöneticileri de ayırabileceğini kabul etmişlerdir (43).

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu alıŐma, hemşirelik hizmetleri yönetimini kolaylaştırmak, iş doyumunu arttırmak, hemşirelikte insan kaynaklarının daha iyi kullanılmasını sağlamak üzere bir sağlık bakım ünitesinde çalıştırılacak yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine uyumlaştırılmasında rehber olacak veriler elde etmek için, servis sorumlu hemşireleri ve servis hemşirelerinin birbirlerine karşı tutumları ile beklentilerinin karşılanması arasında ilişki olup olmadığını, birbirlerine karşı tutumlarının ortamdaki diğer kişilerden etkilenip etkilenmediğini, birbirlerine karşı tutumlarında benzerlik olup olmadığını belirlemek üzere planlanmıştır.

MATERYAL ve METOD

ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER ve ZAMAN

Çalışmamız İstanbul İli' nde, bağlı oldukları kuruluşlar ve yönetimleri farklı olan üç büyük hastanenin (30 hasta servisi olan Haydarpaşa Numune Hastanesi' nin 24 servisinde; Sosyal Sigortalar Kurumu Okmeydanı Hastanesi' nin servis sorumlusu atanmış olan 10 servisinin 9' unda; 15 servisi olan Marmara Üniversitesi Hastanesi' nin 14 servisinde) toplam 47 servis sorumlu hemşiresi ve 264 servis hemşiresinin katılımı ile Eylül 1995 - Şubat 1996 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

ÖRNEKLEM

Haydarpaşa Numune Hastanesi' nde çalışan 24 servis sorumlu hemşiresi ile 122 hemşire; Sosyal Sigortalar Kurumu Okmeydanı Hastanesi' nde çalışan 9 servis sorumlu hemşiresi ile 62 hemşire; Marmara Üniversitesi Hastanesi' nde çalışan 14 servis sorumlu hemşiresi ile 80 hemşire araştırma kapsamına alınmıştır.

Örnekleme oluşturacak servis sorumlu hemşiresi ve servis hemşirelerinin seçiminde en az 1 yıl birlikte çalışmış olma koşulu kriter olarak belirlenmiştir. Bu kriter uymadığı için, daha önceden planlandığı halde, Haydarpaşa Numune Hastanesi' nde 6 servisin, Marmara Üniversitesi Hastanesi' nde yoğun bakım servisinin olmak üzere toplam 7 servis sorumlu hemşiresi araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Okmeydanı Hastanesi ameliyathane sorumlu hemşiresinin işyükü nedeniyle, örnekleme katılması mümkün olmamıştır.

VERİ TOPLAMA

Veri toplamada tutumlarla ilgili literatürde yer alan Bogardus Sosyal Uzaklık Ölçeğinden ve uzman görüşlerinden yararlanılarak servis sorumlu hemşireleri ve servis hemşireleri için ayrı ayrı geliştirilen, 4 bölümden oluşan anketler kullanılmıştır.

Servis Sorumlu Hemşirelerine Uygulanan Anketin (Ek 1)

1. bölümü , servis sorumlu hemşirelerinin demografik özelliklerini içeren 8 sorudan oluşmaktadır;

2. bölümü, servis sorumlu hemşiresinin birlikte çalıştığı servis hemşiresine karşı tutumunu belirlemek için hazırlanmış, en olumludan en olumsuz doğru sıralanmış 6 ifadenin yer aldığı tutum ölçeğinden oluşmaktadır.

Bunlar,

- Bence,
Servisimde çalışan hemşire, mükemmel bir elemandır,
onunla çalışmak gurur verici 6 puan
- Ben,
Servisimde çalışan hemşirenin bilgisine, yargısına güvenir
ve önerilerini dikkate alırım..... 5 puan
- Bence,
Servisimde çalışan hemşire kısa sürede servis sorumlu
hemşireliğine terfi edebilecek niteliktedir. 4 puan
- Ben,
Servisimde çalışan hemşirenin daha üst kademeye terfi
edeceğini sanmıyorum. 3 puan
- Bence,
Servisimde çalışan hemşire, serviste çalışma huzurunu
bozuyor. 2 puan
- Bence,
Servisimde çalışan hemşirenin işten uzaklaştırılması hem
servis hem de çalışanlar için çok uygun olur. 1 puan

3. bölümü, servis sorumlu hemşiresinin ortamdaki diğer kişilerin aynı hemşireye karşı tutumları hakkındaki düşüncesini (inancını) belirlemek için hazırlanmış 6 ifadenin yer aldığı ölçekten oluşmaktadır.

Bunlar,

- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre hemşire
mükemmel bir hemşiredir, onunla çalışmak gurur verici. 6 puan
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşireler, hemşirenin
bilgisine ve yargısına güvenir ve onun istek ve önerilerini
dikkate alırlar. 5 puan

- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre,
..... hemşire kısa sürede servis sorumlu hemşireliğine
terfi edebilecek niteliktedir..... 4 puan
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşireler, hemşirenin daha
üst kademeye terfi edeceğini sanmıyorlar. 3 puan
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre, hemşire
serviste çalışma huzurunu bozuyor. 2 puan
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre, hemşirenin
işten uzaklaştırılması hem servis hem de çalışanlar için çok
uygundur. 1 puan

4. bölümü, servis hemşiresinin , servis sorumlu hemşiresinin istek ve emir-
lerine ne kadar uyduğunu belirlemek amacıyla hazırlanmış, servis sorumlu hemşi-
resinin ilgili hemşire hakkındaki izlenimlerinin yer aldığı 5 ifadeden oluşmaktadır.

Bunlar,

- hemşire emirlerime ve isteklerime **tamamen** uyar. 5 puan
- hemşire emirlerime ve isteklerime **genellikle** uyar. 4 puan
- hemşire emirlerime ve isteklerime **bazen** uyar. 3 puan
- hemşire emirlerime ve isteklerime **nadiren** uyar. 2 puan
- hemşire emirlerime ve isteklerime **hiç uymaz.** 1 puan

Servis Hemşirelerine Uygulanan Anketin (Ek 2)

1. bölümü, demografik özelliklerin yer aldığı 6 sorudan oluşmaktadır.

2. bölümü, servis hemşiresinin, servis sorumlu hemşiresine karşı tutumunu
belirlemek için hazırlanmış, en olumludan en olumsuz doğru sıralanmış 6 ifade-
denin yer aldığı ölçekten oluşmaktadır.

Bunlar,

- Bence,
Servisimizin sorumlu hemşiresi ideal bir yöneticidir,
onunla çalışmak gurur verici 6 puan
- Ben,
Servisimizin sorumlu hemşiresinin bilgisine güvenir
ve onun isteklerini yerine getiririm..... 5 puan
- Bence,
Servis sorumlu hemşiresi kısa sürede başhemşire
yardımcılığına terfi edebilecek niteliktedir. 4 puan
- Ben,
Servis sorumlu hemşiresinin daha üst kademeye terfi
edeceğini sanmıyorum. 3 puan
- Bence,
Servis sorumlu hemşiresi ünitemizde çalışma huzuru
bırakmıyor. 2 puan
- Bence,
Servis sorumlu hemşiresinin işten uzaklaştırılması hem ünite
hem de bizler için çok uygundur. 1 puan

3. bölümü, servis hemşiresinin, ortamdaki diğer kişilerin sorumlu hemşireye karşı tutumları hakkındaki inancını belirlemek için hazırlanmış 6 ifadenin yer aldığı ölçekten oluşmaktadır.

Bunlar,

- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servisimizin sorumlu
hemşiresi ideal bir yöneticidir,onunla çalışmak gurur verici 6 puan
- Sanırım, arkadaşlarım servisimizin sorumlu hemşiresinin
bilgisine güvenir ve onun isteklerini yerine getirirler. 5 puan
- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servis sorumlu hemşiresi
kısa sürede başhemşire yardımcılığına terfi
edebilecek niteliktedir. 4 puan

- Sanırım, arkadaşlarım servisimizin sorumlu hemşiresinin daha üst kademeye terfi edeceğini sanmıyorlar. 3 puan
- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servis sorumlu hemşiresi ünitemizde çalışma huzuru bırakmıyor. 2 puan
- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servis sorumlu hemşiresinin işten uzaklaştırılması hem ünite hem de bizler için çok uygundur. 1 puan

4. bölümü, servis sorumlu hemşiresinin, servis hemşiresinin istek ve ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığını belirlemek amacıyla hazırlanmış, servis hemşiresinin, sorumlu hemşire hakkındaki izlenimlerinin yer aldığı 5 ifadeden oluşmaktadır.

Bunlar,

- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **tam anlamıyla** karşılar. 5 puan
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **genellikle** karşılar. 4 puan
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **bazen** karşılar. 3 puan
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **nadiren** karşılar. 2 puan
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **hiç karşılamaz**. 1 puan

Anketlerin 2. ve 3. bölümlerindeki ifadeler en olumludan itibaren 6-5-4-3-2-1, 4. bölümdeki ifadeler en olumludan itibaren 5-4-3-2-1 şeklinde puanlanmıştır.

Anket hazırlandıktan sonra Ek 3' te gösterilen uzmanların görüşü alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

Veriler çevresel faktörlerin etkisini azaltmak için sessiz, sakin bir ortamda bireysel olarak yüzyüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

Veri toplama aşamasında servis sorumlu hemşirelerinden randevu alınarak, iş yoğunluğunun az olduğu uygun zamanlarda görüşme yapılmıştır. İlk görüşme servis sorumlu hemşireleri ile yapılarak, araştırmanın amacı, çalışmanın niçin yapıldığı, çalışmaya katılmak için gerekli olan kriter, verilerin gizli kalacağı gibi konularda açıklama yapılmıştır. Ancak 6 servis hemşiresi çalışmaya katılmayı reddetmiştir. Servis sorumlu hemşirelerinden en az 1 yıldır birlikte çalıştığı hemşirelerin her biri için ayrı bir anket doldurması, hemşirelerin adını yazmaması, herbirini bir sayı ile tanımlaması, 2., 3. ve 4. bölümlerdeki ifadelerden en uygun olan yalnızca bir tanesini işaretlemesi istenmiştir.

Servis hemşirelerinden veri toplamak için de aynı süreç izlenmiştir. Servis sorumlu hemşireleri hakkında anket doldurmaları istenmiş, herbirine servis sorumlu hemşirelerinin verdiği numaralar verilerek, Ek 1 ve Ek 2 karşılıklı olarak eşleştirilerek veriler fortrana dökülmüştür.

Verilerin istatistiksel analizi İstanbul Üniversitesi Bilgi İşlem Merkezinde SPSS / PC+ programı kullanılarak uzmanlar tarafından yapılmıştır.

İstatistiksel analizde :

-SSH' ların ve SH' ların demografik özellikleri ile tutum puanları ve beklentilerinin karşılanma düzeyi,

- SSH' ların (SH'lara karşı) tutum puanları (Ek 1 Bölüm 2) ile ortamdaki diğer kişilerin (SSH' ların perspektifinden) tutum puanları (Ek 1 Bölüm 3),

- SSH' ların tutum puanları (Ek 1 Bölüm 2) ile beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 1 Bölüm 4),

- SSH' ların tutum puanları (Ek 1 Bölüm 2) ile SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 2 Bölüm 4),

- SSH' ların tutum puanı (Ek 1 Bölüm 2) ile SH' ların tutum puanı (Ek 2 Bölüm 2),

- SH' ların tutum puanı (Ek 2 Bölüm 2) ile beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 2 Bölüm 4),

- SH' ların tutum puanı (Ek 2 Bölüm 2) ile ortamdaki diğer kişilerin (SH' ların perspektifinden) tutum puanları (Ek 2 Bölüm 3),

- SSH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 1 Bölüm 4) ile SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 2 Bölüm 4),

- SH' ların tutum puanı (Ek 2 Bölüm 2) ile SSH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 1 Bölüm 4),

- SSH' ların ve SH' ların tutum puanları (Ek 1 / Ek 2 Bölüm 2) ve beklentilerinin karşılanma düzeyi (Ek 1 / Ek 2 Bölüm 4) ile çalıştıkları kurumlar karşılaştırılmıştır.

Elde edilen verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi için yüzdeleme, varyans analizi, χ^2 testi, "t" testi ve Pearson korelasyon testinden yararlanılarak bulgular incelenmiştir.

TUTUM ÖLÇEĞİNİN GÜVENİRLİĞİ

Güvenirlilik analizi, çalışma için toplanmış verilerle yapılmıştır.

Kullanılan ölçekler (Ek 1 ve Ek 2' nin 2.,3. ve 4. bölümleri) için alfa katsayıları, ortalamalar ve ölçeklerin standart sapmaları belirlenmiştir.

Güvenirlilik Analizi

Servis Sorumlu Hemşirelerine Uygulanan Anket

	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>	<u>Vak'a</u>
SSH-T (X ₉)	4.5582	1.1175	264
SSH-DTHİ (X ₁₀)	4.4470	1.2290	264
SSH-BKD (X ₁₁)	4.2614	0.7321	264

Ölçeklerarası Korelasyonlar

	<u>SSH-T</u>	<u>SSH-DTHİ</u>	<u>SSH-BKD</u>
SSH-T (X ₉)	1.0000		
SSH-DTHİ (X ₁₀)	0.7843	1.0000	
SSH-BKD (X ₁₁)	0.5035	0.4444	1.0000

Çalışmada Cronbach Alfa İç Tutarlılık Katsayısı Ek 1' de yer alan her bir ölçek için (Bölüm 2,3 ve 4) ayrı ayrı hesaplanmış, iç tutarlılık katsayısı $\infty = .79$ olarak bulunmuştur. Üç ölçek birlikte değerlendirildiğinde iç tutarlılık katsayısı $\infty = .80$ olarak bulunmuştur.

Servis Hemşirelerine Uygulanan Anket

	<u>Ortalama</u>	<u>Standart Sapma</u>	<u>Vak'a</u>
SH-T (X ₁₇)	4.4697	1.5910	264
SH-DTHİ (X ₁₈)	4.2348	1.6191	264
SH-BKD (X ₁₉)	3.8144	0.9018	264

Ölçeklerarası Korelasyonlar

	<u>SH-T</u>	<u>SH-DTHİ</u>	<u>SH-BKD</u>
SH-T (X ₁₇)	1.0000		
SH-DTHİ (X ₁₈)	0.8485	1.0000	
SH-BKD (X ₁₉)	0.5910	0.5768	1.0000

Servis hemşirelerine uygulanan Ek 2' de yer alan her bir ölçek için (Bölüm 2,3 ve 4) Alfa İç Tutarlılık Katsayısı ayrı ayrı hesaplandığında $\infty = .84$ olarak, üç ölçek birlikte değerlendirildiğinde $\infty = .86$ olarak bulunmuştur.

Her iki gruba uygulanan anket için iç tutarlılık katsayısı $\infty = .78$ olarak bulunmuştur.

BULGULAR

Araştırmamız, 47 servis sorumlu hemşiresi, 264 servis hemşiresi olmak üzere toplam 311 hemşirenin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan servis sorumlu hemşireleri ve servis hemşirelerinin çalıştıkları kurumlara göre; yaşları, eğitim durumları, toplam çalışma (mesleki deneyim) süreleri, kurumdaki toplam çalışma süreleri, birlikte çalışma süreleri (birbirlerini tanıma durumları), servis sorumlu hemşiresi olarak çalışma (yöneticilikteki deneyim) süreleri ve servis sorumlu hemşirelerinin yönetimle ilgili temel üstü eğitim (seminer / kurs) alma durumları Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1: Servis Sorumlu Hemşireleri (SSH) ve Servis Hemşirelerinin (SH) Niteliklerine ve Kurumlara Göre Dağılımı

Hemşirelerin Özellikleri	EĞİTİM DURUMLARI							Yaş	SSH olarak Çalışma Süresi (Yıl)	Yönetim Seminerine / Kursuna Katılma Durumu					
	Sağlık Okulu	S.M.L	On Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	TOPLAM			Katılan	Katılmayan	TOPLAM			
Kurumlar	n	%	n	%	n	%	n	%	\bar{x}	SD	n	%	n	%	
* HNH	24	51.1	9	37.5	-	-	-	-	15	62.5	-	-	-	-	-
- SSH	122	46.2	50	41.0	2	1.6	-	-	69	56.6	1	0.8	3	2.4	
- SH															
* MÜH	14	29.8	4	28.7	7	50.0	1	7.1	1	7.1	1	7.1	1	7.1	
- SSH	80	30.3	40	50.0	10	12.5	2	2.5	28	35.0	-	-	5	6.2	
- SH															
* SSK OH	9	19.1	4	44.5	2	22.2	-	-	3	33.3	-	-	-	-	
- SSH	62	23.5	21	33.9	9	14.5	1	1.6	31	50	-	-	2	3.2	
- SH															
TOPLAM	47	100	17	36.2	9	19.2	1	2.1	19	40.4	1	2.1	1	2.1	
- SSH	264	100	111	42.1	21	7.9	3	1.1	128	48.5	1	0.4	10	3.8	
- SH															

Araştırma kapsamında yer alan SSH' ların %51.1' i (24 kişi) HNH' de, %29.8' i (14 kişi) MÜH' de, %19.1' i (9 kişi) SSK OH' de; SH' ların %46.2' si (122 kişi) HNH' de, %30.3' ü (80 kişi) MÜH' de, %23.5' i (62kişi) SSK OH' de çalışmaktadır (Tablo 1).

SSH' ların (47 kişi) **yaş dağılımı** 23-53 yaş arasında olup, ortalama 35.19 ± 6.88 ' dir (Tablo 1). MÜH' de çalışan SSH' lar; 33.43 ± 6.33 yaş ortalaması ile en genç grubu oluşturmakla birlikte, varyans analizi yapıldığında, üç ayrı hastanenin SSH' larının yaş ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($F = 2.27$; $p > 0.05$).

SH' ların (264 kişi) **yaş dağılımı** 18-50 yaş arasında olup, ortalama 27.99 ± 6.15 'dir (Tablo 1). SH' ların yaş ortalamaları çalıştıkları kurumlara göre farklılık göstermektedir ($F = 7.69$; $p < 0.001$). MÜH' de çalışan SH' ların yaş ortalamalarının (25.80 ± 4.23) HNH' de çalışan SH' ların yaş ortalamalarından ($t = 4.08$; $p < 0.001$) ve SSK OH' de çalışan SH' ların yaş ortalamalarından ($t = 3.00$; $p < 0.01$) daha küçük olduğu gözlenmiştir.

Eğitim durumları incelendiğinde SSH' ların %40.4' ünün (19 kişi) SML hemşirelik programı, %36.2' sinin (17 kişi) SHMYO hemşirelik bölümü (önlisans programı), %19.2' sinin (9 kişi) hemşirelik yüksekokulu lisans programı mezunu oldukları görülmektedir (Tablo 1). Çalıştıkları kurumlara göre eğitim durumları incelendiğinde MÜH' de çalışan SSH' ların %50' sinin (7 kişi) lisans , SSK OH' de çalışan SSH' ların %44.5' inin (4 kişi) önlisans, HNH' de çalışan SSH' ların %62.5' inin (15 kişi) SML mezunu olduğu gözlenmiştir. SSH' ların çalıştıkları kurumlara göre eğitim durumlarının anlamlı farklılık gösterdiği saptanmış ($\chi^2 = 22.86$; $p < 0.001$), MÜH' de çalışan lisans ve üzeri programlardan mezun SSH sayısı ile HNH' de çalışan ve SML mezunu olan SSH sayısı beklenin üzerindedir.

SH' ların **eğitim durumları** incelendiğinde %48.5' inin (128 kişi) SML, %42.1' inin (111 kişi) önlisans, %7.9' unun (21 kişi) lisans mezunu oldukları bulunmuştur (Tablo 1). HNH' de çalışan SH' ların %56.6' sının (69 kişi) ve SSK OH' de çalışan SH' ların %50' sinin (31 kişi) SML, MÜH' de çalışan SH' ların %50' sinin (40 kişi) ise önlisans mezunu olduğu gözlenmiştir. SH' ların çalıştıkları kurumlara göre eğitim durumlarının anlamlı farklılık gösterdiği saptanmış ($\chi^2 = 20.69$; $p < 0.001$), MÜH' de çalışan önlisans ve lisans / üzeri mezunu hemşirelerin sayısının beklenenin üzerinde, HNH' de çalışanların sayısının beklenenin altında, HNH' de çalışan SML mezunu hemşirelerin beklenenin üzerinde, MÜH' dekilerin beklenenin altında olduğu görülmüştür.

Mesleki deneyim süresine bakıldığında SSH' ların toplam çalışma sürelerinin 4-28 yıl arasında, ortalama 14.83 ± 6.34 olduğu gözlenmiştir (Tablo 1). Çalıştıkları kurumlara göre SSH' ların toplam çalışma süreleri incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 3.33$; $p < 0.05$). SSK OH' de çalışan SSH' lar ortalama 18.00 ± 6.61 yıl ile MÜH' de çalışan SSH' lara göre daha fazla mesleki deneyime sahiptir ($t = 2.33$; $p < 0.05$).

SH' ların **toplam çalışma süreleri** 1-27 yıl arasında ortalama 7.79 ± 5.52 ' dir (Tablo 1). Yapılan varyans analizine göre SH' ların çalıştıkları kurumlara göre mesleki deneyim sürelerinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 14.80$; $p < 0.001$). MÜH' de çalışan SH' ların toplam çalışma sürelerinin ortalama 5.79 ± 3.63 yıl ile HNH' de çalışan hemşirelerin toplam çalışma sürelerinden ($t = 5.66$; $p < 0.001$) ve SSK OH' de çalışan hemşirelerin toplam çalışma sürelerinden ($t = 3.07$; $p < 0.01$) daha az olduğu gözlenmiştir.

SSH' ların **kurumda toplam çalışma süreleri** 1-23 yıl arasında ortalama 11.13 ± 5.55 dir (Tablo 1). Varyans analizi yapılarak çalıştıkları kurumlara göre, SSH' ların kurumda toplam çalışma süreleri incelendiğinde anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 6.29$; $p < 0.01$). MÜH' de çalışan SSH' ların kurumda toplam çalışma sürelerinin ortalama 7.43 ± 2.71 yıl ile, HNH' de çalışan SSH' ların kurumda toplam çalışma sürelerinden ($t = 2.70$; $p < 0.05$) ve SSK OH' de çalışan SSH' ların kurumda toplam çalışma sürelerinden ($t = 4.52$; $p < 0.001$) daha az olduğu görülmüştür.

SH' ların **kurumda toplam çalışma süresi** ise 1-24 yıl arasında ortalama 5.35 ± 4.38 ' dir (Tablo 1). Yapılan varyans analizine göre SH' ların çalıştıkları kurumlara göre kurumdaki çalışma yılları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($F = 8.81$; $p < 0.001$). HNH' de çalışan SH' ların kurumdaki toplam çalışma sürelerinin ortalama 6.89 ± 4.89 yıl ile, MÜH' de çalışan SH' ların kurumdaki toplam çalışma sürelerinden ($t = 3.83$; $p < 0.001$) ve SSK OH' de çalışan SH' ların kurumdaki toplam çalışma sürelerinden ($t = 2.80$; $p < 0.01$) daha fazla olduğu saptanmıştır.

SSH' ların ve SH' ların **birlikte çalışma süreleri** 1-13 yıl arasında ortalama 3.53 ± 2.97 yıldır (Tablo 1). MÜH' de çalışan SSH ve SH' ların ortalama 2.93 ± 2.73 yıl ile diğer iki hastaneye göre daha kısa süre birlikte çalıştıkları ama bunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($F = 2.03$; $p > 0.05$).

Araştırma kapsamındaki SSH' ların **yöneticilikteki deneyim sürelerinin** 1-28 yıl arasında değiştiği, ortalama 7.87 ± 7.11 yıl olduğu gözlenmiştir (Tablo 1). MÜH' de çalışan SSH' ların ortalama 5.71 ± 6.73 yıl ile diğer hastanelere göre daha az yöneticilik deneyimine sahip oldukları görülmekle birlikte, yapılan varyans analizine göre kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

(F = 0.91 ; p > 0.05).

Yönetim / yöneticilik ile ilgili temel üstü eğitim (seminer / kurs) alıp almadıkları incelendiğinde araştırma kapsamındaki SSH' ların % 78.7' sinin (37 kişi) böyle bir eğitim almadıkları saptanmıştır (Tablo 1). Kurumlara göre bakıldığında en fazla yönetim semineri / kursuna katılanların %35.7 (5 kişi) MÜH' de çalışan SSH' lar olduğu görülmektedir. Ancak yapılan χ^2 analizine göre kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($\chi^2 = 2.85$; p > 0.05).

SSH' ların birlikte çalıştıkları SH' lar hakkındaki kendi tutum puanlarının ve ortamdaki diğer kişilerin tutumları hakkındaki inançlarının dağılımı Tablo 2' de gösterilmiştir. SSH' ların SH' lara karşı kendi tutum puanlarının ortalaması 4.55 ± 1.11 , ortamdaki diğer kişilerin tutumu hakkındaki inançlarının ortalama puanı 4.45 ± 1.23 tür.

Tablo- 2: Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH), Servis Hemşirelerine (SH) Karşı Tutum Puanlarının ve Diğerlerinin Tutumu Hakkındaki İnançının Dağılımı

Tutum Puanı	SSH-T		SSH - DTHI	
	n	%	n	%
1 Puan: ... işten uzaklaştırılmalı.	5	1.9	3	1.1
2 Puan: ... huzuru bozuyor.	14	5.3	16	6.1
3 Puan: ... terfi edemez.	49	18.5	54	20.5
4 Puan: ... terfi edebilir.	22	8.3	24	9.1
5 Puan: ... güvenir; ... dikkate alırım	106	40.2	121	45.8
6 Puan: ... mükemmel, gurur verici	68	25.8	46	17.4
TOPLAM	264	100	264	100

Tablo 2' de SSH' ların %40.2' sinin birlikte çalıştığı SH' lar hakkındaki (kendi) tutum puanlarının "5" olduğu (servislerinde çalışan hemşirenin bilgisine, yargısına güvendiklerini ve önerilerini dikkate aldıklarını ifade ettikleri), %45.8' inin ortamdaki diğer kişilerin aynı hemşireye karşı tutumları hakkındaki inançlarının da aynı olduğu, %1.9' unun ise tutum puanlarının tamamen olumsuz olduğu görülmektedir.

SH' ların SSH' lar (yöneticileri) hakkındaki kendi tutum puanlarının ve ortamdaki diğer kişilerin tutumları hakkındaki inançlarının dağılımı Tablo 3' te gösterilmiştir. SH' ların SSH' lara karşı tutum puanlarının ortalaması 4.46 ± 1.59 , ortamdaki diğer kişilerin tutumları hakkındaki inançlarının ortalama puanı 4.23 ± 1.62 dir.

Tablo 3-: Servis Hemşirelerinin (SH), Servis Sorumlu Hemşirelerine (SSH) Karşı Tutum Puanlarının ve Diğerlerinin Tutumu Hakkındaki İnançının Dağılımı

Tutum Puanı	H-T		H - DTHI	
	n	%	n	%
1 Puan: ... işten uzaklaştırılmalı.	14	5.3	17	6.4
2 Puan: ... huzuru bozuyor.	25	9.5	36	13.6
3 Puan: ... terfi edemez.	44	16.7	43	16.3
4 Puan: ... terfi edebilir.	18	6.8	8	3.0
5 Puan: ... güvenilir, isteklerini yaparım.	66	25.0	92	34.9
6 Puan: ... ideal yönetici, gurur verici	97	36.7	68	25.8
TOPLAM	264	100	264	100

Tablo 3' te SH' ların %36.7' sinin SSH' lar (yöneticileri) hakkındaki kendi tutum puanlarının "6" olduğu ("servis sorumlu hemşiresinin ideal bir yönetici olduğunu, onunla çalışmanın gurur verici" olduğunu düşündüğü) %34.9' unun, ortamdaki diğer kişilerin tutumları hakkındaki inançlarının daha çok "5" puan dolaylarında olduğu, %5.3' ünün de yöneticileri hakkında tutum puanlarının tamamen olumsuz olduğu görülmektedir.

SSH' ların ve SH' ların birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi Tablo 4' de gösterilmiştir. SSH' ların (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyinin ortalama puanı 4.26 ± 0.73 ; SH' ların (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi ortalama puanı 3.81 ± 0.90 ' dir.

Tablo 4-: Servis Sorumlu Hemşireleri (SSH) ve Servis Hemşirelerinin (SH) Birbirlerinden Beklentilerinin Karşılanma Düzeyine Göre Dağılımı

Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi	SSH		SH	
	n	%	n	%
1 Puan: ... hiç karşılamaz.	-	-	5	1.9
2 Puan: ... nadiren	8	3.0	13	4.9
3 Puan: ... bazen	21	7.9	66	25.0
4 Puan: ... genellikle	129	<u>48.9</u>	123	<u>46.6</u>
5 Puan: ... tam anlamıyla	106	40.2	57	21.6
TOPLAM	264	100	264	100

Tablo 4' de görüldüğü gibi SSH' ların % 48.9' unun (SH' lardan) beklentilerinin SH tarafından karşılanma düzeyi puanının "4" olduğu, ("...hemşire isteklerime ve emirlerime **genellikle** uyar" yargısında toplandığı), aynı şekilde SH' ların %46.6' sının (SSH' lardan) beklentilerinin SSH tarafından karşılanma düzeyi puanlarının da "4" olduğu ("servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **genellikle** karşılar" yargısında toplandığı) görülmektedir. (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi puanı "1" olan ("...hemşire istek ve emirlerime **hiç uymaz**" yargısına sahip) SSH gözlenmemiştir.

Korelasyon analizi yapılarak SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutumları ve birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi ile ilgili olabilecek değişkenler (tanıtıcı özellikler, ortamdaki diğer kişilerin tutumları hakkındaki inançlar, tutum puanları, birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyleri) arasındaki ilişki incelenmiş, bulgular Tablo 5' te gösterilmiştir.

Tablo 5-: Servis Sorumlu Hemşireleri ve Servis Hemşirelerinin Tanıtıcı Özellikleri, Birbirlerine Karşı Tutumları - Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ve Diğer Sağlık Elemanlarının Tutumlarına Yönelik İnançları Arasındaki İlişki

	SSH' ların Yaşı	SSH' ların Toplam Çalışma Süresi	SSH' ların Yöneticilikte Deneyim Süresi	SSH' ların Kurumda Çalışma Süresi	SSH' ların Öğrenim Durumu	SSH' ların ve SSH' ların Birlikte Çalışma Süresi	SSH' ların Yaşı	SSH' ların Toplam Çalışma Süresi	SSH' ların Kurumda Çalışma Süresi	SSH' ların Eğitim Durumu	H - BKD	H - T	SSH - DTHI	SSH - BKD	H - DTHI
<input type="checkbox"/> SSH-T	-.03	-.08	-.06	-.05	.02	.02	-.11	-.09	-.00	.12	.11	.21	.78***	.50***	
<input type="checkbox"/> SSH-BKD	-.02	-.00	.01	-.03	-.03	.04	-.00	-.01	-.01	.08	.31***	.40***			
<input type="checkbox"/> H- T	.04	.02	-.03	-.12	.08	.16	.07	.03	.04	.05	.59***				.84***
<input type="checkbox"/> H-BKD	.08	.03	.01	-.07	.11	.18	.05	.00	-.00	.08					

*** p<0.001

Tablo 5 incelendiğinde SSH' ların birlikte çalıştığı hemşireye karşı tutumu ve hemşireden beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kendisine ve hemşireye ait tanıtıcı özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı; aynı zamanda hemşirenin servis sorumlu hemşiresine (yöneticisine) karşı tutumu ve yöneticisinden beklentilerinin karşılanma düzeyi ile kendisine ve yöneticisine ait tanıtıcı özellikler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Tablo 5' te görüldüğü gibi SSH' ların, SH' lara karşı tutumu ile SH' ların SSH' lara karşı tutumu arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = .21$).

SSH' ların, SH' lara karşı tutumu ile ortamdaki diğer kişilerin aynı hemşireye karşı tutumları hakkındaki inancı arasında ve SH' ların, SSH' lara karşı tutumu ile ortamdaki diğer kişilerin SSH' lara karşı tutumları hakkındaki inancı arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .78, p < 0.001$; $r = .84, p < 0.001$) (Tablo 5).

SSH' ların, SH' lara karşı tutumu ile (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .50, p < 0.001$) ve SH' ların, SSH' lara karşı tutumu ile (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .59$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0.001$) (Tablo 5).

SH' ların SSH' lara karşı tutumu ile SSH' ların (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken ($r = .40, p < 0.001$); SSH' ların SH' lara karşı tutumu ile SH' ların (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = .11$) (Tablo 5).

SSH' ların SH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyi ile SH' ların SSH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = .31, p < 0.001$) (Tablo 5).

SSH' ların ve SH' ların eğitim durumlarının aynı düzeyde olması durumunda birbirlerine karşı tutumları ve birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna karşılık SSH' ların önlisans mezunu, SH' ların SML mezunu olması durumunda birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .66, p < 0.001$) ve SSH' ların SML mezunu SH' ların önlisans mezunu olması durumunda birbirlerine karşı tutum puanları arasında ($r = .48, p < 0.01$) ve birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyleri arasında ($r = .46, p < 0.01$) pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Lisans mezunu SSH' ların, önlisans mezunu SH' lara karşı tutum puanı ortalamaları (5.12 puan) ve lisans mezunu SH' lara karşı tutum puanı ortalamaları (5.11 puan), lisans mezunu SH' ların da önlisans mezunu SSH' lara karşı tutum puanı ortalamaları (5.14 puan) diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Lisans mezunu

SH' ların lisans mezunu SSH' ların beklentilerini karşılama düzeyi (4.55 puan) ön lisans mezunu SSH' ların lisans mezunu SH' ların beklentilerinin karşılama düzeyi (4.14 puan) diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak varyans analizi yapıldığında bunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutum puanı ortalamalarının SSH' ların, yöneticilikle ilgili temel üstü eğitim alma durumuna göre karşılaştırılması Tablo 6' da verilmiştir.

Tablo 6:- Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH) ve Servis Hemşirelerinin (SH) Tutum Puanı Ortalamalarının Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH) Yönetim Semineri / Kursuna Katılma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

SSH' ların Yönetim Semineri / Kursuna Katılma Durumu	SSH' ların Tutum Puanı			"t" ve "p" değeri	SH' ların Tutum Puanı			"t" ve "p" değeri
	n	\bar{x}	SD		n	\bar{x}	SD	
Katılan	64	4.56	1.37	t = 0.04 p > 0.05	64	5.03	1.41	t = 3.30 p ≤ 0.001
Katılmayan	200	4.57	1.27		200	4.29	1.60	

Tablo 6' da görüldüğü gibi SSH' ların ve SH' ların tutum puanları ortalamaları SSH' ların yönetim semineri / kursuna katılma durumlarına göre karşılaştırıldığında SSH' ların tutum puanı ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamazken (t = 0.04; p > 0.05), SH' ların tutum puanı ortalamalarında anlamlı bir fark bulunmuştur (t = 3.30; p ≤ 0.001). SH' ların yöneticilikle ilgili temel üstü eğitim alan SSH' lar hakkındaki tutum puanları ortalamaları, almayanlara göre daha yüksektir.

SSH' ların ve SH' ların birbirlerinden beklentilerinin karşılama düzeyinin SSH' ların yöneticilikle ilgili temel üstü eğitim alma durumuna göre karşılaştırılması Tablo 7' de verilmiştir.

Tablo 7:- Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH) ve Servis Hemşirelerinin (SH) Beklentilerinin Karşılama Düzeyinin Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH) Yönetim Semineri / Kursuna Katılma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

SSH' ların Yönetim Semineri / Kursuna Katılma Durumu	SSH' ların Beklentilerinin Karşılama Düzeyi			"t" ve "p" değeri	SH' ların Beklentilerinin Karşılama Düzeyi			"t" ve "p" değeri
	n	\bar{x}	SD		n	\bar{x}	SD	
Katılan	64	4.32	0.81	t = 0.64 p > 0.05	64	4.15	0.78	t = 3.63 p < 0.001
Katılmayan	200	4.24	0.70		200	3.70	0.90	

Tablo 7 incelendiğinde, SSH' ların yönetim semineri / kursuna katılma durumlarına göre SH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyinde anlamlı bir fark bulunmadığı ($t = 0.64$; $p > 0.05$), SH' ların (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyinde anlamlı bir fark bulunduğu ($t = 3.63$; $p < 0.001$) görülmektedir. Yöneticilikle ilgili temelüstü eğitim alan SSH' lar ile birlikte çalışan SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyinin almayanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutum puanlarının, çalıştıkları kurumlara göre dağılımı Tablo 8 ve Tablo 9' da gösterilmiştir.

Tablo 8-: Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH) Servis Hemşirelerine (SH) Karşı Tutum Puanlarının Kurumlara Göre Dağılımı

Çalıştıkları Kurum	Tutum Puanları			"F" ve "P"
	n	\bar{x}	SD	
HNH	24	4.63	1.09	0.22 p>0.05
MÜH	14	4.57	1.37	
SSK OH	9	4.33	0.86	
TOPLAM	47	4.55	1.11	GAKO : 0.59 GİKO : 54.51

Tablo 9-: Servis Hemşirelerinin (SH), Servis Sorumlu Hemşirelerine (SSH) Karşı Tutum Puanlarının Kurumlara Göre Dağılımı

Çalıştıkları Kurum	Tutum Puanları			"F" ve "P"
	n	\bar{x}	SD	
HNH	122	4.17	1.65	7.57 p<0.001
MÜH	80	5.02	1.41	
SSK OH	62	4.33	1.51	
TOPLAM	264	4.46	1.59	GAKO : 36.53 GİKO : 629.22

Çalıştıkları kurumlara göre SSH' ların tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmazken (Tablo 8), SH' ların tutum puanları arasında anlamlı fark (Tablo 9; $p < 0.001$) bulunmuştur. MÜH' de çalışan SH' ların tutum puanlarının HNH' de çalışan SH' ların tutum puanlarından ($t = 3.79$; $p < 0.001$) ve SSK OH' de çalışan SH' ların tutum puanlarından ($t = 2.78$; $p < 0.01$) yüksek olduğu gözlenmiştir.

SSH' ların ve SH' ların birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyinin kurumlara göre dağılımı Tablo 10 ve Tablo 11' de gösterilmiştir.

Tablo 10-: Servis Sorumlu Hemşirelerinin (SSH) Beklentilerinin Karşılanma Düzeyinin Kurumlara Göre Dağılımı

Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi / Çalıştıkları Kurum	2	3	4	5	TOPLAM
HNH	3 (3.7)	13 (9.7)	56 (59.6)	50 (49.0)	122 (46.2)
MÜH	3 (2.4)	5 (6.4)	41 (39.1)	31 (32.1)	80 (30.3)
SSK OH	2 (1.9)	3 (4.9)	32 (30.3)	25 (24.9)	62 (23.5)
TOPLAM	8 (3.0)	21 (8.0)	129 (48.9)	106 (40.1)	264 (100.0)

$x^2 = 2.91$
 $p > 0.05$

Tablo 10' da görüldüğü gibi SSH' ların (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi kurumlara göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($x^2 = 2.91$; $p > 0.05$).

Tablo 11-: Servis Hemşirelerinin (SH) Beklentilerinin Karşılanma Düzeyinin Kurumlara Göre Dağılımı

Beklentilerinin Karşılanma Düzeyi / Çalıştıkları Kurum	1	2	3	4	5	TOPLAM
HNH	4 (2.3)	6 (6.0)	38 (30.5)	53 (56.8)	19 (26.3)	122 (46.2)%
MÜH	0 (1.5)	0 (3.9)	16 (20.0)	36 (37.3)	28 (17.3)	80 (30.3)%
SSK OH	1 (1.2)	5 (3.1)	12 (15.5)	34 (28.9)	10 (13.4)	62 (23.5)%
TOPLAM	5 1.9 %	13 4.9 %	66 25.0 %	123 46.6 %	57 21.6 %	264 100.0 %

$x^2 = 22.82$
 $p < 0.01$

Tablo 11' de SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi kurumlara göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($\chi^2 = 22.82$; $p < 0.01$). MÜH' de çalışan hemşirelerin beklentilerinin SSH' lar tarafından **tam anlamıyla** karşılandığının ("5" puan : "Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **tam anlamıyla** karşılar") ifadesi beklenenin üzerinde iken HNH ve SSK OH' de çalışan hemşirelerin bu ifadeye olumlu cevapları beklenenin altındadır.



TARTIŞMA

İşletmeler insanlardan meydana gelen bir topluluk olduğundan insan önemli bir faktördür (10,46).

İşletmeler işbirliği yapan bireylerin birbirlerini ruhsal bakımdan etkilemesi ve insanlararası karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler nedeniyle psiko-sosyal bir olgu niteliğindedir (20,46,53).

Örgütteki kişilerarası ilişkiler, karşılıklı tutum ve davranışlar, ortak amaçlara ulaşmada önemli derecede rol oynarlar (53). Bir organizasyonda işler duygular üzerinde etkili olduğu gibi, duygular da yapılan işler üzerinde etkilidir (10).

Davranışları yönlendirici gizli güçler olduklarından tutumların ölçülmesi bireylerin davranışlarını önceden tahmin edebilmeyi ve denetlemeyi sağlar (6,7,21,45).

Araştırmalar yöneticilerin olumlu tutumu, insan ilişkileri, iş doyumunu ve motivasyon gibi sosyal faktörlerin personel verimini etkilediğini ortaya çıkarmıştır (10,20,24,30,56).

Kurumda görevli olan işgörenlerin üstlerine karşı iyi duygularla dolu olmaları uyumlu bir işbirliği halinde çalışmalarını engeller (46).

Yöneticilerin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına bağlıdır. Personelin istenen performansı gösterebilmesi için motive edilmesi gerekir. Motive edilebilmesi için de gereksinimlerinin karşılanması gerekir (10,30).

Bu çalışma değişik örgütsel yapıdaki hastanelerde çalışan SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutumlarının birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyine etki edip etmediğini ortaya çıkarmak için yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki SSH' ların yaşları geniş bir dağılım (23-53 yaş) göstermekle birlikte, ortalama 35.19 ± 6.88 (Tablo 1) olması ve kurumlar arası istatistiksel bir fark bulunmaması ($F : 2.27 ; p > 0.05$), her üç kurumda SSH' ların üst yönetim tarafından atanmasında "deneyim süresinin" genellikle göz önüne alındığını göstermektedir.

Hemşirelik yüksekokullarının müfredat ders programlarında Hemşirelikte Yönetim Dersine 112 saat verilmiştir (16). Böyle olduğu halde, mezuniyetten sonra yönetici olmak isteyen hemşirelik yüksekokulu son sınıf öğrencileri yöneticilik görevine kısmen hazır olduklarını ve deneyim ve zamana gereksinimleri olduğunu ifade etmektedirler (48). SML' lerde ise Hemşirelikte Yönetim Dersine müfredat ders programında 60 saat ayrılırken bazı sağlık hizmetleri meslek yüksekokullarının önlisans hemşirelik bölümlerinin müfredat ders programında yer almamıştır (16). Bu durumda Hemşirelik Personeli Görev Tanımları Proje Raporu (2)' nda servis sorumlu hemşireliği için gerekli nitelikler ve servis sorumlu hemşiresine verilen görev ve yetkiler hatırlanırsa; örgün eğitimde yönetim ile ilgili yeterli eğitim almamış ve göreve başlarken de herhangi bir hazırlık eğitiminden geçmemiş hemşirelerin bu görevi yapmak için yeterliliğe sahip olamayacakları düşüncesinden hareketle, araştırma kapsamındaki kurumların yaklaşımının doğru olduğu kabul edilebilir.

SH' ların yaşları da geniş bir dağılım (18-50 yaş) göstermektedir; ortalama 27.99 ± 6.15 ' dir (Tablo 1) ve SSH' lardan daha genç oldukları görülmektedir. Deneyimli hemşirelerin genellikle (nöbeti olmayan görevlere) yönetim kademelerine ya da sağlık ocaklarına kaydıklarını, bu mümkün olmadığına da yaşları dolar dolmaz emekliliği tercih ettiğini düşündürmektedir. Aksayan' ın çalışmasında (1) da sağlık ocaklarında çalışan hemşirelere göre hastanede çalışan hemşirelerin daha genç bir grup olması bu gözlemlerimizi desteklemektedir.

MÜH' de çalışan SH' ların yaşları, 25.80 ± 4.23 ortalama ile diğer iki hastanede çalışan hemşirelerin yaş ortalamalarından anlamlı olarak küçüktür. Bu durum MÜH' ün kuruluş yılının (1986) diğer iki hastaneye göre daha yeni olması ve işe yeni hemşire alımlarında 1988 yılından beri mezun veren Marmara Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü (Önlisans) mezunlarını, ya da diğer hemşirelik önlisans veya hemşirelik yüksekokullarından yeni mezun olanları tercih etmesinin sonucu olabilir.

Araştırma kapsamındaki tüm hemşirelerin eğitim durumları incelendiğinde SSH' ların %40.4' ünün ve SH' ların %48.5' inin SML mezunu olması (Tablo 1) halen ülkemizde Sağlık Bakanlığı / Sosyal Sigortalar Kurumu' na bağlı hastanelerde SML mezunlarının önlisans ve lisans mezunlarına oranla çok daha fazla sayıda olmasındandır. Hemşirelikte profesyonel eğitimin liseye dayandırılması gerekliliği kuşkusuzdur. Ancak ülkemizin hemşire gereksiniminin büyük bir bölümü, orta öğrenim düzeyindeki sağlık meslek liseleri tarafından karşılanmaktadır (14,44).

SSH' ların **eğitim durumları** kurumlara göre anlamlı derecede farklı bulunmuştur. MÜH' de lisans mezunu SSH' ların sayısının HNH ve SSK OH' ye göre anlamlı olarak daha fazla olması ($p<0.001$) üniversite hastanelerinin eleman gereksinimini bireysel iş başvurularını değerlendirerek / seçerek karşılamasından ve hemşirelik yüksekokulu mezunlarının Sağlık Bakanlığının hastanelerine atanmasından, çalışma ortamı olarak üniversite hastanelerini tercih etmelerinden ve üniversitelerde yönetim kademelerinde lisans mezunu hemşirelere daha fazla yer verilmesinden kaynaklanmaktadır.

Şentürk ve arkadaşlarının hemşirelik yüksekokulu öğrencilerini kapsayan çalışmasında, öğrencilerin en çok çalışmak istedikleri kuruluşlar %39.8 ile üniversiteler başta olmak üzere, sırasıyla %33.1 Sağlık Sosyal Yardım Bakanlığı, %17.6 Sosyal Sigortalar Kurumu olarak bulunmuştur. Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu mezunlarının ilk görev dağılımları 1. sırada %49.28 üniversite, 2. sırada %34.32 Sağlık Sosyal Yardım Bakanlığı, 3. sırada %5.97 Özel, 4. sırada %4.47 Sosyal Sigortalar Kurumu' dur. İlk görev dağılımı % 47.76 pratisyen hemşirelik, % 34.32 (eğitici hemşirelik) öğretmenlik, %14.92 (yönetici hemşirelik) başhemşireliktir (42).

Ulusoy' un hemşirelik yüksekokullarını kapsayan çalışmasında son sınıf öğrencilerinin %40' ının mezuniyetten sonra eğitici olmayı, %29' unun yataklı tedavi kurumlarında her düzeyde yönetici hemşire olmayı, %23' ünün sadece hemşire olarak çalışmayı istedikleri; %56' sının almak istedikleri göreve kendilerini hazır hissettikleri, %32' sinin kısmen hazır olduklarını belirttikleri saptanmıştır. "Hazırım" diyen grupta sadece hemşirelik yapmak isteyen ve eğitici ve yönetici olmak isteyen öğrencilerin, "kısmen hazırım" diyen grupta ise çoğunlukla eğitici ve yönetici olmak isteyen öğrencilerin yer aldığı, deneyim ve zamana gereksinimleri olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir (48).

SH' ların eğitim durumları da kurumlara göre anlamlı farklılık göstermektedir ($\chi^2= 20.69$; $p<0.001$). HNH ve SSK OH' de çalışan SH' ların çoğunluğunun SML mezunu olması, MÜH' de çalışan SH' ların çoğunluğunun önlisans mezunu olması yukarıdaki yorumumuzu desteklemektedir.

SSH' ların ortalama 14.83 ± 6.34 , SH' ların ortalama 7.79 ± 5.52 yıl **mesleki deneyime** sahip olması, MÜH' de çalışanların diğer iki hastaneye göre daha az mesleki deneyime sahip olması, yaşları göz önüne alındığında beklenen bir sonuçtur (Tablo 1).

SSH' ların **kurumdaki toplam çalışma sürelerinin** 11.13 ± 5.55 (Tablo 1) olması ve MÜH' de çalışanların kurumdaki çalışma sürelerinin diğer iki hastaneye göre daha az olması yaş ve deneyim süreleri göz önüne alındığında beklenen bir sonuçtur.

SH' ların kurumdaki toplam çalışma sürelerinin ortalaması 5.35 ± 4.38 yıldır (Tablo 1). MÜH ve SSK OH' ye göre HNH' de çalışan SH' ların kurumdaki toplam çalışma sürelerinin daha fazla olması bu hastanede hemşirelerin devir hızının daha az olduğunu göstermektedir.

SSH' ların ve SH' ların birlikte çalışma süreleri 1-13 yıl; ortalama 3.53 ± 2.97 yıldır (Tablo 1). Kurumlar arasında farklılık olmaması hemşire personelin kurum içinde yer değiştirme hızının her üç hastanede de benzer olduğunu düşündürmektedir. Genel gözlemlerimiz, önemli bir problem veya zorunluluk (sağlık problemi, uyumsuzluk vb) olmadıkça hemşire personelin çalıştığı bölümden başka bir bölümde görevlendirilmesinin söz konusu olmadığı doğrultusundadır.

SSH' ların yöneticilikteki deneyim süreleri 1-28 yıl arasında çok geniş bir dağılım göstermekle birlikte, ortalama 7.87 ± 7.11 yıldır (Tablo 1). Bu bulgu, SSH olarak görevlendirilen bir hemşirenin çok büyük başarısızlığı olmadıkça bu görevini yapmaya devam ettiği yolundaki gözlemlerimizi desteklemektedir.

SSH' ların %78.7' sinin yöneticilikle ilgili temel üstü eğitim almamış olması düşündürücüdür (Tablo 1). Kurumlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmasa da MÜH' de çalışan SSH' ların en fazla yönetim semineri kursuna katılan grup olması, eğitim kurumları ile daha bağlantılı olduklarını, olanaklarının daha fazla olduğunu düşündürmektedir. Şendir ve Erdil' in çalışmasının sonuçları da bulgumuza paraleldir (19,41).

SML' lerde Sağlık Hizmetleri Yönetimi öğretimine toplam 60 saat (teorik) ders saati ayrılmışken; bazı sağlık hizmetleri meslek yüksekokullarının önlisans hemşirelik bölümlerinin müfredat ders programlarında hemşirelikte yönetim dersi yer almamıştır (16).

Örgün eğitimde bu role hazırlanmayan ya da çok az hazırlanan hemşirelerin başarılı ve mutlu yöneticiler olması ya da bilimsel yöntemleri uygulaması beklenebilir. Usta - çırak ilişkisi ile ortamdaki iyi ya da kötü modelleri örnek almaları kaçınılmaz olacaktır. Ne yazık ki, ülkemizde hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde görev başlarken, önlerinde ve yanlarında iyi modeller, rehber yöneticiler bulmaları veya bir oryantasyon programından geçmeleri de mümkün olmamaktadır. Argon ve Yürekli başhemşirelerin, yönetim bilgi ve becerilerini göreve atandıktan sonra bireysel çabalarıyla, kendi kendilerine geliştirmeye çalıştıklarını saptamışlardır (4).

Hemşirelik Yüksekokulunun müfredat ders programlarında Hemşirelikte Yönetim Dersine 112 saat (1/2' si uygulama) verilmiştir (16). Son yıllarda bu sürenin yetersizliği öğrenciler ve öğretim üyelerince vurgulanmaktadır; bunun örgün eğitim için yeterli olduğu düşünülse bile, insanların çalıştıkları alanla ilgili sürekli eğitim almalarının kendilerini geliştirmeleri açısından önemi yadsınamaz (3,51).

Erdil' in Sağlık Bakanlığı, Sosyal Sigortalar Kurumu ve üniversite hastanelerini kapsayan çalışmasında "hizmet - içi eğitimin olmayışı" sorununu SSH' lar 10. sırada (%16.7 ' si), SH' lar 8. sırada (% 21.9' u) önemli bulmuşlardır. Çağdaş toplumda eğitimin sürekliliği herkes için temel bir gereksinim olarak kabul edilmektedir. Aynı çalışmada hemşire okullarındaki eğitim yetersizliği en son sorun olarak açıklanmıştır (19).

SSH' ların SH' lara (astlarına) karşı tutumları, %74.3 olumlu ("4", "5" ve "6" puan alanların toplamı), %25.7 olumsuz ("1", "2" ve "3" puan alanların toplamı) dur. En istendik olanı "6" puan olmakla birlikte, %40.2' sinin tutum puanının "5" olması ve çok küçük bir kısmının (%1.9) en olumsuz tutumun göstergesi olan "1" puan alması sevindirici bir durumdur (Tablo 2). Zaten SSH, hakkında olumsuz tutuma sahip olduğu hemşireyi yönetici olmanın verdiği yetkiyle ve kendi üstünde yer alan yönetim kadrosundakilerin yardımıyla klinikten uzaklaştıracak ve hemşire başka bir bölümde görevlendirilecektir. Çünkü tutum olumlu olunca, tutum objesine yaklaşma, olumsuz olunca, tutum objesinden kaçma ya da ona zarar verme olası tepki eğilimleridir (6,7,45).

SSH' ların SH' lar hakkındaki kendi tutumu ile, ortamda bulunan diğer sağlık elemanlarının aynı hemşirelere karşı tutumu hakkındaki inancı büyük bir paralellik göstermektedir (Tablo 2). Bu bulgu tutumların oluşumunda, ortamdaki diğer kişilerin ve topluma / ait olunan gruba uyum gösterme ihtiyacının en etkili faktörler olduğunu savunan literatür (6,7,23,38,45,54) bilgisini desteklemektedir.

Ya da tersine ortamdaki diğer kişilerin tutumlarının yöneticinin tutumundan etkilendiği düşünülebilir. Bireyler özellikle güçlü ve önemli gördükleri kişilerin tavır ve tutumlarını taklit etme yolu ile tutum edinirler. Ya da gereksinimlerini karşılamak ve kabul görebilmek için onlara benzemeye çalışırlar (6,7,45).

Araştırma kapsamındaki SH' ların %68.5' i SSH' lar hakkında olumlu tutuma ("4", "5" ve "6" puan alanların toplamı), %31.5' i olumsuz tutuma ("1", "2" ve "3" puan alanların toplamı) sahip olarak genel dağılımda SSH' ların onlar hakkındaki tutumu ile paralellik göstermektedir (Tablo 3).

Aynı tür sosyo - ekonomik düzeydeki aileden gelme, aynı tür okulda eğitim görme ve aynı meslekte olma tutum benzerliğini sağlayıcı unsurlardır. Bu tür bireyler arasında fikir uyuşumu dolayısıyla karşılıklı hoşlanma sözkonusudur. Yapılan bir araştırmaya göre sanayide ustabaşına benzeyen işçilerin, benzemeyenlere oranla ustabaşlarından önemli derecede daha fazla hoşlandıkları saptanmıştır (6).

Heider' in Tutarlılık Kuramına göre kişi başka bir bireyi beğeniyorsa ve ona inanıyorsa, onun yaptığı bazı işleri de beğenecek ve sonuçlarına inanacaktır. Bu durumda beğenilen kişinin ortaya koyduğu davranışlara karşı tutumu olumlu olacak

ve benzer davranış, yetenek ve özellik ölçüsünde tekrarlanacaktır (21,35).

SH' ların %36.7' sinin tutum puanı, en olumlu tutumun göstergesi olan "6" puanda yoğunlaşmıştır. Bu durum hemşirelik hizmetleri yönetiminde yönetici ve yönetilenler arasındaki etkileşimin olumlu olmasının verimli bir iş ortamı yaratılmasında büyük katkısı olduğu (43) düşünüldüğünde çok olumlu bir durumdur. Ancak, ortamdaki diğer kişilerin aynı SSH' ya karşı tutumları hakkında hemşirelerin inancı ("5" puan : %34.9; "6" puan : % 25.8) göz önüne alınırsa, SSH' ların SH' ların yöneticisi olmaları ve bir otoriteyi temsil etmeleri nedeniyle onun hakkındaki duygu ve düşüncelerini başkalarının ağzından dile getirmeyi daha güvenli bir yol olarak gördükleri şeklinde de yorumlanabilir.

Araştırma kapsamındaki SSH' ların %48.9' u, SH' ların onun istek ve emirlerine genellikle uyduğunu, SH' ların da %46.6' sı birlikte çalıştığı SSH' ların, onun istek ve ihtiyaçlarını genellikle karşıladığını ifade etmesi birbiriyle paralellik göstermektedir (Tablo 4). Ayrıca bu bulgu (Tablo 2 ve Tablo 3' de gösterilen) tutum puanlarıyla da paralellik göstermektedir.

SSH' lar yönetmekte oldukları ünitelerin çalışma ortamlarında çok büyük bir etkiye sahiptirler. Orta ve üst seviye yönetimin düşünce ve planlarını yaşama geçirmede esas teşkil ederler (12,13). Çalışanların tutumları, beklentileri, korkuları, kişisel problemleri, dürüst davranışlar hakkındaki fikirleri, yönetime cevaplarında güçlü bir etkiye sahiptir. Çalışanların bir durumu algılayışları cevaplarını etkiler (43).

Öyleyse, yönetici ve denetleyicilerin fonksiyonu organizasyonun hedefleri için çalışmada, çalışanların işbirliğini kazanmaktır. Onların ihtiyaçlarını tanıma ve ilgilenme, onların onay ve işbirliğini kazanmak için gereklidir (43).

Yönetici ile personelin birbiri ile olan ilişkilerinin olumlu yönde kurulması ve gelişmesinde, yöneticinin rolü büyüktür. Personelin etkin ve verimli çalışabilmesinin, yalnızca her ay maaşının düzenli olarak verilmesi ile başarılamayacağına inanılmaktadır. İnsanların beslenme, hava, ısı ve su gibi ortak fizyolojik ihtiyaçlarının dışında psikolojik ihtiyaçları da vardır. Bunlar, güvenlik, ait olma, bağlanma, kabul edilme ve saygı gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçları tatmin olan personelin morali yükselir, daha iyi, istekli ve olumlu işbirliği içinde çalışır (55).

SH' ların istek ve ihtiyaçlarının SSH' lar (yöneticisi) tarafından hiç karşılanmaması %1.9 iken, SSH' ların istek ve emirlerine hiç uyulmaması durumuna rastlanmaması, SSH' ların otoriteyi temsil etmesine bağlanabilir.

Çünkü gözlemlerimiz klasik yönetim yaklaşımını benimseyenlerin böyle bir durumda, temelde yatan nedeni araştırmak yerine, yöneticisinin hiçbir istek ve emrine uymayan bir personeli cezalandırdıkları örneğin çalıştığı bölümü değiştirdikleri şeklindedir. SH' ların böyle bir cezaya maruz kalmamak için, bu tür bir davranıştan kaçınmaları doğaldır.

Skinner' in olumlu pekiştirme teorisine göre davranış bunu izleyen öğelere bağımlı olarak, güçlendirilebilir ya da zayıflatılabilir. Olumlu pekiştiriciler davranışı güçlendirirken, bunların devreye sokulmaması davranışı zayıflatır. Cezalar da davranışı zayıflatılabilir ancak, yeni davranışların öğretilmesinde etkili değildirler. Bunlar sadece, yeni davranıştan kaçınmayı şartlandırabilir (52).

Övgü ve olumlu geribildirim istenen davranışın sıklığını artırır. Bunlara karşı istenen davranış yer almıyorsa, üst, astların çalıştığı çevreyi değerlendirir, personelin görevini tamamlamak için yeterli zamanının olup olmadığına bakar ve sistemden gelen görevi etkileyici bir faktörün olup olmadığını inceler. Bu değerlendirmeler sonucu, çevrede sorun saptanmadığı durumda üst, personelin işinin onun için uygunluğunu kontrol eder, o iş için yeterli bilgi ve beceri sahibi olup olmadığına bakar. Sonuçta bilgi ve becerisinin yeterli olmadığını belirleyen yönetici, personelin eğitimle bu bilgi ve becerileri kazanıp kazanamayacağını araştırır. Bu da olası değilse, onun yerine başkasını koyarak onun diğer bir üniteye çalıştırılmasına karar verir (52).

Araştırma kapsamındaki SSH' ların SH' lar hakkındaki tutum puanı ile kendisine ait özellikler (yaş, mesleki deneyim süresi, yöneticilikteki deneyim süresi, kurumda toplam çalışma süresi, öğrenim durumu) ve hemşireye ait özellikler (hemşirenin yaş, mesleki deneyim süresi, kurumda toplam çalışma süresi, eğitim durumu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 5).

SSH' ların SH' lar hakkındaki tutum puanları ile birlikte çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 5 ; $r = .02$)

Oysa literatürde (6,7,45) tutum olumlu olunca, objeye karşı olumlu duygular ve eğilimlerin, dolayısıyla tutum objesine yaklaşmanın, olumsuz olunca tutum objesinden kaçma ya da ona zarar vermenin olası tepki eğilimleri olduğu belirtilmektedir.

Literatür bilgisine ve gözlemlerimize göre SSH' ların servisin hemşirelik personelinin amiri olarak, olumsuz tutuma sahip olduğu hemşireyi bulunduğu ortamdan uzaklaştırması, dolayısıyla çalışma süresi arttıkça tutum puanlarının da artması beklenirdi. Bu durum SSH' ların yetkilerinin sınırlı olmasına, üst yöneticiler tarafından görüşlerinin dikkate alınmamasına bağlanabilir ya da tutumlarını gizlediklerini düşündürebilir.

SH' ların SSH hakkındaki tutum puanı ile kendisine ait özellikler (yaş, mesleki deneyim süresi, kurumda toplam çalışma süresi, eğitim durumu) ve SSH' nın özellikleri (yaş, mesleki deneyim süresi, yöneticilikteki deneyim süresi, kurumda toplam çalışma süresi, öğrenim durumu) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 5).

SH' ların SSH' lar hakkındaki tutumları ile birlikte çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki beklenirken, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 5 : $r = .16$). Oysa hakkında olumsuz bir tutuma sahip olduğu bir yönetici ile birlikte çalışıp, gerginlik yaşamaktansa, çalıştığı servisi değiştirmeyi tercih etmesi, dolayısıyla birlikte çalışma süresi ve tutum puanı arasında pozitif bir korelasyon beklenirdi. Literatürde kişinin hakkında olumsuz tutuma sahip olduğu bir bireyden uzaklaşma eğilimi göstereceğinden söz edilmektedir (6,7,45). Bu durumda bulgumuz ya hemşirelerin istek ve görüşlerinin üst yönetim tarafından dikkate alınmadığını ya da hemşirelerin tutumlarını gizlediklerini düşündürmektedir.

SSH' ların istek ve emirlerinin (beklentilerinin) SH' lar tarafından yerine getirilmesi durumu ile, kendine ait özellikler (yaş, mesleki deneyim süresi, yöneticilikteki deneyim süresi, kurumda toplam çalışma süresi, öğrenim durumu), SH' lara ait özellikler (yaş, mesleki deneyim süresi, kurumda toplam çalışma süresi, eğitim durumu ve birlikte çalışma süreleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 5).

Oysa, yöneticinin, istek ve emirlerine uymayan bir personeli bulunduğu ortamdan uzaklaştıracağı düşünülürse, SSH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi ile SH' larla birlikte çalışma süresi arasında pozitif bir korelasyon beklenirdi.

Aynı şekilde SH' ların istek ve ihtiyaçlarının (beklentilerinin) SSH (yöneticisi) tarafından karşılanması ile yöneticiye ve kendisine ait özellikler ve birlikte çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 5).

Oysa, öğrenim düzeyi yüksek, mesleki deneyim süresi, yöneticilikteki deneyim süresi, personeli ile birlikte çalışma süresi daha fazla olan SSH' ların personeli ni daha iyi tanıma, gereksinimlerine daha duyarlı olma, kurumda çalışma süresi fazla olanların personellerinin bu gereksinimlerini karşılamak için üst yönetimden yardım alma yeteneklerinin daha fazla olması, dolayısıyla hemşirelerin beklentilerinin karşılanma düzeyi ile bu özellikler arasında pozitif bir korelasyon beklenirdi.

Şendir yöneticilerin eğitim durumları ile yönetim faaliyetlerini benimseme / yapma düzeylerini karşılaştırmış, lisanslılar ile SML ve önlisans mezunları arasında anlamlı fark olmadığını, ancak yüksek lisans mezunu hemşire yöneticilerin en fazla benimsedikleri / yaptıkları faaliyetlerin hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ve eğitimi ile ilgili olan faaliyetler olduğunu saptamıştır; **yöneticilik süresinin** hemşire yöneti-

cilerin faaliyetlerini benimseme / yapma düzeylerini etkilemediğini, üstelik yöneticilik süresi arttıkça yöneticilerin hemşirelik uygulamalarından ve rehberlik etmekten uzaklaştıklarını saptamıştır (41).

Bizim örneğimizde, yeterli sayıda yüksek lisanslı hemşire yönetici bulunmadığından, diğer programlardan mezun olan yöneticilerle karşılaştırılması yapılamamıştır.

SSH' ların SH hakkındaki tutum puanı ile aynı hemşirenin SSH hakkındaki tutum puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (Tablo 5 : $r = .21$). Oysa , bunun tersi beklenirdi. Kişilerarası etkileşimler yoluyla bireylerin birbirlerine karşı tutumlarının birbirini etkilemesi gerekir. Hakkında olumlu tutuma sahip olunan bir kişiye yaklaşma, destekleme, olumsuz tutuma sahip olunan bir kişiden uzaklaşma, olumsuz duygu ve düşünceleri ifade etme eğilimi görülür (6,7,23,32,45). Kişinin kendisi hakkında olumsuz tutuma sahip olduğunu bildiği birinden hoşlanması mümkün değildir. Bu durumda yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine karşı açık, anlaşılır ve dürüst olmadığı düşünülebilir. Ya da bu iki kişinin pozisyonlarının farklı olması (yönetici / yönetilen) nedeniyle özellikle yönetilen pozisyonundaki kişinin yöneticisi hakkındaki (özellikle olumsuz) duygu ve düşüncelerini ifade etmekten / belli etmekten (kendisi açısından tehlikeli olacağı düşüncesi ile) kaçındığını düşündürebilir. Çünkü bulunan ortamdaki normlar, olası tepkiler, beklentiler tutumların gizlenmesine neden olabilmektedir (6,7,15,29,45).

SSH' nın SH hakkındaki tutumu ile aynı hemşireye karşı ortamdaki diğer kişilerin tutumu hakkındaki inancı arasında güçlü bir ilişki ($r = .78$) ve SH' nın SSH hakkındaki tutumu ile aynı SSH' ya karşı ortamdaki diğer kişilerin tutumu hakkındaki inancı arasında çok güçlü bir ilişki ($r = .84$) vardır (Tablo 5). Bu beklenen bir sonuçtur. Çünkü tutum oluşumunda en etkili faktörler toplumsallaşma süreci ve grup üyeliğidir. Tutumların oluşmasında temel etken diğer bireylerdir ve içinde bulunduğu topluma ve ait olmak istediği gruba uyma birey için yaşamsal önem taşır (6,7,38,45,54).

Heider' in Denge Kuramına göre, eğer iki birey birbirinden hoşlanıyorsa üçüncü bir tutum konusuna karşı tutumlarının (hoşlanma ya da hoşlanmama şeklinde) aynı olması beklenebilir (6,7,15,29,35,36,45,57).

SSH' ların SH' lara karşı tutumu ile istek ve emirlerinin SH' lar tarafından yerine getirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır ($r = .50$; $p < 0.001$). SH' ların SSH' lara karşı tutumu ile istek ve ihtiyaçlarının (beklentilerinin) SSH tarafından karşılanması arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .59$; $p < 0.001$).

Çalışmamızın bulgularına dayanarak, SSH' nın SH' ya karşı tutum puanı arttıkça (olumlu tutuma sahip olma), SH' nın da ona karşı tutum puanının artacağını

ve SH' nın, hakkında olumlu tutuma sahip olduğu yöneticisinin istek ve emirlerine uyacağını ya da SH' nın SSH' ya karşı tutum puanı arttıkça, SSH' nın de ona karşı tutum puanının artacağını ve hakkında olumlu tutuma sahip olduğu personelinin beklentilerini karşılayacağını söylememiz mümkün değildir. Çünkü SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ($r = .21$).

Bu bulgu SSH' ların istek ve emirlerine (beklentilerine) uyan SH' lar hakkında olumlu tutuma sahip olduklarını, SH' ların da istek ve ihtiyaçlarını (beklentilerini) karşılayan SSH' lar hakkında olumlu tutuma sahip olduklarını düşündürmektedir.

Tutumların oluşumunda etkili olan bir faktör de tutum konusu ile doğrudan deneyimdir. Birey herhangi bir tutum konusu ile doğrudan ilişki kurarsa o konu hakkındaki bilgisine göre ve kendi ihtiyacını tatmin ettiği ölçüde, o konuya karşı olumlu ya da olumsuz bir tutum kazanacaktır. Örneğin; birey herhangi bir kişi ile hoş giden bir olay (ödüllendirme) arasında ilişki kurarsa, o kişiye karşı olumlu tutum geliştirecektir (6,7,35,38,45,54).

Deneyim hoşuna giderse, o tutum konusuna karşı tutumu olumlu olur ve daha sonraki karşılaşmalarında bu olumlu tutumu devam eder (6,7,21,29,45).

Tutumlar kişilerin çevrelerine uyumlarını sağlar. Kişi olumlu ödüller ve yararlar sağlama ve hedeflerine ulaşma ile ilişkilendirdiği bir kişiye karşı olumlu tutumlar geliştirir. İşgören yöneticisini benimserse ona karşı olumlu bir tutum geliştirecek, bu pozitif tutum da işgörenin işine ve iş ortamına uyumunu sağlayacak, gelecekteki davranışlarını da etkileyecektir (6,21,26,29,34,38,57).

SH' ların SSH' lara karşı tutumları ile SSH' ların (aynı SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = .40$; $p < 0.001$). Bu sonuç yöneticisi hakkında olumlu bir tutuma sahip olan bir hemşirenin onun istek ve emirlerine uyacağını düşündürmektedir.

Ancak aynı ilişkinin, SSH' ların SH hakkındaki tutumu ile, SH' ların (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmaması (Tablo 5 ; $r = .11$) düşündürücüdür. Bu durumda SSH' ların hemşire hakkındaki tutumunun olumlu / olumsuz olması hemşirenin beklentilerini karşılamasını etkilememektedir. Dolayısıyla hemşire hakkında olumlu tutuma sahip olması hemşirenin beklentilerini karşılamasına yetmemektedir.

Çünkü tutum ile davranış arasında doğrudan bir ilişki her zaman kurulmayabilir. Bilinen bir tutum her kişide ve her ortamda aynı davranışı ortaya çıkarmayabilir. Tutum normlar (ortam), alışkanlıklar ve beklentiler aynı doğrultuda ve birbirleriyle tutarlıysa tutumla davranış arasında da tutarlı bir ilişki olur (6,7,29,33,35,45,54).

Ülkemizdeki hemşirelik yönetimindeki (gözlemlerimize göre) genel kanı yöneticilerin hemşirelik personelinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğunda olmadıkları (ama hemşirelerin yöneticilerinin istek ve emirlerine uymak zorunda olduğu) şeklindedir.

Firth ve arkadaşlarının çalışmasında, SSH' ların astlarını destekleyici davranışları ile üstlerinden gördükleri destekleyici davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (25).

Oysa bulgularımıza göre, SSH' lar SH' ların beklentilerini karşılırsa, SH' lar, SSH' lar hakkında olumlu tutuma sahip olacak ($r = .59$), olumlu tutuma sahip olduğu yöneticisinin istek ve emirlerine uyacaktır ($r = .40$). Sonuçta da kurumun verimliliği olumlu yönde etkilenecektir.

Kişinin gereksinimlerinin giderilmemesi hem çalışmada verimi düşürür, hem de insan ilişkilerinin bozulmasına neden olur. Bu nedenle yöneticiler birlikte çalıştıkları kişilerin gereksinimlerini dikkate almalıdırlar (9).

SSH' ların, SH' lara karşı tutumu ile SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması ($r = .11$), olumlu bir yaklaşımla SSH' ların, hakkında olumsuz tutuma sahip olsa da, SH' ların istek ve ihtiyaçlarını karşıladığı sonucuna da götürülebilir.

Konuya bir de iş doyumu açısından bakacak olursak, yöneticilerle ilişkiler ve yönetim tarzı iş doyumuna yol açan iş boyutlarından birisidir (6,7,21,27,34,35,36,38).

Blegen' in hastanede ve hastane dışında çalışan 15048 hemşireyi kapsayan çalışmasında yönetici ile ilişkiler ve iş doyumu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş ($r = .44$); yönetici ile ilişkiler, iş doyumunu belirleyen değişkenler arasında önem sırasına göre, "stress" ve "sorumluluk"tan sonra 3. sırada yer almıştır (11).

Zuraikat' ın 312 hemşireyi kapsayan çalışmasında iş doyumunu etkileyen faktörler önem sırasına göre sıralandığında yönetici ile ilişkiler 1. sırada, yönetici tarafından tanınma 10. sırada yer almıştır. Araştırma kapsamındaki hemşirelerin sosyal ödül olarak kabul edilen "yöneticilerle ilişkiler"den memnun oldukları, psikolojik ödül sayılan "yöneticiler tarafından tanınma" açısından tatminsizlik yaşadıkları bulunmuştur (58).

Araştırmalar bir çalışanın yöneticisi ile olan ilişkisinin, işi hakkında neler hissettiğini ve organizasyondaki yeri hakkında olan düşüncelerini etkilediğini göstermiştir. Departman yöneticisi; iş atmosferini, ortamın niteliğini ayarlar; personel arasında etkili ilişkiler kurulmasından sorumludur; personele karar verme konusunda yardımcı olur; onlara sorumluluk duygusu aşılar ve sağlıklı bir rekabet ortamı yara-

tır. Personelin tutumu ve morali yöneticilerin etkinliğini ortaya koyar (11).

Desantralize bir hemşirelik organizasyonunda da, SSH ünitenin tüm girişimlerinden sorumludur. SSH hastaların günlük klinik bakımını idare eder. O bir planlayıcı, organize edici, motive edici, değerlendirici, eğitimci ve bazı durumlarda ünitede gerçekleşen faaliyetlerin çoğunun tamamlayıcısı, diğer hemşirelerin bir problemle karşılaştıklarında başvurdukları biridir (28).

Kantor' a göre, "kişinin kendisi değil, pozisyonu, sahip olduğu gücü belirler", bu güç her zaman hakimiyet, kontrol ya da baskı değil organizasyonu gayesine ulaştırma yetisidir. Bu nedenle güç, "bir işi iyi yapmak için kaynak, bilgi ve destek sağlama" demektir (28).

Hemşireler, herkesin birşeyler verdiği, yaratıcı olduğu, liderlerinin kendilerini desteklediği ortamlarda çalışmayı isterler (28).

Yapılan araştırmalar personelin yöneticilerinden emosyonel destek görmek istediklerini ve ihtiyaçlarına duyarlı olmalarını beklediklerini ortaya çıkarmıştır (25).

Kritik olarak hasta insanlarla ilgilenmenin yüklediği yoğun iş yükü, karışıklık ve iş emirlerinin aciliyeti birleşerek hemşirelerde bitkinlik, cesaretsizlik, bıkkınlık ve iş doyumsuzluğuna yol açabilir. SSH' lar "insana ilgili" bir liderlik stilini benimseyerek hemşirelerin ihtiyaçlarını destekleme ve iş çevresinin gereksinimlerini düzenleme yoluyla bu zararlı etkileri hafifletebilir (18).

SSH' lar bıkkınlık ve iş doyumsuzluğunun gelişimi konusunda kritik bir pozisyondadır. Bir yönetici olarak bilgi akışını kontrol eder, hemşirelik yönetimini uygular ve hastane politikasına etki eder, destek kaynağı konumundadır ve personel şikayetlerinin genelde ilk başvuru merciidir (18).

SSH' lar, lider olarak farklı insanların ihtiyaç ve beklentileriyle karşı karşıyadır. Çoğu zaman kendisine uygun olmayan roller üstlenir. Yönetici bir merci olarak, merkezi yönetimin politikalarını uygulamalı ve hemşirelerin verimliliğini arttırıcı kararlar almalıdır. Aynı zamanda personele destek vermeli, onları negatif stressörlerden korumalıdır (18).

Duxbury ve arkadaşlarının yaptığı çalışmaya göre, yöneticinin "insana yönelik" bir liderlik stilini benimsemesi ile hemşirelerin iş doyumunu arasında anlamlı korelasyon vardır ($r = .59$; $p < 0.001$). "İnsana yönelim" in az, "yapıya ilgi" nin (rollerin tanımlanması, görevlerin belirlenmesi, planlama, üretimi teşvik etmeyi içeren ve insandan ziyade iş veya organizasyonun hedefleri üzerinde önemle duran lider davranışı) (8,17,24,56) daha fazla olduğu liderlik tipinin benimsenmesi durumunda iş doyumsuzluğunun ve bıkkınlığın arttığı gözlenmiştir (18).

Eğitim durumları aynı düzeyde olan SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutumları ve birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Oysa literatürde (6) aynı tür okulda eğitim görmesinin tutum benzerliğini sağlayıcı unsurlar arasında yer aldığı belirtilmektedir.

Diğer taraftan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamakla birlikte, lisans mezunu SH' ların lisans mezunu SSH' ların beklentilerini karşılama düzeyinin (4.55 puan), lisans mezunu SSH' ların da lisans mezunu SH' lara karşı tutum puanı ortalamalarının (5.11 puan) diğerlerine göre daha yüksek olduğu; önlisans mezunu SSH' ların lisans mezunu SH' ların beklentilerini karşılama düzeyinin (4.14 puan), lisans mezunu SH' ların da önlisans mezunu SSH' lara karşı tutum puanı ortalamalarının (5.14 puan) diğerlerine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu bulgu yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine karşı tutumlarının eğitim durumlarının benzerliğinden ziyade beklentilerinin karşılanma durumundan etkilendiğini göstermektedir.

SSH' ların (SH' lardan) beklentilerinin (SH tarafından) karşılanma düzeyi ile , SH' ların, (SSH' lardan) beklentilerinin (SSH tarafından) karşılanma düzeyi arasında çok zayıf bir ilişki bulunmuştur (Tablo 5 ; $r = .31$). Aynı pozisyonda olan kişiler için karşılıklı olarak birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olması beklenir. Ancak burada yönetici ve yönetilen / ast pozisyondaki kişileri incelediğimizden ve ülkemizde yönetimde klasik yaklaşım hakim olduğundan, yönetilen pozisyonundaki bir kişinin (yöneticisi onun beklentilerini karşılamıyor diye), yöneticisinin istek ve emirlerini yerine getirmemesi düşünülemez. Bu, beklenen bir sonuçtur.

SSH' ların yönetim semineri / kursuna katılma durumları ile SH' lar hakkındaki tutum puanları arasında (Tablo 6; $p > 0.05$) ve SH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında (Tablo 7; $p > 0.05$) anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşılık SH' ların, yönetim semineri / kursuna katılan SSH' lar hakkındaki tutum puanlarının katılmayanlara göre yüksek olduğu (Tablo 6; $p \leq 0.001$) ve yönetim semineri / kursuna katılan SSH' lar ile birlikte çalışan SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyinin daha yüksek olduğu (Tablo 7; $p < 0.001$) saptanmıştır.

Bu sonuç, yöneticilikle ilgili temel üstü eğitim alan hemşire yöneticilerin hemşire personellerinin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olduklarını, bu istek ve ihtiyaçları karşılama çabasında olduklarını, istek ve ihtiyaçları yöneticisi tarafından karşılanan hemşirenin de yöneticisine karşı olumlu bir tutum geliştirdiğini düşündürmüştür.

Tutumlar araçsal işleve sahiptir; bireyi amaçlarına ulaştırmada araç olarak konulara yöneltir (yaklaşma) ve engelleyici olanlardan kaçınmasını sağlar. Bu araçsallık ya geçmiş deneyimlere ya da gelecekteki amaçlara ulaşmada araç olarak görmeye dayanır. Kişi tutum konusunu ihtiyaçlarını karşılama ile ne kadar ilişkili görürse, ona karşı tutumu da o derece olumlu olacaktır. İhtiyacının karşılanmaması durumunda da tutumu değişecektir (6,7,26,45).

Argon ve Yürekli' nin çalışmasına (4) göre, başhemşirelerin yöneticilik konusunda bilgi gereksinimini karşıladığı kaynaklar arasında "okulda edindiği bilgi %15" ve "seminerler %15" son iki sırada yer alırken, ilk sıralarda yasa ve yönetmelikler %50, diğer hastane başhemşireleri %35, yazılı kaynaklar %30, başhekim ve hastane müdürü %20 yer almıştır. Aynı çalışmada başhemşirelerin yönetim becerilerini %60 gözlem, deneme ve yanılma yolu, %25 diğer yöneticilerle işbirliği yaparak, %15 SSH ve SH' nin görüşlerini alarak, %10 diğer hastanelerdeki uygulamaları araştırarak geliştirdikleri saptanmıştır. Yönetim konusunda yardım aldığı kişilerin sırasıyla başhekim ve yardımcısı %75, hastane müdürü %50, diğer hastane başhemşiresi %30, eğitimciler %30, açıklayıcı ve yönlendirici bir üst makam eksikliği yaşayanların %10 olduğu, göreve atanmadan önce temel hemşirelik eğitimleri sırasında müfredat ders programında bulunan yönetim dersinin dışında eğitim almadıkları, %25' inin ise bu konuda hiç ders almadıkları belirlenmiştir. Göreve atandıktan sonra değişik kurumlar tarafından hazırlanmış yönetim seminerlerine katılanların oranı %40 bulunmuştur. Sonuç olarak başhemşirelerin yönetim bilgi ve becerilerini göreve atandıktan sonra bireysel çabalarıyla kendi kendilerine geliştirmeye çalıştıkları sonucuna varılmıştır.

SSH' ların SH' lar hakkındaki tutum puanı ortalamaları çalıştıkları kurumlara göre karşılaştırıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8; $p > 0.05$); diğer taraftan, SH' ların SSH' lar hakkındaki tutum puanı ortalamaları çalıştıkları kurumlara göre anlamlı derecede farklıdır (Tablo 9; $p < 0.001$). HNH' de çalışan SH' ların birlikte çalıştıkları SSH hakkındaki tutum puanı ortalamaları en düşük (4.17 ± 1.65), MÜH' de çalışanların tutum puanı ortalamaları en yüksek (5.02 ± 1.41) dir.

SSH' ların SH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyi, kurumlara göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir (Tablo 10; $p > 0.05$). Ancak SH' ların yöneticilerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi kurumlara göre anlamlı farklılık göstermiştir (Tablo 11; $p < 0.01$). MÜH' de çalışan SH' ların beklentilerinin karşılanma düzeyi diğerlerine göre daha yüksektir.

Kurumlara göre hemşirelerin demografik özelliklerinde bazı farklılıklar bulunmuştur (Tablo 1). Ancak çalışmamızda bu değişkenlerle tutumlar arasında ve beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 5).

SSH' ların yönetim semineri kursuna katılma durumlarına göre SH' ların tutum puanlarının (Tablo 6; $p \leq 0.001$) ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin (Tablo 7; $p < 0.001$) anlamlı farklılık göstermesi , buna karşılık kurumlar arasında SSH' ların yönetim semineri / kursuna katılma durumlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemesi (MÜH' deki SSH' lar arasında katılanların sayılarının daha fazla olmasına rağmen) ($p > 0.05$), MÜH' de çalışan SH' ların tutum puanlarının ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin daha yüksek olmasını açıklamamaktadır. Bu durumda araştırma kapsamında ölçmediğimiz başka bir etkenin buna neden olduğu düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki diğer hastanelerden farklı olarak MÜH' de hemşirelik hizmetlerinin örgütlenmesi daha farklıdır ve tepe yönetimde Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü yer almaktadır.

Üniversite hastanelerinde 1984 yılından bu yana hemşirelik müdürlüklerinin olması kurum içindeki hasta bakımı ve hemşirelik hizmetlerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi ile hemşirelik personelinin eğitimi, yönetimi ve denetiminden doğrudan hemşire yöneticiler sorumlu tutulmuşlardır (41). Bu nedenle hemşirelik hizmetleri müdürlükleri hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde başhemşireliklere göre daha bağımsızdır. Çünkü Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği (59)' ne göre başhemşirelik başhekimliğe karşı sorumlu tutulmuştur. Yönetmelikteki bu hüküm yanlış yorumlanarak, hemşirelik hizmetlerinin organizasyonunda en üst düzeyde sorumlu olan başhemşirenin yetki alanı oldukça sınırlandırılarak hemşirelik hizmetleri yönetiminde başhekimlik kanalıyla hekimler belirleyici olmaktadır (39,41,49,50). Araştırmamızın bu bulgusu üniversite hastanesinin hemşirelik hizmetleri müdürlüğünün personel yönetiminde daha modern bir yaklaşımı benimsediğini düşündürmektedir.

Araştırmamızda SH' ların tutum puanları ile beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 5; $r = .59$). Bu bulgu doğrultusunda kurumlara göre hemşirelerin tutum puanları (Tablo 9) ve beklentilerinin karşılanma düzeyi (Tablo 11) birlikte ele alındığında, MÜH' de çalışan hemşirelerin yöneticilerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi yüksek olduğu için tutum puanlarının da diğer kurumlara göre daha olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Servis sorumlu hemşireleri (SSH) ve servis hemşirelerinin (SH) birbirlerine karşı tutumları ile birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi arasındaki ilişki ile ilgili bu çalışmada,

□ SSH' ların yaş ortalamalarının 35.19 ± 6.88 olduğu, kurumlara göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı, SH' ların yaş ortalamalarının 27.99 ± 6.15 olduğu, MÜH' de çalışanların diğer iki hastaneye göre daha genç olduğu ($F=7.69$; $p<0.001$) (Tablo 1), örneklemimizdeki SSH' ların veya SH' ların yaşının birbirlerine karşı tutumlarını ve beklentilerinin karşılanmasını etkilemediği saptanmıştır.

□ Üniversite hastanesinde SSH konumuna, daha çok hemşirelik yüksek okulu lisans programından mezun olan hemşirelerin, Sağlık Bakanlığı' na bağlı devlet hastanesinde ise sağlık meslek lisesi hemşirelik programından mezun olan hemşirelerin ($\chi^2 = 22.86$; $p < 0.001$) atandığı anlaşılmıştır (Tablo 1). Örneklemimizdeki SSH' ların veya SH' ların temel mesleki eğitim düzeylerinin, birbirlerine karşı tutumlarını ve beklentilerinin karşılanmasını etkilemediği; ancak hemşirelik hizmetleri yönetimi hakkında eğitim almış olan SSH' ların astlarının (onlara karşı) tutumlarının daha olumlu olduğu açıktır (Tablo 6). Çünkü bu hemşirelerin üstlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi de yüksektir (Tablo 7). Ne yazık ki, örneklemimizdeki SSH' ların %78.7' sinin yöneticilikle ilgili temel üstü eğitim programlarına katılmadığı ve bu açıdan kurumlar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı ($\chi^2 = 2.85$; $p > 0.05$) saptanmıştır (Tablo 1).

* Servis sorumlu hemşireliğine atanan hemşirelerin yeni görevlerine uyumlaştırılmaları için belirli bir süre oryantasyon eğitiminden geçmeleri sağlanmalıdır.

* Servis sorumlu hemşirelerine astlarının istek ve gereksinimlerine daha duyarlı olmaları için personel yönetimi, denetimi, çalışanların ihtiyaçları ve güdülenmesi konusunda, kurum içinde ve kurum dışında sürekli eğitim fırsatları sağlanmalı, katılım konusunda teşvik edilmeli ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

□ Örnekleminizdeki üniversite hastanesinde daha çok önlisans mezunu SH' ların çalıştırıldığı, tersine Sosyal Sigortalar Kurumu' na ve Sağlık Bakanlığı' na bağlı hastanelerde daha çok SML mezunu hemşirelerin işe yerleştirildiği ($x^2 = 20.69$; $p < 0.001$) belirlenmiştir (Tablo 1).

* Bakanlık hastanelerinde sadece Bakanlık SML mezunlarının atanmasına olanak tanınması bu sonucu doğurmuştur. Bakanlıkların bu politikadan vazgeçmesi, daha ileri eğitimden geçmiş hemşirelerin halka hizmet vermesini engellememesi beklenir.

□ Üniversite hastanesinde çalışan SSH' ların diğer iki hastaneye göre mesleki deneyim sürelerinin ($F = 3.33$; $p < 0.05$) ve kurumda toplam çalışma sürelerinin ($F = 6.29$; $p < 0.01$) daha az olduğu belirlenmiş ve bu sonuç MÜH' ün hemşireleri işe alırken kendi mezunlarını ve yeni mezunları tercih etmesine ve MÜH' ün kuruluş yılının (1986) yeni olmasına bağlanmıştır.

□ Sağlık Bakanlığına bağlı devlet hastanesinde çalışan SH' ların kurumda çalışma sürelerinin diğer iki hastaneye göre daha uzun olduğu ($F = 8.81$; $p < 0.001$) ve bu kurumda çalışan hemşirelerin devir hızının daha az olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 1); bu durumun neden (hemşirelerin memnuniyetinden mi yoksa başka bir hastaneye geçiş için izin alamamalarından mı) kaynaklandığı araştırmanın gözlemi dışında kalmıştır, diğer araştırmacıların ilgisine değer gözükmektedir.

□ SSH' ların ve SH' ların birlikte çalışma sürelerinin ortalama 3.53 ± 2.97 yıl olduğu ve kurumlararası anlamlı bir fark olmadığı ($F = 2.03$; $p > 0.05$) belirlenmiş, her üç hastanede de klinikler arasında hemşire personelin yer değiştirme (hareketlilik) hızının benzer olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 1).

□ SSH' ların yöneticilikteki deneyim sürelerinin ortalama 7.87 ± 7.11 yıl olduğu kurumlararası anlamlı farklılık olmadığı ($F = 0.91$; $p > 0.05$) saptanmıştır (Tablo 1).

□ SSH' ların SH' lara karşı tutum puanı ortalamalarının 4.55 ± 1.11 olduğu, ortamdaki diğer kişilerin aynı hemşireye karşı tutumları hakkındaki inançlarının ortalama puanlarının 4.45 ± 1.23 olduğu, SH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyinin ortalama puanının 4.26 ± 0.73 olduğu; SH' ların SSH' lara karşı tutum puanı ortalamalarının 4.46 ± 1.59 olduğu, ortamdaki diğer kişilerin SSH' lara karşı tutumları hakkındaki inançlarının ortalama puanının 4.23 ± 1.62 olduğu, SSH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyinin ortalama puanının 3.81 ± 0.90 olduğu belirlenmiştir.

□ SSH' ların %74.3' ünün SH' lara karşı olumlu tutuma, %1.9' unun ise çok olumsuz tutuma sahip olduğu, ortamdaki diğer kişilerin aynı hemşireye karşı tutumları hakkındaki inançlarının da buna paralel olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

□ SH' ların %68.5' inin SSH' lara karşı olumlu tutuma, %5.3' ünün ise çok olumsuz tutuma sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo 3).

* Bizim çalışmamızda birbirlerine karşı çok olumsuz tutuma sahip olan yönetici ve yönetilen hemşirelerin birlikte çalışmaya devam etme nedenleri araştırılmamıştır. Başka bir araştırmada incelenmeye değer görülmektedir.

□ SSH' ların %48.9' unun SH' lardan beklentilerinin "genellikle" karşılandığı, buna paralel olarak SH' ların %46.6' sının da SSH' lardan beklentilerinin "genellikle" karşılandığı saptanmıştır (Tablo 4).

□ Sonuç olarak, SSH' lar ve SH' ların birbirlerine karşı tutum ve beklentilerinin karşılanma düzeyi ile SSH' lara ve SH' lara ait demografik özellikler (SSH' ların temel üstü eğitim alma durumları dışındaki yaş, eğitim durumu, mesleki deneyim süresi, kurumda çalışma süresi, birlikte çalışma süresi ve SSH' ların yöneticilikteki deneyim süresi gibi özellikler) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (Tablo 5).

□ SSH' ların ve SH' ların birbirlerine karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki bulunamaması ($r = .21$; Tablo 5), farklı pozisyonlarda (yönetici - yönetilen) yer almalarına bağlanmıştır.

□ SSH' ların SH' lara karşı tutumu ile ortamdaki diğer kişilerin aynı hemşireye karşı tutumları hakkındaki inancı arasında ($r = .78$; $p < 0.001$) ve SH' ların SSH' lara karşı tutumu ile ortamdaki diğer kişilerin SSH' lara karşı tutumları hakkındaki inancı arasında ($r = .84$; $p < 0.001$) anlamlı bir ilişki saptanmıştır (Tablo 5).

* Bu çalışmada hemşirelerin yakın çevresindeki diğer kişilerin (örn; servis şefi ve diğer doktorların) tutumunun hemşirelerin birbirlerine karşı tutumlarına etkisi incelenmemiştir. Başka bir çalışmada incelenmelidir.

□ SSH' ların SH' lara karşı tutumu ile (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .50$; $p < 0.001$) ve SH' ların SSH' lara karşı tutumu ile (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .59$; $p < 0.001$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Tablo 5).

□ SH' ların SSH'lara karşı tutumu ile SSH' ların (SH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken ($r = .40$; $p < 0.001$), SSH' ların SH' lara karşı tutumu ile SH' ların (SSH' lardan) beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmış ($r = .11$), yöneticinin hemşireye karşı tutumunun olumlu / olumsuz olmasının onun istek ve ihtiyaçlarını karşılamasını etkilemediği sonucuna varılmıştır (Tablo 5).

* Servis sorumlu hemşireliğine atanacak kişiler o servisin hemşirelerinin tutumu araştırılarak belirlenmelidir.

* Astın yöneticisine karşı tutumu, yöneticisinin kendisinden beklentilerini karşılamasını etkilediğinden, yönetici astlarının kendisine karşı tutumlarını ölçmeli ve olumsuz tutumların nedenlerini araştırıp, bunları ortadan kaldırmalıdır.

* Hemşirelerin beklentilerinin yöneticileri tarafından karşılanmaması durumunda yöneticilerine karşı tutumları olumsuz olacağından ve hakkında olumsuz tutuma sahip olduğu yöneticilerinin istek ve emirlerine uymayacaklarından, sonuçta da kurumun etkinlik ve verimliliği olumsuz yönde etkileneceğinden, yönetici hemşireler astlarının kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıklarını astların kendilerine sorarak belirlemeli, bunun için belirli dönemlerde grup toplantıları düzenlemelidir.

* Servis sorumlu hemşireliğine atanacak kişilerin seçiminde, diğer yönetim becerileri yanında, liderlik, güdüleme ve insan ilişkileri konusunda da yetenekli hemşireler tercih edilmelidir. Yönetici kadrolarına atanacaklarda aranacak özellikler belirlenmeli ve atamalarda dikkate alınmalıdır.

* Yapılan çalışmalar yöneticilerin kendi üstlerinden gördükleri davranışları astlarına gösterdiklerini ortaya çıkarmıştır. Hümanistik personel yönetiminde üst yönetim SSH' lara rol modeli olmalı ve hemşirelerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için SSH' ları desteklemelidir.

* İnsan dinamik bir varlık olduğundan, zamanla tutum ve davranışları değişeceğinden, belirli dönemlerde, yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine karşı tutumları ölçülmeli, tutumların olumsuz olduğu saptanırsa, nedeni araştırılmalı ve servis sorumlu hemşiresinin sahip olması gereken nitelikler yönünden değerlendirilmesi yapılmalıdır.

□ SSH' ların ve SH' ların birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında çok zayıf bir ilişki saptanmıştır ($r = .31$; $p < 0.001$; Tablo 5).

□ SH' ların yönetim semineri / kursuna katılan SSH' lara karşı tutum puanlarının daha olumlu olduğu ($t = 3.30$; $p \leq 0.001$) ve yönetim semineri / kursuna katılan SSH' lar ile çalışanların beklentilerinin karşılanma düzeyinin daha yüksek olduğu ($t = 3.63$; $p < 0.001$) belirlenmiş (Tablo 6 - 7), yönetim ile ilgili temelüstü eğitim alan yöneticilerin hemşirelerin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı oldukları, beklentileri karşılanan personelin de yöneticilerine karşı olumlu tutuma sahip oldukları, yöneticisine karşı olumlu tutuma sahip olan hemşirenin de yöneticisinin istek ve emirlerini ($r = .40$; Tablo 5) yerine getirdiği sonucuna varılmıştır.

□ Üniversite hastanesinde çalışan SH' ların SSH' lara karşı daha olumlu tutuma sahip oldukları ($F = 7.57$; $p < 0.001$) ve SSH' lardan beklentilerinin karşılanma düzeyinin daha yüksek olduğu ($\chi^2 = 22.82$; $p < 0.01$) belirlenmiş (Tablo 9-11), üniversite hastanesinde hemşirelik hizmetleri yönetiminin hemşirelerin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı oldukları ve istek ve ihtiyaçları karşılanan hemşirelerin de yöneticilerine karşı daha olumlu tutuma sahip oldukları, yöneticisine karşı olumlu tutuma sahip olan hemşirelerin yöneticilerinin istek ve emirlerini ($r = .40$; Tablo 5) yerine getirdiği sonucuna varılmıştır.

* Tüm hastanelerde hemşirelik hizmetleri personel yönetiminin gelişmesi, bağımsız olması ve çağdaş yönetim ilkelerini uygulayabilmesi için üst yönetimde yeterli eğitimi ve deneyimi olan bir hemşirenin yer aldığı, tam yetki ile donatılmış Hemşirelik Müdürlükleri kurulmalıdır.

Ö Z E T

Bu çalışma yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine uyumlaştırılmasında rehber olacak veriler elde etmek amacıyla, yönetici ve yönetilen konumundaki hemşirelerin birbirlerine karşı tutumları ile birbirlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyi arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmıştır.

Çalışma Haydarpaşa Numune Hastanesi, Sosyal Sigortalar Kurumu Okmeydanı Hastanesi ve Marmara Üniversitesi Hastanesinde çalışan toplam 47 servis sorumlu hemşiresi ve 264 servis hemşiresinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Verilerin elde edilmesinde literatürden ve uzman görüşlerinden yararlanılarak, servis sorumlu hemşireleri ve servis hemşireleri için ayrı ayrı geliştirilen, 4 bölümden oluşan anketler kullanılmış ve yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmıştır.

Elde edilen veriler yüzdellik testi, χ^2 testi, t testi, varyans analizi ve Pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Yapılan değerlendirmelere göre servis sorumlu hemşirelerinin servis hemşirelerine karşı tutum puanı ortalamalarının 4.55 ± 1.11 , servis hemşirelerinden beklentilerinin karşılanma düzeyinin ortalama puanının 4.26 ± 0.73 olduğu; servis hemşirelerinin servis sorumlu hemşirelerine karşı tutum puanı ortalamalarının 4.46 ± 1.59 , servis sorumlu hemşirelerinden beklentilerinin karşılanma düzeyinin ortalama puanının 3.81 ± 0.90 olduğu saptanmıştır.

Servis sorumlu hemşirelerinin servis hemşirelerine karşı tutumu ve beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .50$; $p < 0.001$) ve servis hemşirelerinin servis sorumlu hemşirelerine karşı tutumu ile beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında ($r = .59$; $p < 0.001$) anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Servis hemşirelerinin servis sorumlu hemşirelerine karşı tutumu ile servis sorumlu hemşirelerinin beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken ($r = .40$; $p < 0.001$), servis sorumlu hemşirelerinin servis hemşirelerine karşı tutumu ile servis hemşirelerinin beklentilerinin karşılanma düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r = .11$).

Yönetim ile ilgili temel üstü eğitim alan servis sorumlu hemşireleri ile çalışan servis hemşirelerinin tutum puanlarının daha olumlu olduğu ($t = 3.30$; $p \leq 0.001$), beklentilerinin karşılanma düzeyinin daha yüksek olduğu ($t = 3.63$; $p < 0.001$); üniversite hastanesinde çalışan servis hemşirelerinin servis sorumlu hemşirelerine karşı tutum puanlarının daha olumlu olduğu ($F = 7.57$; $p < 0.001$) ve beklentilerinin karşılanma düzeyinin daha yüksek olduğu ($\chi^2 = 22.82$; $p < 0.01$) saptanmıştır.

Yöneticisi tarafından istek ve ihtiyaçları karşılanan hemşire personelin, yöneticisine karşı olumlu tutuma sahip olduğu ve olumlu tutuma sahip olduğu yöneticisinin istek ve emirlerini yerine getirdiği sonucuna varıldığından servis sorumlu hemşirelerinin, servis hemşirelerinin istek ve ihtiyaçlarına daha duyarlı olmaları gerektiği konusunda, elde edilen verilere göre uygun öneriler getirilmiştir.



SUMMARY

A study of the relationship between the attitudes of head nurses and floor nurses toward each other and the extent to which they meet each other's expectations.

This study was prepared for the purpose of helping head nurses and nurses they supervise to work better together. It is also conducted to investigate the relationship between the attitudes these two groups have toward each other and the extent to which they meet each others expectations.

The study group consisted of 47 head nurses and 264 floor nurses working at three organizationally different hospitals : Haydarpaşa Numune State Hospital and Okmeydanı Social Security Hospital and Marmara University Hospital.

Using available literature and expert advice, two separate survey forms were prepared for the head nurses and floor nurses. Face - to - face interviews were also used.

The results that were obtained were analyzed using the percentage test, the chi - square test, the t - test, variance analysis and the Pearson Correlation test.

According to the evaluation that was done, the attitude points of head nurses towards floor nurses was 4.55 ± 1.11 , the average of the extent to which the expectations of the head nurses were met was 4.26 ± 0.73 ; the attitude points of floor nurses toward head nurses was 4.46 ± 1.59 , the average of the extent to which their needs were met was 3.81 ± 0.90 .

When the attitudes of the head nurses toward to floor nurses were compared with the extent to which the head nurses expectations were met ($r = .50$, $p < 0.001$) a positive relationship was found. Similarly, when the attitudes of floor nurses toward head nurses was compared with the extent to which the floor nurses expectations was met ($r = .59$, $p < 0.001$). The result was meaningful.

When the attitudes of floor nurses toward head nurses was compared with the extent to which the head nurses expectations were met, a meaningful relationship was found ($r = .40$; $p < 0.001$). However, when attitudes of head nurses toward floor nurses was compared with the extent to which the expectations of the floor nurses were met, a meaningful relationship was not found ($r = .11$).

The attitude points of floor nurses towards head nurses who had taken advanced courses on administration-related topics was more positive ($t=3.30$; $p \leq 0.001$). The extent to which they met the expectations of the head nurse was higher ($t= 3.63$; $p < 0.001$). The attitudes points of floor nurses toward nurses who worked in university hospitals was more positive ($F=7.57$; $p < 0.001$) and the extent to which they met the head nurse' s expectations was higher ($\chi^2= 22.82$; $p < 0.01$).

In order for the floor nurses to carry out the wishes and orders of the head nurses, they need to have a positive attitude toward the head nurse. The head nurse, in turn, must be sensitive to the needs and desires of the floor nurse. Suggestions for how this can be done have been offered.



KAYNAKLAR

- 1- Aksayan, S.: Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi. İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Doktora Tezi), İstanbul, (1990).
- 2- Aksayan, S., Emiroğlu, O.N., Kılıç, G., Bektaş, G.: Hemşirelik Personeli Görev Tanımları Proje Raporu. T.C. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, **Dünya Sağlık Örgütü**, Ankara, (1994).
- 3- Aksoy, G.: Hemşirelere uygulanan hizmet içi eğitim programlarına ilişkin bir çalışma. **Hemşirelik Bülteni**, 16:21, (1990).
- 4- Argon, G., Yürekli, A.: Başhemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarına ilişkin bir çalışma. **2. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri**, 12-14 Eylül, İzmir, (1990).
- 5- Arsoy, G.: Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İşten Ayrılma Niyetleri ve Bunu Etkileyen Etmenlerin İncelenmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), E.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, (1989).
- 6- Baysal, A.C. : Sosyal ve Örgütsel Psikolojide Tutumlar. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, (1981).
- 7- Baysal, A.C., Tekarslan, E. : Davranış Bilimleri. Avcıol Basım - Yayın, İstanbul, 2. Baskı, (1996).
- 8- Bernhard, L.A., Walsh, M.: Leadership. The Key To The Professionalization of Nursing. Mosby Company, St. Louis, Second Edition, (1990).
- 9- Bilen, M.: Sağlıklı İnsan İlişkileri. Sistem Ofset, Ankara, 4. Baskı, (1992).
- 10- Birdal, İ., Aydemir, N.: Yönetim Teorileri. Sistem Yayıncılık ve Matbaacılık, İstanbul, 1. Baskı, (1992).
- 11- Blegen, M.A.: Nurses' job satisfaction: A meta-analysis of related variables. **Nursing Research**, 1:36, (1993).
- 12- Boumans, N.P.G., Landeweerd, J.A.: Leadership in the nursing unit: Relationships with nurses' well-being. **Journal Of Advanced Nursing**, 18: 767, (1993).
- 13- Corser, W.D.: First-line managers: What do nurses expect?, **Nursing Management**, 3:32, (1995).

- 14- Coşkun, A.: Hemşirelik eğitimi ve uygulama alanına yansımalarından kaynaklanan sorunlar. **Hemşirelik Bülteni**, 29:27, (1993).
- 15- Cüceloğlu, D.: İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi, İstanbul, 4. Basım, (1993).
- 16- Çakıroğlu, S.: Türkiye' de hemşirelik eğitimi sorunlarının genel görünümü. **Hemşirelik Bülteni**, 23:17, (1992).
- 17- Davis, K.: İşletmede İnsan Davranışı. Çeviri Editörü: K. Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 199, (Beşinci Baskıdan Çeviri), İstanbul, 3. Baskı, (1988).
- 18- Duxbury, M.L., et al.: Head nurse leadership style with staff nurse burnout and job satisfaction in neonatal intensive care units. **Nursing Research**, 2:97, (1984).
- 19- Erdil, F.: Tedavi hizmetlerinde çalışan hemşirelerin karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların yönetici hemşireler ve klinikte çalışan hemşireler tarafından değerlendirilmesi. **I. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri**, E.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu, İzmir, (1985).
- 20- Erdoğan, İ.: İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik . İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 243, İstanbul, 4. Baskı, (1990).
- 21- Erdoğan, İ. : İşletmelerde Davranış, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 242, İstanbul, (1991).
- 22- Erefe, İ., Kocaman, G., Bahar, Z., Okumuş, H.: Bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyumunu üzerine bir araştırma. **Türk Hemşireler Dergisi**, 2-3: 26, (1982).
- 23- Eren, E.: Yönetim Psikolojisi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 209, İstanbul, 3. Baskı, (1989).
- 24- Eren, E.: Yönetim ve Organizasyon. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2. Baskı, (1993).
- 25- Firth, H., Mc Intee, J., Mc Keown, P.: Interpersonal support amongst nurses at work. **Journal of Advanced Nursing**, 11:273, (1986).
- 26- Huseman, R.C., Carroll, A.B.: Readings in Organizational Behavior. Allyn and Bacon, Inc., Boston, (1979).

- 27- Johns, G.: Organizational Behavior. Scott, Foresman and Company, Dallas, (1983).
- 28- Johnston, P.F.: Head nurses as middle managers. The Journal of Nursing Administration, 11:22, (1983).
- 29- Kağıtçıbaşı, Ç : İnsan ve İnsanlar. Evrim Basım - Yayın, İstanbul, 7. Baskı, (1988).
- 30- Koçel, T.: İşletme Yöneticiliği. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 205, İstanbul, (1989).
- 31- Kolasa, J.B.: İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş. Çev: K. Tosun, F. Aykar ve diğerleri, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul, (1979).
- 32- Krech, D., Crutchfield, R.S. : Sosyal Psikoloji Teori ve Problemler. Çeviri Editörü: E. Güngör, Ünal Matbaası, İstanbul, 3. Baskı, (1980).
- 33- Kreitner, R., Kinicki, A.: Organizational Behavior. Richard D.Irwin, Inc., Boston, MA, (1989).
- 34- Mc Afee, R.B., Champagne, P.J.: Organizational Behavior. West Publishing Company, St. Paul, (1987).
- 35- Mitchell, T.R.: People in Organizations. Mc Graw-Hill Book Company, Washington, Second Edition, (1982).
- 36- Mitchell, T.R., Larson, J. R.: People in Organizations. Mc Graw-Hill Book Company, New York, Third Edition, (1987).
- 37- Oppenheim, A.N.: Questionnaire Design and Attitude Measurement. A.N. Oppenheim, London, (1979).
- 38- Reitz, H.J.: Behavior in Organization. Richard D, Irwin, Inc., America, Third Edition, (1987).
- 39- Seçim, H.: Hastane Yönetimi ve Organizasyonu. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 252, İstanbul, (1991).
- 40- Sherif, C.W., Sherif, M.: Attitude, Ego-Involvement, and Change. John Willey and Sons, Inc., New York, (1968).

- 41- Şendir, M.: Hemşire Yöneticilerin İş Tanımları. İ.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, (1994).
- 42- Şentürk, S., Yazar, J., Önsel, S., Oktay, S., Kanan, N.: Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu öğrencilerinin sosyo-ekonomik özellikleri, sorunları ve mesleki beklentilerinin araştırılması. Hemşirelik Bülteni, 3:1, (1983).
- 43- Tappen, R.M.: Nursing Leadership and Management. F.A. Davis Co., Philadelphia, Second Edition, (1989).
- 44- Taşocak, G.: Hemşirelik eğitimindeki gelişmeler. Hemşirelik Bülteni, 29:47, (1993).
- 45- Tekarslan, E., Baysal, A.C., Şencan, H., Kılınc, T. : Sosyal Psikoloji. Filiz Kitabevi, İstanbul, 3. Baskı, (1989).
- 46- Tosun, K.: İşletme Yönetimi. Savaş Kitap ve Yayınevi, Ankara, 6. Baskı, (1992).
- 47- Türkel, A.U.: "Liderlik". Yayımlanmamış Hemşirelikte Yönetim Kursu Notları, İstanbul, (1992).
- 48- Ulusoy, F.: Hemşirelik Yüksekokulları son sınıf öğrencileri mezuniyetten sonra hangi görevlerde çalışmak istiyor? Türk Hemşireler Dergisi, 4:3, (1992).
- 49- Uyer, G.: Günümüz hemşiresinden beklenen işlevleri yerine getirebilmesi için yapılması gerekenlere ilişkin öneriler. Türk Hemşireler Dergisi, 3:10, (1991).
- 50- Uyer, G.: Hemşireliğin çağdaş gelişimi ve hemşirelik mevzuatı. Türk Hemşireler Dergisi, 4:9, (1990).
- 51- Uyer, G.: Hemşireliğe Genel Bakış. Hürbilek Matbaacılık, Ankara, (1993).
- 52- Uyer, G.: Hemşirelik ve Yönetim. Hürbilek Matbaacılık, Ankara, (1993).
- 53- Ülgen, H.: İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 212, İstanbul, (1989).
- 54- Vecchio, R.P.: Organizational Behavior. The Dreyden Press, Orlando, Second Edition, (1991).

- 55- Veliöğlu, P.: Hemşirelikte Yönetim. Meteksan Matbaacılık, Ankara, 2. Baskı, (1982).
- 56- Yalçın, S.: Personel Yönetimi. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:246, İstanbul, 4. Baskı, (1991).
- 57- Zanden, J.W.V.: Social Psychology. Mc Graw-Hill, Inc., New York, Fourth Edition, (1987).
- 58- Zuraikat, N.: Job satisfaction among Jordanian registered nurses. **International Nursing Review**, 5:143, (1986).
- 59- : Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayın No: 499, Ankara, (1989).



EK : I

SERVİS SORUMLU HEMŞİRELERİNE UYGULANACAK ANKET

NO:

Değerli meslektaşım

Yüksek lisans tez çalışmama ışık tutacak olan bu anket hemşirelik hizmetleri yönetimini kolaylaştırmak, hemşirelikte insan kaynaklarının daha iyi kullanılabilmesini sağlamak, iş doyumunu arttırmak üzere, sağlık bakım ünitesinde çalışan yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine uyumlaştırılmasında rehber olacak veriler elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Sizlerden gelecek cevaplar kesinlikle hiçbir şahsa ya da makama bildirilmeyecek, yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle anket formunda kimliğinizi belgeleyecek hiçbir ifade yoktur. Araştırmamız, doğru ve samimi cevaplarınız ölçüsünde anlamlı ve geçerli olacaktır. Lütfen her soruyu içtenlikle cevaplayınız ve hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Yardımlarınız bizim için çok değerlidir. Teşekkür ederiz.

BÖLÜM I

- x₁ 1- Yaşınız :.....
- x₂ 2- Çalıştığınız kurumun adı :... (1) HNH ... (2) MÜH ... (3) SSK OH
- x₃ 3- Kaç yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz?.....
- x₄ 4- Kaç yıldır sorumlu hemşire olarak çalışıyorsunuz?
- x₅ 5- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
- x₆ 6- Öğrenim durumunuz:
(1) a) Sağlık Okulu
(2) b) Sağlık Meslek Lisesi
(3) c) Ön Lisans
(4) d) Lisans
(5) e) Yüksek Lisans
(6) f) Doktora

- x7 7- Meslek hayatınız boyunca herhangi bir yönetim seminerine ya da kursuna katıldınız mı?
(1) a) Evet
(2) b) Hayır

8- Katıldınız ise :

Ne zaman?

Nerede?

Ne kadar süre?

BÖLÜM II

..... No' lu hemşire için

2. Bu bölümde, sizinle birlikte çalışan servis hemşirelerine karşı tutumunuzu ölçmek için çeşitli görüşler yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi önce dikkatle okuyunuz. Yalnızca **en uygun** olan **bir tanesini** işaretleyiniz.

Her hemşireniz için bu sayfadan ayrı bir tane doldurunuz.

Hemşirelerin adını yazmayınız, hemşirelerinizi bir sayı ile tanımlayınız.

- x8 1- Ne kadar süredir bu astınızla (bu hemşirenizle) birlikte çalışıyor sunuz?.....

2- Aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin bu astınız hakkındaki düşüncenizi yansıtıyorsa karşısına işaret koyunuz.

- x9 - Bence,
Servisimde çalışan hemşire, mükemmel bir elemandır,
onunla çalışmak gurur verici
- Ben,
Servisimde çalışan hemşirenin bilgisine, yargısına güvenir
ve önerilerini dikkate alırım.....
- Bence,
Servisimde çalışan hemşire kısa sürede servis sorumlu
hemşireliğine terfi edebilecek niteliktedir.

- Ben,
Servisimde çalışan hemşirenin daha üst kademeye terfi edeceğini sanmıyorum.
- Bence,
Servisimde çalışan hemşire, serviste çalışma huzurunu bozuyor.
- Bence,
Servisimde çalışan hemşirenin işten uzaklaştırılması hem servis hem de çalışanlar için çok uygun olur.

BÖLÜM III

..... No' lu hemşire için

3. Bu bölüm, servisinizdeki diğer hemşirelerin, servisteki hemşireye karşı tutumları hakkındaki düşüncenizi belirlemek içindir.

Aşağıdaki ifadelerden sizce hangisi, servisinizde çalışan diğer hemşirelerin bu astınız hakkındaki görüşlerini yansıtıyorsa karşısına işaret koyunuz. **Yalnızca bir ifadeyi işaretleyiniz.** Bir önceki bölümdeki gibi her hemşire için ayrı ayrı doldurunuz.

- x10 - Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre hemşire mükemmel bir hemşiredir, onunla çalışmak gurur verici.
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşireler, hemşirenin bilgisine ve yargısına güvenir ve onun istek ve önerilerini dikkate alırlar.
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre, hemşire kısa sürede servis sorumlu hemşireliğine terfi edebilecek niteliktedir.....
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşireler, hemşirenin daha üst kademeye terfi edeceğini sanmıyorlar.

- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre, hemşire
serviste çalışma huzurunu bozuyor.
- Sanırım,
Servisimde çalışan diğer hemşirelere göre, hemşirenin
işten uzaklaştırılması hem servis hem de çalışanlar için çok
uygundur.

BÖLÜM IV

..... No' lu hemşire için

4. Bu bölüm, servis hemşiresinın sizin ondan beklentilerinizi ne ölçüde yerine getirdiğini belirlemek için düzenlenmiştir.

Aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin bu astınız hakkındaki izlenimlerinizi en iyi ifade ediyorsa karşısına işaret koyunuz. Yalnızca **en uygun** olan **bir tanesini** işaretleyiniz. Her servis hemşiresi için ayrı bir sayfa doldurunuz.

- x11 - hemşire emirlerime ve isteklerime **tamamen** uyar.
- hemşire emirlerime ve isteklerime **genellikle** uyar.
- hemşire emirlerime ve isteklerime **bazen** uyar.
- hemşire emirlerime ve isteklerime **nadiren** uyar.
- hemşire emirlerime ve isteklerime **hiç uymaz**.

EK : II

SERVİS HEMŞİRELERİNE UYGULANACAK ANKET

NO:

Değerli meslektaşım

Yüksek lisans tez çalışmamda ışık tutacak olan bu anket hemşirelik hizmetleri yönetimini kolaylaştırmak, hemşirelikte insan kaynaklarının daha iyi kullanılabilmesini sağlamak, iş doyumunu arttırmak üzere, sağlık bakım ünitesinde çalışan yönetici ve yönetilen hemşirelerin birbirlerine uyumlaştırılmasında rehber olacak veriler elde etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Sizlerden gelecek cevaplar kesinlikle hiçbir şahsa ya da makama bildirilmeyecek, yalnızca bilimsel araştırma amacıyla kullanılacaktır. Bu nedenle anket formunda kimliğinizi belgeleyecek hiçbir ifade yoktur. Araştırmamız, doğru ve samimi cevaplarınız ölçüsünde anlamlı ve geçerli olacaktır. Lütfen her soruyu içtenlikle cevaplayınız ve hiçbir soruyu boş bırakmayınız.

Yardımlarınız bizim için çok değerlidir. Teşekkür ederiz.

BÖLÜM I

- x₁₂ 1- Yaşınız :.....
- x₁₃ 2- Çalıştığınız kurumun adı :... (1) HNH ... (2) MÜH ... (3) SSK OH
- x₁₄ 3- Kaç yıldır hemşire olarak çalışıyorsunuz?.....
- x₁₅ 4- Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?
- 5- Kaç yıldır şu andaki sorumlu hemşirenizle birlikte çalışıyorsunuz?
.....
- x₁₆ 6- Öğrenim durumunuz:
- | | |
|-----------------------------|----------------------|
| (1) a) Sağlık Okulu | (4) d) Lisans |
| (2) b) Sağlık Meslek Lisesi | (5) e) Yüksek Lisans |
| (3) c) Ön Lisans | (6) f) Doktora |

BÖLÜM II

2. Bu bölüm, servis sorumlu hemşiresi hakkındaki düşüncenizi öğrenmek için düzenlenmiştir.

Aşağıdaki ifadelerden hangisi sizin servis sorumlu hemşireniz hakkındaki gerçek düşüncenizi yansıtıyorsa o ifadenin karşısını işaretleyiniz. Lütfen önce her ifadeyi dikkatle okuyunuz. Yalnızca **en uygun** olan **bir tanesini** işaretleyiniz.

- x17 - Bence,
Servisimizin sorumlu hemşiresi ideal bir yöneticidir,
onunla çalışmak gurur verici
- Ben,
Servisimizin sorumlu hemşiresinin bilgisine güvenir
ve onun isteklerini yerine getiririm..... ..
- Bence,
Servis sorumlu hemşiresi kısa sürede başhemşire
yardımcılığına terfi edebilecek niteliktedir.
- Ben,
Servis sorumlu hemşiresinin daha üst kademeye terfi
edeceğini sanmıyorum.
- Bence,
Servis sorumlu hemşiresi ünitemizde çalışma huzuru
bırakmıyor.
- Bence,
Servis sorumlu hemşiresinin işten uzaklaştırılması hem ünite
hem de bizler için çok uygundur.

BÖLÜM III

3. Bu bölümde servisinizdeki diğer kişilerin servis sorumlu hemşiresine karşı tutumları hakkındaki düşüncelerinizi belirlemek için çeşitli ifadeler yer almaktadır.

Sizce, aşağıdaki ifadelerden hangisi birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızın servisinizin sorumlu hemşiresi hakkındaki görüşlerini yansıtıyorsa karşısını işaretleyiniz. **Yalnızca bir ifadeyi işaretleyiniz.**

- x₁₈ - Sanırım, arkadaşlarıma göre, servisimizin sorumlu hemşiresi ideal bir yöneticidir, onunla çalışmak gurur verici
- Sanırım, arkadaşlarım servisimizin sorumlu hemşiresinin bilgisine güvenir ve onun isteklerini yerine getirirler.
- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servis sorumlu hemşiresi kısa sürede başhemşire yardımcılığına terfi edebilecek niteliktedir.
- Sanırım, arkadaşlarım servisimizin sorumlu hemşiresinin daha üst kademeye terfi edeceğini sanmıyorlar.
- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servis sorumlu hemşiresi ünitemizde çalışma huzuru bırakmıyor.
- Sanırım, arkadaşlarıma göre, servis sorumlu hemşiresinin işten uzaklaştırılması hem ünite hem de çalışanlar için çok uygundur.

BÖLÜM IV

4. Bu bölümde servis sorumlu hemşiresinin sizin ondan beklentilerinizi ne ölçüde yerine getirdiğini belirleyen ifadeler yer almaktadır.

Aşağıdaki ifadelerden hangisi, sizin servis sorumlu hemşireniz hakkındaki izlenimlerinizi en iyi ifade ediyorsa karşısını işaretleyiniz. Yalnızca **bir tanesini** işaretleyiniz.

- x₁₉ - Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **tam anlamıyla** karşılar.
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **genellikle** karşılar.
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **bazen** karşılar.
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **nadiren** karşılar.
- Servis sorumlu hemşiresi istek ve ihtiyaçlarımı **hiç karşılamaz**.

EK III

ÖLÇEĞİN HAZIRLANMASINDA GÖRÜŞLERİNE BAŞVURULAN UZMANLAR

(Sıralama alfabetik olarak yapılmıştır)

- Prof. Dr. Ayşe Can BAYSAL
- Prof. Dr. Sevgi OKTAY
- Prof. Dr. Hilmi SABUNCU

ÖZGEÇMİŞ

1968 yılında Balıkesir' de doğan Bilgi Gülseven, 1986 yılında Balıkesir Atatürk Sağlık Meslek Lisesi' nden, 1991 yılında İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu' ndan mezun olmuştur.

1986 - 1991 yılları arasında Haydarpaşa Numune Hastanesi' nde Acil Servis' te hemşire olarak, 1991 - 1992 yılları arasında Supervisor hemşire olarak, 1992 - 1994 yılları arasında Hizmet İçi Eğitim Koordinatörü olarak görev yapmıştır.

Halen Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu' nda Hemşirelik Esasları Anabilim Dalı' nda araştırma görevlisi olarak çalışmakta olup, İngilizce bilmektedir.