

T.C.  
EGE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ  
YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA**

T 49752

**Hemşirelik Programı**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Araş . Gör. Fahriye VATAN**

**Danışman Öğretim Üyesi : Doç. Dr. Gülümser ARGON**

**İZMİR - 1996**

## **ÖNSÖZ**

Araştırma konusunun seçilmesi, yürütülmesi ve tezin oluşturulmasının her aşamasında yol gösterici ve destekleyici yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Gülümser ARGON'a, verilerin istatistiksel değerlendirmeler aşamasında destek veren Araştırma Görevlisi Timur KÖSE'ye, araştırmaya katılan tüm yönetici hemşirelere, araştırmanın her aşamasında desteklerini aldığım aileme ve eşim Göksel VATAN'a teşekkür ederim.

Araš. Gör. Fahriye VATAN

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa No

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
TABLolar DİZİNİ.....	vi

## BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı.....	2
1.2. Konu İle İlgili Genel Bilgiler.....	3
1.2.1. Yönetimsel Beceriler.....	3
1.2.2. Beceri Alanları.....	4
1.2.2.1. Teknik Beceriler.....	5
1.2.2.2. İnsani Beceriler.....	6
1.2.2.3. Kavramsal Beceriler.....	8
1.2.3. Yönetim Düzeylerine Göre Yönetim Becerileri.....	9
1.2.4. Yönetici Hemşireler İçin Yönetim Becerileri.....	11
1.4. Terimlerin Tanımı.....	13

## BÖLÜM II

GEREÇ VE YÖNTEM.....	15
2.1. Araştırmanın Tipi.....	15
2.2. Araştırmanın Yeri.....	15
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	15
2.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	15
2.5. Veri Toplama Yöntemi.....	16
2.5.1. Anket Formunu Hazırlanması.....	16
2.5.1.1. Yönetim Becerileri Skalasının Güvenirlik ve Geçerliği.....	16

	<b><u>Sayfa No</u></b>
2.5.2. Verilerin Toplanması.....	18
2.6. Verilerin Analizi.....	18
2.6.1. Değişkenler.....	18
2.6.2. Verilerin Değerlendirilmesi.....	19
2.6.3. Araştırmanın Süresi ve Olanakları.....	19

### **BÖLÜM III**

<b>BULGULAR</b> .....	20
3.1. Yönetici Hemşirelere İlişkin Tanıtıcı Bilgiler.....	20
3.2. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Görüşler.....	25
3.2.1. Yönetici Hemşirelerin Gerektirdiği Teknik Becerilere İlişkin Görüşler.....	34
3.2.2. Yönetici Hemşirelerin Gerektirdiği İnsani Becerilere İlişkin Görüşler.....	50
3.2.3. Yönetici Hemşirelerin Gerektirdiği Kavramsal Becerilere İlişkin Görüşler.....	70

### **TARTIŞMA**

<b>TARTIŞMA VE SONUÇ</b> .....	88
4.1. Tartışma.....	88
4.1.1. Yönetici Hemşirelere İlişkin Tanıtıcı Özelliklerin İncelenmesi.....	88
4.1.2. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Yönetim Becerilerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi.....	89
4.1.2.1. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Teknik Becerilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi.....	91
4.1.2.2. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği İnsani Becerilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi.....	96

	<b><u>Sayfa No</u></b>
4.1.2.3.Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Kavramsal Becerilere İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi.....	99
4.2. <b>SONUÇ</b> .....	102
4.2.1. <b>ÖNERİLER</b> .....	108
<b>ÖZET</b> .....	109
<b>SUMMARY</b> .....	111
<b>KAYNAKLAR</b> .....	113
<b>Ek - 1. ANKET FORMU</b> .....	116
<b>Ek - 2. Ege Bölgesi 'ndeki İllerde Bulunan ve Araştırma Kapsamına Alınan Hastaneler</b> .....	125
<b>Ek - 3. Yönetim Becerileri Skalasında Bulunan Beceri Maddelerinin r Değerleri</b> .....	129
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	133

## TABLULAR DİZİNİ

Tablo No	Sayfa No
1. Yönetici Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	20
2. Yönetici Hemşirelerin İş Yaşamlarına İlişkin Bazı Özellikleri .....	21
3. Çalıştıkları Hastanenin Büyüklüğüne Göre Yönetici Hemşirelerin Dağılımı .....	22
4. Yönetici Hemşirelerin Yönetim Konusunda Daha Önce Bilgi Alıp Almama Durumlarına Göre Dağılımı.....	22
5. Yönetim Konusunda Daha Önce Bilgi Alan Yönetici Hemşirelerin Bilgi Aldıkları Kaynaklara Göre Dağılımı .....	23
6. Yönetici Hemşirelerin, Yönetimle İlgili Yayın Okuma Durumlarına Göre Dağılımı .....	23
7. Yönetici Hemşirelerin, Yönetimle İlgili Okudukları Yayınlar Göre Dağılımı .....	24
8. Yönetici Hemşirelerin Yaptıkları İş Sevme Durumlarına Göre Dağılımı .....	24
9. Yönetici Hemşirelerin Verdikleri Hizmetten Memnun Olma Durumlarına Göre Dağılımı .....	24
10. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı .....	25
11. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	26
12. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	27
13. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	28
14. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	29

15. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı .....	30
16. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	31
17. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı .....	32
18. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı .....	33
19. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Teknik Becerilere İlişkin Önermelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	35
20. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	42
21. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	43
22. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	44
23. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	45
24. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı .....	46
25. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	47

26. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı .....	48
27. Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı .....	49
28. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği İnsani Becerilere İlişkin Önermelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	51
29. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	62
30. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	63
31. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	64
32. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	65
33. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı .....	66
34. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	67
35. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı .....	68
36. Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı .....	69



37. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Kavramsal Becerilere İlişkin Önermelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı .....	71
38. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı .....	80
39. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı .....	81
40. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı .....	82
41. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	83
42. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı .....	84
43. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı .....	85
44. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı .....	86
45. Yönetici Hemşirelerin Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı .....	87

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve politik ortamın hızla gelişip değiştiği, teknolojik gelişmelerin, iletişim ve ulaşım olanaklarının önemli aşamalar geçirdiği günümüzde, yetenekli yöneticilere her zamankinden daha çok gereksinme duyulmaktadır. Ancak yetenek ve sorumluluklarını bilen yöneticilere sahip örgütler, belirsizlik ve risklerin arttığı bu ortamda ayakta kalıp büyümekte; gelişmelere ve değişmelere ayak uyduramayan, karmaşık sorumlulukları yeterince göğüsleyemeyen yöneticilere sahip olan örgütler ise ekonomik sistem içinde silinip yok olmaktadır (1).

Yönetici hemşireler, sağlık kuruluşunun başarısını kolayca etkileyebildikleri için hastane yönetiminde önemli rol oynarlar (10,20,35). Başhemşire, hastane yada diğer sağlık kurumundaki hemşirelik bakımının en iyi şekilde karşılanmasından ve hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, denetlenmesi, koordine edilmesi ve değerlendirilmesinden sorumludur (36,39). Yönetimi altındaki tüm personele rehberlik eder. Zamanının büyük bir kısmını personel, hasta ve ailesinin eğitimi ve öğretimi ile geçirir. Ayrıca zamanının büyük bir kısmını da personel problemlerini çözümlenmek ile geçirdiği için, insan ilişkilerinde de uzman olmalıdır. Her deneyimden yararlanmak zorundadır (9). Yönetici hemşirelerden, kurumsal planlama ve programlamaya katılmaları ve sağlık kurumundaki diğer yöneticiler ile karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri beklendiği için, sorumluluk ve otorite sahibi olmaları gerekmektedir (10,29). Bu nedenlerle yönetici hemşirelerin rolü dinamiktir; klinik hemşirelik bilgisi ile bağlantılı olarak, önemli derecede liderlik ve yönetim becerilerinin olması gerekmektedir (28). Ayrıca günümüzün değişen dünyası ile başedebilmeleri için politik, psikolojik ve sosyal yönetim becerilerine de sahip olmaları gerekmektedir. Sınırlı kaynakları en iyi şekilde kullanabilmeleri için yönetim teknikleri ve organizasyonel prensipler bilgisine ihtiyaçları vardır (31). Ancak hemşirelerin bu becerileri kullanarak liderlik rollerini üstlenmede hazırlıksız ve isteksiz oldukları belirtilmektedir (28). Bu nedenle yönetici hemşirelerin, yöneticiliğin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlayacak bir eğitim almaları ve yönetici rolüne hazırlanmaları gerekmektedir.

Her meslek için geçerli olan bilgi ve deneyimin hemşirelik mesleğinde daha özel bir yeri vardır (36). Yönetim becerileri, yönetici hemşirelerin klinik bilgi ve

becerileri kadar önemlidir. Ancak 1960'lı yılların başlangıcında hemşirelik eğitimi, yönetsel uzmanlığın zararına olarak, klinik becerileri önemle vurgulamış, liderlik ve yönetime meraklı hemşireler diğer disiplinlere baş vurmak zorunda kalmışlardır (20).

Son yıllarda ise hemşirelikte yönetim alanında genellikle mastır ve doktora düzeyinde programlar başlatılmıştır (29,31,36). Ülkemizde Hacettepe Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Ege Üniversitesi, 9 Eylül Üniversitesi, Atatürk Üniversitesi ve Gülhane Askeri Tıp Akademisi Hemşirelik Yüksek Okulları'nda " Hemşirelikte Yönetim" dersi kapsamında teori ve uygulama yapılmaktadır. Ayrıca ülkemizde ilk Hemşirelik Hizmetleri Yönetim Bilim Uzmanlığı Programı 1982 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı olarak açılmıştır. Son yıllarda Ege Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi'nde de Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi mezuniyet sonrası eğitim programlarına yer verilmiştir (36).

Hemşirelik hizmetleri yönetimi sorumluluğu, bu programlarla eğitilmiş ve sadece bu rol için özel yetiştirilmiş hemşirelere verilmelidir (36). Çünkü sağlık alanındaki insan gücünün etkin yönetimi konusu, en son bilgi ve becerilere sahip olmayı ve sürekli yenilenmeyi gerektirir (7). Yönetici hemşirelerin yetiştirilmesi, belirlenmiş davranışsal becerilerin ve bilginin kullanımı ile gerçekleştirilmelidir (29). Ülkemizde de yönetici hemşirelerden beklenen özgün yönetim becerileri belirlenmeli ve hemşirelik eğitim programlarına entegre edilmelidir.

### **1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Son yıllarda yurt içinde ve yurt dışında yönetici hemşirelerin yetki ve sorumluluk alanlarına ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda genellikle yönetici bireylerin özellikleri, sorumlulukları ve liderlik özellikleri incelenmiştir (2,5,6,21,22). Son zamanlarda ise yönetici hemşire rolündeki etkinliği artıran belirli davranışsal becerilerin tanımlanması gereği ortaya çıkmış ve bu konuda yurt dışında çeşitli çalışmalar yapılmıştır (5,10,29).

Ülkemizde de sağlık kurumlarında önemli görevler üstlenen yönetici hemşirelerin, etkinliklerini arttıracak yönetsel becerilerin tanımlanması gereği vardır. Bu noktadan hareket ile bu çalışmada, Katz'ın modeli temel alınarak Toni C. Smith tarafında geliştirilen **teknik, insani ve kavramsal** üç düzeyde hemşireliğe özgün beceri, görev ve davranışların yönetici hemşireler tarafından algılanmasının tanımlanması amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma soruları düzenlenmiştir:

1. Yönetici hemşirelerin, yönetim performanslarını etkileyen teknik, insani ve kavramsal becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine katılma düzeylerini saptamak,
2. Bireysel, mesleki ve kurumsal demografik özellikler ile yönetim becerilerine katılıp katılmama arasındaki ilişkiyi incelemek.

## **1.2. KONUSYLA İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

### **1.2.1.YÖNETİM BECERİLERİ**

Yönetim hem bilim hem de sanattır; yönetimin başarılı uygulanması, yüksek düzeyde beceri ile kişileri yöneltmeyi gerektirir (9). Bir yöneticinin başarılı olması için, yönetim kavram ve kuramlarını, teknolojisini ve insan ilişkilerini iyi bilip uygulaması gerekmektedir. Ancak her yöneticinin bu alanlarda aynı düzeyde yeterli olması da gerekmemektedir (3).

Yeterlik, insanın bir davranışı yapması için gereken bilgiye ve beceriye sahip olmasıdır. Yeterliği oluşturan iki temel öge bilgi ve beceridir (3,33). Bilgi, insanın karşılaştığı durumları irdelemek, anlamak, kendini anlatmak, durumun gerektirdiği eylemlerde bulunmak için kullandığı edinilmiş düşüncelerdir. Beceri ise, bir davranışın kolaylıkla, ustalıkla, gereken nitelikte, yöntemde ve biçimde yapılmasıdır. Yeterlik hem düşünsel çabaları gerektirdiğinden insanın bilişsel hem de bedensel çabaları gerektirdiğinden devinişsel gücüne dayanır (3).

Yeterlik tek başına davranışı doğurmaz. İnsan bir alanda yeterli ( bilgili, becerili) olabilir ama davranışa geçmeyebilir.Yeterliğin davranışa geçmesi için davranışın bunlardan başka üçüncü ögesi olan tutuma gereklilik vardır. Bu yüzden

yöneticinin yönetim için gereken davranışları yapabilmesi, bilgili, becerili olmasının yanında istenen tutuma da sahip olmasını da gerektirmektedir (3).

İnsanın yetenekleri yeterliğinin kaynağıdır. Başka bir deyişle bir insanın bir alanda yeterli olabilmesi için o alana gerekli yeteneklerinin olması gerekmektedir. Gerçekte yetenek ölçme de bir bakıma yeterliğin ölçülmesine dayanmaktadır (4).

Yetke içinde temel olan özellikler arasında öğrenim ile elde edilebilen ya da büyük ölçüde değiştirilebilen yetenekler ve hüneler vardır. Yetkede birçok nitelikler potansiyel bir yetenek olarak doğuştan kazanılabilir. Fakat bunların dışında Mc Gregor'un da belirttiği gibi planlamada ve harekete geçmede, sorunları çözümlenmede, haberleşme kanallarını açık tutmada, etkili çalıştırmada, sorumluluk yüklenmede ve grup ilişkilerinde yetenek kazanma olanakları sonradan kazandırılabilir veya geliştirilebilir (12). Yapılan bir çalışmada ise, liderlik yeteneğinin çoğunlukla kalıtsal olduğu fakat bu yeteneğin tüm hayat boyunca şekillendirildiği sonucuna varılmıştır. İnsanın liderlik yeteneğinin, yaşanan olaylar ve deneyimlerden çok, insanın kendisinin etkilediği belirtilmektedir. Tüm bunların ötesinde, bireylere kendi özel becerilerini ortaya çıkarmaları için imkan verilirse, bundan asıl yararı organizasyonun göreceği bildirilmektedir.

### 1.2.2. BECERİ ALANLARI

Yetişkinlik ve beceri, belirli bir işin yapımı için o işi yapacak kişide olması gereken düşünsel ve fiziki yetenekler olarak tanımlanabilir (9,33).

Robert L. Katz ise becerikliliği; doğuştan olması beklenmeyen, geliştirilebilen ve yalnız potansiyel güç olarak varolmayıp performansla da gösterilebilen bir yetenek olarak tanımlamıştır (10,16,17). Becerikliliğin temel kriteri, değişen koşullar altında başarılı olmaktır. Bu yaklaşım, "iyi yöneticinin ne olduğu (kişisel özellikleri ve nitelikleri)" düşüncesinden ziyade "ne yapabildiği (işlerini başarı ile yürütürken sergilediği yeteneklerin tümü)" üzerine kurulmuştur (16).

Katz, etkili bir yönetimin; teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç beceriye dayandırılmasını önerir (10,14,16,17,18,19,29,34,42).

Katz, yöneticilerin seçiminin, doğuştan olan kişilik özelliklerine göre değil, işi etkili olarak başarmak için gerekli yönetim becerilerine göre olması gerektiğini

belirtmektedir. Üçlü beceri yaklaşımı yönetici seçiminin davranış testlerine göre değil, gerçek problemlere benzer durumları değerlendirmesine göre yapılmasını önermektedir (16).

Aşağıdaki bölümlerde teknik, insani ve kavramsal becerilerin her biri tek tek ele alınmıştır.

### **1.2.2.1.TEKNIK BECERİLER**

Eğitim ve deneyim ile elde edilen özgün görevlerin başarılması için gerekli bilgi, yöntem, teknik ve aletleri kullanma yeteneğidir. Bu beceri, uzmanlaşmış bilginin, uzmanlık alanı içindeki analitik yeteneğin ve özgün disiplin teknik ve araçlarının kullanımını uygulamaya geçirmeyi içerir (3,10,14).

Yönetim düzeylerinin hepsi teknik beceri gerektirmektedir. Ancak her düzeyi gerektirdiği teknik beceri miktarı değişiklik göstermektedir. Örneğin bir laboratuvar yöneticisi kendi yönetimi altındaki laboratuvar testlerinin niteliğini anlamak durumundadır. Bir üretim yöneticisinin, üretim teknolojisi fikirlerine sahip olması gerekmektedir (18,19).

Yönetim becerileri arasında en bilineni teknik beceridir. Çünkü teknik beceri diğer beceriler yanında en somut olanıdır ve bir konuya özelleşmenin çok yaygın olduğu günümüz dünyasında birçok insanın peşinden koştuğu beceridir. Mesleki eğitim programlarının çoğunda bu özel teknik becerilerin geliştirilmesi önemli yer tutmaktadır (16).

Önceleri en iyi teknisyenin sıklıkla en iyi yönetici olduğu düşünülmüştür. Buna uygun olarak, yönetici personel teknik yeterliliklerine göre seçilmiştir. Fakat teknik beceri ile yönetim becerisinin her zaman el ele gitmediğinin farkına varılmıştır. Teknik bilginin yönetim becerisini oluşturmadığı, yönetim ve liderlik becerilerinin daha önemli olduğu kabul edilmiştir. Bu durum, teknik becerinin, yönetim personeli için aranan bir koşul olmaktan çıkmasına yol açmıştır (19). Yönetici hemşirenin meslek hayatında klinik uygulama yöntemlerinin önemli bir yeri olmasına karşın teknik becerilerin, klinik hemşire becerilerinden çok yönetim becerilerine odaklanması gerekmektedir (29).



Bir yönetici, özel bir dalda en iyi olmak, herhangi birinden daha fazla teknik bilgiye sahip olmak zorunda değildir. Fakat kendisini, teknik alanda cahillik düzeyinin üstüne çıkaracak yeterli bilgisinin olması zorunludur. Yönetim düzeyinde karar almada, dikkatli analize ve mantığa olan eğilim, teknik becerinin önemini arttırmıştır (29).

### 1.2.2.2. İNSANİ BECERİLER

İnsani beceriler, grup üyesi olarak etkili çalışabilme ve yönetilen ekip içinde iş birliği çabasını oluşturma yeteneğidir. Bu beceriler, öncelikle insanlar ile çalışma ile ilgilidir (10). Organizasyondaki çalışmayı başarı ile bitirmek için işbirliği oluştururken, diğerleri anlamayı ve motive etmeyi, grup üyesi olarak etkili iletişim kurmayı kapsar (29). Teknik beceri nasıl öncelikle "maddeler (işlemler veya makineler)" ile ilgili ise, insani beceri de "insanlar" ile ilgilidir. Bu beceriyi belirleyen şey, kişinin kıdem ve pozisyon olarak üstlerine, kendi düzeyindekilere ve astlarına bakış açısıdır, onlara karşı olan davranış şeklidir (16).

Kişilerarası ilişkilerdeki yeterlilik yöneticinin önemli bir özelliğidir. Çünkü yöneticinin işi başarması için diğer kişilerin çabaları gerekmektedir. Yönetici, geçmişleri, uzmanlık alanları ve bakış açıları farklı orta düzey yöneticilerin çabalarını birleştirmelidir (19). Farklı ilgileri tamamlama ve aynı zamanda ekip üyelerinin çabalarını ve bağlılığını koruma yeteneği, organizasyonel etkinliğe doğrudan yardımcı olmaktadır (18). Ayrıca diğerlerinin görevini ve desteğini kazanabilen yöneticiler, kişilerle yanlış biçimde ilişki kuran yöneticilere göre daha çok başarı göstermektedir (19).

İnsani becerisi çok yüksek bir kişi, kendi tutum ve davranışlarının, diğer insanların düşüncelerinin farkındadır; bunların yararları ile birlikte getirdikleri sınırlamaları da bilir. Bakış açısı, algılaması ve düşüncesi kendinden farklı olan bireylerin varlığını kabul ettiğinden, başkalarının söz ve davranışları ile asıl ne hissettiklerini anlamada uzatır. Aynı şekilde başka insanlarla, onlarla ilgili konular hakkında konuşma becerisi çok iyidir (16).

Böyle bir kişinin yarattığı iş ortamında çalışanlar, kendilerini doğrudan etkileyen olayların planlanmasında ve yürütülmesinde görev alarak eleştirilme korkusundan

uzak, özgür bir şekilde kendilerini ifade edebilirler; kendilerini güvende hissederler ve takdir edildiklerinin farkındadırlar. Yönetici ise grubunda çalışanların motivasyonuna ve gereksinimine karşı çok duyarlıdır. Bu sayede ileride karşılaşılabilecek durumlara karşı olan olası tepkileri ve bunların sonuçlarını görme şansı bulur. Bu duyarlılığa sahip olduğu için de bu düşüncelerin diğerlerince takdir edilmesi, daha doğrusu görülmesi için uygun bir davranış sergileyebilir (16,17).

Başkalarıyla çalışma becerisi doğal ve sürekli olmalıdır. Çünkü bu beceri kişinin her günkü davranışında duyarlılık içermektedir. Yani insani beceri ara sıra sergilenen bir beceri olamaz. Bir yöneticinin söylediği ve yaptığı her şey, birlikte çalıştığı kişiler üzerinde etki yaptığından zaman içinde, yöneticinin kişiliğinin sonuçları ortaya çıkacaktır (16).

İnsan ilişkileri hareketi, insani becerilerin yönetsel başarıda önemli bir unsur olarak vurgulanmasını gündeme getirmiştir. Ancak bazı kişiler, insan ilişkileri ilkesinin gerçek öneminin üzerinde abartıldığını düşünmektedir. Bu, fikre karşı olmak anlamında değil, konunun bazen fazlaca vurgulandığı anlamına gelmektedir (19).

Yöneticilerin, çalışma arkadaşlarının ve astlarının işbirliğini korumada gösterdikleri becerileri farklıdır. Bazı yöneticiler kişisel liderlikleri sayesinde ayakta dururlar, bazılarına göre ise başkalarının sadakat, saygı ve işbirliğini kazanmak zor gelmektedir. Başarılı yöneticilerin insan ilişkilerindeki becerilerde gösterdiği farklılıklar, başarıya izin veren yetenek sınırları olduğuna işaret etmektedir (19).

İnsani becerilerin önemi günümüzde gittikçe artmaktadır. Örneğin büyük iş adamlarından John D. Rockefeller şöyle belirtmiştir: "Dünyada insanlarla ilişki kurmadaki becerilere diğer becerilerden daha fazla ödeyeceğim". Rockefeller'ın bu sözü sık sık tekrar edilmektedir. Amerikan Yönetim Birliği'nin raporuna göre, bir araştırmaya katılan 200 yöneticinin büyük bir çoğunluğu, yöneticinin en önemli becerisinin insanlar ile geçinmek yeteneği olduğu konusunda hemfikirdir. Bu araştırmada, insan ilişkileri becerisi, zeka, kesinlik veya meslek becerilerinden daha gerekli olarak değerlendirilmiştir (14).

Sonuç olarak, başarılı olmak için insani beceri doğal bir şekilde geliştirilmeli ve bilinç dışı olduğu kadar sürekli olarak da kişinin her hareketinde dışa vurulmalıdır. Bu beceri kişinin benliğinin bir parçası haline gelmelidir (16).



### 1.2.2.3.KAVRAMSAL BECERİLER

Burada kullanıldığı anlamda kavramsal beceri, organizasyon güçlüklerini anlama, kişisel çalışmalarını organizasyona uygun hale getirme ve işi bir bütün olarak görme yeteneğidir. Kavramsal beceri, organizasyonda, birbirine bağlı çeşitli fonksiyonları ve bu fonksiyonların herhangi birindeki değişikliğin diğerlerini nasıl etkilediğini anlayabilmeyi içerir. Bu bilgi, bireyin içinde bulunduğu çok yakın grubun hedef ve amaçlarından çok, tüm organizasyonun amaçlarına göre hareket etmesini sağlar (10,14). Ayrıca, bireysel çalışmanın endüstri, toplum, politika ve ulusun sosyo-ekonomik güçlükleri ile nasıl yakın ilişkide olduğunu görmeyi sağlar. Yönetici bu yakın ilişkileri görüp, herhangi bir durumdaki önemli elemanları fark ederek, tüm organizasyonun refahını artırıcı yönde davranır (16).

Kavram, bir olayın, nesnenin anlamını, öğelerini, özelliklerini kısa yoldan anlatan soyut bir sözcük yada simgedir. İnsanlar, kavramları kullanarak düşüncelerini daha kısa yoldan ve tam anlatma olanağına kavuşurlar. Yönetim alanında kullanılan kavramlar, çalışanların birbirleriyle etkileşimlerini, iletişim kurmalarını kolaylaştırarak, örgütün etkinliğini arttırmaya yardım eder (3).

Yönetim kavram ve kurumlarında yeterli olan bir yönetici, yönettiği örgütün sistem bütünlüğünü ve örgütün diğer örgütler arasındaki yerini görebilmektedir. Örgütün alt sistemleri arasındaki ilişkileri sağlayabilmektedir. Örgütü yenileştirmeyi, örgüt içi çatışmaları ve kümeleşmeleri yönetmeyi iyi başarabilmektedir. Mesleğine hizmet etmeyi, görevini algılamayı daha iyi yapabilmektedir (3).

İyi bir eğitimin, kişiye, düşünmesini öğreten eğitim olduğu sık sık öne sürülmüştür. İş dünyası yönetimindeki sorunlar, yöneticinin düşünce ve mental yeteneklerini zorlayan tiptedirler. Yönetici sorunları görme, çözümleri planlama, verileri analiz etme ve değerlendirme yeteneğine sahip olmak zorundadır.

Yönetici kavramsal becerilerle, problemleri görebilir, çözümler planlayabilir, verileri analiz edebilir ve kararları uygulayabilir. Bu görevler genellikle zordur. Çünkü organizasyonel problemler her zaman kolay çözümlerle halledilemez. Stratejik planlama, finansal yönetim, kontrol sistemleri oluşturma ve diğer alanlardaki

sorunlar, yöneticinin yeterli olduğu en iyi düşünceyi gerektirebilir (18,19). Bu bakımdan bir düşüncenin başarısı, onu üretenin ve uygulayanın kavramsal becerisine bağlıdır (16).

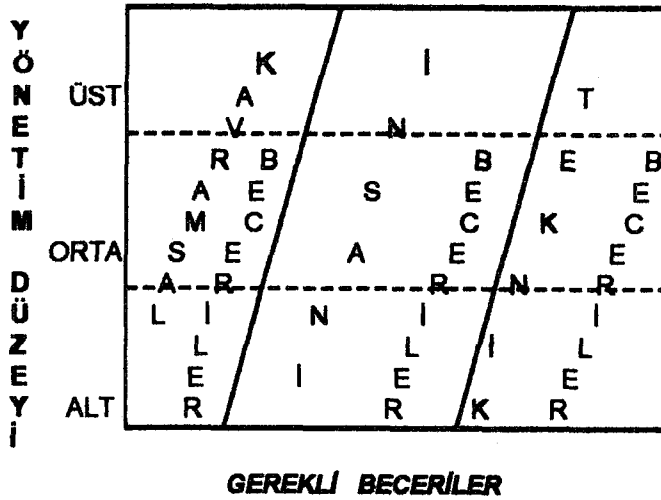
Yöneticinin karar verme sürecinde, teknik ve kavramsal becerileri birlikte kullanması gerekir. Karar mekanizmasındaki mükemmellik, bu iki alandaki yeterlilik ile elde edilebilir (19).

Bir organizasyonun başarısı, yöneticilerin organizasyon politikaları ile ilgili kararları almasında ve yürütmesinde kullandıkları kavramsal becerilerine bağlı olduğundan; kavramsal beceri yönetim işlevinin vazgeçilmez bir ögesidir (16).

### 1.2.3. YÖNETİM DÜZEYLERİNE GÖRE YÖNETİM BECERİLERİ

Katz'ın üçlü beceri yaklaşımında; bu becerilerin her birinin kullanımı yönetsel sorumluluğun düzeyine göre değiştiği belirtilmektedir (10,14,18). Pratikte bu üç beceri bir biri ile iç içedir, birinin nerede bittiğini diğerinin nerede başladığını ayırt etmek güçtür. Yine de bu, yönetim becerilerinin ayrı ayrı değerlendirilemeyeceği anlamına gelmemelidir (16,17).

Organizasyondaki yönetim düzeyine göre bu becerilere olan gereksinim Şekil 1'de gösterilmiştir(3,12,14,18).



Şekil 1. Yönetim Düzeyleriyle Yöneticilerin Sahip Olmaları Gereken Beceriler.

Modern endüstrinin gelişmesinde en büyük pay teknik becerinindir (16). Bu nedenle, tüm yönetim düzeylerinde uygun teknik bilgi ve becerinin olması hemen hemen şarttır ve verimli çalışma için vazgeçilmezdir. Ancak teknik becerilerin en önemli olduğu yer yönetimin alt düzeyleridir. Yönetici fiziksel işlemlerden ne kadar uzaklaşırsa, teknik beceriye duyulan gereksinim o oranda azalacaktır. Karar verme üst düzeylerde, daha geniş konuları kapsamasına karşın, bu düzeyde bile bazı teknik bilgiler son derece yararlı olabilir. Fakat bir yöneticinin ilgili olduğu tüm alanlar konusunda iyi bilgilenmiş olması mümkün değildir. Birçok yönetici bazı fonksiyonel alanlarda sadece genel bir bilgi ile etkin bir biçimde işlev görebilir (16,17,19). Üst düzey yöneticinin, genel olarak yönetim teknolojisinden anlaması astları üzerinde yapacağı denetimi kolaylaştırmaktadır. Ancak en üst yöneticinin, yönetim teknolojisindeki yeterliği tüm yönetim yeterliğinin %5 kadar olmalıdır (3). Alt düzeydeki yöneticilerden, kendi bölümünde çalışanları eğitmeleri ve geliştirmeleri istendiği için, önemli düzeyde teknik bilgiye gereksinimleri vardır (14).

Başkalarıyla çalışabilme yeteneği olan insani beceri, her düzeydeki başarılı yöneticilik için esastır. Böylece insan ilişkilerinde yeterli olmak, her düzeyde yönetici olmak için baş koşul olmaktadır (3,12,14). Çünkü iletişim, motivasyon ve liderlik diğer tüm yönetim becerilerine dayanak sağlar (31).

Yöneticiler ile alt grup çalışanları arasında ilişkilerin daha sık olduğu alt yönetim düzeylerinde insani beceriler en önemlidir. Yönetim piramidinde yukarılara çıkıldıkça kişisel ilişkilerin sayısı ve sıklığı azalmakta, bununla paralel olarak insani becerilere olan gereksinimde azalmaktadır (16).

Kavramsal beceriler, daha fazla sorumluluk gerektiren üst yönetim düzeylerinde en çok gereklidir (16). Yönetim düzeyleri yükseltelen yöneticiler, yönetim kavram ve kurallarındaki yeterliliklerini de arttırmalıdır. Bunu yapmadıklarında ise yöneticiler, teknik becerilere ilişkin alt düzeylerdeki görevleri üst düzeylere taşıyarak, zamanlarının çoğunu yeterli oldukları ancak kendilerine ait olmayan bu görevler için harcayabilirler (3). Üst düzeyde görev yapan yöneticiler, örgütsel amaçları belirleme, örgütün ve çıkar gruplarının amaçları bağdaştırma, kurumun uzun dönemli strateji, plan ve politikalarını belirleme sorumluluğu taşıyan ve iş başarıları bu özellik ve niteliklere bağlı kimselerdir (12). Bu karmaşık aktiviteleri yönetirken, üst düzey yöneticinin kavramsal becerilere olan gereksinimi artacaktır. Alt düzey yöneticiler ise

rutin işleri yönettikleri için minimum düzeyde kavramsal beceri ile başarılı performans gösterebilirler (3,12,18,19).

Kısaca belirtilecek olursa, hiyerarşinin hangi düzeyinde olursa olsun bir lider başında bulunduğu grup için gerçekçi amaçlar belirlemeli, bu amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırmalı yani amaç-araç ilişkisini kurabilmeli, iş ortamının koşullarını dikkate almalı, eğer hiyerarşinin alt düzeylerinde görev yapıyorsa; örgüt içi koşulları düzenlemede teknik bilgi ve becerisini kullanmalı, eğer hiyerarşinin üst düzeylerinde sorumlu bulunuyorsa örgütün yakın ve genel çevre koşulları ile daha fazla ilgilenmeli, kendisini sadece kurum içinde değil kurum dışında da benimsetip kabul ettirmeye çalışmalıdır. Eğer bir orta düzey yönetici ise, hem teknik konularda hem de kurumun yakın çevre elemanları ile ilgilenip en çok ilgili bulunduğu çıkar grubu ile örgüt için amaç ve koşulları bağdaştırmanın yollarını aramalıdır. Ancak her liderin sosyal ve beşeri yönden insanlarla ilişki kurma, haberleşme ve ekip çalışmalarına girip iş birliği konusunda mutlaka becerikli olması gerekmektedir (4).

#### **1.2.4. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİÇİN YÖNETİM BECERİLERİ**

Güç bir görevin başında bulunan başhemşire personeli yönetir, hastanenin tıp mensupları ve diğer hizmetlileri ile iş birliği yapar, okul varsa eğitsel programın yürütülmesine yardım eder, hastaların ve yönetimi altında çalışanların eğitimini sağlar. Hemşirelik bakım planlarının yürütülmesini, hastaların güvenlik ve rahatlarının sağlanmasını ve diğer yönetim faaliyetlerinin düzenli işlenmesini denetler (39).

Bu kadar çok şey isteyen bir görev şüphesiz ki çalışmaktan korkan yada yapıcı bir uğraşıya girmeyi istemeyen bir hemşireye göre değildir (39). Bunun için her hangi bir sağlık kuruluşunun başında her şeyden önce becerikli bir yönetici olmalıdır (7). Bu görevleri başarmak, çeşitli istekleri karşılamak ve dengelemek için, başhemşirelerin belirli becerilere sahip olması gerekmektedir (7,21).

Hemşirelik yönetiminin ayakta kalabilmesi için gerekli olan tarz ve nitelikler, iş dünyası liderlerinininkine benzer (31). Yani Robert L. Katz'ın öne sürdüğü ve etkili bir yönetimde yöneticinin sahip olması gereken teknik, insani ve kavramsal beceriler, yönetici hemşireler için de geçerlidir (10,29). Yapılan bir araştırmaya göre; iletişim,

liderlik ve problem çözme yönetici hemşirenin etkinliğinde gerekli en önemli üç beceridir (5). New York, New Jersey ve Connecticut bölgelerinden 40 hemşirelik hizmetleri yönetici ve eğitimcilerinden oluşan bir panelde ise; mali yönetim, iletişim, personel problemlerinin çözümü, karar verme, çatışma yönetimi, liderlik, güç, etki ve otoriteyi etkili kullanma, yöntemleri değerlendirme, yönetim yaklaşımları ve fonksiyonları, birbirine bağlı çalışma grupları oluşturma etkili yönetimde önemli beceriler olarak tavsiye edilmektedir (34).

Ancak günümüzde bir çok literatür, hemşirelik eğitim programlarının yönetici hemşireleri şimdiki şartlar için gereği gibi yetiştirmediğini belirtmektedir (10,21,30). Ayrıca bir araştırma sonucunda eğitim programlarını yönetici hemşirelerin finansal yönetim ve yasal konularda yeterli düzeyde hazırlayamadığı saptanmıştır (24). Bir başka çalışma sonucunda ise etkili yönetici hemşirelerin, en çok hemşirelik ve sağlık bakım alanıyla ilgili finansal yönetim bilgisine gereksinimi olduğu belirlenmiştir (13).

Günümüzde hemşirelik yönetimi ekonomiyi, yönetim teorilerini ve büyük bir yetenek isteyen meslek becerilerini uygulayan, politik, bütçe yönetimi pozisyonuna dönüşmektedir (29). Etkin olan yönetici hemşirelerin acil sağlık bakım gereksinimlerine yanıt vermek ve hemşirelik bakım hizmetlerinin geleceğini şekillendirmek için toplum liderleri ile, yönetim kurulu üyeleriyle ve hastane yöneticileri ile birlikte, ekonomik planlamaya, yeni programlar geliştirmede pazar analizine ve uzun vadede görülecek işlere yoğun bir şekilde katılmaları gerekmektedir (21).

Ülkemizde liderlik kapasitesi gösteren iyi başhemşireler vardır. Ancak bunların başında buldukları Hemşirelik Hizmetleri Bölümü'nü el yordamı ile sınaya yanıla yönettikleri bilinmektedir (2,36). Bugün hastanelerimizde hemşirelik hizmetleri tamamı ile hekimliğe bağlıdır. Bu durum hemşirelik hizmetleri ve hemşireler ile ilgili yanlış kararlar alınmasına ve böylece hasta bakımının aksamasına neden olmaktadır (38,41). Yine günümüzde sağlık kurumlarında hemşirelik hizmetleri yönetimi konumuna getirilmiş Başhemşire/Hemşirelik Müdürü'nün daha çok Başhekim tarafından seçildiği ve onun emri ile çalıştığı, çoğu kez de hemşirelik hizmetleri yönetiminden çok temizlik elemanının gözetmenliğini yaptığı söylenebilir (37). Foster, bir çok hemşirelik yöneticisinin mesleğini yöneticilik olarak değil hemşirelik olarak gördüğünü belirtmektedir (8). Oysa hemşirelikte yöneticilik bir uzmanlık işidir. Bu



hizmetlerin yönetiminin uzman hemşirelere verilmesi hastanelerimizle ilgili pek çok sorunu çözümlenecektir (38,41). Bu nedenle liderlik kapasitesi taşıyan ve yönetim becerilerini uyumlu bir şekilde kullanabilecek anahtar insanların yetiştirilmesine gereksinim vardır (9,36). Bunu gerçekleştirmek, hemşirelik hizmetleri yönetiminin mastır düzeyindeki eğitim programlarıyla güçlendirilmesi ile mümkündür (6,26,28).

Başarılı yönetim biçimi için gerekli beceriler, bunların gerek duyulduğu hastane ve özgün ortamların özelliklerine göre şekillendirilerek kullanılmalıdır. Çünkü hemşire yöneticiden beklenti ve önceliklere göre başarı için gerekli becerilerin düzeyi ve yoğunluğu hastanelere göre farklıdır (11,21). Bunun için hastaneler kendi bünyelerinde, hemşirelik hizmetlerinde yönetici hemşireleri etkin kılacak hizmet içi ve sürekli eğitim programlarını üniversiteler ile işbirliği halinde düzenlemelidirler (40).

#### 1.4. TERİMLERİN TANIMI

**Beceri** : Belirli bir işin yapımı için o işi yapacak kişide olması gereken düşünsel ve fiziki yeteneklerdir (29).

**Yönetim Becerileri** : Robert L. Katz'a göre; teknik, insani ve kavramsal olmak üzere üç tip yönetim becerisi vardır (10,14,18,19,29,34,42).

**Teknik Beceri** : Spesifik sonuçları veya hastanın istenen davranışsal cevaplarını sağlayacak verileri anlamada yöntem, prosedür ve kişisel bilginin kullanımı ile ilgilidir (42). Spesifik bir çalışmadaki anlayış ve ustalık üzerine odaklanır (29).

**İnsani Beceri** : İfade etme, dinleme, bilgi ve haberleri nakletme, hastanın bireyselliğini arttıran tavır dahilinde, gereksinim duyulan verileri elde etme ile ilgilidir (42). Organizasyondaki ve bölümdeki çalışmayı başarı ile bitirmek için işbirliği oluştururken diğerlerini anlamayı ve motive etmeyi, grup üyesi olarak etkili iletişim kurmayı kapsar (29).

**Kavramsal Beceri** : Ayrıntılı organizasyon güçlüklerini anlama, kişisel çalışmalarını organizasyona uygun hale getirme ve işi bir bütün olarak görme yeteneğidir (10,14). Problem çözmeyi, kritik düşünmeyi ve hemşirelik kararlarını oluşturmayı gerektirir (42). Hemşirelik yöneticilerinden her bir hemşirelik ünitesi ile hastane arasında ve hastane ile sağlık bakım endüstrisi arasında ilişki kurma yeteneği gerektirir (29).

**Üst Düzey Yönetici Hemşire :** Yataklı sağlık kuruluşlarındaki başhemşire ve başhemşire yardımcılarını kapsamaktadır.



## **BÖLÜM II**

### **GEREÇ VE YÖNTEM**

#### **2.1. ARAŞTIRMANIN TİPİ**

Araştırma, yönetim uygulamasını etkileyen yönetim becerilerinin, yönetici hemşireler tarafından algılanmasını tanımlamak amacı ile tanımlayıcı, analitik bir çalışma olarak planlanmıştır (32).

#### **2.2. ARAŞTIRMANIN YERİ**

Araştırma, Ege Bölgesi'nde hastanelerde görevli üst düzey yönetici hemşirelere uygulanmıştır.

Ege Bölgesi'ndeki illerde bulunan tüm hastaneler (28) belirlenmiş (Ek 2), yatak sayılarına göre küçük, orta ve büyük hastaneler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Buna göre yatak sayısı 100 ve daha az olanlar küçük hastane, 100 ile 300 arasında olanlar orta büyüklükteki hastane, 300'den fazla olanlar ise büyük hastane (39) olarak gruplandırılmıştır. Bu gruplamaya göre; belirlenen 62 küçük, 25 orta, 12 büyük olmak üzere toplam 99 hastane araştırma kapsamına alınmıştır.

#### **2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma kapsamına, araştırmacının bulunduğu bölge olan Ege Bölgesi'ndeki tüm hastaneler alınmıştır. Sağlık merkezleri, yataklı sağlık kuruluşu olmadığı için araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca özel hastaneler de araştırmaya dahil edilmemiştir.

#### **2.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini, Ege Bölgesi'nde bulunan hastanelerde çalışan üst düzey yönetici hemşireler oluşturmaktadır. Yönetici hemşirelerin tümü araştırmaya



dahil edildiğinden ayrıca örnekleme yönetimine gidilmemiştir. Ege Bölgesi'nde bulunan 99 hastanede görevli 296 yönetici hemşireye anket formları gönderilmiş ancak bu hastanelerin 68'inden olmak üzere 177 anket formu yanıtlanarak geri gelmiştir. Yanıtlanma oranı %59.79'dur.

## **2.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

### **2.5.1. ANKET FORMUNUN HAZIRLANMASI**

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm araştırmacı tarafından geliştirilen ve yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri, çalışma durumları ve kurumun büyüklüğü hakkındaki bilgilere yönelik 17 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölümü ise Toni C. Smith (29) tarafından geliştirilen ve bir çalışmada kullanılan, yönetici hemşireliğin gerektirdiği yönetim becerilerine ilişkin skala oluşturmaktadır. Bu skala teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal becerileri içeren üç alt skaladan oluşmaktadır. Bu alt skalalarda her bir beceriye ilişkin önermeler bulunmaktadır. Buna göre tüm skalalar teknik beceriler bölümünde 19, insani beceriler bölümünde 36, kavramsal beceriler bölümünde 25 olmak üzere toplam 70 önermeden oluşmaktadır.

Bu önermelere yönetici hemşirelerin katılma durumları; kuvvetle katılıyorum, katılıyorum, katılıp katılmamakta kararsızım, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde 5 dereceli Likert ölçeği kullanılarak saptanmıştır (27).

#### **2.5.1.1. YÖNETİM BECERİLERİ SKALASININ GÜVENİRLİĞİ VE GEÇERLİĞİ**

Yönetici hemşirelerin yönetsel becerilerini belirlemek üzere kullanılan yönetim becerileri skalasının güvenirliliği ve geçerliliği, Toni C. Smith tarafından yapılan bir çalışmada saptanmıştır. Smith'in yönetici hemşirelerle yaptığı bu çalışmada elde edilen Cronbach Alfa güvenirlilik katsayıları; teknik beceriler için  $r=0.96$ , insani beceriler için  $r=0.99$ , kavramsal beceriler için  $r=0.96$ 'dır. Geçerlik değerleri ise  $r=0.80 - 1.00$  arasında değişmektedir.

Yönetim becerileri skalası, bu araştırmada kullanılmadan önce, öncelikle araştırmacı tarafından, daha sonra iyi İngilizce bilen 4 kişi tarafından olmak üzere Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu çeviriler dikkate alınarak Türkçe'ye en uygun hale getirilmiş ve böylece skalanın Türkçe şekli elde edilmiştir. Skalanın yüzeyel geçerliliğini saptamak üzere anket formu, Ankara ve İzmir'de araştırma kapsamı dışında olan bazı hastanelerde görevli 12 yönetici hemşireye uygulanmıştır (15,27).

Skalanın güvenilirliğini saptamak üzere; Split-half, Spearman Brown katsayıları ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları iç tutarlılık açısından hesaplanmıştır (23). Yönetim becerileri skalasında bulunan 3 alt skalanın her biri için bu güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

Teknik becerilerle ilgili alt skalada bulunan beceri maddeleri iki bölüme ayrılarak Alfa katsayıları bulunmuş ve daha sonra bu iki bölümün korelasyonu belirlenmiştir. Buna göre teknik becerilerin birinci bölümünün Alfa katsayısı  $r=0.92$ , ikinci bölümünün Alfa katsayısı  $r=0.84$  bulunmuştur. Bu iki bölüm arasındaki korelasyon  $r=0.81$  olarak saptanmıştır.

Teknik beceriler skalasının Spearman-Brown katsayısı  $r=0.89$ , Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $r=0.93$ , Guttman Split-half katsayısı  $r=0.84$  olarak bulunmuştur.

İnsani beceriler alt skalasındaki beceri maddeleri de iki bölüme ayrılmış ve iki bölüm arasındaki korelasyona bakılmıştır. Buna göre birinci bölümün Alfa katsayısı  $r=0.92$ , ikinci bölümünün Alfa katsayısı  $r=0.94$ , iki bölüm arasındaki korelasyon  $r=0.76$ 'dır. İnsani beceriler skalasının Spearman-Brown katsayısı  $r=0.86$ , Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $r=0.95$ , Guttman Split-half katsayısı  $r=0.86$  olarak saptanmıştır.

Kavramsal beceriler alt skalasının birinci bölümün Alfa katsayısı  $r=0.92$ , ikinci bölümünün Alfa katsayısı  $r=0.92$  bulunmuştur. Bu iki bölüm arasındaki korelasyon  $r=0.83$ 'tür. Kavramsal beceriler için Spearman-Brown katsayısı  $r=0.90$ , Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı  $r=0.95$ , Guttman Split-half katsayısı  $r=0.90$  olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca her üç alt skalada yer alan beceri maddeleri için madde analizi yapılmış ve elde edilen Alfa katsayıları Ek 3'te verilmiştir.

## 2.5.2. VERİLERİN TOPLANMASI

Veriler, hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Anketler İzmir ili içinde ulaşılabilecek yerdeki yönetici hemşirelere araştırmacı tarafından bizzat iletilmiş, diğer illerdeki yönetici hemşirelere ulaşımda ise postalama yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen yönetici hemşirelerin, anket formunu yanıtlarken herhangi bir sorun ile karşılaşmamaları için gerekli olan açıklamaların ve araştırmanın amacının belirtildiği bir ön yazı anketlere ilave edilmiştir. Ayrıca hastanelerin başhekimliklerine yazılan resmi izin yazıları da anketlerle birlikte gönderilmiştir.

Postalanan anketlerin geri gönderilmesini kolaylaştırmak için; üzerinde gönderilecek kişi ve yer adının yazılı olduğu, posta ücreti karşılanmış boş bir zarf anketlerle birlikte postalanmıştır.

Anket formunun yanıtlama süresi ortalama 25 dakikadır.

## 2.6. VERİLERİN ANALİZİ

### 2.6.1. DEĞİŞKENLER

Araştırmada aşağıda belirtilen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin dağılımı ve ilişkileri incelenmiştir.

a) **Bağımlı Değişkenler:** Yönetici hemşirelerin, teknik, insani ve kavramsal becerilerin etkili yönetim konusundaki önemine katılma dereceleri ve bu dereceleme göre oluşan puan ortalamaları.

b) **Bağımsız Değişkenler:** Yönetici hemşirelerin; yaş grubu, eğitim düzeyi, mezuniyet süresi, hemşirelik mesleğindeki toplam çalışma süresi, şu andaki konumları, yönetimde buldukları süre, çalıştıkları hastanelerin büyüklüğü ve yönetim eğitimi alma durumları.

## **2.6.2.VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anket formları araştırmacı tarafından değerlendirilip veri kodlama formlarına işlendikten sonra min-max ve tutarlılık kontrolleri yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi Ege Üniversitesi Bilgisayar Merkezi'nde gerçekleştirilmiştir.

Yönetici hemşirelerin yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin puan ortalamaları hesaplanır, bu becerilere ilişkin görüşleri saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre "Kuvvetle katılıyorum" seçeneği için 5 puan, "Katılıyorum" seçeneği için 4 puan, "Katılıp katılmamakta karasızım" seçeneği için 3 puan, "Katılmıyorum" seçeneği için 2 puan, "Kesinlikle katılmıyorum" seçeneği için 1 puan verilmiş ve her bir beceri önermesi için puan ortalaması bulunmuştur. Puan ortalaması 5'e yaklaştııka "kuvvetle kabul ediyor", 3'den uzaklaştııka "katılmıyor" seçeneğini göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin sosyo-demografik ve çalışma yaşamlarına ilişkin tanıtıcı bulguların sayı ve yüzde dağılımları yapılmıştır.

Yönetici hemşirelerin, yönetim becerileri konusundaki düşüne ve görüşleri ile bu görüşlerini etkileyebilecek etmenler arasındaki ilişki "varyans analizi" ve "iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi (t testi)" ile test edilmiştir (27). Gereklili durumlarda ileri analiz yapılmıştır.

## **2.6.3.ARAşTIRMANIN SÜRESİ VE OLANAKLARI**

Araştırma şubat 1995 tarihine kadar planlanmış ve gerekli hazırlılar yapılmıştır. Araştırma verileri 24 Ağustos-30 Aralık 1995 tarihleri arasında toplanmış, veriler değerlendirilerek, araştırma raporu yüksek lisans tez çalışması olarak sunulmuştur.

**BÖLÜM III**  
**BULGULAR**

**3.1. YÖNETİCİ HEMŞİRELERE İLİŞKİN TANITICI BİLGİLER**

Tablo 1: Yönetici Hemşirelerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı	Yüzde
<b>Yaş Grubu</b>		
20 -29	30	16.95
30 - 34	51	28.82
35 - 39	47	26.55
40 yaş ve üzeri	49	27.68
	$\bar{x} = 27.19 \pm 1.21$	
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	20	11.30
Evli	142	80.23
Dul + Boşanmış	13	7.34
Yanıtsız	2	1.13
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Çocuk Yok	35	19.77
1 Çocuk	37	20.91
2 Çocuk	92	51.98
3 Çocuk	9	5.08
Yanıtsız	4	2.26
	$\bar{x} = 1.4 \pm 0.06$	
<b>Eğitim Durumu</b>		
Sağlık Meslek Lisesi	44	24.86
Ön Lisans	83	46.89
*Hemşirelik Yüksek Okulu	50	28.25
<b>Mezuniyet Süresi</b>		
5 yıldan az	14	7.91
6 - 10 yıl	33	18.64
11 - 15 yıl	40	22.60
16 -20 yıl	51	28.82
21 yıldan fazla	39	22.03
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

\* 3 Yüksek Lisans ve 1 doktora programı mezunu hemşireler de dahildir.

Tablo1'de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin %16.95'i 20-29 yaş grubunda, %28.82'si 30-34 yaş grubunda, %26.55'i 35-39 yaş grubunda, %27.68'i

40 yaş ve üzerindedir. Yönetici hemşirelerin yaş ortalamaları  $27.19 \pm 1.21$ 'dir.

Medeni durum incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %11.30'unun bekar, %80.23'ünün ise evli olduğu görülmektedir. Yönetici hemşirelerin %19.77'sinin çocuğunun olmadığı, %20.91'inin 1 çocuk, %51.98'inin 2 çocuk, %5.08'inin ise 3 çocuk sahibi olduğu görülmektedir. Ortalama çocuk sayısı  $1.4 \pm 0.06$ 'dır.

Yönetici hemşireler eğitim durumlarına göre incelendiğinde; %24.86'sinin sağlık meslek lisesi, %46.89'unun ön lisans ve %28.25' inin hemşirelik yüksek okulu mezunu olduğu görülmektedir. Mezuniyet süreleri incelendiğinde ise yönetici hemşirelerin %7.91' inin 5 yıldan az, %18.64'ünün 6-10 yıl, %22.60'ının 11-15 yıl, %28.82'sinin 16-20 yıl, %22.03'ünün 21 yıldan fazla bir süredir mezun olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Yönetici Hemşirelerin İş Yaşamına İlişkin Bazı Özellikleri

<u>İş Yaşamlarına İlişkin Özellikler</u>	Sayı	Yüzde
<u>Çalışma Süresi</u>		
10 yıldan az	45	25.42
11-20 yıl	95	53.67
21 yıl ve üstü	37	20.91
	$\bar{x} = 15.39 \pm 0.4$	
<u>Yönetici Olarak Çalışma Süresi</u>		
5 yıldan az	78	44.07
5 - 9 yıl	40	22.60
10 - 20 yıl	48	27.12
Yanıtız	11	6.21
	$\bar{x} = 13.29 \pm 1.8$	
<u>Şu Anki Konum</u>		
Başhemşire	67	37.85
Başhemşire yardımcısı	110	62.15
<u>Şu Anki Konumda Bulunma Süresi</u>		
5 yıldan az	117	66.10
6 - 10 yıl	28	15.82
11 ve üstü	32	18.08
	$\bar{x} = 2.4 \pm 0.08$	
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

Yönetici hemşirelerin, iş yaşamlarına ilişkin bazı özellikleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Buna göre, yönetici hemşirelerin %25.42'si 10 yıldan az, %53.67'si 11-20 yıl, %20.91'i 21 yıl ve üzerinde çalışmaktadır. Ortalama çalışma süresi

15.39±0.40'tır. Yönetici olarak çalışma sürelerine bakıldığında, %44.07'sinin 5 yıldan az, %22.60'ının 5 - 9 yıl, %27.12'sinin 10 -20 yıl yönetici olarak çalıştığı görülmektedir. Yönetici olarak ortalama çalışma süresi 13.29 ±1.80'dir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %37.85'i başhemşire, %62.15'i ise başhemşire yardımcısı olarak ve %66.10'u 5 yıldan az bir süredir bu konuda çalışmaktadır. Buldukları konumdaki ortalama çalışma süresi 2.4±0.80 yıldır

**Tablo 3: Çalıştıkları Hastanenin Büyüklüğüne Göre Yönetici Hemşirelerin Dağılımı**

Çalışılan Hastane	Yönetici Hemşire	
	Sayı	Yüzde
Küçük Hastane	57	32.20
Orta Büyüklükteki Hastane	40	22.60
Büyük Hastane	80	45.20
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3'te, çalıştıkları hastanenin büyüklüğüne göre hemşirelerin dağılımı görülmektedir. Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin %32.20'si küçük hastanelerde, %22.60'ı orta büyüklükteki hastanelerde, %45.20'si büyük hastanelerde çalışmaktadır.

**Tablo 4: Yönetici Hemşirelerin Yönetim Konusunda Daha Önce Bilgi Alıp Almama Durumlarına Göre Dağılımı**

Bilgi Alma Durumu	Sayı	Yüzde
Alan	35	19.77
Almayan	133	75.14
Yanıtsız	9	5.09
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin %19.77'si yönetim konusunda daha önce herhangi bir kaynaktan bilgi almış, %75.14'ü ise bilgi almamıştır (Tablo 4).



**Tablo 5: Yönetim Konusunda Daha Önce Bilgi Alan Yönetici Hemşirelerin Bilgi Aldıkları Kaynaklarına Göre Dağılımı**

Kaynak	Sayı	Yüzde
Okuldaki Yönetim Dersleri	19	54.29
Yönetimle ilgili seminer ve sempozyumlar	12	34.28
Yüksek Lisans Programları	4	11.43
<b>Toplam</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>

Yönetim konusunda daha önce bilgi alan yönetici hemşirelerin %54.29'u okuldaki yönetim derslerinden, %34.28'i yönetimle ilgili seminer ve sempozyumlardan ve %11.43'ü yüksek lisans derslerinden bu konuya ilişkin bilgileri almıştır (Tablo 5).

**Tablo 6: Yönetici Hemşirelerin, Yönetimle İlgili Yayın Okuma Durumlarına Göre Dağılımı**

Yönetimle İlgili Yayın Okuma Durumu	Sayı	Yüzde
Okuyan	43	24.29
Okumayan	120	67.80
Yanıtsız	14	7.91
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

Tablo 6'da, yönetici hemşirelerin, yönetimle ilgili yayın okuma durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre, yönetici hemşirelerin %67.80'i yönetimle ilgili herhangi bir yayın okumamaktadır.

Yönetimle ilgili yayın okuyanlar ise %37.21'i hemşirelik ve yönetimle ilgili kitapları okuduğunu, %18.6'sı birden fazla yayın takip ettiğini, %16.28'i ise hemşirelikle ilgili dergileri okuduklarını belirtmişlerdir (Tablo 7).



**Tablo 7: Yönetici Hemşirelerin, Yönetimle İlgili Okudukları Yayınlar Göre Dağılımı**

Okunan Yayınlar	Sayı(N=43*)	Yüzde
Hemşirelik ve Yönetimle İlgili Kitaplar	16	37.21
Hemşirelikle İlgili Dergiler	7	16.28
Hemşirelik Ders Kitapları	2	4.65
Hemşirelikle İlgili Araştırmalar ve Yayınlar	2	4.65
Yasa ve Yönetmelikler	3	6.98
Birden Fazla Yayın Takip Etme	8	18.60
Yanıtsız	5	11.63
<b>Toplam</b>	<b>43</b>	<b>100.00</b>

**Tablo 8: Yönetici Hemşirelerin, Yaptıkları İş Sevme Durumlarına Göre Dağılımı**

İş Sevme Durumu	Sayı	Yüzde
Çok Seviyor	65	36.72
Seviyor	100	56.50
Kararsız	7	3.95
Sevmiyor	5	2.83
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

Yönetici hemşirelerin %56.50'sinin yaptıkları işi sevdiğikleri Tablo 8.'de görülmektedir.

**Tablo 9: Yönetici Hemşirelerin, Verdikleri Hizmetten Memnun Olma Durumlarına Göre Dağılımı**

Verdikleri Hizmetten Memnun Olma Durumu	Sayı	Yüzde
Çok Memnun	27	15.25
Memnun	107	60.45
Kararsız	8	4.52
Memnun Değil	24	13.56
Hiç Memnun Değil	6	3.39
Yanıtsız	5	2.83
<b>Toplam</b>	<b>177</b>	<b>100.00</b>

Tablo 9'da , yönetici hemşirelerin %60.45'inin verdikleri hizmetten memnun oldukları görülmektedir.

### 3.2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN, YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Yönetici hemşirelerin, yönetici hemşireliğin gerektirdiği yönetim becerilerine ilişkin görüşleri bu bölümde verilmiştir.

Tablo 10: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı

Yönetim Becerileri	N	$\bar{X}$	Ss
Teknik Beceriler	177	3.76	0.71
İnsani Beceriler	177	4.27	0.64
Kavramsal Beceriler	177	4.25	0.57
Toplam	177	4.15	0.54

Tablo 10'da, yönetici hemşirelerin yönetsel becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları görülmektedir. Buna göre, teknik becerilere ilişkin verilen yanıtların puan ortalaması  $3.76 \pm 0.71$ , insani becerilere ilişkin verilen yanıtların puan ortalaması  $4.27 \pm 0.64$ , kavramsal becerilere ilişkin verilen yanıtların puan ortalaması  $4.25 \pm 0.57$ , genel puan ortalaması ise  $4.15 \pm 0.54$ 'tür.

**Tablo 11: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Grubuna Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	X̄	Ss
20 - 29	30	4.43	0.33
30 - 34	51	4.23	0.52
35 - 39	47	3.97	0.51
40 yaş ve üzeri	49	4.04	0.60

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	4.695	3	1.565
Grup İçi	46.679	173	0.270

$$F=5.80 , p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre yönetim becerilerine ilişkin verdiği yanıtların toplam puan ortalamaları ; 20-29 yaş grubunda 4.43, 30-34 yaş grubunda 4.23, 35-39 yaş grubunda 3.97, 40 yaş ve üzerindeki grupta 4.04 olarak bulunmuştur. Bu grupların yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5.80, p<0.05) (Tablo 11).

Yapılan ileri analizde bu farkın, puan ortalaması en yüksek olan 20-29 yaş grubundan kaynaklandığı saptanmıştır.

**Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.**

Eğitim Durumları	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Sağlık Meslek Lisesi	44	3.96	0.59
Ön Lisans	83	4.10	0.53
Hemşirelik Yüksek Okulu	50	4.37	0.42
<hr/>			
Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	4.027	2	2.013
Grup İçi	47.347	174	0.272

$$F=7.40, p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, eğitim durumlarına göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamalarının, sağlık meslek lisesi mezunu grubunda 3.96, ön lisans mezunu grubunda 4.10, hemşirelik yüksek okulu mezunu grubunda ise 4.37 olarak bulunmuştur. Yapılan varyans analizinde yönetici hemşirelerin mezun oldukları okula göre yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında  $\alpha=0.05$  önem düzeyinde anlamlı bir fark saptanmıştır ( $F=7.40, p<0.05$ ) (Tablo 12). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan ileri analizde, puan ortalaması en yüksek olan hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerden kaynaklandığı bulgulanmıştır.

**Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı**

Mezuniyet Süreleri	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
5 yıldan az	14	4.15	0.41
6 - 10 yıl	33	4.44	0.35
11 - 15 yıl	40	4.12	0.61
16 - 20 yıl	51	4.04	0.45
21 yıldan fazla	39	4.04	0.65

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	3.850	4	0.963
Grup İçi	47.524	172	0.276

$$F=3.48 , p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, mezuniyet sürelerine göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları Tablo 13'te görülmektedir. Buna göre, mezuniyet süresi 5 yıldan az olanların puan ortalaması 4.15 , 6-10 yıl olanların 4.44, 11-15 yıl olanların 4.12, 16-20 yıl olanların 4.04, 21 yıl ve üzerinde olanların ise 4.04 olarak bulunmuştur. Grupların yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki bu fark, yapılan varyans analizinde önemli bulunmuştur ( $F=3.48, p<0.05$ ).

Yapılan ileri analizde, bu farkın puan ortalaması en yüksek olan, 6-10 yıl mezuniyet süresine sahip yönetici hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır.

**Tablo 14: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Toplam Çalışma Süreleri	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
10 yıldan az	45	4.34	0.38
11 - 20 yıl	95	4.10	0.53
21 yıl ve üstü	37	4.00	0.64

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	2.609	2	1.305
Grup İçi	48.765	174	0.280

$$F=4.65, p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, toplam çalışma sürelerine göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları Tablo 14'te görülmektedir. Buna göre, toplam çalışma süresi 10 yıldan az olanların toplam puan ortalaması 4.34, 11-20 yıl olanların 4.10, 21 yıl ve üzerinde olanların 4.00 olarak saptanmıştır.

Yapılan istatistiksel analizde bu üç grubun yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasındaki fark önemli bulunmuştur. ( $F=4.65, p<0.05$ ) . Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak üzere yapılan ileri analizde, 10 yıldan az çalışan grup ile 21 yıl ve üzerinde çalışan grubun yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasında olduğu bulgulanmıştır.

**Tablo 15: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı**

Şu Andaki Konumu	N	Toplam Beceri Puan Ortalamaları			
		$\bar{X}$	Ss	t	P
Başhemşire	67	4.18	0.58		
Başhemşire Yardımcısı	110	4.12	0.51	0.74	> 0.05

Yönetici hemşirelerin şu andaki konumuna göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, başhemşire konumundakilerin 4.18, başhemşire yardımcısı konumundakilerin 4.12 olarak saptanmıştır.

Şu andaki konumlarına göre yönetici hemşirelerin yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında yapılan istatistiksel analizde önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $t=0.74, p>0.05$ ) (Tablo 15).

**Tablo 16 : Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Yönetici Olarak Çalışma Süresi	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
5 yıldan az	78	4.23	0.50
5 - 9 yıl	40	4.05	0.58
10 - 20 yıl	48	4.12	0.48
Yanıtsız	11	3.93	0.76

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	1.460	3	0.487
Grup İçi	49.913	173	0.289

$$F=1.69 , p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetici olarak toplam çalışma sürelerine göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelendiğinde; 5 yıldan az çalışanların 4.23, 5-9 yıl arasında çalışanların 4.05, 10-20 yıl arasında çalışan grupta 4.12 olduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizde yönetici olarak çalışma sürelerine göre yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.69, p>0.05$ ) (Tablo 16).



Tablo 17: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanenin Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Hastanenin Büyüklüğü	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	X̄	Ss
Küçük Hastane	57	4.12	0.59
Orta Büyüklükteki Hastane	40	4.22	0.45
Büyük Hastane	80	4.12	0.53

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	0.298	2	0.149
Grup İçi	51.075	174	0.294

$$F=0.51, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanelerin büyüklüğüne göre , yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları küçük hastanede çalışanların 4.12, orta büyüklükteki hastanede çalışanların 4.22, büyük hastanede çalışanların ise 4.12' olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde , hastanelerin büyüklüğüne göre yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki fark,  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmamıştır (  $F=0.51$ ) (Tablo 17).

**Tablo 18: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı**

Yönetim Eğitimi Alma Durumu	Toplam Beceri Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Evet	35	4.30	0.58
Hayır	133	4.09	0.53
Yanıtsız	9	4.24	0.30

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	.....
Gruplararası	1.222	2	0.611
Grup İçi	50.374	174	0.288

$$F=2.12, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetim eğitimi alma durumlarına göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, yönetim eğitim alanlarında 4.30, almayanlarda ise 4.09 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde, yönetim eğitimi alanlarla almayanlar arasında önemli bir fark saptanmamıştır ( $F=2.12, p > 0.05$ ) (Tablo 18).

### **3.2.1. YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ TEKNİK BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER**

Yönetici hemşirelerin yöneticiliğın gerektirdiğı teknik becerilere ilişkin görüşlere katılma durumları incelenmiştir.



Tablo 19: Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerektirdiği Teknik Becerilere İlişkin Önermelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Teknik Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1-Bütçe geliştirme , uygulama ve izleme işlerine katılır ve planlar.	5	2.82	-	---	35	19.77	6	3.39	103	58.19	28	15.82	3.61	0.08
2-Hemşirelik araştırmalarını yada programlarını desteklemek için ödenek teklifleri ve önerileri hazırlayarak dış kaynaklar sağlar.	4	2.26	-	---	25	14.12	15	8.47	93	52.54	40	22.60	3.76	0.08
3-Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder.	1	0.56	-	---	5	2.82	2	1.13	74	41.81	95	53.67	4.44	0.06
4-Madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımını ve dağılımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır.	3	1.69	-	---	10	5.65	8	4.52	108	61.02	48	27.12	4.04	0.06
5-Bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder.	5	2.82	2	1.13	33	18.64	28	15.82	91	51.41	18	10.17	3.42	0.08
6-Hemşirelik ve kurum içi bütçeleme sürecine katılır ve planlar	3	1.69	4	2.26	17	9.60	13	7.34	109	61.58	31	17.51	3.77	0.07

Tablo 19 (devamı)

Teknik Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kuvvetle Katılmıyorum		$\bar{X}$	Ss		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
7-Bölümün ve kurumun ana hedef ve amaçlarını temel alarak hemşirelik bölümündeki merkez dışı faaliyetleri yönetir.	3	1.69	3	1.69	23	12.99	29	16.38	100	56.50	19	10.73	3.56	0.07
8-Hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkilerini analiz eder.	1	0.56	8	4.52	27	15.25	19	10.73	102	57.63	20	11.30	3.54	0.07
9-Uygun varyans analiz tekniklerini kullanarak hemşirelik bütçesini izler.	7	3.95	6	3.39	21	11.86	13	7.34	103	58.19	27	15.25	3.58	0.09
10-Bütçe yönetiminde; zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri, fon muhasebesi, maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kavramlarını anlar ve uygular.	3	1.69	2	6.78	43	24.29	32	18.08	76	42.94	11	6.21	3.12	0.08
11-Hemşirelik bütçeleri için envanter yöntemi stratejilerini planlar, geliştirir ve değerlendirilir.	9	5.08	--	--	29	16.38	20	11.30	96	54.24	23	12.99	3.48	0.09
12-Aktive ve harcama eğilimlerini tanımlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verileri inceler.	12	6.78	3	1.69	23	12.99	15	8.47	103	58.19	21	11.86	3.45	0.09

Tablo 19 (devami)

Teknik Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
13-Hemşirelik bakımını en iyi hale getirmek ve güvenli hasta bakımını sağlamak için yeni teknolojinin kullanımını yapar.	5	2.82	1	0.56	1	0.56	60	33.90	109	61.58	4.46	0.07
14-Kaynaklar, raporlar ve belirlenen ihtiyaçlar temelinde dayanarak hemşirelik bütçelerini oluşturur.	11	6.21	---	---	10	5.65	92	51.98	50	28.25	3.81	0.09
15-Astların performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirilmesini kolaylaştırır.	9	5.08	---	---	6	3.39	116	65.54	39	22.03	3.90	0.08
16-Bölüm ve kurumun hedef ve amaçlarını karşılamak için kaynak yaratma ve paylaşım planlarını yapar.	7	3.95	---	---	18	10.17	102	57.63	29	16.38	3.66	0.08
17-Çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve bu sistemlerin hemşirelik departmanı ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar.	6	3.39	---	---	13	7.34	116	65.54	38	21.47	3.96	0.07

Tablo 19 (devamı)

Teknik Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
18-Yeni programların oluşturulması ve geliştirilmesinde kaynak dağıtım modellerinin değerlendirilmesinde, bütçe ve performans değerlendirme stratejilerinin izlenmesi ve geliştirilmesinde program değerlendirme kavramlarını kullanır.	10	5.65	3	1.69	20	11.30	109	61.58	26	14.69	3.65	0.08
19-Etkili sözlü ve yazılı iletişim metodları kullanır.	8	4.52	--	--	1	0.56	87	49.15	77	43.50	4.20	0.08



Tablo 19'da yönetici hemşirelerin, yönetici hemşireliğin gerektirdiği teknik becerilere ilişkin önermelere katılma durumlarına göre dağılımları verilmiştir.

"Bütçe geliştirme, uygulama ve izleme işlerine katılır ve planlar" önermesine, yönetici hemşirelerin %58.19'u katılıyorum, %19.77'si katılmıyorum, %15.85'i ise kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 3.61 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik araştırmalarını ya da programlarını desteklemek için ödenek teklifleri ve önerileri hazırlayarak dış kaynaklar sağlar" önermesine, yönetici hemşirelerin %52.54'ü katılıyorum, %22.60'ı ise kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 3.76 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder" önermesine, yönetici hemşirelerin %53.67'sinin kuvvetle katılıyorum, %41.81'inin katılıyorum, şeklinde yanıt verdiği görülmektedir. Puan ortalaması 4.44 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımı ve dağıtımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %61.02'si katılmaktadır. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.04 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder" önermesine yine yönetici hemşirelerin %51.41'i katılmaktadır. Puan ortalaması 3.42 ile "Katılıp katılmamakta kararsızım" seçeneğinin puanı 3'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik ve kurum için bütçeleme sürecine katılır ve planlar" önermesine, yönetici hemşirelerin %61.58'i katılıyorum, %17.51'i kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 3.77 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Bölümün ve kurumun ana hedef ve amaçlarını temel alarak hemşirelik bölümündeki merkez dışı faaliyetleri yönetir" önermesine, yönetici hemşirelerin %56.50'si katılıyorum, şeklinde yanıtlamıştır. Puan ortalaması 3.56 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkilerini analiz eder" önermesine, yönetici hemşirelerin %56.50'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Puan ortalaması 3.54 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Uygun varyans analiz tekniklerini kullanarak hemşirelik bütçesini izler" önermesine yine yönetici hemşirelerin %58.19'u katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 3.58 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Bütçe yönetiminde, zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri, fon muhasebesi, maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kavramlarını anlar ve uygular" önermesine, yönetici hemşirelerin %42.94'ü katılıyorum, %24.29'u ise katılmıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 3.12 ile "Katılıp katılmamakta kararsızım" seçeneğinin puanı 3'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik bütçeleri için envanter yöntemi stratejilerini planlar, geliştirir ve değerlendirir" önermesine, yönetici hemşirelerin %54.24'ü katılmakta, %16.38'i ise katılmamaktadır. Puan ortalaması 3.48 ile "Katılıp katılmamakta kararsızım" seçeneğinin puanı 3'e yakın bulunmuştur.

"Aktivite ve harcama eğilimleri tanımlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verileri inceler" önermesine, yönetici hemşirelerin %58.19'u katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 3.45 ile "Katılıp katılmamakta kararsızım" seçeneğinin puanı 3'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik bakımını en iyi hale getirmek ve güvenli hasta bakımını sağlamak için yeni teknolojinin kullanımı kolaylaştırır" önermesine, yönetici hemşirelerin %61.58'i kuvvetle katıldığını, %33.90'ı katıldığını belirtmiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.46 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak bulunmuştur.

"Kaynaklar, programlar ve belirlenen ihtiyaçlar temeli dayanarak hemşirelik bütçelerini oluşturur, sunar ve savunur" önermesine, yönetici hemşirelerin %51.98'i katılıyorum, %28.25'i kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Puan ortalaması 3.81 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Astların performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirilmesini kolaylaştırır" önermesine, yönetici hemşirelerin

**%65.54'ü katılmakta, %22.03'ü kuvvetle katılmaktadır. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 3.90 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.**

**"Bölüm ve kurumun hedef ve amaçlarını karşılamak için kaynak yaratma ve paylaşırma planlarını yapar" önermesine, %57.63 yönetici hemşire katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 3.66 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın belirlenmiştir.**

**"Çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar" önermesine, yönetici hemşirelerin %65.54'ü katılmaktadır. Puan ortalaması 3.96 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulgulanmıştır.**

**"Yeni programların oluşturulması ve geliştirilmesinde, bütçe ve performans değerlendirme stratejilerinin izlenmesinde ve geliştirilmesinde program değerlendirme kavramlarını kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %61.58'i katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 3.65 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın belirlenmiştir.**

**"Etkili sözlü ve yazılı iletişim metotlarını kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %49.15'i katılıyorum, %43.50'si kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.20 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.**

**Tablo 20: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
20 - 29	30	4.01	0.70
30 - 34	51	3.77	0.68
35 - 39	47	3.68	0.70
40 yaş ve üzeri	49	3.66	0.73

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	2.720	3	0.907
Grup İçi	86.134	173	0.498

$$F=1.82, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; 20-29 yaş grubunda 4.01, 30-34 yaş grubunda 3.77, 35-39 yaş grubunda 3.68, 40 yaş ve üzerindeki grupta 3.66 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde, yaş gruplarına göre teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.82, p>0.05$ ) (Tablo 20).

Tablo 21: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.

Eğitim Durumu	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Sağlık Meslek Lisesi	44	3.62	0.74
Ön Lisans	83	3.69	0.71
Hemşirelik Yüksek Okulu	50	4.00	0.62

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	4.024	2	2.012
Grup İçi	84.830	174	0.488

$$F=4.13, p < 0.05$$

Tablo 21'de, yönetici hemşirelerin, mezun oldukları okula göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları görülmektedir. Buna göre, sağlık meslek lisesi mezunlarının puan ortalaması 3.62, önlisans mezunlarının 3.69, hemşirelik yüksek okulu mezunlarının 4.00 olarak bulunmuştur. Grupların puan ortalamaları arasında yapılan varyans analizinde, bu farkın  $\alpha=0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır ( $F=4.13$ ).

Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan ileri analizde, sağlık meslek lisesi mezunu ile hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerin teknik beceri puan ortalamaları arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 22: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı.**

Mezuniyet Süresi	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
5 yıldan az	14	3.63	0.70
6 - 10 yıl	33	4.11	0.54
11 - 15 yıl	40	3.75	0.70
16 - 20 yıl	51	3.66	0.67
21 yıl ve üzeri	39	3.60	0.81

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	5.604	4	1.401
Grup İçi	83.250	172	0.484

$$F=2.89, p < 0.05$$

Tablo 22'de, yönetici hemşirelerin mezuniyet sürelerine göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları görülmektedir. Buna göre, teknik beceri toplam puan ortalamaları; mezuniyet süresi 5 yıldan az olanlarda 3.63, 6-10 yıl olanlarda 4.11, 11-15 yıl olanlarda 3.75, 16-20 yıl olanlarda 3.69, 21 yıl ve üzerinde olanlarda 3.60 olarak bulunmuştur.

Mezuniyet sürelerine göre yönetici hemşirelerin teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında yapılan istatistiksel analizde,  $\alpha=0.05$  düzeyinde fark saptanmıştır ( $F=2.89$ ).

Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan ileri analizde, mezuniyet süresi 6-10 yıl olan grubun teknik beceri toplam puan ortalaması ile 21 yıl ve üzeri olan grubun teknik beceri toplam puan ortalaması arasında olduğu bulunmuştur.

**Tablo 23: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı.**

Toplam Çalışma Süresi	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
10 yıldan az	45	3.99	0.62
11 - 20 yıl	95	3.73	0.68
21 yıl ve üzeri	37	3.56	0.80

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	3.847	2	1.924
Grup İçi	85.006	174	0.489

$$F=3.94 , p < 0.05$$

Tablo 23'te, yönetici hemşirelerin, toplam çalışma sürelerine göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları görülmektedir. Buna göre, toplam çalışma süresi 10 yıldan az olan grubun teknik beceri toplam puan ortalaması 3.99, 11-20 yıl olan grubun 3.73, 21 yıl ve üzerinde olan grubun ise 3.56 olarak bulunmuştur. Bu grupların teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel analizde önemli bulunmuştur ( $F=3.94, p < 0.05$ ).

Yapılan ileri analizde bu farkın, toplam çalışma süresi 10 yıldan az olan grubun teknik beceri toplam puan ortalaması ile çalışma süresi 21 yıl ve üzerinde olan grubun puan ortalaması arasında olduğu saptanmıştır.



**Tablo 24: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı.**

Şu Andaki Konum	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları				
	N	X	Ss	t	P
Başhemşire	67	3.74	0.76		
Başhemşire Yardımcısı	110	3.77	0.67	0.20	> 0.05

Yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarına göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, başhemşire grubunda 3.74, başhemşire yardımcısı grubunda ise 3.77 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarına göre teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır (  $t=0.20$  ,  $p>0.05$ ) (Tablo 24).

Tablo 25: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının , Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Yönetici Olarak Çalışma Süresi	<u>Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları</u>		
	N	$\bar{X}$	Ss
5 yıldan az	78	3.88	0.65
5 - 9 yıl	40	3.60	0.70
10 - 20 yıl	48	3.76	0.75
Yanıtsız	11	3.50	0.83

<u>Varyasyon Kaynağı</u>	<u>Kareler Toplamı</u>	<u>Serbestlik Derecesi</u>	<u>Kareler Ortalaması</u>
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	2.891	3	0.961
Grup İçi	85.963	173	0.497

$$F=1.94 , p > 0.05$$

Tablo 25'te, yönetici hemşirelerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları 5 yıldan az çalışan grupta 3.88, 5-9 yıl arasında çalışan grupta 3.60, 10-20 yıl arasında çalışan grupta 3.76 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde bu grupların puan teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır (F=1.94 , p>0.05).

**Tablo 26: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanenin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

Hastanenin Büyüklüğü	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
Küçük Hastane	57	3.70	0.80
Orta Büyüklükteki Hastane	40	3.68	0.66
Büyük Hastane	80	3.84	0.66

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	0.943	2	0.471
Grup İçi	87.911	174	0.505

$$F=0.93, p > 0.05$$

Tablo 26'da, hastanelerin büyüklüğüne göre , yönetici hemşirelerin teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelendiğinde, küçük hastanede çalışanların 3.70, orta büyüklükteki hastanede çalışanların 3.68, büyük hastanede çalışanların ise 3.84 olduğu görülmektedir.

Çalıştıkları hastanelerin büyüklüğüne göre yönetici hemşirelerin teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında yapılan istatistiksel analizde  $\alpha=0.05$  önem düzeyinde bir fark olmadığı saptanmıştır (F=0.93).

**Tablo 27: Yönetici Hemşirelerin, Teknik Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının Yönetim Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı**

Yönetim Eğitimi Alma Durumu	Teknik Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Evet	35	3.97	0.79
Hayır	133	3.71	0.68
Yanıtsız	9	3.63	0.64

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	88.854	176	.....
Gruplararası	1.952	2	0.976
Grup İçi	86.902	174	0.499

$$F=1.95, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetim eğitimi alma durumlarına göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; eğitim alanlarda 3.97, eğitim almayanlarda 3.71 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde, yönetim eğitimi alma durumuna göre teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.95, p>0.05$ ) (Tablo 27).

### **3.2.2. YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ İNSANI BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER**

Yönetici hemşirelerin, yöneticiliğin gerektirdiği insani becerilere ilişkin görüşlere katılma durumları incelenmiştir.



Tablo 28: Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerekirdiği İnsani Becerilere İlişkin Önermelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

İnsani Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
1-Öz anlatım ve dikkatli dinleme yoluyla meslektaşlar, çalışma arkadaşları, ast ve üst konumdaki kişilerle iletişim kurar.	4	2.26	1	0.56	2	1.13	2	1.13	67	37.85	103	58.19	0.06
2-Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri kullanılır.	7	3.95	1	0.56	2	1.13	6	3.39	98	55.37	63	35.59	0.07
3-İdari düzeyde personel problemleri ile ilgilendir ve ortak problemlerin çözümü için çalışır.	8	4.52	-	---	-	---	1	0.56	77	43.50	91	51.41	0.08
4-Diğerleri ile uyum içerisinde çalışacak hemşire gruplarını oluşturmak için takım kurma stratejileri uygular	4	2.26	-	---	3	1.69	10	5.65	99	55.93	61	34.46	0.06
5-Çeşitli mesleklerden oluşan çalışma gruplarında, hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uzlaşmacı teknikleri kullanılır.	5	2.82	-	---	3	1.69	5	2.82	103	58.19	61	34.46	0.07

Tablo 28 (devamı)

İnsani Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		X̄	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
6-Çalışanların öznlük ve mesleki konularını belirlemek için iş ilişkileri ve personel yönetimi kavramlarını kullanır.	4	2.26	3	1.69	1	0.56	99	55.93	70	39.55	4.26	0.06		
7-Bölüm ve kurum hedeflerine ulaşmak için liderlik özellikleri kullanır.	2	1.13	5	2.82	2	1.13	85	48.02	83	46.89	4.35	0.06		
8-Hemşirelikteki yöneticilere danışmanlık yapar.	3	1.69	-	---	1	0.56	95	53.67	78	44.07	4.36	0.05		
9-Hemşirelik yönetimine doğrudan bağlı yöneticilere yol gösterir.	5	2.82	-	---	3	1.69	88	49.72	81	45.76	4.32	0.06		
10-Hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar	7	3.95	9	5.08	6	3.39	94	53.11	61	34.46	4.05	0.08		
11-Çalışma arkadaşları, meslektaşlar, ast ve üst konumundaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir	2	1.13	-	---	3	1.69	79	44.63	93	52.54	4.46	0.05		
12-Bölümün ve kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri göze alır ve kendine güvenerek hareket eder	1	0.56	3	1.69	7	3.95	86	48.59	80	45.20	4.35	0.05		



Tablo 28 (devamı)

İnsani Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
13-Ekili ve yeterli yönetim personeli seçer	2	1.13	--	---	4	2.26	1	0.56	92	51.98	78	44.07	4.34	0.05
14-Kuruluşun ihtiyaçlarının, kolektif iş gücünün ve bireysel astların hemşirelik bölümünün gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlar	3	1.69	--	---	4	2.26	--	---	113	63.84	57	32.20	4.20	0.06
15-İşe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesini ve etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştırır	2	1.13	3	1.69	6	3.39	9	5.08	99	55.93	58	32.77	4.11	0.06
16-Diğerlerinin de fikri ve görüşlerini birleştirmede karar verme becerisini etkili olarak kullanır	3	1.69	--	---	5	2.82	2	1.13	101	57.06	66	37.29	4.23	0.06
17-Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansının gelişmesi için uyarır	1	0.56	--	---	1	0.56	--	---	78	44.07	97	54.80	4.51	0.04
18-Kurumda diğer kişiler ile beraber planlanmış değişiklikleri başlatır, uyarır ve yardımcı olur	2	1.13	--	---	--	---	4	2.26	96	54.24	75	42.37	4.35	0.05
19-Gücünü, etkisini ve otoritesini etkili bir şekilde kullanır	7	3.95	--	---	--	---	--	---	84	47.46	86	48.59	4.32	0.07

Tablo 28 (devamı)

İnsani Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
20-Çalışanların bireysel gelişim ve büyümesi için fırsatlar yaratır ve destekler	7	3.95	3	1.69	4	2.26	96	54.24	67	37.85	4.16	0.07
21-Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır	7	3.95	4	2.26	2	1.13	116	65.54	48	27.12	4.05	0.07
22-Organizasyon içindeki ve dışındaki uygun kişilerle ve meslektaşlarla etkin bir iletişim ağını kurar	7	3.95	1	0.56	1	0.56	107	60.45	61	34.46	4.16	0.07
23-Stresle baş edebilme kuramlarını kullanır	7	3.95	—	—	4	2.26	92	51.98	74	41.81	4.23	0.07
24- Diğerleri ile uyum içinde çalışır	7	3.95	1	0.56	1	0.56	79	44.03	89	50.28	4.32	0.07
25- Diğerleri ile olan ilişkilerinde adil davranarak ortak bir güven ve saygı ortamı sağlar	7	3.95	—	—	—	—	62	35.03	108	61.02	4.45	0.07
26- Diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz	7	3.95	—	—	—	—	52	29.38	118	66.67	4.50	0.07
27- Hem çalışanlar, hem de hastalar ve aileleriyle olan ilişkilerinde kendine güvenen bir kişilik sergiler	7	3.95	1	0.56	—	—	69	38.98	100	56.50	4.39	0.07

Tablo 28 (devamı)

İnsani Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
28-Çalışanlara yol gösterme, yönlendirme ve destek için daima ulaşılabilir ve müsait olmalı, sürekli lider konumunda olmalıdır	7	3.95	4	2.26	2	1.13	76	42.94	88	49.72	4.28	0.08
29-Mesleki güvenirlık ve dürüstlüğünü sürdürür.	7	3.95	--	--	--	--	55	31.07	115	64.97	4.49	0.07
30-Uygun iş dağılımı yapar	7	3.95	3	1.69	--	--	70	39.55	97	54.80	4.35	0.07
31- Kurumdaki ve hemşirelik departmanı içindeki gruplarda planlanmış amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak işleri tanımlar ve öncelikleri saptar	7	3.95	--	--	--	--	108	61.02	62	35.03	4.19	0.07
32- Diğerleri ile olan ilişkilerinde, duyarlı, nazik ve ilgili olur	8	4.52	1	0.56	--	--	80	45.20	88	49.72	4.30	0.08
33- Otoritesini uygun olarak kullanır	7	3.95	--	--	--	--	70	39.55	100	56.50	4.40	0.07
34- Çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklara dikkat ederek ortak değerleri artıracak yaklaşımları belirler	10	5.65	--	--	2	1.13	94	53.11	71	40.11	4.16	0.08

Tablo 28 (devamı)

İnsani Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuwetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
35-Bireylerin kararlarının tanınmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir	10	5.65	12	6.78	12	6.78	101	57.06	42	23.73	3.80	0.09
36-Öfke, gerginlik ve eleştiriyi yapıcı bir biçimde ele alır	10	5.65	1	0.56	1	0.56	95	53.67	70	39.55	4.15	0.08

Tablo 28'de yönetici hemşirelerin, yönetici hemşireliğin gerektirdiği insani becerilere ilişkin önermelere verdikleri yanıtların dağılımları görülmektedir.

"Öz anlatım ve dikkatli dinleme yoluyla meslektaşlar , çalışma arkadaşları ast ve üst konumdaki kişilerle iletişim kurar" önermesine, yönetici hemşirelerin %58.19'u kuvvetle katılıyorum, %37.85'i katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.46 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak bulunmuştur.

"Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri uygular" önermesine, yönetici hemşirelerin %55.37'si katılmakta, %35.59'u kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.12 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulgulanmıştır.

"İdari düzeyde personel problemleri ile ilgilenir ve ortak problemlerin çözümü için çalışır" önermesine, %51.41 yönetici hemşire kuvvetle katıldığını, %43.50 yönetici hemşire katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.32 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak bulunmuştur.

"Diğerleri ile uyum içerisinde çalışacak hemşire gruplarını oluşturmak için takım kurma stratejileri uygular" önermesine, yönetici hemşirelerin %55.93'ü katılıyorum, %34.46'sı kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.16 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Çeşitli mesleklerden oluşan çalışma gruplarında, hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uzlaşmacı teknikleri kullanır" önermesine, %58.19 yönetici hemşire katılıyorum, %34.46 yönetici hemşire kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.16 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Çalışanların özlük ve mesleki konularını belirlemek için iş ilişkileri ve personel yönetimi kavramlarını kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %55.93'ü katılmakta, %39.55'i kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.26 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Bölüm ve kurum hedeflerine ulaşmak için liderlik özellikleri kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %48.02'si katılıyorum, %46.89'u kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.35 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak bulunmuştur.

"Hemşirelikteki yöneticilere danışmanlık yapar" önermesine, yönetici hemşirelerin %53.67'si katıldığını, %44.07'si kuvvetle katıldığını belirtmiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.36 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik yönetimine doğrudan bağlı yöneticilere yol gösterir" önermesine, yönetici hemşirelerin %49.72'si katılıyorum, %45.76'sı kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Puan ortalaması 4.32 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar" önermesine, %53.11 yönetici hemşire katılmakta, %34.46 yönetici hemşire kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.05 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Çalışma arkadaşları, meslektaşlar, ast ve üst konumundaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir" önermesine, yönetici hemşirelerin %52.54'ü kuvvetle katıldığını, %44.63'ü katıldığını belirtmiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.46 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Bölümün ve kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri göze alır ve kendine güvenerek hareket eder" önermesine, %48.99 yönetici hemşire katılıyorum, %45.20 yönetici hemşire kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.35 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Etkili ve yeterli yönetim personeli seçer" önermesine, yönetici hemşirelerin %51.98'i katılmakta, %44.07'si kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.34 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak bulgulanmıştır.

"Kuruluşun ihtiyaçlarının, kolektif iş gücünün ve birey olarak astların hemşirelik bölümünün gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlar" önermesine, yönetici hemşirelerin %63.84'ü katıldığını, %32.20'si kuvvetle katıldığını belirtmişlerdir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.20 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"İşe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesini ve etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştırır" önermesine, yönetici hemşirelerin %55.93'ü



katılmakta, %32.77'si kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.11 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak bulunmuştur.

"Diğerlerinin de fikir ve görüşlerini birleştirmede karar verme becerisini etkili olarak kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %57.06'sı katılıyorum, %37.29'u kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.23 ile "Kuvvetle katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansının gelişmesi için uyarır" önermesine, yönetici hemşirelerin %54.80'i kuvvetle katılmakta, %44.07'si katılmamaktadır. Puan ortalaması 4.51 ile "Kuvvetle katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Kurumda diğer kişiler ile beraber planlanmış değişiklikleri başlatır, uyarır ve yardımcı olur" önermesine, yönetici hemşirelerin %54.24'ü katılıyorum, %42.37'si kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.35 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Gücünü, etkisini ve otoritesini etkili bir şekilde kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %48.59'u kuvvetle katılmakta, %47.46'sı katılmaktadır. Puan ortalaması 4.32 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Çalışanların bireysel gelişim ve büyümesi için fırsatlar yaratır ve destekler" önermesine, %54.24 yönetici hemşire katıldığını, %37.85 yönetici hemşire kuvvetle katıldığını belirtmişlerdir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.16 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %65.54'ü katılıyorum, %27.12'si kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Puan ortalaması 4.05 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Organizasyon içindeki ve dışındaki uygun kişilerle ve meslektaşlarla etkin bir iletişim ağını kurar" önermesine, yönetici hemşirelerin %60.45'i katıldığını, %34.46'sı kuvvetle katıldığını belirtmiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.16 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.



"Stresle baş edebilme kuramlarını kullanır" önermesine, %51.98 yönetici hemşire katılmakta, %41.81 yönetici hemşire kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.23 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Diğerleri ile uyum içinde çalışır" önermesine, yönetici hemşirelerin %50.28'i kuvvetle katıldığını, %44.63'ü katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.32 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Diğerleri ile olan ilişkilerinde adil davranarak ortak bir güven ve saygı ortamı sağlar" önermesine, yönetici hemşirelerin %61.02'si kuvvetle katılıyorum, %35.03'ü katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.45 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın belirlenmiştir.

"Diğerlerinin sınırlarını açığa vurmaz " önermesine, yönetici hemşirelerin %66.67'si kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.50 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak bulunmuştur.

"Hem çalışanlar, hem de hastalar ve aileleriyle olan ilişkilerinde kendine güvenen bir kişilik sergiler" önermesine, yönetici hemşirelerin %56.50'si kuvvetle katılıyorum, %38.98'i katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.39 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın olarak bulgulanmıştır.

"Çalışanlara yol gösterme, yönlendirme ve destek için daima ulaşılabilir ve müsait olmalı, sürekli lider konumunda olmalıdır" önermesine, %49.72 yönetici hemşire kuvvetle katılmakta, %42.94 yönetici hemşire ise katılmamaktadır. Puan ortalaması 4.28 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Mesleki güvenirlilik ve dürüstlüğünü sürdürür" önermesine, yönetici hemşirelerin %64.97'si kuvvetle katılıyorum, %31.07'si katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.49 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Uygun iş dağılımı yapar" önermesine, yönetici hemşirelerin %54.80'i kuvvetle katıldığını, %39.55'i katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.35 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak bulgulanmıştır.

"Kurumdaki ve hemşirelik departmanı içindeki gruplarda planlanmış amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak işleri tanımlar ve öncelikleri saptar" önermesine, yönetici hemşirelerin %61.02'si katılmakta, %35.03'ü kuvvetle

katılmaktadır. Puan ortalaması 4.19 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Diğerleri ile olan ilişkilerinde, duyarlı, nazik ve ilgili olur" önermesine, yönetici hemşirelerin %49.72'si kuvvetle katılıyorum, %45.20'si katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.30 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Otoritesini uygun olarak kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %56.50'si kuvvetle katıldığını, %39.55'i katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.40 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklara dikkat ederek ortak değerleri arttıracak yaklaşımları belirler" önermesine, yönetici hemşirelerin %53.11'i katılıyorum, %40.11'i kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.16 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Bireylerin kararlarının tanınmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir" önermesine, yönetici hemşirelerin %57.06'sı katılıyorum, %23.73'ü kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 3.80 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Öfke, gerginlik ve eleştiri yapıcı bir biçimde ele alır" önermesine, yönetici hemşirelerin %53.67'si katıldığını, %39.55'i kuvvetle katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.15 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

Tablo 29: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grubu	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
20 - 29	30	4.59	0.29
30 - 34	51	4.40	0.54
35 - 39	47	4.06	0.72
40 yaş ve üzeri	49	4.15	0.73

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.336	176	.....
Gruplararası	4.699	3	2.233
Grup İçi	67.636	173	0.391

$$F=5.71, p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre insani becerilere ilişkin verdiği yanıtların toplam puan ortalamaları ; 20-29 yaş grubunda 4.59, 30-34 yaş grubunda 4.40, 35-39 yaş grubunda 4.06, 40 yaş ve üzerindeki grupta 4.15 olduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizde bu grupların puan ortalamaları arasında önemli bir fark olduğu saptanmıştır ( $F=5.71, p<0.05$ ) (Tablo 29). Bu farkın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak üzere yapılan ileri analizde (Scheffe Testi), toplam puan ortalaması en yüksek olan (4.59) 20-29 yaş grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir.

**Tablo 30: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.**

Eğitim Durumları	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Sağlık Meslek Lisesi	44	4.04	0.75
Ön Lisans	83	4.25	0.61
Hemşirelik Yüksek Okulu	50	4.51	0.51

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.336	176	.....
Gruplararası	5.375	2	2.688
Grup İçi	68.960	174	0.396

$$F=6.78 , p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, eğitim durumlarına göre, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, sağlık meslek lisesi mezunu grubunda 4.04, ön lisans mezunu grubunda 4.25, hemşirelik yüksek okulu mezunu grubunda 4.51 olarak bulunmuştur. Bu grupların toplam puan ortalamaları arasındaki fark yapılan varyans analizinde anlamlı bulunmuştur ( $F=6.78 , p<0.05$ ) (Tablo 30).

Yapılan ileri analizde bu farkın, sağlık meslek lisesi ve hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerin insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında olduğu saptanmıştır.

**Tablo 31.: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı**

Mezuniyet Süreleri	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
5 yıldan az	14	4.30	0.71
6 - 10 yıl	33	4.60	0.34
11 - 15 yıl	40	4.26	0.63
16 - 20 yıl	51	4.18	0.55
21 yıl ve üzeri	39	4.12	0.85

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.3364	176	.....
Gruplararası	4.771	4	1.193
Grup İçi	69.565	172	0.404

$$F= 2.95 , p < 0.05$$

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin, mezuniyet sürelerine göre insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, mezuniyet süresi 5 yıldan az olanlarda 4.30 , 6-10 yıl olanlarda 4.60, 11-15 yıl olanlarda 4.26, 16-20 yıl olanlarda 4.18, 21 yıl ve üzerinde olanlarda ise 4.12 olarak saptanmıştır.

Bu grupların insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ( $F=2.95, p<0.05$ ) (Tablo 31).

Yapılan ileri analizde, bu farkın, mezuniyet süresi 6-10 yıl olan yönetici hemşireler ile 21 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalaması arasında olduğu saptanmıştır.

**Tablo 32: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Toplam Çalışma Süreleri	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
10 yıldan az	45	4.48	0.49
11 - 20 yıl	95	4.25	0.59
21 yıl ve üstü	37	4.08	0.86

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.336	176	.....
Gruplararası	3.465	2	1.73
Grup İçi	70.870	174	0.40

$$F=4.25, p < 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, toplam çalışma sürelerine göre, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, 10 yıldan az çalışan grupta 4.48, 11-20 yıl çalışan grupta 4.25, 21 yıl ve üzerinde çalışan grupta 4.08 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde bu üç grubun insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasındaki fark  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $F=4.25$ ) (Tablo 32). Farkın hangi gruptan kaynaklandığını saptamak üzere yapılan ileri analizde, 10 yıldan az çalışan grup ile 21 yıl ve üzerinde çalışan grubun puan ortalamaları arasında olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 33: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı**

Şu Andaki Konumu	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları				
	N	X	S	t	P
Başhemşire	67	4.31	0.73		
Başhemşire Yardımcısı	110	4.25	0.59	0.54	> 0.05

Yönetici hemşirelerin şu andaki konumuna göre, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, başhemşire grubunun 4.31, başhemşire yardımcısı grubunun 4.25 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarına göre insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $t=0.54, p>0.05$ ) (Tablo 33).

**Tablo 34: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Yönetici Olarak Çalışma Süresi	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
5 yıldan az	78	4.35	0.60
5 - 9 yıl	40	4.19	0.76
10 - 20 yıl	48	4.25	0.55
Yanıtsız	11	4.17	0.87

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.336	176	.....
Gruplararası	0.892	3	0.297
Grup İçi	73.444	173	0.425

$$F=0.70 , p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; 5 yıldan az yönetici olarak çalışanlarda 4.35, 5-9 yıl arasında çalışanlarda 4.19, 10-20 yıl arasında çalışan grupta 4.25 olarak bulunmuştur.

Yönetici olarak çalışma sürelerine göre insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında, yapılan istatistiksel analizde önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=0.70, p>0.05$ ) (Tablo 34).



**Tablo 35: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

Hastanelerin Büyüklüğü	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Küçük Hastane	57	4.23	0.78
Orta Büyüklükteki Hastane	40	4.40	0.54
Büyük Hastane	80	4.24	0.58

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.336	176	.....
Gruplararası	0.886	2	0.443
Grup İçi	73.449	174	0.422

$$F=1.05, p > 0.05$$

Çalıştıkları hastanelerin büyüklüğüne göre, yönetici hemşirelerin, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; küçük hastanede çalışanlarda 4.23, orta büyüklükteki hastanede çalışanlarda 4.40, büyük hastanede çalışanlarda 4.24 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde, yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğüne göre insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.05, p>0.05$ ) (Tablo 35).

**Tablo 36: Yönetici Hemşirelerin, İnsani Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı**

Yönetim Eğitimi Alma Durumu	İnsani Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
Evet	35	4.41	0.64
Hayır	133	4.22	0.66
Yanıtsız	9	4.44	0.34

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	74.336	176	.....
Gruplararası	1.269	2	0.634
Grup İçi	73.067	174	0.420

$$F=1.51, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetim eğitimi alma durumlarına göre, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları Tablo 36'de görülmektedir. Buna göre, eğitim alanların insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları 4.41, eğitim almayanların ise 4.22'dir.

Yapılan istatistiksel analizde, bu iki grubun insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.51, p > 0.05$ ).

### **3.2.3. YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ KAVRAMSAL BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER**

Yönetici hemşirelerin yöneticiliğın gerektirdiğı kavramsal becerilere ilişkin görüşlere katılma durumları incelenmiştir.



Tablo 37: (devamı)

Kavramsal Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		X̄	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
6)Tartışma konularını, problemleri ve kaygıları eleştirel olarak gözden geçirebilme ve belirlenen konulara ilişkin alternatif yol ve çözümleri geliştirebilme yeteneğine sahiptir.	1	0.56	--	---	3	1.69	111	62.71	62	35.03	4.31	0.04
7)Hemşirelik konularına yol gösterecek araştırma aktivitelerini , araştırma süreci adımlarını kullanarak planlar.	1	0.56	--	---	1	0.56	116	65.54	59	33.33	4.30	0.04
8)Hemşirelik bölümleri ile bunların üzerinde olan organizasyon arasındaki hedeflere ulaşmak için , hemşirelik bölümünde birleştirici ve tamamlayıcı bir güç gibi çalışır	2	1.13	--	1.13	3	1.69	108	61.02	62	35.03	4.26	0.05
9)Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır.	1	0.56	--	---	--	---	101	57.06	75	42.37	4.40	0.04

Tablo 37. Yönetici Hemşirelerin, Yönetici Hemşireliğin Gerekirdiği Kavramsal Becerilere İlişkin Önermelere Verdikleri Yanıtların Dağılımı

Kavramsal Beceriler	Yanıtsız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1)Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder	6	3.39	20	11.30	33	18.64	101	57.06	17	9.60	3.54	0.07
2)Hemşirelik uygulamalarının etkinliğini/etkililiğini saptamak için analiz edici/değerlendirici yöntemleri seçer/uygular	2	1.13	--	---	7	3.95	121	68.36	47	26.55	4.18	0.05
3)Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşirelik personelinin harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir	2	1.13	--	---	1	0.56	79	44.63	95	53.67	4.48	0.05
4)Kurum içinde hemşirelik departmanın hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar , organize eder ve öncelikleri saptar.	1	0.56	3	1.69	2	1.13	81	45.76	90	50.85	4.44	0.05
5)Hemşirelik departmanını ve kurumu etkileyebilecek problemleri belirler.	2	1.13	5	2.82	2	1.13	98	55.37	70	39.55	4.28	0.05

Tablo 37: (devamı)

Kavramsal Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kuvvetle Katılmıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
6)Tartışma konularını, problemleri ve kaygıları eleştirel olarak gözden geçirebilme ve belirlenen konulara ilişkin alternatif yol ve çözümleri geliştirebilme yeteneğine sahiptir.	1	0.56	--	---	3	1.69	111	62.71	62	35.03	4.31	0.04
7)Hemşirelik konularına yol gösterecek araştırma aktivitelerini , araştırma süreci adımlarını kullanarak planlar.	1	0.56	--	---	1	0.56	116	65.54	59	33.33	4.30	0.04
8)Hemşirelik bölümleri ile bunların üzerinde olan organizasyon arasındaki hedeflere ulaşmak için , hemşirelik bölümünde birleştirici ve tamamlayıcı bir güç gibi çalışır	2	1.13	2	1.13	3	1.69	108	61.02	62	35.03	4.26	0.05
9)Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır.	1	0.56	--	---	--	---	101	57.06	75	42.37	4.40	0.04

Tablo 37 (devamı)

Kavramsal Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		X̄	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
10) Kurumun amaç, hedef ve misyonunu desteklemek ve tamamlamak amacıyla hemşirelik bölümünün profesyonel kimliğini bütünlüştürür.	1	0.56	--	--	--	--	4	2.26	102	57.63	70	39.55	4.35	0.04
11) Kurumun ve hemşirelik bölümünün amaç ve hedeflerini başarmak için mevcut astları yetiştirir.	3	1.69	--	--	3	1.69	4	2.26	93	52.54	74	41.81	4.29	0.06
12) Hemşireliğin katılımını ve çalışmasını destekleyen bir hemşirelik yönetimi organizasyonu oluşturur.	2	1.13	--	--	2	1.13	1	0.56	97	54.80	75	42.37	4.35	0.05
13) Hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini başarmak için fikir yaratma yeteneğine sahiptir.	3	1.69	--	--	--	--	2	1.13	103	58.19	69	38.98	4.31	0.05
14) Gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi görüş oluşturur, uzun vadeli planlama yapar ve uygular.	6	3.39	--	--	8	4.52	8	4.52	108	61.02	47	26.55	3.99	0.07

Tablo 37 (devamı)

Kavramsal Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss		
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%				
15) Personelle sahip çıkma stratejilerini belirler, destekler ve başarıyla uygular.	4	2.26	---	---	2	1.13	1	0.56	84	47.46	86	48.59	4.36	0.06
16) Hemşirelik kaynaklarını kullanımını planlama ve değerlendirilmede verimliliği izleme becerilerini kullanır	6	3.39	---	---	---	---	---	---	113	63.84	58	32.77	4.19	0.06
17) Hemşirelik bölümü içindeki ünite ve kısımların bütün hemşirelik bölümüyle, diğer hastane bölümleriyle ve tüm kurumlarla ilişkilerini belirler.	4	2.26	1	0.56	5	2.82	3	1.69	117	66.10	47	26.55	4.08	0.06
18) Hemşireler ve hasta bakım uygulamaları üzerinde etkisi olabilecek çağdaş sağlık bakım eğilimlerini tanıtır ve tepki verir.	6	3.39	---	---	2	1.13	2	1.13	104	58.76	63	35.59	4.18	0.07
19) Hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır.	5	2.82	---	---	2	1.13	---	---	67	37.85	103	58.19	4.44	0.07



Tablo 37 (devamı)

Kavramsal Beceriler	Yanıtız		Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kuvvetle Katılıyorum		$\bar{X}$	Ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
20)Pratik bir görüşe sahip olur ve geleceği yönlendirmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar gösterir.	5	2.82	1	0.56	1	0.56	90	50.85	80	45.20	4.32	0.06
21)Uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturur ve uygular.	5	2.82	4	2.26	8	4.52	94	53.11	66	37.29	4.16	0.07
22)Kurumun amaçlarına uygun bakım ve uygulama standartlarını belirleyip uygulayarak , profesyonel hemşirelik kimliğini sürdürür.	5	2.82	2	1.13	1	0.56	90	50.85	79	44.63	4.30	0.06
23)Hemşirelik mesleğinin kural ve ilkelenyle uyum gösteren etik bir çerçeve geliştirir	6	3.39	---	---	2	1.13	96	54.24	73	41.24	4.26	0.07
24)Hedef ve amaçlara ulaşmak için öncelikleri belirler ve zamanlama yapar	6	3.39	1	0.56	1	0.56	88	49.72	81	45.76	4.30	0.07
25)Araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri belirler.	5	2.82	6	3.39	3	1.69	110	62.15	53	29.94	4.10	0.07

Tablo 37'de, yönetici hemşirelerin, yönetici hemşireliğin gerektirdiği kavramsal becerilere ilişkin önermelere verdikleri yanıtların dağılımı görülmektedir.

"Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder " önermesine, yönetici hemşirelerin %57.06'sı katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 3.54 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik uygulamalarının etkinliğini/etkililiğini saptamak için analiz edici/değerlendirici yöntemleri seçer/uygular " önermesine, yönetici hemşirelerin %68'i katılıyorum, %26.55'i kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Puan ortalaması 4.18 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşirelik personelini harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir " önermesine, yönetici hemşirelerin %53.67'si kuvvetle katıldığını, %44.63'ü katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.48 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

" Kurum içinde hemşirelik departmanın hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar , organize eder ve öncelikleri saptar " önermesine, yönetici hemşirelerin %50.85'i kuvvetle katılmakta, %45.76'sı katılmaktadır. Puan ortalaması 4.44 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın belirlenmiştir.

"Hemşirelik departmanını ve kurumu etkileyebilecek problemleri belirler " önermesine, yönetici hemşirelerin %55.37'si katılıyorum, %39.55'i kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.28 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Tartışma konularını,problemleri ve kaygıları eleştirel olarak gözden geçirebilme ve belirlenen konulara ilişkin alternatif yol ve çözümleri geliştirebilme yeteneğine sahiptir" önermesine, yönetici hemşirelerin %62.71'i katıldığını, %35.03'ü kuvvetle katıldığını belirtmiştir. Puan ortalaması 4.31 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Hemşirelik konularına yol gösterecek araştırma aktivitelerini , araştırma süreci adımlarını kullanarak planlar " önermesine, yönetici hemşirelerin %65.54'ü katılıyorum, %33.33'ü kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.30 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik bölümleri ile bunların üzerinde olan organizasyon arasındaki hedeflere ulaşmak için , hemşirelik bölümünde birleştirici ve tamamlayıcı bir güç gibi çalışır " önermesine, yönetici hemşirelerin %61.02'si katılmakta, %35.03'ü kuvvetle katılmaktadır. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.26 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın belirlenmiştir.

"Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır " önermesine, yönetici hemşirelerin %57.06'sı katılıyorum, %42.37'si kuvvetle katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.40 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulgulanmıştır.

"Kurumun amaç , hedef ve misyonunu desteklemek ve tamamlamak amacıyla hemşirelik bölümünün profesyonel kimliğini bütünleştirir " önermesine, yönetici hemşirelerin %57.63'ü katıldığını, %39.55'i kuvvetle katıldığını belirtmişlerdir. Puan ortalaması 4.35 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak bulunmuştur.

" Kurumun ve hemşirelik bölümünün amaç ve hedeflerini başarmak için mevcut astları yetiştirir " önermesine, yönetici hemşirelerin %52.54'ü katılıyorum, %41.81'i kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Puan ortalaması 4.29 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşireliğin katılımını ve çalışmasını destekleyen bir hemşirelik yönetimi organizasyonu oluşturur " önermesine, yönetici hemşirelerin %54.80'i katılmakta, %42.37'si kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.35 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın saptanmıştır.

" Hemşirelik departmanın amaç ve hedeflerini başarmak için fikir yaratma yeteneğine sahiptir " önermesine, yönetici hemşirelerin %58.19'u katıldığını, %39.98'si kuvvetle katıldığını belirtmişlerdir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.31 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak bulgulanmıştır.

"Gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi bir görüş oluşturur , uzun vadeli planlama yapar ve uygular " önermesine, yönetici hemşirelerin %61.02'si katılmaktadır. Puan ortalaması 3.99 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Personele sahip çıkma stratejilerini belirler , destekler ve başarıyla uygular." önermesine, yönetici hemşirelerin %48.59'u kuvvetle katılıyorum, %47.46'sı katılıyorum yanıtını vermiştir. Puan ortalaması 4.36 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Hemşirelik kaynaklarını kullanımını planlama ve değerlendirmede verimliliği izleme becerilerini kullanır" önermesine, yönetici hemşirelerin %63.84'ü katıldığını, %32.77'si kuvvetle katıldığını belirtmiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.19 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın saptanmıştır.

"Hemşirelik bölümü içindeki ünite ve kısımların bütün hemşirelik bölümüyle,diğer hastane bölümleriyle ve tüm kurumlarla ilişkilerini belirler" önermesine, yönetici hemşirelerin %66.10'u katılıyorum, %26.55'i kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.08 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşireler ve hasta bakım uygulamaları üzerinde etkisi olabilecek çağdaş sağlık bakım eğilimlerini tanır ve tepki verir" önermesine, yönetici hemşirelerin %58.76'sı katılmakta, %33.59'u kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.18 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır " önermesine, yönetici hemşirelerin %58.19'u kuvvetle katılıyorum, %37.85'i katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Puan ortalaması 4.44 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak belirlenmiştir.

"Pratik bir görüşe sahip olur ve geleceği yönlendirmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar gösterir " önermesine, yönetici hemşirelerin %50.85'i katıldığını, %45.20'si kuvvetle katıldığını belirtmişlerdir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.32 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak bulgulanmıştır.

"Uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturur ve uygular " önermesine, yönetici hemşirelerin %53.11'i katılmakta, %37.29'u kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.16 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak saptanmıştır.

"Kurumun amaçlarına uygun bakım ve uygulama standartlarını belirleyip uygulayarak , profesyonel hemşirelik kimliğini sürdürür" önermesine, yönetici hemşirelerin %50.85'i katılıyorum, %44.63'ü kuvvetle katılıyorum şeklinde yanıt

vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.30 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı olan 4'e yakın bulunmuştur.

"Hemşirelik mesleğinin kural ve ilkeleriyle uyum gösteren etik bir çerçeve geliştirir" önermesine, %54.24'ü katıldığını, %41.24'ü kuvvetle katıldığını belirtmişlerdir. Puan ortalaması 4.26 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın belirlenmiştir.

"Hedef ve amaçlara ulaşmak için öncelikleri belirler ve zamanlama yapar" önermesine, yönetici hemşirelerin %49.72'si katılmakta, %45.76'sı kuvvetle katılmaktadır. Puan ortalaması 4.30 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın olarak saptanmıştır.

"Araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri belirler" önermesine, yönetici hemşirelerin %62.15'i katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu önermeye ilişkin puan ortalaması 4.10 ile "Katılıyorum" seçeneğinin puanı 4'e yakın bulunmuştur.

**Tablo 38: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş Grubu	<u>Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları</u>		
	<u>N</u>	<u>X̄</u>	<u>Ss</u>
20 - 29	30	4.51	0.35
30 - 34	51	4.32	0.56
35 - 39	47	4.06	0.61
40 yaş ve üzeri	49	4.18	0.56

<u>Varyasyon Kaynağı</u>	<u>Kareler Toplamı</u>	<u>Serbestlik Derecesi</u>	<u>Kareler Ortalaması</u>
Genel	57.242	176	.....
Gruplararası	4.269	3	1.423
Grup İçi	52.974	173	0.306

$$F=4.65 , p < 0.05$$

Tablo 38' de yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre; kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları görülmektedir. 20-29 yaş grubunun kavramsal beceri toplam puan ortalaması 4.51, 30-34 yaş grubunun 4.32, 35-39 yaş grubunun 4.06, 40 yaş ve üzeri grubunun 4.18 olarak bulunmuştur. Bu grupların kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak önemli bulunmuştur ( $F=4.65, p < 0.05$  )

Yapılan ileri analizde (Scheffe Testi), bu farkın 20-29 yaş grubunun kavramsal beceri toplam puan ortalaması ile 35-39 yaş grubunun kavramsal beceri toplam puan ortalaması arasında olduğu saptanmıştır.

**Tablo 39: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.**

Eğitim Düzeyi	Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
Sağlık Meslek Lisesi	44	4.12	0.59
Ön Lisans	83	4.20	0.55
Hemşirelik Yüksek Okulu	50	4.44	0.53

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	57.242	176	.....
Gruplararası	2.691	2	1.345
Grup İçi	54.552	174	0.314

$$F=4.29, p < 0.05$$

Tablo 39'da yönetici hemşirelerin, eğitim düzeylerine göre, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelendiğinde, sağlık meslek lisesi mezunlarının 4.12, ön lisans mezunlarının 4.20, hemşirelik yüksek okulu mezunlarının 4.44 olduğu görülmektedir. Yapılan istatistiksel analizde, yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerine göre kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki fark  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $F=4.29$ ).

Bu nedenle yapılan ileri analizde, farkın, sağlık meslek lisesi mezunu ile hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerin kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında olduğu saptanmıştır.



Tablo 40: Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Mezuniyet Sürelerine Göre Dağılımı

Mezuniyet Süresi	Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
5 yıldan az	14	4.32	0.34
6 - 10 yıl	33	4.46	0.58
11 - 15 yıl	40	4.21	0.66
16 - 20 yıl	51	4.12	0.53
21 yıl ve üzeri	39	4.25	0.53

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	57.242	176	.....
Gruplararası	2.533	4	0.633
Grup İçi	54.710	172	0.318

$$F= 1.99 , p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, mezuniyet sürelerine göre kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelendiğinde; mezuniyet süresi 5 yıldan az olanların 4.32 , 6-10 yıl olanların 4.46, 11-15 yıl olanların 4.21, 16-20 yıl olanların 4.12 ve 21 yıl ve üzeri olanların ise 4.25 olduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizinde yönetici hemşirelerin kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.99, p>0.05$ ) (Tablo 40).



**Tablo 41: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Toplam Çalışma Süreleri	Kavramsal Beceri Toplam		Puan Ortalamaları	
	N	$\bar{X}$	Ss	
10 yıldan az	45	4.40	0.51	
11 - 20 yıl	95	4.18	0.59	
21 yıl ve üstü	37	4.23	0.54	

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	57.242	176	.....
Gruplararası	1.471	2	0.735
Grup İçi	55.772	174	0.321

$$F=2.29, p > 0.05$$

Tablo 41'de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin, toplam çalışma sürelerine göre, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, 10 yıldan az çalışan grupta 4.40, 11-20 yıl arasında çalışan grupta 4.18, 21 yıl ve üzerinde çalışan grupta 4.23 olarak bulunmuştur.

Toplam çalışma sürelerine göre yönetici hemşirelerin kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında yapılan istatistiksel analizde önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=2.29, p>0.05$ ).

Tablo 42: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Dağılımı

Şu Andaki Konumu	Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları				
	N	$\bar{X}$	Ss	t	P
Başhemşire	67	4.33	0.55		
Başhemşire Yardımcısı	110	4.19	0.57	1.56	> 0.05

Yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarına göre, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları Tablo 42'de görülmektedir. Buna göre, başhemşire konumundakilerin puan ortalamaları 4.33, başhemşire yardımcısı konumundakilerin ise 4.19 olarak bulunmuştur.

Yapılan istatistiksel analizde bu iki grubun, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark saptanmamıştır ( $t=1.56, p>0.05$ ).

**Tablo 43: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**

Yönetici Olarak Çalışma Süresi	Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	$\bar{X}$	Ss
5 yıldan az	78	4.33	0.51
5 - 9 yıl	40	4.21	0.64
10 - 20 yıl	48	4.22	0.45
Yanıtsız	11	3.89	0.95

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	57.242	176	.....
Gruplararası	1.989	3	0.663
Grup İçi	55.254	173	0.319

$$F=2.08, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelendiğinde ; 5 yıldan az yönetici olarak çalışanların 4.33, 5-9 yıl arasında çalışanların 4.21, 10-20 yıl arasında çalışanların 4.22 olduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizde yönetici olarak toplam çalışma sürelerine göre kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında, önemli bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=2.08, p>0.05$ ) (Tablo 43).

**Tablo 44: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Çalıştıkları Hastanelerin Büyüklüğüne Göre Dağılımı**

Hastanelerin Büyüklüğü	Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
Küçük Hastane	57	4.29	0.54
Orta Büyüklükteki Hastane	40	4.36	0.58
Büyük Hastane	80	4.16	0.57

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	57.242	176	.....
Gruplarası	1.220	2	0.610
Grup İçi	56.023	174	0.322

$$F=1.89 , p > 0.05$$

Çalıştıkları hastanelerin büyüklüğüne göre yönetici hemşirelerin, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelendiğinde; küçük hastanede çalışanların 4.29, orta büyüklükteki hastanede çalışanların 4.36, büyük hastanede çalışanların 4.16 olduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizde , hastanenin büyüklüğüne göre kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark saptanmamıştır ( $F=1.89, p>0.05$ ) (Tablo 44).

**Tablo 45: Yönetici Hemşirelerin, Kavramsal Becerilere İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetim Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı**

Yönetim Eğitimi Alma Durumu	Kavramsal Beceri Toplam Puan Ortalamaları		
	N	X	Ss
Evet	35	4.38	0.68
Hayır	133	4.20	0.54
Yanıtsız	9	4.41	0.38

Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	57.242	176	.....
Gruplararası	1.158	2	0.579
Grup İçi	56.084	174	0.322

$$F=1.80, p > 0.05$$

Yönetici hemşirelerin, yönetim eğitimi alma durumlarına göre, kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları yönetim eğitimi alanlarda 4.38, almayanlarda ise 4.20 olarak bulunmuştur.

Yönetim eğitimi alma durumlarına göre yönetici hemşirelerin kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamıştır ( $F=1.80, p > 0.05$ ) (Tablo 45).

## BÖLÜM IV

### TARTIŞMA VE SONUÇ

#### 4.1. TARTIŞMA

##### 4.1.1. ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN YÖNETİCİ HEMŞİRELERLE İLGİLİ TANITICI ÖZELLİKLERİN İNCELENMESİ

Araştırma bulgularına göre, araştırma kapsamına giren 177 yönetici hemşirenin %16.95'i 20-29, %28.8'i 30-34, %26.55'i 35-39, %27.68'i 40 yaş ve üzerindeki grupta olup, tümünün yaş ortalaması  $27.19 \pm 1.21$ 'dir (Tablo1). Bu bulguya göre, yönetici hemşirelerin oldukça genç oldukları söylenebilir. Yönetici hemşireler ile yapılan benzer bir çalışmada (29), yaş ortalaması  $48.7 \pm 8.0$  olup, bu bulgu araştırma bulguları ile uygunluk göstermemektedir.

Yönetici hemşirelerin medeni durumları ve çocuk sahibi olma durumları incelendiğinde, %80.23'ünün evli, %51.98'inin 2 çocuk sahibi olduğu ve ortalama çocuk sayısının  $1.40 \pm 0.06$  olduğu saptanmıştır (Tablo 1).

Yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına bakıldığında %24.86'sının Sağlık Meslek Lisesi, %46.89'unun Ön Lisans, %28.24'ünün ise Hemşirelik Yüksek Okulu mezunu olduğu belirlenmiştir (Tablo 1). Buna göre araştırma yapılan hastanelerde ön lisans mezunu hemşirelerin daha fazla olduğu söylenebilir. Bunu nedeni olarak, sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin, Açık Öğretim Fakültesi Ön Lisans Programları'na devam etmeleri gösterilebilir.

Mezuniyet süreleri incelendiğinde ise %7.9'unun 5 yıldan az, %18.64'ünün 6-10 yıl, %22.60'ının 11-15 yıl, %28.81'inin 16-20 yıl ve %22.03'ünün 21 yıldan fazla bir süredir çalıştığı saptanmıştır (Tablo 1).

Yönetici hemşirelerin çalışma süreleri incelendiğinde; 10 yıldan az çalışanların oranı %25.42, 11-20 yıl arasında çalışanların oranı %53.67, 21 yıl ve üstünde çalışanların oranı % 20.90 olup, tüm grubun çalışma yılı ortalaması  $15.39 \pm 0.4$  yıl olarak bulunmuştur. Yönetici olarak çalışma sürelerine bakıldığında; yönetici hemşirelerin %44.07' sinin 5 yıldan az, %22.60'ının 5-9 yıl, %27.12'sinin 10-20 yıldır yönetici olarak çalıştıkları saptanmıştır. Yönetici olarak çalışma yılı ortalaması  $13.29 \pm 1.80$  olarak bulunmuştur (Tablo 2). Bu

bulgulara göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin, çalışma yıllarının hemen hemen çoğunu yöneticilik ile geçirdikleri söylenbilir.

Yönetici hemşirelerin %37.80 'i başhemşire, %62.15'i başhemşire yardımcısı olup, bu konumda bulunma süreleri incelendiğinde, %66.1'inin 5 yıldan az bir süredir bu konumda bulunduğu saptanmıştır (Tablo 2).

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %32.20'si küçük hastanelerde, %22.60'ı orta büyüklükteki hastanelerde, %45.20'si büyük hastanelerde çalışmaktadır (Tablo 3).

Araştırma kapsamına giren yönetici hemşirelerin %75.14'ü yönetim konusunda bilgi almadıklarını, %19.77'si bilgi aldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 4). Yönetim konusunda bilgi almış olduğunu belirtenlerin %54.29'u bu bilgileri, temel hemşirelik eğitimleri sırasında müfredat programında bulunan yönetim derslerinden, %34.28'i yönetimle ilgili katıldıkları seminer ve sempozyumlardan, %11.43'ü yüksek lisans programlarından aldıkları belirlenmiştir (Tablo 5). Bu bulgulara göre, yönetici hemşirelerin yönetim bilgi ve becerilerini göreve atandıktan sonra bireysel ilgilerine göre kendi kendilerine geliştirdikleri söylenbilir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetimle ilgili yayın okuma durumları incelendiğinde; %24.29'unun yayın okuduğu, %67.80'inin ise yayın okumadığı saptanmıştır (Tablo 6). Yönetim ile ilgili yayın okuyanların %37.21'inin hemşirelik ve yönetim ile ilgili kitaplar okuduğu, %18.60'ının birden fazla yayın takip ettiği, %16.28'inin ise hemşirelikle ilgili dergileri okuduğu saptanmıştır (Tablo 7).

Yönetici hemşirelerin %56.50'si yaptıkları işi sevdiklerini (Tablo 8), %60.45' i verdikleri hizmetten memnun olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 9).

#### **4.1.2.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN , YÖNETİCİ HEMŞİRELİğİN GEREKTİRDİğİ YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Yönetici hemşirelerin, yönetim becerilerine ilişkin görüşleri bu bölümde incelenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin, yönetsel becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelenmiş ve teknik becerilerin 3.76 ( $\pm 0.71$ ), insani becerilerin 4.27 ( $\pm 0.64$ ), kavramsal becerilerin 4.25 ( $\pm 0.57$ ) olduğu saptanmıştır. Tüm yönetim becerilerine ait genel puan ortalaması ise 4.15 ( $\pm 0.54$ )'tir (Tablo 10). Bu bulgulara göre; yönetici hemşirelerin teknik, insani ve kavramsal yönetim becerilerinin etkiliği yönetimde gerekliliğine katıldıkları söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; 20-29 yaş grubunda (4.43), 30-34 (4.23), 35-39 (3.97), 40 ve üzeri (4.04) yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yapılan istatistiksel analizde bu fark önemli bulunmuştur ( $F=5.80$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo 11). Bu durumda genç hemşirelerin yönetim becerilerinin gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerine göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları (Tablo 12) incelendiğinde; sağlık meslek lisesi mezunlarının 3.96, ön lisans mezunlarının 4.10, hemşirelik yüksek okulu mezunlarının 4.37 puan ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=7.40$ ,  $p<0.05$ ). Bu farkın hemşirelik yüksek okulu mezunlarından kaynaklandığı ve hemşirelik yüksek okulu mezunlarının yönetim becerilerine ilişkin sunulan önermelere daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Buna göre, eğitim düzeyi yükseldikçe, yönetim becerilerinin gerekliliğine verilen önemde arttığı söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin mezuniyet sürelerine göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; mezuniyet süresi 5 yıldan az olanların 4.15, 6-10 yıl olanların 4.44, 11-15 yıl olanların 4.12, 16-20 yıl olanların 4.04, 21 yıl ve üzerinde olanların 4.04 olarak bulgulanmıştır. Gruplar arasındaki bu farkın  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu ve puan ortalaması en yüksek olan (4.44) 6-10 yıl mezuniyet süresine sahip yönetici hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır ( $F=3.48$ ) (Tablo 13). Bu sonuca göre mezuniyet süresi 6-10 yıl olan yönetici hemşirelerin, tüm yönetim becerilerinin etkiliği yönetimde gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir.



Yönetici hemşirelerin çalışma süreleri ile yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki ilişkiye bakılmış ve çalışma süresi 10 yıldan az olanların toplam puan ortalamalarının (4.34), 11-20 yıl (4.10), 21 yıl ve üzerinde çalışanlara (4.00) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan analizde bu farkın anlamlı olduğu ve çalışma süresi 10 yıldan az olan gruptan kaynaklandığı saptanmıştır ( $F=4.65$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo 14). Buna göre, çalışma süresi 10 yıldan az olan grubun, yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarının, yönetici olarak çalışma sürelerinin, çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ve yönetim eğitimi alma durumlarının, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları üzerinde bir etkisinin olmadığı saptanmıştır ( $F=0.74$ ,  $p>0.05$ ), ( $F=1.69$ ,  $p>0.05$ ), ( $F=0.51$ ,  $p>0.05$ ), ( $F=2.12$ ,  $p>0.05$ ) (Tablo 15,16,17,18). Bu sonuçlara göre, yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine ilişkin düşüncelerinin, şu andaki konumlarına, yönetici olarak çalışma sürelerine, çalıştıkları hastanenin büyüklüğüne ve yönetim eğitimi alma durumlarına göre değişmediği söylenebilir.

#### **4.1.2.1.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN, YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ TEKNİK BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Yönetici hemşirelerin , teknik becerilere ilişkin görüşleri bu bölümde incelenmiştir.

Yönetici hemşirelerin, teknik becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalaması  $3.76(\pm 0.71)$  olup, bu bölümdeki becerilere ilişkin tüm puan ortalamaları  $3.12(\pm 0.08)$  ile  $4.4(\pm 0.06)$  arasında değişmektedir ( Tablo 19). Bu bulgulara göre yönetici hemşireler, teknik becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılmaktadırlar. Araştırma bulguları, Smith'in (29) araştırmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir. Bu durumda teknik becerilerin verimli çalışma için vazgeçilmez olduğu söylenebilir. Ancak bu becerilerin en önemli olduğu yer alt yönetim düzeyleridir. Yönetici, çalışma

alanındaki fiziksel işlemlerden ne kadar uzaklaşırsa, teknik becerilere duyulan ihtiyaç o oranda azalacaktır (16).

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yanıtlarına göre, en yüksek puan ortalamasına sahip teknik becerilerin;

"Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder (4.44 ± 0.06)"

"Etkili sözlü ve yazılı iletişim metotlarını kullanır (4.20 ± 0.08)"

"Madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımı ve dağıtımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır (4.04± 0.06)"

"Çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar (3.96± 0.07)."

"Astların performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirmesini kolaylaştırır (3.90± 0.08)."

olduğu saptanmıştır (Tablo 19). Araştırma bulgularına göre, bu beceriler, etkili yönetimde en gerekli teknik beceriler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bulgulara paralel olarak Chase'in (10) araştırmasında da "etkili iletişim" yönetici hemşireler için en gerekli beceriler olarak saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin ihtiyacı olan en önemli becerilerden biri hem yazılı hem de sözlü dille etkili iletişimidir (31) görüşü bu bulgularla desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yanıtlarına göre en düşük puan ortalamasına sahip olan teknik becerilerin ;

"Bütçe yönetiminde zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri, fon muhasebesi, maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kavramlarını anlar ve uygular (3.12 ± 0.08) "

"Bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder (3.42± 0.08)"

"Aktivite ve harcama eğilimlerini tamamlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verileri inceler (3.45 ± 0.09)"

"Hemşirelik bütçeleri için envanter yönetim stratejilerini planlar, geliştirir ve değerlendirir (3.48± 0.09)"

"Hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkileri analiz eder ( $3.54 \pm 0.07$ )"

olduğu saptanmıştır (Tablo 19). Ancak bu beceriler en düşük puanlara sahip olmalarına rağmen puan ortalamaları 3.0'ın üstündedir. Bu bulgulara göre araştırmaya katılan yönetici hemşireler bu becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılmaktadırlar. Bu bulgular Reynold'ın (24) araştırmasındaki bulgular ile benzerlik göstermektedir.

Yönetici hemşirelerin, bütçe ve mali konular ile ilgili puan ortalamalarının genellikle düşük olması; başhemşirelerin halen bu konularda bir görevinin olmaması ve ayrıca bütçe ve mali konularda sorumluluk almak istememeleri nedeniyle olabilir.

Price (34), mastır programında bulunan 141 yönetici hemşireyle yaptığı bir çalışmada, yönetici hemşireleri hazırlayan mastır programlarının 2 temel unsurundan birinin maliyet, diğerinin bütçeleme olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, çalışma bulgularının aksine, bütçeleme ve mali yönetimin önemini vurgulamaktadır.

Yönetici hemşirelerin teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, 20-29 yaş grubunun 4.01, 30-34 yaş grubunun 3.77, 35-39 yaş grubunun 3.68, 40 yaş ve üzeri grubun 3.66 olarak bulgulanmıştır. Yapılan istatistiksel analizde  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde yaş gruplarına göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır ( $F=1.82$ ) (Tablo 20). Chase'in (10) çalışmasında da teknik becerilerin gerekliliğinin önem derecesi yaş grubuna göre değişmemektedir. Bu bulgulara göre, yönetici hemşirelerin teknik becerilere ilişkin düşünce ve görüşlerinin yaşa göre değişmediği söylenebilir.

Teknik becerilere ilişkin verilen yanıtların toplam puan ortalamaları, eğitim durumlarına göre incelendiğinde; sağlık meslek lisesi mezunlarının puan ortalaması 3.62, ön lisans mezunlarının 3.69, hemşirelik yüksek okulu mezunlarının 4.00 olduğu saptanmıştır. Yapılan istatistiksel analizde gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ( $F=4.13$ ,  $p < 0.05$ ) (Tablo 21). Bu farkın, sağlık meslek lisesi mezunu ile hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerin puan ortalamaları arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, eğitim düzeyi arttıkça, teknik becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine katılma düzeyi

aynı oranda artmaktadır şeklinde yorumlanabilir. Chase'nin (10) çalışmasındaki bulgular da bu görüşü desteklemektedir. Bir başka çalışmada ise teknik becerilere ilişkin görüşlerin eğitim düzeyi ile değişmediği (24) belirtilmiştir. Bu bulgu araştırma bulguları ile uyumlu benzerlik göstermemektedir.

Yönetici hemşirelerin, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları, mezuniyet süresi 5 yıldan az olan grubun 3.63, 6-10 yıl olanların 4.11, 11-15 yıl olanların 3.75, 16-20 yıl olanların 3.69, 21 yıl ve üzerinde olanların 3.60 olarak belirlenmiştir. Grupların toplam puan ortalamaları arasında yapılan istatistiksel analizde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır ( $F=2.89, p<0.05$ ) (Tablo 22). Bu farkın mezuniyet süresi 6-10 yıl olan grubun puan ortalaması ile mezuniyet süresi 21 yıl ve üzeri olan grubun puan ortalaması arasında olduğu bulgulanmıştır. Buna göre, mezuniyet süresi kısa olanların, teknik becerilerin gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları toplam çalışma sürelerine göre incelenmiş ve toplam çalışma süresi 10 yıldan az olanların 3.99, 11-20 yıl olanların 3.73, 21 yıl ve üzerinde olanların 3.56 olarak saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin çalışma süreleri arttıkça puan ortalamalarının düştüğü, bu ilişkinin  $\alpha =0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $F=3.94$ ) (Tablo 23). Gruplar arasındaki farkın, toplam çalışma süresi 10 yıldan az olan yönetici hemşireler ile, 21 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşireler arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre, çalışma süresi arttıkça teknik becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliği görüşü azalmaktadır. Kişilerin çalışma süreleri arttıkça, yönetim düzeylerinin de yükseldiği düşünülürse, bu bulgu, teknik becerilerin üst yönetim düzeyleri için çok gerekli olmadığı görüşünü (10,29,16,17) desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin şu an ki konumlarına göre, teknik becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları başhemşire grubunda 3.74, başhemşire yardımcısı grubunda 3.77 olarak bulunmuştur. Ancak yapılan istatistiksel analizde iki grup arasında önemli bir fark saptanmamıştır ( $t=0.20, p>0.05$ ) (Tablo 24). Buna göre, yönetim düzeyinin, teknik becerilerin gerekliliğine ilişkin görüşleri etkilemediği söylenebilir.

Yöneticiler becerilerin önemini zaman geçtikçe ve mevkileri yükseldikçe daha iyi fark etmektedirler (10) görüşünden yola çıkılarak, yönetici olarak çalışma süresinin teknik becerilerin gerekliliğine katılma düzeyini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. 5 yıldan az çalışan grup (3.88), 5-9 yıl (3.60) ve 10-20 yıl (3.76) çalışan gruplara göre daha yüksek puan ortalamasına sahip olmasına karşın, yapılan istatistiksel analizde, bu farkın önemli olmadığı saptanmıştır ( $F=1.94, p>0.05$ ) (Tablo 25). Bu bulgu Smith'in (29) çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Literatürde, yönetici hemşirenin, yöneticilikten beklenti ve önceliklerine göre ve başarı için gerekli yeteneklerin düzey ve yoğunluğuna göre hastaneler arasında önemli farklar ortaya çıkabileceği (11) belirtilmektedir. Ancak bu çalışmada teknik becerilerin gerekliliğine ilişkin verilen yanıtların toplam puan ortalamaları yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğüne göre; küçük hastanede çalışanların 4.12, orta büyüklükteki hastanelerde çalışanların 4.22, büyük hastanelerde çalışanların 4.12 olarak belirlenmiş ve yapılan analizde teknik becerilerin etkili yönetimde gerekliliği konusundaki düşüncelerin hastane büyüklüğüne göre değişmediği saptanmıştır ( $F=0.93, p>0.05$ ) (Tablo 26). Bu bulgu literatür bilgilerini desteklememektedir.

Yapılan bir çalışmada, eğitimsel hazırlığın beceriyi birçok kategoride etkilediği (10) belirtilmektedir. Bu çalışmada ise; teknik becerilere ilişkin verilen yanıtların toplam puan ortalamaları, yönetim eğitimi alan grupta (3.97), eğitim almayan gruba (3.71) göre daha yüksek bulunmasına karşın yapılan istatistiksel analizde önemli bir fark saptanmamıştır ( $F=1.95, p>0.05$ ) (Tablo 27). Bu bulguya göre, yönetim eğitimi alanın teknik becerilerin gerekliliğine katılma düzeyini etkilemediği söylenebilir. Smith'in (29) bulguları, araştırma bulgularına benzerlik göstermektedir.

#### 4.1.2.2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN, YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ İNSANİ BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Yönetici hemşirelerin, insani becerilere ilişkin görüşleri bu bölümde incelenmiştir.

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin, insani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalaması  $4.27(\pm 0.64)$  olup, bu bölümdeki becerilere ilişkin tüm puan ortalamaları  $3.80(\pm 0.09)$  ile  $4.51(\pm 0.04)$  arasında değişmektedir (Tablo 28). Buna göre yönetici hemşireler, insani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılmaktadır. Smith'in (29) çalışmasında da, yönetici hemşireler, tanımlanmış insan becerilerinin gerekliliğini kuvvetle onaylamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yanıtlarına göre en yüksek puan ortalamasına sahip olan insani becerilerin;

"Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansının gelişmesi için uyarır ( $4.51 \pm 0.04$ ) "

"Diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz ( $4.50 \pm 0.07$ ) "

"Mesleki güvenilirlik ve dürüstlüğü sürdürür ( $4.49 \pm 0.07$ ) "

"Çalışma arkadaşları, meslektaşlar, ast ve üst konumundaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir ( $4.46 \pm 0.05$ )"

"Öz anlatım ve dikkatli dinleme yoluyla meslektaşlar, çalışma arkadaşları, ast ve üst konumundaki kişilerle iletişim kurar ( $4.46 \pm 0.05$ )"

olduğu saptanmıştır (Tablo 28). Araştırma bulgularına göre bu beceriler, etkili yönetimde en gerekli insani becerilerdir.

En yüksek puana sahip olan insani beceriler incelendiğinde,  $4.51(\pm 0.04)$  puanla ilk sırada yer alan, insani becerinin personeli motivasyonu ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, organizasyonun amaçlarına ulaşmasında çalışanların yönlendirilmesini gerçekleştirecek olan yöneticilerdir (25) görüşünü desteklemektedir.



Araştırma bulguları incelendiğinde, en düşük puan ortalamasına sahip olan insani becerilerin;

"Bireylerin kararlarının tanınmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir (3.80 ± 0.09) "

"Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır (4.05 ± 0.07) "

"Hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar (4.05 ± 0.08) "

"İşe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesini ve etkin şekilde vurgulanmasını kolaylaştırır (4.11± 0.06) "

"Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri kullanır (4.12± 0.07) "

olduğu saptanmıştır (Tablo 28). Ancak bu beceriler en düşük puan ortalamalarına sahip olmalarına karşın, puan ortalamaları 3.0'ın üstündedir. Buna göre yönetici hemşireler bu becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine katılmaktadırlar..

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre, insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları 20-29 yaş grubunda (4.59), 30-34 (4.40), 35-39 (4.06), 40 ve üzeri (4.15) yaş gruplarına göre daha yüksek bulgulanmış ve bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=5.71, p<0.05) (Tablo 29). Bu sonuca göre genç yönetici hemşirelerin, insani becerilerin gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir. Chase'in (10) çalışmasında, bu bulguların aksine, yaşın, insani becerilere verilen önem düzeyi üzerine etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları eğitim durumlarına göre incelendiğinde; hemşirelik yüksek okulu mezunlarının puan ortalamasının (4.51), sağlık meslek lisesi (4.04) ve önlisans mezunlarına (4.25) göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=6.78,p<0.05) (Tablo 30). Yapılan analizlerde bu farkın sağlık meslek lisesi ile hemşirelik yüksek okulu mezunları arasında olduğu saptanmıştır. Yönetici hemşirelerle yapılan başka bir çalışmada da (10), bu bulgulara benzer olarak, eğitimsel hazırlığın, insani becerilerin gerekliliğine katılma düzeyini etkilediği belirtilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin, mezuniyet sürelerine göre insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları; mezuniyet süresi 5 yıldan az olanlarda 4.30, 6-10 yıl olanlarda 4.60, 11-15 yıl olanlarda 4.26, 16-20 yıl olanlarda 4.18, 21 yıl ve üstünde olanlarda 4.12 olarak bulgulanmış olup gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=2.95$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo 31). Grupların insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki bu farkın, mezuniyet süresi 6-10 yıl olan yönetici hemşireler ile mezuniyet süresi 21 yıl ve üstünde olan yönetici hemşirelerden kaynaklandığı saptanmıştır. Bu sonuçlara göre, mezuniyet süresi kısa olanların, insani becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin toplam çalışma sürelerine göre insani becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları 10 yıldan az çalışan grubun (4.48), 11-20 yıl (4.25), 21 ve üzerinde (4.08) çalışan gruplara göre daha yüksek saptanmış ve yapılan analizde bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $F=4.25$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo 32). Bu bulguya göre yönetici hemşirelerin, çalışma süreleri yükseldikçe, insani becerilerin etkili yönetimdeki önemine daha az katıldıkları söylenebilir.

Yapılan çalışmalarda, insani becerilerin, yönetimin tüm düzeylerinde yönetici için çok önemli olduğu saptanmıştır (16). Buradan yola çıkılarak, yönetici hemşirelerin şu an ki konumlarının insani becerilerin gerekliliği konusundaki düşüncelerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Sonuçta, yöneticilerin, başhemşire (4.31) veya başhemşire yardımcısı (4.25) konumlarına göre, insani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeylerinin değişmediği bulgulanmıştır ( $t=0.54$ ,  $p>0.05$ ) (Tablo 33). Bu bulgu, literatür bilgilerini desteklemektedir. Buna göre yönetimin her düzeyindeki yöneticiler için insani becerilerin önemli olduğu söylenebilir.

Yönetici olarak çalışma süresine göre, insani becerilerin gerekliliğine ilişkin verilen toplam puan ortalamalarının 5 yıldan az çalışan grubun (4.35), 5-9 yıl (4.19), 10-20 yıl (4.25) çalışan gruplara göre daha yüksek bulunmasına karşın yapılan istatistiksel analizde, yönetici olarak çalışma süresinin insani becerilerin gerekliliğine katılma düzeyine etkili olmadığı saptanmıştır



( $F=0.70, p>0.05$ ) (Tablo 34). Bu bulgu, yöneticilerle yapılan başka bir çalışmadaki bulgularla paralellik göstermektedir (29). Bir başka çalışmada (10) ise bu bulguların aksine yönetim tecrübesinin insani becerilerin önemini algılamada etkili olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ve yönetim konusundaki aldıkları eğitimin de insani becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine katılma düşüncesine etkisi olmamıştır ( $F=1.05, p>0.05$  ;  $F=1.51, p>0.05$ ) (Tablo 35,36). Bu durumda, yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğü ve yönetim konusundaki eğitimleri ne olursa olsun, insani becerilerin gerekliliği konusundaki düşüncelerin değişmediği söylenebilir.

#### **4.1.2.3. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN, YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ KAVRAMSAL BECERİLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Yönetici hemşirelerin, kavramsal becerilere ilişkin görüşleri bu bölümde incelenmiştir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin, kavramsal becerilerin etkili yönetiminde gerekliliğine ilişkin verdikleri yanıtların puan ortalaması  $4.25 \pm 0.57$  olup, bu bölümdeki becerilere ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları  $3.54 (\pm 0.07)$  ile  $4.48 (\pm 0.05)$  arasında değişmektedir (Tablo 37). Buna göre yönetici hemşireler, kavramsal becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine katılmaktadır. Bu bulgular Smith'in (29) çalışmasındaki bulgular ile benzerlik göstermektedir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yanıtlarına göre, en yüksek puan ortalamasına sahip olan kavramsal becerilerin;

"Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşirelik personelini harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir ( $4.48 \pm 0.05$ ) "

"Hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır ( $4.44 \pm 0.07$ )"

"Kurum içinde hemşirelik departmanının hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar, organize eder ve öncelikle saptar ( $4.44 \pm 0.05$ ) "

"Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır (4.40±0.04)"

"Personele sahip çıkma stratejileri belirler, destekler ve başarı ile uygular (4.36±0.06)"

olduğu saptanmıştır (Tablo 37). Araştırma bulgularına göre bu beceriler, etkili yönetimde en gerekli kavramsal becerilerdir.

Araştırma bulguları incelendiğinde , en düşük puan ortalamasına sahip olan kavramsal becerilerin;

"Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder (3.54±0.07)"

"Gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi bir görüş oluşturur, uzun vadeli planlama yapar ve uygular (3.99±0.07)"

"Hemşirelik bölümü içindeki ünite kısımların bütün hemşirelik bölümü ile diğer hastane bölümleri ile ve tüm kurumlarla ilişkilerini belirler (4.08±0.06) "

"Araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri belirler (4.10±0.07)"

"Uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturur ve uygular (4.16±0.07)"

olduğu belirlenmiştir. (Tablo 37). Ancak bu beceriler en düşük puan ortalamasına sahip olmalarına rağmen 3.00'ün üstünde ve 4.00'e yakın puanlardır. Buna göre yönetici hemşireler bu becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine katılmaktadır.

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları (Tablo 38) incelendiğinde; 20-29 yaş grubunun 4.51, 30-34 yaş grubunun 4.32, 35-39 yaş grubunun 4.06, 40 yaş ve üzeri grubunun 4.18 olduğu bulgulanmıştır. Yaş grupları arasındaki bu fark, yapılan istatistiksel analizde anlamlı bulunmuştur ( $F=4.65, p<0.05$ ). Farkın, 20-29 yaş grubu ile 35-39 yaş grubunun kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasında olduğu saptanmıştır. Bu bulguya göre; genç hemşirelerin, kavramsal becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir. Chase'in (10) çalışmasındaki bulgular da bu bulgulara paraleldir. Buna göre genç hemşireler, yöneticilik rollerini

üstlendiklerinde kavramsal becerilere kapsamındaki davranışsal becerileri uygularken zorlandıkları için bu becerilerinin gerekliliği düşüncesine daha fazla katılıyor olabilirler.

Yapılan bir çalışmada, yönetici hemşirelerin eğitim durumlarının, belirtilen kavramsal becerilerin gerekliliğine katılma düzeylerini etkilemediği saptanmıştır (29).

Ancak bu çalışmada Hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerin kavramsal becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları (4.44) ile sağlık meslek lisesi (4.12) ve önlisans (4.20) mezunu olan hemşirelerin toplam puan ortalamaları arasında önemli bir fark olduğu ve bunun istatistiksel olarak önemli olduğu saptanmıştır ( $F=4.29, p<0.05$ ) (Tablo 39). Bu bulguya göre, eğitim düzeyi arttıkça, kavramsal becerilerin etkili yönetimdeki önemi de artmaktadır şeklinde söylenebilir.

Kavramsal becerilere ilişkin verilen yanıtların toplam puan ortalamalarının, yönetici hemşirelerin mezuniyet sürelerine, toplam çalışma sürelerine, şu an ki konumuna göre ve yönetici olarak çalışması sürelerine göre değişmediği saptanmıştır ( $F=1.99, p>0.05$ ), ( $F=2.29, p>0.05$ ), ( $t=1.56, p>0.05$ ), ( $F=2.08, p>0.05$ ) (Tablo 40,41,42,43). Ayrıca, yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ve yönetim eğitiminin kavramsal becerilerin önemi üzerinde etkili olmadığı bulgulanmıştır ( $F=1.89, p>0.05$ ) ( $F=1.80, p>0.05$ ) (Tablo 44,45).

Tüm bu bulgulara göre, yönetici hemşirelerin kavramsal becerilerin önemine katılma düzeylerinin, mezuniyet sürelerine, toplam çalışma sürelerine, şu andaki konumlarına, yönetici olarak toplam çalışma sürelerine, çalıştıkları hastanenin büyüklüğüne ve yönetim eğitimi alma durumuna göre değişmediği söylenebilir. Bu bulgular Smith'in (29) çalışmasındaki bulgularla benzerlik göstermektedir.

## 4.2. SONUÇ

Ege Bölgesi'ndeki hastanelerde görevli üst düzeydeki yönetici hemşirelerin; teknik, insani ve kavramsal yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki gerekliliğine ilişkin görüşlerinin ve bu görüşlerine etki edebilecek bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırma bulgularına göre;

-Araştırma kapsamına giren yönetici hemşirelerin %28.82'si 30-34 yaş grubunda olup, yaş ortalaması  $27.19 \pm 1.21$  olarak bulunmuştur. Hemşirelerin %80.23'ünün evli, %51.98 'inin 2 çocuk sahibi olduğu ve %46.89'unun önlisans mezunu olup %28.82'sinin mezuniyet yılının 16-20 olduğu bulgulanmıştır (Tablo1).

-Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %53.67'sinin 11-20 yıldır çalıştığı, çalışma yılı ortalamasının  $15.39 \pm 0.4$  olduğu bulgulanmıştır. Yönetici hemşirelerin %44.07'sinin 5 yıldan az bir süredir yönetici olarak çalıştığı, yönetici olarak çalışma yılı ortalamasının ise  $13.29 \pm 1.8$  olduğu belirlenmiştir. Hemşirelerin %37.85'inin başhemşire, %62.15'inin başhemşire yardımcısı olarak çalıştığı ve %66.10'unun 5 yıldan az bir süredir bu konumda buldukları saptanmıştır (Tablo 2)

.-Yönetici hemşirelerin %32.20'sinin küçük hastanelerde, %22.60'ının orta büyüklükteki hastanelerde, %45.20'sinin büyük hastanelerde çalıştıkları saptanmıştır (Tablo 3).

-Yönetici hemşirelerin %19.77'si yönetim konusunda herhangi bir kaynaktan bilgi almadıklarını, %75.14'ü ise , bilgi aldıklarını (Tablo 4), bilgi alanların %54.29'u bu bilgileri, temel hemşirelik eğitimleri sırasında müfredat programında bulunan yönetim derslerinden aldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 5).

-Araştırma kapsamına giren yönetici hemşirelerin, %56.50'si yaptıkları işi sevdikleri (Tablo 8), %60.45'i verdikleri hizmetten memnun olduklarını ifade etmişlerdir (Tablo 9).

-Yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki gerekliliğine,  $4.15 \pm 0.54$  puan ortalaması ile katıldıkları saptanmıştır (Tablo 10).

-Araştırma kapsamındaki yönetici hemşirelerden 20-29 yaş grubunda olanların yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki önemine katılma düzeylerinin (4.43); 30-34 (4.23), 34-39 (3.97), 40 ve üzeri (4.04) yaş gruplarına göre daha

yüksek olduğu, bu farkın  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu bulgulanmıştır (F=5.80) (Tablo 11).

-Eğitim durumlarına göre, hemşirelik yüksek okulu mezunu yönetici hemşirelerin, yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeylerinin (4.37), sağlık meslek lisesi (3.96) ve önlisans mezunlarına (4.10) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizde bu fark anlamlı bulunmuştur (F=7.40,  $p<0.05$ ) (Tablo 12).

-Mezuniyet sürelerine göre, mezuniyet süresi 6-10 yıl olan yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin önemine katılma düzeylerinin (4.44); mezuniyet süreleri 5 yıldan az (4.15), 11-15 yıl (4.12), 16-20 yıl (4.04) ve 21 yıldan fazla olan (4.04) yönetici hemşirelere göre daha yüksek olduğu, bu farkın  $\alpha=0.05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu saptanmıştır (F=3.48) (Tablo 13).

-Yönetici hemşirelerin çalışma sürelerine göre, yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki önemine katılma düzeyleri, 10 yıldan az çalışan grupta (4.34), 11-20 yıl (4.10), 21 yıl ve üstünde (4.00) çalışan gruplara göre daha yüksek belirlenmiştir. Bu fark; yapılan istatistiksel analizde önemli bulunmuştur (F=4.65,  $p<0.05$ ) (Tablo 14).

-Yönetici hemşirelerin şu andaki konumları, yönetici olarak çalışma süreleri, çalıştıkları hastanenin büyüklüğü, yönetim konusunda aldıkları eğitim ile yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliği konusundaki düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır (Tablo 15,16,17,18).

-Yönetici hemşireler, teknik becerilerin etkili yönetimdeki gerekliliğine 3.76  $\pm$  0.71 puan ortalaması ile katıldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 10)

-Yönetici hemşirelerin teknik beceriler bölümünde bulunan önermelerden, etkili yönetim için en gerekli beş becerinin;

“Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder (4.44  $\pm$  0.06) ; etkili sözlü ve yazılı iletişim metotlarını kullanır (4.20  $\pm$  0.08); madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımı ve dağıtımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır (4.04  $\pm$  0.06); çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar (3.96  $\pm$  0.07); astların performans

değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirmesini kolaylaştırır ( $3.90 \pm 0.08$ )<sup>"</sup> olduğu saptanmıştır (Tablo 19).

-Araştırmaya katılan yönetici hemşirelere göre, etkili yönetimde gerekliliğine en az katıldıkları beş teknik becerinin;

" Bütçe yönetiminde zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri, fon muhasebesi, maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kavramlarını anlar ve uygular ( $3.12 \pm 0.08$ ); bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder ( $3.42 \pm 0.08$ ); aktivite ve harcama eğilimlerini tamamlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verileri inceler ( $3.45 \pm 0.09$ ); hemşirelik bütçeleri için envanter yönetim stratejilerini planlar, geliştirir ve değerlendirir ( $3.48 \pm 0.09$ ); hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkileri analiz eder ( $3.54 \pm 0.07$ )<sup>"</sup> olduğu belirlenmiştir (Tablo 19).

-Yönetici hemşirelerin, yaş grupları teknik becerilerin etkili yönetimde önemine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ( $F=1.82, p>0.05$ ) (Tablo 20).

-Araştırma kapsamına giren yönetici hemşirelerin teknik becerilerin gerekliliğine katılma düzeyleri, eğitim durumlarına göre, hemşirelik yüksek okulu mezunlarında, sağlık meslek lisesi ve önlisans mezunlarına göre en yüksek belirlenmiş ve yapılan istatistiksel analizde bu fark anlamlı bulunmuştur ( $F=4.13, p<0.05$ ) (Tablo 21).

- Araştırma kapsamına giren yönetici hemşirelerin teknik becerilerin gerekliliğine katılma düzeylerinin mezuniyet sürelerine göre farklılık gösterdiği, bu farkın mezuniyet süresi 6-10 yıl olan yönetici hemşireler (4.11) ile 21 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşireler (3.60) arasında olduğu belirlenmiştir ( $F=2.89, p<0.05$ ) (Tablo 22).

-Yönetici hemşirelerin teknik becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeylerinin, çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir ( $F=3.94, p<0.05$ ). Bu farkın çalışma süresi 10 yıldan az olan yönetici hemşireler (3.99) ile 21 yıl ve üstünde olan yönetici hemşireler (3.56) arasında olduğu saptanmıştır (Tablo 23).

-Yönetici hemşirelerin şu andaki konumları, yönetici olarak çalışma süreleri, çalıştıkları hastanenin büyüklüğü ve yönetim konusunda aldıkları eğitim ile teknik



becerilerin gerekliliğine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 24,25,26,27).

-Yönetici hemşirelerin, insani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine,  $4.27 \pm 0.64$  puan ortalaması ile katıldıkları belirlenmiştir (Tablo 10).

-Yönetici hemşirelere göre insani beceriler bölümünde bulunan önermelerden, etkili yönetim için en gerekli beş becerinin;

"Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansının gelişmesi için uyarır ( $4.51 \pm 0.04$ ); diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz ( $4.50 \pm 0.07$ ); mesleki güvenilirlik ve dürüstlüğü sürdürür ( $4.49 \pm 0.07$ ); çalışma arkadaşları, meslekdaşlar, ast ve üst konumundaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir ( $4.46 \pm 0.05$ ); öz anlatım ve dikkatli dinleme yoluyla meslekdaşlar, çalışma arkadaşları, ast ve üst konumundaki kişilerle iletişim kurar ( $4.46 \pm 0.05$ )" olduğu saptanmıştır (Tablo 28).

-Elde edile bulgulara göre, yönetici hemşirelerin etkili yönetimde gerekliliğine en az katıldıkları beş insani becerinin;

"Bireylerin kararlarının tanınmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir ( $3.80 \pm 0.09$ ); çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır ( $4.05 \pm 0.07$ ); hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar ( $4.05 \pm 0.08$ ); işe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesini ve etkin şekilde vurgulanmasını kolaylaştırır ( $4.11 \pm 0.06$ ); bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri kullanır ( $4.12 \pm 0.07$ )" olduğu belirlenmiştir (Tablo 28).

-Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre, insani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeylerinin farklılık gösterdiği, bu farkın yaş grubu 20-29 olan yönetici hemşirelerden kaynaklandığı bulgulanmıştır ( $F=5.71$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo29).

-Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile insani becerilerin gerekliliğine katılma düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmış ve eğitim düzeyi yükseldikçe insani becerilerin gerekliliğine katılma düzeyinin de yükseldiği belirlenmiştir ( $F=6.78$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo 30).

-İnsani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeyinin, yönetici hemşirelerin mezuniyet sürelerine göre farklılık gösterdiği ( $F=2.95$ ,  $p<0.05$ ), bu

farkın mezuniyet süresi 6-10 yıl olan yönetici hemşireler ile 21 yıl ve üstünde olan yönetici hemşireler arasında olduğu saptanmıştır (Tablo 31).

-Yönetici hemşirelerin çalışma sürelerine göre, 10 yıldan az çalışanların insani becerilerin gerekliliğine katılma düzeyleri (4.48), 11-20 yıl çalışanlar (4.25) ve 21 yıl ve üstünde çalışanlara (4.08) göre daha yüksek bulunmuştur. Gruplar arasındaki bu fark  $\alpha = 0.05$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $F=4.25$ ) (Tablo 32).

-Araştırma kapsamına giren yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarının, yönetici olarak çalışma sürelerinin, çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ve yönetim eğitimi alma durumlarının, insani becerilerin gerekliliğine katılma düzeylerine etkisi olmadığı belirlenmiştir (Tablo 33,34,35,36).

-Yönetici hemşirelerin  $4.25 \pm 0.57$  puan ortalaması ile kavramsal becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katıldıkları bulgulanmıştır (Tablo 10).

-Araştırmaya katılan yönetici hemşireler göre kavramsal beceriler bölümde bulunan önermelerden etkili yönetim için en gerekli beş becerinin;

"Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşirelik personelini harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir ( $4.48 \pm 0.05$ ); hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır ( $4.44 \pm 0.07$ ); kurum içinde hemşirelik departmanının hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar, organize eder ve öncelikle saptar ( $4.44 \pm 0.05$ ); kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır ( $4.40 \pm 0.04$ ); personele sahip çıkma stratejileri belirler, destekler ve başarı ile uygular ( $4.36 \pm 0.06$ )" olduğu bulgulanmıştır (Tablo 37).

-Elde edilen bulgulara göre yönetici hemşirelerin etkili yönetimde gerekliliğine en az katıldıkları beş kavramsal becerinin;

"Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder ( $3.54 \pm 0.07$ ); gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi bir görüş oluşturur, uzun vadeli planlama yapar ve uygular ( $3.99 \pm 0.07$ ); hemşirelik bölümü içindeki ünite kısımların bütün hemşirelik bölümü ile diğer hastane bölümleri ile ve tüm kurumlarla ilişkilerini belirler ( $4.08 \pm 0.06$ ); araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri



belirler ( $4.10 \pm 0.07$ ); uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturdu ve uygular ( $4.16 \pm 0.07$ )<sup>II</sup> olduğu belirlenmiştir (Tablo 37).

-Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre kavramsal becerilerin gerekliliğine katılma düzeylerinin farklılık gösterdiği ( $F=5.80$ ,  $p<0.05$ ); bu farkın yaş grubu 20-29 olan yönetici hemşireler (4.51) ile 35-39 olan yönetici hemşireler (4.06) arasında olduğu saptanmıştır (Tablo 38).

-Eğitim düzeyi ile kavramsal becerilerin gerekliliğine katılma düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır ( $F=4.29$ ,  $p<0.05$ ) (Tablo 39). Eğitim düzeyi yükseldikçe, yönetici hemşirelerin kavramsal becerilerin gerekliliğine katılma düzeylerinin de yükseldiği bulgulanmıştır.

-Yönetici hemşirelerin mezuniyet süreleri ve çalışma süreleri ile kavramsal becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Tablo 40,41). Ayrıca şu andaki konumlarının, yönetici olarak çalışma sürelerinin, çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün, yönetim eğitimi alma durumlarının kavramsal becerilerin etkili yönetimde gerekliliği konusundaki düşüncelerini etkilemediği saptanmıştır (Tablo 42,43,44,45).

#### 4.2.1. ÖNERİLER

Bu çalışmadan elde edilen veriler ışığında şunlar önerilebilir:

-Sağlık kuruluşlarının yönetiminde bu çalışmada belirlenmiş olan davranışsal becerilere sahip yöneticiler olmalıdır.

-Başhemşire atamalarında hemşirelik hizmetleri yönetimi konusunda bir üst eğitim alma koşulu aranmalıdır.

-Eğitim programlarında, teknik, insani ve kavramsal becerilerin önemi vurgulanmalı, hemşireler bu konuda eğitilmelidir.

-Sağlık bakım ortamının değişen görev ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için eğitim programlarını hazırlarken, hemşire yöneticiler ve eğiticiler birlikte çalışmalıdır. Bu işbirliği, formal ve devam eden eğitim programlarını içermelidir.

-Hemşire yöneticiler birer rol modeli olmalı ve böylece profesyonel hemşirelik uygulamalarının daha başarılı olmasını sağlamalıdır.

-Bu çalışmada tanımlanmış olan davranışsal becerilerle yönetici hemşireler için gerekli yönetim performansı kriterleri geliştirilmelidir. Bu performans kriterleri, yönetici hemşirelerin performansını ve verimliliğini değerlendirmek için kullanılmalıdır. Ayrıca bu, eğitimcilere de yol göstermelidir.

-Başhemşireler Sağlık Müdürlüğü' ndeki hemşirelik birimi tarafından belli aralıklarla denetlenip, değerlendirilmeli ve kendilerine gerekli destek sağlanmalıdır.

-Yeni yöneticiler, ilk olarak gelişimine uygun yerlere atanmalıdır.

-Daha ileri bir zamanda yapılacak bir başka çalışma ile, yönetici hemşirelerin bu çalışmada belirlenen davranışsal becerileri ne derecede yapabildikleri saptanabilir.

**ÖZET**

Her meslek için geçerli olan bilgi ve deneyimin hemşirelik mesleğinde daha özel bir yeri vardır. Hemşirelikte yöneticilik bir uzmanlık işidir. Yönetici hemşireler sağlık kuruluşlarının başarısını kolayca etkileyebildikleri için hastane yönetiminde önemli rol oynarlar. Bu nedenle yönetici hemşirelerin rolü dinamiktir. Klinik hemşirelik bilgisiyle bağlantılı olarak önemli derecede liderlik ve yönetim becerilerinin olması gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri sorumluluğu, sadece bu rol için özel yetiştirilmiş hemşirelere verilmelidir. Çünkü sağlık alanındaki insan gücünün etkin yönetimi konusu, en son bilgi ve becerilere sahip olmayı ve sürekli yenilenmeyi gerektirir. Liderlik kapasitesi taşıyan ve yönetim becerilerini uyumlu bir şekilde kullanabilecek anahtar insanların yetiştirilmesi, yönetimin uzman hemşirelere verilmesi , hastanelerimizle ilgili pek çok sorunu çözümlenecektir. Bu nedenle, sağlık kurumlarında önemli görevler üstlenen yönetici hemşirelerin, etkinliklerini arttıracak yönetim becerilerinin tanımlanması gereği vardır. Bu noktadan hareketle bu çalışma, Katz'ın modeli temel alınarak Toni C. Smith tarafından geliştirilen teknik, insani ve kavramsal üç düzeyde hemşireliğe özgün beceri, görev ve davranışların yönetici hemşireler tarafından algılanmasının tanımlanması amacıyla yapılmıştır.

Bu araştırma, tanımlayıcı ve analitik bir çalışma olarak yapılmıştır. Ege Bölgesi'ndeki hastanelerde çalışan 296 üst düzey yönetici hemşirelerin tümü araştırmanın evrenini, bu evrenden ulaşılabilen 177 yönetici hemşire araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

Araştırmanın verileri, hemşirelerin sosyo-demografik ve kurumsal özelliklerini; teknik, insani ve kavramsal üç düzeydeki yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeylerini içeren bir anket formu uygulanarak elde edilmiştir. Anket formları yönetici hemşirelere, postalama yönetimi kullanılarak ulaştırılmıştır.

Anket formunun yönetim becerileri skalasının güvenirlik katsayıları; teknik beceriler için  $r=0.93$ , insani beceriler için  $r=0.95$ , kavramsal beceriler için  $r=0.95$ 'tir.

Araştırmada veriler yüzdeler hesapları, varyans analizi ve t testi kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine katıldıkları (4.15) saptanmıştır. Yönetim becerilerinin gerekliliği konusundaki düşüncelerin, yönetici hemşirelerin yaşları, eğitim düzeyleri, mezuniyet süreleri ve toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarının, yönetici olarak çalışma sürelerinin, çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ve yönetim konusunda aldıkları eğitimin, yönetim becerilerinin gerekliliği konusundaki düşüncelerine etkili olmadığı bulgulanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre; yönetici hemşireler teknik becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katılmaktadır (3.76). Yönetici hemşirelerin teknik becerilerin gerekliliği konusundaki düşünceleri; eğitim düzeyleri, mezuniyet süreleri ve toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermiştir.

İnsani becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine, yönetici hemşirelerin katıldıkları (4.27); insani becerilerin gerekliliği konusundaki düşüncelerinin yaşları, eğitim düzeyleri, mezuniyet süreleri ve toplam çalışma sürelerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Yönetici hemşirelerin, kavramsal becerilerin etkili yönetimde gerekliliğine katıldıkları (4.25); bu bölüme ilişkin düşüncelerinin yaşlarına ve eğitim düzeylerine göre farklılık gösterdiği, diğer sosyo-demografik özelliklerine göre değişmediği belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında, sağlık kuruluşlarının yönetimde, bu çalışmada belirlenmiş olan davranışsal becerilere sahip olan yöneticilerin bulunması, bu becerilerle yönetici hemşireler için gerekli yönetim performansı kriter geliştirilmesi ve eğitim programlarının yönetim becerileri konusunda hemşireleri eğitmeleri önerilmiştir.

## SUMMARY

Knowledge and experience is essential for all professions but they have a special importance in nursing . Management in nursing profession requires experience. Nurse managers play a critical management role because they can influence the success of the health care organization. For this reason, the role of the nurse managers is dynamic, requiring a high degree of leadership and managerial skills linked with clinical nursing knowledge. The management of nursing services must be carried out only by the nurses who have been trained specifically on this field because the subject of the effective management human resources on health care setting requires the update knowledge and skills as well as self-renovation every time. Development of the "key persons" who have the skill of leadership in themselves and who could use the management skills consistently, also leaving the management process to the nurses who are experts on management could solve a lot of problems of our hospitals. For this reason, we need to identify the management skills that will increase the effective roles of the nursing managers who are responsible for important missions in the health care setting. So this research was carried out in order to identify the conception of the skills, tasks and behaviors which are specific to nursing by nurse managers at three dimensions - technical, human and conceptual- which were developed by Toni C. Smith and based on the Katz's model.

This research was designed as descriptive and analytic study. The population of this study is the 296 high level nurse managers who are working at the hospitals of Eagen Region and the sample is composed of 177 nurse managers.

The data of the study was collected by a questionnaire which examined those details; nurse managers' soci-demographic and institutional characteristics and their level of agreement to the idea whether the technical, human and conceptual skills are essential for an effective management or not. The questionnaire were delivered to the nurse managers by mailing.

The reliability coefficient estimates per scale for management skills were: technical skills  $r=0.93$ , human skills  $r=0.95$ , conceptual skills  $r=0.95$ .

In this research, the data was evaluated by percentage calculations, variance analysis and t tests.

When the findings obtained through this research have been evaluated the following data have been determined : the nurse managers contributed to the importance of the management skills for effective management (4.15). Another case that was determined after evaluation was that, the decisions about the importance of the management skills were differed according to the age, level of education, duration of education and total working hours of the nurse managers. The current position of the nurse managers, the duration of their background in management also the capacity of the hospital they are working at the education they have been given on management were proved to have no effect on the decisions about the importance of management skills.

According to the results of the research, the nurse manager contributed to the importance of the technical skills for effective management (3.76). Their decisions about the importance of the technical skills differed according to their level of education, duration of education and their total working hours.

For the human skills; it was found out that the nurse managers contributed to the importance of human skills for effective management (4.27) and the decisions of nurse managers about the importance of human skills differed according to the age, level of education, duration of education and total working hours of the nurse managers.

Lastly for the conceptual skills, it was found out that the nurse manager contributed to the importance of conceptual skills for effective management (4.25) and the decisions of the nurse manager differed according to the social-demographic aspects.

By the help of these findings, we suggested that at the management level of health care settings, nurse managers, who have the behavioral skills that were determined in this study, should have the power; the criteria for management performance that is important for nurse managers should be developed by the help of these skills and the educational programs should train nurses on management skills.



## KAYNAKLAR

1. Akat, I. ve Üner, N., İşletme Yönetimi. İzmir, Aydın Yayınevi, 1987, 131- 134
2. Argon, G. ve Yürekli, A., "Başhemşirelerin Görev, Yetki ve Sorumluluklarına İlişkin Bir Çalışma " II. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu, İzmir, 12-14 Eylül 1990, 326-335
3. Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi. 2. Bs., Ankara, 1988, 67-83
4. Başaran, İ.E., Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi. 1.bs., Ankara, Ankara Üniversitesi Yayın No:139, 1985, 140-141
5. Bates, S.E. ve Forbinder, D., "Using on Interview Guide To Indentify Effective Nurse Manegers" Journal of Nursing Administration, Vol.24, No:45, April 1994, 33-38
6. Bates, S.E., "First-Line Nurse Managers in The Expanded Role", Journal of Nursing Administration, Vol.24, No:45, April 1994, 32-37
7. Battisti, P.O., "Manpower Management in A Hospital Setting" ,Cento Seminar on Hospital Administration, Cento Treaty Organization, Pakistan, 19-24 March 1973, 167-173
8. Beaman, A., "What Do First-Line Manegers Do?", Journal of Nursing Administration. Vol.16, No:5, May 1986, 6-9
9. Calender, T.M., Unit Administration. W.B. Saunders Company, Philidelphia 1962, 19-24
10. Chase, L., "Nurse Manager Competencies", Journal of Nursing Administration, Vol. 24, No:45, April 1994, 56-64
11. Dubnicki, C. ve Sloan, S., "Excellence in Nursing Management", Journal of Nursing Administration, Vol.21, No:6, June 1991, 40-45
12. Eren, E., Yönetim ve Organizasyon. İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:236, 1991, 318-319
13. Freund, C.M., "Director of Nursing Effectiveness", Journal of Nursing Administration, Vol. 15, No:6, June 1985, 25-30
14. Hersey, P. ve diğerleri, Management of Organizational Behavior. Fifth Edition, New Jersey, 1989, 7,8,9
15. Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi. Kavramlar, İlkeler, Teknikler. 6.bs., Ankara ,1994, 150-153
16. Katz, R.L., "Skills of an Effective Administration", Harward Business Review, Vol.52, No:90, September-October 1974, 90-102
17. Katz, R.L., "Skills of on Effective Administration", Harward Business Review, Vol.33, No:1, January-February 1955, 33-37

18. Longenecker, J.G. ve Pring, C.D., Management, Fifth Edition, Charles E. Merrill Publishing Company, Ohio, 1981, 6,7,388-390
19. Longenecker, J.G., Principles of Management And Organization Behavior. Third Edition , Charles E.Merrill Publishing Company, Ohio, 1985, 398-402
20. Marriner, A., Guide to Nursing Management. Second Edition, The C.V. Mosby Company, St. Lois, Toronto, 1984, V
21. Moore, K. ve diğ erleri, "Nurse Executive Effectiveness", Journal of Nursing Administration, Vol. 18, No:12, December 1988, 23-27
22. Patz, J.M., "Middle Nurse Manager Effectiveness", Journal of Nursing Administration, Vol. 21, No:1, January 1991, 15-24
23. Polit, D.F. ve Hungler, B.P., Nursing Research,Principles and Methods. Second Edition, J.B. Lippincoth Company, Philidelphia, 1995, 389-391
24. Reynolds, B.J., "Directors of Nursing Service. How well Prepared are They?", Nursing Outlook, Vol.35, No:6, November-December 1987, 274-275-287
25. Sarı, P.K., "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Motivasyonel Durumlarının İncelenmesi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, 1994)
26. Scalzi, C.C. ve Anderson R.A., "Dual Degree, Future Preparation for Nurse Executives", Journal of Nursing Administration, Vol 19,No:6, June 1989, 25-29
27. Sencer, M. ve Sencer, A., Toplumsal Araştırmalarda Yöntem Bilim. Ankara, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No.172, 1978, 367-368, 538,539
28. Simms, L.M., "The Professional Practice of Nursing Administration", Journal of Nursing Administration, Vol. 21, No:5, May 1991, 37-45
29. Smith. T.C., "Management Skills For Director of Nursing", Journal of Nursing Administration, Vol.23, No:9, September 1993, 38-49
30. Stepura, B.A., "Education for Administration in Nursing". Journal of Nursing Administration , Vol.18, No:5, May 1988, 8
31. Sullivan, E.J. ve Becker, P.J., Effective Management in Nursing. California, Addison -Wasley Publishing Company Health Science Division, 1985, 15
32. Sümbüloğ lu, K., Sağlık Bilimlerinde Araştırma Teknikleri ve İstatistik. Ankara, Matış Yayınları, No.3, 1978, 42-45
33. Şenatalar, F., Personel Yönetimi ve Beş eri İlişkiler. 2.bs., İstanbul, Ercivan Matbaası, 1978, 90



34. ...., "Essential Skills for Nurse Managers", Journal of Nursing Administration, Vol.16, No:12, December 1986, 9-16
35. Taylor, J.D. ve diğeri, "Experiences, Events, People", Journal of Nursing Administration, Vol. 23, No:7-8, July-August 1993, 30-43
36. Uyer, G., Hemşirelik ve Yönetim. Ankara, Hürbilek Matbaacılık,1993, 34-58
37. Uyer, G., "Günümüz Hemşiresinden Beklenen İşlevleri Yerine Getirebilmesi İçin Yapılması Gerekenlere İlişkin Öneriler", Türk Hemşireler Dergisi, Cilt:41 No:3, 1991, 10-18
38. Veliöğlü, P., "İstanbul Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanelerindeki Hemşirelik Hizmetlerinin Yeniden Örgütlenmesine Dair Rapor", Hemşirelik Bülteni, Cilt:III s:7, 1986, 1-22
39. Veliöğlü, P., Hemşirelikte Yönetim. 2.bs., Ankara, Mateksan Yayınları, No:6, 1982, 41,57,58
40. .... Abant Notları. Türk Hemşireler Dergisi, Cilt:39, No:4,1990, 8
41. Yazıcı, S. ve diğeri., "Üniversite ve Devlet Hastanelerinde Çalışan Hekimlerin Hemşirelik Hizmetleri Yönetimini Algılama Durumları", II.Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, İzmir, 12 -14 Eylül 1990, 895-900
42. Yura, H. ve Walsh, M.B., The Nursing Process. Fifth Edition, Copyright by Appten and Large, 1988, 108
43. Sağlık Bakanlığı , Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı. Yayın No:553, Ankara, 1992

EK-1

**YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN BİR  
ÇALIŞMA**

**ANKET FORMU**

**BÖLÜM I**

Denek No:.....

1- Yaşınız?.....

2- Yaş Grubunuz ?

1) 20-24      2) 25-29      3) 30-34      4) 35-39      5) 40-44

3- Medeni durumunuz ?

1) Bekar      2) Evli      3) Dul      4) Boşanmış      5) Ayrı yaşıyor

4- Evliyseniz çocuğunuz var mı ?

1) Evet      2) Hayır

5- Evet ise kaç çocuğunuz var ?

1) 1      2) 2      3) 3      4) 4      5) 5 ve yukarı

6- Mezuniyet süreniz nedir ?

1) 1 yıldan az      2) 1-5 yıl      3) 6-10 yıl      4) 11-15 yıl  
5) 16-20 yıl      6) 21 yıldan fazla

7- Mezun olduğunuz okul ?

1) Sağlık Meslek Lisesi      2) Ön Lisans      3) Hemşirelik Yüksek Okulu  
4) Yüksek Lisans      5) Diğer (Belirtiniz)

8- Kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

9- Çalışma yaşantınız boyunca yönetici konumunda toplam kaç yıl  
bulundunuz ?.....

10- Şu anki konumunuz nedir?..... 1) Başhemşire 2) Başhemşire yardımcısı

11- Şu anki mevkinizde ne kadar süredir bulunuyorsunuz?

1) 1 yıldan az      2) 1-5 yıl      3) 6-10 yıl      4) 11-15 yıl  
5) 16-20 yıl      6) 21 yıldan fazla

12- Çalıştığınız kurumun adı nedir?.....

13- Kurumun yatak sayısı ne kadardır ?.....

14- Yönetim konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı?.... 1) Evet      2) Hayır  
Evet ise belirtiniz.....

15-Yönetimle ilgili bir yayın okuyormusunuz ?..... 1) Evet 2) Hayır  
Evet ise belirtiniz.....

16- İşinizi ne kadar çok seviyorsunuz ?...  
5) Çok seviyorum 4) Seviyorum 3) Kararsızım  
2) Sevmiyorum 1) Hiç sevmiyorum

17- Verdiğiniz hizmetten ne kadar memnunsunuz ?  
5) Çok memnunum 4) Memnunum 3) Kararsızım  
2) Memnun değilim 1) Hiç memnun değilim



**BÖLÜM II**

Bu bölümde size yönetimsel beceri tipleri ile ilgili olarak beceri önermeleri sunulmuştur. Sizden bir yöneticinin sahip olması gereken beceriler konusunda düşünceleriniz istenmektedir.

Lütfen bu beceri önermelerini, her becerinin yanında yer alan ifadeleri işaretleyerek belirtiniz.

**Etkili yönetimde gerekliliğine**

	kuvvetle katılım yorum	katılı yorum	katılıp katılmamakta kararlı zım	katılmı yorum	kesinlikle katılmı yorum
ÖRNEK 1: Bütçe geliştirme, uygulama ve izleme işlerine katılır ve planlar	X				
ÖRNEK 2: Bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder.		X			
<b>Teknik Beceri Önermeleri</b>					
1)Bütçe geliştirme , uygulama ve izleme işlerine katılır ve planlar.					
2)Hemşirelik araştırmalarını yada programlarını desteklemek için ödenek teklifleri ve önerileri hazırlayarak dış kaynaklar sağlar.					
3)Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder.					
4)Madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımı ve dağılımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır.					
5)Bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder.					
6)Hemşirelik ve kurum içi bütçeleme sürecine katılır ve planlar					
7)Bölümün ve kurumun ana hedef ve amaçlarını temel alarak hemşirelik bölümündeki merkez dışı faaliyetleri yönetir.					
8)Hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkilerini analiz eder.					
9)Uygun varyans analiz tekniklerini kullanarak hemşirelik bütçesini izler.					

**Etkili yönetimde gerekliliğine**

	<b>kuvvetle katılım yorum</b>	<b>katılım yorum</b>	<b>katılıp katılmamakta kararı zım</b>	<b>katılmıyormu yorum</b>	<b>kesinlikle katılmıyormu yorum</b>
10)Bütçe yönetiminde; zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri, fon muhasebesi , maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kavramlarını anlar ve uygular.					
11)Hemşirelik bütçeleri için envanter yöntemi stratejilerini planlar , geliştirir ve değerlendirilir					
12)Aktivite ve harcama eğilimlerini tanımlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verileri inceler					
13)Hemşirelik bakımını en iyi hale getirmek ve güvenli hasta bakımını sağlamak için yeni teknolojinin kullanımını yapar.					
14)Kaynaklar,raporlar ve belirlenen ihtiyaçlar temeline dayanarak hemşirelik bütçelerini oluşturur.					
15)Astların performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirilmesini kolaylaştırır.					
16)Bölüm ve kurumun hedef ve amaçlarını karşılamak için kaynak yaratma ve paylaşırma planlarını yapar.					
17)Çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve bu sistemlerin hemşirelik departmanı ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar.					
18)Yeni programların oluşturulması ve geliştirilmesinde kaynak dağıtım modellerinin değerlendirilmesinde, bütçe ve performans değerlendirme stratejilerinin izlenmesi ve geliştirilmesinde program değerlendirme kavramlarını kullanır					
19)Etkili sözlü ve yazılı iletişim metotları kullanır.					
Diğer..... (BELİRTİNİZ)					

	kuvvetle katılı yorum	katılı yorum	katılıp katılmamakta karası zım	katılmı yorum	kesinlikle katılmı yorum
<b>İnsani Beceri Önergeleri</b>					
1)Öz anlatım ve dikkatli dinleme yoluyla meslektaşlar , çalışma arkadaşları , ast ve üst konumdaki kişilerle iletişim kurar.					
2)Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri uygular.					
3)İdari düzeyde personel problemleri ile ilgilenir ve ortak problemlerin çözümü için çalışır.					
4)Diğerleri ile uyum içerisinde çalışacak hemşire gruplarını oluşturmak için takım kurma stratejileri uygular.					
5)Çeşitli meslekler oluşan çalışma gruplarında,hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uzlaşmacı teknikleri uygular.					
6)Çalışanların özlük ve mesleki konularını belirlemek için iş ilişkileri ve personel yönetimi kavramlarını kullanır					
7)Bölüm ve kurum hedeflerine ulaşmak için liderlik özelliklerini gösterir.					
8)Hemşirelikteki yöneticilere danışmanlık yapar.					
9)Hemşirelik yönetimine doğrudan bağlı yöneticilere yol gösterir.					
10)Hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar.					
11)Çalışma arkadaşları,meslektaşlar,ast ve üst konumdaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir.					
12)Bölümün ve kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri göze alır ve kendine güvenerek hareket eder.					
13)Etkili ve yeterli yönetim personeli seçer.					

Etkil yönetimde gerekliliğine

	kuvvet le katılı yorum	katılı yorum	katılıp ka tılmamakta karası zım	katılı mıyo rum	kesinlik le katılı mıyo rum
14)Kuruluşun ihtiyaçlarının kolektif iş gücünün ve birey olarak astların hemşirelik bölümünün gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlar.					
15)İşe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesi ve etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştırır ve rehberlik eder.					
16)Diğerlerinin de fikir ve görüşlerini birleştirmede karar verme becerisini etkili olarak kullanır.					
17)Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansın gelişmesi için uyarır.					
18)Kurumda diğer kişiler ile beraber planlanmış değişiklikleri başlatır , uyarır ve yardımcı olur.					
19)Gücünü , etkisini ve otoritesini etkili bir şekilde kullanır.					
20)Çalışanların bireysel gelişim ve büyümesi için fırsatlar yaratır ve destekler.					
21)Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır.					
22)Organizasyon içindeki ve dışındaki uygun kişilerle ve meslektaşlarla etkin iletişim ağını kurar.					
23)Stresle baş edebilme kuramlarını kullanır.					
24)Diğerleri ile uyum içinde çalışır.					
25)Diğerleri ile olan ilişkilerinde adil davranarak ortak bir güven ve sağlık ortamı sağlar.					
26)Diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz.					
27)Hem çalışanlar hem de hastalar ve aileleriyle olan iletişimlerinde kendine güvenen bir kişilik sergiler					
28)Çalışanlara yol gösterme,yönlendirme ve destek için daima ulaşılabilir ve müsait olmalı,sürekli lider konumunda olmalıdır.					

**Etkilliyönetimde gerekliliğine**

	kuvvetle katılıyorum	katılıyorum	katılıp katılmamakta kararsızım	katılmıyorum	kesinlikle katılmıyorum
29) Mesleki güvenirlilik ve dürüstlüğü sürdürür.					
30) Uygun iş dağılımı yapar.					
31) Kurumdaki ve hemşirelik departmanı içindeki gruplarla planlanmış amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak işleri tanımlar öncelikleri saptar.					
32) Diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarlı, nazik ve ilgili olur.					
33) Otoritesini uygun olarak kullanır.					
34) Çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklara dikkat ederek ortak değerleri arttıracak yaklaşımları belirler					
35) Bireylerin kararlarının tanımlanmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir.					
36) Öfke, gerginlik ve eleştirileri yapıcı bir biçimde ele alır. Diğer..... (BELİRTİNİZ)					
<b>Kavramsal Beceri Önergeleri</b>					
1) Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder.					
2) Hemşirelik uygulamalarının etkinliğini/etkililiğini saptamak için analiz edici/değerlendirici yöntemleri seçer/uygular.					
3) Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşirelik personelini harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir.					
4) Kurum içinde hemşirelik departmanın hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar, organize eder ve öncelikleri saptar.					
5) Hemşirelik departmanını ve kurumu etkileyebilecek problemleri belirler.					



**Etkili yönetimde gerekliliğine**

	<b>kuvvetle katılım yorum</b>	<b>katılı yorum</b>	<b>katılıp katılmamakta karası zım</b>	<b>katılmı yorum</b>	<b>kesinlikle katılmı yorum</b>
6) Tartışma konularını, problemleri ve kaygıları eleştirel olarak gözden geçirebilme ve belirlenen konulara ilişkin alternatif yol ve çözümleri geliştirebilme yeteneğine sahiptir.					
7) Hemşirelik konularına yol gösterecek araştırma aktivitelerini , araştırma süreci adımlarını kullanarak planlar.					
8) Hemşirelik bölümleri ile bunların üzerinde olan organizasyon arasındaki hedeflere ulaşmak için , hemşirelik bölümünde birleştirici ve tamamlayıcı bir güç gibi çalışır					
9) Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır.					
10) Kurumun amaç , hedef ve misyonunu desteklemek ve tamamlamak amacıyla hemşirelik bölümünün profesyonel kimliğini bütünleştirir.					
11) Kurumun ve hemşirelik bölümünün amaç ve hedeflerini başarmak için mevcut astları yetiştirir					
12) Hemşireliğin katılımını ve çalışmasını destekleyen bir hemşirelik yönetimi organizasyonu oluşturur.					
13) Hemşirelik departmanın amaç ve hedeflerini başarmak için fikir yaratma yeteneğine sahiptir.					
14) Gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi bir görüş oluşturur , uzun vadeli planlama yapar ve uygular.					
15) Personelle sahip çıkma stratejilerini belirler , destekler ve başarıyla uygular.					
16) Hemşirelik kaynaklarını kullanımını planlama ve değerlendirmede verimliliği izleme becerilerini kullanır.					

**Etkili yönetimde gerekliliğine**

	kuvvetle katılım yorum	katılı yorum	katılıp katılmamakta kararızım	katılmı yorum	kesinlikle katılmı yorum
17) Hemşirelik bölümü içindeki ünite ve kısımların bütün hemşirelik bölümüyle, diğer hastane bölümleriyle ve tüm kurumlarla ilişkilerini belirler.					
18) Hemşireler ve hasta bakım uygulamaları üzerinde etkisi olabilecek çağdaş sağlık bakım eğilimlerini tanır ve tepki verir.					
19) Hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır.					
20) Pratik bir görüşe sahip olur ve geleceği yönlendirmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar gösterir.					
21) Uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturur ve uygular.					
22) Kurumun amaçlarına uygun bakım ve uygulama standartlarını belirleyip uygulayarak , profesyonel hemşirelik kimliğini sürdürür.					
23) Hemşirelik mesleğinin kural ve ilkeleriyle uyum gösteren etik bir çerçeve geliştirir.					
24) Hedef ve amaçlara ulaşmak için öncelikleri belirler ve zamanlama yapar.					
25) Araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri belirler.					
Diğer..... (BELİRTİNİZ)					

## EK - 2 EGE BÖLGESİ'NDEKİ İLLERDE BULUNAN VE ARAŞTIRMA KAPSAMINA ALINAN HASTANELER

### İZMİR

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
İzmir Atatürk Devlet Hastanesi.....	849
Dr.Behçet Uz Çocuk Hastanesi.....	400
Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi.....	177
Tepecik Göğüs Hastalıkları Hastanesi.....	671
Alsancak Devlet Hastanesi.....	50
Karşıyaka Devlet Hastanesi.....	160
Diş Hastanesi .....	12
Bayındır Devlet Hastanesi.....	50
Bergama Devlet Hastanesi.....	160
Kiraz Devlet Hastanesi.....	25
Menemen Devlet Hastanesi.....	44
Ödemiş Devlet Hastanesi.....	75
Selçuk Devlet Hastanesi.....	41
Tire Devlet Hastanesi.....	90
Torbalı Devlet Hastanesi.....	75
Urla Devlet Hastanesi.....	147
 <u>Diğer Hastaneler</u>	
Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi.....	1742
Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi.....	375
S.S.K. Aliağa Hastanesi.....	35
S.S.K. Buca Hastanesi.....	701
S.S.K. Tepecik Hastanesi.....	895
S.S.K. Tepecik Doğum Evi.....	192
Eşrefpaşa Belediye Hastanesi.....	272
T.C.D.D Merkez Hastanesi.....	37

### AYDIN

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Aydın Devlet Hastanesi.....	238
Doğum ve Çocuk Bakımevi.....	125
Çine Devlet Hastanesi.....	45
Kuşadası Devlet Hastanesi.....	18
Nazilli Devlet Hastanesi.....	234
Söke Devlet Hastanesi.....	128
 <u>Diğer Hastaneler</u>	
S.S.K. Aydın Hastanesi.....	300
S.S.K. Nazilli Hastanesi.....	114
Menderes Hastanesi.....	22

**DENİZLİ**

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Denizli Devlet Hastanesi.....	515
Acıpayam Devlet Hastanesi.....	28
Buldan Devlet Hastanesi.....	50
Buldan Göğüs Hastalıkları Hastanesi.....	60
Çivril Devlet Hastanesi.....	70
Kale Devlet Hastanesi.....	25
Tavas Devlet Hastanesi.....	40
<u>Diğer Hastaneler</u>	
S.S.K. Denizli Hastanesi.....	117
Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi.....	80

**MUĞLA**

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Muğla Devlet Hastanesi.....	234
Bodrum Devlet Hastanesi.....	20
Datça Devlet Hastanesi.....	25
Fethiye Devlet Hastanesi.....	56
Köyceğiz Devlet Hastanesi.....	20
Marmaris Devlet Hastanesi.....	25
Milas Devlet Hastanesi.....	81
Ortaca Devlet Hastanesi.....	25
Yatağan Devlet Hastanesi.....	18
<u>Diğer Hastaneler</u>	
S.S.K. Muğla Hastanesi.....	102
S.S.K. Dalaman Hastanesi.....	22
S.S.K. Fethiye Hastanesi.....	30

**MANİSA**

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Manisa Sağlık Bakanlığı Hastanesi.....	293
Doğum ve Çocuk Bakımevi.....	50
Moris Şi.Mi.Ar. Çocuk Hastanesi.....	45
Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi.....	400
Akhisar Devlet Hastanesi.....	177
Alaşehir Devlet Hastanesi.....	107
Demirci Devlet Hastanesi.....	60
Gördes Devlet Hastanesi.....	48
Kırkağaç Devlet Hastanesi.....	16
Kula Devlet Hastanesi.....	54
Salihli Devlet Hastanesi.....	128

Sarıgöl Devlet Hastanesi..	30
Selendi Devlet Hastanesi.....	25
Soma Devlet Hastanesi.....	58
Turgutlu Devlet Hastanesi.....	75

Diğer Hastaneler

S.S.K. Turgutlu Hastanesi.....	120
S.S.K. Manisa Hastanesi.....	100
S.S.K. Soma Hastanesi.....	90
Celal Bayar Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi.....	110

**AFYON**

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Afyon Devlet Hastanesi.....	400
Doğum ve Çocuk Bakımevi.....	175
Göğüs Hastalıkları Hastanesi.....	90
Bolvadin Devlet Hastanesi.....	60
Çay Devlet Hastanesi.....	25
Dinar Devlet Hastanesi.....	100
Emirdağ Devlet Hastanesi.....	30
Sandıklı Devlet Hastanesi.....	60
Sultandağı Devlet Hastanesi.....	25
Şuhut Devlet Hastanesi.....	15

Diğer Hastaneler

S.S.K. Afyon Hastanesi.....	128
-----------------------------	-----

**UŞAK**

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Uşak Devlet Hastanesi.....	325
Banaz Devlet Hastanesi.....	30
Eşme Devlet Hastanesi.....	30

Diğer Hastaneler

S.S.K. Uşak Hastanesi.....	50
----------------------------	----

**KÜTAHYA**

<u>Sağlık Bakanlığı Hastaneleri</u>	<u>Fiili Yatak Sayısı</u>
Kütahya Devlet Hastanesi.....	382
Emet Devlet Hastanesi.....	30
Gediz Devlet Hastanesi.....	50
Simav Devlet Hastanesi.....	100

Tavşanlı Devlet Hastanesi.....62

Diğer Hastaneler

S.S.K. Kütahya Hastanesi.....285

S.S.K. Domaniç Hastanesi.....30

S.S.K. Emet Fizik Tedavi Merkezi.....30

S.S.K. Gediz Hastanesi.....25

S.S.K. Tavşanlı Hastanesi.....110

S.S.K. Tunçbilek Meslek Hastalıkları Hastanesi.....30

S.S.K. Yoncalı Hid.Ter. ve Fiz. Ted. Hastanesi.....110



**EK - 3 YÖNETİM BECERİLERİ SKALASINDA BULUNAN BECERİ  
MADELERİNİN r DEĞERLERİ**

<b>Teknik Beceriler</b>	<b>r değeri</b>
1)Bütçe geliştirme , uygulama ve izleme işlerine katılır ve planlar.	0.93
2)Hemşirelik araştırmalarını yada programlarını desteklemek için ödenek teklifleri ve önerileri hazırlayarak dış kaynaklar sağlar.	0.93
3)Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder.	0.93
4)Madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımı ve dağılımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır.	0.93
5)Bölüm genelinde mali raporları gözden geçirir ve analiz eder.	0.93
6)Hemşirelik ve kurum içi bütçeleme sürecine katılır ve planlar	0.93
7)Bölümün ve kurumun ana hedef ve amaçlarını temel alarak hemşirelik bölümündeki merkez dışı faaliyetleri yönetir.	0.93
8)Hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkilerini analiz eder.	0.93
9)Uygun varyans analiz tekniklerini kullanarak hemşirelik bütçesini izler.	0.93
10)Bütçe yönetiminde; zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri, fon muhasebesi , maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kavramlarını anlar ve uygular.	0.93
11)Hemşirelik bütçeleri için envanter yöntemi stratejilerini planlar , geliştirir ve değerlendirilir.	0.93
12)Aktivite ve harcama eğilimlerini tanımlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verileri inceler.	0.93
13)Hemşirelik bakımını en iyi hale getirmek ve güvenli hasta bakımını sağlamak için yeni teknolojinin kullanımını yapar.	0.93
14)Kaynaklar, raporlar ve belirlenen ihtiyaçlar temeline dayanarak hemşirelik bütçelerini oluşturur.	0.93
15)Astların performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirilmesini kolaylaştırır.	0.93
16)Bölüm ve kurumun hedef ve amaçlarını karşılamak için kaynak yaratma ve paylaşırma planlarını yapar.	0.93
17)Çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve bu sistemlerin hemşirelik departmanı ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar.	0.93



<b>Teknik Beceriler</b>	<b>r değeri</b>
18)Yeni programların oluşturulması ve geliştirilmesinde kaynak dağıtım modellerinin değerlendirilmesinde,bütçe ve performans değerlendirme stratejilerinin izlenmesi ve geliştirilmesinde program değerlendirme kavramlarını kullanır.	0.93
19)Etkili sözlü ve yazılı iletişim metotları kullanır.	0.93
<b>İnsani Beceriler</b>	
1)Öz anlatım ve dikkatli dinleme yoluyla meslektaşlar , çalışma arkadaşları , ast ve üst konumdaki kişilerle iletişim kurar.	0.95
2)Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri uygular.	0.95
3)İdari düzeyde personel problemleri ile ilgilenir ve ortak problemlerin çözümü için çalışır.	0.95
4)Diğerleri ile uyum içerisinde çalışacak hemşire gruplarını oluşturmak için takım kurma stratejileri uygular.	0.95
5)Çeşitli meslekler oluşan çalışma gruplarında,hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uzlaşmacı teknikleri uygular.	0.95
6)Çalışanların özlük ve mesleki konularını belirlemek için iş ilişkileri ve personel yönetimi kavramlarını kullanır	0.95
7)Bölüm ve kurum hedeflerine ulaşmak için liderlik özelliklerini gösterir.	0.95
8)Hemşirelikteki yöneticilere danışmanlık yapar.	0.95
9)Hemşirelik yönetimine doğrudan bağlı yöneticilere yol gösterir.	0.95
10)Hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar.	0.95
11)Çalışma arkadaşları,meslektaşlar,ast ve üst konumdaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir.	0.95
12)Bölümün ve kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri göze alır ve kendine güvenerek hareket eder.	0.95
13)Etkili ve yeterli yönetim personeli seçer.	0.95
14)Kuruluşun ihtiyaçlarının kolektif iş gücünün ve birey olarak astların hemşirelik bölümünün gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlar.	0.95
15)İşe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesi ve etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştırır ve rehberlik eder.	0.95
16)Diğerlerinin de fikir ve görüşlerini birleştirmede karar verme becerisini etkili olarak kullanır.	0.95
17)Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansın gelişmesi için uyarır.	0.95
18)Kurumda diğer kişiler ile beraber planlanmış değişiklikleri başlatır , uyarır ve yardımcı olur.	0.95
19)Gücünü , etkisini ve otoritesini etkili bir şekilde kullanır.	0.95

<b>İnsani Beceriler</b>	<b>r değeri</b>
20)Çalışanların bireysel gelişim ve büyümesi için fırsatlar yaratır ve destekler.	0.95
21)Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır.	0.95
22)Organizasyon içindeki ve dışındaki uygun kişilerle ve meslektaşlarla etkin iletişim ağını kurar.	0.95
23)Stresle baş edebilme kuramlarını kullanır.	0.95
24)Diğerleri ile uyum içinde çalışır.	0.95
25)Diğerleri ile olan ilişkilerinde adil davranarak ortak bir güven ve sağlık ortamı sağlar.	0.95
26)Diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz.	0.95
27)Hem çalışanlar hem de hastalar ve aileleriyle olan iletişimlerinde kendine güvenen bir kişilik sergiler.	0.95
28)Çalışanlara yol gösterme,yönlendirme ve destek için daima ulaşılabilir ve müsait olmalı,sürekli lider konumunda olmalıdır.	0.95
29)Mesleki güvenilirlik ve dürüstlüğü sürdürür.	0.95
30)Uygun iş dağılımı yapar.	0.95
31)Kurumdaki ve hemşirelik departmanı içindeki gruplarla planlanmış amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak işleri tanımlar öncelikleri saptar.	0.95
32)Diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarlı,nazik ve ilgili olur.	0.95
33)Otoritesini uygun olarak kullanır.	0.95
34)Çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklara dikkat ederek ortak değerleri arttıracak yaklaşımları belirler	0.95
35)Bireylerin kararlarının tanımlanmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir.	0.95
36)Öfke,gerginlik ve eleştirileri yapıcı bir biçimde ele alır.	0.95
<b>Kavramsal Beceriler</b>	<b>r değeri</b>
1)Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder.	0.96
2)Hemşirelik uygulamalarının etkinliğini/etkililiğini saptamak için analiz edici/değerlendirici yöntemleri seçer/uygular.	0.95
3)Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşirelik personelini harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir.	0.95
4)Kurum içinde hemşirelik departmanın hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar , organize eder ve öncelikleri saptar.	0.95
5)Hemşirelik departmanını ve kurumu etkileyebilecek problemleri belirler.	0.95
6)Tartışma konularını,problemleri ve kaygıları eleştirel olarak gözden geçirebilme ve belirlenen konulara ilişkin alternatif yol ve çözümleri geliştirebilme yeteneğine sahiptir.	0.95

<b>Kavramsal Beceriler</b>	<b>r değeri</b>
7)Hemşirelik konularına yol gösterecek araştırma aktivitelerini , araştırma süreci adımlarını kullanarak planlar.	0.95
8)Hemşirelik bölümleri ile bunların üzerinde olan organizasyon arasındaki hedeflere ulaşmak için , hemşirelik bölümünde birleştirici ve tamamlayıcı bir güç gibi çalışır	0.95
9)Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır.	0.95
10)Kurumun amaç , hedef ve misyonunu desteklemek ve tamamlamak amacıyla hemşirelik bölümünün profesyonel kimliğini bütünleştirir.	0.95
11)Kurumun ve hemşirelik bölümünün amaç ve hedeflerini başarmak için mevcut astları yetiştirir	0.95
12)Hemşireliğin katılımını ve çalışmasını destekleyen bir hemşirelik yönetimi organizasyonu oluşturur.	0.95
13)Hemşirelik departmanın amaç ve hedeflerini başarmak için fikir yaratma yeteneğine sahiptir.	0.95
14)Gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi bir görüş oluşturur , uzun vadeli planlama yapar ve uygular.	0.95
15)Personele sahip çıkma stratejilerini belirler , destekler ve başarıyla uygular.	0.95
16)Hemşirelik kaynaklarını kullanımını planlama ve değerlendirmede verimliliği izleme becerilerini kullanır.	0.95
17)Hemşirelik bölümü içindeki ünite ve kısımların bütün hemşirelik bölümüyle,diğer hastane bölümleriyle ve tüm kurumlara ilişkilerini belirler.	0.95
18)Hemşireler ve hasta bakım uygulamaları üzerinde etkisi olabilecek çağdaş sağlık bakım eğilimlerini tanır ve tepki verir.	0.95
19)Hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır.	0.95
20)Pratik bir görüşe sahip olur ve geleceği yönlendirmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar gösterir.	0.95
21)Uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturur ve uygular.	0.95
22)Kurumun amaçlarına uygun bakım ve uygulama standartlarını belirleyip uygulayarak , profesyonel hemşirelik kimliğini sürdürür.	0.95
23)Hemşirelik mesleğinin kural ve ilkeleriyle uyum gösteren etik bir çerçeve geliştirir.	0.95
24)Hedef ve amaçlara ulaşmak için öncelikleri belirler ve zamanlama yapar.	0.95
25)Araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri belirler.	0.95

## **ÖZGEÇMİŞ**

**1970 İzmir doğumludur. İlk , orta ve lise öğrenimini İzmir’de tamamladı. 1987 yılında Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu’nda öğrenimine başladı, 1991 yılında mezun oldu. Aynı yıl Ege Üniversitesi Hastanesi Anestezi ve Reanimasyon bölümünde yoğun bakım hemşiresi olarak göreve başladı. 1992 yılında E.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nün açmış olduğu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı’nda yüksek lisans programına başladı. Ağustos 1994 tarihinde E.Ü. Hemşirelik Yüksek Okulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı’na Araştırma Görevlisi olarak atandı. Halen aynı kuruluştta çalışmakta ve Yüksek Lisans programına devam etmektedir. Evli ve bir çocuk annesidir.**

**Araş.Gör. Fahriye VATAN**