

3.GİRİŞ VE AMAÇ

Çevresini algılamaya başlayan insan, algıladıkları doğrultusunda bilgi ve yargılarını oluşturur, gelecekteki davranışlarını düzenlemede kullanacağı zihinsel kalıplarını şekillendirir, zamanla çevresel değişim ve gelişimler doğrultusunda kullanacağı bilgi birikimine yön verir. İnsan, belli bir grup içinde yaşamını devam ettiren sosyal bir varlıktır ve çevresine otomatik olarak, içgüdüsel tepkilerle uyum sağlayan bir varlık olmadığı için, yaşamının hemen her aşamasında karar verme eylemi gerçekleştirmektedir. Karar verme, bireyin kendisini ve sosyal yapıyı anladığının ve içselleştirdiğinin bir sembolüdür.Çünkü karar verme bilgi ve duygusal açıdan yüksek farkındalık gerektiren bir süreçtir.Karar verme, akıl,düşünce,bilinç ve irade ile donatılmış bulunan insanlara özgüdür (20,26,79).

Karar verme hafıza ile uygulama arasındaki bağlantıdır.Bir harekete geçmeden önce düşünce setlerinden sonuca ulaşılacağına inanılan bir karar verme süreci yaşanır ki bu süreçte duygular ve mantığa uygun olmayan tercihler de yer alabilmektedir.Karar verme “tatmin olma” derecesinin de bir ölçüsüdür. Karar verme,bir seçim yapma, tavır koyma, benimseme, tercih etme olarak da belirtilmektedir (94,140).

Şimdiki zaman ile gelecek zaman arasındaki değişim dünyası içinde gerek kişi gerekse yönetici, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada sayısız ve değişik sorunlarla karşı karşıya kalır ki bu sorunların varlığı kişileri çözüm bulmaya ve karar vermeye zorlar. Karar verme bireyin grup içerisinde var olma sürecinde yapması gereken en önemli sorumluluklardan birisidir. Bireyin gerek bireysel olarak, gerekse içinde bulunduğu sosyal yapıda etkili olabilmesi için doğru bir şekilde karar vermesi gerekmektedir (4,31,91).

Karar vermeyi gerektiren sorun önemsiz ya da karardan dönme olanağı olduğu zaman yaşanan gerilim de az olacağı için bu gibi durumlarda kişi belli bir davranışa yöneldiği zaman bir karar vermiş olduğunun farkında olmayabilir. İnsan genellikle günlük yaşamında, yaptığı bir çok işi ya da etkinliği kendi tercihleri ile belirlemiş olduğunu düşünmez. Ancak atılan adımlar, girilen eylemler geri dönülemez olduğu zaman sonuçları önceden tasarlama ve hedefe ulaştırma olasılığı en fazla olana yönelme daha çok önem kazanmaktadır (54,67).

Toplumsal yapının karmaşıklaşması bireylerin seçeneklerini arttırmakta, bu da seçme ve karar verme işlemlerini güçleştirmektedir. Günümüzün insanı son derece karmaşık ve sınırları giderek büyüyen bir çevreye sahiptir.Televizyon seyretmek için koltuğuna oturan birey, seyredeceği onlarca

televizyon kanalı arasından seçim yapmak, karar vermek zorundadır.İnsanlar gün içerisinde alışılmış çok sayıda kararı verirken,daha özellikli olan yönetsel ve sosyal kararları almak ve alınan kararlara da uyum sağlamak durumunda kalmaktadırlar (32,81).

Mevcut bilgi ve teknoloji hızlı bir şekilde değişmekte, çözümünde çok az bilgi bulunacak yeni problemler ortaya çıkmakta ve günümüz bilgi toplumunda, karar verme gittikçe daha karmaşık bir durum almaktadır.Geleceğin belirsizliği,rekabet yapısındaki hızlı değişme, sosyal etkileşimin artması,günümüzde karar vermeyi zor bir duruma getirmektedir. Böyle bir durumda mevcut metod ve yaklaşımlar yetersiz kalmakta verilen kararlara yaratıcı düşüncenin hakim olması ihtiyaç hatta bir zorunluluk haline gelmektedir.Yaratıcı düşünmenin sonucu üretilen yeni ürünler,organizasyonları faaliyette bulundukları alanda öncü durumna getirerek rekabet üstünlüğünü arttırmaktadır (31,55,61).

Modern dünya karmaşık ve belirsiz sorunlarla doludur.Ekolojik dengesizlik, ekonomik krizler, zengin ve fakir ülkeler arasında giderek artan uçurum, sürekli gündemde olan nükleer savaş riski, yerel sıcak çatışmalar, yeni teknolojilere adaptasyon sorunu ve yeni üretim tekniklerine olan gereksinim,yenilenen üretim tekniklerine uygun nitelikli insan emeğine olan ihtiyacı sağlamak için gerekli olan eğitimin karşılanması gibi sorunlara uygun çözümler bulabilecek,doğru kararlar verebilecek,yaratıcı insanlar gerekmektedir(6,14).

Yaratıcılık, olan bilginin kullanılarak olmayan bilginin üretilmesidir.İnsanların sorunlara esnek ve yenilikçi yaklaşmasını sağlayan,olaylara ve olgulara farklı yönlerden baktıran,dünya görüşlerinin gelişmesine ve değişmesine neden olan, çözümsüzlüğün kısır döngüsünün verdiği stresten koruyan yaratıcılıktır (16,61).

Yaratıcılık çok geniş bir kavramdır.Yaratıcı çaba ateşin bulunuşundan,uzayın keşfine kadar tüm buluş, keşif ve üretim süreçlerinde karşımıza çıkar.İlkel toplumdan tarım toplumuna,tarım toplumundan sanayi toplumuna,sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş insanın değişime uyum,sorun çözme ve yaratıcılık kapasitesinin sürekli iyileşme doğrultusundaki boyutlarını somut olarak göstermektedir.Milyonlarca yıllık insanlık tarihinde sürekli değişimin varlığı yadsınamaz.Bu değişimin etkisiyle gelecekteki faaliyet olarak bilginin yerini yaratıcılık alacaktır (27,39).

Tüm çağdaş bilgi toplumlarında, bilgi teknolojisinin rehberliğinde toplumsal, siyasal,örgütsel,yönetimsel teknolojiler ve endüstriyel alanda hızlı bir değişim süreci günümüzün temel niteliğidir.Bu hızlı değişim insanlık tarihinde hayatta kalabilmenin ön şartıdır.Toplumların bu değişmeye ayak uydurup uyduramaması ise yaşanan çağın temel bir sorunudur.Günümüzün rekabet ortamında

rekabetle baş edebilmek için bireysel kalite ve organizasyonel gelişme ön plana çıkmaktadır.Bireysel kalite, organizasyonel kaliteyi oluşturmakta ve çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurmak,büyük bir çabayı beraberinde getirmektedir.Bireysel kalitede amaç,insan potansiyelinin yenilik ve yaratıcılık gücünü ortaya çıkarmaktır (6,44,73).

Organizasyonel gelişmenin amacı, organizasyonda görevlerin başarılmaları ve insan ile sosyal çevrenin optimizasyonunun gerçekleştirilmesidir.Organizasyonel gelişme insan,teknoloji,yapı ve süreçlerin tümünün bir bütün olarak değişmesini öngörür. Organizasyonlar, günümüzde yaşanan hızlı değişimin getirdiği sorunları aşmak,rekabet avantajı kazanmak ve yeniliği kurumsallaştırmak için daha fazla yaratıcılığa ve doğru kararlar verebilen bireylere ihtiyaç duymaktadırlar.Organizasyonların rekabet gücünü geliştirmede yeniliklerin uygulanması, örgüt kaynaklarının, tedarik, geliştirme ve dağıtım hizmetlerinde kullanma kabiliyetlerinin artırılması yöneticilerin en önemli görevleri arasındadır (73,62,83).

Organizasyonun yaratıcı potansiyelinin ortaya çıkarılmasında ve bunun sürekliliğinin sağlanmasında başta üst yönetim kademeleri olmak üzere tüm kademelerde çalışan yöneticilerin rolü büyüktür. Örgütsel yeniliğin ve yaratıcılığın kurumsallaştırılmasında yaratıcı yöneticilerin rolü büyüktür.Yaratıcı yöneticiler davranışları ile çalışanlara model olmaktadır (28,85).-

Bilim ve teknolojideki ilerlemelerin sağlık bakım sistemine yansımaları gereksinimlerin artmasına ve karmaşıklığa neden olmuştur. Gün geçtikçe, artan sağlık bakım gereksinimlerini,esnek ve yaratıcı biçimde karşılayabilen,bakımla ilgili bilgisini ilkeler doğrultusunda kullanarak etkili kararlar verebilen hemşirelere duyulan ihtiyaç artmaktadır (31).

Hemşirelik mesleği,var olmaya başladığı günden beri gittikçe artan biçimde birey, aile ve topluma etkin, güvenli bakım verebilmek için uğraşmaktadır.Hemşirelerin hem günlük hayatta, hem de kuramsal ve klinik alanda uygulamalar ve bakım için gereken kararları almalarında ve karşılaştıkları çeşitli etik konuların çözümünde,yeterli ve etkili hemşirelik bakımı vermelerinde yaratıcı düşünme becerilerini kullanmaları önemlidir.Günümüzün sağlık bakım çevresi,hastaların ihtiyaçlarını tanımlayan,farklı kültürdeki çalışanları entegre edebilen, iş gücünü verimli kullanabilen,etkili kararlar verebilen, yaratıcı hemşirelere ve yöneticilere ihtiyaç duymaktadır(79,110).

Dünyada sağlık bakımı değişirken hemşirelik de bu değişen çevreye uyum sağlamak zorundadır.Hemşireler yeni durum ve koşulları izlemeli ve hemşirelik uygulamalarını değişen yeni dünyaya hazırlamalıdır.Bunun için hemşireler, yeniliklere açık olmalı ve hemşirelik uygulamaları açısından değişen isteklere cevap vermek için yeni stratejiler oluşturmalıdır.Hemşireliği geleceğe hazırlamak için yaratıcılık stratejileri ve teknikleri anahtar unsurlardır.Sağlık bakımında zamanı

yakalamak için, hemşirelik uygulamalarını, teknolojiyi yansıtacak yaratıcı fikir ve uygulamalarla destekleyerek geliştirmek gerekmektedir (62,85).

Hemşireler, güçlü klinik bilgi ve becerilerini iş prensibi ile birleştirmiş olmanın yanında, ekip çalışması, global düşünme, etkili karar verebilme, esneklik ve yaratıcılık yeteneklerine de sahip olmalıdırlar. Bu bütünleşme günümüz hemşirelerinin pozisyonunu ve sağlık bakım yönetimini en üst seviyeye ulaştıracaktır. Hemşireler, gelişen teknolojiye, değişen rollere uyum sağlamak için bu yeteneklerini geliştirmelidirler (78,82,123).

Hemşireler yüksek kaliteli hasta bakımı sağlamada, mevcut kaynakları ve yaratıcılığı kullanıp yenilikler oluşturmalıdırlar. Günümüzün yüksek tempolu, karışık sağlık bakım çevresinde, karar vermek için denenmiş doğru süreci izlemek önemli bir anlam ifade etmektedir. Problemi tanımak, alternatifleri listelemek, sonuçları değerlendirmek ve en iyi çözüm yolunu seçmek oldukça önemlidir. Profesyonel hemşireler, karar verme becerilerini geliştirip yaratıcılık yeteneklerini de kullanarak hasta bakımını geliştirebilir hastaları için yarar sağlayabilirler (31,128,132).

Çağdaş rolleri çerçevesinde hemşireler, sağlıklı, hasta bireyin ve toplumun sağlığının korunması ve geliştirilmesi, sağlık sorunlarının belirlenmesi, bakım gereksinimlerinin karşılanması için yaratıcı, hızlı ve doğru kararlar verebilmelidir (11).

Bu açıdan bakıldığında, yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ve yaratıcılıkları önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna dayalı olarak, hemşire yöneticilerin görevlerini yaparken kullandıkları karar verme stratejileri nelerdir, yaratıcılık düzeyleri nedir ve aralarında nasıl bir ilişki vardır soruları bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

II. İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
I. TEŞEKKÜR.....	I
II. İÇİNDEKİLER.....	II
III. ŞEKİL,TABLO VE GRAFİKLERİN LİSTESİ.....	VI
i.Şekillerin Listesi.....	VI
ii.Tabloların Listesi.....	VII
iii.Grafiklerin Listesi.....	X
1.ÖZET.....	1
2.SUMMARY.....	2
3.GİRİŞ VE AMAÇ.....	3
4.GENEL BİLGİLER.....	8
4.1.Karar Verme Tanımı.....	8
4.2.Karar Verme Süreci.....	11
4.2.1.Hedef ve Amaçların Belirlenmesi.....	13
4.2.2.Sorunun Belirlenmesi.....	14
4.2.3.Bilgi Arayışı.....	14
4.2.4.Alternatiflerin Geliştirilmesi.....	14
4.2.5.Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve Seçim.....	15
4.2.6.Uygulama ve kontrol.....	15
4.3.Karar Verme Sürecinin Özellikleri.....	16
4.4.Karar Verme Sürecini Sınırlayan Etkenler.....	19
4.5.Karar Türleri.....	20
4.5.1.Kararın Kapsamına Göre.....	20
4.5.2.Karar Zamanına Göre.....	21
4.5.3.Karar Vericiye Göre.....	22
4.6.Karar Verme Teknikleri.....	23
4.6.1.Delphi Tekniği.....	23
4.6.2.Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme.....	24
4.6.3.Nominal Grup Tekniği.....	24
4.6.4.Beyin Fırtınası.....	25

	Sayfa No
4.6.5.Philips 66 Tekniği.....	26
4.6.6.Karar Ağağları.....	26
4.6.7.Gordon Tekniği.....	28
4.6.8.Sinektik Tekniği.....	28
4.7.Karar Verme Model ve Kuramları.....	29
4.7.1-Kazancı Arttırma Modeli.....	30
4.7.2.Tatmin ve İçsel Beğeni Modeli.....	30
4.7.3.Fayda Kuramı.....	30
4.7.4.Tahmin Kuramı.....	31
4.7.5.Pişmanlık Kuramı.....	31
4.7.6.Bayezyen Karar Kuramı ve Oyun Kuramı.....	32
4.7.7.Kabul Alanı Modeli.....	32
4.8.Karar Verme Araçları	33
4.8.1.Sebeup-Sonuç Diagramı.....	35
4.8.2.Pareto Diagramı.....	35
4.8.3.Akış Şemaları.....	36
4.8.4. Koşu Şeması.....	36
4.8.5.Histogram.....	37
4.8.6.Kontrol Şemaları.....	38
4.8.7.Dağılma Diagramı	38
4.9.Karar Verme Stratejileri.....	39
4.10.Karar Verme ve Kültür.....	40
4.11.Karar Verme ve Yönetim.....	42
4.12.Yaratıcılık Tanımı.....	49
4.13.Yaratıcılık Süreci.....	54
4.13.1.Hazırlık Aşaması.....	54
4.13.2.Kuluçka Aşaması.....	55
4.13.3.Aydınlanma Aşaması.....	55
4.13.4.Doğrulama Aşaması.....	55
4.14.Yaratıcı Düşünce ve Analitik Düşünce.....	56
4.15.Yaratıcı Kişilik ve Özellikleri.....	59

4.15.1.Yaratıcı Kişinin Başkalarına Karşı Tutumları.....	62
4.15.2.Yaratıcı Kişinin İşine Karşı Tutumları.....	62
4.15.3.Yaratıcı Kişinin Kendisine Karşı Tutumları.....	62
4.15.4.Yaratıcı Kişilik ve Kültür.....	63
4.15.5.Yaratıcı Kişilik ve Aile.....	63
4.16.Yaratıcılığı Engelleyen Özellikler.....	65
4.17.Yaratıcı Düşünme Kuramları.....	66
4.17.1.Psikoanalitik Kuramlar.....	66
4.17.2.Gestalt Kuramları.....	67
4.17.3.Çağırışım Kuramları.....	68
4.17.4.İnsancıl kuramlar.....	68
4.18.Yaratıcı Problem Çözme.....	69
4.19.Yaratıcılığın Örgütlerde Kullanılması.....	71
4.20.Yaratıcılık ve Yönetim.....	74
4.21.Yaratıcı Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....	76
4.21.1.Alt Kademe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri.....	76
4.21.2.Orta Kademe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri	76
4.21.3.Üst Kademe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri.....	77
4.22.Karar Vermede Yaratıcı Düşünme.....	78
4.23.Hemşirelikte Karar Verme ve Yaratıcılık.....	79
5.GEREÇ VE YÖNTEM.....	96
5.1. Araştırmanın Türü.....	96
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman.....	96
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	96
5.4. Veri Kaynaklarının Özellikleri.....	97
5.4.1. Bilgi Formu.....	97
5.4.2. Karar Stratejileri Ölçeği.....	97
5.4.3. Ne Kadar Yaratıcısınız?Ölçeği.....	99
5.5. Veri Toplama Yöntemi.....	99
5.6. Verilerin Analizi.....	99

6.BULGULAR.....	101
6.1.Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özellikleri.....	102
6.2.Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile ilgili özellikler.....	116
6.3.Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanlarının değişkenlere göre karşılaştırılması.....	119
6.4.Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile ilgili özellikler.....	145
6.5.Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının değişkenlere göre karşılaştırılması.....	145
6.6.Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile yaratıcılık puanlarının ararsındaki ilişkinin karşılaştırılması.....	154
7.TARTIŞMA.....	155
8.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	188
9. EKLER.....	197
10.KAYNAKLAR.....	216
11 ÖZGEÇMİŞ.....	229

IV.ŞEKİL,TABLO VE GRAFİKLERİN LİSTESİ

i.Şekillerin Listesi

Sayfa No

Şekil 1.Karar Verme Sürecinin Safhaları ve uygulama-kontrol ilişkileri.....	13
Şekil 2.Bir Karar Ağacı.....	27
Şekil 3.Karar Verme Araçları.....	34
Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi.....	52
Şekil 5.Yaratıcılığa Sistematik Yaklaşım.....	53
Şekil 6:Analitik ve Yaratıcı Düşünme Süreçleri.....	57
Şekil 7. Düşüncenin İki Biçimi.....	58
Şekil 8.Yaratıcı Kişiliğin Üç Temel Alanı.....	61
Şekil 9.Yaratıcı Problem Çözmenin Bileşenleri.....	70
Şekil 10.Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgüt.....	73
Şekil 11.Karar Verme Süreci ile Hemşirelik ve Yönetim Süreçlerinin Karşılaştırılması.....	81

ii.Tabloların Listesi

Sayfa No

Tablo 1.Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	102
Tablo 2.Yönetici Hemşirelerin Bir Sanat Dalı İle Uğraşma Durumuna Göre Dağılımı	108
Tablo 3.Yönetici Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Özelliklerin.....	110
Tablo 4.Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Dağılımı.....	116
Tablo 5.Yönetici Hemşirelerin Karar Verme Stratejileri Alt Ölçeklerinin Puanlarının Dağılımı.....	116
Tablo 6.Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Korelasyonu.....	116
Tablo 7.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	119
Tablo 8.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	121
Tablo 9.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	122
Tablo 10.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Annelerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	123
Tablo 11.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Babalarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması.....	125
Tablo 12.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Annelerinin Mesleki Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	127
Tablo 13.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Babalarının Mesleki Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	128
Tablo 14.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.....	129
Tablo 15.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması.....	131
Tablo 16.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışılan Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması.....	132

Tablo 17.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	133
Tablo 18.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması.....	134
Tablo 19.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması.....	136
Tablo 20.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Bulunulan Konumda Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması.....	138
Tablo 21.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının İşyeri Değişirme Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	140
Tablo 22.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Hizmetiçi Eğitim,Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	142
Tablo 23.Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Bir Sanat Dalı ile Uğraşma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	144
Tablo 24.Yaratıcılık Ölçeğinin Puanlarının Dağılımı.....	145
Tablo 25.Yaratıcılık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	145
Tablo 26.Yaratıcılık Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	146
Tablo 27.Yaratıcılık Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Karşılaştırılması.....	146
Tablo 28.Yaratıcılık Puanlarının Annenin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	147
Tablo 29.Yaratıcılık Puanlarının Babanın Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	147
Tablo 30.Yaratıcılık Puanlarının Annenin Mesleki Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	148
Tablo 31.Yaratıcılık Puanlarının Babanın Mesleki Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	148

Tablo 32.Yaratıcılık Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	149
Tablo 33.Yaratıcılık Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması.....	149
Tablo 34.Yaratıcılık Puanlarının Çalışılan Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması.....	150
Tablo 35.Yaratıcılık Puanlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması.....	150
Tablo 36.Yaratıcılık Puanlarının Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması.....	151
Tablo 37.Yaratıcılık Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması.....	151
Tablo 38.Yaratıcılık Puanlarının Bulunulan Konumda Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması.....	152
Tablo 39.Yaratıcılık Puanlarının İşyeri Değişirme Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	152
Tablo 40.Yaratıcılık Puanlarının Hizmet İçi Eğitim, Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	153
Tablo 41.Yaratıcılık Puanlarının Bir Sanat Dalı ile Uğraşma Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	153
Tablo 42.Karar Verme Stratejileri Puanları ve Yaratıcılık Puanlarının Korelasyonu.....	154

iii.Grafiklerin Listesi

Sayfa No

Grafik 1.Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	104
Grafik 2.Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumların Göre Dağılımı.....	104
Grafik 3.Yönetici Hemşirelerin Öğenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	105
Grafik 4.Yönetici Hemşirelerin Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı.....	105
Grafik 5.Yönetici Hemşirelerin Annelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	106
Grafik 6.Yönetici Hemşirelerin Babalarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	106
Grafik 7.Yönetici Hemşirelerin Annelerinin Mesleki Durumlarına Göre Dağılımı.....	107
Grafik 8.Yönetici Hemşirelerin Babalarının Mesleki Durumlarına Göre Dağılımı.....	107
Grafik 9.Yönetici Hemşirelerin Sanat Dalı İle Uğraşma Durumlarına Göre Dağılımı.....	109
Grafik10.Yönetici Hemşirelerin Uğraştıkları Sanat Dallarına Göre Dağılımı.....	109
Grafik11.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı.....	112
Grafik12.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	112
Grafik13.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı.....	113
Grafik14.Yönetici Hemşirelerin Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	113
Grafik15.Yönetici Hemşirelerin Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	114
Grafik 16.Yönetici Hemşirelerin Bulundukları Konumda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı.....	114
Grafik 17.Yönetici Hemşirelerin İşyeri Değiştirme Sayılarına Göre Dağılımı.....	115
Grafik 18.Yönetici Hemşirelerin Hizmetiçi Eğitim,Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayılarına Göre Dağılımı.....	115

	Sayfa No
Grafik 19.Mantıklı Karar Verme Stratejisi Puanı İle Bağımlı Karar Verme Stratejisi Puanı Korelasyon Grafiği.....	117
Grafik 20. İçtepesel Karar Verme Stratejisi Puanı İle Bağımlı ve Kararsız Karar Verme Stratejileri Puanları Korelasyon Grafiği.....	118
Grafik 21.Kararsız Karar Verme Stratejisi Puanı İle Bağımlı Karar Verme Stratejisi Puanı Korelasyon Grafiği.....	118

I.TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince her görüşmemizde sevgi dolu ses tonu ve sıcacık yüreği ile beni cesaretlendiren, gece, gündüz, hafta sonu demeden desteğini benden esirgemeyen, mesleki bilgileri ve sabrı ile bana yol gösteren, tanımaktan çok onur duyduğum, Hemşirelikte Yönetim A.B.D. Başkanı Çok Değerli Hocam Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK'e;

Yüksek lisans eğitimim boyunca bana hep destek olan, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan değerli hocam Yrd.Doç.Dr.Yasemin ERGÜN'e;

Tüm yaşantım boyunca hep yaptıkları gibi tez çalışmam döneminde de hep arkamda olan, "Senin başaramayacağın hiçbir şey olamaz" cümlesini küçüklüğümünden beri sürekli kulağıma fısıldayarak, başarılı olmam için beni motive eden çok sevgili anneme, babama ve kardeşime;

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

Yüksek lisansa başlamam konusunda beni sürekli cesaretlendiren, bu konuda motive edip başlamamı sağlayan, birbirimize olan benzerliğimiz nedeniyle herkesin kardeş olduğumuzu düşündüğü, benim de öz ablam gibi sevdiğim ve dostum olarak gördüğüm çok sevgili Sabiha MERT'e;

Hayatıma girdiği için binlerce kez şükrettiğim, beni hep güldüren, hep mutlu eden, tez çalışmam süresince, beni motive eden, insan olarak iyiliğe, doğruluğa, güzelliğe dair ne varsa hepsini kalbinde barındıran çok sevdiğim biricik eşim, Akın ACIBOZLAR, iyiki varsin. ...

Hepinize Sonsuz Teşekkürler

Özlem ACIBOZLAR

4.GENEL BİLGİLER

4.1.KARAR VERME TANIMI

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 (79,59,88).

Karar, bir “seçim”i ifade eden ve eylemi etkileyen her türlü yargıdır.Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm olarak benimsemesidir (79,140).

Karar verme,bir gereksinimi giderecek çeşitli nesneler olduğu ya da gereksinimi gidereceği düşünülen belli bir nesneye götürecek birden fazla yol olduğu zaman yaşanan sıkıntıyı giderici bir yöneliş olarak tanımlanabilir (132).

Karar verme,bir problemi çözümlemek 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.(124,137)

Ak’a göre (3) karar verme,bir problemin varlığını bilme,o problemin değişik çözüm yollarını araştırıp bulma,bu çözüm yollarının beklenen sonuçlarını değerlendirme ve söz konusu değerlendirme sonucunda en önemli çözümü seçme işlemlerini kapsamaktadır.

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.(4,8)

Karar verme,çeşitli amaçlar, ulaşılacak yollar, araçlar ve imkanlar arasından seçim yapmakla ilgili zihinsel,bedensel ve duygusal süreçlerin toplamıdır.Karar verme,

tüm insanların yaşadığı bir olaydır.Kendi davranışlarını bilinçli olarak sergilemeye başlayan birey karar vermeye de başlamıştır.(11,45,61)

Literatürde (8) Barutçugil'e göre karar verme, arzulanan bir amacı gerçekleştirecek veya belirli bir sorunu çözecek alternatifler arasından birinin seçilmesi işlemidir.Aynı literatürde Hicks karar vermeyi,sadece rutin iş olarak değil bir organizasyonun yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel bir unsur olarak tanımlarken,Sunan,belirlenen amaçları gerçekleştirmede iki veya daha fazla hareket tarzından birine yönelme olarak tanımlamıştır.

Karar verme, problemleri bir duruma kolektif olarak karşılıklı bulunmak için bir sosyal stratejidir.Bilgi,düşünce,duygu ve yaratıcılığın faaliyet içinde birleştiği yerdeki psikolojik olaydır (67,76,79).

Kuzgun'a göre (81) karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için;

- ◆ Karar verme gereksinimini ortaya çıkaran bir seçme sorununun varlığı ve bu sorunun birey tarafından hissedilmesi,
- ◆ Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması,
- ◆ Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması gerekmektedir.

Karar verme, çok değişik açılardan ele alınmış ve tanımlanmış,ancak üzerinde düşünce birliğine varılarak genel bir tanım yapılamamıştır.Karar verme ile ilgili tanımların ortak özellikleri aşağıda belirtilmiştir (8,86):

- ◆ Etkin eylemin seçimidir.
- ◆ Eylemi etkileyen her türlü yargıdır.
- ◆ Yapılan değerlendirmeler sonucunda hüküm verme sürecidir.
- ◆ Amaca ulaşmada,değişik davranışlar içeren alternatifler arasından etkin olanın seçimi işlemidir.
- ◆ Problem çözme işlemidir.
- ◆ Olay ya da sorunlarla ilgili bilgileri yorumlayarak ve kıyaslama yaparak bir yargıya varmaktır.

◆ Bir süreçtir.

Literatürde (8) Bronner'a göre karar verme davranışı, bu davranışın üzerinde etkili olan üç temel belirleyici ve bunların etkileşimi ile açıklanmaktadır. Karar verme davranışının temel belirleyicileri:

- ◆ Görev olarak karar vermeyi gerektiren problem olması durumu,
- ◆ Karar vermekten sorumlu olan birey,
- ◆ Karar vermeyi yansıtan karar verme sürecidir.

Belirli bir sorun veya amaç doğrultusunda alınan bir kararda belirli sayıda ögeler yer almakta ve yardımcı olmaktadır. Bu ögeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Karar organı

Karar veren, mevcut olan seçeneklerden tercih yapan veya grubu temsil eden kişidir. Karar verme sorumluluğunun karar organına ait olması nedeniyle karar organı kararın bir ögesini oluşturur. Karar verme sorumluluğuna sahip olan karar organı, örgütte uygulanan karar verme biçimine veya kararın içeriğine göre ya bir birey veya bir grup olabilir. Karar veren kişi veya kişiler algılarının, güdülerinin, tutumlarının, geçmiş deneyimlerinin, beklentilerinin etkileriyle hareket eder.

Amaç

Karar vermeyi gerekli kılan ulaşılmak istenen bir amaç veya çözüm gerektiren bir problemdir. Karar olayının kaynağında olan karar verme sürecinin başlangıcına neden olan gelişmeler problemi oluşturur. Amaca ulaştıracak yolların aranması ve bunların olası sonuçlarını önceden kestirebilmek mantıklı ve sistemli düşünmeyi gerektirir. Karar, karar vericinin ulaşmak istediği amaçların en iyi şekilde belirlenmesiyle başarıya ulaşır.

Alternatifler

Karar verirken düşünülmesi gerekenlerin başında alternatiflerin meydana getirdiği olası sonuçların, amaca ulaşmada ve problemi çözmede nasıl başarılı olacaklarıdır. Alternatifler, amaca ulaştıracak veya soruna çözüm getirecek değişik yollardır. Eğer amaca ulaştıracak veya soruna çözüm getirecek yollar birden fazla olmazsa karar verme eylemine gerek duyulmayacaktır. Çünkü seçim yapacak seçenekler olmayacaktır. Seçeneklerin eldeki sorun veya amaca getirecekleri çözümler birbirinden farklıdır. Bu nedenle de kontrol edilebilmesinin yanı sıra karşılıklı birbirlerini dışlayan olaylardır, ortak noktaları yoktur. Fakat gerektiği zaman duruma çözüm getirecek seçeneklerden bir kaçını veya tümünü de bir arada kullanılabilir. Kullanım şekli sorunun karmaşıklığına bağlıdır.

Karar Kuralı

Karar organı seçim tercihlerinde bulunurken bazı kurallara bağlı kalır. Karar verirken en faydalı ve en düşük maliyetli seçeneğin seçimi bir karar kuralı olarak nitelendirilebilir. Seçeneğin belirlenmesinde ise bir değerlendirme aracı olmalıdır. Bu araca olan gereksinim ise geleceğin belirsizliğinden kaynaklanır. Geleceğin belirsizliğinden kaynaklanan kontrol dışı etkenler kararın uygulama evresinde meydana gelirse amaca ulaşmayı tehlikeye düşürebileceği gibi ek araç ve harcamalara başvurma zorunluluğunu ortaya çıkarabilir ki bu da kararın verimliliğini düşürür (8,67,94,137).

4.2.KARAR VERME SÜRECİ

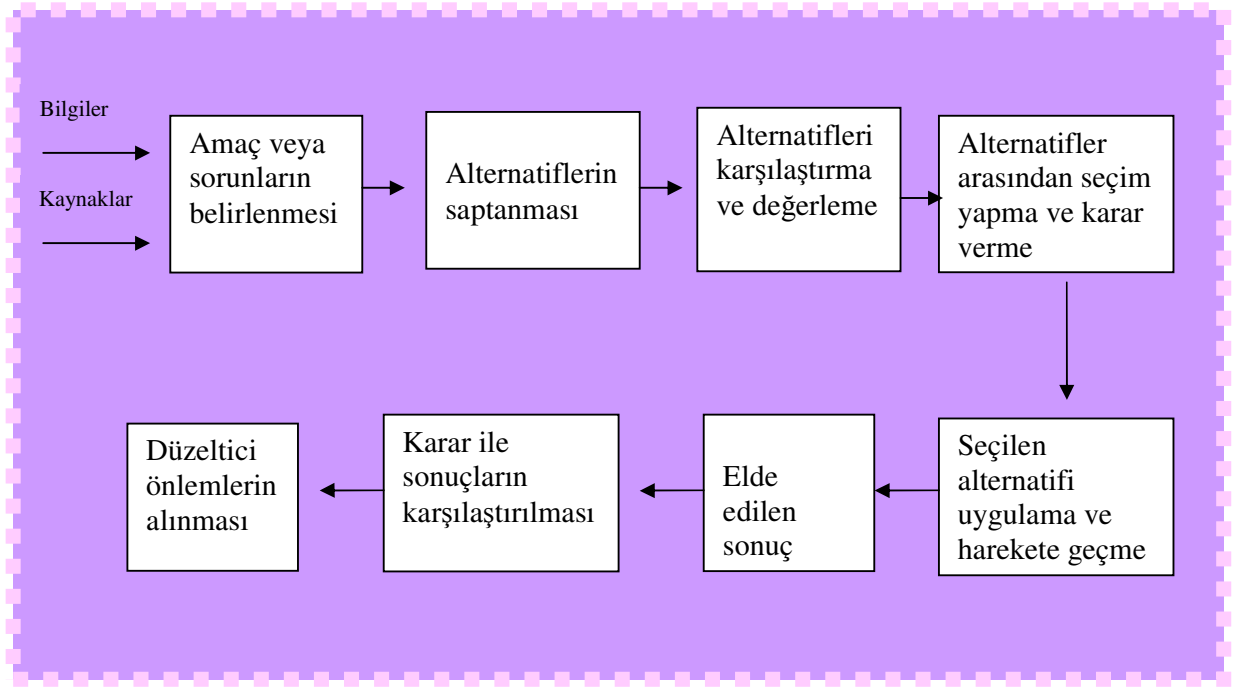
Karar verme dinamik bir süreçtir ve birey bu süreç içinde etkin rol oynamaktadır. Birey karar vermede, karmaşık bir bilgi toplama araştırması yapmakta, çevresinde gittikçe artan bir şekilde geri bildirim almakta, bazı bilgileri ayrıntılı olarak incelemekte, bazı bilgileri elden çıkarmakta, geleceğe yönelik planlamalar yapmaktadır (41,86).

Karar verme süreci, karar verilmesi gereken bir durum olduğunun farkına varılmasıyla başlar.Durumun karar vermeyi gerektiren bir problem olduğunun tanınmasından sonraki evre karar verme durumunun anlamlandırılmasını ve sınıflandırılmasını içermektedir.Karar vermenin gerektiği bir durumun farkına varıldıktan ve karar verme durumu anlamlandırıldıktan sonra,verilebilecek olası kararlar için seçenekler oluşturulmaktadır.Bir sonraki evrede ise belirlenen seçenekler hakkında bilgi toplanmakta ve bu seçeneklerden biri seçilmektedir.Karar verme süreci aşağıdaki özellikleri kapsamaktadır:

- ◆ Yönetim süreçleri kararla başlar,kararla biter.
- ◆ Amaca yönelik bir tercihtir.
- ◆ Karar yönetim süreçlerinin eksenidir.
- ◆ Karar verme zihinsel bir süreçtir.
- ◆ Bir örgütte karar süreci,değişiklik yapmak,insanları etkilemek ve sorunları çözmek için kullanılır.
- ◆ Gruba karar yetkisi verilir ancak sorumluluk aktarılamaz.
- ◆ Örgütte üst kademeler amaç ve politika ile ilgili kararları,orta kademeler politikaları uygulamaya dönüştürecek kararları,alt kademeler ise uygulama ve işlemler ile ilgili kararları alırlar (8,67,114).

Zihinsel ve bedensel bir çaba harcama gerektiren karar verme sürecinin temel aşamaları aşağıda belirtilmektedir (Şekil 1).

- 1-Hedef ve amaçların belirlenmesi,
- 2-Sorunun belirlenmesi,
- 3-Bilgi arayışı,
- 4-Alternatiflerin geliştirilmesi,
- 5-Alternatiflerin değerlendirilmesi ve seçim yapılması,
- 6-Uygulama ve kontroldür (8,21,33,67,137,142).



Şekil 1. Karar Verme Sürecinin Safhaları ve Uygulama-Kontrol İlişkileri

Kaynak: Eren E.:Yönetim ve Organizasyon.6.Baskı,Beta Basım,İstanbul,2003.

4.2.1.Hedef ve Amaçların Belirlenmesi

Hedef veya amaç gelecekte ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen durumu ifade eder.Amaç belirleme karar süreci için belirleyici bir öneme sahiptir.Çünkü karar sürecinin diğer safhaları belirlenen amaç doğrultusunda ele alınacaktır.En alt kademeden en üst kademeye kadar yöneticiler amaç belirleme safhası ile ilgilidirler.Amaçların etkin olabilmesi için belirli ilkelere göre yapılması gerekmektedir. Hedef ve amaçların belirlenmesinde uyulması gereken başlıca ilkeler:

- ◆ Amaçlar,faaliyete işaret etmelidir.Bu amaçları gerçekleştirmek için hangi işlerin yapılması gerektiği belirtilmelidir.
- ◆ Amaçlar,elde edilmek istenen sonucu belirtmelidir.
- ◆ Amaçlar,ölçülebilir olmalıdır.
- ◆ Amaçların ne kadar süre içinde gerçekleştirilmesinin beklendiği ifade edilmelidir.

- ◆ Amaçlar,çalışacak kişiler üzerinde motive edici olmalıdır.
- ◆ Amaçların öncelikleri belirlenmiş olmalıdır.

4.2.2.Sorunun Belirlenmesi

Sorun, ortadan kaldırılması gereken bir engeli ifade eder.Bir işletmede yöneticinin karşısına çıkan sorunlar bir dizi kararla ortadan kaldırılabilirler. Sorunlar,organizasyonların amaçlarına ulaşmasında engeldir.Sorunları ortadan kaldıracak,verildiği konuda etkin olacak bir karar için öncelikle temel sorunu oluşturan faktörlerin iyi tanımlanması gerekir.Böylece karar için daha az soruya cevap aranacaktır.Karara ilişkin sorunların teşhisi ve tanımı tekrarlanan bir süreçtir.Konuların tekrar değerlendirilmesi ve tekrar gözden geçirilmesi karar verme sürecinin gerçekçi olarak işlemlerini ve değişen koşullara uyum sağlamasını etkilemektedir.

4.2.3.Bilgi Arayışı

Problemlerin kaynaklarının saptanması ve değişmeyen yönlerinin belirlenmesi aşamasıdır.Kararın ikinci aşamasında belirlenen sorunlar bu safhada bilgiye dönüştürülür.Sorunu neyin yarattığı,hangi sorunun daha önemli olduğu belirlenir.Bu aşamada artık sorunların analizi yapılır,karara yönelik olarak sorunla ilgili bilgi toplanır.Bilgi aşamasında verilecek kararın organizasyon amaçlarına ne ölçüde uyacağının da bilinmesi gerekir.

4.2.4.Alternatiflerin Geliştirilmesi

Bu aşama bilgilerin değerlendirilerek işlenmesi ve alternatif kararların geliştirilmesi aşamasıdır.Karar vermek için alternatiflere ihtiyaç vardır.Karar vericinin alternatif geliştirme özelliği çoğunlukla onların arasından doğru seçim yapma yeteneği kadar önemlidir.Bu safha yeniliğin,yaratıcılığın ve olaylara farklı bakabilmenin ortaya çıktığı,yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları safhadır. Standart, alışılmış, kolay çözümlerin yerine standart dışına çıkan,daha önce düşünülmemiş,bazen kabulü kolay olmayan,yeni ve yaratıcı çözüm alternatifleri bu safhada geliştirilir.

Yöneticilik hayatında büyük önemi olan “fikir geliştirme” nin yeri burasıdır.Bu safhada yapılan işin temeli,belirlenmiş olan amaca ulaştıracak veya tanımlanmış olan sorunu ortadan kaldıracağı düşününen başlıca alternatiflerin bir listesini yapmaktır.

4.2.5.Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve Seçim

Dinamik anlamda kararın verildiği,daha önceki aşamalarda gerçekleştirilen davranışların sonuçlandırıldığı safhadır.Alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında sonuca dönük hareket yolları belirlenerek,birbirleriyle kıyaslanır ve en iyinin ne olduğu ile ilgili karar verilir.Bu aşamada hangi alternatifin geçerli olabileceği saptanır,alternatiflerin değerlendirilmesi yapılır,sonuç olarak en iyi görülen alternatif seçilir.Alternatiflerin değerlendirilmesinde yönetici öncelikle aşağıdaki amaçları ön sırada tutmak zorundadır:

- ◆ Organizasyonu kalite olarak tatmin edecek çözümler bulunmalıdır.
- ◆ İlgililer tarafından kolay kavranacak ve kabul edilecek sonuçlar saptanmalıdır.
- ◆ Her bir alternatifin risk içerdiği bilinmeli ve riski hesaplanmalıdır.
- ◆ Seçilen alternatifin gelecekte kendisini koruması sağlanmalı,geçerliliği geçmişte kalmamalıdır.

Bu süreç kararın uygulanmasının izlenmesi ve amaca ulaşmadaki etkinliğinin değerlendirilmesi ile bütünleşir.Kararın uygulanmasının izlenmesi ve amaç uygunluğunun gözden geçirilmesi kararın geri besleme sistemidir.Sözü edilen geri besleme sistemi aynı zamanda yeni kararlar için girdi oluşturacak ve uygulama sırasında kararın düzeltilmesine yol açacaktır (15,32,40,59,22,79,60).

4.2.6.Uygulama ve Kontrol

Kararın son aşamasıdır.Bu evre,irade ve sorumluluk gibi manevi nitelikler gerektirir.Daha önceki karar verme aşamalarında, bilgi,düşünce,yargılama,araştırma ve değer verme gibi zihinsel nitelik ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır.Son aşamada

sonuçları kesin olarak bilinmeyen belirsizlikle, rolü gelecekle ilgili sezgi, ümit ve dilekler büyük yer tutmaktadır.Bu aşamada karardan etkilenecek bireyler bilgilendirilmektedir.Kararın uygulanması,belli alanda ya da bireylerle pilot çalışma şeklinde de yapılabilir.Pilot çalışma,ortaya çıkabilecek yeni sorunları hemen ele alma olanağı verdiğiinden genellikle tercih edilmektedir (1,8,21,33,67,74,137).

4.3.KARAR VERME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Karar verme durumunda olan birey,önce hedefin ne olduğunu düşünecek,hedefe ulaşmak için izlemesi gereken alternatif yolların neler olduğunu belirleyecek,her alternatif için katlanılacak sonucu tahmin etmeye çalışacak,bir değerlendirme yapacak ve sonuç olarak alternatiflerden birini seçerek karar davranışını gerçekleştirecektir. Tüm insanların her alanda yaşadığı bir olay olan karar verme sürecinin özellikleri aşağıdaki başlıklar altında açıklanabilir:



Karar verme işlemi etkinlik ve rasyonelliğe dayanmaktadır:Karar verme sürecinde zamandan,karar organının ömrüne kadar her şeyin sınırlı olması, kaynakların en iyi şekilde kullanımını gerektirir.Amaca uygun en iyi çözüme ulaşmayı,verilen karardan sağlanan kazancı,bu kararı vermek için harcanan maliyet öğeleri ile birlikte değerlendirilmesi rasyonel ve etkin bir karar verilip verilmediğinin anlaşılmasını sağlar.Verilen karardan sağlanan kazanç ise karar için harcanan zaman ve maliyet öğelerinin karşılaştırılması ile elde edilir.Kararın rasyonelliğine etki eden bir faktör de kararın bilimsel yöntem ve tekniklere dayalı olacak şekilde alınmasıdır.



Karar verme işleminin bir maliyeti vardır:Karar verme eyleminde yapılması gereken işlerin başında amaçlara uygun araçlar ve bunların gerçekleşmesinde kullanılacak bilgilerin toplanması,değerlendirilmesi,mevcut duruma uygun olanların ayrılması gerekir.Bu,maliyet isteyen bir durumdur.



Karar verme ve plan:Plan kararlar toplamı olarak değerlendirilebilir.Bu bakımdan her plan karar niteliğine sahiptir.Fakat her karar mutlaka bir plan özelliği

taşımaz.Çünkü bir kararın plan niteliği taşıması için amaca ulaştıracak araç ve olanakların seçimi,saptanması kullanma yol biçimi ve zaman gibi unsurların bilimsel bir şekilde ve ayrıntıları ile belirlenmesi gerekir.

 **Karar verme risk taşıır:**Alternatifler açısından en uygunu,en yüksek faydayı sağlayan olduğuna göre her bir alternatifin seçilmesi durumunda sonuçların,o dönemde amaçları gerçekleştirecek en yüksek kazancı sağlayan stratejiyi seçme aşamasından dolayı karar verme bir risk taşıır.Eğer bir yönetici gelecekte rakiplerinin stratejilerini,dış koşulların nasıl gelişebileceğini bilirse karar vermesi de oldukça kolay olur ve risk taşımaz.

Bir çok durumda yönetici gelecekte koşulların nasıl gelişeceğini belirleyemez. Bu karar verici için büyük bir risk taşıır.Bu nedenle deneyimler ve bilimsel tekniklerle iyi bir senteze ulaşp riski düşük olan en uygun alternatife yönelmeye çalışılmalıdır.Riski olmayan karar yoktur.

 **Karar verme sorun çözme sürecidir:**Karar sürecine neden olan amaca giden yol üzerinde bir sorun ile karşılaşılmasıdır.Bu durumda amaca ulaşmada güçlük ve zorlukların yok edilmesi,sorunu açıkça belirleyip çözümlerin belirlenmesi gerekir.Bu alternatifler daima birden fazladır.Bu bakımdan aralarında bir seçim yapmak ve bir karara varmak gerekir.Yerinde karar vermek ilk önce kararın ne olduğunu bilmeyi gerektirir.Kararı statik ve dinamik yönleriyle kavramak gereklidir.

 **Karar verme sürecine ayrılabilcek zaman sınırlıdır:**Uygun karar verilebilmesi için yeterli bir süreye ihtiyaç duyulur.Bu süre içinde sorunun gözlenmesi, belirlenmesi,verilerin toplanması ve işlenmesi belirsizliğin giderilmesi için yapılacak araştırma,stratejilerin geliştirilmesi ile seçim gibi aşamaların tamamlanması gereklidir.Yerinde karar verilmesi kadar zamanında karar verilmesi de önemlidir.Aksi takdirde kararın uygulanabilirliği sınırlı olur veya ortadan kalkar.Çünkü kararı uygulayacak astlar bu kararı uygun bir zamanda öğrenmek isterler,örgütün harekete geçmesi buna bağlıdır.Zamanında alınamayan karar sorunların aşılamayacak kadar

büyümesine,kurumun güç durumlarda kalmasına neden olabilir. Problemin çözümünün önemine göre verilen karar için ayrılan zaman uzun ya da kısa olabilir.



Karar gelecekle geçmiş arasında bir köprüdür:Zaman içindeki tek bir noktaya göre daha uzun süreyi gerektiren karar sürecinde belirli bir karar için çok sayıda alt kararın verilmesi gerekir.Alt kararlar genellikle karar vericinin bağımsız hareket etmesini ve dolayısıyla sürecin ürününü etkiler.Yapılan işin başlangıcında verilen kararlar daha sonraki kararlar için kısıtlamalar yaratacak veya sonraki kararlar için yol gösterici olabilecektir.



Karar çevrenin etkisi altında verilir:Örgütsel ve fiziksel çevre,kararların verilme biçimini ve niteliğini etkiler.Karar verme çevreden soyut bir süreç değildir.Alternatifler değerlendirilirken yan etmenlerin etkisi altında kalınır ve verilen bir kararın kalitesi ancak çevresel koşulların göz önünde tutulması ile anlaşılır.Çünkü çevresel sınırlayıcılar kararın etkinliğini engeller.Bu sınırlayıcılar, ekonomik, kanuni, politik, sosyolojik, eğitim olarak gruplandırılabilir.Karar veren yöneticinin görevi,çevresel sınırlayıcıları örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir.Tahmini zor olan çevresel değişikliklere uyabilmek için yönetici gerek iç,gerekse dış çevredeki olay ve güçlükleri dikkatle incelemelidir (11,28,33,91,137).

Etkili bir karar aşağıdaki özellikleri kapsamalıdır:

- ◆ Etkili karar örgütün amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- ◆ Sorun çözücü,rahatsızlık veren etkenleri ortadan kaldırıcı ve beklenen sonuçlara götürücü nitelikte olmalıdır.
- ◆ Rasyonel(verimli)olmalıdır.
- ◆ Hukuki ve yönetsel mevzuata uygun olmalıdır.Yöneticiyi sorumluluktan kurtarmalıdır.
- ◆ Etkili bir karar açık,kesin ve özellikle uygulayıcıların kolaylıkla anlayabileceği nitelikte olmalıdır.
- ◆ Etkili karar hemen uygulamaya konulabilmeli ve sonucu alınabilir olmalıdır (4,41,61,91).

4.4.KARAR VERME SÜRECİNİ SINIRLAYAN ETKENLER

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 (6,30,41).

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 bulundukları 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 (8,45).

İyi anlaşılmamış amaçlar, enformasyon eksikliği, seçenekleri değerlendirme ölçütünün yanlışlığı, yetkinin patolojileri, zaman darlığı, örnek izleme, kişisel seçmeler 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 (91,137).

Yukarıdaki açıklamaların ışığı altında karar verme sürecini sınırlayan etkenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ◆ Amaçların iyi tanımlanmaması,
- ◆ Sorunun anlaşılınması,
- ◆ Bilgi ve seçeneklerin yetersizliği,
- ◆ Seçeneklerin subjektif değeriendirilmesi,
- ◆ Örnek izleme alışkanlığı,
- ◆ Zamanın sınırlı olması,
- ◆ Kişisel seçmeler-duygusalılık,
- ◆ Beklenmedik sonuçlar,
- ◆ Sorumluluğı belirleme güçlüğü,
- ◆ Yetkinin patolojileri (Katılmama,gizlilik,güvensizlik,karışma, çatışma, korku vs.),
- ◆ Bireyler ve gruplar,
- ◆ Örgütün yapısı,
- ◆ Örgütün çevresidir (8,67,142).

4.5.KARAR TÜRLEİ

Günümüzde insanlar,çevrelerine uyumlu davranmak ve temel ihtiyaçlarından başlayarak en karmaşık gereksinimlerini gidermek için bir çok kararlar vermek zorundadırlar.En genel yaklaşım ile karar verme,yaşamın bir bölümüdür.Yöneticiler de organizasyonlarda çeşitli aşamalarda karar verme durumu ile karşı karşıya kalırlar.Verilen kararlar çok çeşitli olup,bazı temellere göre sınıflandırılmaktadırlar.(53)

4.5.1.Kararın Kapsamına Göre

Bir organizasyonda verilen kararlar,içeriğı veya kapsamı açısından teknik kararlar,yönetisel kararlar ve kurumsal kararlar olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

4.5.1.1.Teknik Kararlar:Alınan kararların özü organizasyonun faaliyetleridir. Bu faaliyetler doğrudan doğruya organizasyonda gerçekleşen işlerdir.Organizasyonun türüne göre tedarik, üretim veya dağıtım kararları teknik kararlar arasındadır.Bu kararlar

arasında ham maddenin tedariki,çalışacak personelin seçimi,yükseltilmesi gibi konular yer alabilir.Teknik kararları, girdinin çıktıya dönme süreci içinde organizasyonda verilen kararlar olarak görmek mümkündür.Bu kararların girdileri bilgi,ürün ve kişi olabilir.

4.5.1.2.Yönetmel Kararlar:Kuruluşun amacına ulaşması için oluşturulan organizasyonun temel faaliyetlerini gerçekleştiren ve koordine eden kararlardır.Bütün organizasyonlar bir zaman dilimi içerisinde işleri gerçekleştirmek için bölümler oluştururlar ve bu bölümler arasında da koordinasyonu gerekli görürler.Bölümler arasında uyumu sağlamak,her bölümün amacına ulaşmasını gerçekleştirmek için verilen kararlar yönetmel kararlardır.

Yönetmel kararlar,örgütsel işleyişin bütünlüğünü sağlamak için organizasyon üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen kararlar olduğu gibi,organizasyonun dış çevre ile bütünleşebilmesi için örgüt ile çevre arasındaki ilişkilerinde düzenleyicisi durumundadır.Yönetmel kararlar üretimin etkinliği ile çevre arasındaki koordinasyonu sağlamaya yöneliktir.

4.5.1.3.Kurumsal Kararlar:Uzun vadeli ve politika ile ilgili kararlardır. Faaliyetlerin farklılaştırılması,sermayenin geniş ölçekli olarak kullanılması ve diğer kritik örgütsel gelişmelere ilişkin kararlar kurumsal kararlar arasındadır.Kurumsal kararlar,işletmenin veya karara konu olan organizasyonun sürekliliğini sağlayan kararlardır.

4.5.2.Karar Zamanına Göre

Basit kararlar,günün herhangi bir saatinde karar vericinin o andaki ruh haline göre verilirken,önemli kararların daha uygun bir zaman içerisinde ve uygun şartlar altında verilmesi gerekir.Organizasyonun gelişmesine paralel olarak bir dizi kararın verilmesi,yönetimde normal bir sonuçtur.Bu kararlar programlarla,politikalarla kullanılacak süreçlerle ilgili olabilir.Bir organizasyonda verilen bir çok kararı belirli bir programa bağlı olanlar ve olmayanlar şeklinde iki grup altında toplamak mümkündür.

4.5.2.1.Programlı Kararlar:Örgütün çeşitli bölümlerindeki uygulayıcılar tarafından verilen rutin ve tekrarlayan türden kararlardır.Bu tür kararlarda geçerli olan süreçler ve seçimler standart hale getirilmiştir.Programlı kararlar önceden bir başka yönetim kademesi tarafından oluşturulan alternatifler arasından seçim yapma şeklinde gerçekleştirilir.

4.5.2.2.Programlı Olmayan Kararlar:Bu tür kararlar, alışılmamış, yeteri kadar tanımlanamamış olaylara uygulanan kararlardır.Programlı olmayan kararlar kolayca alınan kararlar arasında yer alırlar.Bu tür kararlarda uzun süre düşünme,üzerinde çalışma gerekli olmayabilir.Karar için harcanacak zaman en alt düzeyde düşünülebilir. Programlı olmayan kararlar, genellikle üst kademe yöneticiler tarafından verilen kararlardır.Bu kararlarda önce alternatiflerin oluşturulması, daha sonra bu alternatifler arasından seçim yapılması gerekir. Stratejik kararlar programlanmamış kararlardır ve karar verici açısından bireysel yargı gerektirir.

4.5.3.Karar Vericiye Göre

Karar verme bireysel olabileceği gibi grup kararları şeklinde de olabilmektedir. Birden fazla kişinin katılımı sonucu alınan grup kararları,bireysel kararlara oranla daha uzun zaman almakta ancak yaratıcı fikir üretiminde daha etkin olmaktadır.

4.5.3.1.Bireysel Kararlar:Tek bir karar vericinin gerekli davranışı sergileyerek karar vermesidir.Karara ilişkin otorite, bilgi veya yeteneğe sahip kişilerin verdikleri kararlardır.Günlük yaşantı içinde kişinin doğrudan kendisini ilgilendiren biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için verdiği kararlar da bireysel kararlardır. Bireysel kararlar,genellikle karar veren kişiyi ilgilendiren,sonucuna da doğrudan karar verenin katlanması gereken kararlardır.

4.5.3.2.Grup Kararları:Değişik bilgi ve özelliğe sahip birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak karar almalarıdır.Kararları vermek için farklı alanlarda uzmanlık bilgisine gereksinim duyulabilir.Yaklaşımları veya yetenekleri değişik kişilerin bir araya gelerek ortak karar vermeleri bireysel karara oranla daha tutarlı kararlardır.

Bireysel kararlara oranla daha kapsamlı,sonuçları açısından önemli ve etkisi açısından karar verenden çok başkalarını ilgilendiren kararlardır (4,53,54,67,74).

4.6.KARAR VERME TEKNİKLERİ

Karar vermede bazı tekniklerin kullanılması ile bireysel veya grup halinde verilen kararların etkinlikleri iyileşmektedir.Bu teknikler:

4.6.1.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(100)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.

Delphi tekniğini etkin şekilde uygulamak için:

- ◆ Tahminleri yapacak uzmanları dikkatli bir şekilde seçmek,
- ◆ Soru listelerini yazıp ilgililere dağıtacak, cevapları sistematik olarak analiz edecek,sonuçları ilgililere zamanında bildirecek, harekete geçirici bir merkez kurmak,
- ◆ Tekrarlayıcı yöntem izlemek;uzmanların vermiş oldukları cevapları gruplandırmak ve karşıt fikri savunan grupların görüşlerini kendilerine bildirerek fikirlerini gözden geçirmelerini istemek, böylece fikirleri odaklaştırmak gerekmektedir.Bu süreç fikirleri odaklaştırmaya kadar sürdürülür.

4.6.2.Bir Şeytanın Avukatını Tayin Etme Tekniği

Şeytanın avukatı olan kişi,grup tarafından verilecek kararlarda meydan okuyucu alternatifler belirleme rolünü üstlenmektedir.Şeytanın avukatının görevi, sorunun çözümü gerçekleşmeden önce grubu, bazı varsayımlar ve meydana gelebilecek durumlar hakkında yeniden düşünmeye zorlayarak alternatifleri, akla gelmeyecek gelişmeleri önceden görüp, geniş görüş açısından değerlendirmesini, kararın daha nitelikli ve uzun görüşlü olmasını sağlamaktır.

4.6.3.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 verilir.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.

4.6.4.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:

- ◆ Sorunun belirtilmesi ve tartışılması,
- ◆ Sorunun yeniden tanımlanması,
- ◆ Yeniden tanımlanan sorunun kaç şekilde çözülebileceğinin sorulması,
- ◆ Isınma turu,
- ◆ Beyin fırtınası,
- ◆ Akla gelmeyecek düşüncelerin yaratılmasıdır.

Bu kademelerden her biri önemlidir ve bir kademe tanımlanmadan sonraki kademeye geçilmemesine dikkat edilmelidir.Beyin fırtınası başlangıcında grup yöneticisi tanımlamaları okur ve bunlarla ilgili düşüncelerin belirtilmesini ister. Düşüncelerin ifadesi hızlı bir tempoyla yapılır ve aynı hızla kaydedilir.Beyin

fırtınasında ortaya atılan fikirler kesinlikle eleştirilmemeli,övülmemeli, fikirlere ilişkin olarak sahibine soru sorulmamalı, ve tartışılmamalıdır.Önce yararlı olmayan fikirler, daha sonra çok ilginç ve ilham kaynağı olabilirler.Fikirlerden yararlanılarak yeni fikirler yaratmaya çalışılmalıdır.Burada amaç yeni fikir üretimini teşvik etmektir.Beyin fırtınasında bir grup toplantısı söz konusudur.Grup dört-yedi kişi arasında, süre 30 ile 73 dakika arasında değişmektedir.

4.6.5.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.

4.6.6.Karar Ağaçları

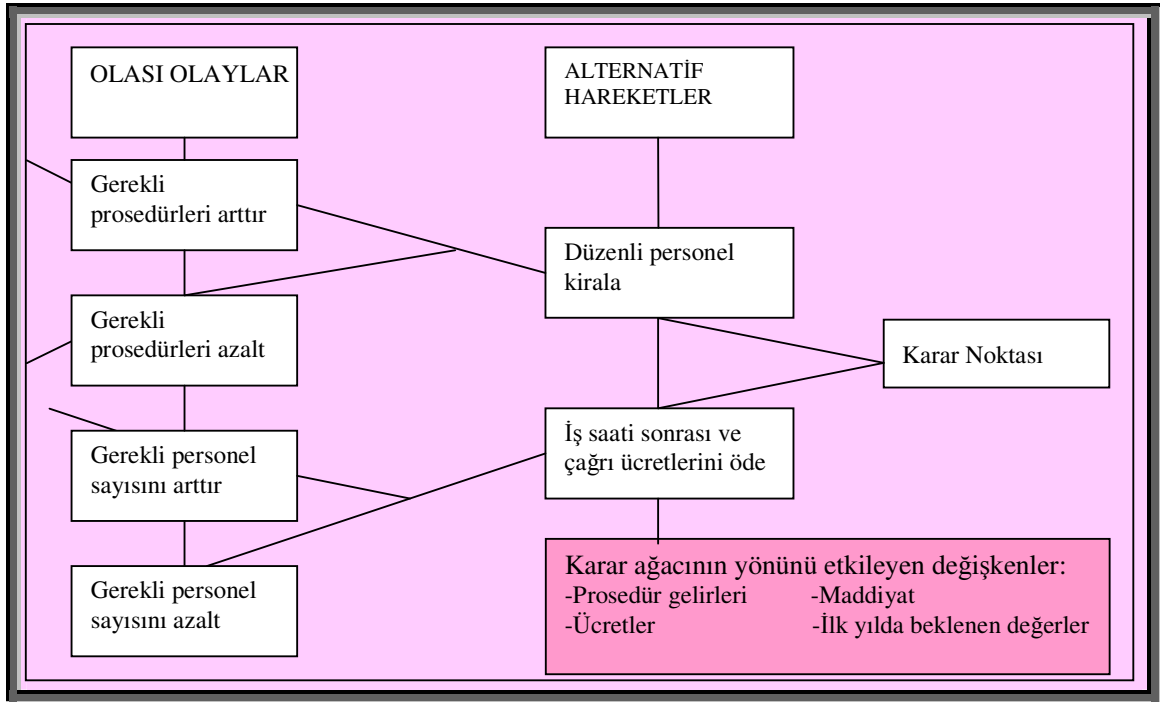
Karar ağaçları, istenen amacı gerçekleştirmek,karar vermek ya da bir problemi çözmek için söz konusu faaliyet gereği birbirini izleyen tüm aşamaları ve bu aşamalarda etkisi olduğu düşünülen tüm sebepleri dikkate alarak bir konunun, problemin veya olayın sistematik bir biçimde araştırılmasını sağlayan 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:

- ◆ 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.



Şekil 2. Bir Karar Ağacı

Kaynak:Bessie L.M.:Leadership Roles and Management Function İn Nursing. Lippincott, Newyork,1996.

4.6.7.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.Gordon tekniğini uygulamak genellikle üç saat sürer.Gordon tekniğine göre, beyin fırtınası tekniğinde,üyelerin probleme çözüm olarak en iyi fikir ileri sürdüklerine inanmaları gibi olumsuz durumun ortaya çıkması tehlikesi vardır. Yaratıcılık yetenekleri yönünden bu şekilde tatmin olma durumu grup üyelerinin yeni fikirler aramalarını engelleyebilir,dikkat ve enerjilerini buldukları fikir ve yeniliği savunmaya yönlendirebilir.Gordon tekniğinde problem tam olarak açıklanmadığına ve tam olarak açıklanmamış bir problem için en iyi çözüm yolundan söz edilemeyeceğine göre bu sakıncalar söz konusu olamaz.Grup lideri problem konusu ile ilgili genel bir tartışma başlatır ve bunu gittikçe daraltmaya çalışır,fakat problemin ne olduğunu kesin olarak açıklamaz.

4.6.8.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 anlaşılcaya 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.Gordon tekniğine çok benzemektedir.Ancak toplantı sürelerinin uzunluğu ve sorunun tam olarak açıklanıp

açıklanmaması açısından bazı farklılıklar göstermektedir. Ayrıca, birbiri ile ilgisi olmayan ve farklı olan unsurların bir araya getirilmesi anlamına gelen sinektik, sorunun belirtilmesinin getirdiği sınırlamalardan uzak olumsuz tepkileri ve ön yargıları ortadan kaldırmayı ve mantıklı düşünmenin sınırlarını aşmayı amaçlayan niteliklere sahiptir (8,21,30,45,61,67,86,98,137,142).

4.7.KARAR VERME MODEL VE KURAMLARI

Model, günlük yaşamda karşılaşılan gerçek durumların bir benzetmesidir. Karar verme modeli, geleceğe dönük olarak seçim yapmayı gerektiren durumların değişken ve parametrelerle açıklanması, değişken ve parametrelerin aralarındaki ilişkilere göre amaca en uygun seçimin yapılmasını sağlayan bir semboller topluluğudur. Bu semboller topluluğu gerçek yaşamı temsil ettiği sürece modelin geçerliliği ve güvenilirliği artacaktır. Karar sürecinde çeşitli modellerin görevi, değişik çözümlerin sonuçlarını kestirmeye yardım etmektir. Her model bazı varsayımlar üzerine kurulur. Model ilişkileri gösterir, kapsamın düzenlenmesini kolaylaştırır, aynı zamanda iletişim aracı görevini sağlar.

Her modelin en az üç ögesi bulunmalıdır:

- ◆ Çözümleri değerlendirecek kestirme sistemi,
- ◆ Problemi aydınlatacak değer sistemi,
- ◆ En iyi çözümü seçebilmek için bir ölçüt olmalıdır.

Ancak çeşitli modelleri birleştirip ideal bir model oluşturarak probleme en uygun olanı seçmek gerekmektedir. Karar verme sürecini bir model çerçevesinde ele almak, bir model geliştirmek için aşağıdaki safhalar izlenmelidir:

- ◆ Sorunun algılanması ve formüllendirilmesi,
- ◆ Sorunu etkileyen parametrelerle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesi,
- ◆ Parametre ve değişkenlerin ölçülebilir olacak şekilde tanımlanması,
- ◆ Parametrelerle değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. (8,67,91)

Karar vermede yaygın bir şekilde kullanılan başlıca modeller aşağıda belirtilmektedir:

4.7.1-Kazancı Artırma Modeli

Karar verme davranışıyla yönetim alanında çalışan kuramcılar ilgilenmişlerdir. Etkin kararlar vermek ve onların uygulanmasını sağlamak yönetimin temel işlevi olduğundan, karar verme mekanizmasının olmadığı bir yönetim bulunmamaktadır. Bu model içinde, mantıklı karar verme, karar verenin yansız ve akılcı davranması anlamında ele alınmaktadır. Mantıklı karar veren bireyin, amacın en üst düzeye çıkartan seçeneğe yöneleceği varsayılmaktadır. Bu model, bireyin, amacına yönelik olarak, tüm olasılıklar hakkında bilgi sahibi olduğu durumda, açık ve tutarlı, seçeneklerle karşılaştığında, kazancı en üst düzeye çıkartan kararı vereceğini kabul etmektedir.

4.7.2.Tatmin ve İçsel Beğeni Modeli

Bireyin açık olmayan ve iyi yapılandırılmış sorunlarla karşılaştığı durumların açıklanmasında, kazancı artırma modeline alternatif olarak, tatmin modeli ve içsel beğeni modeli sunulmaktadır. Tatmin modeline göre, birey, karmaşık sorunlarla karşılaştığında, sorunu, anlayabileceği basit bir düzeye indirgemekte ve kendisine iyi görünen en yakın seçeneğe yönelmektedir. İçsel beğeni modelinde ise, birey karar verme sürecinin başlarında, kişisel olarak tercih ettiği bir seçeneğe yönelmekte ve diğer seçenekleri değerlendirmede yanlı davranmaktadır. Bu model de birey, süreci basitleştirerek sorunu çözmeye çalışmaktadır.

4.7.3.Fayda Kuramı

Karar verme konusundaki kuramsal görüşler içinde fayda kuramı önemli bir yere sahiptir. Bu kuramsal görüş, farklı uzmanlık alanlarında, karar verme davranışını açıklamak için kullanılmaktadır.

Fayda kuramı,bireyi bir karar verme durumunda,olası seçenekler arasından kendisine en fazla yarar sağlayan seçeneğe yöneldiğini belirtmektedir.Bu kuramda birey,ne yapacağına karar vermek için,seçeneklerin olası sonuçlarını incelemekte ve her seçeneğin kendisine getireceği faydaları hesaplamaktadır.Bu bağlamda en iyi davranış,durumla ilgili olan herkes için en fazla kazanç getiren eylemdir.

Literatürde(8) Plous fayda kuramının,seçeneklerin düzenlenmesi, yönlendirilmesi, iptal edilebilirlik, dönüştürülebilirlik, süreklilik ve karmaşıklık olmak üzere altı ilke doğrultusunda şekillendiğini ve bu ilkelerin aynı zamanda mantıklı karar vermenin işlevlerini oluşturduğunu belirtmektedir.

4.7.4.Tahmin Kuramı

Birey her zaman seçenekler hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığından,öznel olarak karar verme durumuna yaklaşmakta ve karar verirken yanlı davranabilmektedir.Bu nedenle tahmin kuramı ve pişmanlık kuramı,gerçek yaşamdaki karar verme davranışını daha iyi açıklamaktadır.Tahmin kuramı, “fayda” kavramı yerine “değer” kavramını ağırlıklı olarak kullanmakta ve yapılan tercihlerin,karar probleminin yapılandırılış şekline bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.Bu kuramsal görüşte,seçeneğin ortaya çıkartacağı kazançların ve kayıpların karar veren kişi için değeri önemlidir.Karar veren kişi,seçenekleri kendi değer yargılarına göre değerlendirmektedir.Eğer sonucu bir kazanç olarak görüyorsa birey, o seçeneğe yönelmeyi tercih etmektedir.

4.7.5.Pişmanlık Kuramı

Pişmanlık kuramı,bireyin verdiği kararın niteliğine önem vermekte ve farklı bir seçeneğin uygulanması durumunda neler olabileceğini düşünerek pişmanlık duyan bireyin karar davranışını açıklamaktadır.Bu görüş hayali olarak sonuçların birbiriyle karşılaştırılması üzerinde durmaktadır.Bu kuramın iki temel varsayımı vardır.İlk olarak çoğu bireyin,karar davranışının sonuçlarıyla ilgili pişmanlık yaşayabileceği,ikinci olarak,bireyin belirsizlik durumlarında karar vermesi gerektiğinde pişmanlık duygusunu

yaşadıkları kabul edilmektedir. Birey seçenekleri karşılaştırırken, belirli bir seçeneği elemesi sonucu yaşayacağı pişmanlık duygusunu değerlendirmekte ve sonucundan pişmanlık duymayacağını düşündüğü seçeneğe yönelmektedir.

4.7.6. Bayezyen Karar Kuramı ve Oyun Kuramı

Bayezyen karar kuramı, risk ve belirsizlik durumlarında karar verme davranışını açıklamaktadır. Bu kurama göre birey, risk ve belirsizlik içeren karar verme durumlarında, daha riskli olarak değerlendirdiği seçenekleri elemekte, veri sonuçlarından daha emin olduğu seçeneğe yönelmektedir.

İki ya da daha fazla bireyin katıldığı karar durumlarını açıklamada oyun kuramı kullanılmaktadır. Bu kuramsal görüşe göre, karar vericiler birer oyuncu olarak görülmekte ve karar verme durumunda, ilgili bireyler kişisel bir değerlendirme yaparak, kendileri için en kazançlı seçeneklere yönelmektedirler. Oyun kuramı, karar verme durumundaki bireylerin birbiriyle çakışabilecek kişisel kazançları üzerinde durmaktadır. Eğer grupta işbirliği sağlanmamışsa ve ortak amaçlar belirli değilse birey kararını yalnızca kendi kazançlarını düşünerek vermektedir.

4.7.7. Kabul Alanı Modeli

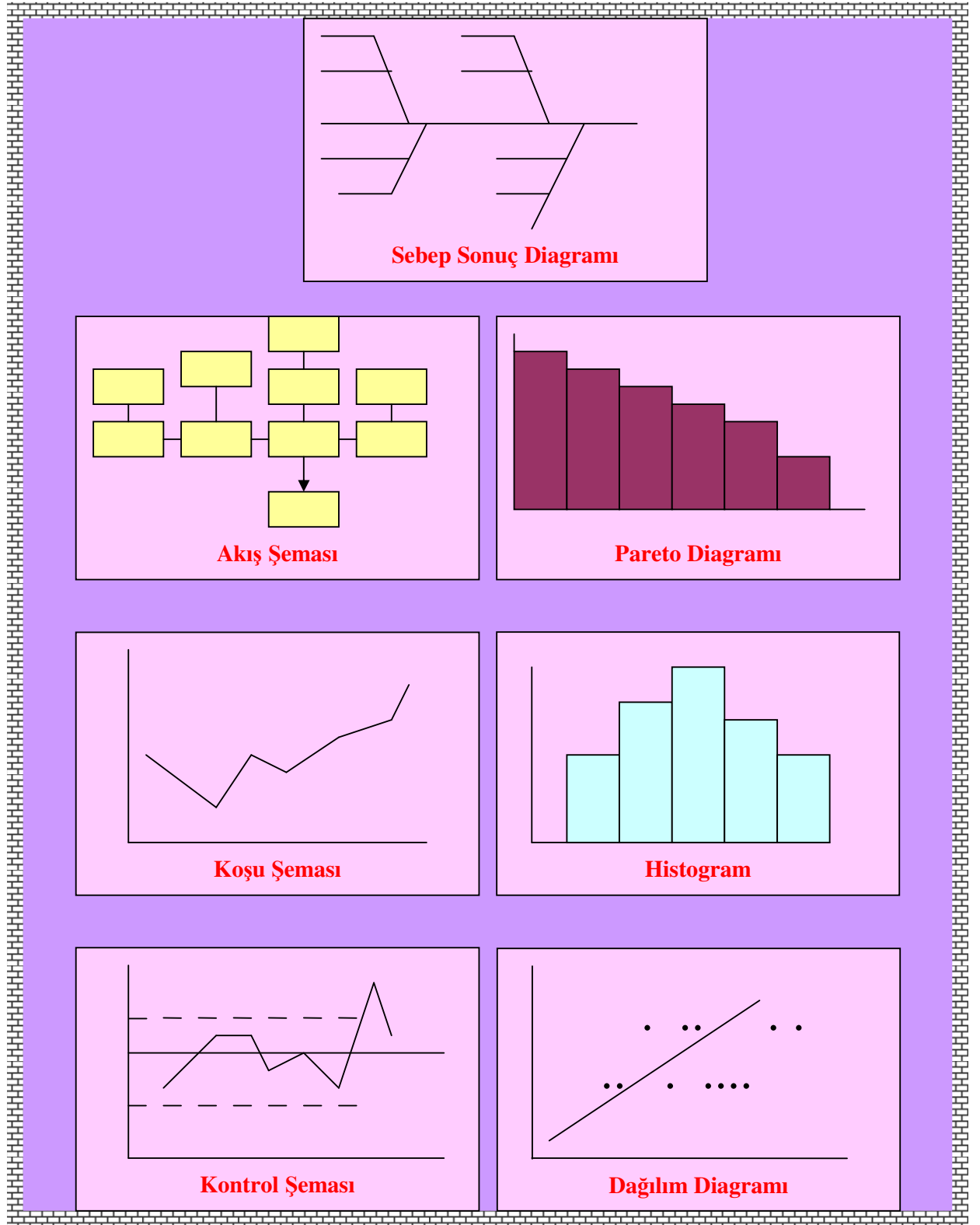
Kabul alanı kavramı astın soru sormaksızın boyun eğmeye istekli olacağı ve yöneticinin isteğini yerine getireceği eylemler alanını anlatmaktadır. Modelde yöneticilerin kabul alanı içine giren sorunlarda onları karar sürecine katarsa, katılımın daha az etkili olacağı, kabul alanı dışına düşen konularda katılımın daha çok etkili olacağı var sayılmaktadır. Bu konuda astların kabul alanı içine düşen sorunları belirlemek için “ilgi” ve “yeterlilik” testleri önerilmektedir (8,67,91,137).

4.8.KARAR VERME ARAÇLARI

Karar verme model ve teknikleri için bilgi toplama ve analiz etme temeldir.Örgütlerde bilgi toplama,organize etme ve bilgileri analiz etmek için bazı araçlardan yararlanılır.Bu araçlar,karar verme sürecinin planlanmasında ve alternatifler arasından en iyi kararın seçilmesinde model olurlar.Çalışanların katılımı karar verme sürecinin her aşamasında kullanılabilecek temel araçlardır.

Karar verme araçları, özellikle uygulama sürecinde ortaya çıkan veya çıkabilecek problemlerin; belirlenmesine ve çözülmesine yönelik bilgi üretimini yönlendirmek, kolaylaştırmak ve sistematik bir yaklaşımla bu bilgi ve verileri değerlendirmek amacına yönelik olarak tasarlanmışlardır.

Karar verme araçları, planlama ve üretim faaliyetlerinde değişik kullanım amaçları çerçevesinde kullanılabilir özelliktedirler. Bütün karar verme araçlarında beyin fırtınası yönteminden yararlanılmaktadır.Bunlar, sebep-sonuç diyagramı,pareto diyagramı,akış şeması,koşu şeması, histogram, kontrol şeması, ve dağılma diyagramlarıdır.Karar verme araçları, olayları ve süreç içindeki ilişkileri anlamaya yardım etmektedir.(44,58)



şekil 3.Karar Verme Araçları

Kaynak: Sullivan E.,Decker J.:Effective Leadership and Management in Nursing.
5.Edition, New Jersey, 2001.

4.8.1.Sebeup-Sonuç Diagramı

Bir sorunun çeşitli nedenlerini belirlemeye, sıraya dizmeye ve göstermeye yarayan bir araçtır.Sebeup-sonuç diyagramı yardımıyla problem hakkında tüm bilinenler belirlenir ve buradan bilinmeyenlere doğru sistematik bir yaklaşımla problemin çözümü sağlanmaya çalışılır.Problemlerin olası nedenlerinin basit bir şekilde listelenmesidir ve amaca ulaşmak için önemli bir araçtır. Belirlenen bir sonuç ve onu etkileyen tüm etkenlerin ilişkileri grafiksel olarak gösterilir.Sebeup-sonuç diyagramı, "Balık Kılçığı Diyagramı" olarak da adlandırılır. Şemanın yapısı üyelerin sistematik bir şekilde düşünmesine yardımcı olmaktadır.

Sağ tarafa çizilen bir karenin içine problem açık bir şekilde yazılır ve bu problemin nedenleri de sol tarafa listelenir.Ana faaliyetler ortadan geçen doğruya birleşen değişik yönlü çizgilerle temsil edilir.Bu çizgiler ana faaliyetleri ,bunlarla birleşen yan çizgiler ise alt faaliyetleri ve değişkenleri temsil ederler.Bu diyagramın en önemli yararı,tüm faaliyetleri bir arada görme, aralarındaki ilişkileri inceleme ve faaliyetler arası iletişimi kolaylaştırmadır.

4.8.2.Pareto Diagramı

Pareto diyagramları büyük kayıplara neden olan küçük sorunların belirlenmesine olanak sağlar.Bu diyagramlar yönetimde işletme körlüğü olarak isimlendirilen durumlarla ilgili alanlarda yardımcı olur.Yöneticilerin kritik noktaları belirleyip, gerekli müdahaleleri yapmalarına imkan veren bir araçtır. Bu diyagrama çabaları en verimli alanlara yöneltmek ve doğru kararlar verebilmek için başvurulabilmektedir.

Pareto analizinde olaylar sıklık, zaman ve önem sırasına göre grafik üzerinde sıralanır.Bu şekilde oluşturulan tablonun en belirgin özelliği, sıralamayı göstermesidir.Olayların sıklık sırasına göre sıralanması, hangi sorunun daha önce ele alınması gerektiği hususunda çalışanlara yardımcı olur.Sorunların önem ve öncelik

sırasına göre çözülmesi daha rasyonel bir davranış olup, pareto analizi bu amaçla kullanılmaktadır.

4.8.3.Akış Şemaları

Akış şemalarını hazırlamak ve kullanmak karar vermeyle ilgili süreçlerde, süreç kontrolüne olanak tanıyan en önemli faaliyetlerden birisidir. Akış şeması, herhangi bir ürün veya servisi oluşturan olayların akışını belirlemek amacıyla kullanılır. Sürecin tüm adımlarını gösteren resimsel bir tanıtımdır. Sürecin çeşitli adımlarının, diğer hangi adımlarla ilgili olduğunu belirlemektedir.

Akış şeması oluşturulurken çalışanların bir araya getirilmeleri gerekir. Grup tarafından süreçteki bütün basamaklar belirlenir, bunlar listelenir ve uygun semboller kullanılarak akış şeması çizilir. Akış şemaları genellikle sık yapılmakta olan işlemlerin nasıl yapıldığını, sürecin hangi noktalarında iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu görme ve problemleri çözme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Daha önce gözden kaçabilen problemin kaynağı olabilecek adımlar bulunabilir. Takımın süreç hakkında hemfikir olmasını sağlamaktadır.

4.8.4. Koşu Şeması

Koşu şeması, belli bir zaman diliminde verilere ait noktaların birbirlerine göre dağılımını incelemeye ve sebeplerinin özel ya da genel olup olmadığını saptamaya yarar. Verilere ait noktalar şemaya yerleştirilir. Verilerin medyanı bulunur. Bu noktanın üzerinden cetvel ile yatay bir çizgi çizilir. Bu çizginin alt ve üstündeki noktaların dağılımı incelenir. Medyanın alt ya da üstünde yedi ya da daha fazla ardışık nokta bulunması “koşu” olarak adlandırılır. Koşu şemalarında;

Ani ve normal olmayan değişiklikler: Normal dışı çok düşük yada çok yüksek bir verinin gözlenmesidir. Sürecin kontrol dışı olduğunu gösterir.

Eğilimler: Yedi ya da daha fazla noktanın aşağı ya da yukarı doğru bir eğilim göstermesi de normal sayılmamaktadır.

Ani yön değiştirmeler: Verilerin aniden farklı bir yöne doğru değişmesi,sürecin incelenmesini gerektirir.

Döngü: Aşağı ve yukarı doğru eğim gösteren veri grupları değerlendirmeye alınması gereken sebep ya da sebeplerin göstergesidir.

4.8.5.Histogram

Histogram,ölçüm değerlerinin dağılımını gösteren ve bu dağılımın standart limitlerine göre durumunu belirten çubuk diagramdır.Histogramda belirli bir ölçünün kendi içerisindeki dağılımı gösterilir.Histogramlar,dağılımın büyüklüğünü,simetri ve asimetri durumunu,şeklini,tek veya çift modlu oluşu gibi durumları yansıtır.Bunları izlemek sureti ile veya muhtemel sorunların yapısı ile ilgili önemli ipuçları elde edilebilir.Süreçlerin yapısında olan değişkenliği anlamak,süreçlerin yapısı, sorunların kaynağı hakkında teoriler geliştirmek ve bunları denemek amacıyla kullanılmaktadırlar.Histogramlardan hatalarla ilgili düzensizliklerin araştırılmasında yararlanılır.Çeşitli değişkenlerin ortaya çıkma sıklığını gösterirler. Histogram hazırlarken,

- ◆ Veriler elde edilir; toplam veri sayısı belirlenir,
- ◆ Veriler artan sırada dizilir,
- ◆ En küçük veri en büyük veriden çıkarılarak,elde edilen verilerin yayıldığı aralığın uzunluğu belirlenir,
- ◆ Histogramda kullanılacak sütun sayısı belirlenir ve yayılım aralığını bu sayıya bölerek her çubuğun (sınıfın) eni hesaplanır,
- ◆ Yatay (x) eksenine üzerine veri sınıfları yazılır. Frekans ölçeği (sayılar veya yüzdeler) dikey (y) eksenine üzerine yazılır,
- ◆ Her bir sınıf için, o sınıfa dahil olan verilerin toplam sayısı veya bu sayının toplam veri sayısına yüzdesini dikey uzunluk kabul eden bir çubuk çizilir,
- ◆ Her eksen dikkatlice isimlendirilir, histograma isim verilir, verilerin ait olduğu dönem yazılır,
- ◆ Ortalama, varyans, mod, tepe noktası gibi değerler hesaplanır.

4.8.6.Kontrol Şemaları

Kontrol şemaları, sonuçlardaki çeşitliliğin kontrol edilebilir ya da kontrol edilemeyen nedenlerden kaynaklandığına karar verebilmek için bir taban oluşturan ve "Belirli olaylar ne sıklıkta tekrarlanıyor?" sorusuna cevap verebilen basit ve kolay bir şemadır.Kontrol şemalarının amacı, genel değişken faktörleri,özel değişkenli etmenlerinden ayırarak süreçteki anormal değişimlerin önüne geçmektir.Süreç devam ederken elde edilen değerler şemaya işlenir.Süreç değerlerinin kontrol limitleri dışına çıkması, süreçte özel değişkenliğin mevcut olduğunu gösterir.Bu durumda sebeplerin araştırılması ve düzeltici/önleyici faaliyetlerin başlatılması gerekmektedir.Kontrol şemaları hazırlanırken,

- 1.Hangi olayın gözleneceği üzerinde fikir birliği olmalıdır.
2. Verinin hangi zaman periyotlarında,kimin tarafından,nereden, toplanacağına karar verilmelidir.
3. Kullanımı kolay ve açık bir form düzenlenmeli, kolonların isimlendirilmesi tam ve veri girebilmek için boşluklar yeterli olmalıdır.
4. Veriler tutarlı ve doğru bir şekilde toplanmalıdır.

4.8.7.Dağılma Diagramı

Dağılma Diagramları, kaliteyi etkileyen yada iyileştirmeye konu olan iki özellik arasında ilişki olup olmadığının belirlenmesi esasına dayanmakta ve hatayı yarattığı düşünülen unsurun, gerçek neden olup olmadığını ortaya çıkarmada kullanılmaktadır. Aralarında ilişki olabileceği düşünülen iki değişken için veri toplanmakta ve bu veri çiftini gösteren yatay ve dikey eksenli bir grafik oluşturulmaktadır.Toplanan bu veriler grafik üzerinde noktalanarak aralarındaki korelasyon (ilişki) katsayıları bu grafikten tahmin edilebilmektedir.

Korelasyon,iki ayrı özelliğin birbirleri ile ne derece bağlantılı olduğunu göstermek için kullanılmaktadır.Kalite problemleri genellikle bu ilişkinin bozulması sonucu ortaya çıkmaktadır.Aralarındaki ilişki bozulan karakteristiklerden biri kontrol altına alındığında,ikincisini de kontrol altında tutmak mümkün olmaktadır (44,58,106,137).

4.9.KARAR VERME STRATEJİLERİ

Çağdaş iş dünyasında profesyonelliğin bir ölçütü, en kısa zamanda doğru karar verebilme yeteneğidir. Karar verme oldukça karmaşık bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.Bu süreci muhakeme, mantık, içtepi, bağımlılık vb. gibi değişkenlerin etkilediği belirlenmiştir.(71,72)

Karar verme durumunda, bireyler farklı stratejiler kullanmaktadır. Kullanılan bu stratejiler, karar verme durumu bir çatışmayı da beraberinde getirdiğinden, çatışma durumuyla yüzleşmeyi yada çatışma durumundan kaçınmayı içermektedir.Karar verme durumunda kullanılan stratejiler daha önceden planlanarak uygulanabildiği gibi,karar verme durumuyla yüzleşildiği anda da belirlenebilmektedir.Bu stratejilerin birbiriyle birleşik olarak kullanılması da mümkündür.Karar verme stratejileri, kullanımlarında harcanılan çaba ve etkililikleri açısından farklılıklar gösterebilmektedir.(8,72,81)

Karar verme alanında yapılan çalışmalarda, problemi yapılandırma, seçeneklerin oluşturulması ve bazı seçeneklerin çıkarılması üzerinde durulmaktadır.Bununla beraber bireyin kendisi için en yararlı olabilecek sonuçları içeren seçenekleri nasıl oluşturduğu ile ilgili çalışmaların sayısı daha azdır.Seçenekleri bir araya getirme ve göz önüne alma,karar verme sürecinde önemli olduğundan, kullanılan stratejilerin bireyin olası seçenekleri oluşturması üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir.Çok fazla seçeneğin söz konusu olduğu durumlarda,benzer seçeneklerin nasıl bir araya getirilerek alternatif setleri oluşturulabileceği önemli bir olgudur.Birey,akılcı bir şekilde karar stratejilerini kullanabildiği gibi,eğer sınırlı bilgiye sahipse,kullandığı stratejileri,bilişsel çabalarını bir an önce sonlandırmak için yönlendirebilmektedir.Literatürde belirtildiği gibi (67) Dinklage tarafından ilk olarak isimlendirilen ve daha sonra bir çok araştırmanın yapıldığı karar verme stratejileri şunlardır:



İçtepisel Karar Vericiler:Seçenekler üzerinde yeterince düşünülmeden,içten geldiği gibi karar verilen stratejidir.Bu kişiler karar verirken duygularının doğruya götüreceğine inanır ve hoşlarına giden seçeneğe yönelirler.

➡ **Kaderci Karar Vericiler:**Bu kişiler kararlarını çevresel olay veya koşullara ya da kaderlerine bırakırlar.

➡ **Boyun Eğici Karar Vericiler:**Bu kişiler,kendi kararlarını verirken diğer kişilerin kendileri yerine karar vermelerini isterler.Diğer kişilerin planları ile hareket etme eğilimleri vardır.

➡ **Erteleyici Karar Vericiler:**Bu kişiler,problemle ilgili yaklaşma biçimini ve düşüncelerini sürekli ertelerler.

➡ **Kararsız Karar Vericiler:**Bu stratejide karar verenler,verdiği kararı değiştirmek istemekte ve hiçbir karardan memnun olmamaktadırlar.

➡ **Mantıklı Karar Vericiler:**Bu kişiler,biliş ve duyguları arasında bazı dengelemeler ile akılcı bir yaklaşımı temel alırlar.Seçenekleri birbirleri ile karşılaştırabilmekte ,ya birini diğerine tercih etmekte ya da her iki seçeneği eşit olarak değerlendirebilmektedirler. Mantıklı karar veren bireyler,akılcı ve sistematik bir mantıksal düzenleme becerisine sahiptirler.Kendilerine en fazla yarar getirecek olan seçeneği kabul etmekte ve risk almaktadırlar.

➡ **Donup Kalarak Karar Vericiler:**Bu bireyler kararın sorumluluğunu kabul ederler,fakat karara yaklaşma güçleri çok fazla olmamakta ve karar vermekte zorlanmaktadırlar.

➡ **Gerçekten Kaçan Karar Vericiler:**Bireylerin bir karardan kaçındığı ya da bir cevap vermede araştırmadan saptıkları stratejilerdir.

➡ **Riske Girmek İstemeyen Karar Vericiler:**Bu stratejide karar veren bireyler,risk düzeyi en düşük olanların kavranması ile alternatifleri sürekli eleyerek hareket ederler.

➡ **Bağımsız Karar Vericiler:**Bu bireyler karar verirken başka kişilerden etkilenmeden kendi kendilerine karar verirler (8,67,71,82).

4.10.KARAR VERME VE KÜLTÜR

Karar verme bir kişinin tek başına veya başkaları ile birlikte sorunları algılama ve tanımlama,bilgi ve veri toplama,çözüm alternatifleri geliştirme,bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birini seçme işidir.Karar sürecinde,karar vericinin “kültürel

değişkenlerin” etkisi altında olduğu görülür. Dolayısıyla bir organizasyondaki karar verme işi, genel kültür ile ilgili olduğu kadar ,örgüt kültürü tarafından da etkilenir. Karar verme ve kültür arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır:

Değişken kültürlere sahip yöneticiler;

- ◆ Sorunları farklı şekilde algılarlar,
- ◆ Sorunları analiz ederek, incelerken farklı bilgi türleri ve miktarları toplamaya çalışırlar,
- ◆ Farklı çözüm modelleri oluştururlar,
- ◆ Alternatifler arasından seçim yaparken farklı stratejiler kullanırlar,
- ◆ Kararların uygulanmasında farklı yollar izlerler (67,74).

Bazı kültürler “sonuç almayı”, “sorun çözme” karşılaşılan ve sorunları değişimi gerçekleştirecek bir fırsat olarak görürken, bazı kültürler de durumu olduğu gibi kabul etmeyi, durumun özelliklerine göre kişinin kendisini değiştirmesini vurgularlar. Aynı şekilde değişik kültürlerin “risk alma” olayına bakışı farklıdır. Benzer tarzda bazı kültürlerde “kararlı olmak” arzu edilen bir özellik sayılırken başka kültürlerde kararı vermek için harcanan zamanın uzunluğu değer verilen faktördür (8,137).

Amerikalı yöneticiler karar vermeyi rasyonel bir süreç olarak ele alır ve kişisel düzeyde seçimi yaparak ulaştıkları kararı uygulayıcılara benimsetmeye çalışırlar. Buna karşılık Japon yöneticiler, kararla ilgili tüm kişilerin sorunu anlaması ve algılaması için mümkün olduğu kadar geniş bir katılım sağlar, yakın bir iletişim içinde bilgi-görüş alışverişi yapılarak sorunun önemi, arzu edilen çözüm yolu konusunda bir fikir birliği oluştuktan sonra organizasyonun kaynaklarının elde edileceği “seçim” yapılır. Bu nedenle karar verme çok uzun zaman alır (71,74).

Genel kültürün bu özellikleri yanında örgütsel kültürün de karar verme davranışı üzerinde etkileri vardır. Örgüt kültürünü, genel olarak, bir organizasyonda çalışanların benimsedikleri, paylaştıkları ve davranışlarında bir klavuz olarak kullandıkları değer yargıları, inançlar, normlar, semboller, kullanılan dil ve konuşulan

dil ile konuşma tarzı, merasim, iyi veya kötü olarak kabul edilen özellikler oluşturur (8,72).

Her organizasyonun sahip olduğu bu özellikler toplamına göre oluşacak kültür, o organizasyondaki karar vericilerin davranışlarını etkilemektedir. Organizasyonların açık sistem olmaları, çevrelerindeki, kültür özelliklerinden etkilenmelerini doğurur. Otokratik veya demokratik karar verme; kişisel kararlar veya grup kararları, işi yapanı karar verici haline getirme çabaları ve benzeri uygulamaların hepsi kültürle çok yakından ilgilidir (31,33).

4.11.YÖNETİMDE KARAR VERME

Yönetim, bir yaşama becerisidir. Tüm insan örgütlerinde bulunan genelleştirilmiş bir davranış biçimi, işlerin yürütülmesi sanatıdır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde işlerin yapılmasını sağlamak olarak da tanımlanmaktadır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirebilmek için insan ve maddi kaynaklara yön veren, onları kullanan ve denetleyen bir süreçtir (3,71).

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik, sayısız sorunlarla karşı karşıyadırlar. İşte bu sorunların varlığı yöneticileri sorunlara çözüm bulmaya ve karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin içinde bulunduğu değişim dünyası öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununun ortaya çıkmasına neden olur. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun “yönetici” durumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş “karar vermedir”. Karar vermek yöneticiliğin o kadar gerçek işidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme işi” olarak da tanımlanmaktadır (8,14).

Karar verme evrensel olarak “Alternatifler arasından seçim yapma süreci” olarak tanımlanır. Aynı zamanda karar verme diğer yönetsel süreçleri de etkilemektedir. Yönetimin “Planlama, örgütlenme, kadrolama, koordinasyon ve kontrol”

süreçleri karar vermeyi içerir ve karar vermeyi gerektirir.Hiç bir eylem karar vermeden yapılamaz.Kararlar eylemlerle desteklenmedikçe ve stratejiler uygulamaya sokulmadıkça örgüt açısından hiçbir önem taşımaz (45).

Karar verme yönetim olgusunun kalbidir.Karar vermeden hiçbir yönetsel eylemde bulunulmamaktadır.Yönetim bir karar verme sürecidir.İnsanın tüm eylem ve davranışı bilinçli ve bilinçsiz olarak bir karar verme işlemidir. Bir amacı ve ideali olan her sistemde mutlaka karar verme süreci de vardır.Sistem ne kadar açık,amaçların sayısı ne kadar az ve niteliği de ne kadar basit ise kararlar da daha basit ve rutin olacaktır.Sistem ve çevresi karmaşıklaştıkça karar süreci de daha kapsamlı ve karmaşık olacaktır.Karar süreci örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır (8,22,30,137).

Örgütün yaşaması alınan kararların doğruluğuna bağlıdır.Yöneticinin doğru ve verimli karar verebilmesi,her şeyden önce karar modelleri ve aşamaları hakkında bilgili olmasını gerektirir.Her örgüt etkili olabilmek için karar verme yeteneğine sahip olmak zorundadır.Bir örgütte kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgütü dışarıdan etkileyen gruplar tarafından verilebilir.Kararın nasıl ve kimler tarafından alındığı örgüt çalışanlarının başarısı için önemlidir.Karar verme zihinsel bir süreç olup örgütte herhangi bir işi,bir eylemi yapmadan önce gelir.Hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz (45,54).

Yönetimin odak noktası,amaçlara ulaşmak için etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini,uygulamaya dönüşmesini sağlamaktır.Dolayısıyla karar verme sürecinin bulunmadığı bir yönetim düşünülemez.Literatürde (56) Peter Drucker'e göre "Karar verebilme yöneticiye özgü bir iştir".Yönetimi, "Örgütün karar makamında bulunan kişinin vereceği kararları uygulamak" olarak benimseyen yaklaşımclar da karar verme sürecinin yönetimin temeli olduğunu savunmaktadırlar.

Yöneticiler,mesleklerinin en önemli işlevi karar verme olan kişilerdir.Verdikleri kararlardan önce kendileri,sonra örgüt daha sonra da çevre etkilenir.Bir örgütün başarılı olması karar verme sürecinin iyi ve sağlıklı işlemesine bağlıdır.Karar vermede başarılı

olabilmek için yöneticilerin kritik düşünme becerilerine sahip olmaları gerekir.Çünkü kritik düşünen yöneticiler daha sağlıklı karar verebilirler.Yönetimde karar verme süreci örgütte değişiklik yapmak,bir çatışmayı önlemek ya da çözmek ve örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır (53,54).

Karar verme ile ilgili bir araştırma sonucunda belirtildiği gibi (67) Lawson, Ark ve Savery, ekonomik değerler, bilim, politika, aile yapısı, eğitim gibi etkenlerin karar verme sürecini etkilediğini ortaya koymuşlardır.Ayrıca, kişisel tercih, liderlik, deneyim ve yeteneğin de karar vermeyi etkilediğini belirtmişlerdir.

Yönetimde karar verme olgusu, günlük işleyişi sağlamak için alternatifler arasından seçim yapmayı ifade eder.Bu yönüyle karar, planlamanın temelidir.Genel bir değerlendirme ile kaynakların kullanımı,amaca dönük emirlerin verilmesi,bireysel özellik ve yeteneklerin bir işe yönlendirilmesi konusunda karar yoksa, plan da yoktur.Bazen karar vermeyi örgütün en önemli işlerinden birisi olarak görmek mümkündür.Çünkü sürekli olarak ne yapılacağını, kimin ne yapacağını, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağını belirlemek için alternatifler arasından seçim yapmak gerekir.Yönetimin odak noktası, amaçlara ulaşabilmek için etkin kararları vermek ve bu kararların yerine getirilmesini,eyleme dönüşmesini sağlamaktır (68,79).

Literatürde (61) Peter F.Drucker “Çok karar veren bir yöneticiyi hem tembel,hem de etkisiz” olarak belirtmiştir.Etkin yöneticiler çok sayıda karar vermezler.Ancak önemli olan kararlara yoğunlaşırlar.Karar vericinin ortaya koyduğu önerilerin karar niteliğinde olması,öncelikle kararın bir geçerlik taşıması ve örgütte yapılacak olan eylemi harekete geçirebilecek yeterliliği içermesi ile olur.Verilecek olan kararlar ilgili konuyu anlama, doğruluk, kapsamlılık, yerindelik, ilişkisellik ölçütlerine uyan, geçerli, güvenilir veriler toplama sonucu oluşabilir.Karar vericinin örgütü bir bütün olarak görebilmesi, örgüt ve bireyin işlevleri arasındaki ilişkileri, birey ve çevresi, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiselliği, bunları etkileyen güçleri bilip bunlardan yararlanabilmesi, vereceği kararın önemini, sınırlarını, etki alanını, sonuçlarını, değerlendirebilmesi, karar için gereksinim duyacağı yeterliliklerdendir (67,71).

Karar verme sürecinde,yönetici tarafından atılacak belli adımlara bakılmaksızın, bazı resmi tanılar yapılabilirmeli,alternatif çözümler formüle edilip,analiz edilmeli ve karar vermedeki yaklaşımlar göz önüne alınmalıdır.Bu uygulama,problemi çözmede olduğu kadar stratejik planlama,orta vadeli planlama ve faaliyet planları için de geçerlidir (72,81).

Yönetim açısından önemli olan karar verme süreci,tüm yönetsel eylemlerin kaynağıdır.Bu nedenle her düzeyde yöneticinin görevlerine ilişkin konularda karar vermeleri ya da kararların oluşturulmasına katkıda bulunmaları gerekir.Aynı zamanda yöneticinin astlarını karar vermeye ya da kararlara katkıda bulunmaya özendirmeleri beklenir (8,80).

Karar vermeye katılımın sağlanması yolu ile çeşitli yararlar elde edilebilir. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupça tartışılması ile daha sağlıklı kararlar verilebilir. Verilen kararların anlaşılmasında, benimsenmesinde ve etkili bir biçimde uygulanmaya konmasında da karara katılma önemli rol oynar.Karara katılma çalışanların kurumsal amaç ve programlarla özdeşleştirilmesine yardım eder.Sağlıklı bir katılım gerçekleşikçe denetime daha az gereksinim duyulur (71,91).

Örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerinde amaç ve politikalarla ilgili kararlar,alt düzeylerinde ise bunların uygulanışı ile ilgili kararlar alınır.Böylece örgütte bir karar hiyerarşisi oluşur.Karar verme açısından örgütte dikey ve yatay iş bölümü bulunmaktadır.Bu iş bölümünün örgüt için aşağıda sıralanan çeşitli yararları vardır:

- ◆ Üst yöneticilerin yükü azalır.
- ◆ Herkes belirli işlerde karar vermede uzmanlaşır.
- ◆ İşler daha çabuk yapılır.
- ◆ Alt kademedeki personel karar yetkisi ile ödüllendirilmiş ve doyum sağlamış olur.
- ◆ Kararların sorumlulukları açıkça ortaya çıkar.
- ◆ Kararlarda rasyonellik sağlanır (8,72,91).

Yönetici aşağıdaki nedenler söz konusu olduğunda personeli karar sürecine katmayabilir:

- ◆ Gizlilik
- ◆ Önemsememe
- ◆ Güvenmeme
- ◆ Çekinme (94).

Kurumsal kararlar, yöneticiler tarafından stratejinin benimsenmesi, amaçların hazırlanması, planların onaylanması gibi resmi mevkilerdeki rollere uygun olarak alınır. Bu tür kararları yerine getirmek için yetkiler genellikle diğer çalışanlara devredilir. Bu tür kararların uygun bir şekilde uygulanması arzu ediliyorsa, kurumdaki bir çok insanın desteğine başvurulur. Kişisel kararlar, kurum üyesi olarak değil, şahıs olarak yöneticiye bağlı kararlardır. Böyle kararlar devredilemez. Çünkü kararları yürütmek için kurumdaki insanların destekleri gerekli değildir (100,114).

Yönetimsel kararlar, kişisel kararlardan farklı olarak aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- ◆ Yönetimsel kararlar kolektif kararlardır. Bir örgütte, kararlar tek bir kişi tarafından verilmiş olsa bile bu kararlar değişik kanallardan gelen doğal ve biçimsel bilgilerin sonucunda alınacağından kolektif niteliktedir.
- ◆ Yönetimsel kararların sonucu, örgütteki tüm öğeleri, örgütü ve çapına göre toplumu etkiler.
- ◆ Yönetimsel kararlar, başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden kararı veren kişi ve karar organlarına bir risk yüklemektedir.
- ◆ Yönetimsel karar verme sürecinde, karar verenin eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri doğal ve biçimsel kanallardan gelen bilgilerin etkisi olacağından, insan davranışlarının ussal ve duygusal yanları bulunduğundan, kararın değer ve olgu öğeleri vardır (80,81,106).

Bazı faktörlerin yönetimsel karar üzerinde önemli etkileri vardır.Bu faktörler:



İyi kararlar verebilme kaygısı:Yöneticiler imkanları ölçüsünde,doğru ve tutarlı kararlar vermek isterler.Bu durum yöneticiler üzerinde baskı ve başarılı karar verememe kaygısı yaratır.Temel kararlara doğru gittikçe sorumluluk ve kararları değerlendirmede güçlükler daha çok artar.Bu tür baskı ve kaygılar verilecek kararın niteliğini etkiler.



Kararın çevresi:Kararların verilme biçimini ve niteliğini, örgütsel ve fiziksel çevre önemli ölçüde etkiler.Etkili karar verilmesini sağlayacak çevrenin yaratılması ve ortamın düzenlenmesi yöneticinin öncelikli görevlerindendir.Kararlar birbiriyle ilişkilidir.Kararsızlık, örgüt iklimini, örgütlerin ve yöneticilerin etkinliklerini olumsuz etkiler. Yöneticilerin yönlendirici ve kararlı tutumları olumlu bir örgütsel iklimin doğmasını kolaylaştırır.



Kararların zaman faktörü: Zaman faktörü kararı iki yönden etkilemektedir:



Yöneticinin karar verme sürecine ayırabileceği zaman:Yöneticiler karar vermede yeterli sayıda seçenek bulma ve çözümleyebilme için yeterli zaman bulamamaktadır.



Karar veren kişiyi olduğu kadar diğer yöneticileri ve personelleri ilgilendiren zamanlama faktörü:Kararlar çalışanları, örgüt ruhunu ve bilincini etkiler.Karardan etkilenecek olan çalışanlar bu kararı uygun bir zamanda öğrenmek isterler.Yöneticilerin yeni kararları astlarına zamanında iletmeleri önemlidir.



Kararların İletilmesi:Kararların ilgililere zamanında iletilmesi önemlidir. Karardan etkilenecek olanlar bu kararların ne zaman alınacağını genellikle anlayabilirler.Bu durumda karar ilgililere hemen iletilmelidir.Bazı kararlar karmaşık nitelikli, örgütsel, siyasal ya da kişisel sonuçlar doğurabilir.Söz konusu kararların ilgililere iletilmesi kişisel ve siyasal stratejiler gerektirebilir.



Karar vermede psikolojik sorunlar:Karar bir yargılama ve düşünce sürecidir. Düşünce sürecinin doğasını belirleyen psikolojik etmenler önemsenmedikçe karar verme sürecindeki bilgiler yetersiz kalır.İnsan aklı sorun çözmede şaşırtıcı ölçüde karmaşık bir fizyolojik kaynaktır.



Katılma:Karar verme de başka bir sorun da katılma dır.Katılma da kararlar ilgil i örgüt üyelerinin karar sürecine katılmaları ve kararı başlatmaları gerekir. Yöneticiler kararlarını, toplumsal bir ortamda grup ile birlikte verirler.Bu,örgütte morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir.Çalışanlar son seçim aşamasında bulunmasalar da karar verme sürecinde rol almalıdırlar (133,142).

Yöneticilerin verdikleri karardan, belirlenen hedeflere ve sonuçlara ulaşmada dikkat etmesi gereken bir nokta da, alınan kararların yönetim fonksiyonlarını desteklemesidir. Bu fonksiyonların yeterince iyi işlenmemesi alınan kararların belirlenen hedeflere ulaşmasını engelleyebilir.Fonksiyonların birbiriyle uyumlu bir düzen içinde işlemesi,uygun kararlara işletmede hem amaç,hem de sorunların çözümüne ulaşılmasını sağlar.Karar verilmediği zaman diğer yönetim fonksiyonlarının da bir anlamı kalmamaktadır.Tek bir seçenek bulunduğu ve seçeneklerden birinin çok açık olarak mantıklı olduğu durumlarda karar verme gibi bir zihinsel sürece de gerek yoktur (70,81).

Karar vericinin,karar seçeneklerini değerlendirmede kullanacağı dayanakların temelini değer sistemi oluşturmaktadır.Değerler, nesne,olay ve görüşlerin,o toplum,sınıf ve birey bakımından taşıdığı önemi belirtir.Davranış ve beklentiler,değerler gözetilerek düzenlenir.Nelerin yapılp yapılmayacağını belirlenmesi bakımından değerler,karar vermede yöneltici ve bağlayıcı bir etki yapmaktadırlar (8,67).

Karar sürecindeki sınırlayıcı etkiler, biyolojik, sosyolojik, psikolojik olarak ayrılabilceğı gibi karar vericiden, örgütten, sorundan, çevreden, verilerden kaynaklanan etkenler olarak da gruplanabilir.Kararların uygunluğunu sınırlayan etkenler,karar vericinin bilgi ve beceri noksanlığı ile değer sisteminden

gelmektedir.Karara ilişkin yeterlikler,teknik bilginin yanı sıra zeka, kavrama, mantık, irade güçlerine de bağlıdır (8,20,45).

4.13.YARATICILIK TANIMI

Yaratıcılık ve buluşlar uygarlığın gerçek temelidir ve buluşlar hakkında bilgi sahibi olmadıkça geçmişi ve bugünü anlamak,gelecek ile ilgili öngörülerde bulunmak olanaksızdır.Tarih yakından incelendiğinde,onu gerçekten değiştiren gücün akıl olduğu anlaşılmaktadır.Beyin gücü zaman içinde atılımlar yapmış ve bu atılımlar tarihin dönüm noktalarını oluşturmuştur.Tarihte yeni dönemlerin başlamasında yazarlar, şairler, filozoflar, bilim adamları ve sanatçılar tarafından temsil edilen yaratıcı beyin gücünün belirleyici rolü gözardı edilememektedir.Güçlü gemilerin icadı sonucu Amerika, Antarktika gibi kıtalar keşfedilmiş,barut ve topun icadı ile ortaçağ yıkılmış,matbaanın icadı ile İncil çok sayıda basılarak kilisenin gücü azalmıştır (65,92).

Tüm çağların en büyük buluşu zamandır.Ayların,yılların,günlerin,dakikaların bulunması ile insanlık doğanın kısır döngüsünden kendini kurtarabilmiştir. Tarihsel süreçte ulusların uygarlık tarihi boyunca yarattığı ürünler birbirinden farklılıklar göstermektedir.İlk buluşlar rastlantılar sonucu ortaya çıkmıştır.İlkel insanlar değişiklikleri ve buluşları benimsemek açısından muhafazakar bir tutum sergilemişlerdir.Çok eskilerden gelen ve günümüzde bazı tutucu çevreler tarafından benimsenen görüş,tanrının keşfedilecek her şeyi yaratmış olduğu ve insanlara düşen görevin mevcut ve onlar için hazırlanmış olan araç ve süreçlerin ortaya çıkarılması olduğuna inanmaktır.Bu varsayımlar on sekizinci yüzyılın ortalarına kadar insanın bilinçlenme sürecini olumsuz etkilemiş ve yaratıcılık kelimesi ancak 1933 yılından sonra sözlüklerde yer almaya başlamıştır (63,65).

İnsan ilişkilerinde, problemlerin çözümünde, yenilik yaratmada, karar vermede, bir çok olayda ve durumda gerekli olan yaratıcılık konusunu günümüze kadar bir çok araştırmacı tanımlamaya çalışmış ve her bir araştırmacı kendi çalışma alanı ile ilgili tanımlamalar üzerinde durmuştur (5,7,112).

Toplumun ve insanlığın gelişmesinde önemli bir yer tutan yaratıcılık,her bireyde var olan ve insanın yaşamının her döneminde bulunabilen bir yetenek,günlük yaşamdan bilimsel çalışmalara kadar uzanan geniş bir alanı içine alan süreçler bütünü,bir tutum ve davranış biçimidir (19,35).

Yaratıcılık,sözlük anlamıyla,var etmek,oluşturmak,meydana getirmek, neden olmak,üretmek,ilk kez resmetmek,bir role karakter vermektir (87).

Yaratıcılık,kişinin, uzmanların kabul edeceği bilimsel,estetik,sosyal veya teknik değeri olan yeni ve orijinal fikirler, buluşlar veya ürünler geliştirme kapasitesidir. Yeni ilişkileri ve bağları görme,bağlantıları kurma,ayrı kaynakları bir araya getirme ve birleştirme yeteneğidir (29).

Yaratıcılık,ıcat etmek, bulmak, yeniliklerle gelmek, yeni uygulamalar, yeni denemeler,sentez yapma, alışılmamış uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Yaratıcılık, problemlere yeniden göz atmak ve öncesinde aralarında ilişki kurulamayanlar arasında ilişki kurmaktır (4,9,35,40).

Yaratıcılık, nesneleri, kavramları, imajları gruplaştırma gücü ve arzusudur.Yeni ve en iyi sonucun geliştirildiği ve meydana getirildiği bir yetenektir.Hayatın tümüne bağlıdır ve çocukluk yıllarındaki etkilenmelere geniş ölçüde dayanır (39,65,86,143).

Yaratıcılık, sorunlara, bozukluklara, bilgi eksikliğine, kayıp öğelere, uyumsuzluğa karşı duyarlı olma süreci, güçlükleri tanımlama, çözüm arama, tahminlerde bulunma ve sonuç olarak da çözümü iletebilmedir (126).

Yaratıcılık,herkesin gördüğünü görmekle birlikte farklı bir algılamayla ilişkileri farketme,bağlantıları kurma,birleştirme ve insanların yaşamında kolaylıklar getirecek orijinal araçlar veya süreçler geliştirme yeteneğidir (141).

Literatürde (40) Barlet “ana yoldan ayrılma,deneye açık olma,kalıplardan kurtulma”şeklinde yaratıcılığı tanımlarken,daha çok sanat alanındaki yaratıcılık

üzerinde duran Read,“önceden biçimi ve hiçbir yüzü olmayan bir şeyin varlık kazanması” şeklinde tanımlamaktadır.Landau ise yaratıcılığı “daha önce kurulmamış ilişkiler arasında ilişki kurabilme,böylece yeni bir düşünce şeması içinde,yeni yaşantılar,deneyimler,yeni fikirler ve yeni ürünler ortaya koyabilme becerisi” şeklinde tanımlanmıştır.

Yaratıcılık çoğunlukla, yeni ve alışlagelmemiş fikirler, alışılmışın dışında, hayal gücü, özgünlük, heyecan vericilik, açık, karmaşık veya radikal olarak farklı bir şeyler gibi kelimelerle eş anlamlı tutulmaktadır.Yaratıcılığı sanat, büyük edebi eserler yazma, müzik icrası veya kompozitörlüğü vb.işlerle ilişkilendirmeye de sıklıkla rastlanmaktadır.Bu açıdan bakıldığında,yaratıcılık büyük ölçüde pozitif enerji ile ilişkilendirilen,pozitif enerjinin içinde ve kültüre karşı görülmektedir.Diğer yandan, insanlar nadiren yaratıcılığı yararlı, değerli ve amaçlı bir faaliyet olarak görmektedirler.Kurumların büyüme, gelişme ,daha iyi mal ve hizmet üretebilme, daha etkin bir pazarlama stratejisi uygulama gibi amaçlarına ulaşmaları yaratıcı olmalarına bağlıdır (39,45).

Literatürde (15) Psikanalist akımın kurucusu Freud, yaratıcılığı bastırılmış ve doyurulmamış arzuların olumlu bir dışavurumu, bir yücelim olarak nitelemektedir.Einstein ise “tekrar tekrar aynı şeyi yaparak farklı sonuçlar beklemenin çılgınlık olduğunu,dehşetin %1’inin şans, %99’unun çaba olduğunu” belirtmiştir.Aynı literatürde, Maslow, insan ihtiyaçlarını beş aşamalı bir yapı içinde düşünmektedir. Bunların en başında fizyolojik ihtiyaçlar gelmekte,bunu sırasıyla, güvenlik,ait olma,saygınlık,başarı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları izlemektedir.Maslow, “yaratıcılığı” ihtiyaçlar piramidinin en tepesindeki “kendini gerçekleştirme” aşamasına koymaktadır.Buna göre yaratıcılığın gelişmesi için sadece temel fizyolojik ihtiyaçların değil, arada kalan diğer ihtiyaçların da giderilmesi gerekmektedir.



Şekil 4. Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi

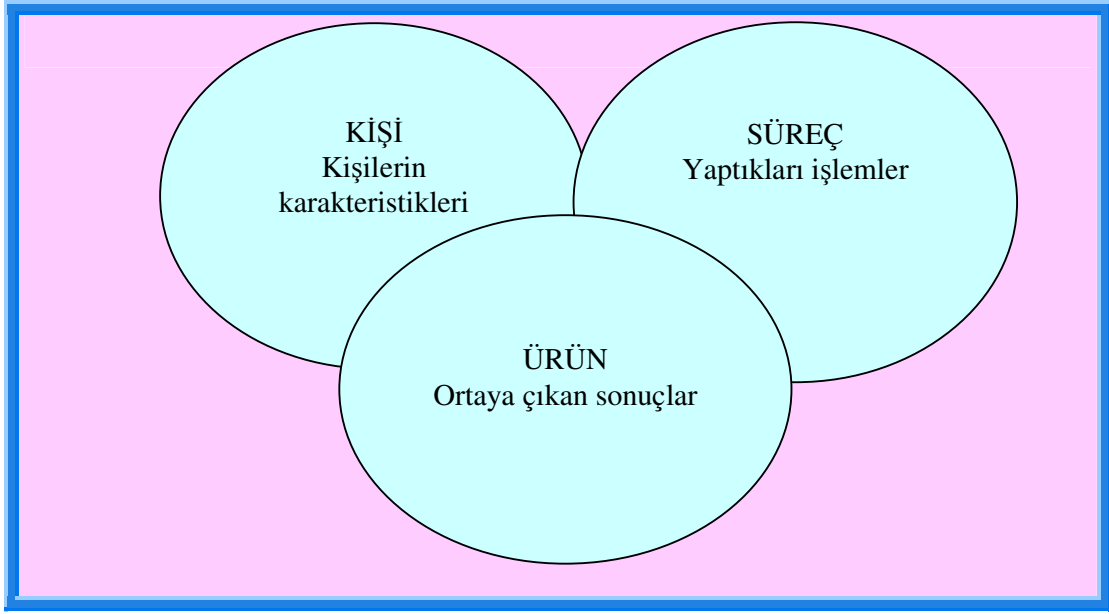
Kaynak: Baykal A.:Yaraticılık Eğitimi. İlköğretim ve Ortaöğretimde Araştırma Teknikleri ve Proje Semineri Bildirileri,İstanbul,2003.

Özok'a göre yaratıcılık bir serbest zaman uğraşısı olamaz.Ancak bilinçli veya bilinçsiz insan beyninin sürekli çalışmasının,bir konu üzerinde yoğunlaşmasının seçkin bir ürünü olabilir.Bu özelliği ile onu,insanların en üst düzeyde kendilerini gerçekleştirmeleri ve doyum noktası olarak almak mümkündür.(<http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/2002>)

Mangir ve Çağatay'a göre Yaratıcılık, esneklik, çok yönlü düşünme, çevreye ve insanlara karşı duyarlılık, karşılaşılan yeni durumlara karşı uyanık ve ilgili olma, akılcılık, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünebilme ve hareket edebilme, orjinallik, farklı ve değişik sonuçlara varabilme gibi özellikleri içermektedir.(www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=article&sid,2004)

Yaratıcılık, kişiye bilgilerin geliştirilmesinde, arttırılmasında, hayali ve üretken uygulamaların incelenmesinde yardımcı olur.İnsan kişiliğinin önemli bir parçası ve onun ayrıcalığı olan yaratıcılık,kişinin belli sınırlar içinde davranmamasını sağlar.Ayrıca kişinin sadece belirlenmiş tepkilerinden değil,normal tercihlerinden kurtulmasına da yardımcı olur.Çünkü yaratıcılık insanın çevresi veya kendisi ile olan ilişkisinin ötesindedir.Ancak yaratıcılık basit bir orjinallik veya sınırsız bir özgürlük de

değildir. Aklın tüm fonksiyonlarını içeren yaratıcılık, her ne şekilde olursa olsun amaçlı ve uzun süren çalışmalar sonucunda ortaya çıkar. Alışlagelmiş düşünce yöntemleri dışında da olsa, normal düşünme tarafından anlaşılır, kabul edilebilir olmalıdır. Aksi takdirde yaratıcılıktan söz edilemez (15,18,60).



Şekil 5. Yaratıcılığa Sistematik Yaklaşım

Kaynak: Aslan A.E.: Örgütlerde Kişisel Gelişim. Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

Yaratıcılık kavramı incelenirken ürün verecek kişinin özellikleri, süreçte yer alan işlemlerin özellikleri ve ortaya çıkan ürünün yaratıcılık kriterlerine göre değerlendirilmesi gerekmektedir (Şekil 5). Bu üç ilişkili unsurun hangi bağlam, kültür, yer ve zaman içinde geçtiği önemlidir. Yaratıcılık, yeni ve özgün beceriye dayalı bir ürün olarak ortaya çıkmış ve henüz ürüne dönüşmemiş, kendine özgü problem çözme süreçlerini içeren, kişinin zeka unsurlarını özgün üretime dönük olarak kullandığı bilişsel bir yetenektir (10,83).

Yaratıcılığın sürekliliği, gelişimi, derecesi ve ortaya çıkışı kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Yaratıcılık;

◆ **Esneklik**; bireyin, olaylara ve çevresine kolaylıkla uyum sağlayabilmesi, çok yönlü düşünüp, düşüncelerini değiştirebilmesi durumudur. Esneklik, katılığın, değişmezliğin, saplantılara bağımlı olmanın karşıtıdır.

◆ **Duyarlılık**; çevreye, insanlara, karşılaşılan yeni duruma karşı uyanık ve ilgili olma durumudur.

◆ **Akıcılık**; Kısa zamanda bir çok düşüncayı oluşturabilme, rahat, çabuk ve bağımsızca düşünebilme ve hareket edebilme yeteneğidir.

◆ **Orjinallik**; Sorunlara her insanın baktığı açıdan bakmayarak, farklı ve değişik sonuçlara ulaşabilme gibi özellikleri içermektedir (56,99,102).

4.14.YARATICILIK SÜRECİ

Bir problem çözerken, sonuca farklı bir yoldan ulaşmaya çalışırken, rapor yazarken, tatil planlarken, stratejik bir plan geliştirirken veya evi yeniden dekore ederken bir düşünme süreci izlenmektedir. Yaratıcı bir fikrin insan beyninde nasıl meydana geldiği, hangi duyguları uyandırdığı kesin olarak bilinmediği için yaratıcılık bir süreç olarak karmaşık bir yapı sergilemektedir. Bu sürecin aşamaları:

4.14.1.Hazırlık Aşaması

Bu aşama görevin analiz edilmesini içerir, sorun öğrenilir, veriler toplanır, geçmişteki örneklerle bakılır, konu ile ilgili tüm bilinenler ortaya dökülür, sorunun unsurları ve bunların birbiriyle ilişkisi belirlenmeye çalışılır. Çözülecek sorunla ilgili mümkün olabildiği kadar çok faktör belirlenir. Çözüm için bilgi ve malzeme toplanarak çözümün geçerliliği, işlerliği bakımından değerlendirilir.

Bu aşamada öğütler alınmalıdır. Problem ile ilgili çok ve detaylı bilgi toplandıkça konunun merkezine doğru yol alınmakta, problemin çekirdeği oluşturulmaktadır. Hazırlık aşamasının diğer bir parçası da denenmiş çözümlerin ortaya konmasıdır. Problem daha önce çözülmüş olanlarla benzerlikler gösterebilmekte ve eski deneyimler kişiye yardımcı olabilmektedir.

4.14.2.Kuluçka Aşaması

Yaratıcı düşünmenin bu aşaması pasiftir.Başka işler yaparken ya da başka sorunlar üzerinde düşünürken,bilinçli olarak onunla uğraşmadan sorunun insan zihninin derinliklerinde yattığı dönemdir.Bu aşamada rahatlanır ve problemden uzaklaşılır. Yaratıcı insanlar bir konu üzerinde düşünmeye başlamakta ve sonra bunu unutmaktadır.Bilinçaltı, yaşamda öğrenilenlerin ve kazanılmış deneyimlerin deposudur.Zihin, bilinç dışı bir bağlantı kurma mekanizmasıyla,sorunun üzerinde çalışmaya devam etmektedir.Sorun zihnin incelemesine bırakılmaktadır.Bilinçaltı çalışmakta ve verilen detayı dinlenme anında yeni bir fikre dönüştürmektedir.Bu dönem hazırlık aşamasındaki gibi dakikalar sürebileceği gibi,haftalar ya da yıllarda sürebilir.

4.14.3.Aydınlanma Aşaması:

Bu aşama sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin aniden farkına varma aşamasıdır.Sorunun çözümünü oluşturacak parçaların bir araya geldiği ve bütünleştiği bir parlama dönemidir.Aydınlanma aşamasında düşünceler yaratıcılığa bir temel oluşturmak üzere zihinden doğarlar.Bu düşünceler sonuç ya da ürünün bir parçası olabileceği gibi sonucun kendi de olabilirler.Bu aşama çoğunlukla anlıktır, ve içgörülerin zenginliği içinde gelişir.Aydınlanma aşaması bazen hazırlık aşamasında sıklıkla da kuluçka aşamasının sonlarında gelmektedir.Yaratıcı kişilerden,en parlak fikirlerin, yatakta,uyumadan önce,banyoda,sabah kalkarken veya koşarken meydana geldiği cevapları alınmaktadır.Aydınlanma aşaması bir kaç dakika ya da birkaç saat sürebilir.

4.14.4.Doğrulama Aşaması

Son aşama sorunun çözümünde kullanılacak yeni yöntemin, uygulamaya değer bir çözüm olup olmadığını araştırma ve uygulama aşamasıdır.Aydınlanma aşamasında ortaya çıkan tüm sonuçların gereksinimleri karşılayıp karşılamayacağını, hazırlık aşamasında saptanmış ölçülere uyup uymayacağını anlaşılmaması ve gösterilmesi için yapılan bir dizi etkinliği içerir.Aniden ortaya çıkan yeni fikir problem çözümünde

kullanılır.Problemi çözmediği görülürse süreç tekrar başlatılır ya da değişikliklere uğratarak çözüme ulaşılır.Ortaya konan bütün fikirler analiz edilir ve beklenen sonuçlara ulaşabilmek için değerlendirilir (7,13,27,136,138).

4.15.YARATICI DÜŞÜNCE VE ANALİTİK DÜŞÜNCE

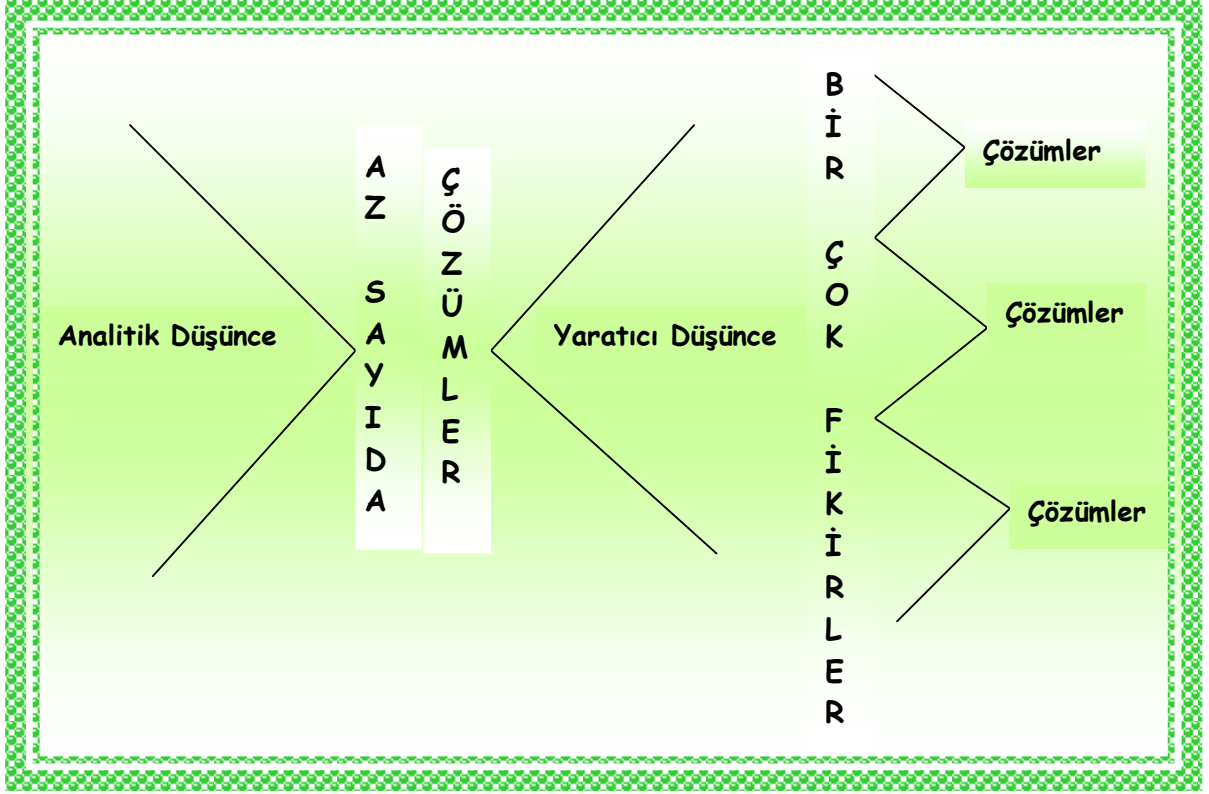
Gelecek kaygısı devamlı düşünmeyi gerektirir.Gelecek hakkında hiçbir zaman tam bir bilgi elde edilemez,ne tür olayların olabileceği ne tür sonuçların doğabileceği tam olarak bilinemez.Bundan dolayı geleceğin getirebileceklerini önceden tahmin edebilmek için yaratıcı düşünmeye ihtiyaç vardır.Yaratıcı düşünce akla gelmeyecek tüm alternatiflere ulaşma çabasıyla,geleceğin sürpriz gelişmelerini önceden tahmin edilmesine olanak sağlar (10,65).

Yaratıcı düşünme,klasik geçerlik olgusunu aşarak,sanal gerçeklik,sanal ürün gibi yepyeni açılımlarla, hızlı bir değişimin mimarisinde önemli bir rol oynamaktadır.Yaratıcılık,otomobil üretiminden, kütüphanelere, işletmelere, savaş sahasına kadar her yerde görülmektedir (92,102).

İnsan aklı,yaratıcı düşünme kabiliyeti ile daha önce hayal bile edilemeyen tasarı,fikir ve görüşleri kavrama özelliğine sahiptir.Yaratıcılık insan aklının sekiz ana fonksiyonundan biridir.Bu fonksiyonlar;

- ◆ Algılama
- ◆ Sınıflandırma
- ◆ Değerlendirme
- ◆ Analiz
- ◆ Dil
- ◆ Matematik
- ◆ Hafıza
- ◆ Yaratıcılıktır (35,65).

Yaratıcı düşünme,mevcut durumda bilinenleri yeni fikirler ve görüşler üretecek şekilde,yepyeni durumlara uygulamaktır.Yaratıcı düşünme mantıklı düşünme gibi düzenli,makul veya daha önceden tahmin edilebilen zihinsel bir faaliyet değildir.(83)



Şekil 6:Analitik ve Yaratıcı Düşünme Süreçleri

Kaynak: Yurtseven R.:Yaratıcı Yönetim. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale,2001

Yaratıcı düşünce daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesneler ya da düşünceler arasında ilişki kurulması olarak tanımlanmasına rağmen,analitik düşünce mantıksaldır.Tek bir yanıtı ya da uygulanabilirliği olan az sayıda çözüme ulaşır.Yaratıcı düşünce ise hayal gücü gerektirir ve insanı bir çok olası yanıtı,çözüme ya da düşünceye götürür.Her ne kadar bu iki düşünce biçimi farklıysa da biri diğerinin tamamlayıcısı olduğu için birbirlerine bağlıdırlar.Bu durum özellikle yaratıcı düşüncenin oluşturduğu fikirler,çözümler dizisi içinden uygulanabilir olanları belirlemek için, analitik yöntemlerin kullanılması gerektiğinde kendini belli eder.Yaratıcı düşünce belli kalıplardan kurtulmaya, analitik düşünce de karmaşayı önlemeye yardımcı olur.Analitik

düşünce,fikirleri ve uygulamaları birleştirir, ciddi bir ilerleme kaydetmek isteniyorsa yaratıcı düşünce ile desteklenmelidir.Yaratıcı düşünce fikir üretir,analitik düşünce onu değerlendirir.Yaratıcı düşünce,bir taraftan gerçekten bilinenin yakalanması ve ortaya çıkarılması ile diğer taraftan da bunu gerçekleştirirken farklı düşünmekle ilgilidir.Bu süreç;doğru ilkenin,doğru düşüncenin,doğru birleştiricinin seçimiyle başlar ve bunu yeni bir düzenlemenin içine yerleştirmekle devam eder (39,40,143).

Analitik Düşünme	Yaratıcı Düşünme
Mantık	Hayal Gücü
Tek ya da az sayıda yanıt	Pek çok muhtemel yanıt ya da düşünce
Kesişen	Ayrışan
Dikey	Yatay

Şekil 7. Düşüncenin İki Biçimi

Kaynak: Özensoy T.: Örgütlerde Etkin Karar Verme ve Problem Çözme Yöntemleri ve Bir Uygulama Araştırması. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998 (Prof.Dr.E.Eren).

Analitik düşünce mantıksaldır,tek bir yanıt ya da uygulanabilirliği olan az sayıda çözüme ulaştırır.Yaratıcı düşünce ise,hayal gücü gerektirir ve kişiyi pek çok muhtemel yanıt,düşünce ya da çözüme götürür.

Bu iki düşünce biçimi arasındaki diğer fark,kesişen ve ayrışan terimleri ile ifade edilebilir.Analitik düşüncede çizgiler kesişir,tek bir yanıt ya da analiz edilmek üzere az sayıda çözüm vardır.Düşünce çizgilerinin kesiştiği bir noktada toplanır.Yaratıcı düşüncede ise ayrışan bir yapı söz konusudur.Sorunun tanımından başlar ve onu çözmek için pek çok sonuca varacak biçimde seçenekler ayrılır, çizgiler bir noktada kesişmezler.

Analitik ve yaratıcı düşünce dikey ve yatay terimleri ile de açıklanabilir. Bir sorunun analitik yöntemle irdelenmesi, genellikle dar ve derinlemesine bir bakış açısı gerektirir. Bu dikey düşünme olarak ifade edilebilir. Yaratıcı düşüncede ise, bütün seçenekler geniş bir yelpazeye yayılan bir değerlendirme ile karşı karşıyadır. Bunlara anlamsız olarak nitelendirebilecek olanlar, sorunun dışındaymış gibi görünenler, hatta tamamen ilgisiz unsurlarda ilave edilebilir. Bu durum da yatay düşünme olarak tanımlanabilir.

Örgütlerin yaratıcılığı için hem yaratıcı düşünceye hem de analitik düşünceye ihtiyaç vardır. Özellikle problemlerin teşhisinde, çözümünde, çözüm yollarının değerlendirilmesinde her iki düşünceden de faydalanılır. Yeni fikirler yaratıcı düşünce ile doğmakta, sonuca ulaşma ise analitik düşünce ile olmaktadır (10,39,46,84).

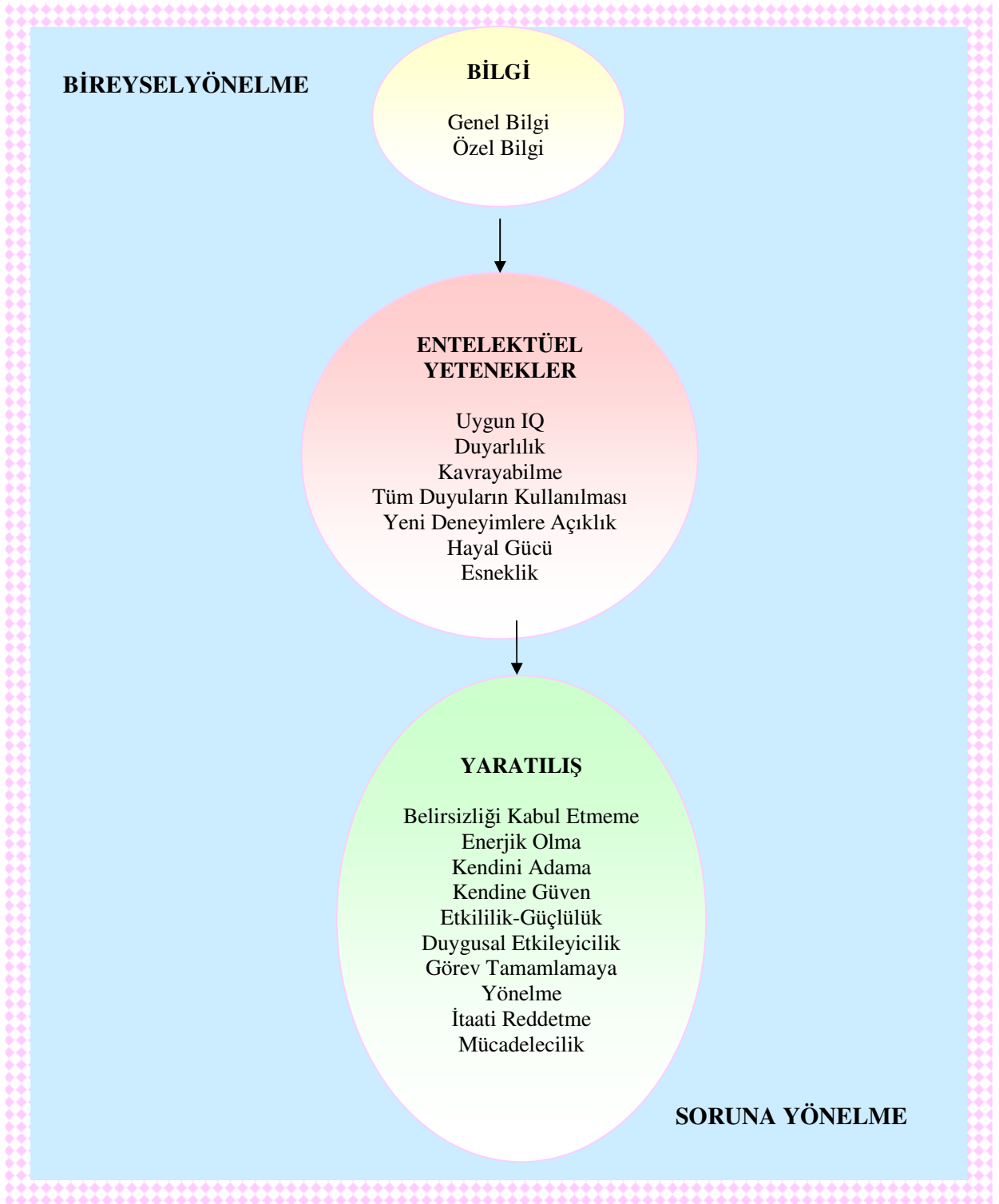
4.16.YARATICI KİŞİLİK VE ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı kişiler, yeniye karşı tutku duyan, kendisini çevreleyen gerçeklerde huzur bulamayan, yer ve zaman içinde olan varlığının sınırı ve çerçevesini, kendi gerçekliğinin sınırını aşmak ve kırmak için çabalayan, “dünyaya açık” olan insanlardır. Yaratıcı kişiler, işlerini severek yapmalarının nedeni olarak, yeni bir şeyler tasarlamak ve keşfetmek duygusunu belirtmektedirler. Yaratıcı kişiler yaşamlarını tehdit eden, bilinmeyen çevreyle karşılaşmaya hazırdırlar. Yaratıcı kişilerin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ◆ Çok dikkatlidirler.
- ◆ Hayal kurma güçleri yüksektir.
- ◆ Duygularını ve bilinçaltılarını çok rahat açığa vururlar.
- ◆ Başkalarının gördüğü gibi görmezler, farklı açılardan bakarlar.
- ◆ Fikirleri hızlı bir şekilde oluşur.
- ◆ Yaratıcı insanlar diğer insanlarla beraber olmaktan ve onlarla konuşmaktan zevk alırlar.
- ◆ Problemlerin sonunda orijinal fikirler üretme eğilimindedirler.

- ◆ Sade ve basit yöntemler yerine kompleks olanları tercih ederler, kompleks bir yaşamları vardır.
- ◆ Vazgeçmezler ve motivasyonlarını korumayı bilirler.
- ◆ Başarı için, belli bir alanda uzun ve zorlu bir yol katederler.
- ◆ Başarısızlıktan korkmazlar.
- ◆ Son derece iyi bir mizah anlayışları vardır.
- ◆ Özgürlüklerine düşkün olup, neyi nasıl yapacaklarına karşı kişisel serbestlik kullanıp kendi karar mekanizmalarına güvenirler.
- ◆ Risk karşısında doğabilecek tehlikeyi göze alırlar (4,40,63,83,102).

Yaratıcı kişilik bilgi,entelektüel yetenekler ve yaratılış olmak üzere üç temel alandan oluşmaktadır(Şekil8).Bilgi, sorunlara uygun çözümlerin getirilmesinde gereklidir.Ancak tek başına bilgi yaratıcılığı sağlamaz.Yeni düşüncelerin ve yeni ilişkilerin açık bir biçimde onayı için,yaratıcı kişinin entelektüel yeteneklere de sahip olması gerekmektedir.Duyarlılık,hayal gücü,anlayış ve esneklik,yaratıcı kişide bulunan entelektüel unsurlardır.Yaratılış kavramı da belirsizliği kabul etmeme, kendine güven,itaati reddetme ve duygusal etki gibi özellikleri içerir.Tüm bu alanlar,bir biriyle iç içe ve ilişkilidir (39,40,63).



Şekil 8.Yaratıcı Kişiliğin Üç Temel Alanı

Kaynak:Yurtseven R.:Yaratıcı Yönetim. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale,2001.

4.16.1.Yaratıcı Kişilerin Kendilerine Karşı Tutumları

- ◆ İçe dönük ve ben merkezcidirler,içsel kaygıları vardır,
- ◆ Yeni deneyimlere açıktırlar,
- ◆ Kendilerini korumaya daha az isteklidirler,
- ◆ Kendi kendinin farkındadırlar,
- ◆ İçsel olgunlukları vardır,
- ◆ Büyük bir ego ve karakter gücü gösterirler,
- ◆ Aşırı heyecansal tepkileri vardır,
- ◆ Düşük heyecansal tutarlılık gösterirler.

4.16.2.Yaratıcı Kişilerin Başkalarına Karşı Tutumları

- ◆ Katılımcı değildirler,
- ◆ Çok az dostları vardır,
- ◆ Bağımsızdırlar,
- ◆ Girişken,cesur ve atılgandırlar,
- ◆ Kişiler arası ilişkilere çok az ilgi duyarlar,
- ◆ Özellikle baskı altında bağımsız yargılama yetenekleri vardır,
- ◆ Klasik değer sistemine sahip kişilerdir,
- ◆ Anne-babalarından bağımsız kişilerdir.

4.16.3.Yaratıcı Kişilerin İşlerine Karşı Tutumları

- ◆ Düşünceleri ve nesneleri, bireylere tercih ederler,
- ◆ Zihinsel çalışmalara yüksek ilgi gösterirler,
- ◆ İş güvenliğine daha az değer verirler,
- ◆ Ayrıntılı rutin çalışmadan daha az doyum sağlarlar,
- ◆ Kaynak kişi olmada yüksek yeterlilikleri vardır,
- ◆ Kuşkucudurlar,
- ◆ Açık ve eleştircidirler,
- ◆ Dürüsttürler,
- ◆ Belirsizliğe karşı yüksek hoşgöruları vardır,
- ◆ Dayanıkladırlar,
- ◆ Teorik değerleri vurgularlar (4,40,63,115).

4.16.4.Yaratıcı Kişilik Ve Kültür

Literatürde (9) Einstein, “İmgelem bilgiden daha önemlidir”derken,B. Shaw da yaratıcılık ile ilgili “Akıllı insan dünyaya uyum sağlamaya çalışır;akıllı olmayanlar dünyayı kendisine uydurmaya çalışırlar.Sonuç olarak tüm gelişme ve ilerleme akıllı olmayanların sayesinde” demiştir.

Farklı kültürler bireyleri, bazı konularda yaratıcılığa özendirirken, bazılarında ise yaratıcılığa özendirmemektedir.Örneğin,Amerika Birleşik Devlet’lerinde bilim ve sorun çözme özendirilirken,aynı özendirmeye politik ve sosyo-ekonomik konularda rastlanmamaktadır.Arap kültürlerinin ise teknik konularda yaratıcılığa izin verdiği,dinsel konularda ise hoşgörülü olmadığı bilinmektedir (39,42).

Yaratıcı birey topluma tam anlamıyla uyum sağlamayabilir.Bulunduğu kültür ile özdeşleşmek istememekte ve onu onaylamamaktadır.Bazı alanlardaki kültür ile iyi geçinir ancak kültürün tümü ile çok derin ve anlamlı biçimde uzlaşmaya direnir.Kendini içinde yaşadığı kültürden ayrı tutar (36,40).

Yaratıcı insanlar,toplumun görünen klasik giyim,dil,gıda ve davranış normlarının sınırları içinde yaşarlar.Gerçekte klasik ve modaya uygun değildirler. Anında değişen aktif bir sabırsızlık gösterirler.Kültürden ve onun yavaş değişiminden kronik rahatsızlıkları, memnuniyetsizlikleri vardır.Haksızlığa karşı öfkelenebilirler. Toplumsal değişimin yavaşlığına,gençlerin eğitimine eğilerek yanıt verirler (27,35,40).

4.16.5.Yaratıcı Kişilik ve Aile

Kişinin tutum ve davranışları, çocukluk yıllarında,anne-babalarından ve diğer büyüklerinden etkilenir.Farklı kültür yapısına sahip ülkelerde yaratıcı potansiyelin farklı etkilendiği görülmektedir.Bazı kültürler özellikle doğu kültürleri çocukluk yaşlarından itibaren kişileri disiplin altında tutmaya çalışmakta,otoriter bir yapı kurmaktadır.Ailede çocukların aile büyükleri ile olan ilişkileri kısıtlanmaktadır (42,63).

Anne-baba davranışları “koruyan ve yol gösteren” ile “eleştiren ve baskı altında tutan” olmak üzere iki ayrı biçimde ortaya çıkar.Koruyan ve yol gösteren; ilgili, özen gösterici, bağışlayıcı, destekleyici, izin verici, şefkatli ve koruyucudur.Eleştiren ve baskı altına alan ise;inatçı,güçlü,aşırı koruyucu,ilkeli,cezalandırıcı ve görev yükleyicidir.Her iki biçiminde etkileri hem diğer insanlara,hem de bireylerin kendilerine karşı geliştirdiği tutum ve davranışlarda görülebilir.Eleştiren ve baskı altında tutan bir ailede yetişen bireyler kendilerine çok kızar,çok arzu ettikleri halde bazı davranışlarını aşırı buldukları için frenlerler (39,63,65).

Çocuğun her alanda olduğu gibi,yaratıcı faaliyetlerinin gelişimi de yakından izlenmelidir.Temel toplumsal kurum olan ailede;yaratıcı tutum ve buna bağlı olarak gelişen davranış biçimlerinin kazanılmasında,anne babanın rolünün önemi büyüktür.Bu açıdan aile,çocuğun alışılmışın dışında daha değişik şeyler yapma konusundaki atılımlarını desteklemelidir (83,92,97).

Yaratıcı bireylerin çoğunlukla anne babalarından biri,daha çok baba kaybı olan kişiler olduğu ortaya çıkmıştır.Yapılan araştırmalarda,çağdaş bilim adamlarından %15’inin on yaşından önce babalarını kaybettiği ortaya çıkmıştır.Bu durum çocuğun klasik sosyalleşmesinin niteliğini değiştirmekte ve çocuğun dünyayı daha az klasik biçimde algılamasını sağlamaktadır.Yaratıcı kişiler genellikle ailede ilk doğum sırasına sahip çocuklardır (42,102,105).

Gelecekte yaratıcı olacak çocuğun ev çevresi entelektüel ve kültürel uyarıcılardan oluşan materyallerle doludur.Anne babalar evdeki kitaplık,gazete aboneliği,sanatsal ve mekanik hobilerin gerektirdiği objelere sahiptirler.Yaratıcı çocukların erken yıllarda daha çok sayıda hobileri vardır.Çok çeşitli konularda da okumaya düşkünlüdürler (36,65,92).

4.17.YARATICILIĞI ENGELLEYEN ÖZELLİKLER

Yaratıcı düşünme engelleri,kişiden veya içinde bulunduğu çevreden kaynaklanmaktadır.Genel olarak yaratıcı düşünme engelleri dört grupta aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- ◆ Bireysel Engeller
- ◆ Çevre ve kültür engelleri
- ◆ Duygusal engeller
- ◆ Örgütsel engeller(39,40,63,143)

Bireysel engeller;insanların kendi önlerine koydukları engeller olup,tanınmaları daha güç olan engellerdir.Bu engelleri kişi bilinçli veya bilinçsiz olarak kendi yaratır.Bir tek geçerli yanıt olduğu inancına saplanmak,tek bir hareket tarzını benimsemek,muhafazakarlık ya da hep beklenen yanıtı verme eğilimi,aşık olanı sorgulamaktan kaçınma bireysel engeller arasında sayılabilir.(39,63)

Çevre ve kültür engelleri;kendini toplumun muhafazakar yapısı içinde gösterir.Yenilikler,bazı toplumlarda her zaman şaşırtıcı,güvensizlik yaratan,bazı toplumsal dengeleri sarsan olaylar olarak görülebilir.Bir toplum uyuma aşırı değer verdiği zaman yaratıcılığa engel hazırlamış olmaktadır.Bu engeller kendini aşağıdaki şekilde gösterebilir:

- ◆ Fantezi ve hayal kurma zaman kaybıdır.
- ◆ Oyun sadece çocuklar içindir.
- ◆ Sorunlar,matematiksel düşünce ya da çok fazla para ile çözülür.
- ◆ Sorunların tek ve doğru bir çözümü vardır.
- ◆ Akıl,mantık,sayılar,başarı iyidir.
- ◆ Sezgi,heyecanlar,saçma düşünce,yanılgı,başarısızlık çok kötüdür (40,65).

Duygusal engeller; yaratıcı düşünceye etki eden en önemli faktör bireyin gülünç,aptal bir duruma düşme korkusudur.Fikirlerinin gülünç bulunacağı düşüncesi

kişiyi savunmacı bir duruma sokarak yaratıcılığını engelleyecektir.Yaratıcılığı engelleyen duygusal faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ◆ Kendine güvensizlik
- ◆ Hata yapma ve eleştirilme korkusu
- ◆ Mükemmeli isteme ve uyumculuk
- ◆ Engellerden korkma
- ◆ Kimlik duygusundan doğan savunma mekanizmalarıdır (39,136).

Özellikle eleştirilme ve gülünç bir duruma düşme korkusu,bir organizasyondaki farklı kademelerden yöneticilerin sorunları çözmek için birlikte çalıştıklarında kendini daha fazla belli eder.Ekibin genç üyeleri,daha kıdemli yöneticilerin onları küçük düşüreceklerinden çekindikleri için değişik fikirlerini açıklayamayabilirler.Terfi şanslarını tehlikeye atmak istemediklerinden,denenmiş rutinlere sıkı sıkıya bağlı kalırlar.Kıdemli yöneticiler ise kendinden daha genç olanların onu düşüncesizlikle suçlayacaklarından çekinerek sıra dışı fikirlerini kendisine saklayabilirler (55,61).

Örgüt engelleri;değişmeden kalmaya direnen bir yönetim,eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen hiyerarşinin üst düzeydeki yöneticilerin astlarına güvensizliği ve kurulu düzene bağlılığıdır.Baskıcı hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt,yaratıcı bireylerin örgütten kaçmasına ya da yaratıcılıklarını iş dışında ifade etmelerine neden olacaktır (39,40,138).

4.18.YARATICI DÜŞÜNME KURAMLARI

Yaratıcılık ile ilgili pek çok kuram bulunmaktadır.Bu kuramlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

4.18.1.Psikoanalitik Kuram

Psikoanalitik kuram,yaratıcılığın kökenleri,anlatımları,güdülenmeleri,sapmaları ve verimleriyle en çok ilgilenen kuramdır.Psikoanalitiklere göre yaratıcılık,içgüdüsel

dürtülerle atılğanlığın ürünüdür.Bu tür davranışlar kişinin iç çatışmaları ve saldırgan enerjisinin toplumca benimsenen ürünlere dönüşmesiyle ortaya çıkar.

Ernst Kris'in yaklaşımları,psikoanalitik kuramına yeni ufuklar açmıştır. Literatürde belirtildiği gibi (115) Ernst Kris'e göre yaratıcılık süreci iki aşamadan oluşur.Yaratıcılığın esin ile ilgili (inspirational) aşaması ve ayrıntılaştırılmış (eleborantional) aşamalarıdır.Birincil süreç düşünce-dürtü yönelimli,fakat organize olmamış yapıdadır.Sorunla ilgili düşünceler arasındaki işbirliğini kolaylaştırır.Bilinç öncesi,yaratıcı düşüncenin esasını oluşturur.Yaratıcılık için bilinç öncesinin değeri, bilgilerin toplanması,birleştirilmesi, karşılaştırılması ve yeniden taşınmasındaki özgürlüktür.

Psikoanalitik kuram,bilinç öncesi üzerinde durarak,bireyi yaratıcılığa iten sebepleri ortaya koymaya çalışarak,yaratıcı bireyin sahip olduğu farklı özellikleri açıklamaya çalışmaktadır.

4.18.2.Gestalt Kuramları

Gestaltçılar yaratıcılık yerine “üretken düşünce” ve “sorun çözme” kavramlarını kullanırlar.Bu kurama katkı sağlayanlar, yaratıcı düşüncenin, sorunun yeniden yapılandırılmasını gerektirdiğini ve bir sorunun yapısal yönleri ve gereklerinin düşünür de stresler ve gerilimler yarattığını ,problemi çözmeden önce onun yeniden yapılandırılması gerektiğini savunurlar.

Gestaltçılara göre aşağıdaki ilkeler yaratıcı düşünmeyi yönetirler:

- ◆ Açıklıklar,güçlükler,sorun bölgeleri ve rahatsızlıklar gözden geçirilmeli ve yapısal olarak ele alınmalıdır.
- ◆ Sorunu çözen birey, rahatsızlıkların hangi durumla ilgili olduğunu bütünü ve parçalarıyla ilişkili olarak düşünmelidir.
- ◆ Yapısal gruplaştırmanın, bütünleştirmenin ve merkezileştirmenin soruna uyarlanması gerekmektedir.
- ◆ Sorunun asıl ve önemsiz yönleri birbirinden ayrılmalıdır.
- ◆ Yapısal doğruluk, parça doğruluktan daha çok aranmalıdır.

Gestaltçılar'a göre,problem durumuna bir "bütün"olarak tepkide bulunarak; öğrenme gerçekleşmekte ve problem durumunun tüm yapısı fark edildiği ve bu yapının parçalarının,yeni bir "organik" bütün meydana getirebilmek için,nasıl kendi aralarında değiştirilebileceği anlaşıldığı zaman da,"kavrama" ortaya çıkmaktadır.

Gestalt kuramı, daha çok mantıksal ilkeler üzerinde yoğunlaşıp, diğer kuramlardan farklı olarak üretken düşünce ve sorun çözme üzerinde dururken yaratıcılığın,bir problemi çözmeye çalışırken bireyde oluşan stres ve gerilim ile ortaya çıktığını, problem çözümü sürecinde de bireyde öğrenme ve kavramanın oluştuğunu savunmaktadır.

4.18.3.Çağrışım Kuramları

Bu kuramcılara göre düşünceler arasındaki çağrışımlar düşünmenin temelini şekillendirir.Çağrışımçı yaratıcılık anlayışında,yaratıcılık süreci belirli bir işe yarayan ya da belirli koşulları yerine getiren bazı çağrışım öğelerini birbirine yakınlılaştırarak yeni bileşimler oluşturma ve ayrıca yeni durumda birleştirilen öğeler birbirinden ne kadar uzak ise çözüm veya süreç o kadar yaratıcıdır şeklinde ifade edilir.Yaratıcılık bu çağrışımların sayısına ve alışılmamış olmasına bağlıdır.Çağrışım yöntemlerinin yaratıcılık için gerekli olduğunu dile getiren kuramcılar,yaratıcılıkta bireysel farklılıkların üzerinde durmuşlardır.Yaratıcılık çözümlere ulaşmada;birbirinden uzak,bir araya gelmeyecek gibi görünen düşünceleri yakınlılaştırabilen bir yetenek ve eğilim ile gerçekleşir.

4.18.4.İnsancıl Kuram

Bu kuram,insanın potansiyeline büyük değer verirken,bireyin kişisel yaşantısını istediği gibi yönetebileceği kanısını vurgulanmakta, varoluş felsefesinden esinlendiği gibi,insan yapısı konusunda yeni bilgileri,tasarımları da içermektedir. İnsancıl kurama göre yaratıcı yaşam,bireyin kendi çabası ile kendini gerçekleştirmesinin gelişimiyle anlatılır.Bireye önem vererek,bireyin yaratabilmek için bulunması gereken konum,bireyin hiyerarşisinde yaratıcılığın ne zaman ortaya çıkabileceği ve dışsal

etkilerin bireyin yaratıcılığının üzerinde etkilerini ve yaratıcı bireyin bazı özelliklerini açıklamaktadır.İnsancıl kuram,insan yapısının doğuştan iyi olduğunu fakat toplumun onu bozduğunu ve toplum tarafından bastırıldığını iddia etmektedir (10,15,63,126).

4.19.YARATICI PROBLEM ÇÖZME

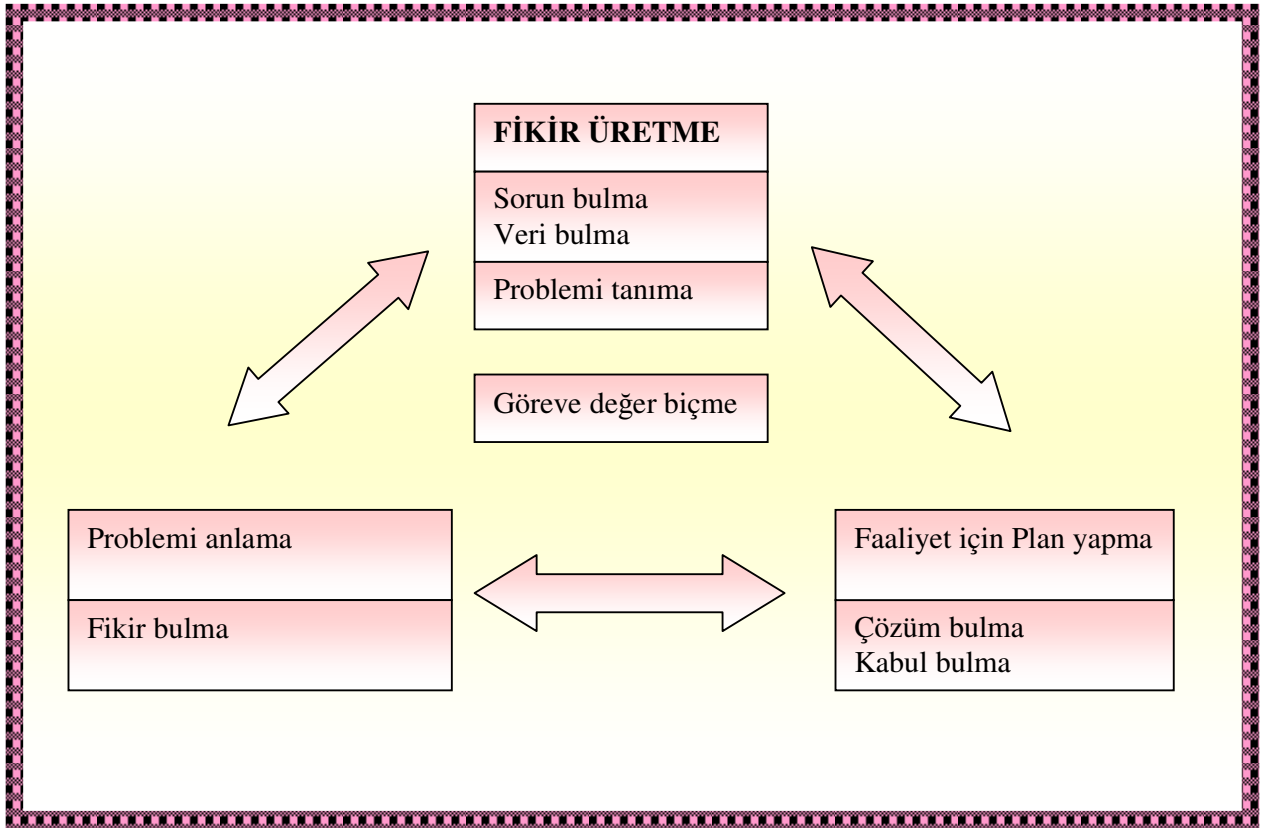
Problem çözme genellikle bir soruya cevap vermenin,planını yapma,zorlu bir göreve tatmin edici bir durum ya da karşılık sunma,öneride bulunma ya da ilgi göstermedir.Cevap arama, genellikle bir uzmanlığa ya da var olan bilgiye dayanmaktadır.Yaratıcı problem çözme bir süreç,bir metod,etkin faaliyetlerle sonuçlanan hayal gücü ile probleme yaklaşımdır.(10)

Herhangi bir problemle yüzyüze gelen bir kişinin bu problemi yaratıcı bir şekilde çözmesi için üç temel aşamanın olması gerekmektedir.Etkin ve yaratıcı bir problem çözücü ister grupta,ister yalnız çalışıyor olsun önemli olduğunu düşündüğü pek çok faktörü göz önüne alarak işe başlar.Çözüm için gerekli olan faktörleri dikkatli bir şekilde seçer.Kendi düşüncesine göre en çok üretken ve başarılı olacağını düşündüğü yolu izleyerek çözüme ulaşır.Yaratıcı problem çözmede aşağıdaki işlem adımları izlenir (10,116).

➡ **Sorun Bulma:** Yaratıcı problem çözme için büyük hedefin seçimi ve başlama noktasını oluşturur.Üzerinde çalışılacak problemin veya krizin ortaya çıkışı tanımlanır.Çevredeki pek çok sorundan soyutlanıp belirli bir noktaya odaklanılır.

➡ **Veri Bulma:** Bu aşama hangi görüşün temel olacağını incelemeyi içerir.Problemin içinde veya etki alanında olan kişilerin ve bütçe,ekipman,zaman gibi unsurların listelenmesidir.

➡ **Problemi Tanımlama:** Olası problem cümleleri üretme ve kullanılacak problem cümlesini seçme ya da yapılandırmayı içerir.Bu aşama önemli ve stratejik noktalardan biridir.Problemin nasıl tanımlandığı ne yönde ve ne kadar etkili çözüm üretileceği ile yakından ilişkilidir.



Şekil 9.Yaratıcı Problem Çözmenin Bileşenleri

Kaynak: Aslan A.E.: Örgütlerde Kişisel Gelişim. Nobel Yayınları, Ankara, 2002.

➡ **Fikir Üretme:** Hedef olarak bir problem cümlesini belirledikten sonra potansiyel çözüm olabilecek fikir üretme aşamasına geçilir.

➡ **Fikir Bulma:** Problem cümlesine cevap olabilecek yeni, çeşitli, alışılmamış ve çok sayıda fikir üretilir. Daha sonra bunların içinden en ümit verici olanının hangisi olduğu belirlenir. Beyin fırtınası ve grup dinamizminin kullanılabileceği aşamalardır.

➡ **Faaliyet İçin Plan Yapma:** Çok sayıda yeni ya da ümit verici seçenek varsa bunları analiz etmek, yararlı bir çözüm formunda sadeleştirmek ve yeniden tanımlamak gerekir. Bu bileşende başarılı bir uygulama planı ya da çözümü sunacak en iyi yeni ve ümit verici olasılığa şans tanımak çok önemlidir. İki alt basamağı vardır.

➡ **Çözüm Bulma:** En ümit verici olasılığı dikkatlice inceleme ve bunu potansiyel çözüm şekline dönüştürmeyi içerir.

➡ **Kabul Bulma:** Potansiyel çözümü açıklayarak,destekleyici kaynaklar bulma,dirençlerin üstesinden gelme ve başarılı bir uygulama için değişiklikleri oluşturmaktır.Daha özel bir plan hazırlanır ve faaliyetler gözlenir,eğer gerekli ise yeniden düzenlenir.Burada fikri yargılarken ileri sürülen tüm olumsuz düşüncelerin ışığında çözümün geliştirilmesi söz konusu olabilir (10,105,116).

4.20.YARATICILIĞIN ÖRGÜTLERDE KULLANILMASI

Örgütler yaratıcı insanlarla yeni fikirler üretmek ve bu fikirleri geleceğe dönüştürmek zorundadırlar.Bir örgütte örgütsel yaratıcılık kullanılmazsa,o örgüt dünya değişirken,değişime ayak uyduramaz ve zamanın gerisinde kalır.Rekabet yoğunlaştıkça,yaratıcı düşünceye olan gereksinimde artacaktır.Her şeyi daha iyi yapabilmenin sonu yoktur.Etkili ve problem çözücü bir yaklaşım artık yeterli değildir.İş yaşamı,istekleri karşılamak için hem stratejik seviyede hem de çalışan seviyesinde yaratıcılık gerektirmektedir (13,19).

Yaratıcılığı anlamak ve teşhis etmek,onu özendirmek ve uygulamaktan çok farklı bir sorundur.Yaratıcılık çabaları yüksek maliyetli olmakla birlikte,örgütlerin yaşaması ve gelişmesi için gereklidir.Yaratıcılığın katı bir örgütsel yapının otoriter sınırları arasında kolayca gelişemeyeceği söylenebilir (99,143).

Örgütsel yaratıcılığı sağlamak konusunda yöneticiye büyük görevler düşmektedir.Onlar yeni ve yaratıcı önerileri örgütün her kademesinden beklediklerini açıkça ortaya koymalıdır.Yaratıcı kişiler,işletmenin mevcut evreninden farklı bir evrende yaşarlar.Bu nedenle enerjilerini işletme işlevleri üzerinde toplamaları ve varlıklarını buna adanmaları yönetime bağlıdır (4,13,24).

Yaratıcılık örgütlerde özellikle yeni ürün ve hizmetleri tasarlamada,planlamada ve geliştirmede kullanılmaktadır.Ancak yaratıcılık yönetimin her alanına taşınabilir ve

örgütte etkinliği sağlamak için her alana taşınmalıdır.Strateji,araştırma,ürün tasarımı,pazarlama,personel ilişkileri,finans,üretim yöntemleri ve üretim aşamasında yaratıcılıktan faydalanılmaktadır (39,63).

Sorun çözme aşamasında özellikle sorunun nedeni ortadan kaldırılmadığı ve bir çözüm bulunması şart olduğu zamanlarda yaratıcılığa daha fazla ihtiyaç duyulur.Diğer faaliyetlerde de sorunları çözmek,alternatifler oluşturabilmek ya da fırsatlar yaratabilmek için yeni ve orijinal fikirlere sürekli olarak sahip olmak gerekebilir.Bu nedenle yaratıcılık örgütün her bölümünde kullanılabilir (99,143).

Yaratıcı düşünce örgütün değişen koşullara uyum sağlamasına ve gelişmesine yardımcı olur.Örgüt içinde yaratıcı düşünme kapasitesi yüksek bireyler,bir sorun için pek çok çözüm önerileri bulabildikleri gibi,sorunla ilgili yeni ilişkileri görerek,eski seçeneklerden yeni seçenekler üreterek sorunu yaratıcı bir biçimde çözümleyebilirler (39,102).

Örgütsel yaratıcılık için,sadece yaratıcılık düzeyi yüksek birkaç bireyin bulunması yeterli değildir.Yaratıcı örgütün genel özelliklerine bakıldığında,örgütün kişiliğinin birkaç değil,birçok çalışanın kişiliğini yansıttığı görölmektedir (65,106).

Bir örgütün ortamı yaratıcı çalışmalara ne kadar uygun olursa olsun,bu örgütün yaratıcılık özelliği kazanabilmesi için yaratıcı bireylere ihtiyacı vardır.Yaratıcı bireyler ise hem örgütsel ortamdan hem de diğer çevreden etkilenmektedirler (2,9,102).

Yaratıcı bir örgüt oluşturmak için;

- ◆ Organik bir yapı düşünün ve farklı özelliklere sahip bireylere sahip olmak,
- ◆ Açıklık ve çevredeki değişimlere ayak uydurabilmek,
- ◆ Öneri sistemlerini oluşturmak,
- ◆ Örgüt üyeleri arasında açık haberleşme kanalları,
- ◆ Esneklik,hoşgörü ve güven,
- ◆ Çalışanların seçim ve terfilerini,yetenek ve bilgilerine göre yapmak gerekmektedir (13).

YARATICI KİŞİ	YARATICI ÖRGÜT
Kavramsal Akıcılık Açık Fikirlilik	• İletişime açık kanallar • Dış çevreyle ilişki • Öneri sistemleri,beyin fırtınası,grup teknikleri
Özgürlük	• Sorunların çözümüne uzman olmayanların atanması • Başkalıklara izin • Takım ruhu
Az Otorite Bağımsızlık	• Yerinden yönetim,esnek tanımlanmış pozisyonlar,esnek kontrol • Hataların kabulü • Risk alma normları
Nükte Bağımsız Araştırma Merak ve İlgi	• Sorunları seçme ve arama özgürlüğü • Sıkıcı olmayan nükteli kültür • Düşünceleri tartışmada özgürlük • Geniş ufukluluk
Israr Sorumluluk Odaklanmış Yaklaşım	• Yaratıcı personel • Projelere kaynak ayırma • Yeniliği cesaretlendiren ödül sistemi • Sorumluluk sınırlarının azaltılması

Şekil 10.Yaratıcı Kişi ve Yaratıcı Örgüt

Kaynak:Yurtseven R.:Yaratıcı Yönetim. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale,2001

Yaratıcı yönetimin genel amacı,örgütün sorunları üzerinde yaratıcı düşünceler geliştirmeyi cesaretlendirmektir.Değişimi ve yeni düşünceleri benimseyen örgütler, yaratıcı örgütlerdir.Eylemde ve düşüncede,örgütlerin değişime uyum sağlayabilmeleri için,yaratıcı yönetim temel yaklaşımdır.Örgütsel yaratıcılığın bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ◆ Alana hakim olma becerisi
- ◆ Yaratıcılıkla ilgili beceriler
- ◆ Göreve yönelik güdüleme
- ◆ Örgüt amaçlarına dönük çalışmadır (9,27,60).

Yaratıcı yönetim örgütün değişime uyumunu sağlayan bütünsel bir kültür oluşturma sürecidir.Örgüt kültürü yalnızca örgüt çalışanlarının tutumları ve kişiliklerinin çerçevesiyle sınırlı değildir.Yapısal değişkenler de,örgüt kültürünün tanımlanmasında büyük ölçüde etkili olmaktadır (143).

4.21.YARATICILIK VE YÖNETİM

Yöneticilik, günümüzde karşılaşılan problemlere içinde bulundukları duruma göre modern matematiksel yöntemlerle beraber kişinin yaratıcı özellikleri ve yeteneğinin birlikte kullanılması ile en rasyonel çözümlere ulaşmada bir yoldur (63,65,99).

Yönetici yaratıcılığı teşvik eden,orjinalliğin engellenmeyip,destek gördüğü bir ortamı yaratmada önemli bir rol oynar.Böyle bir ortam bireysel yaratıcılığı destekleyicidir.Yaratıcılık düzeyi yüksek yöneticiler farklı özellikler gösterirler. Buna karşılık hiçbir yönetici tüm yaratıcı özellikleri aynı yüksek değerde göstermeyebilir.Yapılan çalışmalar,yaratıcılık düzeyi yüksek olan yöneticilerin, yaratıcılık düzeyi yüksek bireylerin taşıdığı özelliklere sahip olduklarını göstermiştir (64,131).

Yöneticiler,günlük yaşamın acil sorunları ile enerjilerini tüketmekte ve fazla yaratıcı olmamaktadırlar.Yaratıcı örgütün oluşmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir rol oynayan yöneticiler,daha fazla yaratıcı potansiyellerini kullanabilmeleri için yaratıcılık yolunda gerekli çabayı göstererek yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve bunların uygulamaya konulmasına olanak sağlayan özenli bir çalışma ortamına yönelmelidirler. Ayrıca hedeflerinin olması, zamanlarının çoğunu hedeflerini gerçekleştirmek için harcamaları ve enerjilerini bu doğrultuda kullanmaları da gereklidir (39,138,142).

Yöneticiler kendi yaratıcı çalışmalarını en üst seviyeye çıkarmaya çalışmakla birlikte,örgütsel yaratıcılıkta gerekli yaratıcı ortamı oluşturmak için neler yapacağını da göz önünde bulundurmalıdırlar.Bunun için astlarına pozitif destek vererek,yeni ve değişik fikirler üretmelerine,onları denemelerine ve sonuçtaki hatalara karşı olumsuz tutum takınma yerine geri besleme sistemi ile olan hataları düzeltmelerine,hatalardan ders almalarına imkan tanınmalıdır.Kendi görüşlerine veya grup normlarına aykırı da olsa yeni fikirlere karşı çıkmamaya özen göstermelidir (102,136,138).

Amaçları açık olarak belirten ,iyi bir örnek olan,çalışma grubunu ve kişisel katılımları destekleyen ve gruba olan güvenini gösteren bir yöneticinin yaratıcılığı teşvik edebileceği söylenebilir.Yaratıcılığının farkında olan yönetici,grup üyelerinin seçiminde yaratıcılığı temel alabilir.Yaratıcı bireylere daha fazla kontrol ve karar verme yetkisi tanıyarak özgür bir atmosfer yaratmaya çalışabilir.Örgütsel yaratıcılık ve örgütsel yaratıcılığın oluşmasında önemli rol oynayan değişkenler ile ilgili açıklamalara dayanarak örgütsel yaratıcılık;örgütün gruplarının ve ortamsal etkilerin (örgüt kültürü, ödül sistemi,kaynaklar,daha geniş dış çevre sistemi v.s.) sonucu oluşan yaratıcı çıktıların bir fonksiyonu olarak tanımlanabilir (7,27,36).

Yaratıcılığın farkında olan yönetici,grup üyelerinin seçiminde yaratıcılığı temel alabilir,az üretip çok tüketen çalışanlardan uzak durabilir,yaratıcı bireylere daha fazla kontrol ve karar verme yetkisi tanıyarak özgür bir atmosfer yaratmaya çalışabilir (10).

Bir çok farklı kurumların değişik kademelerindeki yöneticileri üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçların gösterdiğine göre; yönetici, yeni fikirlere açık, yenilikçi düşünebilen ve çalışmalarını motive etme yeteneği olan kişisel becerilere sahip olmalıdır. (63,65,136)

4.22.YARATICI YÖNETİCİLERİN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ

4.22.1.Alt Kademe Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Alt kademe yönetici işleri yapan personelin birinci dereceden gözetiminden sorumludur. Alt kademe yönetimin yapacağı kontroller, astların yaratıcılığını engelleyecek yönde değil,teşvik edici yönde ve çok az sayıda olmalıdır.Çünkü güçlü grup oryantasyonu olan kültürlerde,bireylerin takım oluşturması ve aralarında güven oluşabilmesi için diğer yapılarda gözlemlenen resmi kontrol mekanizmalarına gerek duyulmamaktadır.Bu nedenle yöneticiler,bilgi alışverişi ve bilginin oluşumunu organize ederek,bölümler arası iletişimi sağlayabilmektedir.Bu tür yapılarda kontrol de bireylere düşmektedir (39,65).

Bu yönetim kademesinde,teknik yetenek görevle ilgili özel bilgi,ustalık ve yöntemler bütünü önem kazanmaktadır.Genellikle alt kademe yöneticilerin faaliyetlerinin büyük bir bölümü teknik nitelik ve oldukça da az bir bölümü idari niteliktedir (39,40).

4.22.2.Orta Kademe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri

Orta kademe yöneticisi,daha çok tepe yönetim tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek için uygulamaya dönük çok sayıda iş yapmaktadır.Orta kademe yöneticilerin başarısı,yönetimsel başarıda yeni stratejik perspektifler ve değişimin sağlanması tamamlayıcı ve güçlendirici olmaktadır.Bu nedenle orta kademe yöneticilerde,beşeri yetenek ön plandadır.Bunun nedeni de alt kademedan yukarıya doğru çıkıldıkça teknik bilgiye duyulan ihtiyacın azalmasıdır.Orta kademe yöneticilerin insan ilişkilerini olumlu biçimde yönetmesine ihtiyaç duyulmaktadır (40,65).

Yapılan araştırmalarda,orta kademe yöneticilerinin yaratıcılık üzerinde büyük etkisi bulunduğu ortaya çıkmıştır.Risk olarak organizasyonda yaratıcı ortamı sağlamak için,üst yönetimin desteğini alarak,motivasyonu, becerileri ve deneyimleri ile spesifik özel kararları alarak,değişik yollarla yaratıcılığı geliştirebildikleri görölmektedir. Prosedürlerin, değerlerin,költürün ve organizasyon politikasının çalışanlar tarafından benimsenerek,ortak költür içinde,bireylere kendi kararlarını verme,yaratıcı güçlerini kullanmalarını sağlayabilme imkanı verilmelidir.Yaratıcılığı yok edici engelleri ortadan kaldırarak,gerekli kaynakların elde edilmesini sağlamak,kendi sorumluluğu ile yaratıcılığı oluşturma ve devam ettirme orta kademe yöneticilerin yapması gereken işlerdir.Bu nedenlerle de orta kademe yöneticilerin yaratıcı yönde organizasyonun tekrar tasarlanması büyük katkıları bulunmaktadır (40,63,136).

4.22.3.Üst Kademe Yöneticilerin Kişilik Özellikleri

Bu basamakta yer alan yöneticiler orta ve alt kademede yer alan yöneticilere göre daha az sayıdadır.Üst kademe yönetici örgütün bütününe yön vermekten sorumludur.Üst yönetiminin organizasyonu bir bütün olarak görebilmeleri,çeşitli bölümlerin işletmenin amaçlarına katkısını değerlendirebilmeleri ve bunların faaliyetlerini koordine edebilmeleri gerekmektedir (63,65,139).

Üst yöneticilerde kavramsal yetenek önemli olup,teknik yeteneğe duyulan ihtiyaç minimum olmaktadır.Kavramsal beceriler,örgüt içindeki karmaşıklığı görerek kişinin kendi görev ve işlevlerinin tüm örgütteki yerini anlayabilmelerini içermektedir. (39,63)

Üst yönetim,organizasyonda yaratıcı iklimin oluşturulmasında,bireylerin yaratıcı performansına göre ücret alınmasında, çeşitli disiplinlerden olan bireylerin işe alınmasında da etkili olabilmektedir.Üst yönetimin yaratıcılığa önem verdiğini belli etmeleri için, yaratıcılığın ön planda tutulduğu bir misyon belirlemeleri ve organizasyonun vizyon, değerlerinin ve misyonunun çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir.Bu da vizyon ve misyon oluştururken,

Çalışanlara fikirlerinin sorulması ve bu fikirlerinin değerlendirilerek,vizyon ve misyonun oluşturulması ile sağlanabilmektedir (4,10,63).

4.23.KARAR VERMEDE YARATICI DÜşÜNME

Organizasyonlarda yaratıcı düşünmenin ortaya çıkması ancak bir karar verme durumunda söz konusu olabilir.Yöneticiler verdikleri kararlardaki yaratıcılık oranında organizasyonların rekabet gücünü arttırabilirler.Ayrıca verdikleri kararların çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmesi açısından da önemi büyüktür.Bir yönetici problem ile karşılaştığında ona getireceği çözümdeki yaratıcılığa göre “yönetmel yaratıcı” olabilecektir (7,19,94).

Bireyin yaşamını etkileyen en önemli faktör,bireyin karar verebilme yeteneği ile birlikte yaratıcı düşünceyi kullanabilmesidir.Karar vermede, sorunun çözümüne yönelik alternatiflerin geliştirilmesinde yaratıcı düşünce önemli bir rol oynar. Örgütlerin,belirsizlikler ile başa çıkabilmesi için alınan kararların yaratıcılık özelliği taşıması gerekir.Çünkü yaratıcı kararlar dış çevrenin şartlarının ve gereklerinin etkin bir biçimde karşılanabilmesine yardımcı olur.Yaratıcı kararlar yeni ve kullanışlı fikirlerin üretimini kapsar.Dolayısıyla yaratıcı karar verme, kişinin veya grubun,karşılaşılan problemle ilgili yeni yöntemler,yeni çözümler sağlayacak şekilde fikirler geliştirmesi olarak tanımlanabilir (39,56,100).

Karar vermek için alternatifler geliştirilmesinde,yaratıcılık gerekli bir olgudur.Bireysel yaratıcılığı kullanmadan,yeteri kadar alternatif üretmeden,çabuk verilen kararların hatası,sebebi fazla fark etmeden sonucu düşünmektir.Yöneticiye göre,karar konusunda belirsizlik ve muhtemel kararlar arasında çatışma arttıkça,alternatif oluşturma daha fazla dikkat ve yaratıcılık ister (39).

Karar verme organizasyonlarda bireysel olabileceği gibi grup kararları şeklinde de olabilecektir.Birden çok kişinin katılımı sonucu alınan grup kararlarının,ferdi kararlara oranla daha uzun zaman almasına karşın yaratıcı fikir üretiminde daha etkin olduğu görölmektedir.Çünkü grubun yaratıcılığı,iyi yönlendirilirse,bireysel

yaratıcılıktan çok daha fazla olacaktır.Günümüzde de organizasyonlarda kararların genellikle gruplar tarafından alınmasının sebebi,yaratıcı düşüncelerin daha fazla ortaya çıkmasıdır.Grup kararları yaratıcılıkta sinerjik bir etki yaparak,tek tek bireylerin yaratıcı düşüncelerinden daha çok ve etkin yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar (94,105).

4.24.HEMŞİRELİKTE KARAR VERME VE YARATICILIK

Sağlık bakımı kapsamlı bir hizmettir; yeni fikirler,yeni ürünler, yeni prosedürler gerektirmektedir.Uzun yıllardan beri hemşirelik mesleği kar amacı güdülen bir hizmet olarak görülmüştür.Daha fazla eğitim ve otonomi ile bugün bu düşünce değişmiş,profesyonelleşen hemşireler,daha fazla girişimci olarak,gelişen ve değişen teknolojiyi, sosyal sistemleri kullanarak yeni fikirler, hizmetler, prosedürler ve stratejiler üretmişlerdir. Sağlık bakım sistemi gelişirken,hemşireler hasta ihtiyaçlarına ve beklentilerine yüksek kaliteli bakım ile karşılık vermek zorundadırlar.Hemşirelikte karar verme sürecinin kullanımı,hemşirelerin sadece “uygulayıcılar” olarak değil,aynı zamanda “düşünen” kişiler olarak görülmesi bakımından da oldukça önemlidir.Sağlık bakımında bireysel düzeyde verilen bakım, rutin bakımdan daha fazla kaliteyi sağlamaktadır.Etkili,yüksek kaliteli,düşük maliyetli hasta bakımı sağlamada karar verme becerilerini kullanabilmek çok önemlidir.Etkili karar verebilme,hemşireler için hayati bir yetenek ve bakımı planlamada temeldir (50,110).

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 (11).

Geleneksel hemşirelik ile ilgili eleştirilerde,hemşirelerin sadece doktorların yardımcısı olduğu,otonomi eksikliği olduğu ve hemşirelerin karar verme becerilerini

tam olarak kullanmadıkları öne sürülmüştür. Profesyonel kişiler olarak hemşireler, kendi işlevlerini kesin olarak tanımlamalı ve disipline yönelik özgün bilgi ve beceri temelini oluşturmalıdır. Böylece hemşirelik, sağlık bilimleri içerisinde bu bilgi ve becerileriyle bağımsız ayrı bir disiplin olarak düşünülebilecektir (50,78).

Thompson (119) 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 yardıma 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 (120).

Karar Verme Süreci	Hemşirelik Süreci	Yönetim Süreci
Kararı Tanımlama	Tanımlama	Planlama
Bilgi Toplama		
Karar Kriterlerini Belirleme	Planlama	Organize Etme
Alternatifleri Tanımlama		
Alternatifleri Karşılaştırma	Uygulama	Personel Sağlama
Alternatifi Seçme		
Alternatifi Uygulama		Yöneltme
Karar Basamaklarını	Değerlendirme	
Değerlendirme		Kontrol Etme

Şekil 11.Karar Verme Süreci ile Hemşirelik ve Yönetim Süreçlerinin Karşılaştırılması

Kaynak:Bessie L.M.:Leadership Roles and Management Function İn Nursing Lippincott, Newyork,1996.

Hemşirelik süreci,hemşirelik uygulamalarının özü olup,hemşirelik işlevlerine kaynaklık eden,bireylere kapsamlı bir bakım sağlayan ve hemşirelik mesleğine profesyonel bir konum kazandıran bir yöntemdir.Bilimsel temelli problem çözmeye odaklı,sistematik ve amaç içeren hasta/aile odaklı bir süreçtir.Hasta bakımı sağlamada hemşirelik uygulamaları için geliştirilmiş,karar verme ve problem çözme için de teorik bir sistemdir (11,21).

Karar verme ve yönetim süreçleri de hemşirelik sürecine benzer adımlardan oluşmaktadır.Bireyselleşmiş hemşirelik bakımı vermenin sistematik bir yöntemi olan hemşirelik süreci,hastanın tanılanması,hemşirelik sorunlarının belirlenmesi,bu sorunları çözmek için hemşirelik bakımının planlanması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.Karar verme sürecinde olduğu gibi hemşirelik sürecinde de geri besleme sistemi vardır.Bu süreçler yönetim problemlerini çözmede de uygulanabilmektedir.Bu olaylar zinciri çoğunlukla bir aşamadan diğerine geçişin kesintiye uğramadan uygulandığı bir döngü olarak tanımlamaktadır.Hemşirelik modelleri,hemşirelik sürecinin sistematik özelliğini artırmakta,hemşirelik modelleriyle

bağlantılı olarak hemşirelik süreci de,hemşirelerin işlerini organize etmesine,bilgi ve uygulamalarını geliştirmesine yardım etmektedir.Hem modeller hem de süreç hemşirenin karar verme becerilerine dayanmaktadır (11,50,77).

Hemşirelik sürecinde ve karar verme sürecinde amaçlar tam olarak belirlenmelidir.Hemşirelikte,karar verme süreç veya modellerini kullanmak kritik analiz yapmayı sağlamakta,karar verirken bilimsel yaklaşımlarda bulunmak ve mantıklı stratejiler belirlemek ise kararın kalitesini artırmaktadır (110,116).

Literatürde (16) Field,hemşirelik süreci kavramının,hemşirelik modelleriyle ilişkisini incelemiş ve süreç aşamalarının bilimsel yöntem ve araştırma sürecinden farklı olmadığını,sürecin klinik karar vermede başlangıçta bir rehber olabildiğini ileri sürmüştür.

Hemşirelikte sorun çözümünde karara ulaştırıcı teknikler iki grupta toplanabilmektedir:

Gelişigüzel Yöntem:Bilimsel olmayan bu yöntemde daha çok değerler,yargılar ve duygular egemendir.Çoğu kez karar verilirken değerler,duygular,politik ve eğitimsel etkilerle “en iyi çözüm” yerine “en tatmin edici çözüm” tercih edilmektedir.Bu yöntemle verilen kararlarda,istenilen sonuca ulaşırsa,hep aynı yönde uygulamada bulunulur.İstenilmeyen sonuçlar doğarsa,başka bir karar denenebilir.Bu durumda zaman kaybı ve grup moralinin bozulması kaçınılmaz olmaktadır.

Rasyonel Yöntem:Bu yöntemde,bazı sorular akılcı bir sıra ile sorularak,ulaşılan cevaplara göre kararlar verilmektedir.Hemşirelik kararlarında kullanılan karar verme süreci basamakları,diğer kararlarda kullanılan basamaklarla aynıdır.Hemşirelikte rasyonel karar verme süreci;

- ◆ Bilgi Toplama
- ◆ Problemi Tanılama
- ◆ Planlama

- ◆ Uygulama
- ◆ Değerlendirme basamaklarından oluşmaktadır.(1,14,50)

Bilgi Toplama:Öncelikle hemşire,hasta ve durum hakkında bilgi toplar.Klinik problem veya ikilemi belirleyerek klinik tanısını oluşturur.Bu tanı,toplanan bilgilerle ilişkili olmalıdır.Hemşire hastanın cilt rengini görerek,kalp ve solunum seslerini dinleyerek,nefesini koklayarak ,derinin sıcaklığını ve nabzını dokunarak kontrol edebilir ve hastası hakkında bilgi toplayabilir.Bilgi toplama aşamasında hemşire,hasta hikayesini alarak,fiziksel,kültürel,sosyal ekonomik,psikolojik durum hakkında bilgi toplayabilir.Raporlar,tanı ve tedavi işlemleri ile sonuçları da diğer ekip üyeleri aracılığı ile toplayacağı bilgilerdir.Tüm bu bilgiler hastanın durumunu belirlemektedir.

Problem Tanılama:Eğer istenen durum ile var olan durum arasında bir çelişki varsa hemşire ne yapacağını belirlemek durumunda kalır.Toplanan bilgiler sonucunda problem saptanır ve tüm yönleriyle ele alınır.Sorunun tanımı ne kadar doğru yapılırsa,çözümleme olasılığı da o kadar büyük olur.Problemin tanımı açık ve herkese aynı mesajı verecek şekilde yapılmalıdır.Örneğin,çalışılan servisten ayrılan veya ayrılmayı isteyen hemşire sayısında belirli bir artış oldu ise,problem,”işten ayrılma” değil, “işten ayrılmayı yaratan durum”dur.İşten ayrılmayı yaratan durum belki maaş eksikliği,belki yöneticinin otoriter tutumudur.Bu tanıyı koymadan problemi çözmek mümkün değildir.

Planlama:Problem tanıldıktan sonraki adım problemin nasıl çözüleceğine dair planlama aşamasıdır.Bu aşamada, alternatifleri tanımlamak en kritik adımdır. Eldeki olanaklar gözden geçirilir,alternatifler tanımlanır, stratejiler belirlenir ve sınıflandırılır.Olası alternatifler geliştirme,hayal gücünü gerektiren bir aşamadır. Alternatiflerden en yararlı olacağına inanılan alternatif seçilmektedir.

Uygulama: Eldeki tüm olanaklar kullanılarak en iyi şekilde kararın uygulanması aşamasıdır.Uygulanmayan bir karar işe yaramaz.Bu aşamada diğer ekip üyeleriyle iletişim halinde olmak ve kararın sorumluluğunu paylaşmak önemlidir.Planlamada belirlenen karar sorumlular aracılığı ile uygulamaya konur.Karardan etkilenecek

bireyler bilgilendirilir.Kararın uygulanması için,yeni araç gereçler temin etmek, yönetmelikler, prosedürler ve yeni rol tanımları oluşturmak, hizmetiçi eğitimler planlamak, çevre düzenlemesi yapmak veya işe yeni hemşireler almak gerekebilir.

Değerlendirme:Beklenen sonuçlar ile kararın uygulanmasından sonra meydana gelen sonuçlar karşılaştırılmakta ve kararın etkili olup olmadığı değerlendirilmiş olmaktadır.“Karar verildi,herkese duyuruldu,nasıl olsa herkes karara uyar”gibi bir yaklaşım çok yanlıştır.Kararın etkililiğini değerlendirirken beklenen sonuçların kısa vadeli ve uzun vadeli olabileceği unutulmamalıdır.Önceki durum ile yeni durum planlanan hedefler yönünden değerlendirilmekte,sonuçları incelemek için kayıtlar, hemşire notları ve çeşitli raporlardan yararlanılabilmektedir (1,14,21,50,66).

Hemşirelikte klinik kararlar değişen koşullar karşısında verilmekte ve pek çok faktörden etkilenmektedir.Stres,zaman faktörü,karar verecek hemşirenin önceki deneyimleri, tecrübeleri,değer yargıları ve tutumlarını içeren çevresel faktörler,yapılan araştırmaların sonuçları,hemşirenin klinik bilgi ve becerileri,hastaların tercihleri gibi faktörler hemşirelerin klinik karar vermesini etkilemektedir (1,11,30).

Hemşirelikte klinik kararları etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

Bilgi,sorunların saptanmasını sağlar,sorunların çözümünde olası girişimler ve bu girişimlerin olası sonuçları hakkında fikir verir. Bununla birlikte, hedeflerin belirlenmesinde ve hedeflere ulaşmada riski azaltmakta ve uygulama şeklinin doğruluğuna yardımcı olmaktadır.

Deneyim,karar vermede önemli bir faktördür.Beklenen sonuçların elde edilmesi için,gerekli girişimleri belirlemede hemşirelere yardımcı olur. Literatürde (44) Houser araştırmasında önceki klinik deneyimin,hem bakım bilgisi hem de bakım becerileri açısından performansın en iyi belirleyicisi olduğunu saptamıştır.

Uzmanlık,hemşirelerin karar vermesinde önemli olan bir diğer faktördür.Literatürde (50) Benner,uzman hemşireyi,yapılacak işi çeşitli yönleriyle değil

de,bir bütün olarak algılayabilen kişi olarak tanımlamaktadır.Uzman hemşire,belli bir durumda kendisinden hangi tutum ve davranışların beklendiğini ve durumlara göre kararların nasıl değiştirilmesi gerektiğini bilmektedir.Özellikle kritik bakımda hemşirenin uzmanlık düzeyi hasta durumunun beklenen sonuca ulaşmasına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır.

Zaman,kararın verilmesinde etkin bir rol oynamaktadır.Sonuca hızla ulaşmak gerektiği durumlarda,karar ve uygulama arasındaki süre çok azdır.Bu gibi durumlarda,karar süreci için amaca ulaştıracak çeşitli yollar,hareket biçimleri,seçeneklerin karşılaştırılması üzerinde zaman kaybedilmeden doğrudan karar vermek gerekebilir.Hızlı karar verilen ve hemen uygulamaya geçirilen durumlarda,etkinlik ve verimlilik azalabilir.Çoğu zaman kısa sürede bir çok karar verme durumunda kalma nedeniyle kararların seçimleri bir sürece dayandırılmamakta ve kararlar sezgisel olarak verilmektedir.

Stres,karar vermede etkili bir diğer faktördür.Hemşirenin durum üzerine odaklanmasını sağlayan stres,olumlu bir etki olarak kullanılabildiği gibi olumsuz etki de yaratabilmektedir.Çevresel streslerin artması,hemşirenin karar sürecinin niteliğinde gerileme ve hasta durumuna müdahalede başarısızlık meydana getirebilmektedir.Aşırı stres hemşirenin karar verme yeteneğini ve verimliliğini azaltabilmektedir.

Rol modeli,karar vermede önemli bir faktördür.İşe yeni başlayan hemşirelerin,uzman hemşirelerin karar vermelerini gözlemlemeleri,deneyimsiz hemşirelerin tek başına vereceği kararlarda karar stratejilerini belirlemelerine yardımcı olabilmektedir.

Karar verme tekniklerinin kullanılması,hemşirelerin karar vermesinde rol oynayan bir faktördür.Bir çok sorunu çözmede genellikle yapılandırılmamış karar verme teknikleri kullanılır.Deneme yanılma yapılandırılmamış bilimsel olmayan bir tekniktir.Yapısal karar verme tekniği karar veren hemşireye,seçeneklerin riskleri ve yararlarını incelemeye yardımcı olur.Karar verme tekniklerini kullanan hemşire,kendi

bilişsel ve kişisel eğilimlerini katmaksızın çeşitli seçenekleri düşünerek ve seçeneklere değerler vererek veriler üzerinde daha çok kontrol sahibi olmaktadır (14,30,50,64).

Yönetici hemşirelerin rollerinde etkili olabilmeleri için problem çözme ve karar verme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.Etkililiklerini geliştirmek için,bilgi ve deneyimlerine ek olarak problem çözücü ve kaliteli karar verici olmalıdırlar.Yönetici hemşirelerin kararlarının hedeflerle ilişkili ve çalışanlar tarafından kabul edilebilir olması gerekmektedir.Etkili olmayan kararlar da,amaçlar açık olarak tanımlanmamış, bireysel, organizasyonel değerler önemsenmemiştir.Verilen kararlarda kaliteyi etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ◆ Toplanan bilginin durumla ilişkili olması,
- ◆ Karar veren kişinin davranışları,
- ◆ Bilginin süreçten geçirilmesi,
- ◆ Kararın fayda-zarar analizinin yapılması,
- ◆ Kararın ihtiyaçları karşılama durumudur (21,31,41).

Yönetici hemşirelerin karar süreci bakımından yapacakları girişimler,yönetimi etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görmek,kabul etmek,karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramak ve bu ilkeyi uygulamaktır.Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar,o kararın alınmasına ne kadar çok katılırlarsa, uygulamaya da o kadar katılmaktadırlar (48,78).

Yönetici hemşireler karar verirken aşağıdaki ilkelere dikkat etmelidirler:

- ◆ 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,
- ◆ Grup dinamiğini anlamalıdır,
- ◆ Çevrelerinde demokratik bir hava yaratmalıdır,
- ◆ Grup kararlarının sınırlarını iyi çizebilmelidir,

- ◆ Kararlarda düşünce birliği sağlamaya çalışmalıdır,
- ◆ Bakımı kolaylaştırmak,yenilemek ve organizasyonel kültürde ilişkileri iyileştirmek için ahlaki sorumluluklarını unutmamalıdır,
- ◆ Karar verme sürecinde,astlarına ve o kararın etkileyeceği kişilere katılma imkanı sağlamalıdır (11,50).

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 (110,127).

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 (11,50).

New York Rogosin Enstitüsü Sağlık Birliği tarafından “Daha İyi Sağlık İçin Sorun Çözme” başlığı altında 1989 yılında Çin’de başlatılan programlar,yaratıcı düşünme,etkili karar verme ve sorun çözme sürecinin uygulamasına tüm sağlık profesyonellerinin katılımını hedeflemiştir.1990’larda sağlık bakım alanında var olan değişimler karşısında hemşirelik mesleği,önce yeni fikirlere karşı koymuş ve farklı yaklaşımları kabul etmemiştir.Ancak lider hemşireler,meslek içinde yaratıcı problem çözme,yeniden inceleme ve kavramsallaştırma gereğini duymuşlardır.Yöneticiler,klinik hemşireleri ve hemşire eğitimciler, bireyselleşmiş hemşirelik bakımını uygulama becerileri kadar,entelektüel becerilerin gerekliliğini de öne sürerek hemşirelik uygulamalarında ve eğitiminde yaratıcı sorun çözme yaklaşımını teşvik etmişlerdir (25,110).

Sağlık bakım çevresi bir çok tehdit ve problemin olduğu karmaşık bir yapıya sahiptir.Hemşireliğin böyle karmaşık bir yapıda olmasına rağmen,fırsatları,olası sonuçları görebilmek ve geçerli cevapları bulabilmek için yaratıcı düşünceyi kullanabilmek ve profesyonelliğin doğası olarak yaratıcı eylemi ortaya çıkarabilmek hemşireliğin gelişimi için çok önemlidir.Yaratıcı karar veren hemşireler, geleneksel yöntemlere ve göreneklere uymayan farklı kişilerdir.Hemşirelik mesleğinin karmaşıklığı,yaratıcı problem çözme becerisi yüksek olan hemşireler gerektirmektedir (34,43).

Yenilik, hayatta kalmanın, sağlık bakımını ve hemşireliği geliştirmenin anahtarıdır.Yaratıcılık ile yeni ürünler geliştirilebilmekte ve organizasyonlar arası rekabet sağlanabilmektedir.Yaratıcı düşünme, hasta bakımının nasıl yapılması gerektiği konusunda hemşirelere yeni perspektifler sunmaktadır.Yaratıcılık ve iyileştirme arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır.Yaratıcı hemşireler,organizasyon ve çalışanlar için yarar sağlayıcı yeni ve farklı fikirler ortaya koymalıdır (46,48).

Etkili ve derinlemesine yaratıcı düşünmeyi öğrenmek bir hemşire olarak hastalara bakım vermeye ve onları desteklemek için hizmet etmeye,kişisel yaşamla ilgili seçimlerin yapılmasında daha akılcı kararlar vermeye yardım etmektedir.Hemşireler geniş bir bilgi tabanından yola çıkarak her bir hasta ya da durum için bakımı

bireyselleştirmelidirler.Artık hemşirelerin yaratıcı düşünme becerileri,en önemli yeteneklerinden biri olmalıdır (57).

Literatürde (127) Goodrich,hemşireliğin değişimini duygusal,teknik beceri ve yaratıcılık evreleri olmak üzere üç aşamada açıklamıştır.Hemşirelik öğrenimine yeni başlayan bir öğrenci öncelikle insanlara yardım etme duygusu ile harekete geçmektedir,bu duygusal bir motivasyondur.Bakıma yönelik işlev ve uygulamaları öğrendikçe teknik beceri evresi gelişmektedir.Yeterli bir hemşire,hastanın gereksinimini algılayan,kendi duygusal yanıtları,bilgisi ve teknik becerileri ile bir bütün olarak bakımı planlayan ve uygulayabilen kişidir.Bu sentez evresi,hemşirelikte son gelişim aşaması olan yaratıcılık evresidir.Bu evreye ulaşabilen hemşire nitelikli hizmet verebilmektedir.Ancak bu hedefe ulaşmanın yolu,hemşirelik öğrencisine öğrenimi sırasında duygularını açıklama,özgür düşünme,bağımsız karar verme ve yaratıcı problem çözme becerilerini kazandırmaktan geçmektedir.Bu nedenle hemşirelik eğitiminde yaratıcılık önemli bir role sahiptir.

Yaratıcılık,doğuştan getirilen potansiyelin yanında,sonradan da geliştirilebilen bir yetenektir.Her insanda yaratıcılık yeteneği mevcuttur ancak yaratıcılığa etki eden faktörler,yaratıcılığın şekillenmesinde önemli roller üstlenirler.Yaratıcılık potansiyelini geliştirmeye yönelik eğitim programları insanlara, doğuştan getirdikleri yaratıcılık potansiyelini kullanma ve işleme olanağı sunmaktadır. Yaratıcı düşünme;sorunları daha bilinçli olarak çözme ve daha etkili karar vermeyi sağlamaktadır.Yaratıcılığın özendirilmesi ve eğitim yoluyla geliştirilmesi de hemşirelik için zorunluluk haline gelmiştir (25).

Tarihsel olarak hemşirelik,altında yatan ilkeleri anlamaksızın işlemlere önem vermiştir.Bu durum hemşire eğitimcilerin yaratıcı problem çözmeye odaklanmasını, öğrencilerin bunu özümsemesini ve bu yaklaşımın hastaların bakım gereksinimlerinde kullanılmasını etkilemiştir. Hemşireliğin bireyin gereksinimlerini belirleme ve uygun çözüm yolları bulma gibi zihinsel ve soyut beceriler gerektirdiği 1960'larda gündeme gelmiştir.Bu dönemde hemşirelerin klinik alanda en önemli gereksinimlerinin yaratıcı problem çözme ve karar verme olduğu belirlenmiştir (11,50).

Hemşirelik,her zaman rutin durumlarla karşılaşılın,her duruma uygulanabilen değişmez girişimleri olan bir meslek olsaydı,düşünmeye,karar vermeye ve problem çözmeye gerek kalmazdı.Ancak hemşirelikte çoğunlukla farklı ve karmaşık sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunların varlığı yenilikçi çözümler gerektirmektedir.Hemşirelik mesleğinde büyük hareketlilik gerektiren değişiklikler ve değişen hemşirelik uygulamaları hemşirelik eğitiminde de yenilikler gerektirmektedir (11).

Hızla gelişen dünya şartları ve çevre koşulları,bireyin çok yönlü olarak yetiştirilmesini ve yaşamda karşılaştığı sorunlara en gerçekçi ve bilimsel çözümleri üretebilmesini zorunlu kılmaktadır.Çağın gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış, kendisini ve çevresini sürekli geliştirebilen,olgu ve olayları çok yönlü değerlendirebilen, ekiple çalışabilen ve sorunlara etkili bir biçimde çözüm getirebilen bireylerin yetiştirilmesi son derece önemli hale gelmiştir.Bu nedenle hemşirelik eğitimde yaratıcılığa yer verilmelidir (34).

Literatürde (110) Lehmann eğitimi,doğrudan ayrılmama, insanın kapasitesini, yeteneklerini geliştirme ve hayat kalitesini yükseltme çabası olarak tanımlamaktadır. Eğitimde söz konusu olan, öğrencinin kendisine sunulanı olduğu gibi alması yerine, üzerinde düşünmesi ve önermelerde bulunmasını sağlamaktır.

Günümüzün eğitim sisteminde,bilimin gerçekleri,bir olasılığın gerçekleşmesi değil de,hiç değişmeyen sabit olgular olarak görülmektedir.Öğrenciler sürekli olarak analitik yollarla çözüm bulmaya yönlendirilmekte,bireyler belirli bir kalıba girmekte,pasifliğe itilmektedirler.Klasik eğitim öğrencileri,önceden denenmiş ve doğruluğu kanıtlanmış olan bilgilere doğru yönlendirmektedir ki,öğrenciler bu doğrulara inanarak geçmişe bir hazırlık yapmaktadırlar.Oysa yapılması gereken,geleceğin sorunlarına yaratıcı çözümler üretebilecek hemşirelerin topluma kazandırılmasıdır (37,90).

Teknolojide olan değişimler doğal olarak eğitim programlarındaki değişimleri de beraberinde getirmektedir.Geleneksel eğitim sistemi;ezbercilik, verilenlerin aynen

uygulanması, deney yoksunluğu gibi öğretim yöntemleri ile gelişmeye çok açık olan yaratıcılığı engellemektedir. Problem çözmede yaratıcı düşüncenin harekete geçirilmesini sağlayacak ortam ve yaklaşımların sağlanması gerekmektedir. Literatürde (112) Davis ve Rimm okullardaki yaratıcılık eğitiminin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar:

- ◆ Yaratıcılık bilincinin ve yaratıcı tutumların geliştirilmesi,
- ◆ Yaratıcılık konusunda bilgilendirmek,
- ◆ Yaratıcı öğretim etkinlikleri sunmak,
- ◆ Yaratıcı sorun çözme yeteneğini güçlendirmek,
- ◆ Yaratıcı kişilik özelliklerini kuvvetlendirmek,
- ◆ Yaratıcı düşünme tekniklerini öğretmek,
- ◆ Yaratıcı yetenekleri geliştirecek alıştırmalar sunmaktır.

Sağlık bakımındaki değişimler hemşirelere ve yarının dünyasına profesyonel hemşireler yetiştirmek zorunda olan hemşire eğitimcilere büyük sorumluluklar yüklemektedir. Hemşirelik öğrencilerinin etkili, yenilikçi bakım vermelerine, kendilerini geliştirmelerine ortam sağlamak için teorik derslere yaratıcı problem çözme eğitimlerini de entegre edebilmelidirler. Yaratıcılığın bilincinde olmayan öğrencilerden yaratıcı olmaları beklenemez. Öğrenciler yaratıcı düşünceye değer vermeyi, orijinal fikirlerden zevk almayı, açık görüşlü olmayı, eleştiriye açık olmayı, özgün olmayı, risk almayı ve hata yapmaktan korkmamayı öğrenmelidirler. Hemşire eğitimcilerin, yaratıcılığı derslere entegre edebilmek için yapmaları gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

- ◆ Öğrencilere yaratıcı süreç için bilgi ve deneyimlerini sunmak, yaratıcılık konusunda onları bilgilendirmek,
- ◆ Öğrencilerin yaratıcı düşünciyi kullanmalarını teşvik etmek, yaratıcılık yeteneklerini geliştirecek alıştırmalar sunmak,
- ◆ Hemşireliği geliştirici, yaratıcı fikirleri olanları cesaretlendirmek, yaratıcı öğretim tekniklerini kullanmak,
- ◆ Hemşirelik uygulamalarının kalitesini yükseltmek için yaratıcılık ve yenilik

takımları kurarak beyin fırtınası gibi yaratıcılık eğitimi tekniklerini kullanmaktır (38,112).

Yaratıcı düşünme becerisine sahip bireylerin yetiştirilmesi için üniversite eğitimi,soyutlama ve akıl yürütme becerisine sahip,sistemli düşünebilen,ölçüm ve karşılaştırma yapabilen,iletişim ve işbirliği becerisi yüksek bireyler yetiştirilebilir. Hemşire eğitimcilerin sorumluluğu,hemşire öğrencilerde sağlık bakım sisteminde oluşan hızlı değişimle başa çıkmak için gereken yaratıcı düşünce gelişimini sağlamaktır.(57,60)

Yaratıcılığı kolaylaştıran eğitici özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir:

- ◆ Öğrencileri bir birey olarak kabul etme ve öyle davranma,
- ◆ Öğrenciyi özgür olmaya özendirme,
- ◆ Öğrencilere iyi bir model olma,
- ◆ Heyecanlı olabilme,
- ◆ Öğrencileri eşit kabul edebilme,
- ◆ Öğrencileri doğrudan ödüllendirebilme,
- ◆ Öğrenciye ilgi gösterme,
- ◆ Sürekli okuyan kişiler olabilme,
- ◆ İkili ilişkilerde kolay iletişim kurabilmedir.

Yaratıcılığı engelleyen eğitici özellikler ise:

- ◆ Öğrencinin cesaretini kırma,
- ◆ Güvensizlik,
- ◆ Aşırı eleştirme,
- ◆ Davranışlarında tutarsızlık sergileme,
- ◆ Heyecanlı olmama,
- ◆ Düz okumayı vurgulama,
- ◆ Dogmatik ve katı olma,
- ◆ Alanla ilişkisini sürdürememe,

- ◆ Genellikle yetersiz kalma,
- ◆ İlgilerinin dar olması olarak özetlenmektedir.

(<http://www.psikoloji.gen.tr/modules>,2004)

Yaratıcı bireyler yetiştirebilmek için,eğitimin özgür bir ortamda gerçekleştirilmesi gerekmektedir.Öğrenciler bütün düşüncelerini ifade etme özgürlüğüne sahip olmalıdırlar,fikirlerini açıklarken de saçma bulunma ya da eğitimcinin azarlaması korkusunu yaşamamalıdırlar.Eğitimci kendi mantığına ters düşse bile,değişik fikirlerin üretilmesi için teşvik edici olmalıdır.Öğrenciler,problemin farkına varmayı,problemi anlayıp sınımayı,fikir üretmeyi öğrenecekleri bir sistemde,yaratıcı tutum ve davranışlarını daha kolay ortaya koyabilmektedirler.Hemşire eğitimciler,bir vaka verip,sonrasında neler yapılabileceği,ne gibi sorunlarla karşılaşılabilceği gibi sorularla öğrencileri değişik fikirler üretmeye yönlendirebilirler.Bu gibi durumlarda özgün görüşler daha kolay ortaya çıkabilmektedir (62,112).

Teknolojik değişimler sonucunda sağlık bakımı da yeni ve yaratıcı organizasyon ve yönetim modellerine ihtiyaç duymaktadır.Günümüzde sağlık bakımında değişiklik ihtiyacı, organizasyonun kültür değerlerinde yenilik, değişim ve yaratıcılığın gelişiminden meydana gelmektedir.Yeniliği etik olarak benimsemek, kişisel kolektif bilgi,beceri ve yeteneklerin sınırlarını zorlamakla mümkün olmaktadır.Organizasyonel yaratıcılık, çalışanların yaratıcılığı vasıtasıyla yönetimden etkilenmektedir.Profesyonel hemşirelerin,hastaların bakım ihtiyaçlarına yaratıcı çözümler bulmaları ile hemşirelikte yaratıcılık kendini göstermektedir.Yaratıcılığın, organizasyonel sistem içinde genişlemesi, profesyonel hemşirelik uygulamalarının gelişmesine ve organizasyonel performansın artmasına izin vermektedir (38,66).

Yönetici hemşireler, bireysel, organizasyonel amaçların saptanması, gerçekleştirilmesi, çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve sürekli yaratıcı hemşirelerin yetiştirilmesi için çaba göstermelidirler.Bu çalışmalar yönetici hemşirelerin yüksek düzeyde yaratıcılığına ihtiyaç duymaktadır.Yaratıcı özellikler gösteren yönetici hemşireler,çalışanların davranışlarını hem kendilerinin hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde yönleltebilir ve kontrol edebilirler.

Çalışanların yöneticilerini model aldığına inanılan bir görüş açısından bakıldığında da, çalışanların yaratıcı çabalara yönelmelerini sağlayabilirler (21,25).

Yönetici hemşireler, çalışanların yaratıcı fikirlerini, problem çözme ve karar verme de kullanılabilir olma düzeyleri açısından değerlendirmeli, personelin yaratıcılığını teşvik edici bir rol oynamalıdır. Bu rol farklı davranış ve fikirleri dinlemeyi ve kabul etmeyi gerektirmektedir. Yaratıcılığı geliştirmek için ılımlı, entelektüel bir örgüt iklimi sağlamak çalışanlar tarafından kabul etme ve katılımın artmasını sağlayabilmektedir. Örgüt iklimi, kullanılabilir fikirleri açığa çıkarıcı olmalıdır. ılımlı iklim, hemşirelere, karara katılma, kararlarını planlama ve işlerini yapma aşamasında kararları benimseme hassasiyeti katmaktadır. Yönetici hemşireler yaratıcı hassasiyeti yükseltmek için çalışanların bireysel farklılıklarına göre istek ve davranışlarına dikkat etmelidirler (46,48,127).

Yönetici hemşirelerin, çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmeleri için yapmaları gerekenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ◆ Değişimci, yeni, yaratıcı metod ve teknikleri geliştiren personelin farkında olmak,
- ◆ Personele, yaratıcı çalışmalar yapmaları için uygun ortam ve zaman sağlamak,
- ◆ Klinik çalışmada, öğretimde, araştırma yapmada ve yönetimde hangi personelin yetenekli olduğunu bilmek ve ona göre görevlendirmeler yapmak,
- ◆ Personelin risk ve sorumluluk almalarını teşvik etmek,
- ◆ Yeni ve yaratıcı bir örgüt iklimi geliştirmek,
- ◆ Küçük tartışma gruplarıyla sorunlara çözüm aranan bir eğitim ortamı yaratmak,
- ◆ Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkları belirleyip, özelliklerine göre yetenekli oldukları konularda onları cesaretlendirmek,
- ◆ Eğitim programlarına yaratıcılık eğitimlerini de katmaktır (48,57,59).

Yönetici hemşireler risk alarak, güvenli ortamı sağlayarak, hemşireleri destekleyerek yaratıcı, ılımlı bir ortam sağlayabilirler. Yaratıcılık, güçlü fikirler, özgürlük ve ılımlı bir yönetim gerektirmektedir. Bireylerin, başarısızlığı kabullenmelerinin çok

zor olmasına karşın, başarısızlığın sonuçlarından çekinmedikleri, risklerin kabul edilebilir olduğu, yeniliğe izin verilen bir yönetimde yaratıcılık da artacaktır (64).

Yönetici hemşireler,yaratıcılığın desteklendiği,çalışanların yaratıcı çözümlerle kararlara katıldığı,mantıksız ve imkansız bile olsa fikirlerinin dinlendiği,tartışma grupları ile yaratıcılık teknikleri kullanılarak sorunlara çözümlerin arandığı bir ortam sağlayarak,çalışanların kendi işlerini ve kararlarını planlamaları fırsatını yaratarak personel memnuniyetini,moral ve motivasyonunu,örgütsel yaratıcılığı arttırabilirler.

2.SUMMARY

NURSE MANAGERS' DECISION MAKING STRATEGIES AND CREATIVITY LEVES

The research was planned with the aim of defining nurse managers' decision making strategies and creativity levels and was carried out descriptively with 159 nurse managers in all İzmit hospitals from april to may 2005.

An information form including descriptive and occupotional characteristics of nurse managers,decision making strategies test and how creativity are you? test was used as data collecting tools.Datas were assessed by using percentage,average,Student t test,Oneway Anova test,Tukey HDS test,Kruskal Wallis test,Mann Whitney U test and Pearson Correlation Analysis.

According to research findings;34.6% of the nurse managers were among 26-31 age group,76.1 % were married, 64.7% had two-years degrees, 45.9 % worked among 1 and 5 years of management experience,32.1% had more than 16 years of professional experience,% 20.1 were deal with any artworks.

Nurse managers' decision making strategies were found as middle levels (87.68 ± 7.20) and creativity levels were found lower than the avarage (37.77 ± 20.99). There was a highly significant statistical correlation between logical decision making strategies scores and creativity scores ($p < 0.01$).

The variables,age,marital status,educational levels,worked years with the professional and manager and as if they had dealt with artworks were influential on nurse managers' decision making strategies.While the variables age,marital status, educational levels,worked years with the professional and as if they had dealt with artworks were influential variables on creativity,all yielding statistical significance.

Key Words:Nurse manager,decision making,creativity.

1.ÖZET

Araştırma, İzmit ilindeki tüm hastanelerde Nisan-Mayıs 2005 tarihleri arasında, 159 yönetici hemşirenin karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeylerinin belirlenmesi amacı ile tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak,yönetici hemşirelerin tanıtıcı ve mesleki özelliklerini içeren bilgi formu, karar verme stratejileri ölçeği ve ne kadar yaratıcısınız? ölçeği kullanılmıştır.Veriler,Yüzdelik,Ortalama,Student t testi,Oneway Anova testi, Tukey HDS testi, Kruskal Wallis testi, Mann Whitney U testi ve pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Araştırma bulgularına göre; yönetici hemşirelerin % 34.6'sı 26-31 yaş grubunda, %76.1'i evli, %64.7'si ön lisans mezunu, % 45.9'unun 1-5 yıl arasında yönetici olarak çalıştığı, %32.1'inin mesleki çalışma yılının 16 yıldan fazla olduğu, %20.1'inin bir sanat dalı ile uğraştığı görülmüştür.

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 ($p < 0.01$).

Yönetici hemşirelerin yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki ve yönetici olarak çalışma yılı, herhangi bir sanat dalı ile uğraşma değişkenlerinin karar verme stratejileri üzerinde; yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki çalışma yılı, bir sanat dalı ile uğraşma değişkenlerinin yaratıcılık düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:Yönetici hemşire, karar verme, yaratıcılık

7.TARTIŞMA

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeylerini, aralarındaki ilişkiyi ve bunları etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla planlanan araştırma, İzmit ilindeki 12 hastanede çalışan 159 yönetici hemşire ile gerçekleştirilmiş olup, elde edilen veriler literatür bilgilerinin ışığında ve bulguların bölümleri doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin % 34.6'sı (n=55) 26-31 yaş arasında (yaş ortalaması: 32.9 ± 7.24), %76.1'i evli, %64.7'si ön lisans mezunu, %57.5'inin 2 ve daha fazla sayıda çocuğa sahip olduğu, % 67.3'ünün annesinin ilköğretim mezunu, %59.7'sinin babasının ilköğretim mezunu, %83'ünün annesinin ev hanımı, %42.8'inin babasının emekli olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

Enç'in çalışmasında(50) hemşirelerin %80'inin bekar, % 64'ünün 18-25 yaş arasında, %50'sinin sağlık meslek lisesi mezunu olduğu belirlenmiştir. Araştırmamızda evli olan yönetici hemşirelerin sayısı yüksek bulunurken, Enç'in çalışmasında düşük bulunmuştur.

Kepir'in (72) çalışmasında yöneticilerin %26'sı 31-35 yaş arasında, %92.6'sı evli, %88.2'si lisans mezunudur.

Izgar'ın (67) çalışmasında ise yöneticilerin % 38.5'i 30-39 yaş arasında, %87.4'si evli, %70.1'i lisans mezunudur. Çalışmamızda yönetici hemşirelerin yarısından fazlası ön lisans mezunu iken, Kepir'in çalışmasında %88.2'si, Izgar'ın çalışmasında da %70.1'i lisans mezunudur.

Çiftçi'nin (39) çalışmasında yöneticilerin %74.7'si 40 yaş ve üstünde, %90.9'u evli, %41.2'si lisans mezunudur. Kepir (72), Izgar (67) ve Çiftçi'nin (39) çalışmalarında yöneticilerin yaş ortalamaları yüksek bulunurken, çalışmamızda yöneticilerin yaş ortalamalarının düştüğü görülmektedir. Enç'in çalışmasında da hemşirelerin yaş ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmada yönetici hemşirelerin %79,9'unun herhangi bir sanat dalı ile uğraşmadığı, %20,1'inin bir sanat dalı ile uğraştığı, sanat dalı ile uğraşanların %21,9'unun müzik ile, %21,9'unun resim ile, %15,6'sının el işi ile, %9,4'ünün fotoğrafçılık ile, %6,2'sinin şiir ile, %12,5'inin tiyatro ile, %12,5'inin dans ile uğraştığı belirlenmiştir (Tablo 2).

Literatürde (96), Lehmann eğitimi, doğrudan ayrılmama, insan kapasitesini, yeteneklerini geliştirme ve hayat kalitesini yükseltme çabası olarak tanımlamakta ve nitelikli bir toplumun oluşturulmasında özellikle önemi olan yaratıcı kişiliklerin geliştirilmesinde sanat eğitiminin en etkili araçlardan biri olduğunu savunmaktadır. Sanatın insan gelişimi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Sanat eğitimi sayesinde bireylerin; kendini ifade etme ve yaratıcılıkları, hareket ve ritmik yetenekleri, estetik duyguları, kültürel birikimleri, dil becerileri, bilişsel ve analitik düşünme becerileri gelişmektedir.

Zderad insancıl hemşirelik teorisinde, hemşirelik ve sanatın birleşmesi gerektiğini savunmaktadır. Hemşirelik ve sanat arasındaki ilişkinin, hemşirelik uygulamalarında sanatın kullanılması ile kendini gösterdiğini, hastaları öldüğü zaman hislerini ve yaşadıkları yoğun üzüntüyü şiire ya da resme döken bir çok hemşire olduğunu belirtmektedir. Hemşirelikte sanatın; rahatlamak, yatıştırmak, teselli etmek veya durumu çok kötü olan bir hastanın iyileşmesi aşamasında duyulan sevinç iletilmek için kullanılabildiğini, çağdaş hemşireliğin bilime odaklanması ve hemşirelik eğitim programlarının bilim bazlı olmasının yanında sanata da önem verilmesi gerektiğini belirtmektedir. (<http://humanisticnursingtheory.com> / Nursing, 2003)

Sanat, binlerce yıldan beri hastalıkların önlenmesinde ve tedavi edilmesinde de kullanılmakta, fiziksel sağlığın ayrılmaz bir formu olan psikolojik yaşamın, iç dünyanın duygularını yansıtan bir araç olmaktadır. Son zamanlarda sanat terapisi, problem çözme, ağrı ve kanser gibi hastalıkların tedavisinde de kullanılmaya başlamıştır. UNESCO'nun bir projesi olarak da "Hastanede Sanat" programları Almanya'daki hastanelerde uygulanmaya başlanmıştır. Hemşirelik sanatı da, hizmetin

uygulanması aşamasında kendini göstermekte, hemşirenin gerekli bilgi ve becerileri her bir hastaya bireysel olarak uygulanması üzerine temellenmektedir.(43)

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin, %48.4'ünün devlet hastanesinde %74.3'ünün sorumlu hemşire olarak çalıştığı, %40.9'unun cerrahi bölümde, %32.1'inin mesleki çalışma süresinin 16 yıldan fazla olduğu, % 45.9'unun 1-5 yıl arasında yönetici hemşire olarak çalıştığı, %47.2'sini bulundukları konumda çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında olduğu, %39'unun 3-4 kez işyeri değiştirdiği, %34'ünün 4'ten fazla yönetim,yaraticılık ve karar verme ile ilgili hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına katıldıkları belirlenmiştir. (Tablo 3).

Enç'in çalışmasında (50) hemşirelerin %20'sinin sorumlu hemşire olduğu, %64'ünün çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında olduğu,%74'ünün 1-5 yıldan beri bulundukları konumda çalıştıkları ve %58'inin hizmetiçi eğitim programlarına hiç katılmadıkları belirlenmiştir.

Kepir'in çalışmasında (72) yöneticilerin %34.4'ünün çalışma yıllarının 6-10 yıl arasında, %35.5'inin ise yönetici olarak çalışma yıllarının 6-10 yıl arasında olduğu bulunmuştur.

Izgar'ın çalışmasında (67) yöneticilerin % 58.3'ünün çalışma yıllarının 21 yıl ve daha fazla olduğu, % 67.1'inin yönetici olarak çalışma yıllarının ise 0-10 yıl arasında olduğu belirlenmiştir.

Çiftçi'nin çalışmasında (39),araştırmaya katılanların % 71.6'sının çalışma yıllarının 20 yıl ve daha fazla, %32.3'ünün yönetici olarak çalışma yılları ise 5 yıldan az olarak bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları (87.68 ± 7.20) olarak bulunmuştur.Yönetici hemşirelerin orta düzeyde karar verme stratejisine ve en fazla mantıklı (29.72 ± 4.69), en düşük kararsız (16.81 ± 3.47) karar verme stratejisine sahip oldukları görülmektedir (Tablo 4-5).

Serezli (104) çalışmasında hemşirelik hizmetlerinde etkin yönetimin sağlanmasında yönetim kademelerinin ilk basamağında yer alan alt kademe yönetici hemşirelerin,yöneticilik becerilerinde yeterli olmalarının özellikle hizmetin kalitesinin sağlanmasındaki rolünün büyük olduğunu,aynı literatürde belirtildiği gibi Vance ve Wolf'un yaptıkları çalışmalarda yönetici hemşirelere kazandırılması gereken yetenekleri önem sırasına göre 15 maddede ortaya çıkardıkları,bu sıralamaya göre karar verme yeteneğinin 4. önem sırasında olduğu belirtilmiştir.

Kuzgun (80) çeşitli meslek gruplarında yaptığı çalışmasında, doktor, subay, hukukçu ve sanatçıların karar verme stratejilerini belirlemiş,tüm bu meslek grubundaki kişilerin en fazla mantıklı,en düşük kararsız karar verme stratejisine sahip olduklarını ortaya koymuştur.Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızla uyum göstermektedir.Ayrıca Kuzgun çalışmasında doktorların subaylardan daha çok içtepsel karar verme stratejisini benimsediklerini, hukukçuların subaylardan daha çok kararsız karar verme stratejisini benimsediklerini tespit etmiştir.

Literatürde (81) Dinklage,Jepsen Haren ve Kuzgun'un çalışmalarında karar verme stratejileri arasında mantıklı karar verme stratejisi etkili bir karar için en uygun ve istenilen,kararsızlık ise en istenmeyen strateji olarak belirtilmektedir.Araştırmacılar çalışmaları sırasında bazı bireylerin diğerlerinden daha nitelikli kararlar verdiklerini ve daha az karar verme güçlükleri ile karşılaştıklarını,bazı bireylerin ise verdikleri karardan hoşnut olmayarak, kararı değiştirme, karara bağlanamama gibi güçlükler yaşadıklarını gözlemlemişlerdir.

Thompson (119) İngiltere de bir hastanede yaptığı araştırmada, klinik hemşiresi tarafından verilen kararları kaydetmiş ve 3 saatlik bir periyotta 18 kez karar vermek zorunda kaldıklarını, bu durumda klinik hemşirelerinin her 10 dakikada bir karar verdiğini belirlemiştir. Hemşirelerin genellikle çok kısa sürede bir çok karar vermek durumunda kaldıklarını, zaman faktörünün de etkisi ile bu kararların seçiminde bir süreç kullanmaktansa genellikle içtepsel olarak verdiklerini belirtmiştir.Ayrıca Thompson çalışmasında hemşirelerin karar verme becerilerini geliştirebileceklerini savunmaktadır.

Literatürde (67) Ersever'in karar verme becerileri kazandırma programının ve etkileşim grubu deneyiminin üniversite öğrencilerinin karar verme stratejileri üzerindeki etkilerini incelemiş ve deneysel bir çalışma yapmıştır. Etkileşim grubu yaşantısına ve karar verme becerileri kazandırma programına katılma, birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin,içtepişel karar verme davranışlarında bir azalmaya ve mantıklı karar verme davranışlarında bir artışa neden olmuştur.Araştırma, öğrencilerin bu programdan yararlandıklarını ve karar verme becerilerinin eğitimle geliştirilebileceği sonucunu ortaya koymuştur.

Enç yaptığı çalışmasında (50) hemşirelerin kararlarını etkileyen faktörleri belirlemiştir.Hemşirelerin % 54'ü stresin, % 48'i çalışma ortamının,% 42'si hekim otoritesinin kararlarını olumsuz yönde etkilediğini,% 100'ü bilginin,% 94'ü deneyimin, % 56'sı çalıştıkları ortamda rol modeli olmasının, %82'si uygulamalar ile ilgili protokollerin olmasının kararlarını olumlu olarak etkilediğini belirtmişlerdir.

Yıkılmaz (137) yöneticiler ve öğretim elemanları arasında yapmış olduğu yönetsel karar verme sorun çözme yeterliliği çalışmasında karar verme sürecinde yer alan tüm maddelerdeki davranışları yöneticilerin yerine getirdiklerini,öğretim elemanlarının ise bunlara katılmadıklarını belirlemiştir.

Ayrıca Kepir'in (71) çalışmasında kız ve erkek öğrencilerin kullandıkları karar verme stratejileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kuzgun'un (80) yaptığı çalışmada ise erkeklerin kızlardan daha fazla içtepişel karar tarzını benimsediğini,kızların mantıklı,bağımlı ve kararsız alt ölçek puanlarının erkeklerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde belirtildiği gibi (81) Dinklage kızların erkeklerden daha içtepişel karar verdiklerini,Levis ise erkeklerin kızlardan daha içtepişel karar verdiklerini ileri sürmüşlerdir.

Literatürde (67) Osipow ve Reed yaptıkları çalışmada erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre kararsızlık puanlarının daha yüksek olduğunu belirlemişlerdir. Aynı literatürde Kesici'nin yaptığı çalışmada kızların mantıklı karar verme stratejileri erkeklerden daha yüksek, aynı literatürde Tiryaqi'nin yaptığı çalışmada ise kızların içtepsel karar verme stratejileri erkeklerden daha yüksek olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ile yaş grupları incelendiğinde; 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının, 20-25 yaş grubu ile 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından düşük olduğu ($p<0.01$) ve 20-25 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının en yüksek düzeyde olduğu; 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puanlarının, 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından yüksek olduğu ($p<0.01$) ve 32-37 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin bağımlı puanlarının en yüksek düzeyde olduğu; 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanlarının 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından, 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanlarının 26-31 yaş ile 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından düşük olduğu bulunmuştur. ($p<0.01$). (Tablo 7).

Bu sonuçlar Özcan'ın çalışmasının sonuçlarıyla uyum göstermemektedir. Özcan çalışmasında (91), 36-40 yaş grubundaki yöneticilerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının en yüksek düzeyde olduğunu, 20-25 yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 ve 41-45 yaş grubundaki yöneticilere göre içtepsel karar verme stratejisi puanının daha yüksek; 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin bağımlı karar verme stratejileri puanlarının, 51-56 yaş grubundaki yöneticilerden daha yüksek; 26-30 yaş grubundaki yöneticilerin bağımlı puanlarının en yüksek; 20-25 yaş grubundaki yöneticilerin kararsız karar verme stratejileri puanlarının 26-30, 31-35, 36-40, 46-50 ve 51-56 yaş gruplarından daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Kepir (71) çalışmasında Marmara Üniversitesi İşletme birinci ve son sınıf öğrencileri arasındaki karar verme stratejilerini karşılaştırmış, birinci sınıf öğrencilerinin son sınıf öğrencilerine göre daha çok kararsızlık stratejisini kullandıklarını belirlemiştir.

Kuzgun (81) öğrenciler ve yetişkinler arasında yapmış olduğu çalışmada,karar verme stratejileri puan ortalamalarının yaş gruplarına göre önemli bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur.Bu yönü ile araştırma sonuçlarımız Kuzgun'un çalışması ile uyum göstermemektedir.

Literatürde (67) Tiryaki çalışmasında öğrencilerin karar verme stratejilerini incelemiş, üniversite birinci sınıf öğrencilerinin dördüncü sınıf öğrencilerine göre içtepsel karar verme stratejisini daha fazla kullandıklarını,dördüncü sınıf öğrencilerinin birinci sınıf öğrencilerine göre daha fazla mantıklı karar verme stratejisini kullandıklarını tespit etmiştir.

Aynı Literatürde belirtildiği gibi Kesici dördüncü sınıf üniversite öğrencilerinin içtepsel ve bağımsız karar verme stratejileri birinci sınıf öğrencilerinden yüksek bulmuştur.

Literatürde (8) Gazda karar verme becerilerinin yaşla beraber olumlu yönde geliştiğini, çocukluk döneminde daha çok içtepsel karar verme stratejisi kullanılırken,yetişkinlik döneminde daha etkili,mantıklı kararlar verilmeye başlandığını belirtmektedir.

Literatürde (81) Levis, Mann ve ark. karar verme davranışının yaş ile arttığı görüşünün erken yaştaki bireyler için daha geçerli olduğunu ve lisedeki öğrencilerin karar verme becerisi açısından belli bir olgunluk düzeyine eriştiklerini savunmaktadırlar. Aynı literatürde Demirbaş 15 yaş grubundaki ergenlerin,16 ve daha ileri yaş grubundakilerden daha içtepsel davrandıklarını saptamıştır.

Literatürde (119) Champion ve Leach hemşirelerin yaşlarının bilgiyi kullanma ve karar verme üzerinde etkili olabileceğini savunmaktadırlar.

Ulupınar'ın (127) değişik eğitim düzeyindeki hemşirelik öğrencilerinin sorun çözme becerilerini incelediği çalışmasında yaş ilerledikçe öğrencilerin sorun çözmede daha başarılı oldukları ancak 35 yaştan sonra sorun çözme başarısının algılanmasında

azalma olduğu görülmüştür.Karar vermenin,sorun çözmede önemli bir basamak olduğu bilindiğinden bu sonuçlar karar verme davranışları açısından da değerlendirilebilmektedir.

Yönetici hemşirelerin medeni durumları ile mantıklı, içtepişel,kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.Ancak mantıklı,içtepişel ve kararsız karar verme stratejileri puanlarının bekar yönetici hemşirelerde evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.Bağımlı karar verme stratejisi puanları ise,evli yönetici hemşirelerde,bekarlardan istatistiksel olarak yüksek olduğu görülmektedir. ($p<0.05$). (Tablo 8).

Literatürde (67) Şanlı,çekirdek ailede karar verme sürecine eşlerin katılımını incelemiş olup,araştırmasını çalışan kadın,çalışmayan kadın ile eşi çalışan ve çalışmayan erkekler arasında yapmış ve kararları büyük oranda birlikte aldıklarını belirlemiştir.Araştırmamızın sonucunda evli yönetici hemşirelerin bekarlardan daha fazla bağımlı karar verme stratejisini kullanmaları,evliliğin getirdiği çeşitli sorumluluklardan dolayı birlikte karar vermeye alışarak tek başına karar vermekten çekinme davranışı nedeni ile açıklanabilmektedir.

Araştırmada yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları ile sahip oldukları çocuk sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). (Tablo 9).

Fazla sayıda çocuğu olan bireylerin çocuklarına fazla zaman ayırma,karar vermede bir süreç izlemeye zaman bulamama gibi faktörlerin etkisi ile içtepişel karar verme stratejilerini daha fazla benimseyebilecekleri değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerde,annesi okur yazar olmayanların içtepişel karar verme stratejisi puanları,annesi ilköğretim ve lise mezunu olanların puanlarından istatistiksel olarak yüksektir ($p<0.01$).Lise mezunu anneye sahip yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları okur-yazar olmayan ve

ilköğretim mezunu anneye sahip yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak düşük ($p<0.05$), annesi okur-yazar olmayan yönetici hemşirelerin genel karar verme stratejisi puan ortalamaları, lise mezunu anneye sahip yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı olarak düşük bulunmuştur. ($p<0.01$). (Tablo 10).

Literatürde (85) Temper ve Fashbeck, adölesanların davranışlarının ve kararlarının babalarından çok annelerine benzediğini belirlemişlerdir.

İlköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puanları, lise mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.05$). İlköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanları, üniversite mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı yüksektir ($p<0.01$). (Tablo 11).

Literatürde (85) Mann ve Brown ailenin fonksiyonunu ve yapısının karar verme davranışları üzerinde etkili olduğu saptamışlardır.

Annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin içtepsel ve bağımlı karar verme stratejileri puanları, annesi çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.05$). (Tablo 12).

Literatürde (67) Eldeleklioğlu çalışmasında karar verme stratejileri ile anne-baba tutumları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, anne babalarını demokratik olarak algılayan ergenlerin mantıklı karar vermeleri ile bağımsız karar vermeleri arasında olumlu ilişki, kararsız olmaları ile olumsuz ilişki bulunmuştur. Anne babalarını koruyucu-otoriter olarak algılayan ergenlerin kararsız olmaları ve içtepsel karar vermeleri arasında olumlu ilişki bulunurken, otoriter tutum ile mantıklı karar verme arasında olumsuz ilişki bulunmuştur.

Babası emekli olan yönetici hemşirelerin içtepişel karar verme stratejisi puan ortalamaları,babası çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak düşüktür ($p<0.01$). (Tablo 13)

Ulupınar (127) hemşirelik öğrencileri ile yaptığı çalışmasında anne ve babalarının aile içindeki tutum ve davranışlarını değerlendirmelerini istemiş, öğrencilerin %74'ü ailelerini demokratik olarak tanımlamıştır. Demokratik ve ilgisiz tutuma sahip ailelerin çocukları sorun çözmede kendilerini daha başarılı bulmuşlardır. Bu sonuç, demokratik yapıdaki ailelerde çocuğun kendi kararlarını vermesi ve sorumluluğunu üstlenmesi, ilgisiz tutuma sahip ailelerde ise çocuğun sorunlarla kendi kendine başa çıkmayı öğrenmesi durumu ile açıklanmıştır.

Araştırmada ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları, yüksek lisans-doktora mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde düşüktür ($p<0.05$). Yüksek lisans-doktora mezunu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları en düşük düzeyde olup, sağlık meslek lisesi ve ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı olarak düşük ($p<0.01$), lisans mezunu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puanları, ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşüktür ($p<0.01$). (Tablo 14).

Izgar'ın (67) çalışmasında lisans üstü mezunu olan yöneticilerin mantıklı karar verme stratejisi puanları, lisans mezunu olanların puanlarından anlamlı olarak yüksek bulunurken, içtepişel, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri puanları ile öğrenim durumları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Enç'in çalışmasında (50), hemşirelerin hasta bakımı hakkında karar vermede, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Özcan'ın (59) çalışmasında da yöneticilerin karar verme stratejileri ile öğrenim durumları arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Ulupınar'ın çalışmasında (127) doktora ve yüksek lisans düzeyindeki hemşireler kendilerini sorun çözmede daha başarılı bulduklarını belirtmişlerdir.

Bir (23) çalışmasında yöneticilerin eğitim düzeyleri ile verdikleri kararın etkinliğini arttıracak önemli bir sonuç elde edememesine rağmen, eğitimin yöneticilerin bilgiye bakış açılarını olumlu yönde etkileyeceği, bilgi ve iletişim teknolojilerini daha fazla kullanmalarına yol açabileceği ihtimali nedeniyle eğitim seviyesi yüksek olan yöneticilerin fazla ve farklı seviyelerden bilgi elde edecekleri, kullanacakları ve dolayısıyla daha etkin kararlar verebileceklerini savunmaktadır.

Literatürde (8) Baron ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalarda karar verme becerilerinin eğitimle ilişkili olduğu, bireye seçim hakkı tanımayan, özgür bir şekilde karar verme sorunu ile bireyi karşı karşıya getirmeyen bir eğitim sistemine sahip olan kültürlerde yavaş geliştiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışılan kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). (Tablo 15).

Kepir'in (113) yaptığı çalışmada özel kurumlarda çalışan yöneticilerin bağımlı karar verme stratejilerinin, resmi kurumlarda çalışan yöneticilerden daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Pekyumurta (98) çalışmasında risk altında karar verme sürecinde bilimsel yöntemler ve bu yöntemleri sağlayacak kaynakların kurumlar tarafından sağlanması gerektiğini ancak kurumlarda bu konuya çok düşük düzeyde önem verildiğini belirlemiştir.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin mantıklı, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamakta ($p>0.05$) ancak sorumlu hemşirelerin

içtepesel karar verme stratejisi puanlarının,başhemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir ($p<0.05$). (Tablo 16).

Ulupınar (127) çalışmasında statü yükseldikçe sorun çözme başarısının da arttığını belirlemiştir. Bu durumu sorumluluk ve yetkinin artmasının sorun çözmede etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca Ulupınar; Farrand ve ark. ile Adams, Synoground'un hemşirelerin çalıştığı pozisyona göre sorun çözme becerilerinin farklı olduğunu, statüsü yüksek olanların daha iyi sorun çözdüğünü dolayısıyla daha etkili karar verdiğini belirtmektedir.

Enç'in yaptığı çalışmada (50) hemşirelerin hasta bakımı hakkında karar vermede statülerine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Sorumlu hemşirelerin hasta bakımı konusunda servis hemşirelerine rol modeli olmaları beklenirken anlamlı bir fark olmamasının düşündürücü olduğunu belirtmiştir.

Araştırmamızda çalışma süresi 16 yılın üzerinde olan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak yüksek olduğu görülmektedir ($p<0.05$). (Tablo 18).

Bu bulgular Özcan'ın (91) sonuçlarındaki bulgularla uyum göstermemektedir. Özcan'ın çalışmasında, çalışma yılları 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin kararsız karar verme stratejisi puanları 6-10 ve 11-15 yıl arasında olanlardan daha yüksek, 21-25 yıl arasında olan yöneticilerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının 1-5 yıl ve 16-20 yıl arasında olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Izgar'ın (67) çalışmasında, çalışma yılları 21 yıl ve üzerinde olan yöneticilerin mantıklı karar verme stratejisi puanları, 11-20 yıl arasında olanların puanlarından istatistiksel olarak anlamlı yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar da çalışmamızın sonuçları ile uyum göstermemektedir.

Literatürde (127) Adams,Farnand ve ark.,Chang ve ark. hemşirelerin sorun çözme becerilerinin çalışma deneyimi ile arttığını belirlemişlerdir.Aynı literatürde Erdem tarafından yapılan araştırmada,çalışma deneyiminin sorun çözme becerisi ve karar verme işlevi üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Literatürde (50) Houser,Toth ve Ritchey tarafından yapılan araştırmalarda, klinik çalışma süresinin,karar vermede etkin olduğu,temel bilgi ve bakım becerileri açısından performansın en iyi belirleyicisi olduğu saptanmıştır.Bakımla ilgili temel bilgiler yönünden yeni mezun hemşireler ile deneyimli hemşireler arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışmamızda yönetici olarak çalışma süreleri 1 yıldan az olan hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları en düşük düzeyde olup,yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların puanlarından anlamlı olarak düşüktür ($p<0.01$),yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları, yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl arasında; 11-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak yüksektir ($p<0.05$).

Özcan (91) çalışmasında 1-5 yıl ve 16-20 yıllar arasında yönetici olarak çalışanların, 6-10 yıl yönetici olarak arasında çalışanlara ve 6-10 yıl arasında çalışan yöneticilerin 11-15 yıl arasında çalışan yöneticilere göre içtepsel karar verme stratejisi puanlarının daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Izgar'ın (67) çalışmasında,karar verme stratejileri ile yönetici olarak çalışma yılları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Literatürde belirtildiği gibi (137) yapılan bir araştırmada çeşitli değişkenlerin çalışanların kararlara katılımlarına etkileri incelenmiştir.Araştırma sonucunda, karar vermenin yönlerinin ölçüt değişkenleriyle farklı olarak ilişkili olduğu saptanmıştır.Aynı literatürde Tozan'ın çalışmasında yöneticilerin karardan etkilenen birey ya da grupları yönetimsel karara yeterince katmadıkları görülmüştür.William Marshall Lyn tarafından

yapılan çalışmada da çalışanların karar verme sürecine katılmayı gerçekte katıldıklarından daha çok istedikleri ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda,bulundukları konumda 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanları,bulunulan konumda 1 yıldan az,1-5 yıl, 6-10 yıl ile 16 yıl ve daha fazla süredir çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.01$). (Tablo 20).

Enç çalışmasında (50),hemşirelerin bulundukları konumda çalışma süreleri ile hasta bakımı hakkında karar verme durumları arasında herhangi bir farklılığa rastlanmamış ancak daha önce öğrenilmiş olan bilgilerin belli bir deneyim süresinden sonra daha anlam kazanacağını belirtmiştir.

Hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına 2 kez katılan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları, hiç katılmayan ve 1 kez katılan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.05$).Hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına 1 kez katılan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları,3 kez katılan ve 4 den fazla kez katılan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düşüktür ($p<0.01$).

Izgar'ın (67) çalışmasında yöneticilerin karar verme stratejileri ile hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Enç'in çalışmasında da (50) hemşirelerin hizmetiçi eğitim alanlar ve almayanlar arasında hasta bakımı hakkında karar verme durumlarında bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.Ancak çalışmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlasının hizmetiçi eğitim almamış olmasının karar vermeyi olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir.

Çalışmamızda herhangi bir sanat dalı ile uğraşan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puanları sanat dalı ile uğraşmayan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak düşük olduğu görülmektedir ($p<0.05$). (Tablo 22).

Literatürde (67) Kesici'nin çalışmasında, güzel sanatlar alanında öğrenim gören öğrencilerin içtepsel ve kararsız karar verme stratejileri puan ortalamaları sosyal bilimler alanında öğrenim gören öğrencilerden daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, yönetici hemşirelerin yaratıcılıklarının (37.77 ± 20.99) ortalamasının altında olduğu belirlenmiştir. (Tablo 24).

Bu sonuçlar Gürsözlü'nün (65) ve Cengizhan'ın (29) çalışmaları ile uyum göstermemektedir. Gürsözlü'nün çalışmasında reklam sektöründe çalışan bireylerin, Cengizhan'ın çalışmasında da üniversite öğrenim elemanlarının yaratıcılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Çoban'ın (40) çalışmasında yöneticilerin yaratıcı olmadıkları, Çiftçi'nin (39) çalışmasında ise yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin ortalamasının üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızla uyum göstermemektedir.

Literatürde (127) Pettigrew ve Marriner tarafından farklı sorun çözme ölçekleri kullanılarak yapılan araştırmalarda, hemşirelik öğrencilerinin genel popülasyon ortalamasından düşük puan aldıkları ve yaratıcı sorun çözme yönünden kendilerini diğer bölümlerde okuyan öğrencilere göre daha az yaratıcı olarak algıladıkları belirlenmiştir.

Literatürde belirtildiği gibi (39) Uzunçarşılı tarafından yapılan araştırmada eğitim fakültesi 4. sınıf öğrencilerinin yaratıcı tutumlarının çok düşük olduğu, Özcan'ın çalışmasında da Makine Bölümü son sınıf öğrencilerinin yaratıcılık özelliğine fazla sahip olmadıkları belirlenmiştir.

Aynı literatürde Nicholls, Mansfield ve Buss yaratıcılığı, popülasyonun %2'lik bir bölümüne, ürünleri ve davranışları ile diğer bilim adamları ve sanatçılar arasında

sivrilmiş bir grup için geçerli olan yetenek ya da davranış biçimi olarak sınırlandırmışlardır.Guilford ve Torrance ise yaratıcı potansiyelin popülasyonda normal bir dağılım gösterdiğini,bu bağlamda her bireyin yaratıcılık potansiyeline sahip olduğunu savunmaktadırlar.Sungur da kuramsal ve uygulamalı çalışmalarının sonucunda,Türk toplumunun yaratıcılığı ile ilgili olarak, yaratıcılığın bir zeka sorunu olmadığını,kişilik,tutumlar,kendine güven ve anlamlı bir amaç ile ilgili olduğunu savunmaktadır.

Esen (56) çalışmasında çeşitli işletmelerde çalışan yöneticilere yaratıcılığın kişiye özgü olup olmadığını sormuş,yöneticilerden% 75'i kişiye özgü olduğunu,% 25'i ise yaratıcılığın herkese özgü olduğunu belirtmiştir.Esen uzmanların,yaratıcılığın kişiye özgü olduğunu fakat herkesin kendi kişisel yaratıcılığını ortaya çıkarabileceğini savunduklarını belirtmektedir.

Dinç'in yapmış olduğu çalışmada (45) yöneticiler yaratıcılığı;%13 ile akıcı düşünme yeteneği,%12 ile sorunlara orijinal çözümler bulma yeteneği,%23 ile var olan şeylere yeni uygulamalar yapma,%29 ile hayalcilik,%23 ile aralarında daha önce ilişki kurulmamış düşünceler ve nesneler arasında ilişki kurma becerisi olarak tanımlamışlardır.

Çiftçi (39), Cengizhan (29), Genç (63), Gürsözlü (65),Sonmaz (105),Ortatepe (86) ve Çoban (40) çalışmalarında cinsiyet değişkeni ile yaratıcılık puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamışlardır.Türk kültüründe kadınların daha fazla bastırılmış olarak büyümeleri ve bunun sonucu olarak yaratıcılıklarının da,daha özgür büyüyen erkeklere göre daha düşük çıkması beklenirken,bireylerin çocukluk eğitimi, yaratıcılıkları üzerinde büyük etkiler yaratsa da;diğer etmenlerin de yaratıcılık üzerinde etkileri ve kendini geliştiren bireylerin,bu olumsuzlukların etkisinden kurtulabilmeleri,bir çok sorunun çözümü ve kararın verilmesi sorumluluğunun erkeklere verilmesi gibi durumlar düşünüldüğünde,sonucun böyle çıkması doğal karşılanmaktadır.

Yaratıcı düşünce puanları ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi konu olan araştırmalar, kullandıkları testlere, örneklem ve araştırma desenlerine göre farklı sonuçlar ortaya

koymaktadır. Önemli ölçüde kültürel değişkenlere bağımlı olan cinsiyet değişkeni üzerinde tartışmalar süregelmektedir. Burada ilginç olan; yüksek düzeyde yaratıcı olan bireylerin karşıt cins rollerini daha kolay kabul edebildiklerini ortaya koymaktadır.(<http://www.psikoloji.gen.tr/modules.php?name=News&file=article&sid,> 2004).

Çalışmamızda yönetici hemşirelerin yaratıcılık düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı olarak farklılıklar ortaya çıkmıştır.20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının, 26-31, 32-37 ile 38 ve üstü yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarından daha yüksek olduğu, 26-31 yaş grubu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olduğu,38 yaş ve üstündeki yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanı ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir ($p<0.05$). (Tablo 25).

Literatürde (127) Chang ve Pettigrew çalışmalarında 20-30 yaşındaki hemşirelerin daha iyi sorun çözdüklerini,sorun çözmede daha güvenli olduklarını,sorunlara daha yenilikçi ve farklı çözümler bulduklarını belirtmişlerdir.

Cengizhan (29) çalışmasında,tekstil mühendisliği bölümü öğretim elemanlarının yaratıcılığın;kurallara bağlılık,orijinal çözümler bulma ve ayrıntılara önem verme boyutlarını değerlendirmiştir.Yaş değişkeni ile yaratıcılığın kurallara bağlılık,orijinal çözümler bulma ve ayrıntılara önem verme boyutları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur.20-25 yaş grubundaki öğretim elemanlarının sorunlara orijinal çözümler bulma boyutuna göre daha az yaratıcı olduklarını,sorunların çözümünde ayrıntılara daha fazla önem verdiklerini belirlemiştir.Bu sonuç, 30-39 yaşlarından sonra yaşamları düzene giren bireylerin,yaratıcılık için fazla çaba harcamamaları durumu ile açıklanabilmektedir.

Çoban (40) çalışmasında yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile yaş grupları arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Çiftçi (39) çalışmasında yaş arttıkça yaratıcılığın olumlu yönde geliştiğini, 40 yaş ve üstünde olan yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinin en yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Çiftçinin belirttiği gibi, yapılan bazı araştırmalarda bireylerin genellikle 30-39 yaş arasında yaratıcılık düzeylerinin en yüksek düzeyde olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç, ileri yaşlara kadar geçen süre içinde iş hayatında yer alan bireylerin genellikle kariyerlerini tamamlama için uğraş vermelerinden dolayı yaratıcı etkinliklere zaman ayıramamaları, 30'lu yaşlara gelindikten sonra ise, bilgi ve tecrübenin verdiği rahatlıkla risk alabilmeleri ve daha rahat yaratıcı çalışmalarda bulunabilmeleri nedeni ile açıklanabilmektedir. Bu yönü ile Çiftçi'nin bulguları, araştırmamızın bulguları ile uyum göstermemektedir.

Ortatepe çalışmasında (87) bireylerinin yaratıcı yeteneklerinin yaş ile bir ilişkisi olmadığını ancak yaratıcılık seviyesinin gençlerde daha yüksek, 45 yaş üzerinde daha düşük olduğunu belirlemiştir.

Gürsözlü'nün (65) çalışmasında yaratıcılık düzeyleri ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Gürsözlü bunun nedenini, iş hayatındaki bireylerin sürekli olarak kariyer yapmaya, yeterli tecrübe edinmeye çalışarak bunlara çok fazla çaba harcamaları ve hangi yaş grubunda olursa olsun yaratıcılığa fazla önem vermemeleri durumu ile açıklamaktadır.

Genç (63) çalışmasında yaş değişkeni ile yaratıcılık puanları arasında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır.

Literatürde (65) yapılan pek çok araştırmada en fazla yaratıcı olunabilen yaşların 30-40 yaşları arasında olduğu, bunun nedeni olarak ta bireyde tecrübe birikiminden sonra yaratıcılığın doruğa ulaştığı belirtilmektedir.

Esen (56) çalışmasında çeşitli işletmelerde çalışan yöneticilere kişilerin hangi çağlarda daha yaratıcı olduklarını sormuş, yöneticilerden %75'i gençlikte, %25'i çocukluk döneminde daha yaratıcı olduğunu belirtmiştir. Esen, çevrenin kısıtlayıcı

varlığının henüz etkisini göstermemiş olması nedeniyle çocukluk çağında kişilerin daha yaratıcı olduklarını savunmaktadır.

Literatürde belirtildiği gibi (115) Torrance, çocuklardaki yaratıcı potansiyelin gelişimi ile ilgili olarak çeşitli yaş grubundaki çocuklar üzerinde uzun süreli bir çok çalışma yapmış ve çocuklarda yaratıcılığın gelişiminin genelde yaşla birlikte arttığı fakat bazı yaşlarda inişler gösterdiği bir gelişim eğrisi oluşturmuştur.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, evli olan yönetici hemşirelerde, bekar olanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak düşük bulunmuştur ($p < 0.01$). (Tablo 26). Bu durum, yaratıcı bireylerin genellikle içinde bulundukları çevreden onay beklemeyen, kuralları fazla dikkate almayan kişiler olmaları, yaratıcılık için daha fazla zaman ve özgür ortamlar gerekmesi, evli yöneticilerin bekarlara göre daha onaylanmış bir yaşam sürdürmeleri ve aile ile ilgili sorumluluklarının fazla olması nedeniyle yaratıcılıklarının bastırılması durumu ile açıklanabilir.

Gürsözlü (65) çalışmasında medeni durumlarına göre yaratıcılık düzeyleri arasında bir farklılık gözlemlenmemiştir. Bunun nedeni olarak gençlerin evlendiklerinde, kendilerini bazı kurallar içine kapatmayı uygun görmedikleri ve bekar olarak daha özgür yaşadıkları düşünülecek olursa, evliliğin yaratıcılıkları üzerine olumsuz etkilerini bertaraf etmek olduğunu belirtmiştir.

Çoban (40) ve Genç (63) medeni durum değişkeni ile yaratıcılık puanları arasında bir farklılığa rastlamamışlardır.

Ulupınar'ın çalışmasında (127) evli hemşireler sorun çözmede kendilerini bekarlara göre daha başarılı bulmaktadırlar. Bu durum toplumumuzda kadına düşen sorumluluğun evlilikle birlikte arttığı ve daha fazla sorunla yüzleşmek durumunda kalan bireylerin sorun çözme becerisinin de geliştiği gerçeği ile açıklanmıştır.

Çiftçi (39) çalışmasında, bireylerin medeni durum değişkenine göre yaratıcılık düzeylerinde bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmamızda çocuğu olmayan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları 1 çocuğu olan, 2 ve üstü sayıda çocuğu olan ($p<0.01$) yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.(Tablo 27).

Literatürde (39) Boiling ve Boiling tarafından yapılan çalışmada,erkeklerde ilk doğanların sonra doğanlara,kızlarda ise sonra doğanların ilk doğanlara göre yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur.Ancak kişilerin sahip oldukları çocuk sayıları ile yaratıcılık düzeyleri arasında herhangi bir literatür bilgisine rastlanmamıştır.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$) (Tablo 28).

Genç (63) ve Çoban'ın (40) çalışma bulguları araştırmamızı destekler niteliktedir.Genç ve Çoban da çalışmalarında annenin öğrenim düzeyi ile yaratıcılık puanları arasında bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu durum toplumumuzda erkek egemen faktörlerin etkili olması ve babanın çocuklar üzerinde daha baskın olması durumuna bağlanabilmektedir.

Davaslıgil'in çalışmasında (42) anneleri lise ve yüksek okul mezunu olan çocukların yaratıcılık puanları,ilk ve ortaokul mezunu annelerin çocuklarından daha yüksek olarak bulunmuştur.Ayrıca anne ve babalarının öğrenim düzeyi düşük olan bireyler,yüksek olanlara oranla disiplin konusunda anne ve babalarını daha olumsuz değerlendirmişlerdir.Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızla uyum göstermemektedir.

Türkoğlu (125) çalışmasında annenin öğrenim düzeyi ile yaratıcılık puanları arasında bir farklılığa rastlamamış,ancak yapılan çalışmalarda öğrenim düzeyi düşük olan annelerin çocuklarının yaratıcılık puanlarının,yüksek öğrenim görmüş annelerin çocuklarının aldıkları puana göre daha düşük olduğunu,buna göre anne baba tutumları

açısından, gereğinden fazla koruyucu olmanın yaratıcılığı engellediği sonucuna varıldığını belirtmiştir.

Literatürde belirtildiği gibi (65) Torrance'ın çalışmalarında,öğrenim seviyesi düşük annelerin çocuklarının yaratıcılık düzeyleri,yüksek öğrenim görmüş annelerin çocuklarının yaratıcılık düzeylerinden daha düşük olduğunu ortaya çıkmıştır.Yaratıcılıkta özellikle babanın örnek alınması nedeniyle,babanın konumunun da çok önemli olduğu ve yaratıcı bireylerle yapılan araştırmalarda anne ve babalarının iyi bir eğitim gördükleri belirlenmiştir.Bu yönü ile sonuçlar araştırma bulgularımız ile uyum göstermemektedir.

Davaslıgil'in çalışmasında (42), anne ve babalarının öğrenim düzeyleri düşük olan bireyler,daha yüksek olanlara oranla annelerini daha az tutarlı algılamışlar,davranışların sonucunu,yani ne tür olumsuz davranışın,ne tür cezaya neden olacağı hakkında açıklama yapma,çocukların öfkelerinin nedenini anlama,doğru ve yanlış öğretme konularında daha az yeterli bulmuşlardır.Ayrıca annelerinin öğrenim düzeyi düşük olan bireyler annelerini daha fazla fiziksel cezaya yer veren kişiler olarak algılamışlardır.

Babası ilköğretim mezunu olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, babası lise mezunu olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde düşük olarak bulunmuştur.($p<0.05$) (Tablo 29).

Davaslıgil'in çalışmasında (42) babaları lise ve yüksek okul mezunu olan çocukların yaratıcılık puanları,ilk ve ortaokul mezunu babaların çocuklarından daha yüksek olarak bulunmuştur.Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Türkoğlu (125) babanın öğrenim düzeyi ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuştur.Türkoğlu,bu sonucun ortaya çıkmasındaki etkenler olarak;yüksek öğrenim görmüş babaların çocuklarını,daha az katı tutumlarla eğitmelerini,yüksek öğrenim görmüş babaların çocuklarının onların entelektüel birikimlerinden yararlanma şansına sahip olduklarını,eve daha çok kitap,dergi,gazete

v.b.materyallerin girmesinin çocuğu yüksek öğrenim görmemiş babaların çocuklarına göre daha avantajlı konuma getirdiğini ve yaratıcılıklarını artırdığını belirtmektedir.

Genç (63) ve Çoban (40) çalışmalarında,bireylerin babalarının öğrenim düzeyleri ile yaratıcılık puanları arasında bir farklılığa rastlamamışlardır.Genç ve Çoban'ın sonuçları, çalışma bulgularımızla uyum göstermemektedir.

Araştırmamızda annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının, annesi çalışanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak düşük bulunmuştur ($p<0.01$) (Tablo 30).

Literatürde (39) Hirschman'ın yaptığı çalışmada anneleri ev hanımı olan öğrencilerin yaratıcılık puanları annesi çalışanlardan daha düşük bulunmuştur.Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir.Bu durum annesi çalışan çocukların daha erken yaşlarda sorunlarla yüzleşmeye başlamaları,kendi kendilerine sorunlara çözüm önerileri bulmaya çalışmaları durumu ile açıklanabilmektedir.

Babası emekli olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları babası çalışan yönetici hemşirelerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir ($p<0.05$) (Tablo 31).

Baykal (15), sürekli olarak anne babalarının onayını bekleyen,bağımlı olarak baskıcı bir ortamda yetişen çocukların ileri yaşlarda da otoriteye yaslanma,güçlüye sığınma eğilimlerinin daha fazla olabildiğini ve yaratıcılık düzeylerinin düşük çıktığını belirtmektedir.

Literatürde (65) yaratıcı kişilerin modern aile ve kültür ortamında yetiştikleri, ailelerinin sosyo-ekonomik pozisyonlarının oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir.Bu açıdan anne ve babanın eğitim düzeyleri ile mesleki ve ekonomik durumları çocuğun yaratıcılığı üzerinde etkili faktörlerdir.

Tarman (115) insanın kişilik özelliklerinin 0-7 yaş arasında atıldığını, bu yaşlarda çocukların yaratıcı düşüncelerini sağlamak için ailelerinin çocuklarına çok amaçlı araç gereç, bilgisayar, televizyon, video gibi zengin bir ortam sağlamaları gerektiği, çocuğun korkutulmaması, aptal yerine konmaması gerektiğini savunmaktadır.

Türkoğlu (126) çalışmasında ailenin gelir düzeyi ile yaratıcılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulmuştur. Bu sonuca göre ailenin gelir düzeyi arttıkça yaratıcılık düzeyi de artmaktadır. Türkoğlu'na göre gelir düzeyi düşük olan ailelerin çocukları, imkansızlıklardan ötürü, yaratıcılıklarını keşfedip geliştirebilecekleri alanların farkına varmayabilir ya da yaratıcılıklarına ket vurmak zorunda kalabilirler. Gelir düzeyi yüksek olan ailelerin çocukları daha iyi olanaklara sahip olduklarından, yaratıcılıklarını geliştirecek ilgi alanlarına rahatlıkla yönelebilmeleri mümkün olacaktır. Gelir düzeyi arttıkça olanaklarda arttığından, yaratıcılık kapasitesini ortaya çıkaracak ilgi alanlarının sayısı da artacaktır.

Literatürde (39) Reo'nun araştırmasında 64 bilim adamından 39'unun ilk çocuk, 15'inin tek çocuk, 13'ünün de ikinci çocuk olduğu ortaya çıkmıştır. Eisenstadt'ın araştırmasında seçkin bilim adamlarının % 61'inin 3 yaşından önce babasını yitirdiğini, %52'sinin 26, %45'inin 21 yaşında "öksüzlük etkisi" yaşamış olduğunu saptamıştır. Ayrıca yaratıcı olan ailelerin orta ve ortanın üzerinde sosyo-ekonomik düzeye sahip olduklarını, yaratıcı olan ve ailesi yoksul olan kişiye rastlamadığını belirtmiştir.

Çalışmamızda ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının, lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşük olduğu belirlenmiştir. Lisans ve yüksek lisans-doktora mezunlarının yaratıcılık puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. ($p < 0.01$). (Tablo 32).

Bu sonuçlar Çoban'ın (40) çalışması ile uyum göstermektedir. Çoban'ın çalışmasında eğitim düzeyi yükseldikçe yaratıcılık düzeyi de yükselmektedir. Lisans üstü mezunlarının yaratıcılık puanları lise ve üniversite mezunlarına göre, üniversite mezunlarının da lise mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Cengizhan (29) öğrenim düzeyi değişkenine göre yaratıcılığın sorunlara orijinal çözümler bulma boyutu arasında farklılığa rastlamıştır. Doktora yapmış kişilerin yüksek lisans, lisans ve sanatta yeterlilik öğrenim düzeyindeki kişilere göre daha fazla yaratıcı oldukları belirlenmiştir.

Çiftçi'nin çalışmasında (39) ise, yaratıcılık düzeyi en düşük grup olarak üniversite ve lisans üstü mezunlarının olduğu belirlenmiştir. Çiftçi'nin belirttiği gibi, eğitim düzeyi arttıkça yaratıcılığın düştüğü çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular arasındadır. Araştırmalar eğitim düzeyi yüksek kişilerin kendi alanlarında daha yaratıcı olmalarına karşın, diğer alanlarda pek yaratıcı olmadıklarını göstermektedir. Kişinin bir alana yönelik eğitiminin artması o alanla ilgili yoğunlaşmasını sağlamakla birlikte, eğitim sistemlerinin genellikle analitik düşünmeyi destekleyecek şekilde yapılandırılması nedeniyle, yaratıcı düşünme becerileri gelişmemekte ve çocukluk yıllarındaki yaratıcılık düzeyi düşebilmektedir.

Ortatepe çalışmasında (87), eğitim seviyesi yükseldikçe yaratıcı yeteneklerin de arttığını belirlemiştir.

Genç (63) öğrenim düzeyi değişkeni ile yaratıcılık puanları arasında bir farklılığa rastlamamıştır.

Gürsözlü'nün çalışmasında (65), bireylerin yaratıcılık düzeyleri ile öğrenim durumları arasında bir fark elde edilememiştir. Gürsözlü, eğitimin yaratıcılık üzerinde olumlu ve olumsuz yönleri üzerine bir çok araştırma yapılmış olduğunu ve yaratıcılığı geliştirici yönde olmayan eğitimlerin, bireylerin yaratıcılıklarını geriletmediğini belirtmiştir. Türkiye'de de üniversite sınavları ile kişilerin yeteneklerinin ve ilgilerinin farkında olmadan, kazandıkları bölümlerde eğitim görmelerinin yaratıcılık için engel teşkil edeceğini açıklamıştır.

Esen (56) çalışmasında çeşitli işletmelerin yöneticilerine eğitim sistemimizin kişilerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmada yeterli olup olmadığını sormuş ve

yöneticilerden %65'i yeterli olmadığını,%35'i ise yeterli olduğunu belirtmişlerdir.Esen,eğitimin amacının diğer kuşakların yaptıklarını yinlemek değil,yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanlar yaratmak olduğunu ve yaratıcı kişiler yetiştirebilmek için de yaratıcı öğretmenlere ihtiyaç olduğunu savunmaktadır.

Literatürde (92) Notzer ve arkadaşlarının İsrail’de,hemşirelerin lisans dereceli bitirme programının kariyer gelişimine etkisi üzerinde yaptıkları araştırmada,lisans mezunu hemşirelerin pozisyonları itibari ile yaratıcı düşünce yollarını kullandıkları saptanmıştır.

Literatürde (65),Torrance’ın yapmış olduğu araştırmalarda,geleneksel eğitim veren okullarda,bireyin okulda kalma süresine göre yaratıcılıklarının azaldığının ortaya çıktığı, bunun nedeni olarak,eğitim sisteminin bireyleri farklı düşünmeye,araştırmaya yönlendirmeyip,daha çok ezberciliğe ve sadece belli cevapları kabul etmeye yönlendirdiği belirtilmekte ancak eğitim alan kişilerin,kendi ellerindekileri en iyi şekilde kullanarak, araştırmaya yönelerek,kendilerini geliştirip yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecekleri savunulmaktadır.

Literatürde belirtildiği gibi (115) okul eğitimi,düşünme biçimini hatta algıları şekillendirmekte;kişisel gelişimi gündeme getirmek yerine geleneksel anlayışı savunmakta,bireylerin beyinlerine hazır düşünceler doldurmakta ve yaratıcılığı engellemektedir.

Literatürde (39) Hirschman tarafından yapılan bir araştırmada laik ve dini okullarda okuyan öğrencilerin yaratıcılık durumları belirlenmiş;laik okullarda okuyanların dini okullarda okuyanlara göre yaratıcılık düzeyleri daha düşük çıkmıştır.

Literatürde (115) Torrance’a göre 5 yaş çocuklarında yaratıcılık düzeylerinde azalma görülmekte,bu okulun sosyal etkinliklerinden ileri gelmektedir.Bu yaş çocukların da okul hayatı ile ilk yanlışlıkları,sosyal otoriteye boyun eğme ya da kabul etme gibi değişiklikler yaratıcılık puanlarını etkilemiştir.Aynı literatürde Urban’ın çalışmaları da Torrance’ın çalışma bulgularını destekler niteliktedir.Bu iki çalışmanın

ortak bulguları ve tartışma noktaları,bireyin yaşamındaki kültürel kalıplardaki devamsızlıkların,ya da farklılıkların yaratıcı düşünme yeteneklerini etkilediğini ortaya koymaktadır.Urban ve Torrance'ın çalışmalarında ilkokula girişin etkisi ile Yontar'ın çalışmalarındaki üniversiteye giriş sınavı kaygısı yaratıcılığı etkileyen faktörlerdendir.

Araştırmamızda özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının,devlet ve asker hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı olarak yüksek olduğu belirlenmiştir.($p<0.01$). (Tablo 33).

Kepir'in yaptığı çalışmada (72), özel kurumlarda çalışan yöneticilerin yaratıcı kişiliklerinin,resmi kurumlarda çalışanlardan daha fazla gelişmiş olduğunu tespit etmişlerdir.Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir. Bu sonuç,özel kurumlarda çalışan yöneticilerin iş yaşamlarını sürdürebilmek için daha fazla niteliklere sahip olmaları gerçeği ve özel kurumlarda çalışanların işe alınırken yaratıcılık kriterinin dikkate alınmış olabilmesi gibi nedenler ile açıklanabilir.

Çiftçi'nin çalışmasında (39) özel kurumlarda çalışan yöneticilerin resmi kurumlarda çalışan yöneticilerin yaratıcılık düzeylerinden daha düşük olduğu belirlenmiştir.Bu durum,özel kurumlarda çalışan yöneticilerin,resmi kurumlarda çalışan yöneticilerin sahip oldukları olanaklardan çok daha fazlasına sahip olmaları ve resmi kurumlarda çalışan yöneticiler ellerindeki daha az olanaklarla,yaratıcılıklarını kullanarak çalışmak zorunda kalabilmeleri ile açıklanabilmektedir.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır($p>0.05$). (Tablo 34).

Esen (56) çalışmasında yöneticilere çalışanların yaratıcı özelliklerini ortaya çıkarmak için neler yaptıklarını sormuş,yöneticilerin bir kısmı yaratıcı öneri getiren bireyleri ödüllendirdiklerini ve terfi ettirdiklerini,diğerleri ise daha bilimsel yaklaşarak kişilerin yaratıcı fikirlerini ortaya çıkarmak için beyin fırtınası tekniğini,katılmalı yönetim ve balık kılçığı yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmamızda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, çalışma süresi 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek, çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, çalışma süresi 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.05$). Yaratıcılık düzeyi en düşük olan grubun çalışma yılı 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşireler olduğu görülmektedir. (Tablo 36).

Bu sonuçlar, çalışma yılları fazla olan yöneticilerin artık kariyerlerini tamamladıklarını düşünüp olağan davranışlar sergileyebilmeleri, çalışma yılları az olan yöneticilerin ise kariyer evrelerinin başında yer almaları nedeniyle, kendilerini daha çok ortaya koyma istekleri ve içinde bulundukları topluluktan onay bekleme düşüncelerinin etkili olması durumu ile açıklanabilmektedir.

Çiftçi (39) çalışmasında, yaratıcılık düzeyleri ile çalışma yılları arasında anlamlı farklılıklar bulmuştur. Çalışma yılları 20 yıl ve daha fazla olanlar ile 5 yıldan az olanların yaratıcılık düzeylerinin en yüksek düzeyde olduğunu saptamıştır. Çiftçi, iş hayatına yeni başlayan kişilerin, işe-işyerine uyum sağlamak, bulundukları ortamda kendilerini kabul ettirmek ve yeterli iş deneyimini kazanmak için zamana gereksinim duyduklarını, uyum sağlama ve deneyim kazanma sürecinde genellikle yeni ve farklı durumları denemekten kaçındıklarını ya da farklı bir şekilde deneyimleri nedeniyle bulundukları alanda daha rahat hareket edebildiklerini belirtmektedir.

Genç (63) ve Çoban (40) çalışmalarında meslekte çalışma yılları değişkeni ile yaratıcılık puanları arasında bir farklılığa rastlamamışlardır. Bu yönü ile sonuçlar araştırma bulgularımız ile uyum göstermemektedir.

Ortatepe çalışmasında (87), çalışma süreleri 10 yıla kadar olan kişilerin yaratıcılık seviyelerinin, çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların yaratıcılık seviyesinden çok daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Bu durum sürekli aynı işte ve aynı işyerinde çalışan personelde bir bıkkınlık olmasından, yaptığı işin rutinleşmesi bu nedenle de

kişilerin yaratıcı yeteneklerini kullanma gereksinimi duymamasından ve yaratıcılığının körelmesinden kaynaklandığı belirtilmektedir.

Cengizhan (29) kıdem değişkenine göre yaratıcılığın kurallara bağlılık boyutu arasında anlamlı olarak farklılık bulmuştur.7-12 ay arası kıdeme sahip olan kişilerin 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip kişilerden kurallara uyma boyutunun puanlarının daha düşük olduğunu belirlemiştir.4-19 yıl ve 20-25 yıl arasında kıdeme sahip olan kişilerin 7-12 ay arası kıdeme sahip olan kişilere göre orijinal çözümler bulma konusunda daha yaratıcı oldukları belirlenmiştir.

Gürsözlü (65) çalışmasında yaratıcı bireylerin belli bir süre örgütte çalıştıktan ve tecrübe edindikten sonra,yaratıcılık düzeylerinde yükselme olabileceği düşüncesiyle,çalışma yılları ile yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ancak bir farklılık bulmamıştır.

Çalışmamızda,yönetici hemşirelerin yönetici olarak çalışma yılları ile yaratıcılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). (Tablo 37).

Çiftçi (39) araştırmasında,yöneticilerin yöneticilik kıdemleri ile yaratıcılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını belirtmiştir.Bu durum,yöneticilik deneyimi fazla olan kişilerin hemen hemen hedefledikleri kariyere ulaşmış olmaları ve risk almaktan kaçınmalarının etkili olması veya çalıştıkları kurumun kültürünün yaratıcılık potansiyellerini kullanma açısından uygun olmaması durumu ile açıklanabilmektedir.

Çoban da çalışmasında (40) yönetici olarak çalışma yılları ile yaratıcılık düzeyleri arasında bir farklılık gözlemlememiştir.Bu yönü ile sonuçlar araştırmamızı destekler niteliktedir.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile bulunulan konumda çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p>0.05$). (Tablo 38)

Gürsözlü (65) çalışmasında, bireylerin bulundukları konumda çalışma yılları ile yaratıcılık düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlamamıştır.

Çoban da (40) çalışmasında, bulunulan konumda çalışma yılları ile yaratıcılık düzeyleri arasında bir ilişkiye rastlamamıştır.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile meslekle ilgili işyeri değiştirme sayıları arasında anlamlı farklılık görülmüştür. 5-6 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, işyeri değiştirmeyen, 1-2 kez ve 3-4 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı düşüktür ($p<0.01$). (Tablo 39)

Bu sonuçlar Gürsözlü'nün (65) çalışma bulgularıyla uyum göstermemektedir. Gürsözlü yöneticilerin sıklıkla işyeri değiştirmeleri ile yaratıcılıkları arasında farklılıklar gözlemlemiştir. Daha sık işyeri değiştirenlerin yaratıcılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Yaratıcı kişilerin işyeri değiştirmelerinin en büyük nedenlerinden birinin, örgüt ikliminin yaratıcı bireyleri elinde tutacağı bir yapıya sahip olmaması olabileceğini, diğer bir nedenin ise, yaratıcı bireylere verilen işlerin rutine doğru kaydırılmasıyla, bireylerin sıkılmalarına sebebiyet verilmesi olduğunu; örgütlerin, yaratıcı bireyleri ellerinde tutmak için, bireylerin yaptıkları işlerin rutine kaymasını engellemeleri ve örgüt ikliminin uygun yapıya sahip olması gerektiğini belirtmektedir.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanı ortalamaları ile hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). (Tablo 40).

Esen (56) çalışmasını yaptığı işletmelerin hemen hemen tümünde yaratıcılık ve yaratıcılığın geliştirmesi konusunda bilinçli bir çaba içinde olduklarını,yönetici eğitiminin öneminin kavranmış olduğunu,yöneticiler için eğitim seminerleri düzenlendiğini,yöneticilerin yönetici geliştirme seminerlerine gönderildiklerini gözlemlemiştir.Esen örgütlerde hizmetiçi eğitimin bir zorunluluk olduğunu,tüm örgütlerin kendi bünyelerinde eğitim olayını çözmelerinin mümkün olmadığını bu nedenle üniversiteler ve bu alanda hizmet veren danışmanlık şirketleriyle işbirliğine giderek bu sorunu çözme yoluna gidilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Serezli (104) yapılan çalışmalarda her hemşirenin bir yönetici olduğunun vurgulandığını ve hemşirelerin yönetim eğitimi gereksiniminin karşılanması gerektiğinin savunulduğunu vurgulamaktadır.Ayrıca Serezli,hemşireliğin temel eğitimini tamamlayarak iş hayatına atılan mezunların beceri öğrenimlerinin zor olmasına rağmen,edindiği becerilerden pek çoğunun alışkanlık olarak sürdürüldüğünü bu nedenle beceri eğitime önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Herhangi bir sanat dalı ile uğraşan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları,herhangi bir sanat dalı ile uğraşmayan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı yüksek olduğu görülmektedir ($p<0.01$). (Tablo 41).

Aral (9),sanat eğitimi alan ve almayan ergenlerin yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasına,Devlet Konservatuvarına devam eden tüm öğrenciler ile lise öğrenimine devam eden ve herhangi bir sanat dalı ile uğraşmayan öğrenciler dahil edilmiştir.Araştırmanın sonucunda sanat eğitimi alanın yaratıcılık üzerine etkili olduğu,herhangi bir sanat dalı ile uğraşmayan öğrencilerin yaratıcılık düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.Bu yönü ile araştırma sonuçları çalışmamızı destekler niteliktedir.

Uysal (130),sanat eğitimini,bireylerin sanat ve kültür alanlarında yetiştirilip, bilinçlendirilme çabası olarak tanımlamaktadır.Sanat eğitimi, kişiye estetik yargı yapabilmeyi öğretmeyi amaçlamakta ve aynı zamanda yeni biçimleri algılamayı,kendini

doğru biçimde ifade edebilmeyi öğretmektedir.Buradan da sanat eğitiminin amacının, sanatçı yetiştirmek değil; her bireyi yaratıcılığa yönlendirip,bilgisel, bilişsel, duyuşsal ve duyuşsal eğitim ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu belirtmektedir.Sanat eğitimi sürecinin,uygulamalı çalışmaları da içermesinden dolayı yaratıcılığı etkilediğini,çok yönlü verilen bir sanat eğitimi ile dış dünyayı algılaması değişen bireyin, daha yaratıcı, kendine güvenen, üretici, çevresini olumlu yönde değiştirmeye ve yeni biçimler vermeye çalışan biri olacağını belirtmektedir.Ayrıca Uysal, sanatın yaratıcılığı geliştirmede önemli bir yer tuttuğu,bunun için çevrede meydana gelen her türlü gelişmenin izlenmesi gerektiğini ve çok yönlü verilen bir sanat eğitimi ile daha yaratıcı bireyler yetiştirilebileceğini savunmaktadır.

Özok'a göre sanat insanda estetik hazlar uyandıran ve kültür dünyamızın onsuz yapamayacağı bir uğraş alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaratıcılık ise algılayabilme yeteneğinde olanlarda estetik bir heyecan uyandırmaktır.Bu açıdan bakıldığında yaratıcılık olmadan daha önce ortaya konulanlardan farklı bir şey ortaya koymak da olanaklı değildir. Yaratıcılık ve sanat arasında anlamlı bir ilişki vardır. (<http://www.students.itu.edu.tr/ergonomi/webdergi/>,2002)

Literatürde (115) Lowenfeld ve arkadaşları herhangi bir sanat dalı ile uğraşan kişilerde en yaratıcı özelliklerin;esneklik,akıcılık,sorunlara duyarlılık,çözümleme, sentez, materyal ve sorunları tekrar anlamlı biçimde tanıtmaya sokma ve örgütlenme olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürde belirtildiği gibi (115) Koestler,edebiyat,sanat,tiyatro ve müzik gibi sanatlarla uğraşanların ya da çevrelerinde yetişenlerin yaratıcı kişiler olduklarını gözlemlemiştir.

Zderad hemşirelik uygulamalarında bilimin ve sanatın yaşatılması,bir arada bulunması gerektiğini savunmaktadır.Ayrıca hemşirelik sanatının yaşayan,yaratıcı ve bütünü arayıcı olması gerektiğini belirtmektedir.(<http://humanisticnursingtheory.com/Nursing>, 2003)

Literatürde (15) Abraham Maslow önceleri;kuramcılar,sanatçılar,bilim adamları ve yazarların yaratıcı olabileceğini başka kimsenin yaratıcı olamayacağını savunurken daha sonra yaptığı çalışmalarla yaratıcılığın sadece şair,ressam, müzisyen, heykeltıraş, mimar gibi kişilere mahsus olmadığını,sade bir ev kadınının bile pek çok yönüyle yaratıcı birey sayılması gerektiğini belirtmiştir.

Araştırmamızda yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile mantıklı karar verme stratejisi puanları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0.01$). Yaratıcılık puanı ile içtepesel, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($p>0.05$). (Tablo 42)

Baykal da (15),mantıklı karar vermenin esnek,yeni ve özgün düşünce önünde bir engel gibi algılandığını ancak yapılan çalışmalarda üstün yetenekli kişilerde yaratıcılık ile mantıksal düşünmenin bir arada geliştiğini gösteren bulgular olduğunu belirtmektedir.Ayrıca yaratıcı kişilerin olayları,durumları ve ürünleri değerlendirirken kendi ölçütlerini kullandıklarını diğer bir deyişle bağımsız olduklarını savunmaktadır.

Literatürde (62) Watson yüksek yaratıcılık gösteren bireylerin olağanüstü bağımsız yetiştirildiklerini belirlemiştir.Bu sonuca göre yaratıcılık ile bağımlı karar verme stratejisi arasında negatif bir korelasyon olması beklenirken araştırmamızda herhangi bir farklılık belirlenmemiştir.

Dinç'in çalışmasında (45),Sosyal Bilimler alanında eğitim gören yöneticilerin %98.4'ü karar verme sürecinde yaratıcı düşüncenin önemine ilişkin olumlu tutum göstermiş, Fen Bilimleri alanında eğitim gören yöneticilerin ise %22.5'i aynı konuda olumlu tutum göstermiştir.

Özensoy çalışmasını (95) bir organizasyonun üst,orta ve alt yönetim kademelerinde görev yapan yöneticilerin problem çözme ve etkin karar vermedeki eğilimleri ile tutumlarını değerlendirmiştir.Yöneticilerin bir problem karşısında yaratıcı çözüm önerileri sağlama puan ortalamaları en düşük çıkan beklenti olmuştur.Yöneticiler

yaratıcı problem çözme tekniklerini birbirinden ayrı çalışanların grup kararı vermelerini kolaylaştırmak amacıyla düzenlemeyi nadiren kullandıklarını saptamıştır. Alt kademe yöneticilerin %93.6'sı, orta kademe yöneticilerin %100'ü, üst kademe yöneticilerin %75'i yaratıcı problem çözme tekniklerinden beklentilerini problemlere yaratıcı çözüm önerileri sağlamak olarak belirtmişlerdir.

6.BULGULAR

Çalışma bulguları;

6.1.Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özellikleri

6.2.Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile ilgili özellikler

6.3.Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanlarının değişkenlere göre karşılaştırılması

6.4.Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile ilgili özellikler

6.5.Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının değişkenlere göre karşılaştırılması

6.6.Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile yaratıcılık puanları arasındaki ilişkinin karşılaştırılması başlıkları altında verilmiştir.

6.1.TANITICI ÖZELLİKLER

Tanıtıcı özellikler,hemşirelerin tanıtıcı özellikleri ve mesleki yaşamına ilişkin özellikleri olarak ele alınmıştır.

6.1.1.Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri

Tablo 1 incelendiğinde,çalışma kapsamına alınan 159 yönetici hemşireye ait tanıtıcı özellikler görülmektedir.

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerinin Dağılımı (n=159)

Özellikler	n	%
Yaş Grupları		
20-25	12	7.5
26-31	55	34.6
32-37	49	30.9
38 ve üstü	43	27.0
Medeni durum		
Evli	121	76.1
Bekar	38	23.9
Öğrenim Durumu		
Sağlık Meslek Lisesi	26	16.4
Ön Lisans	103	64.7
Lisans	23	14.5
Yüksek Lisans-Doktora	7	4.4
Çocuk Sayısı		
Yok	55	34.6
1	38	23.9
2 ve üstü	66	57.5
Annenin Eğitim Durumu		
Okur-Yazar değil	26	16.4
İlköğretim	107	67.3
Lise	25	15.7
Üniversite	1	0.6
Babanın Eğitim Durumu		
Okur-Yazar değil	4	2.5
İlköğretim	95	59.7
Lise	42	26.5
Üniversite	18	11.3
Annenin Mesleki Durumu		
Ev hanımı	132	83.0
Memur	14	8.8
İşçi	4	2.5
Serbest	9	5.7
Babanın Mesleki Durumu		
Memur	30	18.8
İşçi	16	10.1
Serbest	45	28.3
Emekli	68	42.8
Toplam	159	100.0

Yönetici hemşirelerin yaş durumları incelendiğinde, % 7.5'i (n=12) 20-25 yaş grubu arasında, % 34.6'sı (n=55) 26-31 yaş arasında, % 30.9'u (n=49) 32-37 yaş arasında ve % 27'i (n=43) 38 yaş ve üstünde olduğu görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına bakıldığında, % 76.1'inin (n=121) evli % 23.9'unun (n=38) bekar olduğu görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin öğrenim durumları incelendiğinde, % 16.4'ü (n=26) sağlık meslek lisesi, % 64.7'sinin (n=103) ön lisans, % 14.5'inin (n=23) lisans ve % 4.4'ünün (n=7) yüksek lisans-doktora mezunu olduğu görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin çocuk sayıları incelendiğinde, % 34.6'nın (n=55) çocuğunun olmadığı, % 23.9'unun (n=38) 1 çocuğunun, % 57.5'inin (n=66) 2 ve üstü sayıda çocuğunun olduğu görülmüştür.

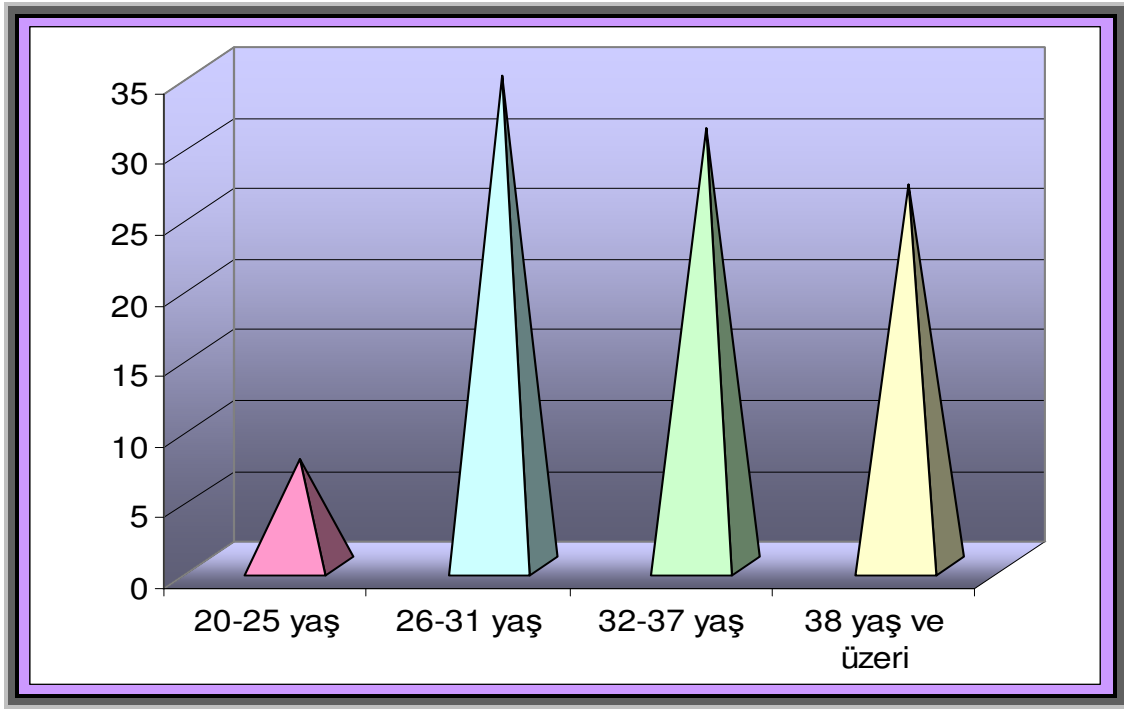
Yönetici hemşirelerin annelerinin eğitim durumlarına bakıldığında, % 16.4'ünün annesinin (n=26) okuma-yazma bilmediği, %67.3'ünün (n=107) ilköğretim, % 15.7'sinin (n=25) lise ve % 0.6'sının annesinin (n=1) üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin babalarının eğitim durumları incelendiğinde, % 2.5'inin babasının (n=4) okuma-yazma bilmediği, %59.7'sinin (n=95) babasının ilköğretim, % 26.4'ünün (n=42) lise ve % 11.3'ünün (n=18) üniversite mezunu olduğu görülmüştür.

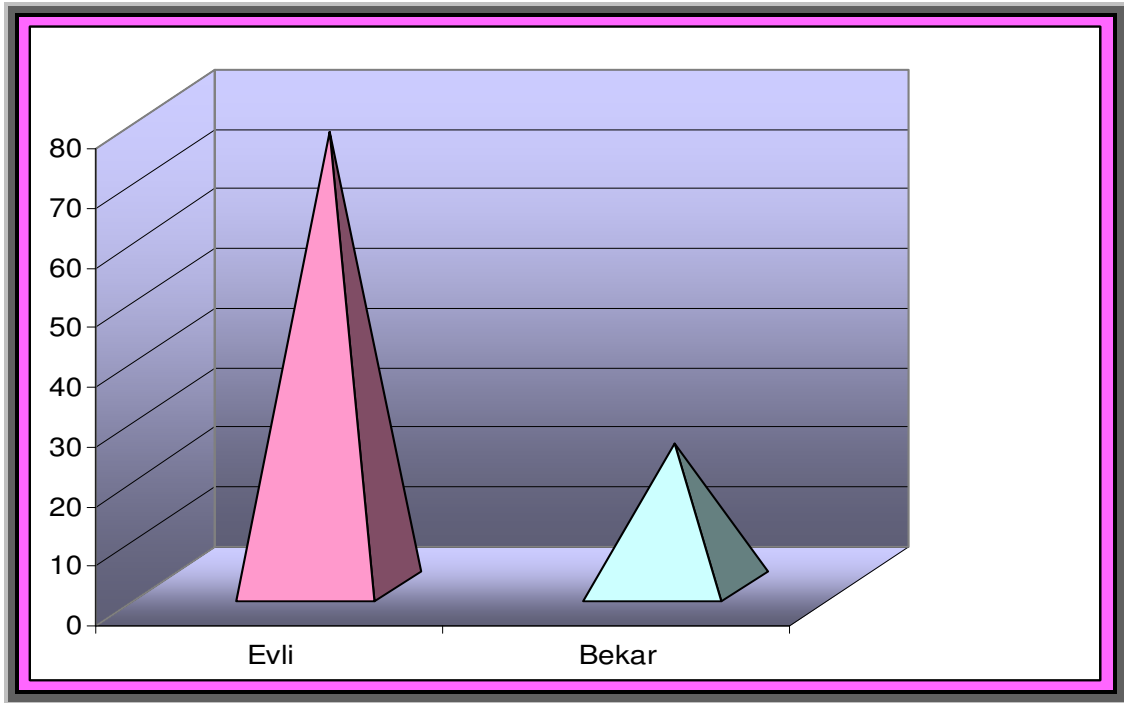
Yönetici hemşirelerin annelerinin mesleki durumları incelendiğinde, % 83'ünün (n=132) ev hanımı, %8.8'inin (n=14) memur, % 5.7'sinin (n=9) işçi ve 2.5'inin (n=4) serbest olarak çalıştıkları belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin babalarının mesleki durumları incelendiğinde, % 18.8'inin (n=30) memur, % 10.1'inin (n=16) işçi, % 28.3'ünün (n=45) serbest meslek ve % 42.8'inin (n=68) emekli olduğu belirlenmiştir.

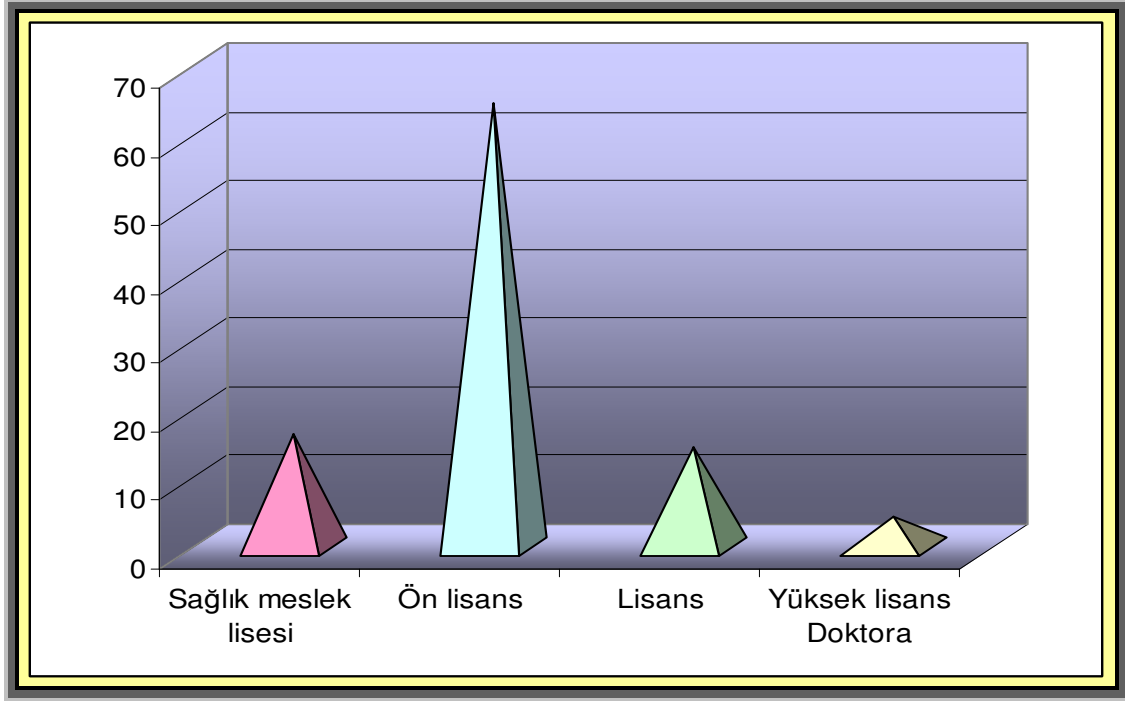
Yönetici hemşirelerin tanıtıcı özellikleri ile ilgili veriler **grafik 1,2,3,4,5,6,7,8**'de görülmektedir.



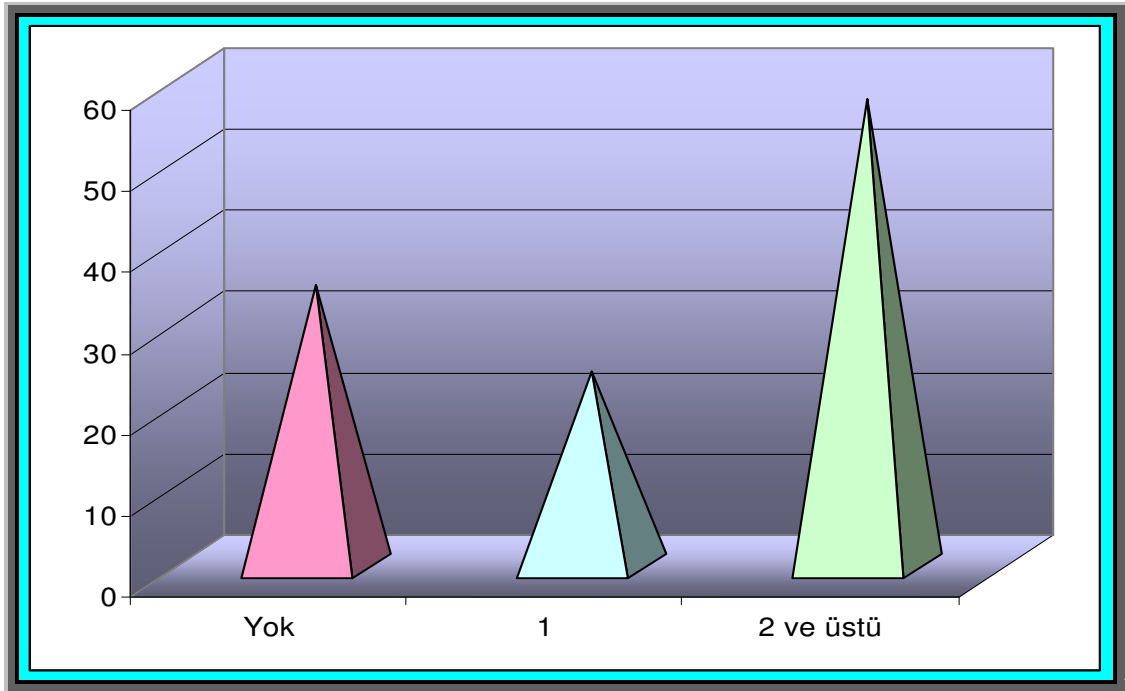
Grafik 1.Yönetici Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



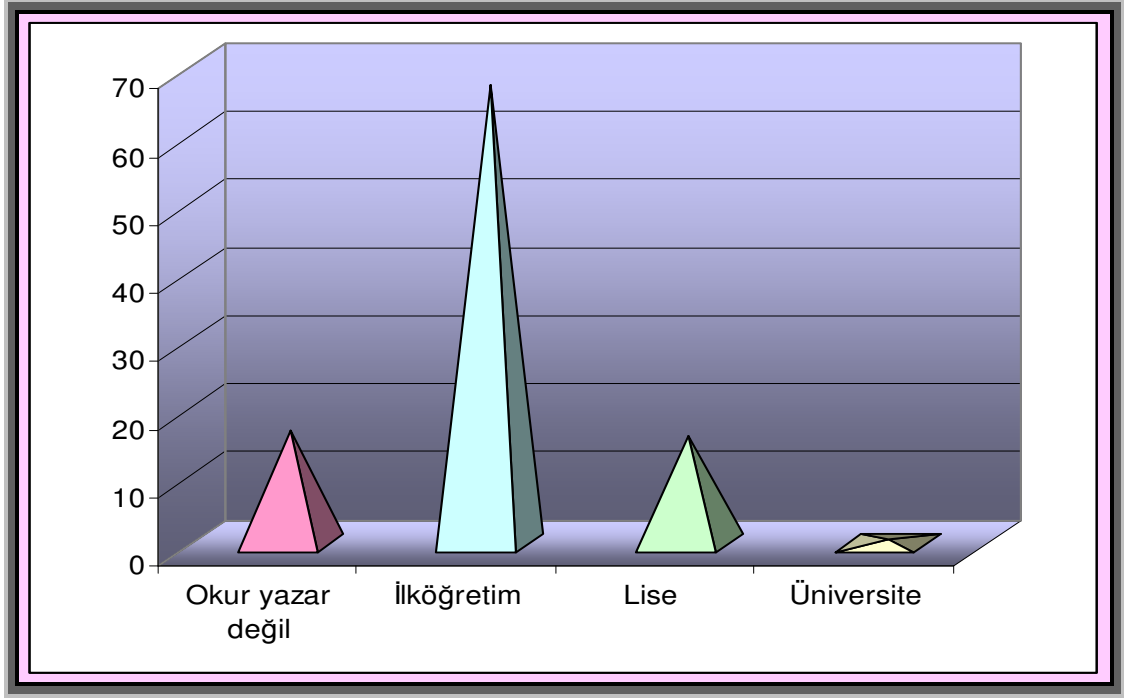
Grafik 2.Yönetici Hemşirelerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı



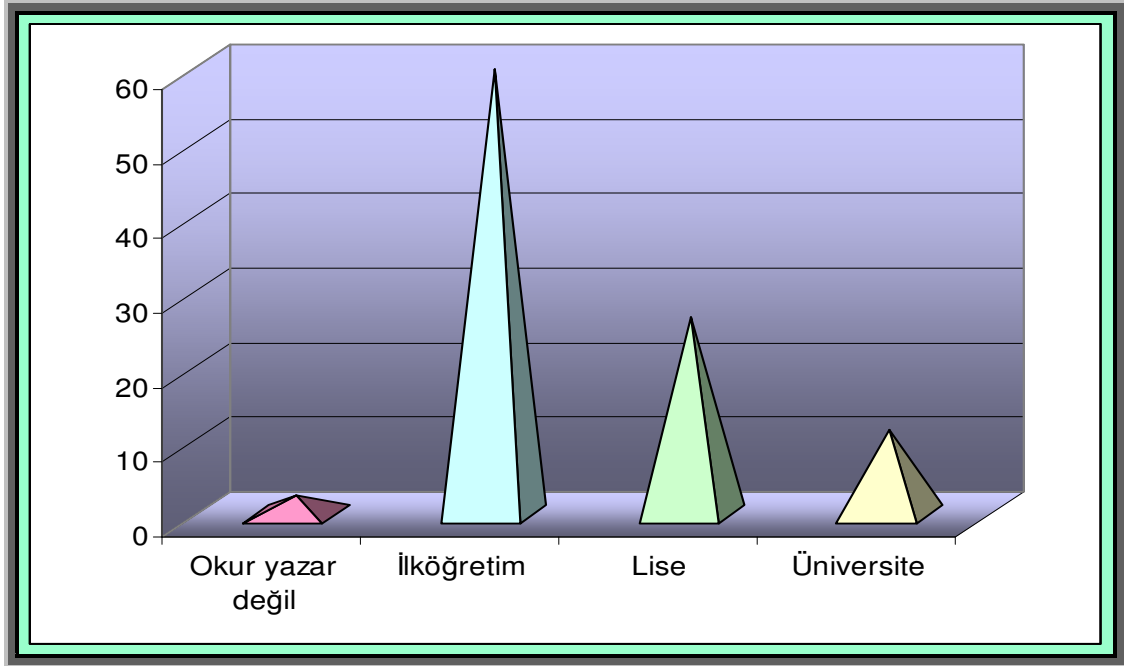
Grafik 3.Yönetici Hemşirelerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



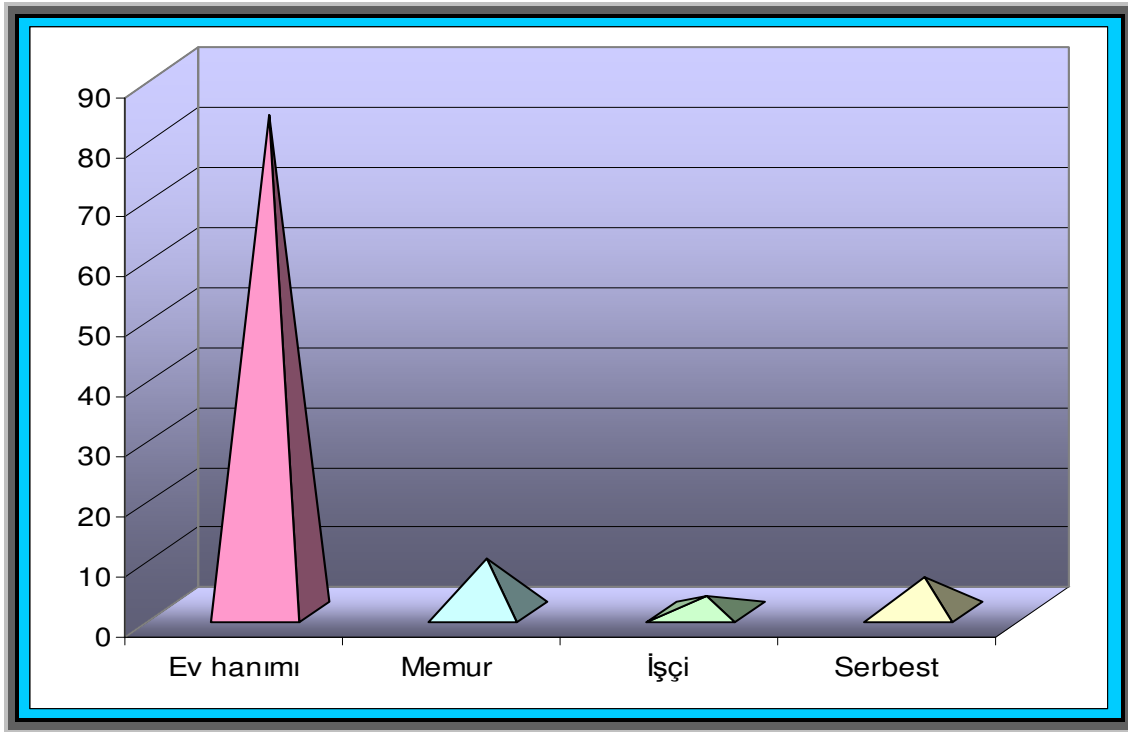
Grafik 4.Yönetici Hemşirelerin Çocuk Sayılarına Göre Dağılımı



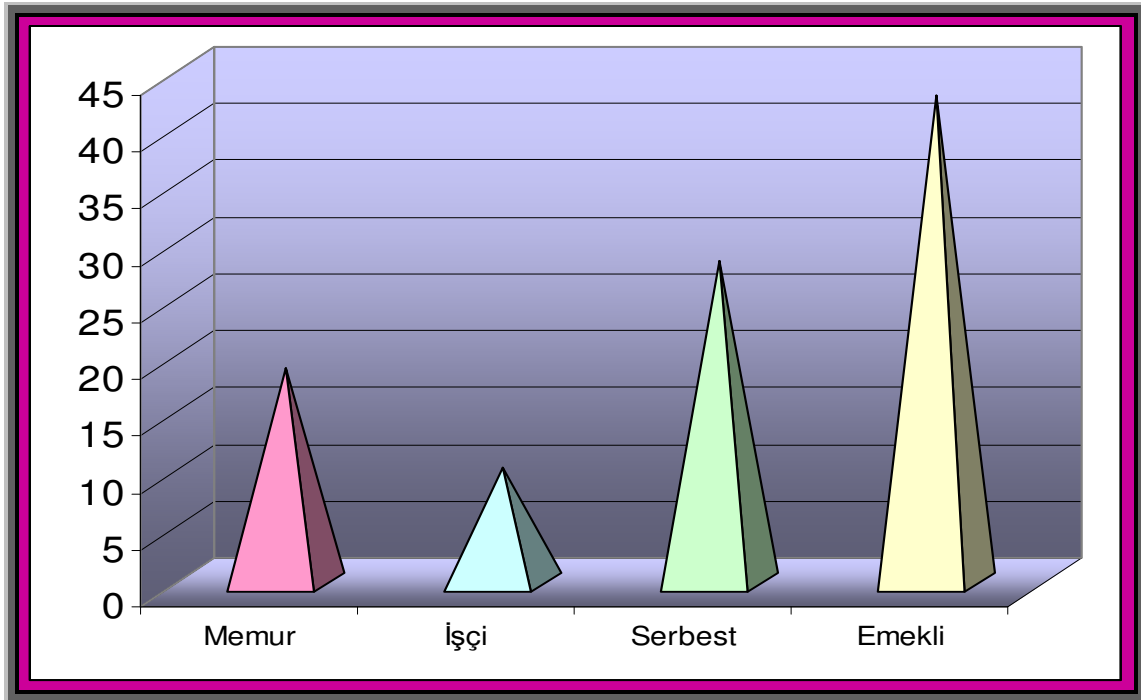
Grafik 5.Yönetici Hemşirelerin Annelerinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 6.Yönetici Hemşirelerin Babalarının Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 7.Yönetici Hemşirelerin Annelerinin Mesleki Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 8.Yönetici Hemşirelerin Babalarının Mesleki Durumlarına Göre Dağılımı

6.1.2.Yönetici Hemşirelerin Bir Sanat Dalı İle Uğraşma Özellikleri

Tablo 2’de yönetici hemşirelerin bir sanat dalı ile uğraşma durumları ve uğraştıkları sanat dallarına ilişkin özellikler görülmektedir.

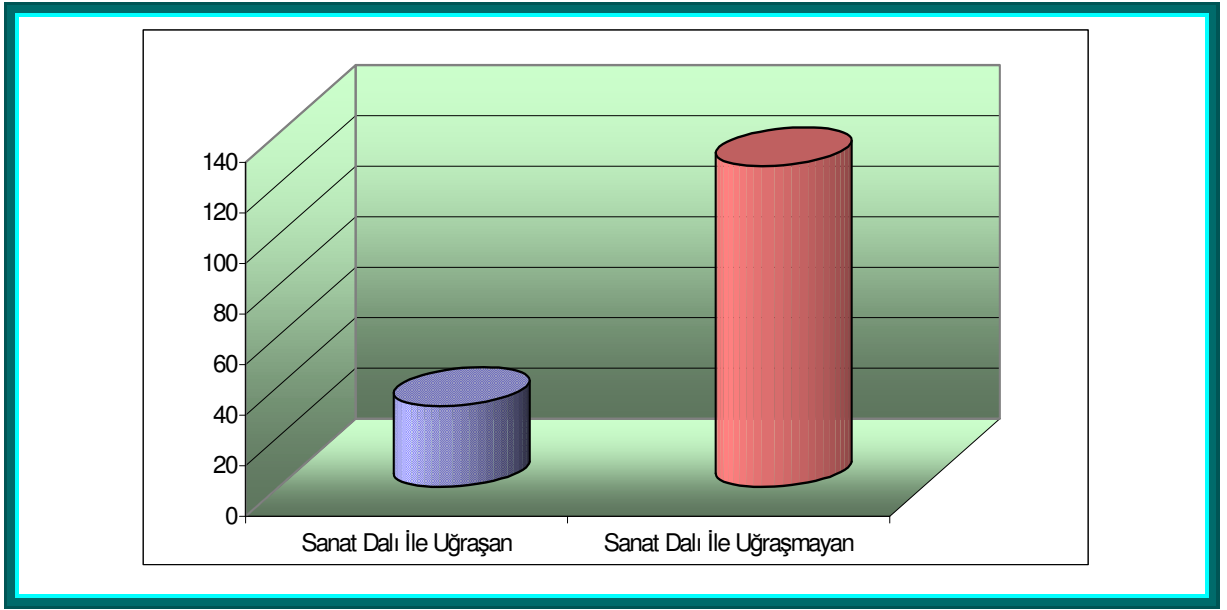
Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Bir Sanat Dalı İle Uğraşma Durumuna Göre Dağılımı (n=159)

Sanat Dalı İle Uğraşma	n	%
Evet	32	20.1
Hayır	127	79.9
Toplam	159	100.0
Uğraşılan Sanat Dalı		
Müzik	7	21.9
Resim	7	21.9
El işi	5	15.6
Fotoğraf	3	9.4
Şiir	2	6.2
Tiyatro	4	12.5
Dans	4	12.5
Toplam	32	100.0

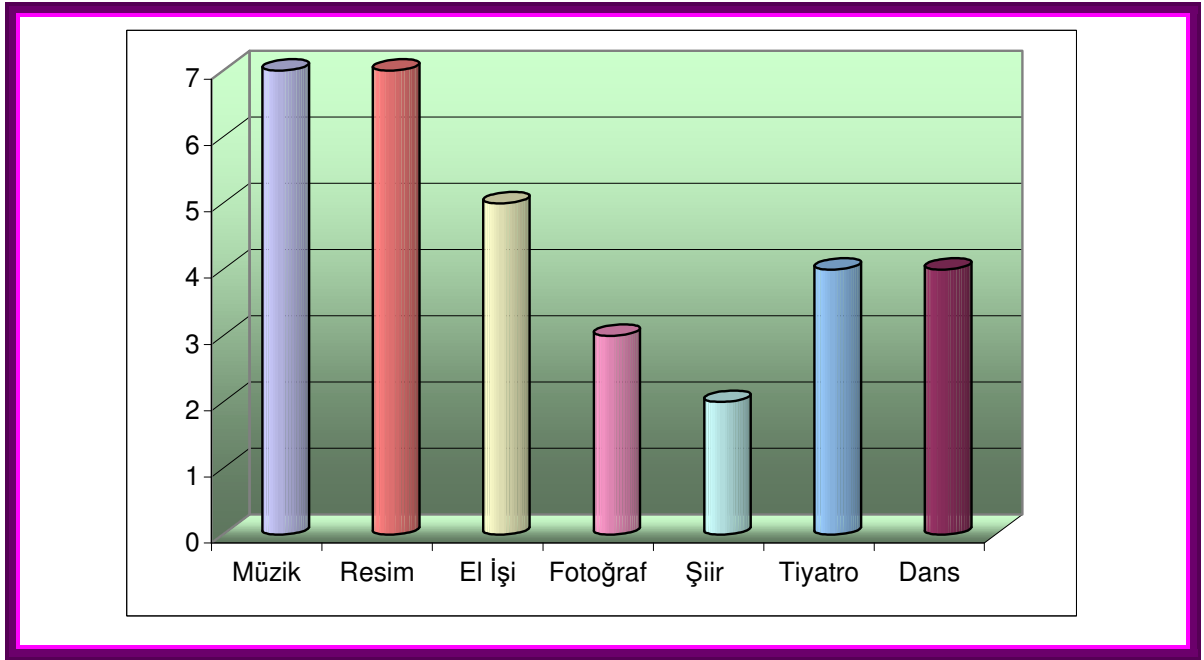
Tablo 2 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin % 79.9’u (n=127) herhangi bir sanat dalı ile uğraşmadığını, % 20.1’i (n=32) bir sanat dalı ile uğraştığını ifade etmişlerdir.

Bir sanat dalı ile uğraşan 32 yönetici hemşirenin de, % 21.9’u (n=7) müzik ile, % 21.9’u (n=7) resim ile, % 15.6’sı (n=5) el işi ile, % 9.4’ü (n=3) fotoğrafçılık ile, % 6.2’si (n=2) şiir ile, % 12.5’i (n=4) tiyatro ile ve % 12.5’i (n=4) dans ile ilgilendiklerini belirtmişlerdir.

Yönetici hemşirelerin sanat dalı ile uğraşma durumları ile ilgili veriler **grafik 9 ve 10’da** görülmektedir.



Grafik 9.Yönetici Hemşirelerin Sanat Dalı İle Uğraşma Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 10.Yönetici Hemşirelerin Uğraştıkları Sanat Dallarına Göre Dağılımı

6.1.3.Yönetici Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Tanıtıcı Özellikler

Tablo 3’de yönetici hemşirelerin mesleki yaşamlarına ilişkin özellikler görülmektedir.

Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Mesleki Yaşamlarına İlişkin Özelliklerin Dağılımı (n=159)

Özellikler	n	%
Çalışılan Kurum		
Üniversite Hastanesi	22	13.8
Devlet Hastanesi	77	48.4
Asker Hastanesi	45	28.3
Özel Hastane	15	9.5
Pozisyon		
Başhemşire	12	7.5
Başhemşire Yardımcısı	29	18.2
Sorumlu Hemşire	118	74.3
Bölüm		
Başhemşirelik	41	25.8
Dahili Bölüm	53	33.3
Cerrahi Bölüm	65	40.9
Çalışma Yılı		
1 yıldan az	1	0.6
1-5 yıl	27	17.0
6-10 yıl	33	20.8
11-15 yıl	47	29.5
16 yıldan fazla	51	32.1
Yönetici Olarak Çalışma Yılı		
1 yıldan az	24	15.1
1-5 yıl	73	45.9
6-10 yıl	41	25.8
11-15 yıl	16	10.1
16 yıldan fazla	5	3.1
Bulunulan Konumda Çalışma Yılı		
1 yıldan az	25	15.7
1-5 yıl	75	47.2
6-10 yıl	37	23.3
11-15 yıl	8	5.0
16 yıldan fazla	14	8.8
Değiştirilen İşyeri Sayısı		
Değiştirmedim	28	17.6
1-2 kez	61	38.4
3-4 kez	62	39.0
5-6 kez	8	5.0
Hizmetiçi Eğitim, Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısı		
Hiç katılmadım	38	23.9
1 kez	25	15.7
2 kez	28	17.6
3 kez	14	8.8
4'den fazla	54	34.0
Toplam	159	100.0

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlar incelendiğinde, % 13.8'inin (n=22) üniversite hastanesinde, % 48.4'ünün (n=77) devlet hastanesinde, % 28.3'ünün (n=45) asker hastanesinde ve % 9.5'inin (n=15) özel hastanede çalıştıkları belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin kurumdaki pozisyonları incelendiğinde,% 7.5'inin (n=12) başhemşire,% 18.2'sinin (n=29) başhemşire yardımcısı ve % 74.3'ünün (n=118) sorumlu hemşire olduğu görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları bölüm incelendiğinde, % 25.8'inin (n=41) başhemşire+başhemşire yardımcısı olarak başhemşirelik bölümünde çalıştıkları, sorumlu hemşirelerin % 33.3'ünün (n=53) dahili bölümde, % 40.9'unun (n=65) cerrahi bölümde çalıştıkları görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin çalışma yıllarına bakıldığında, % 0.6'sının (n=1) çalışma yılı 1 yıldan az, % 17'sinin (n=27) çalışma süresi 1-5 yıl arasında, % 20.8'inin (n=33) 6-10 yıl arasında, % 29.5'inin (n=47) 11-15 yıl arasında ve % 32.1'inin (n=51) 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin yönetici olarak çalışma yılları incelendiğinde, % 15.1'i (n=24) 1 yıldan az, % 45.9'u (n=73) 1-5 yıl arasında, % 25.8'i (n=41) 6-10 yıl arasında, % 10.1'i (n=16) 11-15 yıl arasında ve % 3.1'i (n=55) 16 yıl ve üzerinde yönetici hemşire olarak çalışmakta oldukları görülmüştür.

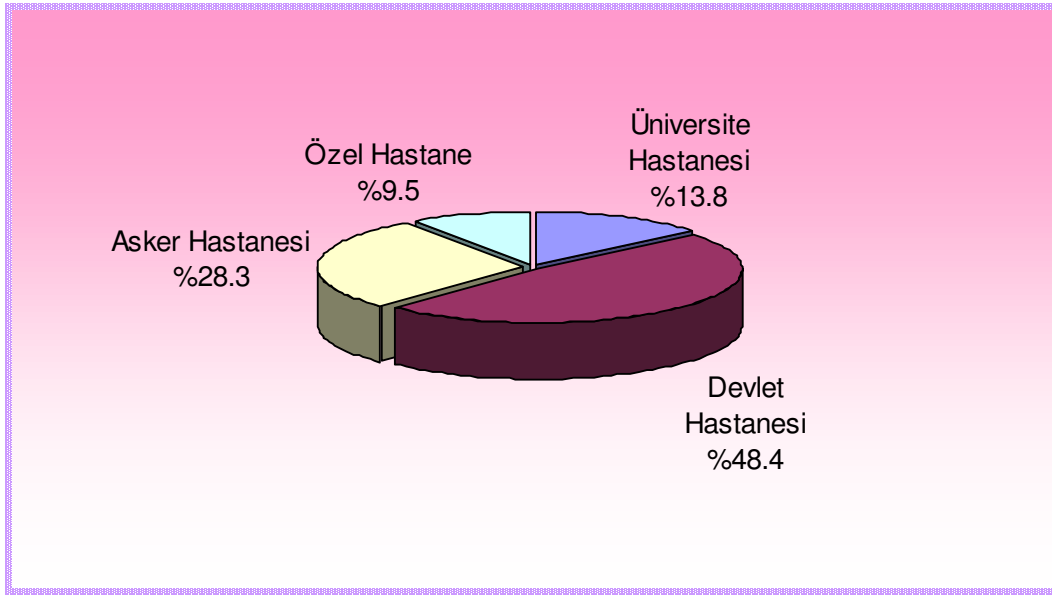
Yönetici hemşirelerin bulundukları konumda çalışma yılları incelendiğinde, % 15.7'sinin (n=25) bulunduğu konumda çalışma süresinin 1 yıldan az, % 47.2'sinin (n=75) 1-5 yıl arasında, % 23.3'ünün (n=37) 6-10 yıl arasında, % 5'inin (n=8) 11-15 yıl arasında ve % 8.8'inin (n=14) 16 yıl ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

Yönetici hemşirelerin meslekleri ile ilgili işyeri değiştirme durumlarına bakıldığında, % 28'i (n=17.6) işyeri değiştirmedigini ifade ederken, % 38.4'ü (n=61) 1-2 kez, % 39'u (n=62) 3-4 kez ve % 5'i (n=8) 5-6 kez mesleği ile ilgili işyeri değiştirdiklerini ifade etmişlerdir.

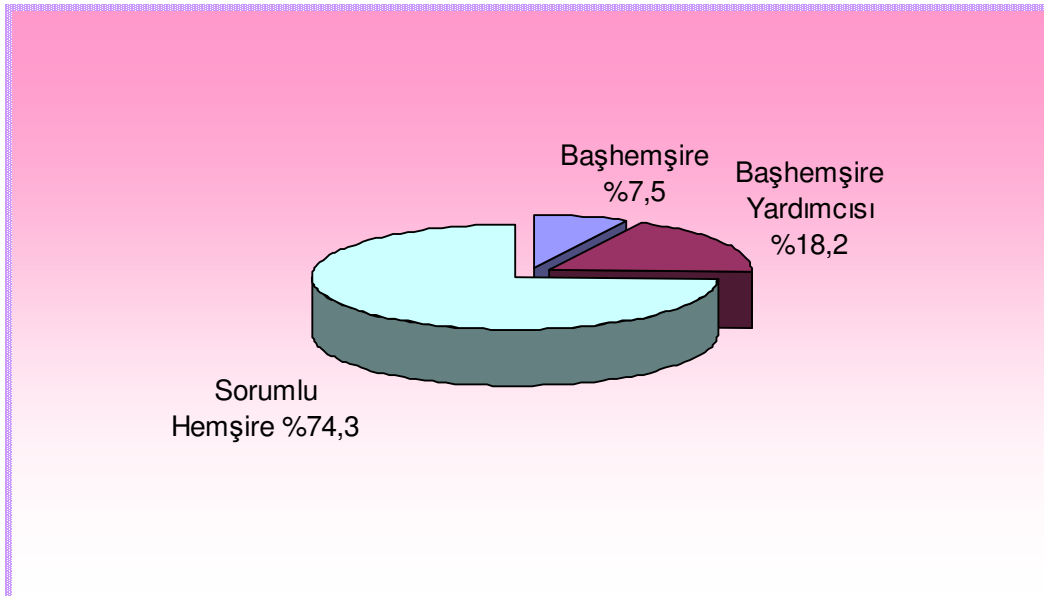
Yönetici hemşirelerin hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma durumları incelendiğinde,% 23.9'u (n=38) hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer

programlarına hiç katılmadığını, % 15.7'si (n=25) 1 kez, % 17.6'sı (n=28) 2 kez, % 8.8'i (n=14) 3 kez ve % 34'ünün (n=54) 4'den fazla sayıda hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına katıldığını belirtmişlerdir.

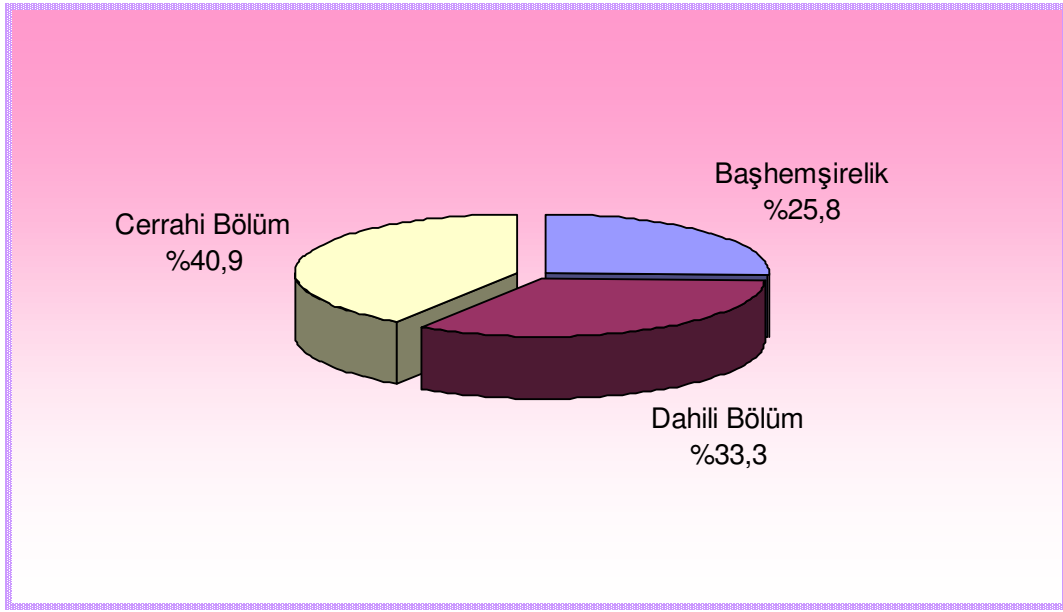
Yönetici hemşirelerin mesleki yaşamlarına ilişkin veriler **grafik 11,12,13,14,15, 16,17,18**'de görülmektedir.



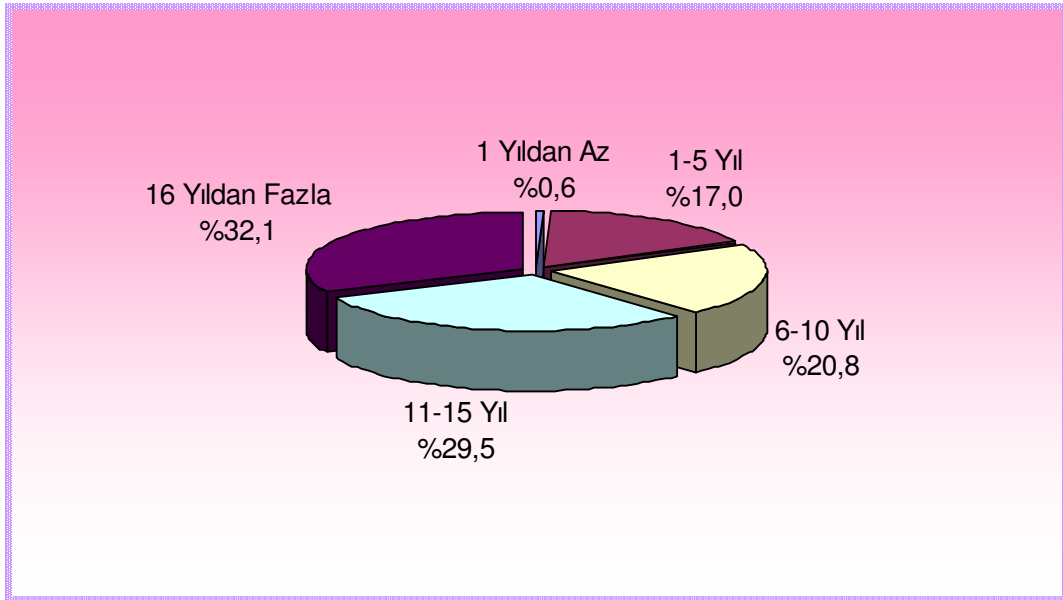
Grafik 11.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı



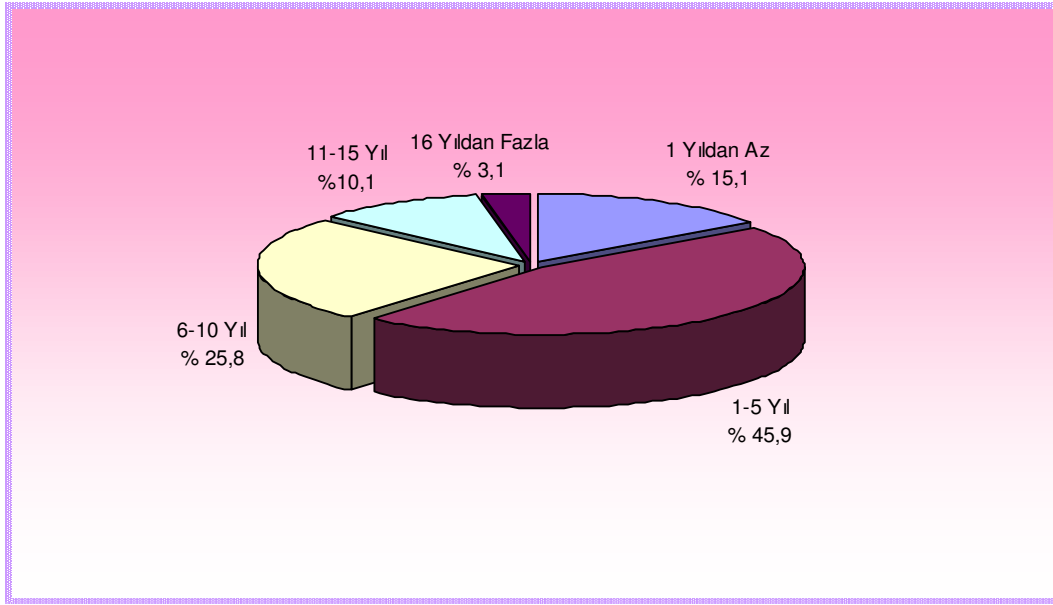
Grafik12.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Dağılımı



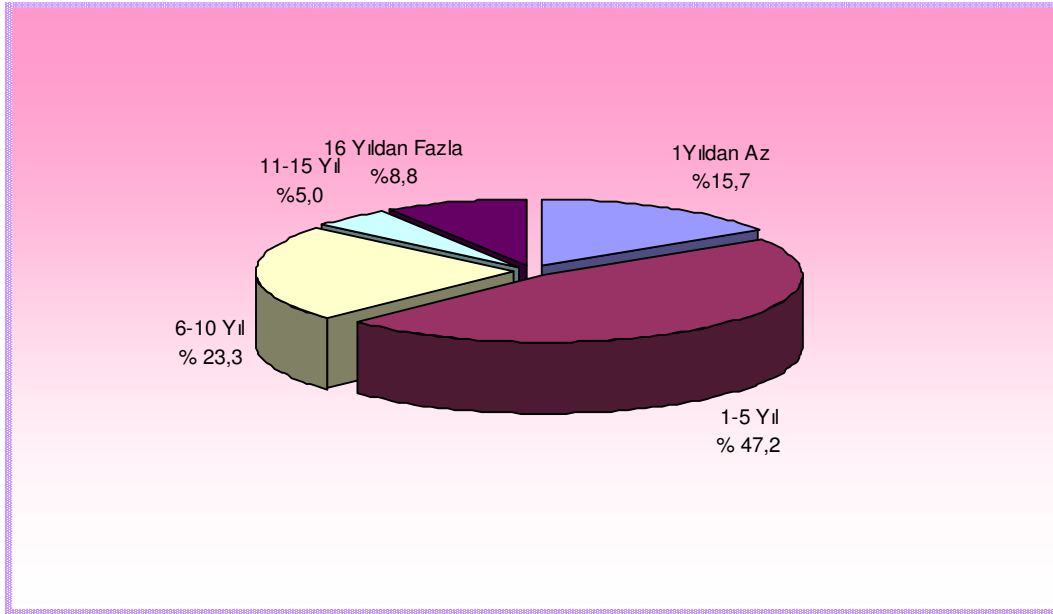
Grafik13.Yönetici Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümlere Göre Dağılımı



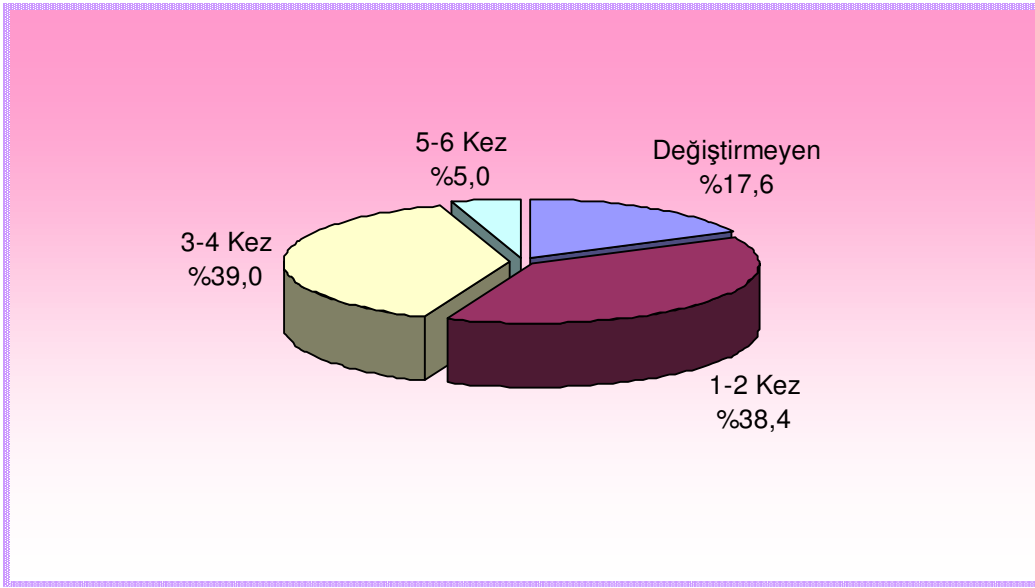
Grafik 14.Yönetici Hemşirelerin Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı



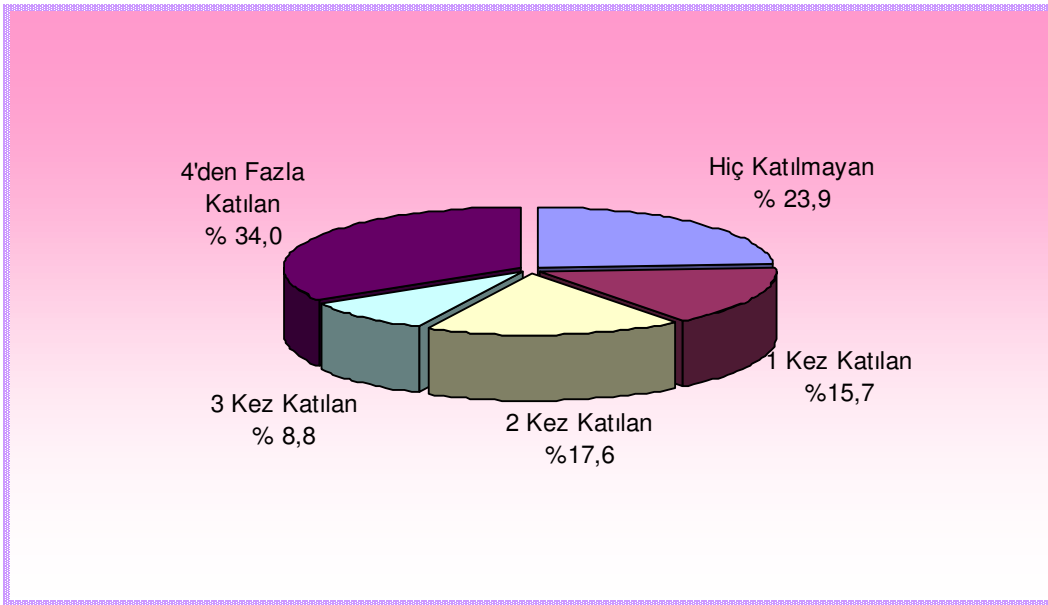
Grafik 15.Yönetici Hemşirelerin Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 16.Yönetici Hemşirelerin Bulundukları Konumda Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik17.Yönetici Hemşirelerin İşyeri Değişirme Sayılarına Göre Dağılımı



Grafik 18.Yönetici Hemşirelerin Hizmetiçi Eğitim,Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayılarına Göre Dağılımı

6.2.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN KARAR VERME STRATEJİLERİ PUANLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile alt ölçeklerden aldıkları puanlar karşılaştırılmıştır.

Tablo 4. Karar Verme Stratejileri Puanlarının Dağılımı (n=159)

	n	Ort.± SD	Min.	Max.
Karar Verme Stratejileri Puanı	159	87.68±7.20	73	110

Tablo 4 incelendiğinde,yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanı, 73 ile 110 arasında değişmekte olup; ortalaması (87.68±7.20) dir.Yönetici hemşirelerin orta düzeyde karar verme stratejisine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 5. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçeklerinin Puanlarının Dağılımı (n=159)

Alt Ölçekler	n	Ort.± SD	Min	Max
Mantıklı	159	29.72±4.69	17	40
İçtepisel		19.27±3.86	11	31
Bağımlı		21.88±2.97	15	30
Kararsız		16.81±3.47	10	25

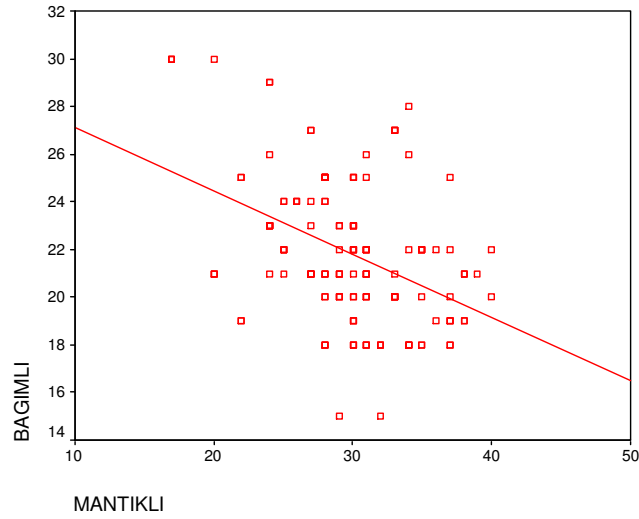
Tablo 5’de karar verme stratejileri alt ölçekleri incelendiğinde, mantıklı karar verme stratejisi puanı (29.72±4.69), içtepisel karar verme stratejisi puanı (19.27±3.86), bağımlı karar verme stratejisi puanı (21.88±2.97) ve kararsız karar verme stratejisi puanı (16.81±3.47)dir.Yönetici hemşirelerin en fazla mantıklı karar verme stratejisine sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 6. Karar Verme Stratejileri Ölçeği Puanlarının Korelasyonu

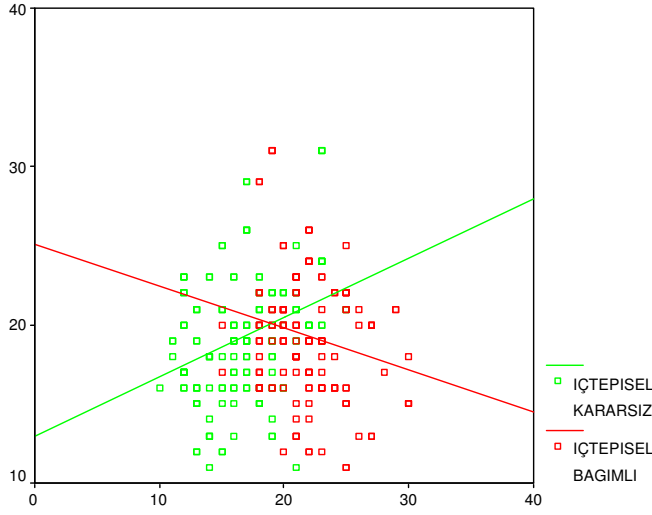
Alt Ölçekler	Mantıklı		İçtepesel		Bağımlı		Kararsız	
	R	P	r	p	r	P	r	p
Mantıklı	1.000	-						
İçtepesel	-0.104	0.190	1.000	-				
Bağımlı	-0.417	0.001**	-0.205	0.010*	1.000	-		
Kararsız	0.007	0.931	0.339	0.001**	0.237	0.003**	1.000	-

*r: Pearson korelasyon testi****p<0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Tablo 6 incelendiğinde; mantıklı karar verme stratejisi puanı ile içtepesel ve kararsız karar verme stratejileri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmadığı ($p>0.05$),bağımlı karar verme stratejisi ile ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunduğu görülmektedir. ($p<0.01$).

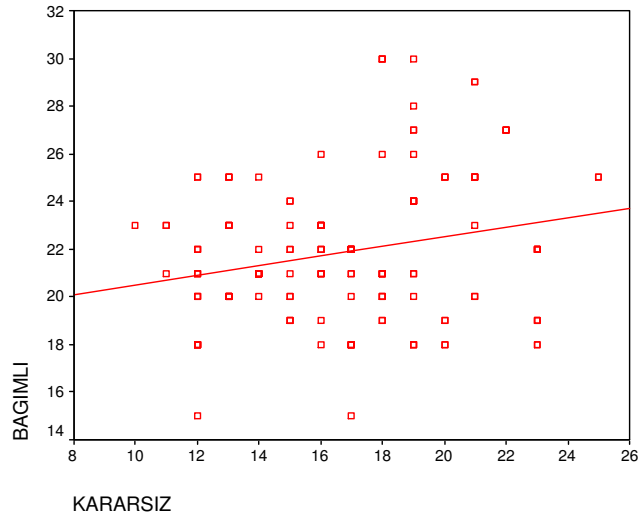
**Grafik 19.Mantıklı Karar Verme Stratejisi Puanı İle Bağımlı Karar Verme Stratejisi Puanı Korelasyon Grafiği**

Mantıklı karar verme stratejisi puanı ile bağımlı karar verme stratejisi puanı arasında negatif yönde, % 41.7 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0.01$).



Grafik 20. İÇtepisel Karar Verme Stratejisi Puanı İle Bağımlı ve Kararsız Karar Verme Stratejileri Puanları Korelasyon Grafiği

İÇtepisel karar verme stratejisi puanı ile bağımlı karar verme stratejisi puanı arasında negatif yönde, % 20.5 düzeyinde ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p < 0.05$). İÇtepisel karar verme stratejisi puanı ile kararsız karar verme stratejisi puanı arasında pozitif yönde, % 33.9 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p < 0.01$).



Grafik 21. Kararsız Karar Verme Stratejisi Puanı İle Bağımlı Karar Verme Stratejisi Puanı Korelasyon Grafiği

Bağımlı karar verme stratejisi puanı ile kararsız karar verme stratejisi puanı arasında pozitif yönde, % 23.7 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p < 0.01$).

6.3. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN KARAR VERME STRATEJİLERİ PUANLARININ DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile tanıtıcı ve mesleki yaşamlarına ilişkin özellikler karşılaştırılmıştır.

Tablo 7. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Yaş Grupları	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	20-25	12	31.41 $\pm$ 3.28	F:4.23	0.007**
	26-31	55	29.89 $\pm$ 3.36		
	32-37	49	27.96 $\pm$ 5.49		
	38 ve üstü	43	31.04 $\pm$ 4.97		
İçtepisel	20-25	12	18.58 $\pm$ 3.55	F:0.21	0.888
	26-31	55	19.13 $\pm$ 3.28		
	32-37	49	19.45 $\pm$ 4.05		
	38 ve üstü	43	19.44 $\pm$ 4.46		
Bağımlı	20-25	12	20.33 $\pm$ 2.10	KW:7.55	0.050*
	26-31	55	21.82 $\pm$ 3.17		
	32-37	49	22.59 $\pm$ 3.12		
	38 ve üstü	43	21.58 $\pm$ 2.57		
Kararsız	20-25	12	14.58 $\pm$ 2.46	F:8.88	0.001**
	26-31	55	17.20 $\pm$ 3.70		
	32-37	49	15.45 $\pm$ 2.82		
	38 ve üstü	43	18.49 $\pm$ 3.22		
Genel Karar Verme Stratejileri	20-25	12	86.44 $\pm$ 2.46	F:0.45	0.635
	26-31	55	87.16 $\pm$ 3.70		
	32-37	49	87.46 $\pm$ 2.82		
	38 ve üstü	43	87.68 $\pm$ 3.22		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 7’de görüldüğü gibi, mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları (27.96 ± 5.49), 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından (31.41 ± 3.28) anlamlı düzeyde düşük ($p:0.046$; $p<0.05$); 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından ileri (31.04 ± 4.97) düzeyde anlamlı olarak düşüktür ($p: 0.006$; $p<0.01$). Diğer yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

İçtepesel karar verme stratejisi puan ortalaması ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Ancak tablo incelendiğinde, 20-25 yaş arası yönetici hemşirelerin içtepesel karar verme stratejisi puan ortalamalarının (18.58 ± 3.55) diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları (22.59 ± 3.12); 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından (20.33 ± 2.10) ileri düzeyde anlamlı olarak yüksektir ($p:0.008$; $p<0.01$). Diğer yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanları (14.58 ± 2.46) 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından (18.49 ± 3.22) ileri düzeyde anlamlı düşüktür ($p: 0.001$; $p<0.01$). 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları (15.45 ± 2.82); 26-31 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından (17.20 ± 3.70) anlamlı düzeyde düşük ($p:0.030$; $p<0.05$); 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından (18.49 ± 3.22) ileri düzeyde anlamlı olarak düşüktür ($p: 0.001$; $p<0.01$). Diğer yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Genel karar verme stratejisi puan ortalaması ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).Ancak tablo incelendiğinde,20-25 yaş arası yönetici hemşirelerin genel karar verme stratejisi puan ortalamalarının (86.44 ± 2.46) diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Medeni Durum	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Evli	121	29.68 $\pm$ 4.69	t: -0.17	0.859
	Bekar	38	29.84 $\pm$ 4.77		
İçtepisel	Evli	121	19.13 $\pm$ 4.01	t:-0.80	0.422
	Bekar	38	19.71 $\pm$ 3.33		
Bağımlı	Evli	121	22.14 $\pm$ 2.89	Z:-2.34	0.019
	Bekar	38	21.05 $\pm$ 3.11		
Kararsız	Evli	121	16.58 $\pm$ 3.32	t:-1.51	0.132
	Bekar	38	17.55 $\pm$ 3.86		
Genel Karar Verme Stratejileri	Evli	121	87.55 $\pm$ 3.11	t:-1.12	0.161
	Bekar	38	87.81 $\pm$ 3.71		

t: Student t Testi

Z: Mann Whitney U Testi

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 8 incelendiğinde, mantıklı,içtepisel,kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).Ancak tüm karar verme stratejileri puan ortalamalarının bekar olan yönetici hemşirelerde evli olanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları,evli olan yönetici hemşirelerde (22.14 ± 2.89),bekar olan yönetici hemşirelerden (21.05 ± 3.11)istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p<0.05$).

Tablo 9. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Çocuk Sayısı	n	Ort.± SD	Test istatistiği	p
Mantıklı	Yok	55	29.38 ± 5.27	F:0.44	0.644
	1	38	29.50 ± 2.68		
	2 ve üstü	66	30.13 ± 5.11		
İçtepesel	Yok	55	18.85 ± 3.43	F:1.18	0.308
	1	38	20.08 ± 3.51		
	2 ve üstü	66	19.15 ± 4.34		
Bağımlı	Yok	55	21.76 ± 3.62	KW:1.49	0.474
	1	38	22.18 ± 2.74		
	2 ve üstü	66	21.80 ± 2.50		
Kararsız	Yok	55	17.00 ± 3.56	F:0.45	0.635
	1	38	17.08 ± 2.64		
	2 ve üstü	66	16.50 ± 3.83		
Genel Karar Verme Stratejileri	Yok	55	87.45 ± 3.53	F:0.52	0.595
	1	38	88.03 ± 4.64		
	2 ve üstü	66	87.20 ± 2.83		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

Tablo 9' incelendiğinde, yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları ile sahip oldukları çocuk sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Ancak bir çocuğu olan yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejileri puan ortalamaları dışında, karar verme stratejileri puan ortalamalarının (içtepesel: 20.08 ± 3.51 , bağımlı: 22.18 ± 2.74 , kararsız: 17.08 ± 2.64 , genel: 88.03 ± 2.83) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Annelerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Eğitim Düzeyi	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Okur-Yazar değil	26	30.34 $\pm$ 3.96	F:1.38	0.250
	İlköğretim	107	29.23 $\pm$ 5.14		
	Lise	25	31.20 $\pm$ 2.83		
	Üniversite	1	29.00 $\pm$ 2,61		
İçtepisel	Okur-Yazar değil	26	22.00 $\pm$ 2.96	F:5.71	0.001**
	İlköğretim	107	18.76 $\pm$ 4.01		
	Lise	25	18.22 $\pm$ 2.85		
	Üniversite	1	17.00 $\pm$ 3,28		
Bağımlı	Okur-Yazar değil	26	22.19 $\pm$ 2.56	KW:4.68	0.197
	İlköğretim	107	22.06 $\pm$ 3.09		
	Lise	25	21.04 $\pm$ 2.45		
	Üniversite	1	15.00 $\pm$ 2,96		
Kararsız	Okur-Yazar değil	26	17.34 $\pm$ 3.63	F:2.88	0.038*
	İlköğretim	107	17.09 $\pm$ 3.45		
	Lise	25	15.24 $\pm$ 2.99		
	Üniversite	1	12.00 $\pm$ 4,01		
Genel Karar Verme Stratejileri	Okur-Yazar değil	26	84.05 $\pm$ 3.63	F:4.23	0.007**
	İlköğretim	107	87.62 $\pm$ 3.24		
	Lise	25	89.55 $\pm$ 2.75		
	Üniversite	1	87.76 $\pm$ 3,04		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Not: Annesi üniversite mezunu 1 yönetici hemşire olduğundan karşılaştırma dışı bırakılmıştır.

Tablo 10'da görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Ancak annesi okur yazar olmayan yönetici hemşirelerin mantıklı puanlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir

Yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Okur-yazar olmayan anneye sahip yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları (22.00 ± 2.96), ilköğretim ($p:0.001$; $p<0.01$) ve lise mezunu ($p: 0.004$; $p<0.01$) anneye sahip yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı yüksektir. İlköğretim mezunu anneye sahip yönetici hemşireler ile lise mezunu anneye sahip yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalaması ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Ancak annesi okur yazar olmayan yönetici hemşirelerin bağımlı puanlarının (22.19 ± 2.56) daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Lise mezunu anneye sahip yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları (15.24 ± 2.99) okur-yazar olmayan ($p:0.030$; $p<0.05$) ve ilköğretim mezunu ($p:0.039$; $p<0.05$) anneye sahip yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Okur-yazar olmayan anneye sahip yönetici hemşireler ile ilköğretim mezunu anneye sahip yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin genel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Okur-yazar olmayan anneye sahip yönetici hemşirelerin genel karar verme stratejisi puan ortalamaları (84.05 ± 3.63), lise mezunu ($p<0.01$) anneye sahip yönetici hemşirelerin puanlarından (89.55 ± 2.75) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı düşüktür. ($p<0.01$).

Tablo 11. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Babalarının Eğitim Düzeylerine Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Eğitim Düzeyi	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	p
Mantıklı	Okur-Yazar değil	4	29.50 $\pm$ 1.73	<i>F:0.52</i>	<i>0.595</i>
	İlköğretim	95	29.42 $\pm$ 4.99		
	Lise	42	30.17 $\pm$ 4.01		
	Üniversite	18	30.33 $\pm$ 5.11		
İçtepisel	Okur-Yazar değil	4	25.00 $\pm$ 4.62	<i>F:2.50</i>	<i>0.085</i>
	İlköğretim	95	19.55 $\pm$ 3.92		
	Lise	42	18.83 $\pm$ 3.51		
	Üniversite	18	17.50 $\pm$ 2.79		
Bağımlı	Okur-Yazar değil	4	21.50 $\pm$ 4.04	<i>KW:6.97</i>	<i>0.031*</i>
	İlköğretim	95	22.35 $\pm$ 3.03		
	Lise	42	20.78 $\pm$ 2.73		
	Üniversite	18	22.05 $\pm$ 2.43		
Kararsız	Okur-Yazar değil	4	21.00 $\pm$ 4.62	<i>F:5.27</i>	<i>0.006**</i>
	İlköğretim	95	17.28 $\pm$ 3.27		
	Lise	42	16.26 $\pm$ 3.51		
	Üniversite	18	14.67 $\pm$ 2.89		
Genel Karar Verme Stratejileri	Okur-Yazar değil	4	87.33 $\pm$ 3.67	<i>F:1.38</i>	<i>0.250</i>
	İlköğretim	95	88.90 $\pm$ 3.89		
	Lise	42	87.69 $\pm$ 2.65		
	Üniversite	18	87.97 $\pm$ 4.02		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

** p<0.05 düzeyinde anlamlı*

*** p<0.01 ileri düzeyde anlamlı*

Not: Babası okur-yazar olmayan yönetici hemşirelerin sayısının azlığı nedeniyle karşılaştırma dışı bırakılmıştır.

Tablo 11 incelendiğinde,yönetici hemşirelerin mantıklı,içtepisel ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile babalarının eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile babalarının eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). İlköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları (22.35 ± 3.03), lise mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından (22.05 ± 2.43) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0.010$; $p<0.05$). Diğer eğitim düzeylerindeki bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları ile babalarının eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). İlköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları (17.28 ± 3.27) üniversite mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından (14.67 ± 2.89) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı yüksektir ($p=0.006$; $p<0.01$). Diğer eğitim düzeylerindeki kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 12. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Annelerinin Mesleki Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Annenin Mesleki Durumu	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	p
Mantıklı	Ev hanımı	132	29.42 $\pm$ 4.92	t: -2.44	0.018*
	Çalışıyor	27	31.18 $\pm$ 3.01		
İçtepisel	Ev hanımı	132	19.54 $\pm$ 4.02	t:2.64	0.011*
	Çalışıyor	27	17.92 $\pm$ 2.61		
Bağımlı	Ev hanımı	132	22.31 $\pm$ 2.90	Z:-3.97	0.001**
	Çalışıyor	27	19.78 $\pm$ 2.39		
Kararsız	Ev hanımı	132	17.04 $\pm$ 3.45	t:1.89	0.060
	Çalışıyor	27	15.67 $\pm$ 3.41		
Genel Karar Verme Stratejileri	Ev hanımı	132	87.69 $\pm$ 3.45	t:-0.80	0.422
	Çalışıyor	27	87.67 $\pm$ 3.41		

t: Student t Testi

Z: Mann Whitney U Testi

*p< 0.05 düzeyinde anlamlı

**p<0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 12’de görüldüğü gibi, annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları(29.42 $\pm$ 4.92),annesi çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından(31.18 $\pm$ 3.01) anlamlı düzeyde düşüktür (p<0.05).

Annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin içtepisel karar verme stratejisi puan ortalamaları(19.54 $\pm$ 4.02),annesi çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından (17.92 $\pm$ 2.61) anlamlı düzeyde yüksektir (p<0.05).

Annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları (22.31 $\pm$ 2.90), annesi çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından (19.78 $\pm$ 2.39) ileri düzeyde anlamlı olarak yüksektir (p<0.01).

Annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin kararsız ve genel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile annesi çalışan yönetici hemşirelerin puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Tablo 13. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Babalarının Mesleki Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Babanın Mesleki Durumu	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	p
Mantıklı	Çalışıyor	91	29.32 $\pm$ 4.80	t: -1.26	0.210
	Emekli	68	30.26 $\pm$ 4.52		
İçtepisel	Çalışıyor	91	20.15 $\pm$ 3.99	t:3.45	0.001**
	Emekli	68	18.08 $\pm$ 3.35		
Bağımlı	Çalışıyor	91	22.01 $\pm$ 2.99	Z:-0.93	0.350
	Emekli	68	21.70 $\pm$ 2.96		
Kararsız	Çalışıyor	91	17.15 $\pm$ 3.87	t:1.50	0.133
	Emekli	68	16.35 $\pm$ 2.83		
Genel Karar Verme Stratejileri	Çalışıyor	91	86.78 $\pm$ 3.69	t:1.31	0.159
	Emekli	68	88.58 $\pm$ 4.25		

t: Student t Testi

Z: Mann Whitney U Testi

** p<0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 13 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin mantıklı,bağımlı,kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile babalarının çalışıyor ya da emekli olması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (p>0.05).

Babası emekli olan yönetici hemşirelerin içtepisel karar verme stratejisi puan ortalamaları (18.08 $\pm$ 3.35),babası çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından(20.15 $\pm$ 3.99) ileri düzeyde anlamlı olarak düşüktür (p<0.01).

Tablo 14. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Öğrenim Durumu	n	Ort.± SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Sağlık Meslek L.	26	29.42± 5.13	KW:8.17	0.042*
	Ön Lisans	103	29.25± 4.60		
	Lisans	23	30.87± 4.10		
	Y. Lisans-Doktora	7	34.00± 4.16		
İçtepesel	Sağlık Meslek L.	26	19.27± 3.81	KW:6.98	0.072
	Ön Lisans	103	19.75± 4.04		
	Lisans	23	17.78± 2.59		
	Y. Lisans-Doktora	7	17.14± 3.39		
Bağımlı	Sağlık Meslek L.	26	22.11± 3.62	KW:17.97	0.001**
	Ön Lisans	103	22.37± 2.70		
	Lisans	23	20.35± 2.77		
	Y. Lisans-Doktora	7	18.86± 1.21		
Kararsız	Sağlık Meslek L.	26	16.54± 2.62	KW:2.52	0.470
	Ön Lisans	103	17.13± 3.71		
	Lisans	23	15.95± 3.29		
	Y. Lisans-Doktora	7	15.86± 3.08		
Genel Karar Verme Stratejileri	Sağlık Meslek L.	26	86.24± 2.62	KW:4.21	0.064
	Ön Lisans	103	87.52± 3.71		
	Lisans	23	86.54± 3.29		
	Y. Lisans-Doktora	7	88.60 ± 3.08		

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 14 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları (29.25 ± 4.60), yüksek lisans-doktora mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından (34.00 ± 4.16) anlamlı düzeyde düşüktür ($p:0.013$; $p < 0.05$). Diğer

öğrenim düzeylerine göre yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Yüksek lisans-doktora mezunu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları (18.86 ± 1.21), sağlık meslek lisesi mezunu ($p: 0.005$; $p<0.01$) ve ön lisans mezunu ($p:0.001$; $p<0.01$) yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak düşüktür. Lisans mezunu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları (22.11 ± 3.62), ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından (22.37 ± 2.70) ileri düzeyde anlamlı olarak düşüktür ($p:0.007$; $p<0.01$). Diğer öğrenim düzeylerine göre yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin kararsız ve genel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 15. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Çalışılan Kurum	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Üniversite Has.	22	30.00 $\pm$ 3.80	F:0.03	0.990
	Devlet Has.	77	29.64 $\pm$ 5.00		
	Asker Has.	45	29.69 $\pm$ 4.99		
	Özel Has.	15	29.86 $\pm$ 3.48		
İçtepesel	Üniversite Has.	22	20.36 $\pm$ 3.37	F:0.90	0.439
	Devlet Has.	77	18.87 $\pm$ 4.10		
	Asker Has.	45	19.47 $\pm$ 3.86		
	Özel Has.	15	19.13 $\pm$ 3.18		
Bağımlı	Üniversite Has.	22	21.82 $\pm$ 2.44	KW:1.76	0.622
	Devlet Has.	77	22.02 $\pm$ 3.05		
	Asker Has.	45	22.00 $\pm$ 3.04		
	Özel Has.	15	20.87 $\pm$ 3.11		
Kararsız	Üniversite Has.	22	16.91 $\pm$ 3.90	F:0.95	0.416
	Devlet Has.	77	17.05 $\pm$ 3.25		
	Asker Has.	45	16.11 $\pm$ 3.62		
	Özel Has.	15	17.53 $\pm$ 3.58		
Genel Karar Verme Stratejileri	Üniversite Has.	22	87.51 $\pm$ 3.42	F:0.61	0.539
	Devlet Has.	77	86.90 $\pm$ 3.27		
	Asker Has.	45	87.71 $\pm$ 3.54		
	Özel Has.	15	87.99 $\pm$ 3.41		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 15 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışılan kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Ancak mantıklı (29.64 $\pm$ 5.00), içtepesel (18.87 $\pm$ 4.10), genel (86.90 $\pm$ 3.27) karar verme stratejileri puan ortalamalarının devlet hastanesinde çalışan

yönetici hemşirelerde, bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamalarının (20.87 ± 3.11) özel hastanede, kararsız karar verme stratejisi ortalamalarının (16.11 ± 3.62) asker hastanesinde çalışan yönetici hemşirelerde daha düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışılan Kurumdaki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Çalışılan Kurumdaki Pozisyon	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Başhemşire	12	31.50 $\pm$ 4.52	F:1.22	0.297
	Başhemşire Yard.	29	30.17 $\pm$ 4.69		
	Sorumlu Hemşire	118	29.43 $\pm$ 4.70		
İçtepisel	Başhemşire	12	17.25 $\pm$ 4.07	F:3.51	0.032*
	Başhemşire Yard.	29	18.27 $\pm$ 2.28		
	Sorumlu Hemşire	118	19.72 $\pm$ 4.06		
Bağımlı	Başhemşire	12	21.83 $\pm$ 3.01	KW:1.12	0.570
	Başhemşire Yard.	29	21.27 $\pm$ 2.99		
	Sorumlu Hemşire	118	22.03 $\pm$ 2.97		
Kararsız	Başhemşire	12	17.83 $\pm$ 4.17	F:0.62	0.539
	Başhemşire Yard.	29	16.93 $\pm$ 3.26		
	Sorumlu Hemşire	118	16.68 $\pm$ 3.21		
Genel Karar Verme Stratejileri	Başhemşire	12	88.01 $\pm$ 2.98	F:0.81	0.432
	Başhemşire Yard.	29	87.45 $\pm$ 4.61		
	Sorumlu Hemşire	118	87.73 $\pm$ 3.12		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

Tablo 16 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin mantıklı, bağımlı, kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$). Ancak başhemşirelerin mantıklı (31.50 ± 4.52), bağımlı (21.83 ± 3.01), kararsız (17.83 ± 4.17) ve genel (88.01 ± 2.98) karar verme stratejileri puan ortalamalarının başhemşire yardımcıları ve sorumlu hemşirelerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p>0.05$). Sorumlu hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları, başhemşirelerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde düşüktür ($p: 0.032$; $p<0.05$).

Tablo 17. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Çalışılan Bölüm	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Başhemşirelik	41	30.88 $\pm$ 45.5	T: 0.07	0.937
	Dahili Bölüm	61	29.49 $\pm$ 4.60		
	Cerrahi Bölüm	75	29.42 $\pm$ 4.90		
İçtepsel	Başhemşirelik	41	17.76 $\pm$ 3.17	T:1.39	0.168
	Dahili Bölüm	61	20.06 $\pm$ 4.86		
	Cerrahi Bölüm	75	19.08 $\pm$ 2.94		
Bağımlı	Başhemşirelik	41	21.55 $\pm$ 3.00	Z:-0.70	0.481
	Dahili Bölüm	61	21.72 $\pm$ 2.67		
	Cerrahi Bölüm	75	22.24 $\pm$ 3.17		
Kararsız	Başhemşirelik	41	17.38 $\pm$ 3.71	T:1.30	0.193
	Dahili Bölüm	61	17.18 $\pm$ 3.38		
	Cerrahi Bölüm	75	16.41 $\pm$ 3.42		
Genel Karar Verme Stratejileri	Başhemşirelik	41	87.65 $\pm$ 2.71	T:1.31	0.196
	Dahili Bölüm	61	87.55 $\pm$ 4.38		
	Cerrahi Bölüm	75	87.45 $\pm$ 3.52		

t: Student t Testi

Z: Mann Whitney U Testi

Tablo 17’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalıştıkları bölümler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$). Ancak dahili bölümde çalışan yönetici hemşirelerin mantıklı, içtepsel, kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Çalışma Yılı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	1 yıldan az	1	30.00 $\pm$ 3,82	F:0.99	0.414
	1-5 yıl	27	29.63 $\pm$ 4.00		
	6-10 yıl	33	28.57 $\pm$ 4.83		
	11-15 yıl	47	30.68 $\pm$ 3.89		
	16 yıldan fazla	51	29.62 $\pm$ 5.53		
İçtepesel	1 yıldan az	1	19.00 $\pm$ 2,98	F:1.40	0.235
	1-5 yıl	27	18.89 $\pm$ 3.68		
	6-10 yıl	33	19.91 $\pm$ 3.34		
	11-15 yıl	47	18.32 $\pm$ 3.56		
	16 yıldan fazla	51	19.94 $\pm$ 4.42		
Bağımlı	1 yıldan az	1	19.00 $\pm$ 3,10	KW:5.05	0.282
	1-5 yıl	27	21.85 $\pm$ 3.19		
	6-10 yıl	33	21.64 $\pm$ 3.50		
	11-15 yıl	47	22.36 $\pm$ 2.60		
	16 yıldan fazla	51	21.67 $\pm$ 2.85		
Kararsız	1 yıldan az	1	16.00 $\pm$ 2,65	F:3.45	0.010*
	1-5 yıl	27	15.85 $\pm$ 2.99		
	6-10 yıl	33	17.48 $\pm$ 3.73		
	11-15 yıl	47	15.72 $\pm$ 3.13		
	16 yıldan fazla	51	17.90 $\pm$ 3.52		
Genel Karar Verme Stratejileri	1 yıldan az	1	88.76 $\pm$ 2,91	F:1.22	0.297
	1-5 yıl	27	87.91 $\pm$ 3.02		
	6-10 yıl	33	87.15 $\pm$ 3.61		
	11-15 yıl	47	88.01 $\pm$ 3.18		
	16 yıldan fazla	51	87.95 $\pm$ 3.58		

F: Oneway ANOVA Testi

KW: Kruskal Wallis Testi

* p<0.05 düzeyinde anlamlı

Not: 1 yıldan az süredir çalışan 1 yönetici hemşire olduğundan karşılaştırma dışı bırakılmıştır.

Tablo 18 incelendiğinde,yönetici hemşirelerin mantıklı,içtepesel,bağımlı ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları ile çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Çalışma süresi 16 yılın üzerinde olan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları (17.90 ± 3.52), çalışma süresi 1-5 yıl olan yönetici hemşirelerin puanlarından (15.85 ± 2.99) anlamlı düzeyde yüksek ($p:0.050$; $p<0.05$); çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin puanlarından(15.72 ± 3.13) ileri düzeyde anlamlı yüksektir ($p:0.008$; $p<0.01$). Diğer çalışma süreleri arasında yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 19. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Yönetici Olarak Çalışma Yılı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	1 yıldan az	24	27.87 $\pm$ 5.18	KW:4.39	0.355
	1-5 yıl	73	29.55 $\pm$ 4.62		
	6-10 yıl	41	30.41 $\pm$ 4.26		
	11-15 yıl	16	30.50 $\pm$ 4.77		
	16 yıldan fazla	5	33.00 $\pm$ 4.64		
İçtepesel	1 yıldan az	24	17.67 $\pm$ 2.53	KW:17.46	0.002**
	1-5 yıl	73	20.55 $\pm$ 4.40		
	6-10 yıl	41	18.88 $\pm$ 2.69		
	11-15 yıl	16	17.87 $\pm$ 3.72		
	16 yıldan fazla	5	16.00 $\pm$ 3.31		
Bağımlı	1 yıldan az	24	23.25 $\pm$ 3.64	KW:4.30	0.366
	1-5 yıl	73	21.44 $\pm$ 2.79		
	6-10 yıl	41	21.80 $\pm$ 2.98		
	11-15 yıl	16	21.93 $\pm$ 2.62		
	16 yıldan fazla	5	22.20 $\pm$ 1.79		
Kararsız	1 yıldan az	24	16.04 $\pm$ 2.64	KW:6.03	0.284
	1-5 yıl	73	17.20 $\pm$ 3.76		
	6-10 yıl	41	16.22 $\pm$ 3.78		
	11-15 yıl	16	17.62 $\pm$ 2.28		
	16 yıldan fazla	5	17.00 $\pm$ 2.55		
Genel Karar Verme Stratejileri	1 yıldan az	24	87.04 $\pm$ 2.61	KW:5.05	0.322
	1-5 yıl	73	88.01 $\pm$ 3.46		
	6-10 yıl	41	87.69 $\pm$ 2.68		
	11-15 yıl	16	87.68 $\pm$ 3.28		
	16 yıldan fazla	5	87.78 $\pm$ 2.45		

KW: Kruskal Wallis Testi

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 19 incelediğinde,yönetici hemşirelerin mantıklı,bağımlı,kararsız ve genel karar verme stratejileri alt ölçekleri puan ortalamaları ile yönetici olarak çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile yönetici olarak çalışma yılları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Yönetici olarak çalışma yılı 1 yıldan az olan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları (17.67 ± 2.53), yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların puanlarından (20.55 ± 4.40) ileri düzeyde anlamlı düşüktür ($p:0.001$; $p<0.01$). Yönetici olarak çalışma yılı 1-5 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları (20.55 ± 4.40), yönetici olarak çalışma yılı 6-10 yıl arasında ($p:0.024$; $p<0.05$); 11-15 yıl arasında ($p:0.045$; $p<0.05$) ve 16 yıl ve üzerinde ($p:0.015$; $p<0.05$) olan yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir. Diğer yönetici olarak çalışma yılları arasında içtepsel karar verme stratejisi puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 20. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Bulunulan Konumda Çalışma Yıllarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Bulunulan Konumda Çalışma Yılı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	1 yıldan az	25	29.52 $\pm$ 2.89	KW:6.67	0.154
	1-5 yıl	75	29.29 $\pm$ 4.55		
	6-10 yıl	37	29.27 $\pm$ 5.88		
	11-15 yıl	8	32.62 $\pm$ 2.38		
	16 yıldan fazla	14	31.93 $\pm$ 4.81		
İçtepesel	1 yıldan az	25	19.84 $\pm$ 4.51	KW:2.41	0.659
	1-5 yıl	75	18.80 $\pm$ 3.22		
	6-10 yıl	37	19.00 $\pm$ 3.76		
	11-15 yıl	8	19.37 $\pm$ 1.68		
	16 yıldan fazla	14	21.43 $\pm$ 6.03		
Bağımlı	1 yıldan az	25	22.16 $\pm$ 2.87	KW:2.65	0.618
	1-5 yıl	75	21.60 $\pm$ 2.66		
	6-10 yıl	37	22.40 $\pm$ 3.84		
	11-15 yıl	8	20.62 $\pm$ 1.60		
	16 yıldan fazla	14	22.21 $\pm$ 2.66		
Kararsız	1 yıldan az	25	15.84 $\pm$ 2.84	KW:25.19	0.001**
	1-5 yıl	75	16.05 $\pm$ 3.33		
	6-10 yıl	37	17.21 $\pm$ 3.37		
	11-15 yıl	8	17.25 $\pm$ 0.71		
	16 yıldan fazla	14	21.28 $\pm$ 3.05		
Genel Karar Verme Stratejileri	1 yıldan az	25	87.68 $\pm$ 2.84	KW:1.12	0.670
	1-5 yıl	75	88.69 $\pm$ 3.33		
	6-10 yıl	37	89.13 $\pm$ 3.37		
	11-15 yıl	8	87.91 $\pm$ 0.71		
	16 yıldan fazla	14	88.57 $\pm$ 3.05		

KW: Kruskal Wallis Testi

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 20 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin mantıklı,içtepişel,bağımlı ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile bulunulan konumda çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları ile bulunulan konumda çalışma yılları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Bulunulan konumda 16 yıl ve üzeri bir süredir çalışan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları (21.28 ± 3.05); bulunulan konumda 1 yıldan az süredir çalışan ($p:0.001$; $p<0.01$), 1-5 yıl arasında çalışan ($p:0.001$; $p<0.01$); 6-10 yıl arasında çalışan ($p:0.001$; $p<0.01$) ve 16 yıl ve üzeri bir süredir çalışan ($p:0.005$; $p<0.01$) yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 21. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının İşyeri Değişirme Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	İşyeri Değişirme Sayısı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Değişirmedim	28	30.71 $\pm$ 5.13	KW:2.49	0.476
	1-2	61	29.26 $\pm$ 5.23		
	3-4	62	29.69 $\pm$ 3.77		
	5-6	8	30.00 $\pm$ 5.61		
İçtepişel	Değişirmedim	28	19.21 $\pm$ 3.40	KW:5.25	0.154
	1-2	61	18.96 $\pm$ 4.61		
	3-4	62	19.80 $\pm$ 3.40		
	5-6	8	17.62 $\pm$ 1.60		
Bağımlı	Değişirmedim	28	20.68 $\pm$ 2.23	KW:10.50	0.015*
	1-2	61	22.75 $\pm$ 3.31		
	3-4	62	21.74 $\pm$ 2.76		
	5-6	8	20.50 $\pm$ 2.27		
Kararsız	Değişirmedim	28	17.46 $\pm$ 3.66	KW:1.47	0.688
	1-2	61	16.47 $\pm$ 3.68		
	3-4	62	16.93 $\pm$ 3.17		
	5-6	8	16.12 $\pm$ 3.60		
Genel Karar Verme Stratejileri	Değişirmedim	28	87.46 $\pm$ 3.31	KW:6.98	0.072
	1-2	61	88.67 $\pm$ 3.65		
	3-4	62	89.01 $\pm$ 3.14		
	5-6	8	88.38 $\pm$ 2.61		

KW: Kruskal Wallis Testi

- $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 21’de görüldüğü gibi,yönetici hemşirelerin mantıklı,içtepişel,kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile işyeri değişirme sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları ile işyeri değişirme sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). 1-2 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları (22.75 $\pm$ 3.31),işyeri değiştirmeyen yönetici hemşirelerin puanlarından

(20.68 ± 2.23) istatistiksel olarak anlamlı yüksek ($p:0.004$; $p<0.01$); 5-6 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin puanlarından (20.50 ± 2.27) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı düzeyde yüksektir ($p:0.047$; $p<0.05$).

Tablo 22. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Hizmetiçi Eğitim, Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Hizmet İçi Eğitim. Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısı	n	Ort.± SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Hiç katılmadım	38	28.37± 5.88	F:1.53	0.196
	1	25	30.84± 3.71		
	2	28	30.78± 3.80		
	3	14	29.64± 2.87		
	4 den fazla	54	29.63± 4.83		
İçtepisel	Hiç katılmadım	38	18.34± 3.39	F:2.95	0.022*
	1	25	17.88± 3.06		
	2	28	20.93± 4.86		
	3	14	19.93± 3.69		
	4 den fazla	54	19.54± 3.69		
Bağımlı	Hiç katılmadım	38	23.29± 3.36	KW:9.13	0.058
	1	25	21.36± 1.82		
	2	28	21.57± 2.42		
	3	14	21.28± 1.98		
	4 den fazla	54	21.44± 3.33		
Kararsız	Hiç katılmadım	38	16.42± 2.85	F:3.96	0.004**
	1	25	14.76± 2.70		
	2	28	17.07± 4.02		
	3	14	18.57± 3.25		
	4 den fazla	54	17.44± 3.58		
Genel Karar Verme Stratejileri	Hiç katılmadım	38	87.68± 2.85	F:1.25	0.199
	1	25	88.05± 4.02		
	2	28	87.98± 2.56		
	3	14	88.38± 3.17		
	4 den fazla	54	88.13± 3.53		

F: Oneway ANOVA Testi

* p<0.05 düzeyinde anlamlı

KW: Kruskal Wallis Testi

** p<0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 22 incelendiğinde,yönetici hemşirelerin mantıklı,bağımlı ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Yönetici hemşirelerin içtepesel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).Hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına 2 kez katılan yönetici hemşirelerin içtepesel karar stratejisi puan ortalamaları (20.93 ± 4.86), hiç katılmayan ($p:0.046$; $p<0.05$) ve 1 kez katılan ($p: 0.027$; $p<0.05$) yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir.

Yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları ile hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayısı arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). Hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına 1 kez katılan yönetici hemşirelerin kararsız puan ortalamaları(14.76 ± 2.70), 3 kez katılan ($p: 0.006$; $p<0.01$) ve 4 den fazla kez katılan ($p:0.008$; $p<0.01$) yönetici hemşirelerin puanlarından istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı düşüktür. Diğer hizmetiçi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayıları arasında yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 23. Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri Puanlarının Bir Sanat Dalı ile Uğraşma Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=159)

Alt Ölçekler	Sanat Dalı İle Uğraşma	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Mantıklı	Evet	32	30.90 $\pm$ 4.36	t: 1.60	0.111
	Hayır	127	29.42 $\pm$ 4.74		
İçtepesel	Evet	32	17.81 $\pm$ 2.93	t:-2.42	0.016*
	Hayır	127	19.64 $\pm$ 3.99		
Bağımlı	Evet	32	22.18 $\pm$ 3.64	Z:-0.95	0.341
	Hayır	127	21.80 $\pm$ 2.79		
Kararsız	Evet	32	16.37 $\pm$ 3.79	T:-0.79	0.428
	Hayır	127	16.92 $\pm$ 3.39		
Genel Karar Verme Stratejileri	Evet	32	88.65 $\pm$ 3.43	T:-0.75	0.421
	Hayır	127	86.71 $\pm$ 2.89		

t: Student t Testi

Z: Mann Whitney U Testi

*p< 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 23’de görüldüğü gibi,yönetici hemşirelerin mantıklı,bağımlı,kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları ile herhangi bir sanat dalı ile uğraşma değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Yönetici hemşirelerin içtepesel karar verme stratejisi puan ortalamaları ile herhangi bir sanat dalı ile uğraşma değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05).Herhangi bir sanat dalı ile uğraşan yönetici hemşirelerin puanları (17.81 $\pm$ 2.93) sanat dalı ile uğraşmayan yönetici hemşirelerin puanlarından (19.64 $\pm$ 3.99) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür (p<0.05).

6.4.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YARATICILIK PUANLARI İLE İLGİLİ BULGULAR

Bu bölümde yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları değerlendirilmiştir.

Tablo 24. Yaratıcılık Puanlarının Dağılımı (n=159)

	n	Ort.± SD	Min.	Max.
Yaratıcılık Puanı	159	37.77±20.99	4	86

Tablo 24 incelendiğinde,yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları, 4 ile 86 arasında değişmekte olup;ortalaması (37.77±20.99) dur.Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

6.5.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN YARATICILIK PUANLARININ DEĞİŞKENLERE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile tanıtıcı ve mesleki yaşamlarına ilişkin özellikler karşılaştırılmıştır.

Tablo 25. Yaratıcılık Puanlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Yaş Grupları	n	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	20-25	12	65.08 ± 14.79	KW:23.55	0.001**
	26-31	55	41.13 ± 23.05		
	32-37	49	31.41 ± 18.61		
	38 ve üstü	43	33.09 ± 14.99		

KW: Kruskal Wallis Testi

** $p<0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 25'de, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile yaş grupları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları (65.08±14.79),26-31 (41.13±23.05), 32-37 (31.41±18.61) ile 38 ve üstü (33.09±14.99) yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksektir ($p: 0.001$; $p<0.01$).26-31 yaş grubu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları (41.13±23.05), 32-37 yaş grubu

yönetici hemşirelerin puanlarından (31.41 ± 18.61) anlamlı düzeyde yüksektir ($p: 0.049$; $p < 0.05$). 38 yaş ve üstündeki yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanı ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 26. Yaratıcılık Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Medeni Durum	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Evli	121	33.81 ± 18.77	Z:-3.75	0.001**
	Bekar	38	50.37 ± 22.91		

Z: Mann Whitney U Testi

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 26 incelendiğinde, yaratıcılık puan ortalamaları, evli olan yönetici hemşirelerde (33.81 ± 18.77), bekar olan yönetici hemşirelerin puanlarından (50.37 ± 22.91) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı olarak düşüktür ($p < 0.01$).

Tablo 27. Yaratıcılık Puanlarının Çocuk Sayılarına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Çocuk Sayısı	N	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Yok	55	48.33 ± 23.24	KW:15.73	0.001**
	1	38	31.55 ± 17.91		
	2 ve üstü	66	32.54 ± 16.72		

KW: Kruskal Wallis Testi

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 27 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile sahip oldukları çocuk sayıları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.01$). Çocuğu olmayan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (48.33 ± 23.24) 1 çocuğu olan ($p: 0.001$; $p < 0.01$) ve 2 ve üstü sayıda çocuğu olan ($p: 0.01$; $p < 0.01$) yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksektir. 1 çocuğu olan yönetici hemşireler ile 2 ve üstü sayıda çocuğu olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Tablo 28. Yaratıcılık Puanlarının Annenin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması
(n=159)

	Eğitim Düzeyi	N	Ort.± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Okur-Yazar değil	26	39.15 ± 16.27	KW:7.06	0.060
	İlköğretim	107	35.37 ± 20.93		
	Lise	25	45.60 ± 23.95		
	Üniversite	1	62.00 ± 21.75		

KW: Kruskal Wallis Testi

Not: Üniversite mezunu 1 yönetici hemşire olduğundan karşılaştırma dışı bırakılmıştır.

Tablo 28’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).Ancak annesi lise mezunu olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 29. Yaratıcılık Puanlarının Babanın Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması
(n=159)

	Eğitim Düzeyi	N	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Okur-Yazar değil	4	43.75 ± 17.01	KW:5.94	0.050*
	İlköğretim	95	34.83 ± 19.76		
	Lise	42	44.83 ± 22.06		
	Üniversite	18	35.44 ± 22.91		

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p<0.05$ düzeyinde anlamlı

Not: Babası okur-yazar olmayan yönetici hemşire sayısının azlığı nedeniyle karşılaştırma dışı bırakılmıştır.

Tablo 29 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile babalarının eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). İlköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan

ortalamları (34.83±19.76), lise mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından (44.83±22.06) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşüktür (p:0.017; p<0.05).

Tablo 30. Yaratıcılık Puanlarının Annenin Mesleki Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Annenin Mesleki Durumu	N	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Ev hanımı	132	35.59 ± 20.61	Z:-2.89	0.004**
	Çalışıyor	27	48.41 ± 19.91		

Z: Mann Whitney U Testi

** p<0.01 ileri düzeyde anlamlı

Tablo 30’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile annelerinin mesleki durumları incelendiğinde; annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (35.59±20.61), annesi çalışanların puanlarından (48.41±19.91) ileri düzeyde anlamlı olarak düşüktür (p<0.01).

Tablo 31. Yaratıcılık Puanlarının Babanın Mesleki Durumuna Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Babanın Mesleki Durumu	N	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Çalışıyor	91	40.76 ± 22.15	Z:-1.95	0.050*
	Emekli	68	33.76 ± 18.75		

Z: Mann Whitney U Testi

*p< 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 31 incelendiğinde, babası emekli olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (40.76±22.15) babası çalışan yönetici hemşirelerin puan ortalamalarından (48.41±19.91) anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir(p<0.05).

Tablo 32. Yaratıcılık Puanlarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması
(n=159)

	Öğrenim Durumu	n	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Sağlık Meslek L.	26	38.54 ± 21.85	KW:12.90	0.005**
	Ön Lisans	103	34.08 ± 19.73		
	Lisans	23	49.82 ± 18.38		
	Y. Lisans-Doktora	7	49.43 ± 28.35		

KW: Kruskal Wallis Testi

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 32’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile öğrenim durumları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0.01$). Ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (34.08 ± 19.73), lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından (49.82 ± 18.38) ileri düzeyde anlamlı düşüktür ($p:0.001$; $p < 0.01$). Sağlık meslek lisesi ve yüksek lisans-doktora öğrenim düzeylerine göre yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).

Tablo 33. Yaratıcılık Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Çalışılan Kurum	n	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Üniversite Has.	22	41.54 ± 22.67	KW:9.60	0.022*
	Devlet Has.	77	34.74 ± 18.84		
	Asker Has.	45	36.06 ± 22.28		
	Özel Has.	15	52.87 ± 19.70		

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 33’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile çalıştıkları kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (52.87 ± 19.70), devlet hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından

(34.74±18.84) ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek (p:0.002; p<0.01); asker hastanelerinde çalışanların puanlarından (36.06±22.28) anlamlı düzeyde yüksektir (p:0.017; p<0.05).

Tablo 34. Yaratıcılık Puanlarının Çalışılan Kurumdaki Pozisyona Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Çalışılan Kurumdaki Pozisyon	n	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Başhemşire	12	39.41 ± 17.50	KW:1.37	0.503
	Başhemşire Yard.	29	41.45 ± 22.30		
	Sorumlu Hemşire	118	36.69 ± 21.03		

KW: Kruskal Wallis Testi

Tablo 34 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).Ancak başhemşire yardımcılarının puan ortalamalarının başhemşire ve sorumlu hemşirelerin puan ortalamalarından yüksektir.

Tablo 35.Yaratıcılık Puanlarının Çalışılan Bölüme Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Çalışılan Bölüm	N	Ort. ± SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Başhemşirelik	41	40.43 ± 19.9	Z:-0.39	0.692
	Dahili Bölüm	61	37.69 ± 20.93		
	Cerrahi Bölüm	75	36.61 ± 21.21		

Z: Mann Whitney U Testi

Tablo 35’de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile çalışılan bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).Ancak başhemşirelik olarak gruplandırılan başhemşire ve başhemşire yardımcılarının yaratıcılık puan ortalamalarının (40.43±19.9), dahili bölüm (37.69±20.93) ve cerrahi bölümde (36.61±21.21) çalışan yönetici hemşirelerin puan ortalamalarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 36. Yaratıcılık Puanlarının Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Çalışma Yılı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	1 yıldan az	1	80.00 $\pm$ 21,12	KW:11.82	0.019*
	1-5 yıl	27	44.07 $\pm$ 20.23		
	6-10 yıl	33	45.03 $\pm$ 24.10		
	11-15 yıl	47	33.79 $\pm$ 22.03		
	16 yıldan fazla	51	32.57 $\pm$ 15.05		

KW: Kruskal Wallis Testi

* $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 36'da görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (44.07 ± 20.23), çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan ($p:0.040$; $p < 0.05$) ve 16 yıl ve üzerinde olan ($p:0.016$; $p < 0.05$) yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir. Çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (45.03 ± 24.10), çalışma süresi 11-15 yıl arasında olan ($p:0.050$; $p < 0.05$) ve 16 yıl ve üzerinde olan ($p:0.028$; $p < 0.05$) yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 37.Yaratıcılık Puanlarının Yönetici Olarak Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Yönetici Olarak Çalışma Yılı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	1 yıldan az	24	37.17 $\pm$ 27.39	KW:4.51	0.341
	1-5 yıl	73	40.37 $\pm$ 20.52		
	6-10 yıl	41	34.19 $\pm$ 20.35		
	11-15 yıl	16	33.12 $\pm$ 15.13		
	16 yıldan fazla	5	46.80 $\pm$ 8.32		

KW: Kruskal Wallis Testi

Tablo 37'de görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile yönetici olarak çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0.05$).Ancak yönetici olarak çalışma yılları 16 yıldan fazla olan

yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının (46.80 ± 8.32) en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 38. Yaratıcılık Puanlarının Bulunulan Konumda Çalışma Yılına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Bulunulan Konumda Çalışma Yılı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanları	1 yıldan az	25	39.00 $\pm$ 23.07	KW:2.86	0.581
	1-5 yıl	75	35.37 $\pm$ 20.22		
	6-10 yıl	37	40.32 $\pm$ 24.14		
	11-15 yıl	8	44.50 $\pm$ 8.60		
	16 yıldan fazla	14	37.78 $\pm$ 17.56		

KW: Kruskal Wallis Testi

Tablo 38 incelendiğinde, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile bulunulan konumda çalışma yılları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($p > 0.05$). Ancak bulunduğu konumda 11-15 yıl çalışan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının (44.50 ± 8.60) en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 39. Yaratıcılık Puanlarının İşyeri Değiştirme Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	İşyeri Değiştirme Sayısı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Değiştirmedim	28	41.93 $\pm$ 20.14	KW:13.32	0.004**
	1-2	61	40.23 $\pm$ 19.59		
	3-4	62	36.48 $\pm$ 21.94		
	5-6	8	14.37 $\pm$ 11.60		

KW: Kruskal Wallis Testi

** $p < 0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 39'da görüldüğü gibi, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile meslekle ilgili işyeri değiştirme sayıları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı

bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.01$). 5-6 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (14.37 ± 11.60); işyeri değiştirmeyen (41.93 ± 20.14), 1-2 kez değiştiren (40.23 ± 19.59) ve 3-4 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin puanlarından (36.48 ± 21.94) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı düşüktür ($p:0.001$; $p<0.01$).

Tablo 40. Yaratıcılık Puanlarının Hizmet İçi Eğitim, Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısına Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Hizmet İçi Eğitim, Kurs ve Seminer Programlarına Katılma Sayısı	n	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Hiç katılmadım	38	35.02 $\pm$ 20.15	KW:8.06	0.089
	1	25	31.48 $\pm$ 24.58		
	2	28	37.64 $\pm$ 19.28		
	3	14	35.86 $\pm$ 18.94		
	4'den fazla	54	43.17 $\pm$ 20.60		

KW: Kruskal Wallis Testi

Tablo 40 incelendiğinde,yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanı ortalamaları ile hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına katılma sayıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).Ancak 4'den fazla hizmetiçi eğitim,kurs ve seminer programlarına katılan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının (43.17 ± 20.60) en yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 41. Yaratıcılık Puanlarının Bir Sanat Dalı ile Uğraşma Değişkenine Göre Karşılaştırılması (n=159)

	Sanat Dalı İle Uğraşma	N	Ort. $\pm$ SD	Test istatistiği	P
Yaratıcılık puanı	Evet	32	62.90 $\pm$ 12.87	Z:-7.25	0.001**
	Hayır	127	31.43 $\pm$ 17.63		

Z: Mann Whitney U Testi

** $p<0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 41 incelendiğinde,herhangi bir sanat dalı ile uğraşan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları (62.90 ± 12.87),herhangi bir sanat dalı ile uğraşmayan yönetici

hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarından (31.43±17.63) istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı yüksek olduğu görülmektedir ($p<0.01$).

6.6.YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN KARAR VERME STRATEJİLERİ PUANLARI İLE YARATICILIK PUANLARININ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu bölümde yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile yaratıcılık puanları karşılaştırılmıştır.

Tablo 42. Karar Verme Stratejileri Puanları ve Yaratıcılık Puanlarının Korelasyonu

Karar Verme Stratejileri Alt Ölçekleri	Yaratıcılık Ölçeği	
	R	P
Mantıklı	0.217	0.001**
İçtepesel	-0.076	0.344
Bağımlı	-0.059	0.460
Kararsız	0.021	0.794
Genel Karar Verme Stratejileri	0.032	0.642

r: Pearson korelasyon testi

****** $p<0.01$ ileri düzeyde anlamlı

Tablo 42 incelendiğinde, yaratıcılık puanı ile mantıklı karar verme stratejisi puanı arasında pozitif yönde, % 28.7 düzeyinde ve istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı bir korelasyon bulunmaktadır ($p<0.01$). Yaratıcılık puanı ile içtepesel, bağımlı,kararsız ve genel karar verme stratejileri puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon bulunmamaktadır ($p>0.05$).

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonel başarının sağlanmasında karar verme ve yaratıcılık son derece önemli etkenlerdir.Yeni gelişmeler,insanların farklı eğilimlerini ve yeteneklerini ortaya koymalarını gerektirmektedir.Bu nedenle yöneticilerin ve çalışanların sabit bir tarz yerine, yaratıcılık yönlerini ortaya koyabilmeleri,etkin ve mantıklı kararlar verebilmeleri örgütlerin değişen koşullarla başa çıkabilmeleri açısından son derece önemlidir.

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ve yaratıcılık düzeylerini belirlemek amacıyla planlanmış bu araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir:

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaş ortalaması:32.9±7.24 bulunmuştur. % 34.6'sı 26-31 yaş arasında, %76.1'i evli, %64.7'si ön lisans mezunu, %57.5'i 2 ve üstü sayıda çocuğa sahip, % 67.3'ünün annesi ilköğretim mezunu, %59.7'sinin babası ilköğretim mezunu, %83'ünün annesinin ev hanımı, %42.8'inin babasının emekli olduğu, %79.9'unun herhangi bir sanat dalı ile uğraşmadığı görülmüştür.

Hemşirelik mesleğinde uzun süre çalışan kişilerin oranının az olması beklenirken,evli yönetici hemşire sayısının oranının araştırma grubumuzda yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin mesleki yaşamlarına ilişkin tanıtıcı özellikler incelendiğinde, %48.4'ünün devlet hastanesinde, %74.3'ünün sorumlu hemşire olarak çalıştığı, %40.9'unun cerrahi bölümde,%32.1'inin mesleki çalışma süresinin 16 yıldan fazla olduğu, % 45.9'unun 1-5 yıl arasında yönetici olarak çalıştığı, %47.2'sini bulundukları konumda çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında olduğu, %39'unun 3-4 kez işyeri değiştirdiği, %34'ünün 4'ten fazla yönetim,yaratıcılık ve karar verme ile ilgili hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına katıldıkları belirlenmiştir.

Karar verme stratejileri puan ortalamaları incelendiğinde, puan ortalamaları 87.68 ± 7.20 olarak bulunmuştur. Karar verme stratejileri alt ölçeklerinde ise mantıklı, 29.72 ± 4.69 , içtepsel 19.27 ± 3.86 , bağımlı 21.88 ± 2.97 , kararsız 16.81 ± 3.47 puan olarak bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin en fazla mantıklı, en düşük kararsız karar verme stratejisine sahip oldukları görülmüştür.

Karar verme stratejilerinin kendi aralarındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde mantıklı karar verme stratejisi puanı ile bağımlı karar verme stratejisi puanı arasında negatif yönde, ileri düzeyde anlamlı ($p < 0.01$), içtepsel karar verme stratejisi puanı ile bağımlı karar verme stratejisi puanı arasında negatif yönde ($p < 0.05$), içtepsel karar verme stratejisi puanı ile kararsız karar verme stratejisi puanı arasında pozitif yönde, ileri düzeyde anlamlı ($p < 0.01$), bağımlı karar verme stratejisi puanı ile kararsız karar verme stratejisi puanı arasında pozitif yönde ileri düzeyde anlamlı ($p < 0.01$) bir ilişki bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri ile yaş grupları karşılaştırıldığında, 32 -37 yaş grubu yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının, 20-25 yaş grubu ile 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından düşük olduğu ve 20-25 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının en yüksek düzeyde olduğu; 32-37 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puanlarının en yüksek düzeyde olduğu, 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puanlarının, 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından yüksek olduğu ve 32-37 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin bağımlı puanlarının en yüksek düzeyde olduğu; 20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanlarının 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından, 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanlarının 26-31 ile 38 yaş ve üstü yönetici hemşirelerin puanlarından düşük olduğu, 20-25 yaş arası yönetici hemşirelerin genel karar verme stratejileri puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin medeni durumları ile mantıklı, içtepsel, kararsız ve genel karar verme stratejileri puan ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olmamakla

birlikte,bağımlı karar verme stratejisi puanları,evli yönetici hemşirelerde,bekarlardan daha yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile sahip oldukları çocuk sayısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Annesi okur yazar olmayan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puanları,annesi ilköğretim ve lise mezunu olanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek,annesi lise mezunu olan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanları annesi okur-yazar olmayan ve ilköğretim mezunu olanların puanlarından anlamlı ölçüde düşük bulunmuştur.Annesi okur-yazar olmayan yönetici hemşirelerin genel karar verme stratejisi puanları ise annesi lise mezunu olan yönetici hemşirelerin puanlarından düşüktür.

İlköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puanları,lise mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı ölçüde yüksek,ilköğretim mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanları,üniversite mezunu babaya sahip yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin içtepsel ve bağımlı, karar verme stratejileri puanları,annesi çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek,babası emekli olan yönetici hemşirelerin içtepsel karar verme stratejisi puanları,babası çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puan ortalamaları,yüksek lisans-doktora mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı ölçüde düşük,yüksek lisans-doktora mezunu yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları sağlık meslek lisesi ve ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı olarak düşük,lisans mezunu yönetici hemşirelerin

bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları,ön lisans mezunu olanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşük bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışılan kurum ve çalışılan bölümler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Mantıklı,bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte,sorumlu hemşirelerin içtepişel karar verme stratejisi puanlarının,başhemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde düşük olduğu bulunmuştur.

Çalışma süresi 16 yılın üzerinde olan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları, çalışma süresi 1-5 yıl ve 11-15 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı ölçüde yüksek bulunmuştur.

Yönetici olarak çalışma süresi 1 yıldan az olan yönetici hemşirelerin içtepişel karar verme stratejisi puan ortalamaları en düşük düzeyde olup,yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanların puanlarından anlamlı olarak düşük,Yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin içtepişel karar verme stratejisi puan ortalamaları, yönetici olarak çalışma süresi 6-10 yıl arasında; 11-15 yıl arasında ve 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Bulundukları konumda 16 yıl ve daha fazla bir süredir çalışan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puanları,bulunulan konumda 1 yıldan az,1-5 yıl,6-10 yıl ile 16 yıl ve üzeri süredir çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir.

1-2 kez işyeri değıştiren yönetici hemşirelerin bağımlı karar verme stratejisi puan ortalamaları, işyeri değıştirmeyen ve 5-6 kez işyeri değıştiren yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksektir.

Hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına 2 kez katılan yönetici hemşirelerin içtepişel karar verme stratejisi puan ortalamaları, hiç katılmayan ve 1 kez katılan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek,hizmet içi eğitim, kurs ve seminer programlarına 1 kez katılan yönetici hemşirelerin kararsız karar verme stratejisi puan ortalamaları,3 kez katılan ve 4 den fazla kez katılan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde düşük olarak bulunmuştur.

Herhangi bir sanat dalı ile uğraşan yönetici hemşirelerin içtepişel karar verme stratejisi puanları sanat dalı ile uğraşmayan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı olarak düşüktür.

Araştırmamızın sonuçlarına göre, yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları (37.77 ± 20.99) orta düzey olarak bulunmuştur.

20-25 yaş grubu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının, 26-31, 32-37 ile 38 ve üstü yaş gruplarındaki yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarından daha yüksek olduğu 26-31 yaş grubu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanlarının, 32-37 yaş grubu yönetici hemşirelerin puanlarından daha yüksek olduğu,38 yaş ve üstündeki yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanı ortalamalarının en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları,evli olan yönetici hemşirelerde, bekar olanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak düşük bulunmuştur.

Çocuğı olmayan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları 1 çocuğı olan, 2 ve üstü sayıda çocuğı olan yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları ile annelerinin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamış,babası ilköğretim mezunu olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puanları,babası lise mezunu olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde düşük olarak bulunmuştur.

Annesi ev hanımı olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının, annesi çalışanların puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşük olarak bulunmuştur.

Babası emekli olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları babası çalışan yönetici hemşirelerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde düşük olduğu görülmektedir.

Ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının, lisans mezunu yönetici hemşirelerin puanlarından ileri düzeyde anlamlı düşük olduğu belirlenmiştir.

Özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarının, devlet ve asker hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı olarak yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile çalışılan kurumdaki pozisyonları, çalışılan bölümler, yönetici olarak çalışma yılları, bulundukları konumda çalışma yılları ve hizmet içi eğitim, kurs, seminer programlarına katılma sayıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, çalışma süresi 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin puanlarından, çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, çalışma süresi 11-15 yıl ile 16 yıl ve üzerinde olan yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek olarak bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları ile meslekle ilgili işyeri değiştirme sayıları incelendiğinde, 5-6 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, işyeri değiştirmeyen, 1-2 kez ve 3-4 kez işyeri değiştiren yönetici hemşirelerin puanlarından anlamlı ölçüde düşük olduğu görülmektedir.

Herhangi bir sanat dalı ile uğraşan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamaları, herhangi bir sanat dalı ile uğraşmayan yönetici hemşirelerin yaratıcılık puan ortalamalarından ileri düzeyde anlamlı olarak yüksek bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin karar verme stratejileri puanları ile yaratıcılık puanlarının ararsındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde; yaratıcılık puanları ile mantıklı karar verme stratejisi puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Yaratıcılık puanları ile içtepsel, bağımlı ve kararsız karar verme stratejileri puanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Hemşirelerin karar verme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirmeleri, organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanabilmeleri ile ilgili öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ◆Üst kademedeki görev yapan yönetici hemşireler başta olmak üzere tüm yönetici ve çalışan hemşireler için karar verme becerilerini ve yaratıcılığı geliştirici kurs, seminer, konferans vs. hazırlanmalıdır.
- ◆Yöneticilere yönelik hizmet-içi eğitim programlarının içeriğinde yaratıcılık ve karar verme konularına ağırlık verilmelidir.
- ◆Yönetici hemşireler karar verme sürecini, öğelerini, aşamalarını, karar verme modellerini, karar verme tekniklerini, kararı etkileyen faktörleri çok iyi bilmeli buna göre verdikleri kararları bilinçli bir süreçten geçirerek vermelidirler.
- ◆Yönetici hemşireler, karar verme sürecinde astlarına ve o kararın etkileyeceği kişilere katılma imkanı sağlamalı, katılımcı karar verme yöntemini benimsemelidirler, çevrelerinde demokratik bir hava yaratmalıdır.

- ◆20-25 yaş grubundaki yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının daha yüksek olduğu görüldüğünden yönetici hemşirelerin seçiminde bu durum dikkate alınmalıdır.
- ◆Yüksek lisans-doktora seviyesinde öğrenim gören yönetici hemşirelerin mantıklı karar verme stratejisi puanlarının daha yüksek olmasından dolayı yönetici olarak atama yapılırken bu durum göz önünde bulundurulmalıdır.
- ◆Yaratıcı çalışmalar ödüllendirilmelidir.
- ◆Yaratıcılığın organizasyonun her kademesinde değer verilen bir öge haline getirilmesi sağlanmalıdır.
- ◆Yöneticilerin seçiminde yaratıcık liderliğin gereklerinden biri olarak dikkate alınmalı ve yaratıcılık ölçütünün de değerlendirme kriterleri içinde yer alması sağlanmalıdır.
- ◆Sanat dalı ile uğraşan hemşirelerin yaratıcılık düzeylerinin yüksek olması nedeniyle, çalışan hemşireler özelliklerine göre yetenekli oldukları konularda cesaretlendirilmeli, sanata ilgi duyanlar desteklenmelidir.
- ◆Yönetici hemşireler görevlendirme yaparken hemşireleri bilgi, beceri, tecrübe ve kültür durumlarına göre verimli olacakları bölümlerde görevlendirmelidirler.
- ◆Küçük tartışma gruplarıyla sorunlara çözüm aranan bir eğitim ortamı yaratılmalıdır.
- ◆Çalışanların yaratıcılığın en üst seviyede yararlanabilmek için; özgür ve esnek bir çalışma ortamı oluşturulmalı, organizasyon içinde yeni fikirler

teşvik edilmeli ve çalışanlara yaratıcı çalışmalar için gerekli zaman ve kaynak sağlanmalıdır.

EK-14

BİLGİ FORMU

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

1-Yaşınız

a-20-25 yaş

b-26-31 yaş

c-32-37 yaş

d-38 yaş ve üzeri

2-Medeni Durumunuz

a-Evli b-Bekar

3-Çocuk Sayınız.....

4-Annenizin Eğitim Düzeyi

a-Okuma yazma bilmiyor

b-İlköğretim

c-Lise

d-Üniversite

e-Yüksek lisans-Doktora

5-Babanızın Eğitim Düzeyi

a-Okuma yazma bilmiyor

b-İlköğretim

c-Lise

d-Üniversite

e-Yüksek lisans-Doktora

6-Annenizin Mesleği.....

7-Babanızın Mesleği.....

8-Öğrenim Durumunuz?

a-Sağlık Meslek Lisesi

b-Ön Lisans

c-Lisans

d-Yüksek Lisans-Doktora

9-Çalıştığınız Kurum?

a-Üniversite Hastanesi

b-Devlet Hastanesi

c Asker Hastanesi

d-Özel Hastane

10-Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?

a-Başhemşire b-Başhemşire Yardımcısı c-Sorumlu Hemşire

11-Çalıştığınız Bölüm

a-Dahili Bölüm b-Cerrahi Bölüm

12-Çalışma Yılınız?

a-1 yıldan az
b-1-5 yıl
c-6-10 yıl
d-11-15 yıl
e-16 yıldan fazla

13-Yönetici Olarak Çalışma Yılınız?

a-1 yıldan az
b-1-5 yıl
c-6-10 yıl
d-11-15 yıl
e-16 yıldan fazla

14-Bulunduğunuz Konumda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?

a-1 yıldan az
b-1-5 yıl
c-6-10 yıl
d-11-15 yıl
e-16 yıldan fazla

15-Şimdiye Kadar Mesleğinizle İlgili Kaç İşyeri Değiştirdiniz?

a-Değiştirmedim b-1-2 c-3-4 d-5- 6 e-7 den fazla

16-Yönetim,Karar Verme ve Yaratıcılık ile İlgili Olarak Hizmet İçi Eğitim,Kurs ve Seminer Programlarına Kaç Kere Katıldınız?

a-Hiç katılmadım b-1 c-2 d-3 e-4 den fazla

17-Herhangi bir sanat dalı ile uğraşıyor musunuz?

a-Evet b-Hayır

18-Cevabınız evet ise hangi sanat dalı ile uğraşıyorsunuz?(Resim,müzik,edebi eser yazma vs.).....

NE KADAR YARATICISINIZ ?

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak, size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine x koyarak içtenlikle cevaplayınız.

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Belirli bir sorunu çözerken her zaman doğru işlemi takip ettiğim konusunda büyük ölçüde emin olarak çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Cevabını alamayacağım umduğum soruları sormak boş yere vakit kaybıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Sorun çözmede adım adım mantıklı aşamaları en iyi yöntem olduğuna inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Zaman zaman topluluk içinde bazı insanları şaşırtacak kadar değişik fikirler ortaya atarım.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri konusunda oldukça fazla kafa yorarım.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	İnsanlık için özel şeyler yapabileceğime inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Benim için doğru olanları yapmak, başkalarının onayını kazanmaktan daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Olaylar karşısında emin davranmayan kişilere saygımı yitiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Güç problemlerin çözümü ile bir süre uğraşa bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Sırasında bazı konulara kendimi fazla kaptırırım.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Çoğunlukla en iyi fikirler özellikle meşgul olmadığım zamanlar aklıma gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Bir sorunun çözümüne yaklaştığımda önsezilerime ve doğruluk veya yanlışlık hislerime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Sorun çözdüğüm zamanlar, sorunun analiz aşamasında daha hızlı elde ettiğim bilgiyi sentezleme aşamasında ise daha yavaş çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Bir şeyler biriktirme ile ilgili uğraşları severim .	☐	☐	☐	☐	☐
15.	Hayal alemine dalmak, bir çok önemli projemin ortaya çıkmasını sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
16.	Eğere şimdiki mesleğimin dışında başka iki meslek arasında seçim yapmam istenseydi, bir kaşif yerine bir tıp doktoru olmayı tercih ederdim.	☐	☐	☐	☐	☐
17.	Aynı toplumsal sınıf ve aynı meslek grubundan olan kişilerle daha kolay anlaşabilirim .	☐	☐	☐	☐	☐
18.	İleri düzeyde estetik duyarlığa sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
19.	Sorun çözümünde önseziler güvenilir rehberdir.	☐	☐	☐	☐	☐
20.	Başkalarına düşüncelerimi beğendirmekten ziyade, yeni fikirler ortaya çıkarmayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐
21.	Kendimi yetersiz gördüğüm alanlardan kaçınmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
22.	Bana göre bilginin kaynağı içeriğinden daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
23.	“Eğlenceden önce iş” kuralını uygulayan insanlardan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
24.	Başkalarının gösterdiği saygıdan çok,insanın kendisine olan saygısı daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐

		Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
25.	Kusursuzluk peşinde koşan kişilerin, pek akıllı olmadığı düşüncesindeyim.	☐	☐	☐	☐	☐
26.	Başkalarını etkilemeyi gerektiren işleri severim.	☐	☐	☐	☐	☐
27.	Her şeye bir yer bulunması ve her şeyin yerli yerinde olması benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
28.	Fazlası ile ilginç fikirler üretmek isteyen kişiler pratik değillerdir.	☐	☐	☐	☐	☐
29.	Hiçbir çıkış yolu olmasa yeni düşüncelerle dolu olmayı severim.	☐	☐	☐	☐	☐
30.	Bir soruna belirli bir yaklaşımın yarar sağlamayacağını anladığımda yöntemimi rahatlıkla değiştirebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
31.	Cevabı olmayan soruları sormaktan hoşlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
32.	İlgilerim uğruna mesleğimi değiştirme yerine, mesleğim uğruna ilgilerimi değiştiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
33.	Bir soru çözememek, zaman zaman yanlış soruların sorulması yüzündendir.	☐	☐	☐	☐	☐
34.	Zaman zaman sorulara şipşak çözümler bulabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
35.	Kişinin yanlışlarını analiz etmesi boşuna zaman kaybıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
36.	Yalnızca düzensiz bir şekilde düşünenler benzetme ve analizlere başvururlar.	☐	☐	☐	☐	☐
37.	Yakalanmadığı sürece, her zaman bir dolandırıcının zekasına hayran kalmışım.	☐	☐	☐	☐	☐
38.	Sık sık pek anlayamadığım ve henüz açıklayamadığım bir sorun üzerinde çalışmaya başlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
39.	Sık sık insanların, yolların ve küçük şehirlerin isimlerini unuturum.	☐	☐	☐	☐	☐
40.	Başarının yolunun çok çalışmaktan geçtiği inancındayım.	☐	☐	☐	☐	☐
41.	İyi bir grup üyesi olarak kabul edilmek benim için önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
42.	İçimden geçenleri kontrol altında tutmasını bilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
43.	Sorumluluk duygusuna sahip bütünüyle güvenilir bir kişiyim.	☐	☐	☐	☐	☐
44.	Kesin olmayan ve sezilmesi güç konulardan hoşlanmam.	☐	☐	☐	☐	☐
45.	Grup ile çalışmayı tek başına çalışmaya tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
46.	Bir çok kişinin sorunu; olay ve olguları çok ciddiye almalarından kaynaklanır.	☐	☐	☐	☐	☐
47.	Sorunları bir kenara atmayarak, sık sık onların üzerinde çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
48.	Ulaşmaya tasarladığım hedeflerim uğruna çabuk elde edebileceğim bir kazancı ya da rahatlığı kolaylıkla bir kenara atabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
49.	Bir üniversite profesörü olsaydım teoriye dayalı dersler yerine uygulamalı ders vermeyi tercih ederdim.	☐	☐	☐	☐	☐
50.	Yaşamın gizemi ilgimi çeker.	☐	☐	☐	☐	☐

11.ÖZGEÇMİŞ

03.09.1979 Yılında Ankara 'da doğdu.Babasının mesleği nedeniyle ilk,orta ve liseyi farklı şehirlerde okudu.Tekirdağ'da ortaokulda iken,Taekwando kurslarına başladı ve Tekirdağ birinciliği,üçüncülüğü ile Kırklareli birinciliği madalyaları kazandı.1996 yılında Bursa Atatürk Lisesinden mezun oldu ve aynı yıl Gülhane Askeri Tıp Akademisi Hemşirelik Yüksek Okulu'na başladı.2000 yılında derece ile mezun oldu.Okulda askeri pentadlon takımına katıldı.Okul sonu mesleki kurstan sonra 2001 yılında Gölcük Asker Hastanesinde Dahili Bölüm Sorumlu Hemşiresi olarak başhemşire yardımcılığı görevine atandı.Bu süre zarfında dalgıçlık kurslarına ve çok çeşitli mesleki konferans,sempozyum ve kongrelere katıldı.Halen Gölcük Asker Hastanesinde Sağlık Kurulu Amirliği görevine devam etmektedir.Evlidir.

Meslek yaşamı boyunca farklı zamanlarda ve yerlerde pek çok mesleki ve bilimsel toplantılara katıldı ve eğitim faaliyetlerinde yer aldı.

Katıldığı Kongre,Kurs Eğitim ve Sertifika Programları

- Uluslar arası Katılımlı I.T.S.K.Hemşirelik Kongresi
- II.Ulusal/Uluslararası T.S.K Hemşirelik Kongresi
- 15.Askeri Tıp Kongresi
- 21. Yüzyılda Sağlık ve Modern Hastane Yönetimi Paneli
- Pediatrik Yoğun Bakım Hemşireliği Sempozyumu
- Alternatif-Tamamlayıcı Tıp Uygulamaları Sempozyumu
- TKY Eğitim Programı
- Eğitim Becerileri Kursu
- VI.Ulusal Hemşirelik Kongresi
- Bilimsel Araştırma Yöntemleri Kursu
- I.Deniz Tıbbı Sempozyumu
- Yoğun Bakım Hemşireliği Sempozyumu

EK-15**KARAR VERME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ**

Aşağıda bir kişinin karar verirken benimsediği stratejileri belirten ifadeleri içeren 40 madde bulunmaktadır. Bu ifadeleri okuyup size uygun gelen ifadenin karşısındaki seçeneğin altına (x) işareti koyarak belirtiniz. Yardımlarınız için teşekkür ederim.

1=Hiçbir zaman 2= Ara sıra 3=Sıklıkla 4=Her zaman

	1	2	3	4
1-Bir karar verirken başkalarının yol göstermesini isterim				
2-Bir elbise almak için pek çok mağazayı gezer kalite ve fiyatları karşılaştırırım				
3-Bir şey satın aldıktan sonra vitrinde daha güzelini, daha ucuzunu görünce aldığımdan soğurum				
4-Bir konuda karar vermeden önce durumu iyice inceler seçenekleri etraflica araştırırım				
5-Bir konuda karar vermem gerektiğinde, her seçeneğin olumlu ve olumsuz yanlarını uzun uzun araştırırım.				
6-Her konuda güç karar veren bir kişi olarak tanırım.				
7-Bir şey satın alırken yanımda bana fikir verecek birinin bulunmasını gerekli görürüm.				
8-"İnsan kendisine ilişkin kararları kendisi vermeli ve bunun sorumluluğunu da taşımalıdır" diye düşünür ve öyle davranırım.				
9-Seçenekler hakkında etraflica bilgi toplamadan karar verdiğim görülmemiştir.				
10-Verdiğim kararları çok kere hemen değiştiririm.				
11-Uzun kararsızlık dönemi beni sıkır ve hemen o an için uygun bulduğum seçeneği kabul eder ve onunla mutlu olurum.				
12-Hayatım boyunca verdiğim kararlardan genellikle pişman olmadım.				
13-Mektuplarımı postaya vermeden önce bir çok defa okuyup, yazdıklarımı değiştiririm.				
14-Her konuda kendi başıma karar veririm.				
15-Bir karar verirken çok araştırma yapmam, çünkü her kafadan bir ses çıkar ve beni şaşkına çevirir.				
16-Bir konuda karar vermeden önce seçenekleri çok iyi incelemenin, her birinin avantajlı ve dezavantajlı yönlerinin tartmanın çok sıkıcı bir iş olduğunu düşünürüm.				
17-Sınavlarda cevaplarımı sık sık değiştirdiğimden, kağıdını en son veren kişi genellikle ben olurum.				
18-Sınavlardan çıktıktan sonra cevaplarımın doğru olup olmadığını araştırmam, çünkü hatalarımı öğrendikçe canım sıkılır.				
19-Kendi başıma doğru kararlar vereceğime inanırım.				
20-İnsanın içinden gelen sesin onu doğruya götüreceğine inanırım.				
21-Kararlarımı başkalarına danışmadan veririm.				
22-Başkalarına danışmadan verdiğim kararlardan biraz sonra pişman oluyorum.				
23-Seçenekleri inceden inceye araştırmanın vakit kaybı olduğunu, çok inceledikçe karar vermenin güçleşeceğini düşünür, ilk anda bana çekici gelen seçeneğe yönelmeyi rahatlatıcı bulurum.				
24-Karar vermeden önce bilgi toplamaya kalktığımda, birbirleriyle çelişen bilgilerle karşılaşıyorum ve ne yapacağımı şaşıyorum.				
25-Karar verirken acele eder, sonrada verdiğim kararı beğenmez ve değiştirmeye kalkarım.				
26-Karar verirken aynı konuda arkadaşlarımın nasıl davrandığına bakarım.				
27-Karar vermek zorunda bırakıldığımda hangi yolu seçtiğime aldırmam.				
28-"İnsanın maymun iştahlı olmaması için ne istediğini çok iyi araştırması gerekir" diye düşünür ve öyle davranırım.				
29-Hakkında etraflica araştırma yapmadan hiç kimse ile yakın ilişkiye girmem.				
30-Herkesi hoşnut edecek karar almak mümkün değildir. Onun için kararlarımın önce beni memnun etmesini gerekli görürüm.				
31-İnsan hiçbir kararı aceleyle getirmemeli diye düşünür ve öyle davranırım.				
32-Bir karar verirken gerçekleşme olasılığı diğer seçeneğe göre daha zayıf olsa da, bana çekici gelen seçeneğe yönelirim çünkü bir şeyi çok istersem güzel tesadüfler sayesinde ona ulaşabilirim diye düşünürüm.				
33-Etraflica danışacağım kimse olmadığında da kendi başıma karar verebilirim.				
34-Çevremde "kendi bildiğine giden kişi" olarak tanırım.				
35-Hoşuma giden bir seçeneğe yöneldiğimde neler kazanıp neler kaybedeceğimi etraflica değerlendiririm.				
36-Karar verirken seçeneklerin gerçekleşme olasılıklarını hiç dikkate almam, sadece ne ölçüde hoşuma gittiklerine bakarım.				
37-Bir karar verdikten sonra, seçtiğim yolun yararlarından çok sakıncalarını görmeye başlar ve değiştirme isteği duyarım.				
38-Karar verirken başkalarının önerilerine kulak asmam.				
39-Bir karar verme durumunda, bir seçeneğe yönelirken, bana sağlayacağı yararları etraflica değerlendiririm.				
40-Verdiğim bir kararı biraz sonra beğenmez, "Acaba diğer yolu mu deneseydim" diye düşünürüm.				

10. KAYNAKLAR

1. Abaan S.,Argon G.,Kocaman G.,Oktay S.,Uyer G .:Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı.Ed:G.Uyer,II.Baskı,Vehbi Koç Vakfı Yayınları,Ankara,2000.
2. Adair J.:Etkili Stratejik Liderlik.Mapsan Yayınları,İstanbul,2004.
3. Ak B.: Hastane Yöneticiliği. Özkan Matbaacılık, Ankara 1990.
4. Akat İ.,Budak G.,Budak G.: İşletme Yönetimi. 4.Baskı, Barış Yayınları,İzmir, 2002.
5. Akman T.: Siberetik Yaratıcılık. Bilgi Yayınevi, İstanbul,1984.
6. Aksu N.:Çalışma Yaşamında Bireysel Kalitenin Rolü ve Önemi.İnsan Kaynakları Dergisi,5(1),2003.
7. Aktan Ş.:Yönetimde Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Önemi.İstanbul Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1996(Danışman:Doç.Dr.A.Aycan).
8. Alver B.: Çeşitli Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Çalışanların Empatik Becerileri,Karar Stratejileri ve Psikolojik Belirtileri Arasındaki İlişkiler.Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum, 2003 (Danışman:Prof.Dr.N.Ören).
9. Aral N.:Sanat Eğitimi Alan ve Almayan Ergenlerin Empatik Becerilerinin ve Yaratıcılıklarının İncelenmesi. Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, 7(1),1999.
10. Aslan A.E.: Örgütlerde Kişisel Gelişim. Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
11. Atabay A.:Sağlık Meslek Lisesi Öğrencilerinin Sorun Çözme Becerilerinin ve Sorun Çözmeyi Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi.Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2004 (Danışman:Yrd.Doç.Dr.A.Dinç Sever).
12. Ayşan E.:İnternet Desteğinde Bilimsel Makale ve Tez Yazımı.Lotus Matbaacılık,İstanbul,2004.
13. Aytaç S.:Yaratıcı Kişilik ve Yönetici.İş Yaşamı Dergisi,3(4),2002.
14. Banaszak J.:Decision Making Activity and İnfluence of Nurse Executives İn Top Management Teams.Journal of Nursing Administration,29(4):18-24,1999.
15. Baykal A.:Yaratıcılık Eğitimi.İlk ve Ortaöğretimde Araştırma Teknikleri ve Proje Semineri,Maltepe Üniversitesi Yayınları,16-24,İstanbul,2004.
16. Bazerman H.M.:Judgment in Managerial Decision Making.3.Edition ,John W,Ley & Sons,İnc, New York, 1994.
17. Bedoyere Q.:Sorun Çözme Teknikleri.Reprosel Yayınları,İstanbul,1995.

18. Bennis W.:Bir Lider Olabilmek.Sistem Yayıncılık,İstanbul,1999.
19. Bentley T.:Yaratıcılık. Hayat Yayınları,İstanbul 1999.
20. Bell,R.:Yetiştiren Yöneticiler.Kalder Yayınları,İstanbul,1998.
21. Bessie L.M.:Leadership Roles and Management Function İn Nursing. Lippincott, Newyork,1996.
22. Biçer T.:NLP Kişisel Liderlik.Beyaz Yayınları,İstanbul,1999.
23. Bir B.B.:İşletmelerde Yöneticilerin Karar Vermesinde Bilginin Rolü ve Önemi İlaç Sektöründe Bir Uygulama.Marmara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi,İstanbul,2000 (Danışman: Prof.Dr.S.Tevrüz).
24. Black R.A.:Kırık Mum Boyalar.Çev:A.E.Aslan,Nobel Yayın Dağıtım,Ankara,2003.
25. Briggs R.:Casual Relationships in Creative Problem Solving:Comparing Facilitaties Interventions for İdeation. Journal of Management Information Sistem,20(4):167-197,2004.
26. Bruderle E.R.:The Arts and Humanities :A Creative Approach to Developing Nurse Leader.Holistic Nurse Practice,9(1):68-74,1994.
27. Budak G.:Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey.Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
28. Canman D.:İnsan Kaynakları Yönetimi.Yargı Yayınevi,Ankara,2000.
29. Cengizhan S.:Üniversite Öğretim Elemanlarının Yaratıcılık Kapasitelerinin Değerlendirilmesi.Marmara Üniversitesi,Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1997 (Danışman:Doç.Dr.Ü.Uzunçarşılı).
30. Chuva N.:Managerial Decision Making Ability of Professional Nurses İn A Primary Care Unit.Journal of Nursing Management,6(5):17-21,2004.
31. Clancy T.:The Art of Decision Making. Journal of Nursing Administration, 33(6):343-349,2003.
32. Clayton S.:Strateji Geliştirme.Hayat Yayınları,İstanbul,2002.
33. Cleman T.R.: Making Hard Decisions.2.Edition,Dexbury Pres, Canada,1996.
34. Cohen S.: Don't Overlook Creative Thinking. Journal of Nursing Management, 33(8):9-10,2002.
35. Çakır H.:Sanatsal Üretim ve Sinemada Yaratıcılık.Marmara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1998.(Danışman:Prof.Dr.Ü.Oskay).
36. Çavdar K.,Babalık F.:Tasarımcıların Yaratıcılığına Bilgisayar Programları ile Katkı Sağlama ve Bir Örnek Yazılımın Geliştirilmesi.Uludağ Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi,9(1),2004.
37. Çellek T.: Sanat Ve Bilim Eğitiminde Yaratıcılık.Pivolka Dergisi,2(8), 4-11,2003.

38. Çellek, T.:Eğitimin Farklılığında Yaşamak. Pivolka Dergisi, 3(11), 14-16,2004.
39. Çiftçi Y.:İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.Marmara Üniversitesi,Eğitim Fakültesi,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2002 (Danışman:Doç.Dr.M.Çetin).
40. Çoban S.:Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul, 1999 (Danışman:Prof.Dr. M. Paksoy).
41. Daft R.L.:Managerial Decision Making Management. 3. Edition, The Dryden Pres, Orlando, 1994.
42. Davaslıgil Ü.:Anksiyete Düzeyleri ve Aile Tutumlarının Yaratıcı Düşünmeye Olan Etkileri.Prof.Dr.Nazım Terzioğlu Basım.İstanbul,1994.
43. Davis B.:Use of Arts in Health Promotion for Aborginal Women.National Rural Health Conference,Canberra,2001.
44. Dereli T.,Kapucu S.,Baykasoğlu A.:Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Kullanmak İçin Yenilikçi- Yaratıcı Problem Çözme Yaklaşımı:TRİZ.II.Kalite Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Bursa, 2001.
45. Dinç A.: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 Tutumlarının Beş Örnek İşletmede İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.İstanbul Üniversitesi,İşletme Fakültesi,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2000(Danışman:Prof.Dr.İ.Erdoğan).
46. Duffy B.:Using A Creative Teaching Process With Adult Patients.Journal Of Home Healthcare Nursing,15(2):102-108,1997.
47. Ekinci H.,Yılmaz A.: Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,19,35-50, 2002.
48. Ellis J.R.,Hartley,C.:Managing and Coordinating Nursing Care. 3.Edition, Philadelphia, 2000.
49. Emery A.,Emery M.:Tıp ve Sanat. CSA Basım, İstanbul, 2005.
50. Enç N.:Koroner Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin Kritik Durumlarda Hemen Karar Verme İşlevinin Analizi.İstanbul Üniversitesi,İç Hastalıkları Hemşirelik Ana Bilim Dalı,Doktora Tezi,İstanbul,1992(Danışman:Yard.Doç.Dr.B.Yürügen).
51. Eriç M.:Kültür ve Yaratıcılık.Kazancı Kitap Tic.A.Ş.,İstanbul,1998.

52. Erdoğan N., Beyaz M.: Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(1), 65-83, 2002.
53. Eren E.: Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2000.
54. Eren E.: Yönetim ve Organizasyon. 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2003.
55. Erdoğan İ.: İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 1996.
56. Esen Ş.: Yönetimde Yaratıcılık ve Kendini Geliştirme. Uludağ Üniversitesi İşletme Fakültesi. Yüksek Lisans Tezi. Bursa, 1996 (Danışman: Prof Dr. İ. EFİL).
57. Ferguson L.: Teaching for Creativity. Journal of Nurse Education, 17(1):16-19, 1992.
58. Fidan Hızlıcan S.: Toplam Kalite Kontrolünde İstatistiksel Yaklaşım ve Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999 (Danışman: Prof Dr. S. Güriş).
59. Foley R.: Culture Diversity/A Mobile Workforce Command Creative Leadership, New Partnerships And İnnovative Approaches to İntegration. Journal Of Administration, 28(2):122-128, 2004.
60. Forrest S.: Creativity on The Edge of Chaos. Journal of Semin Nurse Manager, 7(3):136-140, 1999.
61. Folini D.: Etkili Karar Verme. Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
62. Grady P.: İnnovation and Creativity in A New Age for Health Care. Journal Of New York State Nurse's Association, 34(2):4-8, 2004.
63. Genç E.: Öğretmenlerde Denetim Odağının Problem Çözmeye Yönelik Yaratıcılıklarıyla İlişkisi. Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000 (Danışman: Prof. Dr. Ü. Uzunçarşılı).
64. Gilmartin M.J.: Creativity: The Fuel of İnnovation. Journal of Nursing Administration, 23(2):1-8, 1999.
65. Gürsözlü S.: Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılığın ve Örgüt İkliminin Etkisi: Reklam Ajanslarında Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2003 (Danışman: Doç. Dr. İ. Anıl).
66. Huber D.: Leadership & Nursing Care Management. 2. Edition, Philadelphia, 2000.
67. İzgar G.: Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri ve Yeterlilikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2003 (Danışman: Yard. Doç. Dr. V. Altınok).

68. Jandt E.F.:Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler.Hayat Yayınları,İstanbul,2002.
69. Kamp D.:İnsan Yetenekleri.Hayat Yayınları,İstanbul,2002.
70. Karasar N.:Bilimsel Araştırma Yöntemi.Sistem Yayıncılık,Ankara,1995.
71. Kepir Sinangil H.:Yönetici Adaylarında Karar Verme ve Kaygı İlişkileri. VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları,Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1993.
72. Kepir Sinangil H.,Savran C.,Balcı Z.:Yöneticilerde Karar Verme Stratejileri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler.IX.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Ankara,1996.
73. Keser A.:Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi.İnsan Kaynakları Dergisi,4(1),16-18,2002.
74. Keçecioğlu T.:Liderlik ve Liderler.KalDer Yayınları,İstanbul,2003.
75. Kırım A.:Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim.Sistem Yayıncılık,İstanbul,1999.
76. Kızılhan P.:Sorun Çözme Yöntemi.Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,16(1),12-19,2003.
77. Krairiksh,M.,Anthony,M.:Benefits and Outcomes of Staff Nurses' Participation in Decision Making. Journal of Nursing Administration.31(1):16-23, 2001.
78. Kreinman C.:Nurse Executives:New Roles,New Opportunities.Journal of Health Administration Education,17(1):15-26,1999.
79. Koçel T.:İşletme Yöneticiliği. Beta Basım,İstanbul,2001.
80. Kuzgun Y.:Karar Stratejileri Ölçeği, Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. VII.Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları,Türk Psikologlar Derneği Yayınları,Ankara,1992.
81. Kuzgun Y.: PDR'de Kullanılan Ölçekler. Nobel Yayın Dağıtım,Ankara,2005.
82. Lane M.R.:Creativity And Spirituality İn Nursing: İmplementing Art İn Healing. Journal of Holistic Nursing Practise.19(3):122-125,2005.
83. Laborit H.:Yaratıcı İnsan.Payel Yayınları,İstanbul,1996.
84. May R.:Yaratma Cesareti.Metis Yayınları,İstanbul,1997.
85. McCaughan D.,Thompson C.:Nurses'Use Of Research Information İn Clinical Decision Making:A Descriptive and Analytical Study. Journal of Advance Nursing,35(1),20-22,2001.
86. Mert İ.:Karar Vermede Yaratıcı Problem Çözme. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1997 (Danışman:Doç.Dr.U.Yozgat).

87. Ortatepe K.A.:Yaratıcılık ve Buluş Yönetimi Banka Sektöründe Bir Uygulama, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2001 (Danışman:Prof Dr.Ş.C.Saruhan).
88. Ömeroğlu A.:Yaratıcılık Eğitimi.Milli Eğitim Dergisi,151,2001.
89. Öner N.:Türkiye 'de Kullanılan Psikolojik Testler.Boğaziçi Üniversitesi Yayınları,3.Baskı,İstanbul,1997.
90. Özaltın G.:Hemşireliği Gelişime Yönelten Rekabet.I.Uluslararası ve VIII.Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı,Antalya,2000.
91. Özcan K.: Yöneticilerde Karar Verme ile Kaygı İlişkileri. Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999 (Danışman:Doç.Dr.Ü.Uzunçarşılı).
92. Özçelik M.:Yönetici Hemşirelerin Hemşirelere Yönelik Kariyer Planlama Faaliyetlerinin Belirlenmesi.Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,2005 (Danışman:Yrd.Doç.Dr.N.Bahçecik).
93. Özçer N.:Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilik.Rota Yayınları,İstanbul,2005.
94. Özdamar K.:Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi,Kaan Kitabevi, 4.Baskı, Eskişehir,2002.
95. Özensoy T.: Örgütlerde Etkin Karar Verme ve Problem Çözme Yöntemleri ve Bir Uygulama Araştırması. Yıldız Teknik Üniversitesi, Soysal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998 (Danışman:Prof.Dr.E.Eren).
96. Özmenteş S.: Müzik Eğitiminin Boyutları ve Çalgı Eğitimi.Eğitim Fakültesi Dergisi,6(9),89-98,2005.
97. Özsoy N.:İlköğretim Matematik Derslerinde Yaratıcı Drama Yönteminin Kullanılması.Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi.5(2),2003.
98. Pekyumurta H.:Risk Ortamında Karar Verme ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama.Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1999(Danışman:Doç.Dr.U.Yozgat).
99. Rawlinson J.G.:Yaratıcı Düşünme ve Beyin Fırtınası. Bireysel Yatırım Dizisi, İstanbul, 1995.
- 100.Rosen H.R.:İnsan Yönetimi.Mess Yayınları,İstanbul,1996.
- 101.Rovin S.:The Nursing Shortage is a Lack of Creative and Systemic Thinking. Journal of Nursing Administration.34(4):163-166,2004.
- 102.Sanyel D.:Yaratıcılık.Bilim ve Teknik Dergisi,5(2),68-71,1997.

- 103.Seçim H.:Hastane İşletmeciliği.Anadolu Üniversitesi Basımevi,Eskişehir,1995.
- 104.Serezli S.:Alt Kademe Yönetici Hemşirelerin Becerileri.İstanbul Üniversitesi, Hemşirelikte Yönetim Ana Bilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul,1997 (Danışman:Prof.Dr.S.Oktay).
- 105.Sonmaz S.:Problem Çözme Becerileri ile Yaratıcılık ve Zeka Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.Marmara Üniversitesi,Eğitim Fakültesi,Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2002 (Danışman:Doç.Dr.E.Aslan).
- 106.Sullivan E.,Decker J.:Effective Leadership and Management in Nursing. 5.Edition, New Jersey, 2001.
- 107.Sümbüloğlu K.,Sümbüloğlu V.:Araştırma Yöntemleri. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
- 108.Sümbüloğlu K.,Sümbüloğlu V.:Biyoistatistik. Hatiboğlu Yayınevi, Ankara 1997.
- 109.Swansburg R. C.,Swansburg R.J.:İntroduction to Management and Leadership for Nurse Managers, 3.Edition, Canada, 2002.
- 110.Şenturan L:Hemşirelik Öğrencilerinde Eleştirel Düşünme.Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi İstanbul, 2006. (Danışman:Doç.Dr.Ş.Ecevit Alpar)
- 111.Şimşek M.:Yönetim ve Organizasyon. Günay Ofset, Konya, 2002.
- 112.Storti AJ.:Creative Thinking in Nursing Education:Preparing for Tomorrow's Challenges. Journal of Nursing Outlook.47(5):234,1999.
- 113.Straub J.T.:Ekip Kurma ve Yönetme.Hayat Yayınları,İstanbul,2002.
- 114.Tarantino D.:Decision Making in Uncertainty,Journal of Physician Executive,5(2):19-24,2005.
- 115.Tarman S.:Yaratıcılık. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale, 1999.
- 116.Taşçı S.:Hemşirelikte Problem Çözme Süreci.Sağlık Bilimleri Dergisi,14,73-78,2005.
- 117.Tengilimoğlu D.: Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,1(1),23-48,2005.
- 118.Tevrüz S.,Artan İ.,Bozkurt T.:Davranışlarımızdan Seçmeler.Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- 119.Thompson C.:Clinical Decision Making in Nursing.Journal of Advance Nursing, 35(1),32-34,2001.

120. Tomey A.M.:Guide To:Nursing Management and Leadership. 6.Edition, Mosby, 2000.
- 121.Topaktaş A.:Meslek Lisesi Öğrencilerinin Yaratıcılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi,Fen Bilimleri Enstitüsü,Yüksek Lisans Tezi,İstanbul 2001 (Danışman:Doç.Dr.U.Uzunçarşılı).
- 122.Tuluk N.: Yaratıcı Drama. Pivolka Dergisi, 3(15), 10-12,2004.
- 123.Turkel M.C.:Creating a Caring Practice Environment Through Self Renewal.Journal of Nursing Administiration,28(4):249-254,2004.
- 124.Tutar H.:Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi. Hayat Yayıncılık, İstanbul,2000.
- 125.Türkoğlu F.:İnsan Kaynaklarında Hayal ve Gerçek.İnsan Kaynakları Dergisi, 3(2), 2001.
- 126.Türkoğlu S.:Yaratıcılık ve Denetim Odağı İlişkileri Üzerine Bir Araştırma.Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2003 (Yard.Doç.Dr. A.Ceylan).
- 127.Ulupınar S.:Hemşirelik Eğitiminin Öğrencilerin Sorun Çözme Becerilerine Etkisi. İstanbul Üniversitesi,Hemşirelik Ana Bilim Dalı,Doktora Tezi,İstanbul,1997 (Danışman:Prof.Dr.Ç.Pektekin).
- 128.Urden L.:Development of Nurse Executive Decision Support Database: A Model for Outcomes Evaluation. Journal of Nursing Administration 26 (10): 15-21 ,1996.
- 129.Uyer G.:Hemşirelik ve Yönetim.3.Baskı,Hürbilek Matbaacılık,Ankara,1997.
- 130.Uysal A.:İlköğretimde Verilen Sanat Eğitimi Derslerinin Yaratıcılığa Etkileri.Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,6(1),41-47,2005.
- 131.Ülgen H,Mirze K.:İşletmelerde Stratejik Yönetim,Literatür Yayınları,İstanbul,2004.
- 132.Vestal W.K.:Nursing Management Concepts and Issues. 2.Edition. J.B.Lippincott Company. Philadelphia, 1995.
- 133.Voss T.:Lider Yöneticilik.Hayat Yayınları,İstanbul,2000.
- 134.Yalçınkaya T.:Bilgi Toplumunda Yaratıcılığın Arttırılmasında Sinerjik İlişkinin Rolü. İnsan Kaynakları Dergisi.4(1),İstanbul,2003.
- 135.Yaman S.:Fen Bilgisi Öğretiminde Probleme Dayalı Öğrenme Yaklaşımının Yaratıcı Düşünme Becerisine Etkisi.4(1),42-52,2003
- 136.Yavuzer H.:Yaratıcılık.2. Baskı,Beta Basım Dağıtım,İstanbul,1994.
- 137.Yıkılmaz M.:Eğitim Fakülteleri Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme /Sorun Çözme Yeterliliği.Gazi Üniversitesi,Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara,2001(Danışman:Doç.Dr.Ü.Alkar).

- 138.Yıldırım C.:Yaratıcılık,Yenilikçilik ve Toplam Kalite.KalDer Forum,Ankara,2001.
- 139.Yıldırım R.:Yaratıcılık ve Yenilik. Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- 140.Yoder S.P.:Leading and Managing in Nursing. 2.Edition, Mosby İnc,Texas, 1999.
- 141.Yolcu E.:Solyanlı Çocuklarda Sanatsal Yaratıcılık.Marmara Üniversitesi,Eğitim Bilimleri Enstitüsü,Güzel Sanatlar Eğitimi Ana Bilim Dalı,Sanatta Yeterlilik Tezi,İstanbul,2001(Danışman:Prof.Dr.S.Mülayim).
- 142.Yozgat U.:Yönetimde Karar Verme Teknikleri. Beta Basım ve Yayın A.Ş., İstanbul, 1994.
- 143.Yurtseven R.:Yaratıcı Yönetim. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, Çanakkale,2001.