

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİM ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YÖNETİM
BECERİLERİNİN KARAR VERME VE
YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Medine APAYDIN**

İSTANBUL, 2011

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YÖNETİM
BECERİLERİNİN KARAR VERME VE
YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Medine APAYDIN
Öğrenci No:
080746048

Danışman:
Yrd.Doç.Dr.Haluk TANRIVERDİ

İSTANBUL, 2011

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “Yönetici Hemşirelerin Yönetim Becerilerinin Karar Verme ve Yaratıcılıkları Üzerine Etkisi” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. .../..../2010

Aday:Medine APAYDIN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

12/2/2011

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080746048 numaralı *Medine Apaydın* "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YÖNETİM BECERİLERİNİN KARAR VERME VE YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.02.2011 tarih ve 2011/02 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (5b) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ veya ~~Düzeltilme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

Haluk Tanrıverdi

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. HALUK TANRIVERDİ

ÜYE
DOÇ.DR. CEMAL ZEHİR

ÜYE
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ

YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YÖNETİM BECERİLERİNİN KARAR VERME VE YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ

Tezi Hazırlayan: Medine APAYDIN

ÖZET

Bu araştırma; yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin karar verme ve yaratıcılıkları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket; İstanbul ilinde faaliyet gösteren 8 kamu 4 özel hastanede görevli 199 yönetici hemşireye uygulanmıştır.

Anketlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamında, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programında analiz edilmiştir. Anket sorularının güvenilirliği belirlemek için Cronbach Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Hipotez testlerinin analizinde ise t testi, anova testi ve Regresyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mantıklı/sistemik ve bağımlı karar verme stratejisini kullanma durumları yaratıcılık ve yönetim becerileri düzeylerinden etkilenmediği, içtepkisel karar verme stratejisini kullanma durumları yaratıcılık ve yönetim becerilerinden teknik beceri düzeylerinden etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; yönetici hemşirelerin kararsızlık stratejisini kullanma durumlarının ise; yönetim becerilerinden etkilenmediği, yaratıcılık düzeylerinden ise etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici hemşire, Yönetim, Karar Verme, Yaratıcılık

INFLUENCE OF EXECUTIVE NURSES' MANAGEMENT SKILLS ON TTHEIR DECISION MAKING AND INGENUITY

Presented By:Medine APAYDIN

ABSTRACT

This research is implemented for the aim of determining the influence of executive nurses' management skills on their decision making and ingenuity.

This questionnaire that is prepared in accordance with this purpose has been applied on 199 incumbent nurse who are active and carry on their business in 8 public hospitals and 4 private hospitals in Istanbul.

Data that is received from questionnaires has been analyzed in the program of SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for windows 17.0. In order to determine the reliability of the questions of the survey Cronbach Alpha coefficient has been used. Besides, descriptive statistical methods (Frequency, Percentile, Average, Standard Deviation) have also been used. As for the analysis of hypothesis tests; t-test, anova testing and regression analysis are used.

After the research following has come to the conclusion; use of logical/systematic and dependent decision making of executive nurses who were participated in the research were not influenced from their level of ingenuity and management skills. However, performing condition of inner-reactional decision making was affected from ingenuity and management skills, and also from their technical skill levels. Furthermore; as for using instability strategy they were not affected from management skills but on the contrary affected from ingenuity levels.

Key words: Executive nurse, Management, Decision making, Ingenuity.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimin süresince desteğini esirgemeyen; akademik gelişimime verdiği her türlü katkı için danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Haluk TANRIVERDİ' ye;

Tez çalışmamda benden yardımlarını esirgemeyen hastane yönetici hemşirelerine;

Hayatımın her döneminde olduğu gibi tez çalışmam süresince beni destekleyen çok değerli annem babam ve kardeşlerime;

Her ne kadar sonradan annem, babam ve kardeşlerim olsalar da hayatta çok az kişiye nasip olacağına inandığım bir sevgiyle sevildiğimi hissettiğim ve bana bu konuda çok şanslı olduğumu hissettiren eşimin ailesine;

Hayatımda olduğu için binlerce kez şükrettiğim, beni seven, hep mutlu eden, her zaman olduğu gibi tez çalışmam süresince desteğini, ilgisini ve sabrını esirgemeyerek beni motive eden ve insan olarak iyiliğe, doğruluğa, güzelliğe dair ne varsa hepsini kalbinde barındıran çok değerli, biricik eşime;

Adlarını sayamadığım katkısı olan herkese;

SONSUZ TEŞEKKÜRLER.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI VE İNCELENMESİ	2
2.1. Yönetim Kavramı	2
2.1.1. Yönetim Tanımı	2
2.1.2. Yönetimin Fonksiyonları.....	4
2.1.3. Yönetim Süreçleri.....	6
2.1.4. Yönetim Sorumlulukları	7
2.2. Yönetici ve Yönetici Hemşire Kavramı.....	8
2.2.1. Yönetici Tanımı	8
2.2.2. Yöneticinin Özellikleri.....	9
2.2.3. Yönetici Hemşire Kavramı	11
2.2.3.1. Yönetici Hemşire Tanımı	11
2.2.3.2. Yönetici Hemşirelik Özellikleri	12
2.2.3.3. Yönetici Hemşirelik Uygulama Özellikleri	14
2.3. Yönetici Hemşirelikte Yönetim Becerileri	15
2.3.1. Teknik Beceriler.....	15
2.3.2. Kavramsal Beceriler.....	16
2.3.3. Beşeri İlişkiler Becerisi.....	16
2.4. Yönetici Hemşirelikte Yönetim Becerilerinin Önemi	17
3. KARAR VERME VE YARATICI DÜŞÜNME KAVRAMLARI VE YÖNETİCİ HEMŞİRELİKTE KAVRAMLARIN ROLÜ	19
3.1. Karar Verme	19
3.1.1. Karar Verme Süreci	20
3.1.2. Karar Verme Teknikleri.....	23
3.1.3. Karar Vermede Yaratıcı Düşünce	27
3.2. Yaratıcı Düşünce.....	27
3.2.1. Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünce	28
3.2.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri	31

3.2.3. Yaratıcılığın Engelleyicileri.....	32
3.2.4. Yaratıcı Düşüncenin Yönetimdeki Önemi	33
3.3. Yönetici Hemşirelikte Karar Verme ve Yaratıcılık.....	34
3.3.1. Yönetici Hemşirelikte Karar Verme Faaliyetlerinin Önemi	34
3.3.2. Yönetici Hemşirelikte Yaratıcı Düşünce	38
3.4. Yönetici Hemşirelerde Karar Verme ve Yaratıcılık Konularında Yapılan Çalışmalar.....	39
4. YÖNTEM.....	42
4.1. Araştırmanın Amacı	42
4.2. Araştırmanın Modeli	42
4.3. Evren ve Örneklem.....	43
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	43
4.5. Veri Toplama Araçları	43
4.5.1. Yönetim Becerileri Ölçeği	43
4.5.2. Karar Verme Stratejileri Ölçeği.....	44
4.5.3. Yaratıcılık Düzeyi Ölçeği.....	44
4.6. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması	45
4.7. Araştırmanın Hipotezleri	45
5. BULGULAR.....	47
5.1. Demografik Bulgular.....	47
5.2. Yönetim Becerileri ile İlgili Bulgular	49
5.3. Karar Verme Stratejileri İle İlgili Bulgular	49
5.4. Yaratıcılık İle İlgili Bulgular.....	50
5.5. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile İlişkilere Dair Bulgular	50
5.5.1. Yönetim Becerilerinin Yaş Gruplarıyla İlişkilere Dair Bulgular.....	50
5.5.2. Yönetim Becerilerinin Cinsiyetle İlişkilere Dair Bulgular	51
5.5.3. Yönetim Becerilerinin Medeni Durumla İlişkilere Dair Bulgular	52
5.5.4. Yönetim Becerilerinin Öğrenim Durumu İle İlişkilere Dair Bulgular	53
5.5.5. Yönetim Becerilerinin Hizmet Süresi İle İlişkilere Dair Bulgular	54
5.5.6. Yönetim Becerilerinin Kurumda Çalışma Yılıyla İlişkilere Dair Bulgular	55
5.5.7. Yönetim Becerilerinin Yöneticilik Süresiyle İlişkilere Dair Bulgular	56
5.5.8. Yönetim Becerilerinin Kurum Yapısıyla İlişkilere Dair Bulgular	57

5.5.9. Yönetim Becerilerinin Kurumdaki Hemşirelerin Pozisyonlarla İlişkisine Dair Bulgular	58
5.5.10. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Çalıştığı Birimle İlişkisine Dair Bulgular	59
5.5.11. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Yayın Okuma Durumuna İlişkisine Dair Bulgular	60
5.5.12. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin İşini Sevme Durumuna İlişkisine Dair Bulgular	61
5.5.13. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Mesleği Seçme Durumuna İlişkisine Dair Bulgular	62
5.6. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular	63
5.7. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ile Yaratıcılık İlişkilerine Dair Bulgular	63
5.8. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ve Yaratıcılığın Karar Verme Stratejileri Üzerine Etkisine Dair Bulgular	64
5.9. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılık Arasında İlişkilere Dair Bulgular	66
5.10. Yönetim Becerileri Karar Verme ve Yaratıcılığın Yönetim Etkinliğine Katkısını Pozisyonlarla İlişkilere Dair Bulgular	67
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	80
ÖZGEÇMİŞ.....	91

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerinin Dağılımı (N: 199).....	47
Tablo 2.	Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (N: 199)	48
Tablo 3.	Hemşirelerin Yönetim Becerileri Puanlarının Dağılımı	49
Tablo 4.	Hemşirelerin Yönetim Becerilerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı	49
Tablo 5.	Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Dağılımı	50
Tablo 6.	Hemşirelerin Yaratıcılık Ölçeği Puanlarının Dağılımı	50
Tablo 7.	Yönetim Becerilerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	51
Tablo 8.	Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	51
Tablo 9.	Yönetim Becerilerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	52
Tablo 10.	Yönetim Becerilerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	53
Tablo 11.	Yönetim Becerilerinin Hizmet Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	54
Tablo 12.	Yönetim Becerilerinin Kurumda Çalışma Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	55
Tablo 13.	Yönetim Becerilerinin Yöneticilik Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	56
Tablo 14.	Yönetim Becerilerinin Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	57
Tablo 15.	Yönetim Becerilerinin Kurumdaki Hemşirelerin Pozisyonuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı.....	58
Tablo 16.	Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Çalıştığı Birime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı	59
Tablo 17.	Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin İşini Sevme Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı.....	60
Tablo 18.	Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin İşini Sevme Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı.....	61
Tablo 19.	Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Mesleği Seçme Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı.....	62

Tablo 20. Yönetim Becerileri Ölçeği Vasıtasıyla Karar Verme Stratejileri Ölçeği Arasında İlişki Olup Olmadığının Dağılımı	63
Tablo 21. Yönetim Becerileri Ölçeği ile Yaratıcılık Düzeyleri Arasında İlişki Olup Olmadığının Dağılımı.....	63
Tablo 22. Mantıklı/ Sistematik Karar Biçimi Alt Boyutunun Yaratıcılık Ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi İle İncelenmesi	64
Tablo 23. İçtepkisel Karar Biçimi Alt Boyutunun Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi İle İncelenmesi.....	65
Tablo 24. Bağımlı karar Biçimi Alt Boyutunun Yaratıcılık Ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi	65
Tablo 25. Kararsızlık Alt Boyutunun Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi	66
Tablo 26. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılık Arasında Güçlü Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin İncanın Dağılımı.....	66
Tablo 27. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılığın Yönetim Etkinliğine Katkısının Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	67

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Karar Verme Sürecinin Aşamaları	20
Şekil 2.	Hemşirelik Süreçlerinin Belirlenmesi	35

KISALTMALAR

b.t.	: Belirtilmemiş tarih
H.	: Hipotez
KBÖ.	: Kavramsal Beceri Ölçeği
KVSÖ.	: Karar verme stratejileri ölçeği
s.	: Sayfa
SML	: Sağlık Meslek Lisesi
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
YBÖ	:Yönetim Becerileri Ölçeği

1. GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu hastane ve sağlık kuruluşlarında, tanı, tedavi ve bakıma yönelik hizmetlerin yürütülmesinde hemşireler, çalışan profesyonel sağlık üyeleri arasında sayısal anlamda önemli yer tutarlar. Bütün hizmetlerde olduğu gibi hemşirelik hizmetlerinde de örgütü, belirlenmiş amaçlara ulaştıran, etkili kılan hizmetin maddi ve insan kaynaklarını harekete geçiren ögenin etkili yönetim olduğu söylenebilir. Bu nedenle örgütler ne kadar gelişmiş araç ve gereçlere ve nitelikli iş görene sahip olursa olsun bunlar etkili bir biçimde yönlendirilmedikçe beklenen sonuçların elde edilemeyeceği açıktır. Etkili yönlendirme etkili yönetimi ve yönetim becerilerini gerektirir.

Hemşirelik hizmetlerindeki etkililik ve verimlilik, yönetim becerileri ve etkili karar verme ile yakından ilişkilidir. Değişik yönetsel düzeylerde bulunan yönetici hemşireler, sergiledikleri yönetim becerileri ile amaçlara ulaşabilir ve sistemi etkili kılabilirler.

Büyük ve karmaşık sağlık sistemi içinde hizmet veren yönetici hemşirelerin rol ve yapıları değişmekte, bu nedenle onlardan etkili bir yönetici olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda hemşireler, etkili yönetici olarak verimliliği artırıcı, yenilikçi, birleştirici, örgütsel değişim aracı olma ve temsil gücünü ortaya koymalıdır.

Hızla bir değişimin yaşandığı günümüzde değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin yöneticisi durumunda olan kişilerin sahip olduğu yaratıcılık düzeyidir. Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan yöneticiler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir.

Bu çalışmanın amacı; Yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin karar verme ve yaratıcılıkları üzerine etkisini belirlemektir. Amaç doğrultusunda çalışmada öncelikle yönetim, yönetici ve yönetici hemşire kavramlarından bahsedilmiştir. Ardından karar verme ve yaratıcı düşünme kavramlarına ve bu kavramların yönetici hemşirelikteki rolünden bahsedilmiştir. Takip eden bölümlerde ise; konu ile ilgili yapılmış araştırmalardan bahsedilmiş, yönetici hemşireler üzerinde yapılan anket çalışmasının öncelikle yöntemine sonrasında da elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI VE İNCELENMESİ

Araştırmanın bu bölümünde yönetim kavramı, yönetici ve yönetici hemşire kavramları açıklanarak, yönetici hemşirelerde yönetim becerilerinden ve bu becerilerin öneminden bahsedilmektedir.

2.1. Yönetim Kavramı

Tüm kurum ve kuruluşların etkin bir şekilde işletilmesinde şüphesiz yönetimin büyük önemi vardır. Yönetim kavramının anlaşılabilmesi için yönetimin tanımının yapılarak, yönetim fonksiyonları, süreçleri ve yönetimin sorumluluklarının açıklanması gerekmektedir. Aşağıda bu kavramlara ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1.1. Yönetim Tanımı

Yönetim, kavramsal olarak ve bir düşünce yaklaşımı olmasıyla tüm tarihsel dönemlerde önemsenmiş ve farklı disiplinlerce inceleme konusu yapılmıştır. Geçmişten günümüze doğru yönetim yaklaşımı incelendiğinde ilk oluşumun aile yapısı ile başladığını sonrasında kabileler, ordular ve devletlerle geliştiği izlenmektedir.

Yönetim kavramı, incelendiği disiplinlere göre içerikte aynı yaklaşımda kendine has özellikler içeren tanımlara sahiptir. Sosyologlara göre yönetim kavramı, bir sınıf ve statü içermekte olan bir kavram olup tanımlandığı örgüte bilgilerini getiren seçkin kişilerden meydana gelmektedir. Özellikle günümüzde karmaşıklaşan iletişim ağı ve bağlantılar yönetim statüsünün daha da kaliteli olması, hitap ettiği örgütü sevk ve idare edebilecek görüş ve eğitim seviyesinde olmasını gerektirmektedir (Güçlü, 2003, s.62).

Siyaset bilimi yaklaşımına göre yönetim kavramı; bir devletin yönetimi veya iktidarın örgütlenmesi olarak tanımlanabilmektedir ki bu tanımlama daha çok devlet yönetimi bağlamında geçerli olmaktadır. Bu tanımın altında emir verebilme, otorite gibi alt başlıklar var olmaktadır.

İktisadi disiplin kapsamında bakıldığında ise yönetim; doğal varlıklarla, işgücü ve finansal varlıkların tümüyle bir üretim çıktısı oluşturmayı koordine etmek mantığıyla karşılaşılmaktadır. Bir örgütün bu girdi ve çıktıları ne denli optimize edebildiği ve bu verimliliğin ne kadar avantajlı sonuçlar doğurduğunu yönetimin kalitesi belirlemektedir.

Yönetim ve organizasyon disiplini içerisinde yapılan çalışmalara göre ise yönetim; örgütteki diğer kaynaklar aracılığıyla tespit edilen amaçlara ulaşmayı sağlamak ve belirlenen işi yapabilmektir. Bu yaklaşımda yönetimin varlığı yöneten ve yönetilen olma gerekliliğini ortaya koyabilmekte ve yönetimi bir grup içerisinde yürütülen bir faaliyet olarak vermektedir. Bu faaliyette koordinasyonu sağlamak ve organize etmek kavramları da ön plana çıkmaktadır (Drucker, 2003, s. 34).

Toplumsal gereksinimlerin ve kültür yapılarının getirdiği farklılıklar ile yönetim yaklaşımları da farklılıklar gösterebilmektedir. Bunlardan temel nitelikli olan ikisi, kamu yönetimi ve işletme yönetimidir. Kamu yönetimi; toplumun tümüne yönelik hizmetleri yönetmeyi içermektedir. Bu geniş anlamıyla devletçe yürütülen tüm hizmetlerin yönetimi, kamu yönetiminin kapsamına girer. Dar anlamda kamu yönetimi; devletin iç işlerini düzenlemek için kurduğu güvenlik, koruma, ilişki düzenleme gibi, toplumun gönenç içinde yaşamasına yönelik hizmetlerin yönetimidir (Başaran, 1989, s.27). İşletme yönetimi ise, işletmelerin amaçlarını etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine ve kontrol edilmesidir (Dinçer ve Fidan, 1996, s. 6).

Türkiye’de ve dünyada sağlık sektörü her geçen gün artan teknolojik imkânlar ve uygulanan farklı tedavi şekilleri ile biçim değiştirirken, bir taraftan da ilişkiler ve sistemin çalışmasının değişimi ve kompleksitesi yükselmektedir. En büyük problemlerden biri bu değişimi kısıtlı kaynaklar ile en doğru şekilde yönlendirmek ve beklentilere cevap verir hale getirmek şeklinde toparlanabilmektedir. Burada en büyük görev yönetim sistemlerine ve yönetici kadrosuna düşmektedir. Sistem profesyonel bir şekilde yine yetişmiş profesyonellerle çalıştırılma ihtiyacı içindedir (Demir&Elma; s37).

Sağlık hizmetleri yönetimi için yapılabilecek en geçerli tanım; “ Sağlık hizmetleri yönetimi, bireylere, topluma yada kurumlara, sağlık ve tıbbi bakım ile en iyi koşullarda yaşamalarını sağlamak için, yapılması gerekli olan işleri ve bu işleri yapabilmek adına gerekli kaynakları talepler ve etik kurallar doğrultusunda planlamak, örgütlemek, yöneltmek, denetlemek ve koordine etmektir” (Hayran ve Sur, 1998, s. 17) şeklinde verilebilmektedir.

2.1.2. Yönetimin Fonksiyonları

İşletildiği örgütün içerisinde değerlendirildiğinde yönetim; o örgüt içerisindeki tüm süreçleri birbiriyle bağlantılı kılan, dengeli bir işletim mekanizması oluşturan, amaçları oluşturan ve bu amaçlara ilerlemeyi sağlayan kontrolleri oluşturan bir yapı olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetimin ve yöneticilerin hedefi örgütün elinde bulunan insan, hammadde, makine, teçhizat ve para gibi çeşitli kaynakları en doğru şekilde sonuca dönüştürecek yapıyı kurmak ve işletmektir. Bu anlamda yönetim birleştirici bir süreç olarak değerlendirilebilir. Bir işletmenin sistem kavramı ışığında kurulması planlama, organizasyon, kontrol ve haberleşme gibi temel fonksiyonlara olan ihtiyacı ortadan kaldırmaz. Bununla birlikte bu fonksiyonların birbirinden bağımsız eylemler şeklinde ele alınmaları yerine, sistemi amaçlarına ulaştırmak üzere, birbirleri ile sürekli ilişkili ve etkileşimli bir biçimde ele alınmaları gerekmektedir. Bir başka ifade ile her şey sistem ve onun amaçlarını yerine getirecek biçimde oluşturulmalıdır. Bu görüşün ışığı altında temel yönetim fonksiyonlarını incelemek yararlı olacaktır (Türker, 2006, <http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamaları/272>)

Planlama Fonksiyonu : Yönetimin en önemli fonksiyonlarından birisi olan planlama özünde belli bir amaç doğrultusunda kullanılması gereken araç, zaman ve diğer kısıtların en doğru şekilde kullanılmasını sağlayan bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Planlama yönetimsel bazda üç seviyede işletilebilmektedir. İlk seviyede üst yönetim tarafından şirket politikaları, hedefleri, şirketin ürettiği mal veya hizmete ilişkin kararlar verilir. Devam eden 2. Aşama planlamada ise orta kademe yöneticiler tarafından önceden geniş bir şekilde verilmiş olan kararlar sonucunda bu planlara organizasyonda fiili kaynak ayırımı gerçekleştirilir. Son

seviyede ise bu kaynak ve insan gücü ayrılmasının tam olarak nasıl yapılacağı sorusu yanıtını bulmaktadır.

Planlama fonksiyonu, bir sistem olarak işletmenin bir amaca yönelik olarak faaliyetlerini sürdürmesinin tek kaynağıdır. Bu nedenle planlama fonksiyonunun önemi çok büyüktür (Güçlü, 2003, s.69).

Örgütlenme Fonksiyonu: Planlama faaliyetlerinde incelenen yönetim fonksiyonunun tüm süreçleri aslında kâğıt üzerinde yapılmaktadır. Tüm süreç detaylı olarak incelenen ancak teoride hazırlanan bu planın hayata geçirilmesinde yönetimin bir başka fonksiyonu devreye girmektedir. Bu anlamda örgütlenme fonksiyonu, plana uygun bir biçimde tanımlanmakta olan işleri gerektiği şekilde bölmek, gruplamak, kısımlara ayırmak ve işbirimleri haline sokmak ve bu işleri yapacak kimselerin niteliklerini tayin ve kontrol ederek işlere gerekli atamaların yapılmasını sağlamaktadır. Bu manada örgütlenme fonksiyonu fiili hayatı düzenlemeye ve planlara uygun hale getirmeye hizmet etmektedir (Güçlü, 2003, s.69).

Yöneltme Fonksiyonu : Yöneltme fonksiyonunun işletmeye kazandırdığı temel vasfı dinamizmdir. Hazırlanan planları, amaçları ve örgütsel düzeni hazırlanmış bir işletmeyi tüm bu verilerle harekete geçirmeyi sağlamaktadır. Burada yönetici kesin yetki ve otorite gücünü kullanarak astlarına iş yaptırmak üzere talimatlar vererek, örgüte canlılık kazandırmaktadır. Bu fonksiyon yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi, bu faaliyetlere bir yön vermesi ile ilgilidir. İçeriğinde barındırdığı emir komuta zinciri direkt olarak insan faktörü ile ilgili olduğundan dolayı yönetimin en karmaşık fonksiyonlarından biri olarak görülmektedir. Karar vermek, iletmek ve eyleme geçmek yürütme işlevinin evreleri bu fonksiyonla birlikte ortaya çıkmaktadır. Daha önce hazırlanan planlar dahilinde günlük rutin dahilinde bazı kararların alınması gerekmektedir. Alınan bu kararların ikinci evrede işgörenlere iletilmesi gerekmektedir. Alınan kararın işgörenler iletilmesi ile işlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Güçlü, 2003, s.70).

Koordinasyon Fonksiyonu: Koordinasyon fonksiyonu, işletmede herkes için çalışmayı kolaylaştırmak ve amaçlanan başarıyı sağlamak için bütün çalışanların uyumlu iş yapar hale gelmesini sağlamaktır. Koordinasyon tüm yönetim fonksiyonlarının özünde yer alan bir faaliyettir. İşletme dışından gelen bilgilerle birlikte işletme içinde oluşturulan iyi bir koordinasyon tüm fonksiyonların (planlama, organizasyon, yöneltme, kontrol ve koordinasyon) yeterince yerine getirilmelerinin ilk ve en önemli gereğidir.

Kontrol Fonksiyonu : Yönetim fonksiyonlarında analiz edilen kontrol fonksiyonunun temel amacı, mevcut durumun olması gereken biçimde olup olmadığını ortaya koymaktır. Diğer yönetim fonksiyonları desteğinde bir tanımlama yapılacak olursa, kontrol fonksiyonu yönetimin tüm fonksiyonlarını yerine getirilmesi sonucunda mal veya hizmet üreten işletmenin bu faaliyetlerinin plana uygun olup olmadığını araştırmak ve düzeltici tedbirler almaktır (Güçlü, 2003, s.71).

2.1.3. Yönetim Süreçleri

Yönetim süreci, yönetim fonksiyonları içerisinde belirlenen amaçlara, işletmedeki başkaları aracılığı ile ulaşma veya diğerlerine iş yaptırma etkinliklerinin tümü olarak belirlenebilmektedir. Yönetim süreçlerini belirleme konusunda ilk girişim Henry Fayol'dan gelmiştir. Fayol'a göre yönetim süreçleri (Başaran, 1989, s.61):

- **Planlama:** İşletmenin ulaşmak istediği geleceğin araştırılması, işleyiş planının hazırlanması için yapılan tüm faaliyetlerdir
- **Örgütme:** İşletmenin insan kaynağını ve diğer fiziksel kaynaklarının amaca hizmet edecek şekilde düzenlenmesi, yapılandırılmasıdır.
- **Yöneltme(Emir Verme):** Yönetimin çalışanlara işlerini yaptırma sürecidir.
- **Eşgüdümlüme:** İşletmede gerçekleştirilen tüm faaliyetleri bütünleştirme, birbirleriyle ilişkilendirme sürecidir.
- **Kontrol Etme:** Yapılması planlanan tüm faaliyetlerin aslına uygun olmuş olduğunu kontrol etmekle ilgili olan süreçtir (Fayol, 1986, s. 89-90).

Bu tanımlama esas alınarak daha sonra farklı akademik çalışmalar yapılmış ve bu konuda yaptığı çalışmalar ile Luther Gullick yönetim süreçlerini daha da ayrıntılı hale getirmiştir. Gullick'e göre yönetim şu süreçlerden oluşur (Baransal, 1979, s.152):

Planlama: Önceden yönetim tarafından belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması gereken işlerin, izlenecek yolların ve kullanılacak yöntemin ayrıntılı bir biçimde hazırlanması.

Örgütleme: Yine belirlenen yönetsel hedefleri gerçekleştirmek için işletmedeki yetki ve sorumluluk yapısının belirlenmesi, aynı doğrultuda alt birimlerin düzenlenmesi, tanımlanması ve eşgüdümlemesi.

Personel Alma: Personel ile ilgili işe alma, eğitime ve uygun çalışma koşullarını sağlama gibi işlere ait süreçtir.

Yöneltme: Verilen kararları belirli emirlere dönüştürme ve örgüte liderlik hizmetini sunmak için yapılan işlerdir.

Koordinasyon: Kurumda yapılan işlerin birbirleri ile ilişkilendirilmesidir.

Bilgi Verme: Yöneticinin, kayıtlar, araştırma ve denetleme yolu ile üstlerini haberdar etmesi, olup bitenlerden haberdar olması ve astlarını haberdar etmesi için yaptığı işlerdir.

Bütçeleme: Mali planlama, muhasebe ve kontrol biçiminde yapılan işlerdir.

2.1.4. Yönetim Sorumlulukları

Yönetim sorumlulukları genel disiplinlere göre oluşturulmuş kabulde; program planlaması ve değerlemesi, hizmet dağıtım sistemleri, program ve proje yönetimi ve performans ölçümü olarak kabul edilmektedir.

Yönetimden sorumlu olan ekip, bütçe ve finansal yönetim sistemlerini, performans yönetimini ve diğer idari süreçleri sağlamak zorundadırlar. Tüm bu idari süreçler, stratejik planın yürütülmesini kolaylaştırmak ve devlet birimlerinin strateji üzerine odaklanmasını sağlamak için tasarlanır.

Uygun bir şekilde tasarlanan ve kullanılan bu sistemler, daha ileri stratejik planlama, değerlendirme ve takdir etme için kaçınılmaz olan bilgiyi de sağlayabilmektedir. Stratejik yöneticilerin yapı ile strateji arasındaki bağlantıların farkında olmaları gerekmektedir. Bu stratejik yöneticiler; anlamlı bir yapının, stratejinin uygulanışını kolaylaştıracağını ve stratejik planlama ve değerlendirme için çok önemli olan bilginin geribildirimini, yapı içindeki doğal ilişkilerin engelleyebilecek ya da kolaylaştırabilecek bir faaliyet yürütmektedirler (Poister ve Gregory, 1999, s.308).

2.2. Yönetici ve Yönetici Hemşire Kavramı

Araştırmanın bu bölümünde yönetici kavramından ve yönetici hemşirelerden bahsedilmektedir.

2.2.1. Yönetici Tanımı

Yönetici, yönetimin fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, iletişim ve karar verme ve problem çözme gibi yönetimsel fonksiyonları yerine getirmekle yükümlü kişidir. Temelde koyulmuş kural ve stratejileri uyguluyor olsalar da yöneticiler taşıyabilecekleri liderlik vasıflarıyla aynı zamanda düzeni değiştiriyor ve oluşturuyor olabilirler.

Yöneticiler yaptıkları işin önemine uygun biçimde üç ana niteliği taşıyor olmalıdırlar.

- 1) Her türlü gelişime açık olmak
- 2) Yönetimini sürdürdüğü çalışan grubunu anlamak
- 3) Yönetim süreçlerinde kendi görüşlerini çalışanlarına açıklıyor ve algılamalarını sağlıyor olmak.

Temelde ne tür bir işletme ya da örgütte görev aldığı çok önemli olmamakla birlikte profesyonel bir yöneticinin özellikleri aşağıdaki gibi verilebilmektedir (Tengilimoğlu ve Coşan, 2004, s.15):

- Tarafsızlık
- Adil olabilmek
- İkna edebilirlik
- Güçlü bir iletişim
- Karar alabilme
- Risk alabilme
- Problem çözebilirlik
- İnisiyatif kullanabilme
- Gelişim ve yeniliğe açıklık
- Sorumluluk alabilme

Sonuç olarak en temel tanım şöyle ifade edilebilmektedir. Yönetici, temsil ettiği örgütte mevcut bilginin uygulanmasından ve bu uygulamanın performansından sorumlu olan kişidir (Hayran ve Sur, 1998, s. 16).

2.2.2. Yöneticinin Özellikleri

Başarılı bir yöneticide taşımayan özelliklerin genel sınıflandırmasında kişilikten gelen yani doğuşsal ve ussal özellikler, sonradan kazanılan yani bilgi ve tecrübeye ilişkin özellikler ve yürütmeye dair olan özellikler olarak incelenebilmektedir. Bu temel sınıflandırma göz önüne alınarak işinde başarıya ulaşması mümkün bir yönetici profili çizilebilmektedir.

- **Doğuştan gelen ve ussal özellikler:** Bu özellikler bir yöneticinin başarısının en önemli faktörlerdir. Doğal bir kazanım olması nedeniyle ayırıcı bir özellik vermektedir. Zeka, kuvvetli bir hafıza, olumlu tavır, kişilik sahibi olma, sabır, samimiyet ve dürüstlük bu manada olması beklenen özelliklerdir (Ak, 1990, s.116). Bu özellikleri kendinde barındıran bir yönetici, bulunduğu örgüte ve

faaliyet gösterdiği sahaya ait fikir üretme hali içinde olabilecek, bu fikirleri etik değerlere sahip çıkararak paylaşabilecektir. Dengeli bir ruh hali göstereceğinden daha güven uyandıran ve ikna edici rolü oynamakta güçlü olabilecektir. Olumsuz yaklaşımlar dahi soğukkanlı ve sabırlı yapısına ters yönde etki etmeyecek her tür koşulda sıhhatli düşünce yapısını koruyabilecektir. En önemli getirisi de dayanışmayı ve motivasyonu sağlama konusundaki olumlu tavırları olabilecektir. Bu tip özelliklere sahip bir yönetici kendisini işini en iyi yapmanın tatmini ile besleyecektir.

- **Bilgi ve tecrübeye ilişkin özellikler:** Kişilik içine yerleşmiş ve doğuştan gelen özellikler temelde yöneticiye kazandıran unsurlar olup bu durumun eğitim, öğrenim ve uygulamalı başka faaliyetlerle tamamlanarak günün ihtiyaçlarına hazır halde donatılması gereklidir. İyi ve başarılı bir yönetici bu anlamda geniş bir bilgi ağına sahip olmalı ve teknolojik gelişmelerle bunu birleştirerek güncellemelidir. İşletmecilik ve yönetsel teknikler konusunda eğitilmiştir. Yüksek motivasyonu grup içinde oluşturup devam ettirebilecek yönetsel becerileri öğrenerek uygulamaktadır. Bu edinimler ve yönetsel beceriler şöyle sınıflandırılabilir (Ak, 1990, s.117).
 - Teknik Beceri
 - İnsan ilişkileri becerisi
 - Kavramsal beceri.
 - Tüm bu sayılan beceriler birtakım eğitim ve öğrenim destekleri ile yöneticide var olmakta ve süreç içinde gelişimi sağlanmaktadır.
- **Yürütmeye ilişkin özellikler:** Tüm varolan özellikler ve sonradan kazanılan beceriler iyi bir uygulatma becerisi ile dengelenemez ise yöneticinin yol alması ve başarısı sağlanamaz. Başarılı bir yönetici önderlik vasfına sahip olmalı, bu sayede destekleyici ve yönlendirici olma konusunda güçlü olmalıdır. Örgütün ve bireylerin aynı amaca doğru yol almalarında birleştirici ve yönlendirici olmalıdır. Yönetiminde bulunduğu grubu hedeflerine daha zevkli ve faal bir çalışma yöntemi kurarak sevk etmelidir. Etkinliğini sürdürülebilmek adına kendi statüsündeki meslektaşlarına ve onların görüşlerine değer vererek algılamaya çalışmalıdır. Kullanılabilir tüm

kaynakların en optimal şekilde kullanılmasını sağlayabilmek adına yönetim prensiplerini hazırlayarak yürütülmesinde etkin olacaktır (Ak, 1990, s.119-120).

Genel anlamda başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler sağlık sektöründeki yöneticiler için de elbette geçerli olmaktadır. Ancak yapılan işin doğası gereği daha farklı kullanılması gereken özellikleri de yanında taşıyor olmalıdır. Bu anlamda bir sağlık hizmetleri yöneticisi statüsü ne olursa olsun yönetsel özelliklerini kaybetmeden sağlık kurumunun kendi gerek ve ihtiyaçlarını da biliyor ve uyguluyor olmalıdır. İmtiyazları doğru yönetebilme, kurumun etik değerlerine sahip çıkan ve bu değerleri astlarına da empoze edebilen, farklı gruplarla kurmak zorunda olduğu ilişkilerde belli taktik ve diplomatik özelliklere sahip bir durum sergilemelidir (Ak, 1990, s.136.).

2.2.3. Yönetici Hemşire Kavramı

Sağlık sektöründe meydana gelen gelişmeler ve organizasyonel yapılanma, daha operasyona yönelik, işin teorisini ve pratiğini bilen ve çalışan kadrosunun tecrübesine ikna olacağı ve onlara ulaşarak paylaşımda bulunabileceği ara yönetim kademeleri oluşumuna yol açmıştır. Bu nedenle yönetim kademelenmesi içerisinde yönetici hemşirelik ihtiyaç duyulan bir kadro haline gelmektedir.

2.2.3.1. Yönetici Hemşire Tanımı

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi sağlık hizmetleri de gelişim ve değişim içinde yer almaktadır. Sağlık hizmetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan hemşirelik hizmetlerinde karmaşık teknoloji ve yoğun insan ilişkilerinin yer alması önemli yönetsel sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum hemşirelik hizmetlerinin sorumluluk ve etki alanlarının genişlemesine yol açmaktadır. Buradaki başarı ya da belirlenen hedeflere ulaşma ya da hemşirelik hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik sergilenen liderlik davranışları ile çok yakından ilgilidir (Velioğlu ve Vatan, b.t. <http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf>).

2.2.3.2. Yönetici Hemşirelik Özellikleri

Yönetici hemşirelik kanunda tanımlanmış olan gerekler doğrultusunda aşağıdaki gibi tanımlanabilmektedir (Resmi Gazete, 2005, Madde: 129).

“Başhemşire (şimdi geçerli olan ifade ile organizasyonda yönetici hemşire); yüksek hemşirelik okulu veya sağlık meslek lisesi mezunu olup, mesleklerinde en az on yıl çalışmış ve iyi sicil almış hemşireler arasından baştabinin teklifi ile Bakanlıkça atanır. Hasta bakım hizmetlerinin en iyi şekilde görülmesini sağlamakla görevli olup doğrudan Baştabibe karşı sorumludur. İsterse sürekli olarak kurumda kalabilir. Bu takdirde yiyecek ve yatacakları kurumca sağlanır.

- Kurumda görev yapmakta olan başhemşire yardımcıları, tüm servis sorumlu hemşireleri, baş ebe ile kendisine bağlı diğer hizmet birim amir ve sorumlularının birinci derecede yöneticisi olup hasta bakımı hizmetlerinde görevli personelin zamanında ve gereğince yönetmelik hükümlerine göre görev yapmalarını sağlamak ve kontrol etmekle yükümlüdür. Gerekli noksanlıkları tıbbi konularda baştabibe, idari konularda hastane müdürüne bildirir.
- Hizmetlerin yapılması sırasında gördüğü eksik ve kusurları gidermek ve yapamayacağı veya yetkisi dışında kalan işleri baştabibe zamanında bildirmekle görevlidir.
- Kendisine bağlı hizmetlerdeki personelin çalışma yerlerinin belirlenmesi ve bunların yerlerinin değiştirilmesi ile ilgili hususlarda görüş ve isteklerini baştabibe iletir ve verilen kararları uygular.
- Hemşire, ebe, hemşire yardımcısı ve yardımcı hizmetler sınıfı personelinin, mesleki bilgi ve tecrübelerinin gelişmesine yardımcı olmak amacıyla hizmet içi eğitimini sağlar. Yeni mesleğe girmiş olanlara mesleğin yüceliğini anlatır. Hastalara karşı müşfik olmaları ve daima iyi davranmaları hususunda

uyarmalarda bulunur. Kendi tutum ve hareketleriyle onlara iyi bir örnek olmaya çalışır.

- Hasta bakımı ile ilgili hususlardan sorumlu olarak özellikle, hastaların temizlik ve beslenmelerine ve yatıp kalkmalarına, ilaçlarının vaktinde verilip verilmediğine, yemeklerinin bölüm ve dağıtımına nezaret eder.
- Klinik ve polikliniklerin genel temizlik ve düzenini sağlar. Hasta ziyaretlerinin servislerde hasta bakımı yönünden kontrolünü yapar.
- Hemşire ve kendisine bağlı diğer personele ait nöbet ve izin cetvellerini düzenler ve baştabibe onaylatır. Bu listelerde sonradan değişiklik yapmak gerekirse baştabibe haber verir.”

8 Mart 2010 da yayınlanan yeni yönetmelikte, başhemşire olmak için, “*en az lisans mezunu olmak*” şeklinde tek bir kriter tanımlanırken, sorumlu hemşire için “*..öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirilir...*” şeklinde kriterler belirtilmiştir. Başhemşireler ve yönetici hemşireler, kurumdaki hemşirelik hizmetlerinin yönetiminden başlangıçta sorumlu kişilerdir. Hemşirelikle söz konusu olduğunda eldeki tüm maddi ve insan kaynağının, kurumun amaçlarına uygun ve etkin bir şekilde yönetilmesinden sorumludurlar. Bu fonksiyonların yerine getirilmesi sadece lisans mezunu gibi öğrenimle ilgili kısıtlarla değil önemli liderlik ve yönetim becerileri gerektirir. Nitekim başhemşirenin görevleri arasında tanımlanan hemşirelik hizmetleri bütçesinin hazırlanması ve hemşirelik hizmetlerine ilişkin stratejik planlama gibi işlevler yönetim alanında özel eğitimi ve uzmanlaşmayı gerektiren nitelikte işlevlerdir.

Türkiye’de uygulanmakta olan hemşirelikte yönetim, bir uzmanlık alanı olarak lisansüstü eğitim programı ile yürütülmekte ve oldukça ilgi görmektedir. Fakat yayınlanan kanun yönetmelikteki maddelerden, sorumlu hemşire olabilmek ön şartı olarak öncelikle ilgili bilim dalında (ki bu bilim dalı Hemşirelikte Yönetimdir) uzmanlaşmış olmanın gerekliliği açıklıkla verilirken, başhemşire olmak için ilgili

bilim dalında uzmanlaşmanın gerekli görülmediği anlaşılmaktadır (Türk Hemşireler Birliği, 2010, <http://www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/>).

Sorumlu hemşirelerin yatan hasta üniteleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde başhemşireye karşı sorumlu olduğu, öncelikle ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirildiği bilgisine ulaşılmaktadır.

2.2.3.3. Yönetici Hemşirelik Uygulama Özellikleri

Yönetici hemşirelik sıfatı taşıyan çalışanlar, hemşireliğin teorisi, uygulaması ve araştırma yöntemleri, günümüzün sağlık bakım ortamları, klinik uygulamaları, sağlık ekonomisi ve politikaları, liderlik ve yönetim teorileri ve kavramları hakkında yetkindirler (Gillespie ve Paterson, 2009, s. 167).

Çok hızlı gelişen ve teknolojik değişimlerle beslenen kurumun ve çalıştığı bölümün hedeflerine varması konusunda liderlik sağlamak, mesleki anlamda ileri düzeydeki hemşirelik bilgisini; hasta bakım sistemlerinin yönetiminde, personel ve performans gelişiminde, finans ve bölüm uygulamalarında ve program geliştirmede kullanmak, yönetmekte olduğu kliniğin, sunulan hizmetin ve ekip performansının mükemmelliğini ve sürekli gelişimini sağlamak başlıca görevleri arasındadır (Hannah- Rose ve Normand, 2005, s.421.).

Yönetici hemşireler aldıkları eğitim desteği ile görev yaptıkları örgüte aşağıdaki hususlarda katkıda bulunmaktadır.

- Yönetim ve organizasyon ile ilgili temel kavramları öğrenirler.
- Sağlık hizmetleri ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimi ve ülkemizdeki sağlık sistemini öğrenerek gelişimine destek olmaktadırlar.
- Buldukları ülkenin hemşirelerle ilgili yasal düzenlemeleri takip ederek, bilgilendirmeler yapmaktadırlar.

- Liderlik ile ilgili temel yaklaşımları öğrenerek, ekiplerindeki hemşirelere liderlik etmektedirler.
- Hemşirelik bölümünün bütçesinin hazırlanması ve takibini yürütmektedirler.
- Hemşirelik hizmetleri bölümüne eleman seçme ve yerleştirme sürecinin de aktif rol almaktadırlar.
- Hemşirelik hizmetleri bölümünde verilecek eğitimlerin planlanması ve uygulamasında etkin olmaktadır.
- Hemşirelik bölümünde dokümantasyon sistemini oluşturulmasını sevk ve idare etmektedirler.
- Hemşirelik bölümünde haberleşme sistemini oluşturma ve kontrolünü sağlama görevi üstlenmektedirler.
- Bölüm içi istek ve şikayetlerin yönetimini sağlamaktadırlar.
- Performans yönetim sistemi ile ilgili temel kavramları bilerek bu konuda değerlendirecilere raporlama yapmaktadırlar.
- Organizasyonel kültür oluşturma ile ilgili temel kavramları ve yaklaşımlarını uygulayıcıdırlar.
- Ekip çalışması, iletişim, motivasyon, stres yönetimi ve çatışma yönetimi ile ilgili temel kavramları ve yaklaşımları bilerek ekiplerine uygulama sorumluluğu taşımaktadırlar (Botti ve Reeve, 2003, s.42).

2.3. Yönetici Hemşirelikte Yönetim Becerileri

Yönetici hemşirelerde, etkili bir yönetim gösterebilmeleri için bazı yönetim becerilerinin bulunması gerekmektedir. Bu yönetim becerileri teknik, beşeri ilişkiler ve kavramsal beceriler olarak sınıflandırılabilir.

2.3.1. Teknik Beceriler

Herhangi bir faaliyet alanında görev yapmakta olan yöneticinin doğrudan yönetmekle sorumlu bulunduğu alan hakkında gerekli bilgiye sahip olması şeklinde ifade edilebilir. Bu özellik yöneticilerin etkinliğini yükselten faktörlerden biri olarak sayılabilmektedir. Ancak sağlık sektöründe yönetici hemşirelikte de tek başına teknik becerilerin yeterli olmadığı çok açıktır. Bir yönetici hemşirenin idaresindeki

çalışanları ikna edebilir bir yönetim sürdürmesinde, işin gereklerini bilmesi gerekli bir beceridir. Bu becerinin doğru seviyede barındırılması saygı duyulan bir yönetim için önemli olması dışında sistem içinde gerekli hallerde karar verme ve yönlendirme faaliyetlerinin sürdürülmesinde de gerekli olabilmektedir. Bu kişiler açısından önemli olan, işletmenin bütününe ilişkin politika belirleme, plan yapma ve önemli işler için gerekli düzeyde kavramsal yeteneğe sahip olmaktır (Contino, 2004, s.53).

2.3.2. Kavramsal Beceriler

Yönetici hemşirelerin, yönetim sınırları içerisindeki gerekli bilgileri bir araya toplamak suretiyle kurumun bütünü için yeni planlar hazırlama, politikalar saptama ve planlanmış eylemlerin uzun dönemdeki muhtemel sonuçlarını önceden tahmin edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu yetenek türü tüm kurumlardaki yöneticilerde olduğu gibi, üst yönetim basamaklarına doğru çıkıldıkça boyutları küçülen bir özellik olmaktadır.

Farklı yönetim basamaklarında gereksinme duyulan teknik ve kavramsal yeteneğin miktarı zaman içinde yükselme veya düşme göstermektedir. Buna karşılık beşeri ilişkiler kurma ve geliştirme yeteneğinin bütün yönetim basamaklarında gün geçtikçe daha çok önem kazandığı ve hakim yetenek türü olma niteliğini kazandığı söylenebilir. Ancak özellikle hizmet verilen sektör göz önünde bulundurulduğunda yönetici hemşirelerin geniş bir perspektife sahip yöneticiler olması, mevcut kurum vizyon ve misyonuna uygun bir yönetim şeklini benimsemiş olmasının çok büyük avantajları olmaktadır (Rischbieth, 2006, s.397- 404).

2.3.3. Beşeri İlişkiler Becerisi

Yönetici hemşirelik vasfı taşıyan bir yöneticide beşeri ilişkiler becerisine sahip olma, insanları içten gelen bir istekle çalışmaya ikna edebilme ve grup olarak amaçların gerçekleştirilmesinde işbirliği yapmalarını sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Bu becerinin kullanıldığı noktada amaca ancak insan unsuru ile ulaşılabileceğinden yöneticinin bu alanda yetenekli olmasının önemi kendiliğinden ortaya çıkar (Açık Öğretim Fakültesi Ders Kitabı ; s121).

İnsan faktörünün ön plana çıktığı bu yönetim becerisinde, yönetici hemşirenin sahip olması gereken ana bakış açıları aşağıda sıralanmaya çalışılmaktadır.

- Yönetici hemşire, kendisine bağlı çalışanlar arasında tarafsız davranışlarını doğru ifade etmeli ve bu konuda çalışanların soru işareti taşımamalarını sağlayacak şekilde sürdürülebilir davranışlar sergilemelidir.
- Yönetici hemşireler, temel görevlerini yerine getiren astlarıyla sürekli samimi bir iletişim içinde olarak empati kurabilmelidirler.
- Yönetici vasıflarını güçlendiren kişisel ilişkiler içerisinde olabilmelidirler.
- Birlikte çalıştıkları astlarına profesyonel anlamda örnek olmalı ve bunu gerçekleştirirken hep iletişim içinde olmanın desteğini almalıdırlar (Gillespie ve Barbara, 2009, s.167).

2.4. Yönetici Hemşirelikte Yönetim Becerilerinin Önemi

Sağlık hizmetlerinin sunulduğu toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi, iyi bir sağlık politikası, koruyucu ve tedavi edici bakım planları ile mümkün olabilmektedir. Uygulamada ise bu planların hazırlanması ve uygulamaya konulmasında yönetici hemşirenin önemli bir rolü olmaktadır.

Yönetim, uygulanması noktasında hem bilim hem de sanat olarak görülebilmektedir. Yönetimin başarılı uygulanması, yüksek düzeyde beceri ile kişileri yönlendirmeyi gerektirir. Başkalarıyla çalışabilme yeteneği olan insani beceri, her düzeydeki başarılı yöneticilik için esastır. İnsan ilişkilerinde yeterli olmak, her düzeyde yönetici olmak için baş koşuldur.

Yönetici hemşirelerde, ast ve birlikte çalışmalarını sürdürdüğü diğer yöneticiler ile görüş birliğine dayalı kararlar ve sağlanan katılımcılık, tecrübe, bilgi ve beceriyi paylaşmak ve başkalarına da aktarabilir olmak, sağlıklı organize edilebilir çalışma yönetimi, kişilerin gelişimini destekleyici iş ortamı oluşturmaya çok değer verilmektedir. Burada yönetici hemşirelerde var olması gereken sıcaklık, anlayış, özendirme, dinleme, empati, karşılıklı güven oluşturma liderlik anlayışının merkezinde yer almaktadır. Yapılan akademik çalışmalar doğrultusunda yönetici

hemşirelerin sahip olması gereken yönetim becerileri şöyle özetlenebilmektedir (Uyer, 1993, s. 48).

- Kendi önceliğinde hemşireliği isteyerek seçmiş olmak ve halen hemşireliğe ilgi duyuyor, mesleğinden haz alıyor olmak
- Tüm birlikte çalıştığı ve işi gereği ilişkide olduğu insanlara karşı ilgili ve hoşgörülü olmak.
- Kişilik özelliklerinde liderlik kapasitesini bulmuş ve bunu geliştirmeye istekli olmak.
- Yaptığı iş üzerine gelişen ani durumlarda isabetli ve cesaretli kararlar verebilmek.
- Profesyonel anlamda duygusallıktan uzak, sorun anında paniğe kapılmadan, nesnel karar verebilmek
- Yaşadığı ortam içerisinde insanlara ve toplum olaylarına karşı duyarlı olmak
- İş yapış şekliyle kıvrak ve yapıcı bir zekaya sahip olarak yönetimi sürdürebilmek.
- Yenilikleri izlemek, yeniliklere inanmak, değişiklikleri sağlama
- İnsan davranışlarını isabetli değerlendirmek
- Zamanı iyi kullanmak
- Ruh beden sağlığına özen göstermek
- Hemşirelik kuruluşlarının gelişmesine katkıda bulunmak
- Öğrenmeye ve öğrendiklerini diğerleri ile paylaşmaya istekli olmak
- Her türlü kesim ve kültür düzeyinde insanlarla iletişim kurabilmek

Yukarıda ifade edilen özellikler, yönetici hemşirenin taşınması gereken yönetim becerileri özelliklerden bazılarıdır. Gerek bu nitelikler gerekse görev, yetki ve sorumlulukları, yönetici hemşirelik eğitimi sırasında edindiği tüm bilgilerini kullanabilme olanağı ve ayrıca da zorunluluğu yaratmaktadır. Yönetici hemşirelik hizmetlerinin gelişmesi ve hemşirelerin toplumda almaları gereken yeri hak edebilmeleri, iyi bir hemşirelik yönetimi ile mümkün olabilmektedir.

3. KARAR VERME VE YARATICI DÜŞÜNME KAVRAMLARI VE YÖNETİCİ HEMŞİRELİKTE KAVRAMLARIN ROLÜ

Araştırmanın bu bölümünde karar verme ve yaratıcı düşünme kavramına ilişkin bilgiler ile yönetici hemşirelikte bu kavramların rolüne yer verilmektedir.

3.1. Karar Verme

Gelişimin her boyutta yaşandığı bir dönemde kişilerin düşünme biçimleri ve önceliklendirmeleri de bu etki ile değişime uğramaktadır. Bu denli gelişime açık bir değişim seviyesinde kişiler çok farklı zamanlarda çok değişik seviyelerde sorunlar ile karşı karşıya kalmakta ve bunlara çözüm aramak adına yöntemler geliştirmek ve kısacası karar verme mekanizmalarını çalıştırmak durumunda kalmaktadırlar (Varoğlu, 1996, s. 2).

Karar, şüphelerin ve tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal bir süreçtir. Karar, bir amaca ulaşabilmek için, var olan olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüleni seçmektir. Sonucu eylemle sonuçlanan bir süreçtir (Foley, 2004, s.35).

Karar, bir “seçim”i ifade eden ve eylemi etkileyen her türlü yargıdır. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm olarak benimsemesidir (Yoder, 1999, s. 131).

Karar verme, bir gereksinimi giderecek çeşitli nesnelere olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götüreceği birden fazla yol olduğu zaman yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlanabilir (Vestal, 1995, s. 99).

Karar verme, bir problemi çözmek için gereken yaptırımı belirleme, olay veya sorun ile ilgili bilgileri analiz ederek ve karşılaştırma yaparak bir sonuca varma sürecidir. Karar geleceğe yöneliktir. Gelecek tam olarak bilinmediğinden karar veren bireye bir risk yükler (Tutar, 2000, s. 121).

Karar verme bireyin, yöneticinin ya da bir örgütün birkaç seçenek arasından birini seçmesi veya seçenekler arasından en uygun hareket yolunu belirlemesidir. Karar verme bir bilim, teknik ve sanattır (Budak ve Budak, 2002, s. 78).

Karar vermek artık yöneticiliğin ana işi haline gelmiş olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu faktör yani karar verme becerisi yönetici değerlendirme performans kriterlerinden belki de en önemlisi haline gelmiştir (Koçel, 1993, s. 34).

Yönetimin merkezinde konulan hedeflere ulaşabilmek adına etkin kararlar vermek ve bu kararların uygulanabilir olmasını sağlamak bulunmaktadır. Bu anlamda bakıldığında karar verme süreci her yönetimin süreçlerinde varlığını göstermektedir (Dinçer ve Fidan, 1995, s. 187).

3.1.1. Karar Verme Süreci

Karar verme işi, en temel tanımıyla, mevcut seçenekler arasında tercih ve seçim yapmak, yapılan tercihe ya da seçime göre de bir sonuca ulaşmak olduğundan mantıksal bir sıralama içersinde yapılması çok doğal bir işlemdir. Bu mantıksal sürecin işleyişi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Mucuk, 2001, s. 384).

Karar verme dinamik bir süreçtir ve birey bu süreç içinde etkin rol oynamaktadır. Birey karar vermede, karmaşık bir bilgi toplama araştırması yapmakta, çevresinde gittikçe artan bir şekilde geri bildirim almakta, bazı bilgileri ayrıntılı olarak incelemekte, bazı bilgileri elden çıkarmakta, geleceğe yönelik planlamalar yapmaktadır (Daft, 1994, s.86).



Şekil 1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Yayınevi, s.384

En iyi karar verme süreci, edinilmiş sağlıklı veri ve konunun tümünü kapsayan bilgileri göz önüne alarak işletilebilmektedir. Bu nedenle bilimsel karar verme yöntemlerinin uygulanması bu anlamda önem kazanmış ve bu teknikler birçok

bilimsel çalışmanın konusu olmuştur. Teknoloji ve bilgi kullanımının en üst seviyelere çıktığı bu dönemde karar verme faaliyeti ile ilgili verilere ulaşım kolaylaşmaktadır.

Karar bir etkinliğin sonuçlarını belirleyen alternatifler arasında seçim yapma faaliyetidir (Erdoğan,s.59). Karar verme faaliyetini belirleyen süreci diğer süreçlerden ayıran belli başlı farklar şöyle verilebilmektedir:

- Karar verme süreci maliyeti yüksek bir süreçtir. Gereksinim duyulan verilen toplanması ve değerlendirilmesi adına gerekli olan zaman ve bu esnada harcanan para süreci bu özelliğe sahip kılmaktadır.
- Karar verme süreci bir rasyonellik gerektirir. Bu sürece harcanan emek, para ve zamanın kararın getirisi ile mutlaka kıyaslanması gerekecektir.
- Karar verme süreci aslında gelecekle ilgili bir faaliyettir. Temelde bazı öngörülere dayanmaktadır. Bu öngörülere ait zaman dilimi ne kadar uzun olursa sürecin riski o kadar yüksek olabilecektir.
- Karar o an için örgütte var olmayan farklı gider kalemleri oluşturmaktadır.
- Karar verme süreci aslında bir problem çözme süreci detayı olarak yer almaktadır. Çünkü karar verme sürecinin içinde sorunun ne olduğu, kiminle ya da hangi bölümle ilgili olduğu, ne sebeple meydana geldiği ve nasıl çözüleceği gibi sorulara yanıt aranmaktadır (Tosun, s.210).

Bir örgütte eylemi etkileyen her türlü yargı karar niteliğindedir. Bu etkinin derecesi çözüm alternatiflerinin dikkatle değerlendirilmesi ve en uygun olanının seçilmesine bağlıdır. Bu bağlamda karar sürecini sınırlayan etkenler, biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir (Chuva, 2004, s. 12).

Karar verme davranışını, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası ilişkileri, etkileşimleri ve örgütte gruplar içinde bulunmalarından doğan özellikler etkilemektedir. Örgütteki haberleşme ağının, karar için gerekli bilgilerin örgüt içindeki akışının, karar verenlerin örgütte buldukları yerin, dolayısıyla örgütün hiyerarşik yapısının, otorite ilişkilerinin, iş

bölümü ve uzmanlaşmanın da karar vermeye etkileri vardır. Örgütün çevresiyle sürekli alış-verişte bulunan toplumsal bir sistem olması, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal, fiziki çevresi de karar verme davranışını etkileyecektir

İyi anlaşılmamış amaçlar, enformasyon eksikliği, seçenekleri değerlendirme ölçütünün yanlışlığı, yetkinin patolojileri, zaman darlığı, örnek izleme, kişisel seçimler ve beklenmedik sonuçlar karar verme sürecini etkilemektedir. Rasyonellik ve verim gibi kavramların birbiriyle karıştırılması da karar vermeyi güçleştirir ki bu kavramlar değişik değerlere dayanmaktadır. Yetkinin karar sürecine gerektiğinden önce girişi de sınırlayıcı bir etken olabilir. Üst basamakların gizlilik, alt basamaklarında korku nedeniyle birbirine eksik bilgi veriş, kararın doğruluk derecesini düşürür. Ayrıca bürokrasideki yanlışlıklar, karar vermeyi sınırlayabilir. Yetkilerini gerektiği derecede aktaramayan yönetici kararların yığılmasına neden olabilir. Çevresine yukarıdan bakan yöneticiye, astları onun hoşuna gitmeyecek olay ve haberleri vermekten çekinir ve böylece seçenekler eksik değerlendirilmiş olur. Karar sürecinde örnek izlenmesi alışılmış işleri arttırır ve örgütlerin temposunu zayıflatır (Yıkılmaz, 2001, s.95).

Yukarıdaki açıklamaların ışığı altında karar verme sürecini sınırlayan etkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aytaç, 2002, s.17).

- Amaçların iyi tanımlanmaması,
- Sorunun anlaşılmaması,
- Bilgi ve seçeneklerin yetersizliği,
- Seçeneklerin sübjektif değerlendirilmesi,
- Örnek izleme alışkanlığı,
- Zamanın sınırlı olması,
- Kişisel seçimler-duygusallık,
- Beklenmedik sonuçlar,
- Sorumluluğu belirleme güçlüğü,
- Yetkinin patolojileri (Katılmama, gizlilik, güvensizlik, karışma, çatışma, korku vs.),
- Bireyler ve gruplar,

- Örgütün yapısı,
- Örgütün çevresidir (Yozgat, 1994, s.32).

3.1.2. Karar Verme Teknikleri

Amacı en iyi çözümü seçebilmek olan karar verme faaliyetinde, bu anlamda seçim yapacak kişilerin en doğru yolu bulabilmeleri adına bir dizi yöntem ve teknik akademik olarak incelenmiş ve kabul görmüştür.

Delphi Tekniği: Delphi tekniği, uzmanların düşünceleri arasından ortak bir sonuç çıkartmaya yönelik sezgisel düşünce yöntemidir. Grup halinde düşünme ve karar verme uygulamasıdır. Bu yöntemde belli sayıdaki uzmanlardan ayrı ayrı sorunlarla ilgili bilgi ve düşünceleri istenir. Daha sonra bu düşünceler birleştirilir ve bunların ortalaması alınır. Ortalamadan çok farklı düşünceye sahip bireylere bunun nedenleri sorulur. Maliyeti yüksek ve zaman açısından uzun bir tekniktir. Literatürde belirtildiği gibi Hemler, Delphi tekniğini altı geniş alanda uygulamıştır:

- Bilimsel gelişmelerin keşfi,
- Nüfus artışı ve sonuçları,
- Otomasyonda gelişmeler,
- Kalkınma alanları ve değişimleri,
- Savaş olasılıkları ve önlenmesi,
- Geleceğin silah sistemleridir.

Nominal Grup Tekniği: Grubun hızlı olarak bir karar birliğine varması için kullanılır. Problem seçiminde herkese eşit hak verilmesini sağlar. Nominal grup tekniğinde, grup üyeleri bir araya gelir, çözüme ulaştırılması gereken probleme ait dikkatlice hazırlanmış ve yazılmış metin yönetici tarafından yüksek sesle okunur. Soru ve cevaplarla tam olarak problemin anlaşılması sağlanır. Problem ortaya konur ve akıllarına gelebilecek tüm seçenekleri yazmaları istenir. Her bir birey problemi kendi cümleleri ile ifade eder. Üyeler düşüncelerini söyler ve bütün seçenekler yazıldıktan sonra karar ile ilgili tartışmalar başlar, üyeler çözüm için gerekli formülü tatmin edici bir şekilde ifade edene kadar tartışmaya devam edilir. Oylama yapılır ve en çok oy alan görüş grubun kararı olur. Nominal grup tekniği, problemlerin

tanımlanmasında, çözümlerin çoğaltılmasında ve önceliklerin belirlenmesinde çok faydalı sonuçlar verir. Nominal grup tekniği başlıca dört aşamadan oluşur:

- **Fikirlerin yazıldığı sessizlik aşaması:** Herkes sessiz bir şekilde ve bireysel olarak kartlarına, her karta bir tane yazılacak şekilde, fikirlerini kaydeder.
- **Fikirlerin listelenmesi:** Kartlar toplanır, karıştırılır ve hepsi sırayla bir panonun üzerine yazılır.
- **Listelenmiş fikirlerin seri olarak tartışılması:** Her fikrin üzerinde anlaşılması için tartışma yapılır. Yönetici, her fikir üzerinde tartışma yapılırken zamanı iyi kontrol etmelidir.
- **Oylama:** Herkes kendine en anlamlı gelen fikirden başlayarak, fikirleri numara verir. Yönetici, bu sıralamaları kaydeder ve önem sıralarına göre puanları toplar. En yüksek puan alan fikir grubun uzlaşmasını belirtir.

Delphi tekniği ile nominal grup tekniği birbirine benzer tekniklerdir. Delphi tekniğinde kişiler yüz yüze gelmeden düşünceleri bir havuzda toplanır. Yazılı iletişim ve araçların geribildiriminden yararlanan katılımcılar, birbirlerinden bağımsız olarak, bir konu hakkındaki yargılarını; bu iletişim ve geri bildirim yoluyla gözden geçirirler. Nominal grup tekniğinde ise katılımcılar, yüz yüze doğal ilişkileri sonucu karar verirler.

Beyin Fırtınası: Yaratıcı karar verme tekniğidir.1953 yılında Osborne tarafından geliştirilen bu yöntem düşünsel verimliliği sağlar, çağrışım zincirinin gelişimini hızlandırır ve çeşitliliği kışkırtmaya ortam hazırlar. Beyin fırtınası, sistemli bir yaklaşım ortaya koyması ve yaratıcılık yöntemleri içinde kullanımı nedeniyle, düşünce oluşturmaya yönelik geniş kapsamlı bir yöntemdir. Çok sayıda fikri, bir grup insandan, kısa sürede elde etme tekniklerinden biridir. Serbest olarak fikir üretme ve alternatif yaratma yoludur. Ortaya atılan düşüncelerin değerlendirilmesi daha sonraya bırakıldığı için beyin fırtınası neredeyse tamamen kontrol dışında gelişir.

Beyin fırtınasının altı kademesi vardır:

1. Sorunun belirtilmesi ve tartışılması,
2. Sorunun yeniden tanımlanması,
3. Yeniden tanımlanan sorunun kaç şekilde çözülebileceğinin sorulması,
4. Isınma turu,
5. Beyin fırtınası,
6. Akla gelmeyecek düşüncelerin yaratılmasıdır.

Philips 66 Tekniği: Büyük bir grup önce beş-altı kişilik küçük gruplara bölünür. Her grupta bir başkan belirlenir. Her grup sorunu kendi içinde ele alır, çözüm yolları arar ve grup kararını belirler. Müşterek toplantıda her lider, kendi en uygun görüşünü açıklar. Bu teknik beyin fırtınasının büyük gruplarda uygulanması ile ilgili bir yöntemdir. Uygulamada buna arama konferansı adı da verilmektedir (Bessie, 2009, s.37).

Karar Ağaçları: Karar ağaçları, istenen amacı gerçekleştirmek, karar vermek ya da bir problemi çözmek için söz konusu faaliyet gereği birbirini izleyen tüm aşamaları ve bu aşamalarda etkisi olduğu düşünülen tüm sebepleri dikkate alarak bir konunun, problemin veya olayın sistematik bir biçimde araştırılmasını sağlayan bir tekniktir. Sorunla ilgili araştırma alanını alt gruplara ayırmak için kullanılır. Karar ağaçlarında kök ve her düğüm bir soruyla etiketlenir. Düğümlerden ayrılan dallar ise ilgili sorunun olası yanıtlarını belirtir. Her dal düğümü de söz konusu sorunun çözümüne yönelik bir tahmini temsil eder. Karar ağaçları, üç bölümden oluşan bir modeldir:

Karar ağacı, Ağacı oluşturacak bir algoritma, ağacı veriye uygulayacak ve söz konusu sorunu çözecek bir algoritmadır. Karar ağaçlarında veriler, oluşturulduktan sonra ağaç kökünden yaprağa doğru inilerek yazılır. Bu şekilde karar sonucunun doğrulanması sağlanır. Bu uygulama ile kurallar oluşturmak mümkündür. Uygulamadaki amaç, örgütte varolan verileri kullanarak bilgileri sınıflandırmak, bir karar ağacına oturtmak ve her dala özel bir karar verme sürecinde, karar vericiye yol göstermektir. Sonradan başka bir teknik kullanılacak olsa bile karar ağacı ile önce bir kısa çalışma yapmak, önemli değişkenler ve yaklaşık kurallar konusunda karar

vericiye bilgi verecek ve daha sonraki analizler için yol gösterici olacaktır. Karar ağaçları oluşturulurken uygulanacak adımlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Folini, 1999, s.83) :

- Analiz edilecek problem, konu seçilmeli ve amaç belirlenmelidir. Bunlar bir tahta ya da panoya, soldan başlayarak sağa doğru ayrıntıları ile yazılmalıdır. Ayrıntılar için ana başlıklar tanımlanmalıdır.
- “Ne yapmalı?” sorusu sorularak görevler tanımlanmalı ve ayrıntıların her düzeyde oluşturulması sağlanmalıdır.
- Oluşturulan ağaç diyagramının tüm görevleri içerdiğinden ve mantıklı sırada olduğundan emin olmak için gözden geçirilmelidir.

Gordon Tekniği: Gordon tekniği, beyin fırtınasına benzemektedir. Grup 5-7 kişidir ve değerlendirmeyi grup yapmamaktadır. Sorunun gerçek niteliğini grup lideri bilmektedir. Çünkü çok kısa sürede ve yüzeysel çözüm beklenmektedir. Grup lideri sorun ile ilgili bir tartışma başlatır ve gittikçe olanaklarla ilgili bilgiler vererek sorunu sınırlandırır. Bu arada ortaya çok yararlı bilgiler çıkmaktadır (Alver, 2003, s.49)

Sinektik Tekniği: Sinektik tekniğinde ekip, araştırmacı niteliğine sahip 5-7 yetkili kişiden oluşmakta ve seçim mesleki bilgi ve kişiliğe ağırlık verilmek suretiyle yapılmaktadır. Sorun, tamamen anlaşılincaya kadar bütün yönleri ile ekip üyelerine anlatılmaktadır. Sinektik tekniği, ekip üyelerinde genel olarak “sezgi” diye adlandırılan ve sorunların doğru olarak çözümlenmesi eğilimini sağlayan bir özellik geliştirir. Profesyonel üyeler asıl sorunun havasından çıkıp, konu ile ilgili maddelerle meşgul olurken asıl sorun daima fikir olarak onların etrafında dolaşmaktadır. Bu teknik, elde edilen sonuçların ışığı altında uygulamasındaki güçlüklerle ve pahalılığına rağmen özellikle yeni çözümler için etkili bir araçtır (Chuva, 2004, s.17-21).

3.1.3. Karar Vermede Yaratıcı Düşünce

Margeret Boden (1994) yazdığı Yaratıcılığın Boyutları adlı incelemesinde “Yaratıcılık, bir kişinin uzmanlar tarafından kabul edilen bilimsel, estetik sosyal ve teknik değeri olan yeni fikirler, sezgiler, buluşlar ve ürünler ortaya çıkartmasıdır” şeklinde tanımlamaktadır (Boden, 1994, s. 200).

Yaratıcı düşünce tarzı bir ekibin çalışmasında daha zevkli ve etkileyici bir çalışma metodolojisi sağlamaya yarayacaktır. Yaratıcı düşünce tarzına sahip yöneticiler, bu yönleri sayesinde birlikte çalıştığı kişilerin hayatını kolaylaştırmak ve problemleri çözmek konusunda daha başarılı olabilmektedir (Bentley, 1999, s. 39-40).

Yaratıcılık süreci yedi aşamadan oluşmaktadır.

- 1) Bir ihtiyaç ya da sorunun algılanması
- 2) Konuyla ilgili verilerin derlenmesi ve sorunun niteliğine göre sınıflanması
- 3) Daha detaylı ve güncel verilerin araştırılması ve sorunun tüm dip konularıyla analizi
- 4) Çözüme götürebileceği öngörülen alternatif fikirlerin üretilmesi
- 5) En etkin olabileceği varsayılan çözümün değerlendirilmesi ve tercih edilmesi
- 6) Uygulama
- 7) Tekrar gözden geçirme (Barutçugil, 1981, s. 178).

Günümüzde, örgütlerin başarısında yöneticilerdeki yaratıcılık, yenilik geliştirmeye açıklık, yüksek duygusal zekâ gibi özellikler istatistiksel ve matematik kökenli yüksek zekâ seviyesi gerektiren özelliklerden daha etkili olmaktadır (Hamsioğlu, 2003, s.26-29).

3.2. Yaratıcı Düşünce

Araştırmanın bu bölümünde yaratıcılık ve yaratıcı düşünme kavramlarına yer verilerek, yaratıcı düşünmenin yönetimdeki öneminden bahsedilmektedir.

3.2.1. Yaratıcılık ve Yaratıcı Düşünce

Yaratıcılık kavramının günümüzde bilim insanları tarafından açık ve kesin bir tanımı yapılamamaktadır. Bazılarına göre yaratıcılık bir işlem, bazılarına göre ise bir üründür. Ancak yaratıcılık kavramı üzerinde bilim insanlarınca üzerinde uzlaşılan ortak nokta; yaratıcılığın yeni ve farklı bir şey yapmak olduğu ya da gözlenebilen bir ürüne bağlı olarak yaratıcılığın değerlendirilebileceği şeklindedir (Erdoğdu, 2006, s.95).

Yaratıcılık kavramının tüm kaynaklarda karşılığı “*kreativitaet, creativity*”dir. Özünde Latince “*creare*” kelimesinden gelmektedir. Tercüme anlamında bu kelime direkt olarak , “*doğurmak, yaratmak, meydana getirmek*” anlamı taşımaktadır (San, 1985, s.9).

Yaratıcılık dendiği zaman karışık bir süreç ifadesi algılanmaktadır. Yaratıcılık süreci, tüm etkinliklerde, her türlü çalışma ve uğraşın içerisinde bulunmaktadır. Birçok kişinin doğru ya da yanlış olarak kullandığı bu kavramın kesin bir tanımını yapmak oldukça güç olmaktadır. Bu konuda uzun yıllardan bu yana çalışmalarını sürdüren araştırmacıların görüş birliğine vardığı ortak bir yaratıcılık tarifi bulunamamaktadır. Buna rağmen, bu araştırmacıların yaptığı farklı tanımların bazı temel noktalarının birbirlerine yaklaştıkları gözlenmektedir (Kamaraj, 1998, s. 55-60).

Yaratıcılık, hem bir süreç hem de bu sürecin sonunda ortaya özgün bir ürün koyma olarak ele alınabilmektedir. Genel kabule göre “yaratıcı olmak demek; dünyaya yeni ürünler ya da düşünceler sunabilmek demektir” (Noyanalpan, 1993, s42-44.).

Yaratıcılık bir düşünme biçimidir ve hayal gücü ile çok yakın ilişkisi vardır. Yaratıcılık tüm duygusal ve zihinsel etkinliklerde, her türlü çalışma uğraşın içinde vardır. Yaratıcılık bazen “akıcı düşünme yeteneği ” olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık her düzeyde var olan ve insan yaşamının her evresinde ortaya çıkan bir yeti; gündelik yaşamdan bilimsel çalışmalara kadar uzanan alanda yapıtların ortaya

çıkmasına neden olan süreçlerin bütünü ve ayrıca bir tutum, davranış biçimidir (Özden, 2005, s.174).

Özden (1998, s.45); Torrance, yaratıcılığı şöyle tanımlar: “Sorunlara, aksaklıklara, bilgi eksikliklerine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olmak, güçlüğü tanımlamak, güçlüğe çözüm aramak ve kestirimde bulunmak.”

Bu tanımların dışında da birçok tanımla karşılaşmak mümkündür (Tür, Demiral ve Oğuzkan, 1999, s.8-9):

- Bartlett, ana yoldan ayrılma, deneye açık olma, kalıplardan kurtulma,
- Wallach ve Kogan çok sayıda çağrışım üretebilme ve bu üretimde özgür olabilme, ancak bunu yaparken de özden ayrılmama ve sapmama,
- Taylor, yeni ve geçerli fikirlerin yaratılmasıyla sonuçlanan fikirler süreci,
- Guilford ise yaratıcı düşünce alışılmamış düşünce, esneklik, orijinallik ve akıcılıktır, şeklinde tanımlamışlardır.

Yaratıcılık söz konusu olduğunda; bilgi ve deneyim birikiminden yararlanarak sentezleme sonucu yeni ürünler ortaya koymak gerekir. Birbirleriyle farklı olan, ilişkisi olmadığı düşünülen unsurların ilişkisini kurmak ve yeniyi yaratmak gerekmektedir. Buluşun, yeniliğin söz konusu olduğu yaratıcılıkta, zihnin tüm yetileri, düşünme süreçleri, imgelem, duygular etkileşim halindedir. Yaratıcılık tüm zihinsel kabiliyetleri geliştirmede rol oynamaktadır (Erlendsson, 1999).

Yaratıcılık, önceden bilinenlerle ilgili yeni bir ilişki kurmak, yeni bir kullanıma varmak veya yeni bir ifadeyi bulmak ya da yeni bir çözüme varmak anlamına gelmektedir. Güneş altında yeni bir şey olmadığına göre bunlar başkaları tarafından bilinmektedir. Ancak kişi tarafından yeni sayılmaktadır. Farklı bir açıdan bakılarak en azından kişinin kendine yeni olan bir düşünceyi ortaya koymaktadır. İşte buna da yaratıcı düşünce denilmektedir (Rıza, 1999, s.1-2).

Yaratıcı Düşünme; buluşçu, yenilik arayan ya da eski sorunlara yeni çözümler getiren ve özgün düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayan bir düşünce biçimidir. Bilgi çağında, bilgi üretme ortamında yaşam bulması ve geliştirilmesi gereken bir olgudur.

Yaratıcı düşünme özgürdür, hareketlidir, üretken bir süreçtir. Çok yönlü bakmak, çok seçenekli çözüm yolları bulmayı gerektirmektedir.

Yaratıcı Düşünmenin 4 Boyutu aşağıdaki gibi verilebilmektedir:

- 1) **Akıcılık:** Üretilen uygun düşünce sayısı veya problem için birçok alternatif geliştirme becerisi,
- 2) **Esneklik:** Farklı kategorilere giren düşünce üretme yeteneği veya problem çözümünde yaklaşımları değiştirme,
- 3) **Özgünlük:** Eşsiz, rastlanmayan, akıllı düşünceler yaratma yeteneği ya da yeni özel çözümler getirme becerisi,
- 4) **Zenginleştirme:** Düşünceyi tamamlayarak geliştirme, ayrıntılara girebilme, yanıtlar ekleme yeteneği şeklinde tanımlanabilir (Erlendsson, 1999).

Yaratıcı düşünmeyi geliştirme, bireylerin iletişim becerileri kazanmalarına, yeni durumlara daha kolay uyum sağlamalarına yardımcı olur. Yaratıcılığın her birey tarafından doğuştan getirildiği düşünülse de bireylerin yaratıcılığı zeka, yetenek, çevre, eğitim v.b etkisi ile doğru orantılı olarak artabilmektedir.

Yaratıcı düşünce yeni bilgi üretmenin ilk basamaklarından birisidir. Var olmayı yaratmak değil, birbirinden bağımsız gibi duran mevcut veriler arasındaki ilişkiyi görebilme ve diğer insanların da kabul etmesini sağlayacak bir ürün ortaya çıkarma sürecidir. Bu süreç beynimizde başlamaktadır. Beyin, dış dünyadan gelen bilgilerin depolandığı ve değerlendirildiği genel merkezdir. Sağlıklı her insana aynı koşullarda, aynı bilgi girişi olmakta fark ise, bu bilgileri iç dünyamızda ortak bir potada değerlendirmekten geçmektedir.

Zaman zaman sanki artık üretilecek yeni bir bilgi yokmuş gibi gelebilmektedir. Radyo, televizyon, araba, cep telefonu gibi yeniliklerin bulunması artık insanlara yeni bilgi üretme şansı bırakmamakta gibi gelebilmektedir. Oysa

elbette yine insanoğlunun, daha uzun, sağlıklı ve mutlu bir ömür sürmesi ve bu bilgi birikiminin yeni nesillere en iyi şekilde aktarılması için çaba sarf edecektir. Cep telefonu var olabilir ama bilim adamları cep telefonlarını nasıl daha az zararlı, ucuz, küçük, estetik ve kullanışlı hale getirebiliriz telaşındadır. Bu anlamda yaratıcı düşüncenin önemi giderek artmaktadır (Eryeler, 2003, s.51).

3.2.2. Yaratıcı Bireyin Özellikleri

Yaratıcı bireyler çeşitli özelliklere sahiptirler. Yaratıcı kişiler kendi inançları, kanaatleri ve arzularıyla uyum içinde olan konularla değil, uyuşmayanlar üzerinde daha fazla dururlar. Bu davranışlarıyla yerine göre mevcut kültürle çatışmaya girebilirler. Kendilerini destekleyecek kişiler bulmaya önem verirler. Kendilerini destekleyenlerde bir yerde mevcut kültürle uyum içinde olanlar değildir. Bu yönleriyle yaratıcı kişiler, düşünce içeriklerinde şimdiki zamanın bilincini değil, geleceğin bilincine yönelik olarak eylemlerde bulunurlar. Bu bilinçlilik hali, toplumsal ve teknolojik değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir araç görevi yapar. Bu düşüncelerin içerikleri, geleceğin bilincini yönlendirmede bir kaldıraç rolü oynar (Özcan, 2000, s.90-91).

Yaratıcı bireyler; düzensizliğe karşı tolerans gösterir, macerayı sever, oldukça sevecendir, başkalarını da düşünür, diğer insanların da varlığının farkındadır, her zaman bir şeyler yaparak şaşırtır, karmaşık ve gizemli olana ilgi duyar, zor işlerle uğraşmayı sever, dış dünyaya karşı çekingendir, hep yapıcı eleştirilerde bulunur, cesurdur, mükemmel olanı ister, kararlıdır, değer hiyerarşisi başkalarınınkinden farklıdır, aşırı düzenden rahatsızlık duyar, bulunduğu ortama hâkimdir, duygusaldır, duyarlıdır, enerji doludur, her şeyde kusur bulur, başkalarından farklı düşünüyor olmaktan korkmaz, güzel olanın, alışılmamışın dışında olduğuna inanır, oldukça meraklıdır, kendisi ile barışıktır, yalnızlıktan hoşlanır, karar vermede bağımsızdır, sezgileri güçlüdür, çalışkandır, alışılmamış uğraşlarla vakit geçirir, ticaret yeteneğinden yoksundur, hata yaptığını kabul eder, asla canı sıkılmaz, tuhaf alışkanlıkları vardır, ısrarcıdır, zihni sürekli sorunla meşguldür, karmaşık düşünceleri tercih eder, kuşku duyar ve bunu sorgular, kökten değişikliklerden yanadır, dış uyarıcılara karşı açıktır, başkalarının görüşlerine açıktır, arada bir geriler, isteklerini baskı altına almayı reddeder, baskı altına alınmayı reddeder,

utangaçtır, azimlidir, bir işin başlatıcısıdır, kendi kendinin bilincindedir, kendinden emindir, kendi kendine yeter, mizah anlayışı güçlüdür, güzel olana karşı duyarlıdır, güçten (yetkiden) uzak durur, samimidir, çok küçük ayrıntılarla ilgilenir, olayların sonuçlarını tahmin eder, uzak amaçlar için çabalar, hassas coşkuları vardır, dikkatlidir, güç ve yetkiye karşı duyarsızdır, saflık ve yalınlıkları vardır, söylenenleri araştırmadan kabul etmeyendir, güzel ama uygulanmaz fikirler üretir, çok yönlüdür, risk almayı sever, az konuşan kişilik özelliklerine sahiptir (Demirci, 2007, s.67).

Yaratıcı kişilik özelliklerini üç bölümde toplamak mümkündür:

- **Deneyime Açık Olma:** Deneyime açık olan kişide her uyaran herhangi bir işlem tarafından değiştirilmeden kolayca sinir sistemine ulaşır. Kişi önceden belirlenmiş olan kategorileri anlamak yerine, yaşanan her anın farkında olur.
- **İç Değerlendirme:** Dışarıdan gelen durumlara bakmaksızın kişinin yaratıcı aklıyla değerlendirmesi olarak yorumlanmıştır.
- **Eleman ve Kavramlarla Oynama Yeteneği:** Bu da fikir, renk, şekil ve ilişkilerle oynanabilmesini ifade eder.

Sonuç olarak yaratıcı kişiliğe sahip olan kişi kendinde pek çok özelliği barındırmaktadır. Bunların çoğu çok erken yaşlarda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan bu özellikleri geliştirmek için anne-babaların, eğitimcilerin ve yöneticilerin yaratıcılık gelişimini ve nasıl geliştirilebileceğini bilmeleri zorunludur (Pala, 1999, s.30).

3.2.3. Yaratıcılığın Engelleyicileri

Yaratıcılığın engelleri, bireysel, örgütsel ve toplumsal engeller olarak açıklanmaktadır.

Yaratıcılığı engelleyen kişisel nedenler şöyle sıralanabilir:

- Kendine güvensizlik
- Hata yapma ve eleştirilme korkusu
- Mükemmeli isteme ve uyumculuk
- Engellerden korkma

- Bir konu üzerinde yoğunlaşma ve sabırla çalışma güçlüğü
- Bilişsel çelişkilere direnç
- Kimlik duygusundan doğan savunma mekanizmaları

Örgütsel engeller; geriye dönük tutumlar, önceden ve sürekli özeleştirme, deneyim ve teknik uzmanlık, bireysel güvensizlik duygusu, hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanların astlarına güvensizliği, otoriter yönetim, kusursuz olma isteğı ve ciddi işler yapma isteğı olarak belirlenmektedir.

Toplumsal engelleri ise; “fantezi ve hayal kurma zaman kaybı ve belki de çılgınlıktır, oyun yalnızca çocuklar içindir, sorunlar matematiksel düşünce ve daha çok para ile çözülür, sorunların tek ve doğru bir çözümü vardır, akıl – mantık – sayılar – yararlılık - başarı iyidir, sezgi – heyecanlar - saçma düşünce – yanılma - başarısızlık kötüdür” düşünceleri oluşturmaktadır (Güngör, 2006, s.50-51).

3.2.4. Yaratıcı Düşüncenin Yönetimdeki Önemi

İdeal yönetici aynı zamanda yaratıcılığın özelliğini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekilerde yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Yönetici sadece konmuş değerleri izleyen değil; yenilerini de yaratan ve bu yolla örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur.

Örgütte daha fazla yaratıcılık isteyen yönetici, ayrıntılı iş yönergeleri vermekten kaçınmalıdır. Onun yerine ayrıntılı iş tanımlarını sunarak son üründe ne istediğini belirtmelidir.

Örgüt içinde enerji dolaşımını artırmak amacıyla aşağıdaki stratejileri uygulamada hiçbir engel yoktur. Bunlar:

- 1) Belirsizlikler ve çelişkilerle yüzleşmeyi sağlamak
- 2) Yükseltilmiş beklenti düzeyleri koymak,
- 3) Analogik yolla bilineni bilinmez, bilinmeyeni bilinir hale getirmek
- 4) Aynı olaya psikolojik, sosyolojik, fiziksel ve heyecansal açıdan bakmayı sağlamak,

- 5) Eldeki bilgileri farklı yönlerden incelemek için sorular sormak,
- 6) Sınırlı bilgilerle tahminde bulunmak
- 7) Sadece ipucu veren görevler düzenlemektir.

Örgütsel amaçların gerçekleşmesi bu yolla bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Çünkü bireysel davranışlar her zaman yapılandırılmamışlardır. Örgütler ve İşletmeler insanların tek başına yapamayacağı işleri yapmak için kurulmuşlardır.

Yönetimle sağlıklı ve yaratıcı bir boyut sağlamak isteniyorsa, örgüt, yaratıcı bireylerle donatılmalıdır. Yaratıcılık ise iyi bir sorun çözücü olmaktan geçer. Rastlantılara, kazalara, tehlikelere hazırlıklı olan ve onlara yanıtı hazır olan bireyler, yaratıcıdır.

Yenilikçi yaratıcı yöneticiler, iş konusunda farklı düşünen kişilerdir. Kaynakları kullanmak, ekonomik gelişme, rekabetçi ortam, ürün - işgören gelişimi ilişkisinde yeni görüş açılarını kullanırlar.

Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. İşlevsel olan sözcük “ yeni” sözcüğüdür. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşüncenin uygulamaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır (Samurçay, 1981, s.78-81).

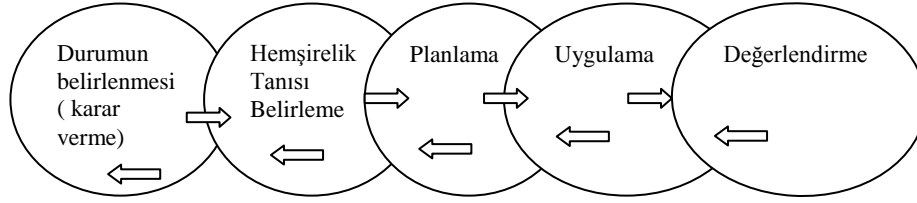
3.3. Yönetici Hemşirelikte Karar Verme ve Yaratıcılık

Araştırmanın bu bölümünde yönetici hemşirelikte karar verme ve yaratıcı düşünmenin öneminden bahsedilmektedir.

3.3.1. Yönetici Hemşirelikte Karar Verme Faaliyetlerinin Önemi

Her örgüte ait yönetim seviyelerinde karşılaşıldığı üzere hemşirelik hizmetlerinde de yönetici vasfı taşıyanlar uygulamaların her aşamasında karar verme sürecine dahil olabilmektedir. Hemşirelik faaliyetlerinde karar verme olgusu, günlük

operasyonların içerisindeki kimin, neyi, nasıl, ne zaman yapacağı gibi farklı alternatifler arasından bir seçim yapma gereği olarak ifade edilmektedir.



Şekil 2. Hemşirelik Süreçlerinin Belirlenmesi

Kaynak: Birol, L.(1984) Hemşirelik Süreci., Türk Hemşireler Dergisi, Sayı; 34/4; syf 3-7

Etkin bir karar verme sürecinde problemi iyi tanımak bulunduğu yönetici hemşire öncelikle sorunun mevcut durumunu çok iyi anlamalıdır. Yönetici hemşire, karar vermeyi gerektiren birden fazla alternatifin söz konusu olduğu durumlarda bu sorunları kendi tecrübe ve izlenimleriyle ve kayıtları kullanarak belirlemelidir. Bu veriler hem resmi hem de gayri resmi şekilde toplanabilmektedir. Sorunun ne olduğu net olarak tariflenebildikten sonra olası çözüm yolları geliştirilmelidir. Bazen bir sorunun çözümüne yönelik olası birden çok seçenek olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında alınan kararın uygulanabilir olması onun etkinliğini daha çok belirleyecektir. Uygulamalar karar vericiye alınan kararların sorunu çözüp çözmemesi anlamında çıktılar sağlayacak, bu şekilde yeniden değerlendirme sürecini başlatacaktır (Abaan, 1996, s. 133).

1980'lerde hemşirelikte yer alan en önemli gelişmelerden biri, hemşirelikte geleneksel hastalık merkezli bakımdan, hasta merkezli sorun çözme yaklaşımına doğru bir değişim olmasıdır. Geleneksel hemşirelikte tıbbi model baskındır, hastanın hemşirelik bakımı hekim istemi ile yönlendirilir, hasta bir hastalık kaynağı olarak görülür ve bakımın amacı belirtileri hafifletmektir. Hastanın değerlendirilmesine dayanan daha ileri gelişmeler, bir hastanın bakımını hemşirenin planladığı, karar verdiği, uyguladığı ve değerlendirdiği bir yaklaşım olan bireyselleşmiş hemşirelik bakımının başlamasına yol açmıştır (Atabay, 2004, s.22).

Thompson (2001, s. 32-34) İngiltere de bir hastanede yaptığı araştırmada,3 saatlik bir periyotta klinik hemşiresi tarafından verilen kararları aşağıdaki şekilde not etmiştir;

- Hasta ihtiyaçları doğrultusunda bir hastaya ağrı kesici verip vermeyeceğine karar vermek,
- Bir hastanın göğüs ağrısını doktora haber verip vermeyeceğine karar vermek,
- Diyabetik hastanın diyetini belirlemek için diyetisyeni aramaya karar vermek,
- Durumlarını göz önüne alarak hastanın ziyaretçilerini kabul edip etmeyeceğine karar vermek,
- Aspirin isteyen bir hastanın ilacı alıp alamayacağı konusunda doktora danışmaya karar vermek,
- Yara bakımı konusunda kendisine danışan bir meslektaşına nasıl yardımda bulunacağına karar vermek,
- Hastanın boşaltımı konusunda yapacağı hemşirelik girişimlerini anlamayan bir hastaya nasıl davranacağına karar vermek,
- Endoskopiye gidecek hastanın diyeti hakkında tavsiye almak için kolonoskopi bölümünü aramaya karar vermek,
- Kararlarını yöneticisi ile paylaşmaya karar vermek.

Thompson, klinik hemşirelerinin 3 saatlik periyotta 18 kez veya her 10 dakikada bir karar vermek zorunda kaldıklarını gözlemlemiştir. Hemşirelerin çalışma ortamına ilişkin en önemli stres kaynaklarının hasta ile ilgili kararlara katılmada ve otonomide yetersiz olmaları ve bireysel yeteneklerine değer verilmemesi olduğu belirlenmiştir. Teknolojik gelişmeler, hemşirelerin gelişmesini sağlamış, rol ve işlevlerini güçlendirmiştir. Hemşireliğe ait karar verme süreci daha çok deneme yanılma yöntemi ile yapılırken, günümüzde bilimsel gelişme ile bilimsel yaklaşım gelişmiş ve karar verme bilimsel bir yapı kazanmıştır (Tomey, 2000, s. 78).

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin karar verme süreçlerini en temel yaklaşımla otokritik, danışmacı ve grup yönelimli olarak belirlemek mümkündür. Otokritik tarzda yönetici hemşirelerde görülen en yaygın özellik elde ettiği verilere göre kendi başına karar vermesi olacaktır. Aynı tarzın bir başka versiyon modelinde

verileri astlarında elde edecek ama kararı yine kendisi verecektir. Bazı spesifik durumlarda bu tarzın daha kabul edilebilir ve işleri etkin kılan bir yöntem olduğu söylenebilmektedir. Danışmacı tarz bir yönetim stili gösteren yönetici hemşirelerde ise sorunu astlarıyla paylaşma ve çözüm önerilerini almak bulunmaktadır. Yine de sonuç olarak kararı yönetici hemşire kendisi almaktadır. Grup yönelimli yönetim tarzında bir problem karşısında yönetici hemşire belli bir grupta sorunu ele almakta ve grubun ikna olacağı bir karar belirlenmektedir. Özellikle etkin katılım ve kabullenme gerektiren konularda bu tip yönetim tarzı kararın uygulanma oranını arttırmaktadır (Yaman, 1998, s. 108- 111).

Yönetici hemşireler karar verirken aşağıdaki ilkelere dikkat etmelidirler:

- Grup dinamiğini anlamalıdır,
- Çevrelerinde demokratik bir hava yaratmalıdır,
- Grup kararlarının sınırlarını iyi çizebilmelidir,
- Kararlarda düşünce birliği sağlamaya çalışmalıdır,

Etkili yöneticilikte moral değişkeni çok önemlidir. Çünkü yüksek moral etkili sorun çözmeyi kolaylaştıran bir faktördür. Dolayısıyla çalışanları etkileyen düşük moral örgütsel sorun çözmeyi zorlaştırabilir. Bu nedenle karar verirken, uzlaştıran, motive eden ve koordine eden bir eylem göstermelidir.

Bakımı kolaylaştırmak, yenilemek ve organizasyonel kültürde ilişkileri iyileştirmek için ahlaki sorumluluklarını unutmamalıdır

Karar verme sürecinde, astlarına ve o kararın etkileyeceği kişilere katılma imkânı sağlamalıdır (Atabay, 2004, s.36).

Yönetici hemşireler için karar vermede anahtar olabilecek unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Profesyonel karar vericiler kendilerinin farkında, hassas, cesaretlendirici ve yaratıcı olmalıdır.

- Karar vermede profesyonel yaklaşım amaçları belirlemekle başlar, süreci değerlendirmekle son bulur.
- Karar vermede başarılı olmak için bireysel değerlerin, tecrübelerin, tercihlerin, düşünme yollarının ve kültürün alternatifleri belirleme üzerinde etkili olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Organizasyonel karar vermenin, kararın etki gücü ve yönetsel karar vermenin organizasyonun yararına olması gerektiği olmak üzere iki önemli unsuru vardır. Yönetim bilimi yönetsel problemleri çözmek ve karar vermek için çeşitli unsur ve teknikleri içeren bir süreçtir. Bu teknikler yönetici hemşireler için kullanışlı ve yol göstericidir. Ancak insan unsurunu unutmamak gerekmektedir (Ulupınar,1997,s.46).

3.3.2. Yönetici Hemşirelikte Yaratıcı Düşünce

Sağlık bakımı oldukça detaylı bir hizmettir; her zaman yeni fikirler, yeni ürünler, yeni prosedürler için gelişime açık alanlar bulunmaktadır. Yakın zaman kadar hemşirelik mesleği kar amacı ile sürdürülen bir hizmet olarak görülmüştür. Dönem içinde artan iletişim, eğitim ve otonomi ile günümüzde bu düşünce değişmiş, profesyonelleşen hemşireler, etkin girişimciler olarak, gelişen ve değişen teknolojiyi, mevcut örgütlerdeki sosyal sistemleri kullanarak yeni fikirler, kapsamlı ve yenilikçi hizmetler, prosedürler ve yönetim stratejileri üretmişlerdir.

Sağlık hizmetleri sistemi gelişirken, hemşireler hasta ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap verebilmek için yüksek kaliteli bakım standartlarını belirlemektedirler. Hemşirelikte karar verme sürecinin yaygınlaşması, hemşirelerin sadece “sağlık hizmeti uygulayıcıları” olarak değil, eş zamanlı olarak “düşünen ve inisiyatif sahibi” kişiler olarak görülmesini sağlamıştır. Sağlık bakımında bireysel düzeyde verilen bakım, rutin bakımdan daha fazla kaliteyi sağlamaktadır. Etkili, yüksek kaliteli, düşük maliyetli hasta bakımı uygulamalarında karar verme becerilerini kullanabilmek çok önemlidir. Etkili karar verebilme, hemşireler için hayati bir yetenek ve bakımı planlamada temeldir (Enç, 1992, s.26).

Dünya Sağlık Örgütü, sağlık profesyonelleri arasında önemli bir yere sahip hemşirelerin ister geliştirici, önleyici, tedavi edici ya da rehabilitasyona yönelik; isterse destekleyici nitelikte olsun, bireylere, ailelere ve gruplara hemşirelik bakım hizmetlerinin götürülmesi, hizmetin yönetimi ve değerlendirilmesinde en etkin sonucun elde edilmesini sağlamak için hemşirelik bilgi ve uygulamalarını geliştirecek niteliklere sahip olmaları gerektiğini bildirmiştir. Bu amaca ulaşırken, hemşirelerin yaratıcı düşünme ve araştırmalar yolu ile bağımsız karar verme becerilerini kullanmaları zorunluluk haline gelmiştir (Atabay, 2004).

3.4 Yönetici Hemşirelerde Karar Verme ve Yaratıcılık Konularında Yapılan Çalışmalar

Acıbozlar (2006), “Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ve Yaratıcılık Düzeyleri” başlıklı araştırmasını İzmit ilindeki tüm hastanelerde Nisan-Mayıs 2005 tarihleri arasında, 159 yönetici hemşirenin karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirmiştir.

Veri toplama aracı olarak, yönetici hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren bilgi formu, karar verme stratejileri ölçeği ve ne kadar yaratıcısınız? Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; yönetici hemşirelerin karar verme stratejilerinin orta düzeyde (87.68 ± 7.20), yaratıcılık puanlarının ise ortalamanın altında (37.77 ± 20.99) olduğu belirlenmiştir. Karar verme stratejileri alt ölçeğinde yer alan mantıklı karar verme stratejisi ile yaratıcılık puanlarını arasında pozitif yönde istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin yas, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki ve yönetici olarak çalışma yılı, herhangi bir sanat dalı ile uğraşma değişkenlerinin karar verme stratejileri üzerinde; yas, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki çalışma yılı, bir sanat dalı ile uğraşma değişkenlerinin yaratıcılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu belirlenmiştir.

Bahar (2006), “Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Yönetici Hemşirelerin Problem Çözme Becerileri ve Yaratıcılık Düzeyleri” başlığında hazırladığı

araştırmasında Eskişehir’de Yataklı Tedavi Kurumlarında çalışan yönetici hemşirelerin problem çözme becerileri ve yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmanın evrenini Eskişehir ilinde bulunan bir Üniversite Hastanesi ve Sağlık Bakanlığı’na bağlı dört hastanede çalışan toplam 172 yönetici hemşire oluşturmakta olup, örnekleme evrenin tamamı alınmıştır.

Veri toplama aracı olarak; tanıcı özelliklerinden oluşan bilgi formu, bireyin problem çözme yaklaşımları hakkındaki düşüncelerini değerlendiren “Problem Çözme Envanteri” ve yaratıcılık düzeylerini ölçmek amacıyla “Ne Kadar Yaratıcısınız ?” Testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Yönetici Hemşirelerin Problem Çözme Envanteri puan orta düzeyde olduğu (72.74 ± 14.58), Ne kadar Yaratıcısınız? Testinden aldıkları puan ortalaması ise, ortalamanın altı düzeyde olduğu (34.11 ± 13.88) saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin mezun oldukları okul, çalıştıkları birim, problem çözme ve yaratıcılık konusunda eğitimi alma durumlarına göre Problem Çözme Envanteri ve Ne kadar Yaratıcısınız ? Testi puan ortalamaları arasında ileri düzeyde anlamlı fark bulunmuştur. Problem çözme sistematik şekilde yaklaşarak, bu konuda başarılı olduğuna inanan ve dışarıdan destek aldığını belirten yönetici hemşirelerin problem çözme ve yaratıcılık puan ortalamalarının daha iyi olduğu saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin medeni durumlarının, yaşlarının, yöneticilik deneyim süresinin, belirtikleri kişilik yapısının, problem çözme ve yaratıcılık puan ortalamalarını etkilemediği saptanmıştır. Problem Çözme Envanteri ile Ne Kadar Yaratıcısınız? Testi arasındaki ilişki ileri derecede anlamlı olarak bulunmuştur.

Güldaş (2009), “Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi” başlıklı araştırmasını Yönetici Hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri ve liderlik tarzlarının belirlenmesi amacıyla yapmıştır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bulunan beş özel ve iki devlet hastanesinde çalışan 144 yönetici hemşire, örneklem grubunu ise 106 yönetici hemşire oluşturmuştur.

Veri toplama araçları olarak “Bilgi Formu”, “ Ne Kadar Yaratıcısınız” Ölçeği ve “Liderlik Yönelim Anketi” kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda; yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyi 37.29 ± 08 olup ortalamanın altındadır, göreve yönelik liderlik tarzı puanı 13.20 ± 3.03 ve ilişkiye yönelik liderlik tarzı ise 6.85 ± 2.58 bulunmuştur. 44 ve üstü yaş grubunun yaratıcı olduğu ve ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösterdiği, iki çocuk sahibi yöneticilerin ilişkiye yönelik liderlik tarzını, gösterdiği, özel hastanede çalışanların göreve yönelik liderlik tarzını gösterdiği, kalite belgesi olmayan özel hastanede çalışanların yaratıcı olduğu, göreve yönelik liderlik tarzını gösterdiği ve kalite belgesi olan kurumda çalışanların daha fazla ilişkiye yönelik liderlik tarzını gösterdiği bulunmuştur.

Uysal (2010), “Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle Karar Stratejilerinin İlişkisi” başlıklı araştırmasını hemşirelerin, kişilik özellikleri ile karar stratejileri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapmıştır. Araştırma; Şişli Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nde Eğitim ve Araştırma Hastanesinde çalışan hemşire, sağlık memurlu ve ebe olarak görev yapan 290 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aracı olarak; hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri, sosyotropik/otonomik kişilik özellikleri ölçeği ve karar stratejileri ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda hemşirelerin, genel olarak otonomik kişilik özelliklerine sahip olduğu ve karar stratejilerinden sırasıyla; içtepkisel karar verme, kararsız karar verme, mantıklı karar verme ve bağımlı karar verme stratejisini kullandıkları saptanmıştır. Ayrıca; sosyotropik kişilik özelliklerine sahip hemşirelerin, karar verme stratejilerinden en çok, içtepkisel karar verme stratejisini ve bağımlı karar verme stratejisini kullandıkları, otonomik kişilik özelliklerine sahip hemşirelerin, mantıklı karar verme ve kararsız karar verme stratejilerini kullandıkları saptanmıştır.

4. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve modeli açıklanarak, evren ve örneklemeden, sınırlamalarından bahsedilmekte, veri toplama araçlarına ve verilerin çözümlenmesine dair bilgilere ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Sağlık sektöründeki hizmetlerin yerinde ve doğru uygulanmasında en yoğun olarak yer alan yönetici hemşirelerin yönetsel özelliklerinin doğru tespiti ve konumlandırması büyük önem taşımaktadır. Yönetici hemşireler, konumları gereği hem hasta ve ailesine hem de fiili olarak görev yapan astlarına en yakın ilişkide olan konumdadır. Bu konumları gereği de etkin karar verme ve gerektiğinde yaratıcı çözümler konusunda faydaları direkt olarak yapılan görevin kalitesini arttırıcı bir unsurdur.

Bu çalışmada amaç; sağlık sektöründe çok önemli bir konumda bulunan yönetici hemşirelik görevinin yerine getirilmesinde, hemşirelerin yönetim becerilerinin işleri içerisindeki karar verme işlevini yerine getirmelerinde ve mesleki anlamda yaratıcılıklarına olan katkıyı fiili olarak belirleyebilmektir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilemez. Bilmek istenen şey vardır ve oradadır. Önemli olan, onu uygun bir biçimde “gözleyip” belirleyebilmektir (Karasar, 2009, s.77).

4.3. Evren ve Örneklem

Araştırmalarda incelenen konularda ana kitlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için ana kitleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kitlenin belirlenmesi tercih edilmektedir.

Araştırmanın evrenini; Sağlık Bakanlığına bağlı kamu ve özel sağlık kurumlarında çalışan yönetici hemşirelerdir. Araştırmanın hedef evrenini İstanbul ilinde bulunan 8 kamu hastanesi ve 4 özel olmak üzere toplam 12 hastanede çalışan yönetici pozisyonundaki hemşireler oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme ise 8 kamu hastanesinde 188 ile 4 özel hastanede 11 yönetici hemşire olmak üzere toplam 199 yönetici hemşire katılmıştır.

Araştırma kapsamına Eğitim ve Araştırma Hastanesi,Devlet Hastanesi,Özel Hastane statüsünde olanlar alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşireler; başhemşire, başhemşire yardımcısı, süpervizör, sorumlu hemşire, sorumlu hemşire yardımcısı unvanında çalışanlardır. Araştırmada örneklem kapsamına alınan yönetici hemşireler tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma; araştırmaya katılan hemşireler ile sınırlıdır.
- Bu araştırma kullanılan ölçeklerle sınırlıdır.
- Kullanılacak istatistiksel çözümlene yöntemleri ile sınırlıdır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Veriler, araştırmacılar tarafından oluşturulan ve sosyo demografik özellikleri, iş yaşamına ilişkin özellikleri içeren tanılama formu ile yönetim becerileri ölçeği, karar verme stratejileri ölçeği ve yaratıcılık düzeyi ölçeği aracılığı ile toplanmıştır:

4.5.1. Yönetim Becerileri Ölçeği

Likert tipi ölçeğin teknik beceriler bölümünde 18, insani beceriler bölümünde 34, kavramsal beceriler bölümünde 24 olmak üzere toplam 76 önermeden oluşmaktadır ve her bir ifade “1=Kuvvetle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum;

3=Katılıp katılmamakta kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlanmaktadır. Puanın yüksek olması yönetim becerilerinin yüksek olduğunu gösterir. Ölçeğin güvenirlik geçerliliği Toni C. Smith tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa güvenirlik kat sayısı teknik beceriler için $r=0.96$, insani beceriler için 0.99 , kavramsal beceriler için $r=0.96$ olarak saptanmıştır. Türkçe güvenirlik geçerliliği Vatan ve Argon tarafından yapılan ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik kat sayısı teknik beceriler için 0.93 , insani beceriler için 0.95 , kavramsal beceriler için 0.95 olarak saptanmıştır.

4.5.2. Karar Verme Stratejileri Ölçeği

Likert tipi ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır ve her bir ifade “1=Hiçbir zaman; 2=Ara sıra, 3=Sıklıkla; 4=Her zaman” şeklinde puanlanmaktadır. Karar Stratejileri Ölçeği (KSÖ), Kuzgun (1993) tarafından geliştirilen ve toplam 40 madde ile üç alt boyuttan oluşan ölçeğin bizim çalışmamızda 20 ifadesi kullanılmıştır.

4.5.3. Yaratıcılık Düzeyi Ölçeği

Likert tipi ölçek 50 ifadeden oluşmaktadır ve her bir ifade “-2= Kesinlikle Katılmıyorum; -1=Katılmıyorum; 0=Kararsızım; 1=Katılıyorum; 2=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlanmaktadır. Toplam puan 80-100 arası ise yaratıcılık düzeyi yüksek, 60-79 arası ise yaratıcılık düzeyi ortalamanın üzerinde, 40-59 ise yaratıcılık düzeyi orta, 20-39 ise yaratıcılık düzeyi ortanın altında, -100 ile 19 arası ise bireylerin yaratıcı olmadıklarını göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik geçerliliği Sarı tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa güvenirlik kat sayısı 0.86 olarak bulunmuştur. Bizim çalışmamızda ölçeğin 33 maddesi ele alınmış ve her bir madde “1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde puanlanmıştır. Puan arttıkça yaratıcılık düzeyinin arttığı kabul edilmiştir.

Yapılan güvenirlik analizi sonucunda; Yönetim becerileri ölçeğinin güvenirlik katsayısı $0,915$ olarak yüksek bulunmuştur. Karar verme stratejileri ölçeğinin güvenirlik katsayısı $0,976$ olarak yüksek bulunmuştur. Yaratıcılık ölçeğinin güvenirlik katsayısı $0,828$ olarak yüksek bulunmuştur.

4.6. Verilerin İstatistiksel Analizi ve Yorumlanması

Araştırma verileri, hazırlanan ve çalışmaya katılan kişilerin bazı özelliklerini öğrenmeyi amaçlayan bir bilgi formundaki aktarımlardan elde edilmiştir. Temelde kişilerin demografik analizini çıkartabilmek amacıyla yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum ve çocuk sayısı gibi veriler talep edilmiştir. Sonrasında mesleki durumları analiz edilmek suretiyle yöneticilik vasıflarıyla ilgili veriler alınmak üzere belirlenen olguların tespitinde faydalı olacağına inanılan sorularla çalışmaya devam edilmiştir.

Toplanan verilerin istatistiksel analizi bilgisayar ortamında SPSS for Windows programında yapılmıştır. Hipotez testlerinin analizinde ise t testi, anova testi ve Regresyon analizleri kullanılmıştır.

4.7. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında demografik özelliklere göre anlamlı farklılık vardır.

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında yaşlara göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında medeni durumlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında hizmet süresine göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında yöneticilik sürelerine göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında çalıştığı kuruma göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında pozisyonlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında yayın okuma durumlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında işini sevme durumlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında mesleği seçme durumlarına göre anlamlı farklılık vardır .

H₂: Hemşirelerin yönetim becerileri ile karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı ilişki vardır.

H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişki vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile karar verme stratejileri arasında anlamlı ilişki vardır .

H₃: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılık ve karar verme düzeyleri stratejileri üzerine etkisi vardır.

H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın içtepkisel karar biçimi üzerine etkisi vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın bağımlı karar biçimi üzerine etkisi vardır .

H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın kararsızlık üzerine etkisi vardır .

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde anket verilerinin analiz edilmesi neticesinde ulaşılan bulgulara ve yorumlarına yer verilmektedir.

5.1. Demografik Bulgular

Hemşirelerin sosyo demografik özelliklerinin dağılımı Tablo 1’de verilmiştir: Hemşirelerin %98,5’i kadın, %49,72’si 31-40 yaş grubunda, %74,9’u evli, evli ve boşanmış olanların %100’ü çocuk sahibi ve %56,3’ü ön lisans mezunudur.

Tablo 1. Hemşirelerin Sosyo-demografik Özelliklerinin Dağılımı (N: 199)

Sosyo demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	196	98,5
	Erkek	3	1,5
Yaş Grupları	20-25 yaş	6	3,0
	26-30 yaş	31	15,6
	31-40 yaş	99	49,7
	40 ve üzeri	63	31,7
Medeni Durum	Bekar	43	21,6
	Evli	149	74,9
	Boşanmış	7	3,5
Çocuğunuz var mı? (n=156, Evli+Boşanmış)	Evet	156	100
	Hayır	0	0
Mezun Olduğu Okul	Sağlık Meslek Lisesi	22	11,1
	Ön lisans	112	56,3
	Lisans	43	21,6
	Yüksek Lisans	22	11,1

Hemşirelerin mesleki özelliklerinin dağılımı Tablo 2’de verilmiştir: Hemşirelerin hizmet süresi çoğunlukla 6-11 yıl (%20,6), 11-15 yıl (%19,1), 16-20 yıl (%21,6) ve 21-25 yıl (%22,1); kurumda çalışma yılı çoğunlukla 10 yıl ve üzeri (%61,3); yöneticilik süresi çoğunlukla 3 yıl ve daha az(%38,7) ve 4-8 yıl (%26,1)2’dir. Hemşirelerin %86,9’u eğitim ve araştırma hastanelerinde, %61,8’i sorumlu hemşire olarak, çoğunluğu dahili birimlerde (%33,2) ve cerrahi birimlerde (%33,7) çalışmaktadır. Hemşirelerin %24,1’i sorun çözme ve karar verme eğitimlerine katılmışken, %44,7’si hiç bir eğitime katılmamıştır ve %33,7’si yönetimle ilgili yayın okumaktadır. Hemşirelerin %65,8’i işini sevdiğini, %14,6’sı işini çok sevdiğini, %48,7’si tekrar meslek seçme şansı olsa yine hemşireliği seçeceğini ifade etmiştir.

Tablo 2. Hemşirelerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı (N: 199)

Mesleki Özellikler		N	%
Hizmet Süresi	5 yıl ve daha azı	10	5,0
	6-10 yıl	41	20,6
	11-15 yıl	38	19,1
	16-20 yıl	43	21,6
	21-25 yıl	44	22,1
	26 yıl ve üstü	23	11,6
Kurumda Çalışma Yılı	0-2 yıl	10	5,0
	3-5 yıl	21	10,6
	5-7 yıl	24	12,1
	7-9 yıl	22	11,1
	10 yıl ve üstü	122	61,3
Yöneticilik Süresi	3 yıl ve daha az	77	38,7
	4-8 yıl	52	26,1
	9-15 yıl	37	18,6
	16-20 yıl	24	12,1
	20 yıl ve üstü	9	4,5
Kurum	Eğitim ve Araştırma Hastaneleri	173	86,9
	Özel hastaneler	10	5,0
	Devlet hastaneleri	16	8,0
Kurumdaki Pozisyonu	Başhemşire	6	3,0
	Başhemşire yardımcısı	42	21,1
	Süpervizör	19	9,5
	Sorumlu hemşire	123	61,8
	Sorumlu yardımcısı	9	4,5
Çalıştığınız Bölüm	Dahili birimler	66	33,2
	Cerrahi birimler	67	33,7
	Yoğun bakım	16	8,0
	Poliklinik	12	6,0
	Başhemşirelik	38	19,1
Katıldığı Eğitim Türü	Sorun çözme ve karar verme		
	Sorun çözme , karar verme ve yaratıcılık	48	24,1
	Sorun çözme, karar verme, yaratıcılık	3	1,5
	Sorun çözme, karar verme, yaratıcılık ve Yönetim geliştirme	12	6,0
	Sorun çözme, karar verme ve yönetim geliştirme	27	13,6
	Yaratıcılık	3	1,5
	Yaratıcılık ve Yönetim geliştirme	1	,5
	Yönetim geliştirme	16	8,0
Hiç Katılmadım	89	44,7	
Yönetimle ilgili yayın okuyor musunuz?	Evet	67	33,7
	Hayır	132	66,3
İşinizi ne kadar seviyorsunuz?	Çok seviyorum	29	14,6
	Seviyorum	131	65,8
	Kararsızım	28	14,1
	Sevmiyorum	11	5,5
Tekrar meslek seçme şansınız olsa tercihiniz yine hemşirelik olur muydu?	Evet	97	48,7
	Hayır	102	51,3

5.2. Yönetim Becerileri ile İlgili Bulgular

Tablodan görüleceği yönetici hemşirelerin yönetim becerileri alt boyutları arasında en yüksek düzey teknik beceride gerçekleşmiştir (2.59). Bunu kavramsal beceri (1.86) ve beşeri ilişkiler becerisi (1.69) takip etmektedir.

Tablo 3. Hemşirelerin Yönetim Becerileri Puanlarının Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Ort ±SS	Minimum	Maximum
Teknik Beceri	2,59±0,65	1,00	4,61
Beşeri İlişki Becerileri	1,69±0,52	1,00	4,97
Kavramsal Beceri	1,86±0,64	1,04	5,17
Yönetim Becerileri Toplam Puanı	2,05±0,47	1,01	4,77

Hemşirelerin yönetim becerilerinin pozisyonlara göre dağılımı incelendiğinde her dört pozisyonda da kavramsal becerilerin diğer becerilere nazaran daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Diğer taraftan teknik becerilerin her dört yönetim düzeyinde de hemen hemen aynı düzeyde gerçekleştiği, ilişki becerilerinin üst pozisyona çıktığında arttığı (başhemşire %66.04) gözlenmektedir. Kavramsal becerinin başhemşirelikte %72.89 olduğu görülmüştür.

Tablo 4. Hemşirelerin Yönetim Becerilerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	Teknik Beceri	İlişki Becerileri	Kavramsal Beceriler
Başhemşire	%55,61	%66,04	%72,89
Başhemşire Yardımcısı	%56,25	%64,96	%68,25
Süpervizör	%54,67	%60,02	%65,66
Sorumlu Hemşire	%56,02	%63,38	%64,56

5.3. Karar Verme Stratejileri İle İlgili Bulgular

Hemşirelerin karar verme stratejileri ölçeği toplam puanları genel olarak düşük bulunmuştur. En yüksek düzeydeki karar verme stratejisi alt boyut puanı

kararsızlık (13.50), en düşük düzeydeki alt boyut puanı mantıklı/ sistematik karar biçimi (9.96) alanında saptanmıştır

Tablo 5. Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Dağılımı

KVSÖ Alt Boyutları	Ort ±SS	Minimum	Maksimum
Mantıklı/ Sistemantik karar biçimi	9,96±1,80	5,00	14,00
İç tepkisel karar biçimi	10,47±1,74	6,00	18,00
Bağımlı karar biçimi	13,12±2,66	8,00	40,00
Kararsızlık	13,50±3,00	7,00	26,00
Karar Verme Stratejileri Ölçeği	47,06±6,26	33,00	72,00

5.4. Yaratıcılık İle İlgili Bulgular

Hemşirelerin yaratıcılık ölçeği puanı çok düşük düzeyde bulunmuştur (19.97). Bu da yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeylerinin olmadığını düşündürmektedir.

Tablo 6. Hemşirelerin Yaratıcılık Ölçeği Puanlarının Dağılımı

	Ort ±SS	Minimum	Maksimum
Yaratıcılık Ölçeği Puanı	19,97±12,68	-32,00	57,00

5.5. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Demografik Özellikleri ile İlişkilere Dair Bulgular

Aşağıda yönetici hemşirelerin demografik özellikleri ile aralarındaki ilişkilere ait bulgular yer almaktadır.

5.5.1. Yönetim Becerilerinin Yaş Gruplarıyla İlişkilere Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin ilişki becerileri alt boyutu yaş gruplarına göre çok ileri derecede anlamlı farklılık gösterirken, kavramsal beceri alt boyutu ve ölçek toplam puanı anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 7. Yönetim Becerilerinin Yaş Gruplarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Yaş Grupları	Ort ±SS	F	p
Teknik Beceri	20-25 yaş	2,62±0,27	0,671	0,571
	26-30 yaş	2,58±0,67		
	31-40 yaş	2,53±0,63		
	40 ve üzeri	2,68±0,68		
Beşeri İlişki Becerileri	20-25 yaş	2,06±0,37	5,810	0,001
	26-30 yaş	1,99±0,78		
	31-40 yaş	1,62±0,47		
	40 ve üzeri	1,61±0,39		
Kavramsal Beceri	20-25 yaş	2,02±0,58	3,152	0,026
	26-30 yaş	2,12±0,87		
	31-40 yaş	1,74±0,48		
	40 ve üzeri	1,90±0,70		
KBÖ Toplam Puanı	20-25 yaş	2,23±0,23	2,986	0,032
	26-30 yaş	2,23±0,64		
	31-40 yaş	1,96±0,41		
	40 ve üzeri	2,06±0,45		

5.5.2. Yönetim Becerilerinin Cinsiyetle İlişkilere Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 8. Yönetim Becerilerinin Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Cinsiyet	Ort ±SS	t	p
Teknik Beceri	Kadın	2,60±0,65	0,901	0,369
	Erkek	2,25±0,58		
Beşeri İlişki Becerileri	Kadın	1,69±0,52	-0,070	0,944
	Erkek	1,71±0,46		
Kavramsal Beceri	Kadın	1,86±0,64	1,095	0,275
	Erkek	1,45±0,26		
KBÖ Toplam Puanı	Kadın	2,05±0,47	0,884	0,378
	Erkek	1,81±0,26		

5.5.3. Yönetim Becerilerinin Medeni Durumla İlişkilere Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin kavramsal beceri alt boyutu ve toplam puanı medeni duruma göre ileri derecede anlamlı farklılık gösterirken, teknik beceri ve ilişki becerileri alt boyutları anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 9. Yönetim Becerilerinin Medeni Duruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Medeni Durum	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	Bekar	2,62 \pm 0,57	3,184	0,044
	Evli	2,55 \pm 0,66		
	Boşanmış	3,18 \pm 0,62		
Beşeri İlişki Becerileri	Bekar	1,88 \pm 0,47	4,192	0,016
	Evli	1,63 \pm 0,53		
	Boşanmış	1,78 \pm 0,31		
Kavramsal Beceri	Bekar	2,15 \pm 0,80	5,923	0,003
	Evli	1,77 \pm 0,57		
	Boşanmış	1,87 \pm 0,35		
KBÖ Toplam Puanı	Bekar	2,22 \pm 0,44	5,082	0,007
	Evli	1,99 \pm 0,47		
	Boşanmış	2,28 \pm 0,41		

5.5.4. Yönetim Becerilerinin Öğrenim Durumu İle İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 10. Yönetim Becerilerinin Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	SML	2,54 \pm 0,59	0,486	0,692
	Ön lisans	2,61 \pm 0,68		
	Lisans	2,63 \pm 0,58		
	Yüksek Lisans	2,45 \pm 0,65		
Beşeri İlişki Becerileri	SML	1,60 \pm 0,37	1,091	0,354
	Ön lisans	1,65 \pm 0,43		
	Lisans	1,79 \pm 0,62		
	Yüksek Lisans	1,77 \pm 0,80		
Kavramsal Beceri	SML	1,91 \pm 0,77	0,090	0,966
	Ön lisans	1,84 \pm 0,58		
	Lisans	1,87 \pm 0,59		
	Yüksek Lisans	1,86 \pm 0,88		
KBÖ Toplam Puanı	SML	2,02 \pm 0,41	0,239	0,869
	Ön lisans	2,03 \pm 0,44		
	Lisans	2,10 \pm 0,43		
	Yüksek Lisans	2,03 \pm 0,68		

5.5.5. Yönetim Becerilerinin Hizmet Süresi İle İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin ilişki becerileri alt boyutu hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 11. Yönetim Becerilerinin Hizmet Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Hizmet Süresi	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	5 yıl ve daha azı	2,54 \pm 0,31	0,526	0,757
	6-10 yıl	2,69 \pm 0,66		
	11-15 yıl	2,62 \pm 0,61		
	16-20 yıl	2,51 \pm 0,59		
	21-25 yıl	2,52 \pm 0,70		
	26 yıl ve üstü	2,68 \pm 0,78		
Beşeri İlişki Becerileri	5 yıl ve daha azı	2,06 \pm 0,35	2,443	0,036
	6-10 yıl	1,83 \pm 0,73		
	11-15 yıl	1,67 \pm 0,58		
	16-20 yıl	1,61 \pm 0,38		
	21-25 yıl	1,55 \pm 0,39		
	26 yıl ve üstü	1,73 \pm 0,37		
Kavramsal Beceri	5 yıl ve daha azı	2,00 \pm 0,53	0,787	0,560
	6-10 yıl	1,94 \pm 0,82		
	11-15 yıl	1,74 \pm 0,56		
	16-20 yıl	1,76 \pm 0,44		
	21-25 yıl	1,92 \pm 0,74		
	26 yıl ve üstü	1,92 \pm 0,54		
KBÖ Toplam Puanı	5 yıl ve daha azı	2,20 \pm 0,24	1,125	0,349
	6-10 yıl	2,15 \pm 0,57		
	11-15 yıl	2,01 \pm 0,49		
	16-20 yıl	1,96 \pm 0,33		
	21-25 yıl	2,00 \pm 0,49		
	26 yıl ve üstü	2,11 \pm 0,46		

5.5.6. Yönetim Becerilerinin Kurumda Çalışma Yılıyla Beşeri İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin ilişki becerileri alt boyutu kurumda çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 12. Yönetim Becerilerinin Kurumda Çalışma Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Kurumda Çalışma Yılı	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	0-2 yıl	2,40 \pm 0,41	0,980	0,420
	3-5 yıl	2,55 \pm 0,64		
	5-7 yıl	2,71 \pm 0,58		
	7-9 yıl	2,78 \pm 0,62		
	10 yıl ve üstü	2,56 \pm 0,68		
Beşeri İlişki Becerileri	0-2 yıl	2,06 \pm 0,25	3,133	0,016
	3-5 yıl	1,94 \pm 0,84		
	5-7 yıl	1,65 \pm 0,44		
	7-9 yıl	1,70 \pm 0,59		
	10 yıl ve üstü	1,62 \pm 0,45		
Kavramsal Beceri	0-2 yıl	1,80 \pm 0,64	0,912	0,458
	3-5 yıl	2,09 \pm 0,90		
	5-7 yıl	1,79 \pm 0,54		
	7-9 yıl	1,76 \pm 0,59		
	10 yıl ve üstü	1,85 \pm 0,61		
KBÖ Toplam Puanı	0-2 yıl	2,09 \pm 0,33	0,750	0,559
	3-5 yıl	2,19 \pm 0,70		
	5-7 yıl	2,05 \pm 0,27		
	7-9 yıl	2,08 \pm 0,41		
	10 yıl ve üstü	2,01 \pm 0,47		

5.5.7. Yönetim Becerilerinin Yöneticilik Süresiyle İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının yöneticilik süresine göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 13. Yönetim Becerilerinin Yöneticilik Süresine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Yöneticilik Süresi	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	3 yıl ve daha az	0,60 \pm 0,06	1,528	0,196
	4-8 yıl	0,57 \pm 0,07		
	9-15 yıl	0,69 \pm 0,11		
	16-20 yıl	0,76 \pm 0,15		
	20 yıl ve üstü	0,82 \pm 0,27		
Beşeri İlişki Becerileri	3 yıl ve daha az	0,60 \pm 0,06	1,238	0,296
	4-8 yıl	0,47 \pm 0,06		
	9-15 yıl	0,41 \pm 0,06		
	16-20 yıl	0,52 \pm 0,10		
	20 yıl ve üstü	0,43 \pm 0,14		
Kavramsal Beceri	3 yıl ve daha az	0,79 \pm 0,09	0,916	0,456
	4-8 yıl	0,46 \pm 0,06		
	9-15 yıl	0,43 \pm 0,07		
	16-20 yıl	0,72 \pm 0,14		
	20 yıl ve üstü	0,50 \pm 0,16		
KBÖ Toplam Puanı	3 yıl ve daha az	0,49 \pm 0,05	1,763	0,138
	4-8 yıl	0,38 \pm 0,05		
	9-15 yıl	0,41 \pm 0,06		
	16-20 yıl	0,59 \pm 0,12		
	20 yıl ve üstü	0,51 \pm 0,17		

5.5.8 Yönetim Becerilerinin Kurum Yapısıyla İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin teknik beceri alt boyutu kuruma göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 14. Yönetim Becerilerinin Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Kurum	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	Eğitim ve araştırma hastaneleri	2,56 \pm 0,63	4,240	0,016
	Özel hastane	2,45 \pm 0,65		
	Devlet hastanesi	3,03 \pm 0,65		
Beşeri İlişki Becerileri	Eğitim ve araştırma hastaneleri	1,67 \pm 0,54	1,371	0,256
	Özel hastane	1,96 \pm 0,37		
	Devlet hastanesi	1,70 \pm 0,35		
Kavramsal Beceri	Eğitim ve araştırma hastaneleri	1,87 \pm 0,65	0,880	0,416
	Özel hastane	2,00 \pm 0,65		
	Devlet hastanesi	1,68 \pm 0,46		
KBÖ Toplam Puanı	Eğitim ve araştırma hastaneleri	2,03 \pm 0,48	0,519	0,596
	Özel hastane	2,13 \pm 0,39		
	Devlet hastanesi	2,13 \pm 0,36		

5.5.9 Yönetim Becerilerinin Kurumdaki Hemşirelerin Pozisyonlarla İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 15. Yönetim Becerilerinin Kurumdaki Hemşirelerin Pozisyonuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Pozisyon	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	Başhemşire	2,31 \pm 0,53	0,955	0,434
	Başhemşire yardımcısı	2,63 \pm 0,77		
	Süpervizör	2,73 \pm 0,60		
	Sorumlu hemşire	2,59 \pm 0,61		
	Sorumlu yardımcısı	2,30 \pm 0,64		
Beşeri İlişki Becerileri	Başhemşire	1,74 \pm 0,38	0,214	0,930
	Başhemşire yardımcısı	1,73 \pm 0,70		
	Süpervizör	1,72 \pm 0,44		
	Sorumlu hemşire	1,66 \pm 0,48		
	Sorumlu yardımcısı	1,76 \pm 0,46		
Kavramsal Beceri	Başhemşire	1,73 \pm 0,50	0,366	0,833
	Başhemşire yardımcısı	1,80 \pm 0,72		
	Süpervizör	1,98 \pm 0,45		
	Sorumlu hemşire	1,87 \pm 0,65		
	Sorumlu yardımcısı	1,79 \pm 0,60		
KBÖ Toplam Puanı	Başhemşire	1,93 \pm 0,24	0,381	0,822
	Başhemşire yardımcısı	2,05 \pm 0,59		
	Süpervizör	2,14 \pm 0,38		
	Sorumlu hemşire	2,04 \pm 0,44		
	Sorumlu yardımcısı	1,95 \pm 0,48		

5.5.10 Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Çalıştığı Birimle İlişisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının çalıştığı birime göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 16. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Çalıştığı Birime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Birimler	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	Dahili birimler	2,65 \pm 0,65	0,595	0,667
	Cerrahi birimler	2,51 \pm 0,62		
	Yoğun bakım	2,51 \pm 0,43		
	Poliklinik	2,61 \pm 0,90		
	Başhemşirelik	2,66 \pm 0,67		
Beşeri İlişki Becerileri	Dahili birimler	1,71 \pm 0,46	0,646	0,630
	Cerrahi birimler	1,62 \pm 0,51		
	Yoğun bakım	1,77 \pm 0,52		
	Poliklinik	1,62 \pm 0,46		
	Başhemşirelik	1,77 \pm 0,67		
Kavramsal Beceri	Dahili birimler	1,84 \pm 0,66	1,306	0,269
	Cerrahi birimler	1,77 \pm 0,51		
	Yoğun bakım	2,02 \pm 0,54		
	Poliklinik	2,17 \pm 0,94		
	Başhemşirelik	1,87 \pm 0,73		
KBÖ Toplam Puanı	Dahili birimler	2,06 \pm 0,45	0,787	0,535
	Cerrahi birimler	1,97 \pm 0,44		
	Yoğun bakım	2,10 \pm 0,34		
	Poliklinik	2,14 \pm 0,60		
	Başhemşirelik	2,10 \pm 0,55		

5.5.11 Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Yayın Okuma Durumuna İlişkisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının yayın okuma durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 17. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin İşini Sevme Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Yayın Okuma Durumu	Ort \pm SS	t	p
Teknik Beceri	Evet	2,65 \pm 0,64	0,894	0,372
	Hayır	2,56 \pm 0,65		
Beşeri İlişki Becerileri	Evet	1,71 \pm 0,59	0,375	0,708
	Hayır	1,68 \pm 0,48		
Kavramsal Beceri	Evet	1,82 \pm 0,67	0,563	0,574
	Hayır	1,88 \pm 0,62		
KBÖ Toplam Puanı	Evet	2,06 \pm 0,51	0,293	0,770
	Hayır	2,04 \pm 0,45		

5.5.12 Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin İşini Sevme Durumuna İlişkinine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının işini sevme durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 18. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin İşini Sevme Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	İşini Sevme Derecesi	Ort \pm SS	F	p
Teknik Beceri	Çok seviyorum	2,57 \pm 0,68	0,181	0,909
	Seviyorum	2,60 \pm 0,68		
	Kararsızım	2,61 \pm 0,47		
	Sevmiyorum	2,46 \pm 0,50		
Beşeri İlişki Becerileri	Çok seviyorum	1,84 \pm 0,73	1,029	0,381
	Seviyorum	1,65 \pm 0,48		
	Kararsızım	1,71 \pm 0,42		
	Sevmiyorum	1,67 \pm 0,55		
Kavramsal Beceri	Çok seviyorum	1,93 \pm 0,78	0,315	0,814
	Seviyorum	1,86 \pm 0,64		
	Kararsızım	1,77 \pm 0,50		
	Sevmiyorum	1,91 \pm 0,57		
KBÖ Toplam Puanı	Çok seviyorum	2,11 \pm 0,60	0,226	0,878
	Seviyorum	2,04 \pm 0,47		
	Kararsızım	2,03 \pm 0,35		
	Sevmiyorum	2,01 \pm 0,36		

5.5.13 Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Mesleği Seçme Durumuna İlişkisine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeğinin alt boyut ve toplam puanının mesleği seçme durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Tablo 19. Yönetim Becerilerinin Hemşirelerin Mesleği Seçme Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğinin Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları	Mesleği Seçme	Ort \pm SS	t	p
Teknik Beceri	Evet	2,60 \pm 0,69	0,185	0,854
	Hayır	2,58 \pm 0,60		
Beşeri İlişki Becerileri	Evet	1,68 \pm 0,54	0,138	0,890
	Hayır	1,69 \pm 0,51		
Kavramsal Beceri	Evet	1,83 \pm 0,61	0,639	0,523
	Hayır	1,89 \pm 0,67		
KBÖ Toplam Puanı	Evet	2,04 \pm 0,47	0,257	0,798
	Hayır	2,05 \pm 0,47		

5.6. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ile Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişkilere Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeği kavramsal beceri alt boyutu ile karar verme ölçeği kararsızlık alt boyutu arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 20. Yönetim Becerileri Ölçeği Vasıtasıyla Karar Verme Stratejileri Ölçeği Arasında İlişki Olup Olmadığının Dağılımı

YBÖ Alt Boyutları		Mantıklı/ Sistematik karar biçimi	İç tepkisel karar biçimi	Bağımlı karar biçimi	Kararsızlık	KVSÖTOP
Teknik Beceri	r	0,075	0,098	0,084	-0,015	0,076
	p	0,294	0,168	0,239	0,830	0,284
Beşeri İlişki Becerileri	r	-0,025	-0,078	0,077	-0,128	-0,059
	p	0,723	0,273	0,282	0,071	0,405
Kavramsal Beceri	r	-0,036	-0,112	0,048	-0,149	-0,093
	p	0,617	0,114	0,499	0,036*	0,192
YBÖ Toplam Puanı	r	0,009	-0,035	0,089	-0,122	-0,029
	p	0,903	0,624	0,212	0,085	0,682

* $p<0,05$

5.7. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ile Yaratıcılık İlişkilerine Dair Bulgular

Yönetim becerileri ölçeği alt boyutları ve toplam puanı ile yaratıcılık ölçeği toplam puanı arasında anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 21. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ile Yaratıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişki

		Teknik Beceri	İlişki Becerileri	Kavramsal Beceri	YBÖ toplam Puanı
Yaratıcılık Ölçeği	r	-0,156	-0,167	-0,260	-0,252
	p	0,028*	0,018*	0,000*	0,000*

* $p<0,05$

5.8. Hemşirelerin Yönetim Becerileri ve Yaratıcılığın Karar Verme Stratejileri Üzerine Etkisine Dair Bulgular

Mantıklı/ Sistematik karar biçimi düzeyinin Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir. ($F=0,471$; $p=0,757>0,05$).

Tablo 22. Mantıklı/ Sistematik Karar Biçimi Alt Boyutunun Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Mantıklı/ Sistematik karar biçimi	Sabit	9,696	13,927	0,000	0,471	0,757	-0,011
	Teknik Beceri	0,264	1,257	0,210			
	İlişki Becerileri	-0,049	-0,149	0,882			
	Kavramsal Beceri	-0,163	-0,589	0,557			
	Yaratıcılık puanı	-0,001	-0,123	0,902			

İçtepkisel karar biçimi düzeyinin Yaratıcılık Ve Yönetim Becerileri Boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=3,134$; $p=0,016<0,05$). Teknik Beceri 1 birim arttığında İçtepkisel karar biçimi 0,437 birim artmaktadır. ($\beta=0,437$; $t=2,218$; $p=0,028<0,05$). yaratıcılık puanı 1 birim arttığında İçtepkisel karar biçimi 0,024 birim artmaktadır. ($\beta=0,024$; $t=2,413$; $p=0,017<0,05$). İlişki Becerileri İçtepkisel karar biçimini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,298$; $p=0,766>0,05$). Kavramsal Beceri İçtepkisel karar biçimini istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-1,032$; $p=0,304>0,05$). İçtepkisel karar biçimini etkileyen faktörler içerisinde Teknik Beceri, yaratıcılık puanı İçtepkisel karar biçimini 0,041 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,041$).

Tablo 23. İçtepkisel Karar Biçimi Alt Boyutunun Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi İle İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
İçtepkisel karar biçimi	Sabit	9,513	14,561	0,000	3,134	0,016	0,041
	Teknik Beceri	0,437	2,218	0,028			
	İlişki Becerileri	-0,092	-0,298	0,766			
	Kavramsal Beceri	-0,268	-1,032	0,304			
	Yaratıcılık puanı	0,024	2,413	0,017			

Bağımlı karar biçimi düzeyinin Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı değildir (F=0,650; p=0,627>0,05).

Tablo 24. Bağımlı karar biçimi Alt Boyutunun Yaratıcılık Ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Bağımlı karar biçimi	Sabit	12,295	11,965	0,000	0,650	0,627	-0,007
	Teknik Beceri	0,273	0,881	0,379			
	Beşeri İlişki Becerileri	0,367	0,758	0,450			
	Kavramsal Beceri	-0,143	-0,352	0,726			
	Yaratıcılık puanı	-0,012	-0,744	0,458			

Kararsızlık düzeyinin Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından etkilenme durumunu test etmek için yapılan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=2,612; p=0,037<0,05). Yaratıcılık puanı 1 birim arttığında Kararsızlık 0,040 birim artmaktadır ($\beta=0,040$; t=2,310; p=0,022<0,05). Teknik Beceri

Kararsızlığını istatistiksel olarak etkilememektedir($t=0,706$; $p=0,481>0,05$). Beşeri İlişki Becerileri Kararsızlığını istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,648$; $p=0,518>0,05$). Kavramsal Beceri Kararsızlığını istatistiksel olarak etkilememektedir ($t=-0,840$; $p=0,402>0,05$). Kararsızlığı etkileyen faktörler içerisinde yaratıcılık puanı Kararsızlığını 0,032 oranında açıklamaktadır ($R^2=0,032$).

Tablo 25. Kararsızlık Alt Boyutunun Yaratıcılık ve Yönetim Becerileri Boyutlarından Etkilenip Etkilenmeme Durumunun Regresyon Analizi ile İncelenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R^2
Kararsızlık	Sabit	13,371	11,794	0,000	2,612	0,037	0,032
	Teknik Beceri	0,242	0,706	0,481			
	İlişki Becerileri	-0,346	-0,648	0,518			
	Kavramsal Beceri	-0,378	-0,840	0,402			
	Yaratıcılık puanı	0,040	2,310	0,022			

5.9. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılık Arasında İlişkilere Dair Bulgular

Hemşirelerin %98,5'i yönetim becerileri, karar verme ve yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki olduğuna inanmaktadır.

Tablo 26. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılık Arasında Güçlü Bir İlişki Olup Olmadığına İlişkin İnançın Dağılımı

	Evet		Hayır	
	N	%	N	%
Yönetim becerileri, karar verme ve yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki var mı?	196	98,5	3	1,5

5.10. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılığın Yönetim Etkinliğine Katkısının Pozisyonlarla İlişkilere Dair Bulgular

Yönetim becerileri, karar verme ve yaratıcılığın yönetim etkinliğine katkısının en fazla olması gerektiği düşünülen pozisyon başhemşire, en düşük olması gerektiği düşünülen pozisyon süpervizörlüktür.

Tablo 27. Yönetim Becerileri, Karar Verme ve Yaratıcılığın Yönetim Etkinliğine Katkısının Pozisyonlara Göre Dağılımı

Pozisyon	Ort \pm SS	Minimum	Maksimum
Başhemşire	4,59 \pm 0,71	1,00	5,00
Başhemşire Yardımcısı	4,08 \pm 0,68	1,00	5,00
Süpervizör	3,74 \pm 0,80	2,00	5,00
Sorumlu Hemşire	3,77 \pm 0,88	1,00	5,00

6. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinin karar verme ve yaratıcılıkları üzerine etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmadan aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin beklenen düzeyde yöneticilik becerilerine sahip olmadıkları düşük yönetim becerilerine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici hemşirelerin en fazla teknik beceriye, en az ise beşeri ilişkiler becerisine sahip oldukları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelere göre; en yüksek teknik beceriye başhemşire yardımcısının sahip olması, ilişki ve kavramsal beceriye ise başhemşirenin sahip olması gerekmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin beklenen düzeyde yaratıcılığa sahip olmadıkları, ortalama düzeyin altında yaratıcılığa sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Bu sonuç; yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri ile ilgili yapılan daha önceki araştırma sonuçlarıyla örtüşmektedir (Bahar, 2006, Acıbozlar, 2006, Güldaş-Moğulkoç, 2009). Çıkan sonuçlardan yönetici hemşirelerin yaratıcılık özelliklerinin gelişmediği ve düşük düzeyde seyir gösterdiği ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin tamamına yakını (%98,5)yönetim becerileri, karar verme ve yaratıcılık arasında güçlü bir ilişki olduğu görüşündedirler ve yönetim becerileri, karar verme ve yaratıcılığın yönetim etkinliğine katkısının en fazla olması gerektiği düşünülen pozisyon başhemşire, en düşük olması gerektiği düşünülen pozisyon süpervizörlüktür.

Yönetim becerileri ile yaş, medeni durum, hizmet süresi, kurumda çalışma süresi, yöneticilik süresi, çalıştığı kuruma göre anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bunlara ilişkin hipotezler kabul edilmiştir. Diğer taraftan hemşirelerin yönetim becerileri ile karar verme stratejileri yaratıcılık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna ilişkin hipotezler kabul edilmiştir.

Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılık düzeylerinin karar verme alt boyutu olan içtepkisel karar verme biçimi ve kararsız kalma üzerine etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Bu hipotezler de kabul edilmiştir.

Araştırmanın başında belirtilen hipotezlerin kabul ve ret durumları aşağıda tablo 28 de verilmiştir.

Tablo 28. Araştırmanın Hipotezlerinin Kabul ve Ret Durumları

Hipotezler	Kabul/Ret
H1: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında demografik özelliklere göre anlamlı farklılık vardır.	
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında yaşlara göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında medeni durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında hizmet süresine göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında yöneticilik sürelerine göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında çalıştığı kuruma göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında pozisyonlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında yayın okuma durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında işini sevme durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri arasında mesleği seçme durumlarına göre anlamlı farklılık vardır.	Ret
H2: Hemşirelerin yönetim becerileri ile karar verme stratejileri ve yaratıcılık arasında anlamlı ilişki vardır.	
H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılık arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile karar verme stratejileri arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul

H3: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın karar verme stratejileri üzerine etkisi vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın içtepkisel karar biçimi üzerine etkisi vardır.	Kabul
H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın bağımlı karar biçimi üzerine etkisi vardır.	Ret
H: Hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılığın kararsızlık üzerine etkisi vardır.	Kabul

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim becerilerinden teknik beceri dışında kalan toplam yönetim becerileri, ilişki ve kavramsal becerileri yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre; 20-25 yaş arasındaki hemşirelerin ilişki becerileri diğer yaş gruplarındaki hemşirelerden yüksek, 26-30 yaş grubundaki hemşirelerinde kavramsal becerileri diğer yaş gruplarındakilerden yüksektir. Toplam yönetim becerileri ise 20-25 ve 26-30 yaş grubundaki hemşirelerin diğer yaş gruplarındaki hemşirelerden yüksektir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin demografik özelliklerinden medeni durum dışında kalanlar ile yönetim becerileri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı, yönetici hemşirelerin medeni durumları ile yönetim becerileri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre; bekâr hemşireler daha fazla kavramsal ve ilişki becerilerine sahipken, boşanmış hemşirelerin toplam yönetim becerileri ve teknik becerileri, bekâr ve evli hemşirelerden yüksektir.

Vatan (1996) yönetici hemşireliğin gerektirdiği yönetim becerilerini araştırdığı çalışmasında; yönetici hemşirelerin yaşları, eğitim düzeyleri, mezuniyet süreleri ve toplam çalışma sürelerine göre; yönetim becerilerinin gerekliliği konusundaki görüşlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin şu andaki konumlarının, yönetici olarak çalışma sürelerinin, çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ve yönetim konusunda aldıkları eğitimin, yönetim becerilerinin gerekliliği konusundaki düşüncelerinde etkili olmadığı bulgulanmıştır.

Araştırma sonuçlarından yönetici hemşirelerin gerek yönetim becerilerinde gerekse yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinde medeni durum dışındaki demografik özelliklerinin etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim becerileri leğinin beşeri ilişki becerileri alt boyutu, hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim becerileri leğinin ilişki becerileri alt boyutu, kurumda çalışma yılına göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim becerileri leğinin teknik beceri alt boyutu, kuruma göre anlamlı olarak farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim becerileri ölçeğinde bulunan kavramsal becerileri ile kararsızlık stratejisini kullanmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Buna göre yönetici hemşirelerin kavramsal becerileri arttıka veya eksildikçe kararsızlık stratejisini seçmeleri de aynı doğrultuda artmakta veya eksilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yönetim becerileri ile yaratıcılık düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri arttıka veya eksildikçe aynı doğrultuda yöneticilik becerileri de artmakta veya eksilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin mantıklı/sistematik ve bağımlı karar verme stratejisini kullanma durumları yaratıcılık ve yönetim becerileri düzeylerinden etkilenmediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin içtepkisel karar verme stratejisini kullanma durumları yaratıcılık ve yönetim becerilerinden teknik beceri düzeylerinden istatistiksel olarak anlamlı olarak etkilenmektedir. Hemşirelerin

yaratıcılık ve teknik becerileri yükseldikçe içtepkisel karar verme stratejisini kullanma durumları da yükselmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin kararsızlık stratejisini kullanma durumları yönetim becerilerinden etkilenmediği, yaratıcılık düzeylerinden ise istatistiksel açıdan anlamlı olarak etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri yükseldikçe kararsızlık stratejisini kullanma durumları da yükselmektedir.

Bu sonuç; Karakoç'un (2009) ilköğretim yöneticileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir. Söz konusu araştırmada yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile içtepkisel, bağımlı ve kararsız stratejilerini kullanma durumları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri arttıkça negatif ilişkili olduğu karar verme stratejilerini kullanma düzeyleri azalmaktadır.

Araştırma sonuçlarındaki farklılığın nedeninin bu araştırmanın hemşireler, Karakoç'un araştırmasının eğitim yöneticileri üzerinde gerçekleştirmesinden kaynaklandığı, diğer bir ifade ile örneklemelerin farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Yönetici hemşirelerin yüksek yönetim becerilerine sahip olmaları için, yönetici hemşirelerin hemşirelik eğitiminin dışında sağlık yönetimi alanında yüksek lisans eğitim yapmış hemşirelerden seçilmesi, daha etkin sağlık yönetimi için gerekliliktir.
- Yönetici hemşirelerin daha etkili ve doğru kararlar alabilmeleri için karar verme stratejilerine ilişkin hizmet içi eğitimler ve seminerler düzenlenmelidir.
- Yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeylerinin geliştirilmesine yönelik, kurum içinde çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir. Yaratıcı çalışmalar

ödüllendirilmelidir. Yaratıcılığın organizasyonun her kademesinde değer verilen bir öge haline getirilmesi sağlanmalıdır.

- Araştırmanın benzerleri daha geniş örneklemeler üzerinde gerçekleştirilebilir ve çıkan sonuçlar bu araştırma sonuçları ile karşılaştırılarak genellemeye gidilebilir.

KAYNAKÇA

- Abaan, S. (1996). *Sorun Çözme ve Karar Verme, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı*. (Derleyen: Gülten Uyer). İstanbul: Vehbi Koç Vakıf Yayımları, Birlik Ofset.
- Acıbozlar, Ö. (2006). *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ve Yaratıcılık Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Açık Öğretim Fakültesi (AÖF) 1002 – *Genel İşletme Dersi*, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları.
- Ak, B. (1990). *Hastane Yöneticiliği*. Ankara: Özkan Matbaa.
- Alver, B.(2003). *Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri, Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Atabay A. (2004). *Sağlık Meslek Lisesi Öğrencilerinin Sorun Çözme Becerilerinin ve Sorun Çözmeyi Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç S.(2002). *Yaratıcı Kişilik ve Yönetici*. Market. Ekonomi Yayınları, Sayı 48. Ocak- Şubat 1999. İstanbul.
- Bahar, M. (2006). *Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Yönetici Hemşirelerin Problem Çözme Becerileri ve Yaratıcılık Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Baransal, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve örgüt Teorileri)*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. S.(1981). *Teknolojik Araştırma ve Geliştirme Yönetimi*. Bursa: Bursa Üniversitesi Basımevi.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Bentley, T.(1999). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yaratıcılık*. (Çeviren: Onur Yıldırım). İstanbul: Mc Graw – Hill International UK Ltd.
- Bessie L.M. (2009). *Leadership Roles and Management Function In Nursing*. Newyork: Lippincott.; 6th Edition
- Biröl, L.(1984) *Hemşirelik Süreci.*, Türk Hemşireler Dergisi, Sayı; 34/4; s. 3-7

- Boden, M. A. (1994). *Dimensions of Creativity*. London: The MIT Press.
- Botti, M. ve Reeve, R. (2003). Role Of Knowledge and Ability İn Student Nurses' Clinical Decision-Making. *Nursing and Health Sciences*, 5(1), 39–49.
- Budak, G. ve Budak G. (2002). *İşletme Yönetimi*. 4.Baskı. İzmir: Barış Yayınları.
- Chuva N. (2004). Managerial Decision Making Ability of Professional Nurses In A Primary Care Unit. *Journal of Nursing Management*, 6 (5), 17–21.
- Contino, D. (2006). Leadership Competencies: Knowledge, Skills, and Aptitudes Nurses Need to Lead Organizations Effectively. *Critical Care Nurse*, 24, 53.
- Daft R.L. (1994). *Managerial Decision Making Management*. 3. Edition. Orlando: The Dryden Press.
- Demir, K. & Elma, C., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*; Anı Yayıncılık, Ocak 2007 , Ankara
- Demirci, Cavide (2007). Yaratıcı Düşünme. H.Ü. Eğitim Bilimleri Bölümü, Psikoloji Portalı. <http://psikoloji-phantasmal.blogspot.com/2007/08/yaratıcı-dnme.html>
- Dinç A. (2000). Örgütlerde Karar Verme ve Problem Çözme Süreçlerinde Yaratıcı Düşüncenin Yeri ve Önemi Üst ve Orta Düzey Yöneticilerin Problem Çözme ve Karar Verme Durumlarında Yaratıcı Düşünceye İlişkin Tutumların Beş Örnek İşletmede İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi , İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1995). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Drucker, P.F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*. (Çev: Mehmet Zaman). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Enç N. (1992). *Koroner Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Kritik Durumlarda Hemen Karar Verme İşlevinin Analizi*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İç Hastalıkları Hemşirelik Ana Bilim Dalı
- Erdoğan, İ., *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma*, İşletme Fakültesi Yayını No:45

- Erdoğdu, Y. (2006). Yaratıcılık İle Öğretmen Davranışları ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkiler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com. 5 (17), 95-106.
- Erlendsson, J. (1999). *The Role Of Creativity*, University of Iceland.http://www.hi.is/~joner/eaps/cq_cr04.html(Erişim tarihi 20/05/2010).
- Eryeler, E. (2003). *Etkin Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığı Geliştirmeye Yönelik Tekniklerin İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fayol, H.(1986). *Planning Management Classics*. (Edited by Michael T.Matteson and John M. Ivancevich) Texas:Business Publications Inc, Plano.
- Foley R. (2004). Culture Diversity/A Mobile Workforce Command Creative Leadership,New Partnerships And Innovative Approaches to Integration. *Journal Of Administiration*, 28(2),122–128.
- Folini, D. (1999). Etkili Karar Verme/Atak Yöneticinin Rehberi 2, isbn : 975-8243-54-3, Hayat Yayınları
- Gillespie, M.ve Paterson, B. (2009). Helping Novice Nurses Make Effective Clinical Decisions: The Situated Clinical Decision-Making Framework. *Nursing Education Perspectives*, 30, 167.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61–85.
- Güldaş, K. (2009). *Yönetici Hemşirelerin Yaratıcılık Düzeyleri Ve Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Güngör, G. (2006). *Coğrafya Öğretiminde Yaratıcı Düşünme Teknikleri Kullanımının Öğrenci Başarısına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Hamsioğlu, A.B.(2003). İşletmelerde Performans Belirleme Aracı Olarak Duygusal Zekâ Kavramının Yeri ve Önemi. *Standart Teknik ve Ekonomik Dergi*, (494), 26-29
- Hannah- Rose, D. ve Normand, C. (2005). Economic Evaluation: What Does A Nurse Manager Need To Know?. *Journal of Nursing Management*, 13, 419–427.
- Hayran, O. ve Sur, H. (1998). *Sağlık İşletmelerinde Yönetim*. İstanbul: SAYED Yayınları.

- Kamaraj, I. ve Aktan, E. (1998). Okul Öncesi Eğitimde Yaratıcılık ve Problem Çözme Becerisi. *Çağdaş Eğitim Dergisi* , Sayı: 244, 55–60.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 20. Basım. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım ve Yayın A.Ş.
- Mucuk, İ. (2001). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Noyanalpan, N. (1993). Eğitimde Yaratıcılığa Genel Bakış. *Yaratıcılık ve Eğitim*. Ankara: TED Yayınları.
- Özcan, Ali Osman (2000). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Avcıol- Basın Yayın.
- Özden, Y. (1998). *Eğitimde Dönüşüm Yeni Değer ve Oluşumlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özden, Y. (2005). *Öğrenme ve Öğretme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pala, M. (1999). *Çocuk Yuvalarında ve Aileleriyle Birlikte Yaşayan 7-11 Yaş Grubu Çocuklarda yaratıcılığın İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Poister, T. H. ve Gregory, D. S. (1999). Strategic Management in The Public Sector. *Public Productivity & Management Review*, 22.
- Resmi Gazete (2005). *Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği*. Madde 129, Yayın Tarihi: 05.05.2005.
- Rıza, E. T.(1999). İlköğretim Türkçe Derslerinde Yaratıcılığı Geliştirme Teknikleri. IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15- 16 Ekim 1998. *Pamukkale Üniversitesi-Denizli Paü Eğitim Fakültesi Dergisi*, (6), 1–12.
- Rischbieth, A. (2006). Matching Nurse Skill With Patient Acuity In The Intensive Care Units: A Risk Management Mandate. *Journal of Nursing Management*, 14, 397–404.
- Samurçay, N. (1981). Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt No 5, Ankara TED Yay.
- San, İ. (1985). *Sanat ve Eğitim*. İkinci Basım. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. ve Coşan, P. (2004). *Yönetici Asistanlığı*. Ankara: Asil Yayıncılık.

- Thompson C.(2001). Clinical Decision Making in Nursing. *Journal of Advance Nursing*, 35(1), 32–34.
- Tomey A.M. (2000). *Guide To:Nursing Management and Leadership*. 6.Edition. St. Louis: Mosby.
- TOSUN, K., İşletme Yönetimi.op.cilt.s.312-323 İkinci Baskı, Savaş Yayınevi, Yenişehir/ANKARA, 1982,
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tür, G., Oğuzkan, Ş. ve Demiral, Ö.(1999). *Okulöncesinde Yaratıcı Çocuk Etkinlikleri*. İstanbul: YA-PA Yayın Pazarlama San. ve Tic. A.Ş.
- Türk Hemşireler Birliği (2010). *Hemşirelik Yönetmeliği ve Hemşirelik Açısından Yorumu.*; <http://www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/>(Erişim tarihi 22/05/2010).
- Türker, T. Y. (2006). *Sistem Yaklaşımının Yönetim Fonksiyonları Açısından Önemi*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, 04.02.2006.<http://www.ikademi.com/organizasyon-teorisi-ve-uygulamaları/272-sistem-yaklasiminin-yonetim-fonksiyonlari-acisindan-onemi.html>
- Ulupınar S. (1997). *Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Hemşirelik Ana Bilim Dalı.
- Uyer, G. (1993). *Hemşirelik ve Yönetim*. Ankara: Hürbilek Matbaacılık.
- Uysal, M. (2010). *Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle Karar Stratejilerinin İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Varoğlu, K. (1996). *Karar Verme ve Problem Çözme*. Ankara: Kara Harp Okulu Yayınları.
- Velioğlu, S. ve Vatan, F. (b.t.). Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi. [sbu.saglik.gov.tr /Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf](http://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m19.pdf) (Erişim trh:05.07.2010)
- Vestal, W.K. (1995). *Nursing Management Concepts and Issues*. 2.Edition. Philadelphia: J.B.Lippincott Company.

Yaman, A. (1998). *Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Tarzlarının Vroom-Yetton Modeli ile Sınanmasına İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.

Yıkılmaz, M. (2001). *Eğitim Fakülteleri Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme Sorun Çözme Yeterliliği*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Yoder, S.P. (1999). *Leading and Managing in Nursing*. 2.Edition. Texas: Mosby Inc.

Yozgat U.(1994). *Yönetimde Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım ve Yayın A.Ş.

EKLER

Değerli Katılımcı;

Anket formlarına isim yazmanıza gerek yoktur. Anket formu tam ve doğru olarak cevaplandırmanız araştırma bulgularının gerçekçi ve yararlı olmasını sağlayacaktır. Elde edilecek bilgiler sadece bu araştırma için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Sorulara içtenlikle yanıt verdiğiniz ve araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Medine AYGÜN

Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek lisans öğrencisi

Yrd.Doç.Dr.Haluk TANRIVERDİ

Tez Danışmanı

BİLGİ FORMU

Aşağıda tanıtıcı özelliklerinizi içeren sorular yer almaktadır. Size uygun olan seçeneği (x) işareti koyarak belirtiniz. Teşekkürler.

1-Yaşınız ?

a)20-25 b)26-30 c)31-40 d)40 ve üzeri

2-Cinsiyetiniz?

a)Kadın b)Erkek

3-Medeni Durumunuz ?

a)Bekar b)Evli c)Boşanmış

4-Evliyseniz çocuğunuz var mı ?

a)Evet b)Hayır

5-En son mezun olduğunuz okul ?

a)Sağlık Meslek Lisesi b)Ön lisans c)Lisans
d)Yüksek Lisans e)Diğer

6-Hizmet süreniz nedir ?

a)5 yıl ve daha az b)6-10 yıl c)11-15 yıl d)16-20 yıl
e)21-25 yıl f)26 yıl ve üstü

7-Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz ?

a)0-2 yıl b)3-5 yıl c)5-7 yıl d)7-9 yıl e)10 yıl ve daha üstü

8-Yöneticilik süreniz nedir ?

- a)3 yıl ve daha az b)4-8 yıl c)9-15 yıl d)16-20 yıl e)20 yıl ve üstü

7)Çalıştığınız kurumun adı nedir ?

.....

8)Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz ?

- a)Başhemşire
b)Başhemşire yardımcısı
c)Süpervizör
d)Sorumlu Hemşire
e)Diğer (Lütfen belirtiniz).....

9)Yönetici olarak çalıştığınız bölüm ?

- a)Dahili Birimler
b)Cerrahi Birimler
c)Yoğun bakım
d)Poliklinik
e)Diğer (Lütfen belirtiniz).....

10)Aşağıdaki eğitim türlerinden hangisine katıldınız ?

- a)Sorun çözme ve karar verme
b)Yaratıcılık
c)Yönetim geliştirme
d)Diğer (Lütfen belirtiniz).....
e)Hiç katılmadım

11)Yönetimle ilgili yayın okuyormusunuz ?

- a)Evet b)Hayır

Evet ise lütfen belirtiniz.....

.....

12)İşinizi ne kadar seviyorsunuz ?

- a)Çok seviyorum b)Seviyorum c)Kararsızım
d)Sevmiyorum e)Hiç sevmiyorum

13)Tekrar meslek seçme şansınız olsa tercihiniz yine hemşirelik olur muydu ?

- a)Evet b)Hayır

YÖNETİM BECERİLERİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde size yönetsel 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.

Teknik Beceri Önermeleri

Kesinlikle
katılıyorum
Katılıyorum
Kararsızım
Katılmıyorum
Kesinlikle
katılmıyorum

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

İnsani Beceri Önergeleri

		Kesinlikle katıyorum	Katıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Öz anlatım ve dikkatli dinleme yolu ile meslektaşlar, çalışma arkadaşları, ast ve üst konumdaki kişilerle iletişim kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İdari düzeyde personel problemleri ile ilgilenir ve ortak problemlerin çözümü için çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Diğerleri ile uyum içerisinde çalışacak hemşire gruplarını oluşturmak için takım kurma stratejileri uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çeşitli mesleklerle oluşan çalışma gruplarında, hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için uzlaşmacı teknikleri uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Çalışanların özlük ve mesleki konularını belirlemek için iş ilişkileri ve personel yönetimi kavramlarını kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bölüm ve kurum hedeflerine ulaşmak için liderlik özelliklerini gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Hemşirelikteki yöneticilere danışmanlık yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Hemşirelik yönetimine doğrudan bağlı yöneticilere yol gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Çalışma arkadaşları, meslektaşlar, ast ve üst konumdaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerde araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bölümün ve kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri göze alır ve kendine güvenerek hareket eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Etkili ve yeterli yönetim personeli seçer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kuruluşun ihtiyaçlarının kolektif iş gücünün ve birey olarak astların hemşirelik bölümünün gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Diğerlerinin de fikir ve görüşlerini birleştirmede karar verme becerisini etkili olarak kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Hemşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performansın gelişmesi için uyarır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kurumda diğer kişiler ile beraber planlanmış değişiklikleri başlatır, uyarır ve yardımcı olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Gücünü, etkisini ve otoritesini etkili bir şekilde kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Çalışanların bireysel gelişim ve büyümesi için fırsatlar yaratır ve destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Organizasyon içindeki ve dışındaki uygun kişilerle ve meslektaşlarla etkin iletişim ağını kurar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Stresle baş edebilme kuramlarını kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Diğerleri ile uyum içinde çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Diğerleri ile olan ilişkilerinde adil davranarak ortak bir güven ve sağlık ortamı sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Hem çalışanlar hemde hastalar ve aileleriyle olan iletişimlerinde kendine güvenen bir kişilik sergiler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Çalışanlara yol gösterme, yönlendirme ve destek için daima ulaşılabilir ve müsait olmalı, sürekli lider konumunda olmalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Mesleki güvenilirlik ve dürüstlüğü sürdürür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Uygun iş dağılımı yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29	Kurumdaki ve hemşirelik departmanı içindeki gruplarla planlanmış amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak işleri tanımlar öncelikleri saptar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarlı,nazik ve ilgili olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Otoritesini uygun olarak kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklara dikkat ederek ortak değerleri arttıracak yaklaşımları belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Bireylerin kararlarının tanımlanmasını etkiler ve bireysel girişimler ve sonuçları için sorumluluğu yüklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Öfke , gerginlik ve eleştirileri yapıcı bir biçimde ele alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kavramsal Beceri Önergeleri

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1	Politik boyutları ve bunların sağlık kurumlarına olabilecek potansiyel etkilerini tanımlar ve analiz eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Hemşirelik uygulamalarının etkinliğini/etkililiğini saptamak için analiz edici/değerlendirici yöntemleri seçer/uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kaliteli hemşirelik bakımının verilmesini sağlamak için hemşireleri harekete geçirecek destekleyici bir ortamı geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kurum içinde hemşirelik departmanının hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için işleri planlar,organize eder ve öncelikleri saptar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Hemşirelik departmanını ve kurumu etkileyebilecek problemleri belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Tartışma konularını,problemleri ve kaygıları eleştirel olarak gözden geçirebilme ve belirlenen konulara ilişkin alternatif yol ve çözümleri geliştirebilme yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Hemşirelik konularına yol gösterecek araştırma aktivitelerini,araştırma süreci adımlarını kullanarak planlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kurumun ve hemşirelik bölümünün hedef ve amaçlarına ulaşmak için hasta bakım alanlarındaki aktivitelerin düzenlenmesini kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kurumun amaç,hedef ve misyonunu desteklemek ve tamamlamak amacıyla hemşirelik bölümünün profesyonel kimliğini bütünleştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumun ve hemşirelik bölümünün amaç ve hedeflerini başarmak için mevcut astları yetiştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Hemşireliğin katılımını ve çalışmasını destekleyen bir hemşirelik yönetimi organizasyonu oluşturur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini başarmak için fikir yaratma yeteneğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Gelecekteki sağlık bakım ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla bölüm içi bir görüş oluşturur,uzun vadeli planlama yapar ve uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Personele sahip çıkma stratejilerini belirler , destekler ve başarıyla uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Hemşirelik kaynaklarını kullanımını planlama ve değerlendirmede verimliliği izleme becerilerini kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Hemşirelik bölümü içindeki ünite ve kısımların bütün hemşirelik bölümüyle,diğer hastane bölümleriyle ve tüm kurumlarla ilişkilerini belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Hemşireler ve hasta bakım uygulamaları üzerinde etkili olabilecek çağdaş sağlık bakım eğilimlerini tanımlar ve tepki verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Hemşirelik mesleğinin büyümesine ve gelişmesine yardımcı olur, kolaylaştırır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Pratik bir görüşe sahip olur ve geleceği yönlendirmek ve yanıtlamak için yaklaşımlar gösterir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Uzun dönemli planlara ulaşabilmek için kısa dönemli stratejiler oluşturur ve uygular.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Kurumun amaçlarına uygun bakım ve uygulama standartlarını belirleyip uygulayarak , profesyonel hemşirelik kimliğini sürdürür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Hemşirelik mesleğinin kural ve ilkeleriyle uyum gösteren etik bir çerçeve geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Hedef ve amaçlara ulaşmak için öncelikleri belirler ve zamanlama yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Araştırma bulgularını klinik ortama uyarlayacak yöntemleri belirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sizce çeşitli yönetim düzeylerindeki yönetim becerileri hangi pozisyonda ne oranda olmalıdır? Yüzde (%) olarak belirtiniz.

	Teknik Beceri	Beceri İlişkiler	Kavramsal Beceriler
Başhemşire	%	%	%
Başhemşire Yardımcısı	%	%	%
Süpervizör	%	%	%
Sorumlu Hemşire	%	%	%

KARAR VERME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda bir kişinin karar verirken benimsediği stratejileri belirten ifadeleri içeren 20 madde bulunmaktadır. Bu ifadeleri okuyup size uygun gelen ifadenin karşısındaki seçeneğin altına X işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

		Hiçbir zaman	Ara sıra	Sıklıkla	Her zaman
1	Bir karar verirken başkalarının yol göstermesini isterim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Bir konuda karar vermem gerektiğinde, her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzun araştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	"İnsan kendisine ilişkin kararları kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür ve öyle davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Uzun kararsızlık dönemi beni sıkır ve hemen o an için uygun bulduğum seçeneği kabul eder ve onunla mutlu olurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Her konuda kendi başıma karar veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bir karar verirken çok araştırma yapmam, çünkü her kafadan bir ses çıkar ve beni şaşkına çevirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, herbirinin avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin tartmanın çok sıkıcı bir iş olduğunu düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götüreceğine inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kararlarımı başkalarına danışmadan veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Karar vermeden önce bilgi toplamaya kalktığımda, birbirleri ile çelişen bilgilerle karşılaşırım ve ne yapacağımı şaşırıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün değildir. Onun için kararlarımın önce beni memnun etmesini gerekli görürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	İnsan hiçbir kararı aceleyle getirmemeli diye düşünür ve öyle davranırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Çevremde "kendi bildiğine giden kişi" olarak tanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Hoşuma giden bir seçeneğe yöneldiğimde neler kazanıp neler kaybedeceğimi etrafıca değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bir karar verdikten sonra, seçtiğim yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Karar verirken başkalarının önerilerine kulak asmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Verdiğim bir kararı biraz sonra beğenmez, "acaba diğer yolu mu deneseydim" diye düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İşimle ilgili konularda karar verirken üstlerime danışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Kararsızlık beni sıkır ve en kötü karar kararsızlıktan daha iyidir diye düşünürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C BOYUTU

NE KADAR YARATICISINIZ?

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içerisine X koyarak içtenlikle cevaplayınız.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işleri takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Cevabını alamayacağımı umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Sorun çözmeye adım adım mantıklı aşamaların en iyi yöntem olduğuna inanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik fikirler ortaya atarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İnsanlık için özel şeyler yapabileceğime inanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Benim için doğru olanları yapmak başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	çoğunlukla en iyi fikirler özellikle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Birşeyleri biriktirme ile ilgili uğraşları severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Hayal alemine dalmak bir çok önemli projemin ortaya çıkmasını sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek sınıfından olan kişilerle daha kolay anlaşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Sorun çözümünde önseziler güvenilir rehberdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Kendimi yetersiz gördüğüm alanlardan kaçınmaya çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmayı severim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bana göre bilginin kaynağı içeriğinden daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	"Eğlenceden önce iş" kuralını uygulayan insanlardan hoşlanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Başkalarının gösterdiği saygıdan çok, insanın kendisine olan saygısı daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Yöneticilerin karar vermesinde yaratıcılıkları son derece önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26	Bir soruyu çözememek zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Zaman zaman sorulara şipşak çözümler bulabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Sorumluluk duygusuna sahip güvenilir bir kişiyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Kesin olmayan ve sezilmesi güç konulardan hoşlanmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Grup ile çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Birçok kişinin sorunu; olay ve olguları çok ciddiye almalarından kaynaklanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Ulaşmaya tasarladığım hedeflerim uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazancı yada rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Bir üniversite profesörü olsaydım teoriye dayalı dersler yerine uygulamalı dersler vermeyi tercih ederdim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Yaşamın gizemi ilgimi çeker.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D BOYUTU

1-) Yönetim etkinliğinin artırılması açısından karar verme/yaratıcılık/yönetim becerileri arasında güçlü bir ilişki olduğuna inanıyorsunuzuz?

a) Evet

b) Hayır

2-) Yaratıcılık, karar verme ve yönetim becerilerinin yönetim etkinliğine katkısı aşağıdaki farklı düzeylerdeki yöneticilerde ne derece güçlüdür? Lütfen tablo üzerinde belirtiniz.

Başhemşire	
Başhemşire Yard.	
Süper vizör	
Sorumlu Hemşire	

1) Çok Zayıf

2) Zayıf

3) Orta Düzeyde

4) Güçlü

5) Çok Güçlü

ÖZGEÇMİŞ

21 Nisan 1981 tarihi Karaman ili Ermenek ilçesi doğumluyum. İlk,orta ve Lise aynı ilçede tamamladıktan sonra Anadolu Üniversitesi'nde Lisans eğitimine başlayıp bu bölümden 2008 yılında mezun oldum.2008 yılında Beykent Üniversitesi Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim dalında Yüksek Lisans Eğitimine başladım.

Şu anda Dr. Lütfi Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesinde hemşirelik hizmetlerinde görev yapmaktayım.

Medine APAYDIN