



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



DOKTORA TEZİ

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE OLMASI GEREKEN BECERİLERİN DELPHİ
YÖNTEMİYLE BELİRLENMESİ VE SAHİP OLUNAN BECERİLERLE
KARŞILAŞTIRILMASI**

GÜLCAN ÇİFTÇİOĞLU

**DANIŞMAN
PROF.DR. ÜLKÜ BAYKAL**

**HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM DOKTORA PROGRAMI**

İSTANBUL-2021

TEZ ONAYI

(Bu sayfa yerine, başarılı geçen Tez Sınavı sonrası sınav tutanağı ekinde yer alan Tez Onay sayfası gelecektir.)



BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.



Gülcan ÇİFTÇİOĞLU

(İmza)

İTHAF

Bu çalışmayı, Babama ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Doktora tez sürecinde, değerli görüş ve fikirleriyle çalışmama yön veren Sayın Prof. Dr. Ülkü Baykal'a,

Doktora tez sürecinde, değerli görüş ve fikirleriyle çalışmama yön veren Sayın Prof. Dr. Aytolan Yıldırım'a,

Doktora tez sürecinde, değerli görüş ve fikirleriyle çalışmama yön veren Sayın Dr. Öğr. Üyesi Nilgün Göktepe'ye,

Doktora tez sürecinde, değerli görüş ve fikirleriyle çalışmama yön veren Sayın Doç. Dr. Emine Türkmen'e,

Çalışmamın istatistik analizinde hiçbir karşılık beklemeden yardım eden ve yol gösteren Sayın Dr. Naif Ergün'e,

Çalışmamıza değerli zamanını ayıran ve uzman görüşü veren tüm hemşirelere,

Bu süreçte her zaman destekçim canım aileme gönülden teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	İİ
BEYAN.....	İİİ
İTHAF	İV
TEŞEKKÜR.....	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ.....	İX
ŞEKİLLER LİSTESİ	Xİ
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	Xİİ
ÖZET	Xİİİ
ABSTRACT.....	XİV
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2. 1. Konuya İlişkin Temel Kavramlar	4
2.1.1. Yönetim Süreci ve Yönetim Düzeyleri	5
2.2. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi	7
2.2.1. Yönetici Hemşirelerin Rol ve İşlevleri	9
2.3. Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler	9
2.3.1. Yönetimsel Becerilerin Tanımı ve Önemi.....	10
2.3.2. Hemşire Yöneticilerin Yönetimsel Becerileri	12
2.3.2.1.İletişim ve İlişki Kurma	13
2.3.2.2.Sağlık Hizmeti Bilgisi.....	14
2.3.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	15
2.3.2.4. Liderlik	17
2.3.2.5. Profesyonellik.....	18
2.4. Dünyada ve Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Becerilere İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	19
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	24
3.1. Araştırmanın Amacı	24
3.2. Araştırmanın Tipi	24
3.3. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	24

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	25
3.5. Veri Toplama Aracı.....	27
3.6. Verilerin Toplanması	28
3.7. Verilerin Değerlendirilmesi	30
3.8. Araştırmanın Etik Yönü.....	31
3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlükleri	31
4. BULGULAR.....	32
4.1. Araştırmanın Nitel Aşamasına İlişkin Bulgular	32
4.1.1 Nitel Aşamanın Katılımcılarının Kişisel ve Mesleki Özellikleri.....	32
4.1.2. Alt Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler.....	33
4.1.2.1. İnsan İlişkileri ve İletişim	33
4.1.2.2. Hemşirelik Bakımının Yönetimi.....	36
4.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	39
4.1.2.4. Yönetim ve Liderlik	42
4.1.2.5. Profesyonellik	47
4.1.3. Üst Düzey Yöneticilerde Olması Gereken Beceriler	50
4.1.3.1. İnsan İlişkileri ve İletişim	50
4.1.3.2. Hemşirelik Bakımının Yönetimi.....	53
4.1.3.3. İnsan Kaynakları Yönetimi	56
4.1.3.4. Yönetim ve Liderlik	62
4.1.3.5. Profesyonellik	68
4.2. Hastanelerde Çalışan Üst ve Alt Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Becerilerin Değerlendirilmesi	71
4.2.1. Alt Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Becerilere İlişkin Özdeğerlendirme Bulguları.....	72
4.2.2. Alt Düzey Yönetici Hemşirelerin Astları Tarafından Değerlendirilmesi.....	83
4.2.3. Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Becerilere İlişkin Özdeğerlendirme Bulguları.....	85
4.2.4. Üst Düzey Yönetici Hemşirelerin Becerilerinin Orta Düzey Yönetici Hemşireler Tarafından Değerlendirilmesi	96
TARTIŞMA VE SONUÇ	99
KAYNAKLAR	108
HAM VERİLER	116

FORMLAR	117
EK 1: Yönetici Hemşireler Derneği (YÖHED) İzni.....	151
EK 2: Mardin Artuklu Üniversitesi Etik Kurul İzni.....	152
EK 3: Mardin Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü Kurum İzni.....	154
EK 4: Birinci Delphi Anketi Davet Metni.....	129
EK 5: Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	131
EK 6: Birinci Delphi Anketi.....	132
EK 7: İkinci Delphi Anketi Davet Metni.....	135
EK 8: İkinci Delphi Anket Formu Üst Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler.....	136
EK 9: İkinci Delphi Anket Formu Alt Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler.....	1304
2	
EK 10: Üst Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler.....	72
EK 11: Alt Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler.....	78
ETİK KURUL KARARI.....	156
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI.....	15258
ÖZGEÇMİŞ.....	1536
0	

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Delphi Oturumlarında Yer Alan Katılımcıların Dağılımı	26
Tablo 2: Çalışmanın İkinci Aşamasına Katılan Üst ve Alt Düzey Yöneticilerin Dağılımı	26
Tablo 3: I. ve II. Delphi Oturumuna Katılan Katılımcıların Kişisel ve Mesleki Özellikleri.....	32
Tablo 4: İnsan İlişkileri ve İletişim Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları .	34
Tablo 5: İnsan İlişkileri ve İletişim Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları ...	35
Tablo 6: Hemşirelik Bakımının Yönetimi Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları.....	36
Tablo 7: Hemşirelik Bakımının Yönetimi Ana Başlığı ikinci Delphi Oturumu Bulguları	37
Tablo 8: İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları	390
Tablo 9: İnsan Kaynakları Yönetimi ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları.....	411
Tablo 10: Yönetim ve Liderlik Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları	423
Tablo 11: Yönetim ve Liderlik Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları.....	45
Tablo 12: Profesyonellik Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları.....	48
Tablo 13: Profesyonellik Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları	49
Tablo 14: İnsan İlişkileri ve İletişim Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları	510
Tablo 15: İnsan İlişkileri ve İletişim Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları.. ..	521
Tablo 16: Hemşirelik Bakımının Yönetimi Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları.....	532
Tablo 17: Hemşirelik Bakımının Yönetimi Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları.....	553
Tablo 18: İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları	575
Tablo 19: İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları	607
Tablo 20: Yönetim ve Liderlik Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları	59

Tablo 21: Yönetim ve Liderlik Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları.....	67
Tablo 22: Profesyonellik Ana Başlığı Birinci Delphi Oturumu Bulguları	69
Tablo 23: Profesyonellik Ana Başlığı İkinci Delphi Oturumu Bulguları	70
Tablo 24: Alt düzey yönetici hemşirelerin İnsan İlişkileri ve İletişim özdeğerlendirme bulguları	68
Tablo 25: Alt Düzey Yönetici Hemşirelerin Hemşirelik Bakımının Yönetimi Özdeğerlendirme Bulguları.....	69
Tablo 26: Alt Düzey Yönetici Hemşirelerin İnsan Kaynakları Yönetimi Özdeğerlendirme Bulguları.....	70
Tablo 27: Alt Düzey Yönetici Hemşirelerin Yönetim ve Liderlik Özdeğerlendirme Bulguları.....	72
Tablo 28: Alt düzey Yönetici Hemşirelerin Profesyonellik Özdeğerlendirme Bulguları	75
Tablo 29: Alt düzey Yöneticilerin Kendilerini Değerlendirme Puanları İle Astlarının	77
Tablo 30: Üst düzey Yönetici Hemşirelerin İnsan İlişkileri ve İletişim Özdeğerlendirme Bulguları.....	78
Tablo 31: Üst düzey yönetici hemşirelerin Hemşirelik Bakımının Yönetimi özdeğerlendirme bulguları	79
Tablo 32: Üst düzey yönetici hemşirelerin İnsan Kaynakları Yönetimi özdeğerlendirme bulguları	81
Tablo 33: Üst Düzey Yönetici Hemşirelerde Yönetim ve Liderlik Özdeğerlendirme Bulguları.....	83
Tablo 34: Üst Düzey Yönetici Hemşirelerde Profesyonellik Özdeğerlendirme Bulguları.....	85
Tablo 35: Üst Düzey Yöneticilerin Öz Değerlendirme Puanları İle Orta Düzey Hemşirelerin Üst Düzey Yöneticileri Değerlendirme Puanları.....	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Yönetim süreci

Şekil 2: 1990-2010 yılları arasında becerilerle ilgili yapılan çalışmalar

Şekil 2-1: Araştırma veri toplama süreci ve tarihleri

Şekil 2-2: E-Delphi yönetimi uygulama süreci

Şekil 2-2-1: Üst ve alt düzey yönetici hemşirelerden verilerin toplanma süreci



SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

ANA	: Amerikan Hemşireler Birliği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
YÖHED	: Yönetici Hemşireler Derneği
AONE	: Amerikan Yönetici Hemşireler Örgütü
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri'nde
S.B.H.M	: Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü
S.B.H.M.Y	: Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı
SD	: Standart sapma
NMCI	: Chase Yönetici Hemşire Yeterlilik Aracı

ÖZET

ÇİFTÇİOĞLU, G. (2021). Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin Delphi yöntemiyle belirlenmesi ve sahip olunan becerilerle karşılaştırılması. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim AD. Doktora Tezi. İstanbul.

Amaç: Araştırmanın amacı, Türkiye’de üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin oluşturularak, bu becerilerin hastanede görevli üst ve alt düzey yöneticilerde bulunma düzeyinin belirlenmesidir. **Yöntem:** Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden Delphi yöntemi ve nicel araştırma yöntemlerinin sıralı bir şekilde kullanıldığı iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasının evrenini, Yönetici Hemşireler Derneği’ne (YÖHED) üye yönetici hemşireler ile akademisyen hemşireler oluştururken; çalışmaya katılmayı kabul eden 57 yönetici ve akademisyen hemşire örneklemini oluşturmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasının evrenini Mardin ili sınırlarında bulunan dokuz devlet hastanesinde çalışan hemşireler ve yönetici hemşireler oluştururken, örneklemini çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden toplam 442 hemşire (9 üst düzey yönetici hemşire, 39 orta düzey yönetici hemşire, 31 alt düzey yönetici hemşire ve 363 hemşire) oluşturmuştur.

Bulgular: Araştırmanın birinci aşaması, iki Delphi oturumu sonucunda tamamlanmış ve beş ana başlıkta üst düzey yöneticilerde toplamda 150, alt düzey yöneticilerde ise toplamda 123 beceri oluşturulmuştur. Bu araştırmada madde uzlaşma ölçütü, standart sapma ve çeyrek değerler genişliği 1 ve altı olup uzlaşma %90 olarak belirlenmiştir. Birinci aşama sonucunda belirlenen becerilerin yüksek uzlaşma yüzdesine sahip oldukları görülmüştür. Bu beceriler “İnsan İlişkileri ve İletişim”, Hemşirelik Bakım Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” olmak üzere beş ana başlıkta sınıflandırılmıştır. İkinci kısımda, üst düzey yönetici hemşireler astları olan orta düzey yönetici hemşireler tarafından yapılan değerlendirme beş ana başlıkta daha düşük olacak şekilde istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmaktadır ($p<0.05$). Alt düzey yönetici hemşirelerin astları olan klinik hemşireleri tarafından yapılan değerlendirmelerinde ise beş ana başlıkta daha düşük olacak şekilde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Sonuç: Çalışma sonucunda, üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler oluşturulmuş olup becerilerden, yönetici hemşire eğitim programlarının oluşturulmasında, yönetici hemşirelere beceri kazandırma eğitim kontrol listelerinin oluşturulmasında ve yönetici hemşirelerin performansının değerlendirilmesinde bir araç olarak yararlanılabilecektir.

Anahtar Sözcükler: Hemşirelik, Hemşirelik Yönetimi, Yönetici Hemşire Becerileri, Beceriler, Delphi Yöntemi.

ABSTRACT

ÇİFTÇİOĞLU G. (2021). Determining The Skills That Should Be in Nurse Managers by Delphi Method and Comparing Them with The Existing Skills. Istanbul University-Cerrahpaşa Institute of Graduate Education, Nursing Management Program. Doctoral Thesis. Istanbul.

Aim: The aim of the study is to establish the skills that should be in top and bottom management nurses in Turkey, and to determine the level of these skills in top and bottom level managers working in the hospital.

Method: The research has been trained in methods from qualitative research and the way of a quantitative education. While the universe of the first stage of the study was composed of executive nurses who are members of the Executive Nurses Association (YÖHED) and academic nurses; A sample of 57 administrators and academic nurses who agreed to participate in the study was formed. The universe of the second phase of the research consisted of nurses and manager nurses working in nine state hospitals located in the province of Mardin. The sample consisted of 442 nurses (9 senior manager nurses, 39 middle manager nurses, 31 lower level manager nurses and 363 nurses) who voluntarily agreed to participate in the study.

Findings: In the first stage of the research, a total of 150 skills for senior managers and a total of 123 skills for lower level managers were created under five main headings in the study, which was completed as a result of two Delphi sessions. In this study, item consensus criterion, standard deviation and quartile width were 1 and below, and agreement was determined as 90%. It was seen that the skills determined at the end of the first stage had a high percentage of agreement. These skills are classified under five main headings as “Human Relations and Communication”, “Nursing Care Management”, “Human Resources Management”, “Management and Leadership” and “Professionalism”. In the second part, the evaluation made by mid-level manager nurses who are subordinates of senior manager nurses creates a statistically significant difference, being lower in five main headings ($p<0.05$). Alt düzey yönetici hemşirelerin astları olan klinik hemşireleri tarafından yapılan değerlendirmelerinde ise beş ana başlıkta daha düşük olacak şekilde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Result: As a result of the study, the skills required for senior and lower level manager nurses have been created and can be used as a tool in the creation of manager nurse training programs for the skills created, the creation of skill acquisition training modules for manager nurses and the evaluation of the performance of manager nurses.

Keywords: Nursing, Nursing Management, Nursing Management Skills, Skills, Delphi Method.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Sağlık hizmetinin tedavi ağırlıklı sunulduğu hastaneler, giderek daha karmaşık hale gelen hizmet yapıları, değişime açık ve dinamik bir yönetsel süreçler göstermesinin yanısıra yüksek düzeyde uzmanlaşma gerektirmesi ile diğer hizmet örgütlerinden ayrılmaktadır. (Baxter ve Warshawsky 2014; Fellows ve Edwards 2016). Hastanelerin yönetsel özellikleri ve hizmet sunumunda yaşanan zorluklar göz önünde bulundurulduğunda, hastane yöneticilerinden beklenenler, yönetim süreçlerinin etkinliği ve değişimin yönetimi üzerinde durulması gereken önemle bir konu olmaktadır (Cathcart ve ark. 2010; Fennimore ve Wolf 2011; Kavuncubaşı ve Yıldırım 2012). Hastane yöneticilerinin, birimleri arasında eşgüdümü sağlama, politika, prosedür ve talimatları oluşturma ve uygulama, bütçe yönetimi, insan kaynağı ve destek hizmetlerin yönetimi gibi önemli görevleri bulunmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım 2012).

Hastane yöneticilerinin yönetim becerilerinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesi, yöneticilerin görev ve sorumluluklarını yerine getirilmesi ve de performansları açısından son derece önemli bir konu olmaktadır (Buchbinder ve Shanks 2011). Ayrıca, hastanelerin kurumsal performansı ve verimlilik göstergelerinin iyileştirilmesi için yönetici becerilerinin geliştirilmesinin oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır (Groves 2011). Hastane yöneticileri tarafından yürütülen yönetsel roller, sorumluluklar ve işlevler iyi anlaşıldığında, bilgiye dayalı kararların verilmesinin daha da kolaylaşacağı yapılan çalışmalarla desteklenmektedir (Buchbinder ve Shanks 2011).

Hastane yöneticilerinin yönetsel becerilerini belirlemek amacıyla yapılan bir çalışmada, hastane yöneticisi olan 2117 hekimin, yönetsel becerileri sekiz ana başlıkta incelemiştir. Bunlar; örgütlenme, yetkilendirme, öngörü, motivasyon, etkinlik planlama, izleme ve değerlendirme, iletişim ve geri bildirim sağlama olarak sıralanmıştır (Kumpusalo ve ark. 2003). Yapılan bir diğer çalışmada, üst düzey hastane yöneticilerinin rolleri; liderlik, kriz/sorun çözümleyici, iletişimeci, izleyici, kaynak dağıtıcı ve stratejist şeklinde altı başlıkta sıralanmıştır. Üst düzey yöneticilerin bu rollerini yerine getirebilmeleri sahip oldukları yönetsel becerilere bağlı olmaktadır (Guo 2003). Başka bir çalışmada ise gerek kamu gerekse de özel hastanelerdeki yöneticilerin sağlık hizmetlerine yönelik özel becerileri; yasal ve etik konular, planlama, örgütlenme, liderlik, denetleme ve

öz yönetim olarak sınıflandırılmıştır (Pillay 2008). Kısacası, hastanelerin performansının artırılmasında, yöneticilerin yönetsel becerilerinin önemli etkisi olduğu belirtilmektedir (Toygar ve Akbulut 2013). Bu bağlamda, hastanelerde olumlu hasta sonuçları ve örgütsel hedeflere ulaşılması açısından yönetici hemşirelerin üstlendiği rol, görev, yetki ve sorumlulukları tam olarak yerine getirebilmesinin yanısıra yüksek performans göstermeleri açısından yönetsel becerilere sahip olmaları da gerekmektedir.

Yönetici hemşireler, özellikle hasta bakım hizmetinin verildiği birimlerde üstlendikleri yönetim rolleri nedeniyle, sağlık kuruluşlarının başarısını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu bağlamda yönetici hemşireler, hastanenin üst düzey yönetimi ile alt düzeyde çalışanlar arasındaki iletişimi sağlayan önemli bir iletişim kanalı oluşturmaktadır. Ayrıca, yönetici hemşirelerden hastanedeki tüm hasta bakım girişimleri için 24 saat hesap verebilir durumda olması da istenmektedir (Thrall 2006). Amerikan Yönetici Hemşireler Örgütü (AONE) de profesyonel hasta bakımını sağlamak için son derece yetkin yönetici hemşirelere gereksinim olduğunu vurgulamaktadır (AONE 2011). Bunun yanısıra yönetici hemşirelerin üstlendiği rolün, sağlık hizmetlerinde en zor, en karmaşık rollerden biri olduğu belirtilmektedir (Thrall 2006).

Yönetici hemşirelerin, hastalara verilen hemşirelik hizmetinin kalitesinin ve hemşirelerin mesleki gelişiminin sağlanması açısından da önemli rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Brown ve ark. 2013). Yönetici hemşirelerin sadece hizmetin kalitesi, güvenliğinin ve verimliliğini değerlendirmede değil, aynı zamanda hemşirelik bakımının kaliteli verilmesini sağlamada, hemşirelerin etkili yönetilmesi ve performansın artırılmasını artırılması konusunda da becerikli olmaları gerekmektedir (Cathcart ve Greenspan 2013). Yetkili ve güçlendirilmiş yönetici hemşireler, olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya yardımcı olurken, geleceğin yönetici hemşireleri için de rol modeli olarak katkı sağlamaktadır. Ayrıca, yönetici hemşirelerinin alanında uzman hemşirelerin işe alımı ve elde tutulmasını destekleyici çalışmalar yapmaları beklenmektedir (Laschinger ve ark. 2011). Sağlık hizmetlerinin geliştirilmesinde hemşirelerin dolayısıyla yönetici hemşirelerin etkisi oldukça büyük olmaktadır. Hemşirelik hizmetlerinin yönetiminin sorumluluğu, sadece bu rol için eğitim almış ve yetiştirilmiş hemşirelere verilmektedir. Özellikle sağlık insan gücünün etkin yönetimi konusu, en son bilgi ve becerilere sahip olmayı ve sürekli yenilenmeyi gerektirmektedir. Ayrıca, çalışanlarını geliştirme, çalışanlarıyla etkili iletişim kurma, kuruma bağlılığını destekleme,

alışanlarını motive etme, etkileme gibi becerilerde önem taşıamaktadır. Bu baēlamda yönetici hemşilerin, hemşire insan gücünü planlama ve elde tutulmasını saēlamada etkisi büyük olmaktadır.

Ulusal düzeyde tanımlayıcı olarak yapılan bu çalışmada, saēlık kurumlarında görünen deēiřiklikler kapsamında, yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin oluşturması planlanmıştır. Yönetici becerileri, nitel araştırma yöntemlerinden Delphi yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur. Delphi süreci, belirli bir çalışma alanındaki uzmanlardan oluşan bir panelden bilgi toplamak için etkileşimli bir veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca, Delphi süreci, konular üzerinde görüş birliēine varmada veya gelecekteki tartışmalar için görüş oluşturmaya yardımcı olmaktadır (Lambeth 2008). Araştırmacılar; belirli konuda alandaki uzmanların görüşlerini almak istediklerinde genellikle Delphi yöntemini çalışmalarında kullanılmaktadır (Fish ve Busby 1996). Bu yöntem, araştırmacıların katılımcıları bir araya getirmeden ve yüz yüze etkileşime girmek zorunda kalmadan görüş birliēi oluşturacak şekilde veri toplamasına olanak tanımaktadır (Keeney ve ark. 2011; Fish ve Busby 1996). Geleneksel araştırma yöntemlerinden farklı olarak, bu yöntem, geri bildirim ve çok katmanlı bir katılım süreciyle görüş alışverişi saēlanmakta, katılımcıların kolektif bilgisinden yararlanarak demokratik ve yapılandırılmış veri elde etme stnlē saēlamaktadır (Powell 2003).

Ulusal düzeyde tanımlayıcı olarak yapılan bu çalışmanın amacı, Türkiye’de st ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerileri oluştururarak, bu becerilerin hastanede görevli st ve alt düzey yöneticilerde bulunma düzeyinin belirlenmesidir. Çalışma sonucunda oluşturulan yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler, yönetici hemşire eēitim programlarının oluşturulmasında ve yönetici hemşirelerin performansının deēerlendirilmesinde bir aracı olarak kullanılabilir.

2. GENEL BİLGİLER

2. 1. Konuya İlişkin Temel Kavramlar

Yönetim kavramı: Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olan, yönetim kavramının en çok kabul gören tanımı “yönetim başkaları aracılığıyla iş görmektir” olarak belirtilmiştir (Koçel 2013). Diğer bir tanımda ise “değişen çevrede sınırlı kaynakları etkili bir şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkaları ile birlikte çalışma” olarak ele alınmaktadır (Özalp 2009).

Yöneticilik kavramı: Yöneticilik, çok farklı tanımlanmakla beraber; “kâr ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini tedarik ederek, mal ve hizmet üretimi için bunları yöneten kişi” (Kıngır ve Şahin 2005) olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu’na (TDK) göre yöneticilik; “yönetici olma durumu veya yöneticinin görevi, idareciliktir” olarak tanımlanmıştır (TDK 2005). Bu tanımlar doğrultusunda yönetimin en önemli ögesinin, yönetim işlevlerini yerine getiren ve uygulayanın “yönetici” olduğu açıkça görülmektedir.

Beceri kavramı: Türk Dil Kurumu’na göre beceri, “elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet, kişinin yatkınlık ve öğrenimine bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği” olarak tanımlanmıştır (TDK 2005).

Yönetisel beceri kavramı: Yönetisel beceriler, rutin ve önceden planlanmış işleri kapsadığı gibi, planlanmamış ve rutin olmayan karmaşık işleri de kapsamaktadır. Bu nedenle, beceri kavramının rutin ve önceden planlanmış yönetisel işler için gerekli olduğu belirtilmekte ve “yöneticilerin yaptıkları işlerle ilgili sahip oldukları yatkınlıklara ait özelliklerin bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan ve Şahin 2011).

Yetkinlik kavramı: Türk Dil Kurumu’na göre yetkinlik “yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet” olarak tanımlanmıştır (TDK 2005). Doğan ve Şahin’nin aktarımına göre; farklı disiplinlerdeki yetkinlik tanımları aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

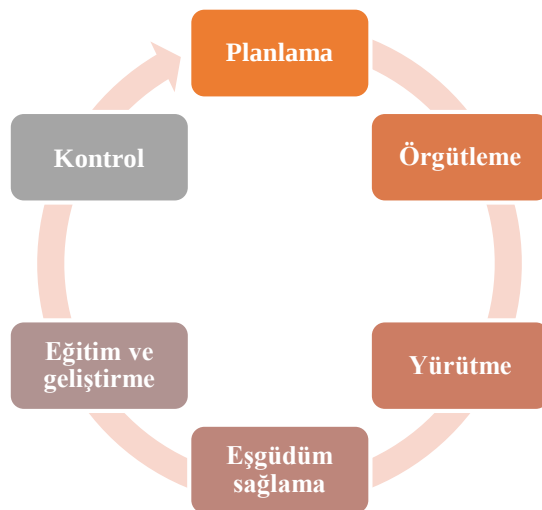
- Psikoloji: Yeteneğin ölçülmesi ve kişinin performansının kendi özellikleri ile yansıyor yansımayacağı,
- Yönetim: Bireysel performansın geliştirilmesiyle örgütsel hedeflerin en iyi şekilde nasıl başarılacağı,

- İnsan Kaynakları: İş alma, yerleştirme, eğitim, değerlendirme, terfi, ödül sistemleri ve personel planlama yöntemleri ile birlikte stratejik hedefleri gerçekleştirmede kullanılan teknik bir araç,
- Eğitim: Çalışma içeriğini hazırlama ve yaygın eğitimi profesyonel şekilde tanımlama,
- Politika: İş gücü pazarının etkinliğini geliştirme, olarak tanımlanmıştır (Doğan ve Şahin 2011).

Performans kavramı; Türk Dil Kurumu'na göre performans, yapılan iş, uygulama, icraat; herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü; kişinin yapabileceği en iyi derece; herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı olarak tanımlanmıştır (TDK 2005).

2.1.1. Yönetim Süreci ve Yönetim Düzeyleri

Süreç olarak yönetim, bir kurumun işleyişini sürdüren bir dizi eylemi içermektedir (Pillay 2011; Jasper ve Crossan 2012). Henri Fayol 1916 yılında, yönetim süreçlerini “planlama, düzenleme, komuta etme, koordine etme ve çalışanın işini kontrol etme” olarak sıralamıştır (Wren 1972). Yönetim işlevleri olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu eylemler aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır (Şimşek ve Çelik 2015).



Şekil 1: Yönetim süreci

Şekildeki süreç günümüzde “planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol işlevleri olarak; en üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydekine kadar bütün yöneticilerin kullandıkları eylem dizisi şeklinde gerçekleşmektedir (Şimşek ve Çelik 2015).

Örgütlerin yönetim yapıları, hiyerarşi basamaklarından oluşan bir örgütsel yapı göstermektedir. Kurum içinde yapılan işlerin birbirlerine göre değerini belirtmek için pozisyonlar kullanılmaktadır. Bir kurumda alt düzeylerden üst düzeylere çıkıldıkça, yetki ve sorumluluk düzeyi artmaktadır. Bu nedenle yönetsel pozisyonlar, çalışanların yetki ve statüsünü de belirlemektedir (Ekici 2017). Hiyerarşi basamakları içinde bulunan yönetici hemşireler, kurumda sahip oldukları yetkinin boyutuna göre üst, orta ve alt yönetsel düzeylerin birinde yer almaktadırlar (International Council Of Nurses 1990).

Alt düzey yöneticiler olarak tanımladığımız servis sorumlu hemşireleri, hastalara doğrudan sağlık hizmeti veren ve yönetsel görevi olmayan servis/birimde görevli hemşirelerin yönetiminden sorumludurlar. Servis sorumlu hemşireleri, servislerde günlük yapılan işlerde, hemşireler ve diğer çalışanlarla doğrudan iletişim ve etkileşim içinde bulunmaktadır (Uyer 2000). Hemşirelerin hasta ve yakınlarına sunduğu hemşirelik hizmetini yönlendirmekte ve yapılanları denetlemektedirler. Ayrıca üst düzey yönetici (sağlık bakım müdürü ve/veya yardımcıları) tarafından verilen emirlerin çalışanlara bildirilmesi ile çalışanların istek ve beklentilerinin üst düzeye iletilmesinde, çalışanlar ile üst düzey yöneticiler arasında eşgüdüm sağlamada önemli rol oynamaktadırlar (Ekici 2017; Baykal ve Seren 2018).

Orta düzey yönetim, üst düzey yönetim ile alt düzey yönetim arasında yer almakta ve birden fazla yönetim düzeyini kapsayabilmektedir. Örneğin hastanelerde bakım hizmetleri/hemşirelik hizmetleri müdür yardımcıları, bölüm yöneticileri, süpervisörler orta düzey yöneticiler olarak tanımlanabilmektedir (Marquis ve Huston 1998). Orta düzey yöneticiler, üst düzey yöneticiler tarafından alınan stratejik kararların ve planlanan işlerin, yaşama geçirilmesi için uygulamaya yönelik planlamaların yapılması, gerekli kaynakların sağlanması, planlamaların uygulanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve alt düzey yöneticilere iletilmesinden sorumlu olmaktadır (Ekici 2017; Baykal ve Seren 2018).

Üst düzey yöneticiler ise, hiyerarşi basamağının en üst basamağında yer almaktadırlar. Hastaneler açısından bakıldığında hastane genel müdürü ya da CEO'su tepe yönetici iken; hemşireler ve sağlık bakım hizmetleri açısından bakıldığında hastanede çalışan tüm tüm hemşirelerin tepe yöneticisi konumundaki hemşirelik hizmetleri yöneticisi/bakım hizmetleri müdürü üst düzey yönetici konumundadır (Ekici 2017; Baykal ve Seren 2018). Üst düzey yöneticiler kurumun vizyon ve misyonu doğrultusunda sorumlu oldukları bölüm ile ilgili uzun ve kısa dönemli stratejik hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin uygulamaya geçirilmesi için gerekli kaynakların sağlanması ve yapılanların denetlenmesi konusunda orta düzey yöneticileri yönlendirmektedirler (International Council of Nurses 1990; Marquis ve Huston 1998; Ekici 2017). Bakım Hizmetleri Müdürü, hastanede hasta bakım hizmetinin etkin ve kaliteli sunumundan sorumludur. Bu nedenle hemşirelik hizmetleri yöneticisinin başarısı, hastanede hastalara sunulan hemşirelik bakımı ve hemşirelik hizmetinin niteliği ve hemşirelik hizmetlerinden doyumla ilişkilidir. Hemşirelik hizmetleri üst yöneticisi, hemşirelik hizmeti verilen birimlerde etkin ve kaliteli hemşirelik hizmeti sunumunu sağlamak için, kendi yönetim alanında yer alan çalışanların işlerini yönetebilmeli, çalışanların performansını arttırmaya yönelik bir yaklaşım sergilemelidir. Bunun için yöneticinin hemşirelik bilgisi dışında, yönetim ile ilgili bilgi ve beceriye sahibi de olması gerekmektedir (Ekici 2017; Baykal ve Seren 2018).

2.2. Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi

Genel işletme yönetiminden sağlık yönetimine bakıldığında; sağlık yönetimi “ tıp ve sağlık hizmetlerinin tüm boyutlarını işletmecilik bakış açısıyla inceleyen, uzmanlaşmış bir yönetim disiplini” olarak tanımlanmaktadır (Austin 1978). Sağlık yönetimi, finansal yönetim, insan kaynakları planlaması ve yönetilmesi gibi birbirinden farklı pek çok işlevin bir arada yürütülmesi sürecini barındırmaktadır (Austin 1978; Çimen 2010). Sağlık hizmetlerinin yönetimi; gelişen toplumun sağlık düzeyini korumak ve geliştirmek için kaynakların planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi olarak değerlendirilmektedir (Schultz 1976; Çimen 2010). Çağdaş toplumlarda sağlık hizmetlerinin yönetimi, en zor yönetim alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Sağlık sistemindeki çeşitli kurum ve kuruluşlardaki işveren konumundaki üst yönetim organları profesyonel sağlık yöneticilerine gereksinim duymaktadır (Sarvan 1995). Hastaneleri diğer işletmelerden farklı özelliklerinin olması, hastane yönetimini de

farklılaştırmakta ve dolayısıyla hastane yöneticilerinin özelliklerinin belirlenerek, hastanelerin sağlık kurumları işletmeciliği konusunda eğitim görmüş yetkin kişilerce yönetilmesinin gerekliliği günümüzde daha da önemli olmaktadır (Ak ve Akar 1988). Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) oluşturulan “Sağlık Yönetimi Eğitim Komisyonu”, sağlık yönetimini; “Sağlık yönetimi, tıbbi bakım ve sağlıklı bir çevre isteklerini bireylere ve toplumlara sağlayarak karşılanmasını olanaklı kılan kaynak ve süreçlerin planlaması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, kontrol ve koordinasyonudur” şeklinde tanımlamıştır (Sarvan 1995; Can ve İbicioğlu 2008).

Küreselleşmenin sağlık hizmetlerine yansımaları sonucunda, sağlık yönetimi konusu hem ülkemizde hem de uluslar arası çevrelerde son derece önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. Sağlık hizmetleri yöneticileri; yüksek teknoloji değişimi, hızlı rekabet koşulları, bilginin sürekli artışı ve daha kolay erişilebilir olması, maliyet etkin olma ve verimliliğin önemsenmesi, nitelikli sağlık insan gücünün küresel düzeyde yetersizliği, sağlık insan gücünün göçü, kuşaklar arası değer ve kültürel farklılıklar, sağlık tüketicilerinin beklentilerinin değişmesi gibi birçok konuyla uğraşmak durumunda kalmaktadırlar (Huber 2010). Ülkenin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak büyük miktarlarda ve giderek artan oranlarda kaynak tüketimine neden olan hastanelerin yönetiminde çeşitli düzeylerde rol alan yöneticilerin bilgi, beceri ve yetenek alanları her zamankinden daha hızlı bir şekilde değişmektedir. Hastanelerdeki hemşirelik hizmetleri yönetimi, hastalara hemşirelik bakımı verilirken gerekli her türlü olanağı sağlayan, hastanenin amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesine yönelik uyumlu eylemler sistemidir. Bu sorumluluğu yüklenmek ve sağlık bakım hizmetlerinde kalite ve verimliliği sağlamak için hemşirelik hizmetleri yöneticiliği özel bilgi, beceri ve kişilerarası ilişkilerde ileri anlayış gerektirmektedir (Velioğlu ve Oktay 1999; Öztürk ve ark. 2009).

Sağlık hizmeti ve yönetim alanında yaşanan bütün değişimler, yönetici hemşirelerin görev ve sorumluluklarında da değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, yönetsel pozisyonlar için hazırlanan, çalışma alanını iyi bilen, yönetsel işlevleri etkin olarak planlayıp uygulayabilen, değerlendirebilen, ayrıca gerektiğinde diğer hizmetlerin yönetiminde de söz sahibi olabilen, yönetici hemşirelere olan gereksinim gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır (International Council of Nurses 1990). Bu bağlamda; sağlık bakım hizmetinin yönetici hemşireler tarafından yönetilmesi meslektaşının en önemli

ölçütlerinden biri olan otonominin de göstergesidir. Bu bağlamda yönetici hemşirelerin gerek eğitim programları, gerek standartlarının belirlenmesi gerekse de yöneticilerde olması gereken becerilerinin belirlenmesi gibi ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlenmelerin yapılmasının önemi bir kez daha artmış olmaktadır.

2.2.1. Yönetici Hemşirelerin Rol ve İşlevleri

Sağlık hizmetlerinde meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler ile birlikte sağlık bakım hizmetleri sunumunda kullanılan teknoloji ve uygulamaların değişmesinden dolayı sağlık hizmetlerinde “yönetim” ve “yönetici” kavramlarının önemi daha da artırmaktadır. (Ekici 2013). Hemşirelik hizmetlerinin yönetimi; planlama, organize etme, işbirliği yapma, yürütme ve kontrol etme fonksiyonlarının yerine getirilmesi, var olan insan gücü ve maddi kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasıdır (Girvin 1996). Ayrıca, iyi bir yöneticinin, çalışanlarını etkileyerek motive edebilen, personelinin görüşlerine önem veren, onları dinleyen, yeni görüşler ileri sürebilen ve bu görüşlerini çalışanlarla paylaşabilen, planlı, işbirlikçi, örgütleyici, denetim kurallarına uyan ve yönlendirici gibi olumlu becerilere sahip olması gerekmektedir (Canpolat 2013). Hasta bakımından doğrudan sorumlu olan yönetici hemşirelerin, hem yönetim bilgi ve becerisine hem de kişilerarası ilişkilerde bilgi ve beceriye sahip olması büyük önem taşımaktadır (Uyer 2000). Etkisiz yöneticiler, çalışanlarına, hastalarına ve kuruma zarar verebilmektedir. Etkili yöneticiler ise hastalarına en yüksek kalitede bakım sağlarken, sağlık hizmetlerinde görev alan tüm çalışanların mesleki açıdan büyümesine ve gelişmesine yardımcı olabilmektedir (Whitehead ve ark. 2010). Yeni mezun olmuş 3266 hemşirenin katıldığı bir araştırmanın sonuçlarına göre; görevlerinden ayrılma nedenleri arasında birinci sırada yönetici hemşirelerinden gerekli desteği alamamak olmuştur. İkinci neden olarak, stresli bir çalışma ortamının olduğu bildirilmiştir. Bu sonuçlar, yönetici hemşirelerin yetkin, etkili, bilgili ve becerili olmalarının bir kez daha önemini vurgulamaktadır (Kovner ve ark. 2007).

2.3. Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler

Yöneticilik değişken bir süreç olduğundan ve sürekli gelişen sağlık hizmetleri dünyasından her gün etkilendiğinden, sağlık hizmeti yöneticilerinin roller ve yeterlilikleri sürekli olarak değişmektedir (Cathcart ve ark. 2010). Öngörüler, yönetici hemşirelerin %50'sinin önümüzdeki 5 yıl içinde emekli olacağını ve kuruluşlarda önemli yönetici

hemşire boşluğu oluşacağını göstermektedir (Titzer ve ark. 2014). Nüfus yaşlandıkça, hemşirelere olan gereksinim artacağından daha fazla hemşire açığı oluşacaktır. Araştırmacılar, yönetici hemşirelerin çalışan hemşirelerin elde tutulmasında ve hasta bakım kalitesinde önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir (Brown ve ark. 2013). Yönetici hemşireler sadece kalite, güvenlik ve üretkenliğin değerlendirilmesinde değil, aynı zamanda mükemmel hemşirelik bakımı uygulamasının sürdürülmesi için çalışanlar arasında güven oluşturmada da yetkin olmalıdırlar (Cathcart ve Greenspan 2013). Yetkili ve yetkilendirilmiş yönetici hemşireler, olumlu çalışma ortamı yaratmak ve gelecekteki olası lider ya da yöneticileri geliştirmek için rol model olarak hizmet etmelidirler. Ayrıca uzman hemşirelerin işe alınmasını ve işte tutulmasını da kolaylaştırıcı tutum sergilemelidirler (Laschinger ve ark. 2011). Amerikan Yönetici Hemşireler Örgütü'ne göre yetkin yönetici hemşireler, çalışma ortamını olumlu etkilemeli ve kaliteli hasta bakımını sağlamak için olağanüstü yöneticilik becerilerine sahip olmalıdırlar (AONE 2011).

2.3.1. Yönetmel Becerilerin Tanımı ve Önemi

Hizmet sunumu toplum temelli sağlık ve hastalık yönetiminde bakım sürekliliği temelinde daha etkili ve everimli hale gelmiştir. Sağlık hizmeti sunumundaki değişiklikler, yeniden tasarlanmış hastane ortamlarında uygun maliyetli ve kaliteli bakım sağlama gereksinimi ve bakımın sunulması, yönetici hemşirelerin sağlık bakım hizmetlerinin etkinliğinde çok önemli bir rol üstlendiğinin kabul edilmesini sağlamıştır. Son 20 yılda sağlık sektöründeki değişikliklere yanıt olarak yönetici hemşirelerdeki başarı özellikleri, gelişmiş iş bilgisine ve becerilerine dayanmaktadır. Yönetici hemşirelerin, yönetimde hangi düzeyde olursa olsun, bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. Yönetici hemşirelerin becerileri bulundukları düzeye göre değişiklik gösterse de yönetmel beceriler her yönetici hemşirede olması gereken becerilerdir (Genç 2008). Konuya ilişkin bilimsel yazın taramasında araştırmacıların, yöneticilerin sahip olması gereken yönetmel becerileri farklı şekillerde değerlendirdikleri görülmüştür.

Robert L. Katz, etkili bir yönetimin; "teknik" "insani" ve "kavramsal" olmak üzere üç beceriye dayandırılmasını önermektedir (Katz 1974; Longenecker 1985). Chase'ın yönetici hemşirelerin becerilerini tanımlayan çalışması, Katz'ın kavramsal çerçevesini kullanan ilk çalışma olup yönetici hemşirelerin becerilerini beş ana başlıkta değerlendirmiştir. Bunlar; teknik beceriler, insan kaynakları becerileri, kavramsal beceriler, liderlik becerileri ve finansal yönetim

becerileri olarak isimlendirilmiştir (Chase 1994). Genel olarak yönetici hemşire becerileriyle ilgili yapılan diğer araştırmalar incelendiğinde, karar verme, kavramsal bilgi, sorun çözme, yetki verme, güdüleme, çatışma yönetimi, tutarlı bir şekilde iletişim ve kişilerarası ilişkiler ile birimin yönetsel işlevleri önemli beceriler olarak bildirilmiştir (Chase 1994; AONE 2005).

Amerikan Hemşire Yöneticileri Örgütü'nün (AONE) vizyonu, "yenilikçi yönetici hemşirelerin desteğiyle sağlık hizmetlerinin geleceğini şekillendirmek" şeklinde belirtilmiştir. Yenilikçi yönetici hemşire, yönetici pozisyonlarındaki hemşirelerin yetkin olmasını gerektirmektedir. AONE, tüm düzeylerdeki yöneticilerin aşağıdaki konularda yetkin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu beceriler;

1. İletişim ve ilişki kurma becerileri

- Etkili iletişim,
- İlişki yönetimi,
- Davranışların etkisi,
- Çeşitlilikle çalışabilme becerisi,
- Ortak karar verme,
- Toplum katılımı,
- Diğer tıbbi çalışanlarla ilişkiler,
- Akademik ilişkiler,

2. Sağlık bakım hizmetlerine ilişkin bilginin yönetimi

- Klinik uygulama bilgisi,
- Hasta bakımı sunum yöntemleri ve iş tasarımı bilgisi,
- Sağlık ekonomisi bilgisi,
- Sağlık politikası bilgisi,
- Yönetim anlayışı,
- Kanıta dayalı uygulamayı anlama,
- Sonuçların/çıktıların ölçümü,
- Hasta güvenliğine ilişkin bilgi ve adanmışlık,
- Vaka yönetimi anlayışı,
- Kalite iyileştirme bilgisi ve ölçütleri,
- Risk yönetimi bilgisi.

3. Liderlik becerileri

- Temel düşünme becerileri,

- Kişisel gelişim becerileri,
 - Sistem düşüncesini kullanma becerisi,
 - İnsan kaynakları planlaması,
 - Değişikliklerin yönetimi,
4. Profesyonellik
- Kişisel ve mesleki hesap verebilirlik,
 - Kariyer planlaması,
 - Etik,
 - Kanıta dayalı klinik ve yönetim uygulaması,
 - Kliniğin yönetimi ve hemşirelik uygulamaları için savunuculuk,
 - Meslek üyesi olarak örgütte/kurumda etkin olma,
5. İş becerileri
- Sağlık hizmetleri finansmanının anlaşılması,
 - İnsan kaynakları yönetimi ve gelişimi,
 - Stratejik yönetim,
 - Pazarlama,
 - Bilgi yönetimi ve teknolojisi gibi temel beceriler olarak belirtilmiştir (AONE 2005).

2.3.2. Hemşire Yöneticilerin Yönetmel Becerileri

Türkiye’de yönetici hemşirelerde olması gereken becerilere yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada da ANOE’nin ortaya koyduğu beceriler esas alınarak yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler incelenmiştir.

Yönetici hemşirelerde olması gereken yönetmel beceriler;

1. İnsan ilişkileri ve iletişim
2. Hemşirelik bakımının yönetimi
3. İnsan kaynakları yönetimi
4. Yönetim ve liderlik
5. Profesyonellik çerçevesinde şekillenmiştir.

2.3.2.1. İletişim ve İlişki Kurma

Amerika Yönetici Hemşireler Örgütü tarafından (AONE 2005) yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden “İletişim ve ilişki kurma” başlığı altında, bu araştırmada ise “İnsan İlişkileri ve İletişim” şeklinde adlandırıldı. AONE bu bölümü aşağıdaki gibi değerlendirmiştir. Bunlar;

- Hemşirelik, sağlık hizmetleri ve organizasyonla ilgili konularında farkında yaratma ve sözlü sunumlar yapabilme,
- Hedef kitleye uygun hemşirelik, sağlık hizmetleri ve organizasyon sorunlarını ele almak için ikna edici yazılı ve görsel materyaller sunabilme,
- Çatışma yönetimini çözebilme ve yönetebilme,
- Çalışma ortamında güvene ve işbirliğine dayalı ilişkiler kurabilme (çalışanlar, akranlar, hekimler, diğer disiplin üyeleri vb.),
- Verilen sözleri yerine getirebilme,
- Hasta doyumunu sağlayabilme,
- İnsanları birer birey olarak önemseyebilme,
- Empati yapabilme,
- İkna yoluyla hedeflere ulaşabilme,
- Vizyon sahibi olabilme,
- Tehdit edici ve yargılayıcı olmama,
- Uygun davranışları ödüllendirebilme ve uygun olmayan davranışlarla yüzleşebilme ve bunları yönetebilme,
- Personel, doktorlar, hastalar ve topluluklardaki farklılıkları tanımlayabilme ve bunlara değer veren bir ortam yaratabilme,
- Çalışma ortamı değerlendirip kültürel yeterliliğe yönelik ilerleme göstergelerini belirleyebilme,
- Cinsiyet, ırk, din, etnik, cinsel yönelim, yaş gibi kriterler açısından çeşitliliği tanımlayabilme,
- Kültürel kümeleri belirlemek için nüfus verilerini analiz edebilme,
- Kültürel inançları bakıma katmak için süreçleri geliştirebilme,
- Personeli ve diğerlerini karar alma sürecine katabilme,
- Hasta merkezli kararları uygulamayı destekleme,

- Topluluk katılımına ve görüş paylaşımına elverişli bir ortam sağlayabilme,
- Kuruluşu, toplumdaki sağlık hizmeti dışındaki bileşenlere tanıtabilme,
- Hemşirelik ve sağlık hizmetleri ile ilgili olarak toplum ve iş liderlerine danışmanlık sağlayabilme,
- Topluluk ve /veya meslek kuruluşları için etkili bir kurul üyesi olabilme,
- Gerekli hasta bakım hizmetlerini belirlemede tıbbi personel liderleriyle işbirliği yapabilme,
- Hasta bakım protokolleri, politikaları ve prosedürleri geliştirmek için doktorlarla işbirliği yapabilme,
- Hekimleri ve hemşireleri veya diğer disiplinleri içeren anlaşmazlıkları çözebilme,
- Hemşirelik bakımı için var olan ve gelecekteki istek ve beklentileri belirleyebilme,
- Şimdiki ve gelecekteki hemşirelik personelinin eğitim gereksinimlerini belirleyebilme,
- Gerekli kaynakları sağlamak için hemşirelik programlarıyla işbirliği yapabilme,
- Mezun olan klinisyenlerin kalitesini değerlendirmede hemşirelik programları ile işbirliği yapabilme ve bu kaliteyi artırmak için mekanizmalar geliştirebilme,
- Hemşirelik araştırmalarında hemşirelik fakültesi ile işbirliği yapabilme ve hemşirelik araştırmalarını uygulamaya aktarabilme olarak belirtilmiştir (AONE 2011).

2.3.2.2. Sağlık Hizmeti Bilgisi

Amerika Yönetici Hemşireler Örgütü tarafından (AONE 2005) yönetici hemşirelerde olması gereken becerileri “Sağlık Hizmeti Bilgisi” başlığı altında, bu araştırmada ise “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” şeklinde adlandırıldı. AONE bu bölümü aşağıdaki gibi değerlendirmiştir. Bunlar;

- Klinik uygulama bilgisine sahip olabilme,
- Hasta bakımı sunum modelleri ve iş tasarımı bilgisine sahip olabilme,
- Sağlık ekonomisi bilgisine sahip olabilme,
- Sağlık politikası bilgisine sahip olabilme,
- Yönetim anlayışına sahip olabilme,
- Kanıta dayalı uygulamaları yapabilme,
- Uygulama sonuçlarını değerlendirebilme,

- Hasta güvenliğine ilişkin bilgi ve danışmanlık bilgisine sahip olabilme,
- Vaka yönetimi bilgisine sahip olabilme,
- Kalite iyileştirme bilgisi ve ölçütleri kullanabilme bilgisine sahip olabilme,
- Risk yönetimi bilgisine sahip olabilme olarak belirtilmiştir.

2.3.2.3. İş Becerileri

Amerika Yönetici Hemşireler Örgütü tarafından (AONE 2005) yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden “İş Becerileri” başlığı altında, bu araştırmada ise ““İnsan Kaynakları Yönetimi” şeklinde adlandırıldı. AONE bu bölümü aşağıdaki gibi değerlendirmiştir. Bunlar;

Sağlık hizmetleri finansmanını yönetebilme;

- Sağlık kuruluşları için iş modellerini oluşturabilme,
- Genel muhasebe ve temel muhasebe ilkelerini değerlendirebilme,
- Mali tabloları analiz edilebilme,
- Finansal kaynakları yönetilebilme,
- Prosedürler oluşturan mekanizmalar geliştirebilme,
- Hasta bakım ekibi üyelerini mali konularda eğitebilme.

İnsan kaynaklarının yönetim ve gelişimini sağlayabilme;

- İş gücü planlaması ve yerleştirilmesi kararlarına katılımı sağlayabilme,
- Çeşitlilik içeren bir işgücüne liderlik edebilme,
- İşyeri davranış sorunlarını azaltmak için düzeltici disiplinler kullanabilme,
- Çalışan memnuniyeti / iş kalitesi anketlerini yorumlayıp değerlendirebilme,
- Çalışanları karar alma süreçlerine katmak için fırsatlar yaratabilme,
- Örnek performansı örnek/yüksek başarıya değer verme ve ödüllendirebilme,
- İş-yaşam dengesini geliştirmek için programlar oluşturabilme,
- Yasal ve düzenleyici yönergeleri yorumlayabilme,
- Toplu pazarlık ortamlarını yönetebilmesi veya gerekli önlemler için programlar uygulayabilme,
- Cinsel tacizi, şiddeti, sözlü ve fiziksel tacizi belirleyebilme ve ortadan kaldırabilme,
- Çalışanların yaralanmasını ve yorgunluğunu önlemek için ergonomik olarak sağlıklı çalışma ortamları oluşturabilme,
- Biyoterörist, biyolojik tehlike ve afete hazırlık planlarının geliştirilme ve uygulayabilme,

- İşle ilgili görevleri yerine getirmek için gerekli klinik ve liderlik becerilerini belirleyebilme,
- Geleceğin hemşire ve liderlerine gerekli olan becerileri geliştirmeleri için mentorluk ve kariyer danışmanlığı yapabilme,
- Rekabet ortamında kalabilmek için ihtiyaç duyulan gelecekteki becerileri belirleyebilme,
- Arz ve tedarik ile ilgili olarak piyasa verilerini analiz edebilme ve uygunluk sağlamak için kaynakları sağlayıp yönetebilme,
- İşe alma ve elde tutmanın geliştirilmesi ve uygulanması için stratejiler oluşturabilme,

Stratejik yönetimi yapabilme;

- Durumu analiz yapıp stratejiyi belirleyebilme,
- SWOT ve Gap analizleri yapabilme,
- Misyon ve vizyon ile ilgili hedefleri ve özel stratejileri belirleyebilme,
- Kurumunun finansal durumunu "dengelemek" için neleri ölçmesi gerektiğini belirleyebilme,

Pazarlama becerisine sahip olabilme;

- Pazarlama fırsatlarını analiz edebilme,
- Pazarlama stratejileri geliştirebilme,
- Pazarlama ve iletişim stratejilerini uyumlaştırabilme,
- Organizasyonu tanıtmak için halkla ilişkiler ve medya kuruluşlarını kullanabilme.

Bilgi yönetimi ve teknolojiyi kullanabilme;

- İyi bilgisayar kullanabilme,
- Hemşirelik verilerini iyileştirme için uygunluğu kabul edilen programları kullanabilme,
- Telekomünikasyon cihazlarını kullanabilme,
- Hastane veritabanı yönetimi ve uzman sistem programlarına erişim desteği alabilme,
- Farklı kaynaklardan gelen verileri analiz edebilme ve hasta bakım süreçleri ve sistemlerini planlamada kullanabilme,
- Sistem değişim süreçlerine ve yardımcı programlara katılabilme,
- Bilgi sistemlerinin değerlendirilmesine katılabilme,
- Hasta bakım süreçlerini ve sistemlerini değerlendirebilme ve güncelleyebilme,
- Yapılandırılmış veri girişi için uygun olan uygulamaları kullanabilme,

- Hastanedeki hemşirelerin uygulama ortamındaki bilgi sistemlerini planlama, tasarım, seçim ve uygulamalara katılımlarını sağlayabilme,
- Toplumsal eğilimler ve teknolojik yeni gelişmelerde farkındalık gösterebilme,
- Yasal ve etik konularda yetkin bir farkındalık sergileyebilme,
- Hasta gizliliğini sağlayabilme olarak belirtilmiştir.

2.3.2.4. Liderlik

Amerika Yönetici Hemşireler Örgütü tarafından (AONE 2005) yönetici hemşirelerde olması gereken becerileri “Liderlik” başlığı altında başlığı altında, bu araştırmada ise “Liderlik ve Yönetim” şeklinde adlandırıldı. AONE bu bölümü aşağıdaki gibi değerlendirmiştir. Bunlar;

- Temel düşünme becerilerine sahip olabilme,
- Ciddi bir şekilde dikkate alınması gereken görüş, inanç veya bakış açılarını ele alabilme,
- Kişinin kendi karar verme yöntemini, inançlarını, değerlerini ve çıkarımlarını tanıyabilme,
- Kanıtların gözden geçirilmesinden sonra kurumsal sorunları eleştirel olarak analiz edebilme,
- Yeni bilgi ve fikirleri keşfetmeyi isteyebilme,
- Lider hemşireleri hem bilimsel hem de uygulamada destekleme,
- Kişisel yolculuk konularda vizyoner düşünmeyi sağlayabilme,
- Kişinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini öğrenebilme,
- Yaşam boyu öğrenmenin değerini kendi yaşamıyla gösterebilme,
- Başarısızlıklardan ders alabilme,
- Kişinin kişisel, mesleki ve kariyer hedeflerinin değerlendirilmesi ve kariyer planlamayı yapabilme,
- Mentorluk yapabilme,
- Hemşirelik örgütlenme yapılarında sistem düşüncesini bir değer olarak destekleyebilme,
- Hemşirelik kararlarının sağlık hizmeti organizasyonu üzerindeki etkisini bir bütün olarak gösterebilme,
- Kurum kültürü oluşturabilme,

- Başarılı planlamalar için farklı bakış açılarını sentezleyebilme ve uyumlaştırabilme,
- Hemşirelik yönetiminin istenen bir uzmanlık alanı olarak tanıtılabilme,
- Stratejik planlama sorunlarını belirlemek ve eylem planları oluşturmak için düzenli örgütsel değerlendirmeler yapabilme,
- Geleceğin hemşire liderlerine mesleki olarak bir rol model ve mentor olabilme,
- Liderlik gizil gücü olan personeli erken belirleyebilme ve mentorluk yapmasını sağlayan düzenlemeler yapabilme, ,
- Çalışanların pozisyon değişikliğini yönetebilmek için bir yedekleme planı geliştirebilme,
- Örgütsel değişikliklerin uygulanmasını planlamak için değişim kuramlarından yararlanabilme,
- Değişimin önemini, gerekliliğini, etkisini ve sürecini anlamalarında başkalarına yardım ederek bir değişim ajanı olarak hizmet edebilme,
- Zor geçiş dönemlerinde çalışanları destekleyebilme,
- Kişinin değişime verdiği tepkinin farkına varabilme, yeni görüş ve yaklaşımlara açık olabilme,
- Liderlik şeklini durumsal ihtiyaçlara göre uyarlayabilme olarak belirlemiştir.

2.3.2.5. Profesyonellik

Amerika Yönetici Hemşireler Örgütü tarafından (AONE 2005) yönetici hemşirelerde olması gereken becerileri “Profesyonellik” başlığı altında başlığı altında, bu araştırmada ise “Profesyonellik” şeklinde adlandırıldı. AONE bu bölümü aşağıdaki gibi değerlendirmiştir. Bunlar;

Kişisel ve meslek üyesi olarak hesap verebilme;

- Ekibin sonuç üreten eylemleri başlatmasını kolaylaştıran bir ortam yaratabilme,
- Kendinizi ve başkalarını eylemler ve sonuçlardan sorumlu tutabilme,
- Kendi davranış ve eylemlerinin sonuçlarına yanıt verebilme,

Kariyer planlaması yapabilme;

- Kendi kariyer planını geliştirip o plana göre ilerleyebilme,
- Kendi kariyer planlarını geliştirmeleri için başkalarına koçluk yapabilme,
- Kişisel gelişim için profesyonelliğin olduğu bir ortam yaratabilme,

Etik olabilme;

- Etik ilkelerin uygulanmasını sağlayabilme,
- Yüksek etik standartları ve temel değerleri günlük işlevleriyle uyumlu hale getirme,
- Yüksek etik standartlara sahip bir ortam yaratabilme,

Kanıt dayalı klinik ve yönetim uygulamaları yapabilme;

- Belirlenmiş en iyi uygulamanın savunuculuğunu yapabilme,
- Çalışanlara kanıt dayalı verileri ve araştırmaları rutin olarak kullanmayı öğretebilme ve onlara rehberlik edebilme,

Klinikteki hemşirelik uygulamaları için savunuculuk yapabilme;

- Hasta bakımını rol model olarak gösterbilme,
- Uygulamadaki bakış açısının yönetsel kararlara katılmasını sağlayabilme,
- Hemşirelerin uygulamalarını etkileyen kararlara etkin olarak katılmalarını sağlayabilme,

Profesyonel bir meslek örgütünde etkin üye olabilme;

- En az bir meslek örgütüne katılım sağlabilmek,
- Başkalarını profesyonel bir organizasyona katılmaları için olarak belirtilmiştir.

2.4. Dünyada ve Türkiye’deki Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Becerilere İlişkin Yapılan Çalışmalar

Yöneticilerde olması gereken becerilerde; en eski çalışma Katz’ın 1955 yılında teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal beceriler olmak üzere üç beceri şeklinde yayınladığı çalışmadır. Katz’ın üç beceri yaklaşımı, becerilerin her birinin kullanımının yönetim sorumluluğu düzeyine göre değiştiğini ortaya koymuştur. Alt düzey yöneticilerde teknik becerinin, verimli uygulamalar için vazgeçilmez olduğunu belirtmiştir. Üst düzey yöneticilerde ise gerçek uygulamalardan uzaklaştıkça teknik beceri ihtiyacının azaldığını belirtmiştir. Öte yandan, üst düzeyde kavramsal becerilerin, başarılı bir yönetim için giderek daha önem kazanmaya başladığını belirtmiştir. Katz’a göre insan ilişkileri becerileri ise yönetimin her seviyesinde gerekli olan beceriler arasında gösterilmiştir (Katz 1955).

Katz' a göre **teknik beceriler**; özellikle yöntemleri, süreçleri, prosedürleri veya uygulama yöntemlerini içeren belirli bir çalışma alanının anlaşılmasını ve bu alana ilişkin işlevlerin yeterliliğini belirtmektedir. Teknik beceri, uzmanlık bilgisini, bu uzmanlık alanındaki analitik beceriyi ve belirli mesleklerin araç ve tekniklerinin kullanımındaki yeterliliği içermektedir (Katz 1955). **İnsani beceriler**; bir takım üyesi olarak etkili bir şekilde çalışma ve liderlik edilen, takım içinde işbirliğine dayalı çalışma ortamı oluşturma yeteneğini belirtmektedir. İnsani beceriler öncelikle insanlarla uyumlu ve etkili çalışmayı sağlamak ve sürdürmekle ilgili olarak ele alınmıştır (Katz 1955).

Kavramsal beceri, işletmeyi bir bütün olarak görme yeteneğini içerirken, kurumun çeşitli işlevlerinin birbirine nasıl bağlı olduğunu ve herhangi bir bölümdeki değişikliklerin diğerlerini nasıl etkilediğini kabul etmeyi gerektirmektedir (Katz, 1955).

Ferguson ve Brunner, başhemşirenin yönetsel rolünün ana bileşenlerini yansıtan bir model geliştirmiştir. Bu model, bir hemşirelik hizmetleri bölümünde yönetim ve uygulama hedeflerini ve temel yönetim becerilerini içermektedir. Bu modelde yer alan başhemşirenin beceri ve davranışları; iletişim kurma, eşgüdüm sağlama, karar verme, yetkilendirme, değerlendirme, rehberlik etme, araştırma, liderlik etme, dinleme, çatışmayı yönetme, zamanı yönetme, planlama, düzenleme, sorunları çözme, destekleme ve öğretme olarak tanımlanmıştır (Ferguson ve Brunner 1982).

Yapılan diğer bir araştırmada; başhemşirelerin performanslarının en tipik olarak belirlendiği becerileri karşılaştırmak için bir çalışma planlanmıştır. Araştırmada üst yönetimin baş hemşirelerden beklediği yönetsel becerileri sorgulanmıştır. Hem başhemşireler hem de üst yönetim, insan kaynakları yönetimi, uygulama alanının yönetim ve hasta bakımının yönetimi olmak üzere üç önemli beceri üzerinde durulmuştur (Stahl ve ark. 1983).

Yapılan literatür taramasında yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerle ilgili olarak 1990-2010 yılları arasında yönetici becerileriyle ilgili yapılan çalışmalar aşağıdaki şekilde sunulmuştur (Chase 2010).

Yazar	Yıl	Araştırma
Duffield	1991	Beş uzmandan oluşan bir panel ile yönetici hemşire yeterliliklerini sıralamıştır.
American Organization of Nurse Executives	1992	Yönetici hemşirelerin temel bileşenlerini altı başlıkta sıralamıştır.
Chase	1994	Yönetici hemşirelerde becerileri tanımlayan betimsel çalışma ile beş başlık oluşturulmuştur.
Shortell, Zimmerman, Rousseau, Giles Wagner, Draper, et al.	1994	Temel değerleri inceleyen nicel çalışma yapılmıştır.
Oroviogoicoechea	1996	İnsan ve liderlik becerilerinin klinik becerilerin yerini aldığı konusunda görüş birliği sağlanmıştır.
Sanders, Davidson and Price	1996	Yönetici hemşirenin rolünü dört bileşende sıralamıştır.
Georgette	1997	Bir hastanede yönetici hemşirelerdeki becerileri belirleyen tanımlayıcı bir çalışma yapılmıştır.
Ziegfield	1997	Liderliğe/yöneticiliğe katkıda bulunmak için tanımlanmış beceriler oluşturmuştur.
Cook	1999	Yeterliliğe ulaşma memnuniyet derecesi ile karşılaştırmalı olarak yönetici hemşirenin rolünün önemini belirleyen nicel çalışma yapılmıştır.
Kondrat	2000	Ameliyathanedeki yönetici hemşirelerin yeterliliğini belirleyen tanımlayıcı çalışma yapılmıştır.
Drach-Zahavy and Dagan	2002	Yönetici hemşirelerde gerekli temel becerileri belgelemek ve tanımlamak için yönetici hemşirelerini gözlemleyen nitel çalışma yapılmıştır.
Scoble and Russell	2003	Yönetici hemşireler için önemli olan eğitim becerilerini ve bilgilerini araştıran üç aşamalı çalışma gerçekleştirilmiştir.
Kleinman	2003	Yönetici hemşire rollerini araştıran tanımlayıcı çalışma yapılmıştır.
Care and Udod	2003	Kanada'daki yönetici hemşirelerin yeterliliklerini belirleyen tanımlayıcı çalışma yapılmıştır.
Donaher	2004	Yönetim yeterliliğine ilişkin nicel çalışma yapılmış ve ANA'nın yönetici standartları ile tutarlı bulunmuştur.

Contino	2004	Yönetimsel ve uygulamaya yönelik becerileri tanımlayan bir çalışma yapılmıştır.
AONE Nurse Manager Competencies	2005	Yönetici hemşire becerileri yeniden tanımlanmış, bir model ve bileşenleri oluşturulmuştur.
Lin, Wu and White	2005	Hastane büyüklüğüne bakılmaksızın en önemli olarak algılanan beş beceriyi belirleyen çalışma yapılmıştır.
Harison	2005	Delphi çalışması ile kişisel özellikler ve beceri kümeleri üzerinde görüş birliği oluşturulmuştur.
DeOnna	2006	Yönetici hemşirelerde; denetim, çalışanı işte tutmayı destekleyen, birim işlemlerini yürütme ve personel geliştirme gibi işlevleri belirleyen nicel çalışma yapılmıştır.
Hosseni	2007	Yönetimsel beceriler, liderlik ve yönetim konusunda görüş birliği oluşturmak için Delphi çalışması yapılmıştır.
Ten Haaf	2007	Çalışan, hasta ve sonuç göstergeleri ile hemşire yönetici becerilerini araştıran nicel çalışma yapılmıştır.
Lewis	2009	Keşif çalışması, hemşirelikte stresle ilişkili belirli davranışlar incelenmiştir. İçerik analizi sonucu, olumlu ve olumsuz göstergelerle 14 beceri ortaya çıkarılmıştır.

Şekil 2: 1990-2010 yılları arasında yönetici becerileriyle ilgili yapılan çalışmalar

Chase (1994), yönetici hemşirelerin becerilerini tanımlayan tanımlayıcı bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışma, yönetici hemşire becerilerini beş ana başlığa ayırmış ve Katz'ın (1955) kavramsal çerçevesini kullanan ilk çalışma olmuştur. Bu beceriler, teknik beceriler, insan kaynakları becerileri, kavramsal beceriler, liderlik becerileri ve finansal yönetim becerileri olarak sıralanmıştır. Sağlık hizmeti sunumundaki değişiklikler, yeniden tasarlanmış hastane ortamlarında uygun maliyetli ve kaliteli bakım sağlama ihtiyacı ve verilen bakımın yönetsel başarısı yönetici hemşirelerin sağlık hizmetlerinin etkinliğinde çok önemli bir rol oynadığının kabul edilmesine neden olmuştur. McGinnis ve Donner (1997) tarafından, yönetici hemşirelere ilişkin tartışılan bilimsel bilgi dört odak noktada yoğunlaştırılmıştır. Bunlar;

1. Yönetici hemşirelerin rolünün karmaşıklığı ve çok yönlü doğası,
2. Yönetici hemşirelerin hastane ortamı üzerindeki etkisi,
3. Yönetici hemşirelerin rolünü oluşturan özel beceriler,
4. Yönetim eğitimi ve geliştirme olarak belirtilmiştir (McGinnis ve Donner 1997).

Yapılan başka bir çalışmada da kişinin iletişim, dinleme ve çatışma çözme gibi temel insan ilişkileri becerilerini etkin kullanmadan yetkin yönetici rolünü yerine getiremeyeceği sonucuna varılmıştır (Guo 2003). Hastane yöneticilerinin sahip olması gereken becerileri Sperry (2003) yazmış olduğu kitabında üç ana başlıkta ele almıştır. Bunlar; uygulama/operasyonel, ilişkisel ve analitik olmak üzere 3 ana başlık ve 12 alt başlık altında toplanmıştır. Son yıllarda yapılan bazı araştırmalarda da yönetici hemşirelerin ihtiyaç duyduğu becerilere odaklanılmış olup teknik, insani ve kavramsal becerilerin etkili ve başarılı olmak için gereken temel becerileri olduğu görüşü desteklenmiştir (Sperry 2003; Kleinman 2003; Lin ve ark. 2007). Contino, yönetici hemşireler için dört başlıkta beceri olması gerektiğini belirtmiş ve bunların yönetici hemşirelerin eğitimi ve gelişimi için gerekli olduğunu savunmuştur. Beceriler arasında örgütsel yönetim becerileri, iletişim becerileri, veri analizi, stratejik planlama ve yaratıcı vizyoner olmaya ilişkin beceriler yer almaktadır (Contino 2004). Günümüzde en çok kullanılan beceri yaklaşımı, AONE tarafından yönetici hemşireler için oluşturulan beş temel beceri sınıflamasıdır. Bu yaklaşıma göre yönetici hemşirelerde; iletişim ve ilişki kurma, sağlık hizmetleri bilgisi, liderlik, profesyonellik ve iş becerileri olmak üzere beş ana bileşen belirlenmiştir (AONE 2011).

Türkiye’de ise üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilere yönelik yapılan bilimsel yazın incelemesinde “Alt Kademe Hemşire Yöneticilerin Becerileri” başlıklı yüksek lisans tezi bulunmuştur (Serezli 1997). Ancak ulusal düzeyde hem üst düzey hem de alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerle ilgili kapsayıcı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma, ulusal düzeyde hemşirelik ve hemşirelik bilimsel yazınındaki açığı kapatmak ve yönetici hemşirelere yönelik yapılacak diğer çalışmalara veri sağlaması açısından yararlı olacağı düşüncesiyle gerçekleştirilmiştir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu tez çalışması, Türkiye’de üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin oluşturulması ve oluşturulan becerilerin, üst ve alt düzey yöneticilerde bulunma düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Tipi

Araştırmada, nitel ve nicel araştırma yöntemleri iki aşamalı şekilde kullanılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasında, Delphi yöntemi kullanılarak, yönetici hemşirelerde olması gereken becerilere ilişkin uzman görüşleri elde edilmiştir. Bu aşamada nitel yöntemle, araştırma sorularının çoklu veri elde etme yoluyla hem daha iyi anlaşılması ve daha derinlemesine yanıtlanmasına çalışılmıştır. İkinci aşamasında ise birinci aşama sonrasında oluşturulan becerilerin, hastanede çalışan üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde bulunması gereken becerilerin düzeyleri araştırılmıştır.

Araştırmanın birinci aşamasında kullanılan Delphi yöntemi, uzman görüşlerini sistematik şekilde bir araya getiren geçerli ve güvenilir bir veri toplama yöntemidir. Delphi yöntemi ile konu alanı aynı olan uzmanların farklı görüşleri alınarak bir uzlaşa oluşturulması amaçlanmaktadır (Linstone ve ark. 2002; Young ve Jamieson 2001; Helmer 1996).

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- Üst düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler nelerdir?
- Alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler nelerdir?
- Üst düzey yönetici hemşirelerin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin öz değerlendirmeleri ile astlarının değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?
- Alt düzey yönetici hemşirelerin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin öz değerlendirmeleri ile astlarının değerlendirmeleri arasında fark var mıdır?

3.3. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Bu araştırmada, Delphi yöntemlerinden biri olan e-Delphi yöntemi kullanılmıştır. E-Delphi yöntemi geleneksel yöntemin elektronik iletişim araçları kullanılarak

uygulanmasıdır. İki Delphi oturumu sonucunda tamamlanan araştırmada katılımcılara e-posta ve telefon yoluyla ulaşılmıştır. Gerçekleştirilen iki Delphi oturumuna ait veriler Mart 2019 ile Şubat 2020 tarihleri arasında toplanmıştır (Şekil 3-1).

Araştırmanın ikinci aşamasındaki uygulama, Mardin İli sınırları kapsamında yer alan toplamda dokuz hastanenin üst ve alt düzey yönetici hemşirelerine yapılmıştır. Mardin ili sınırları içinde yer alan özel hastaneler araştırma kapsamına alınmamıştır. Mardin merkezde 300 yataklı bir devlet hastane, üç büyük ilçede ortalama 200-300 arası yataklı devlet hastanesi ve diğer beş ilçede ortalama 20-50 yataklı devlet hastanesindeki yöneticiler araştırmaya katılmıştır.



Şekil 2-1: Araştırmanın veri toplama süreci ve tarihleri

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın **birinci aşamasının evrenini**, Yönetici Hemşireler Derneği'ne (YÖHED) üye yönetici hemşireler ile akademisyen hemşireler oluşturmaktadır. Delphi yönteminde, uygun örneklem büyüklüğünün 10-20 uzmandan oluştuğu, en az yedi kişi olması gerektiği, incelenen konuya göre sayının artabileceği belirtilmektedir (Şahin 2001). Bu çalışmada örneklem büyüklüğü olarak, farklı hastane gruplarında (özel, devlet ve üniversite) görevli yönetici hemşireler ve akademisyenleri yansıtabilecek şekilde her gruptan 20 olmak üzere yaklaşık 60 kişi belirlenmiştir (Tablo 1).

Delphi yönteminde, katılımcıların seçiminde belli bir yöntemden söz etmek zor olmakla beraber araştırmanın amacına uygun, bilgili kişilerin seçilmesi önerildiğinden, YÖHED'e üye olma koşulu dikkate alınmıştır. Derneğe üyelik koşulları; yönetici olanların, hemşirelikte lisans mezunu ve iki yıl hemşirelik hizmetlerinde yöneticilik yapmış olması, akademisyen olanların ise Hemşirelikte Yönetim lisansüstü eğitim programlarından (yüksek lisans/doktora) mezun olması veya yönetimle ilgili diğer alanlarda (Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, İşletme, vb.) lisansüstü eğitim

yapmış olması olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu kişilerin uzman görüşünü yansıtabilecek ve araştırmaya derin bir bakış sağlayabilecek özellikte olmasına (yönetsel deneyim, pozisyon ve mesleki yetkinlik) dikkat edilmiştir. Bu ölçütleri karşılayan ve çalışmaya katılmayı kabul eden 57 katılımcı ile birinci Delphi oturumuna başlanmış ve ikinci Delphi oturumunda da 57 katılımcı ile çalışma tamamlanmıştır. Tablo 1’de Delphi oturumlarında yer alan katılımcıların dağılımı sunulmuştur.

Tablo 1: Delphi oturumlarında yer alan katılımcıların dağılımı

Kurum	Belirlenen Sayı	Birinci Delphi Turu (n)	İkinci Delphi Turu (n)
Üniversite	25	23	23
Sağlık Bakanlığı Hastanesi	20	18	18
Özel Hastane	15	16	16
Toplam	60	57	57

Araştırmanın ikinci aşamasının evrenini, 2019 yılında Mardin ili sınırlarında bulunan dokuz devlet hastanesinde çalışan hemşireler ve yönetici hemşireler oluştururken (756 hemşire), örneklemini çalışmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden toplamda 442 hemşire ve yönetici hemşire oluşturmuştur. Bu katılımcılar; dokuzu hastanelerin üst düzey yönetici hemşiresi ve 39’u orta düzey yönetici hemşire iken, 31 alt düzey yönetici hemşire ve 363 klinik hemşireden oluşmaktadır (Tablo 2). İkinci Delphi sonucunda elde edilen becerilerin üst ve alt düzey yöneticilere uygulanmasından önce örneklem grubuyla benzer özellikteki 10 kişilik bir gruba, beceri maddelerinin anlaşılabilirliği açısından ön/pilot uygulama yapılmıştır.

Tablo 2: Çalışmanın ikinci aşamasına katılan üst ve alt düzey yöneticilerin dağılımı

Kurum	Görevi	Sayı(n)
Sağlık Bakanlığı	S.B.H.M*	9
Sağlık Bakanlığı	S.B.H.M.Y**Süpervizör	39
Sağlık Bakanlığı	Servis Sorumlu Hemşire	31
Sağlık Bakanlığı	Servis Hemşiresi	363
Toplam		442

* S.B.H.M: Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

** S.B.H.M.Y: Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın birinci aşamasında yapılan iki Delphi oturumu için ayrı veri toplama aracı kullanılmıştır. Birinci Delphi oturumunda kullanılan “Birinci Delphi Anketi” (EK-6) Google Drive isimli çevrimiçi anket sisteminde tasarlanmış ve katılımcıların görüşlerini belirtebilmek için araştırma sorununa yönelik açık uçlu bir soru ile demografik bilgileri içeren sorulardan oluşmuştur. Katılımcılara Birinci Delphi anketi ile birlikte çalışmada nasıl bir süreç izleneceği ve Delphi yöntemi ile ilgili genel bilgileri içeren “Birinci Delphi Anketi Davet Metni” (EK-4) ve “ Bilgilendirilmiş Onam Formu” (EK-5) da gönderilmiştir.

İkinci Delphi oturumunda, Birinci Delphi anketi sonucunda gelen önerilerle birlikte Delphi oturumları öncesinde yapılan bilimsel yazın taramasından (Cox ve Cohen, 2015; Chase 2010; Lin ve ark. 2005; AONE 2005) yararlanılarak yönetici hemşirelerde olması gereken beceri listeleri oluşturulmuştur. Oluşturulan beceri ifadeleri Likert tipi bir anket haline getirilmiştir. Oluşturulan “İkinci Delphi Anketi” nin (EK-8) amacı, tüm uzmanların ilettikleri görüşlere göre oluşturulan becerileri katılımcıların görüşüne sunmak ve bu becerilere hangi düzeyde katıldıklarını belirlemektir. İkinci Delphi anketinde ayrıca katılımcıların varsa eklemek istedikleri yeni madde, yorum ya da önerileri eklemeleri istenmiş ve bunun için ankette her alt başlığın altında boş alanlar bırakılmıştır. Katılımcılara İkinci Delphi anketi ile birlikte ikinci Delphi oturumunda nasıl bir süreç izleneceği ile ilgili bilgileri içeren “İkinci Delphi Anketi Davet Metni” (EK-7) de gönderilmiştir. Bu çalışmada uzmanların değerlendirmelerinin puanlaması 5’li Likert şeklinde (kesinlikle katılmıyorum ‘1 puan’, katılmıyorum ‘2 puan’, kararsızım ‘3 puan’, katılıyorum ‘4 puan’, kesinlikle katılıyorum ‘5 puan’) yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise, ikinci Delphi sonucunda gelen veriler analiz edildikten sonra üst düzey ve alt alt düzey yöneticiler için oluşturulan beceriler, örneklem grubuyla benzer özellikteki 10 kişilik bir gruba ön uygulama yapılarak anlaşılabilirliği açısından denenmiş ve alınan olumlu geribildirimler doğrultusunda veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Üst düzey yönetici hemşire becerileri; “İnsan İlişkileri ve İletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve

“Profesyonellik” beş ana başlık altında toplamda 150 maddelik beceri listesini içerirken (EK 8), alt düzey yönetici hemşirelerin becerileri de beş ana başlık altında toplamda 123 maddelik beceri listesi şeklinde yapılandırılmıştır (EK-9). Belirlenen bu beceriler 5’li Likert olarak (“kesinlikle katılmıyorum ‘1 puan’, katılmıyorum ‘2 puan’, kararsızım ‘3 puan’, katılıyorum ‘4 puan’, kesinlikle katılıyorum ‘5 puan’) değerlendirilen bir anket formuna dönüştürülmüştür.

3.6. Verilerin Toplanması

Veriler toplanmadan önce ilgili kurumlardan kurum izni (EK-1) ve Mardin Artuklu Üniversitesinin Girişimsel Olmayan Etik Kurulu’ndan 27.12.2018 tarihli ve 2018/1-3 sayılı karar ile etik onay (EK-2) alınmıştır. Ayrıca katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Sosyal ve psikolojik herhangi bir baskı hissetmeden görüşlerini rahatça açıklayabilmelerine olanak sağlamak amacıyla, uzmanların bilgilerinin gizli tutulduğu Delphi yönteminde anketler uzmanlara posta ya da elektronik posta yoluyla gönderilmektedir (Skulmoski ve ark. 2007). Bu araştırmada katılımcıların, görüşleri E-Delphi yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

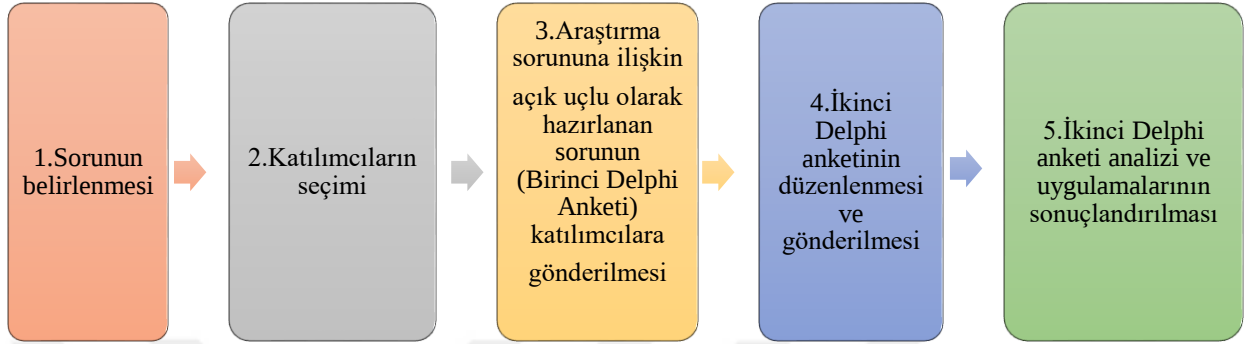
Skutsch ve Hall (1973) Delphi yöntemini ortak kararlar almak için uygun bir yaklaşım olarak tanımladığından, Delphi yönteminin sistematik bir bilgi toplama süreci olarak, uzmanların ve uygulayıcıların görüş ve kararlarının gerekli olduğu durumlarda kullanışlı bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir (Yousuf 2007). Ayrıca, katılımcılar arasında beklenen düzeyde uzlaşma ölçütleri sağlanana kadar Delphi görüşü alınmasına (tur sayısına) devam edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Şahin 2001; Skulmoski ve ark. 2007). Bu doğrultuda çalışmada, katılımcıların görüşleri iki Delphi oturumuyla alınmıştır.

Birinci Delphi oturumu; katılımcılara bireysel olarak e-posta yoluyla anket iletilmiştir. E-posta gönderim işlemi tamamlandıktan sonra katılımcılar tek tek telefon ile aranarak çalışmayla ilgili genel bilgi, gönüllülük esasları, soruları olup olmadığı ve kendilerinden beklenenler açıklanmıştır.

İkinci Delphi oturumu; birinci oturum sonrasında oluşturulan beceri maddeleri 5’li Likert tipi puanlama eklenerek ikinci Delphi anketi oluşturulmuş ve katılımcılara tekrar e- posta yolu ile gönderilmiştir. E-posta gönderimi tamamlandıktan hemen sonra

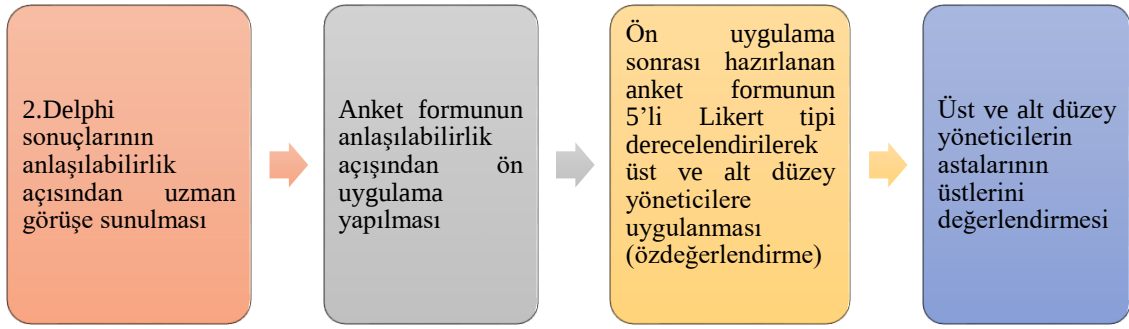
katılımcılar tek tek telefon ile aranarak çalışmanın ikinci Delphi oturumuyla ilgili varsa soruları yanıtlanmış ve kendilerinden beklenenler anlatılmıştır.

Araştırmada kullanılan E-Delphi yöntemi uygulama süreci Şekil 3-2’de belirtilmiştir.



Şekil 2-2: E-Delphi yöntemi uygulama süreci

Nicel aşamanın verilerinin toplanmasında; ikinci Delphi sonucunda elde edilen veriler değerlendirildikten sonra oluşturulan anket formu kullanılmıştır. Anket formu; örneklem grubuyla benzer özellikteki 10 kişilik bir gruba ön uygulama yapılarak beceri tanımlarıyla ilgili maddelerin açık olup olmadığı değerlendirilmiştir. Alınan geri bildirimler doğrultusunda üst ve alt düzey yönetici hemşirelere uygulanacak anket formu son şekline getirilerek, örnekleme oluşturan hastanelerde çalışan üst ve alt düzey yöneticilere ve onların astlarına elden dağıtılıp toplanmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden gönüllülere çalışma hakkında genel bilgilendirme yapılmış, soruları olup olmadığı ve kendilerinden beklenenler açıklandıktan sonra bilgilendirilmiş onamları alınarak anketler dağıtılıp yaklaşık olarak bir hafta sonra hastanelere tekrar gidilerek elden geri toplanmıştır. Üst ve alt kademe yönetici hemşirelerden verilerin toplanması süreci Şekil 3-2’de belirtilmiştir.



Şekil 2-2-1: Üst ve alt düzey yönetici hemşirelerden verilerin toplanma süreci

3.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Birinci Delphi oturumunda; katılımcıların “Yönetici hemşirelerde hangi beceriler (uygulama, kavramsal, insani vb.) olursa hemşirelik hizmetinin etkin, verimli ve kaliteli sunumu sağlanır?” açık uçlu sorusuna verdikleri yanıtlar, danışman ve tez izlem jürisi ile birlikte içerik analiziyle değerlendirilmiştir. Bilimsel yazın taraması sonucu gerekli görülen bazı becerilerinde eklenmesi sonucu alt düzey yönetici hemşireler için 126 beceri, üst düzey yönetici hemşireler için de 152 beceri maddesi oluşturulmuştur. Bu beceriler içerikler dikkate alınarak beş ana başlık altında gruplandırılarak birinci Delphi oturumunun değerlendirilmesi tamamlanmıştır.

İkinci Delphi oturumundan elde edilen veriler SPSS 16.0 (Statistical Package for the Social Sciences 16.0) programına aktararak, uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği gibi istatistik veriler hesaplanmıştır. Delphi çalışmalarında bir uzlaşma ölçütünün belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Ancak uzlaşmada uygun düzeyin belirlenmesine ilişkin belirlenmiş bir ölçüt yoktur. Yazarların bakış açılarına göre %75 uzlaşma yeterli olarak görülse de bunun bilimsel olarak kesin bir düzeyi belirtilmemektedir (Keeney ve ark. 2006). Uzlaşma ölçütü maddelerin çalışmada kalma ya da çıkarılma kararının verilmesinde önemli olup Delphi çalışmalarında uzlaşma ölçütünün %55 ile %100 arasında değiştiği söylenmektedir. Bununla birlikte, %70'lik değerler yaygın kullanılmakta ve yaklaşık olarak ortalamanın ± 1 standart sapması (SD) içindeki tüm anlaşmaları yansıttığı belirtilmektedir (Vernon 2009; Williams ve Webb 1994). Araştırmacılara çalışmaya başlamadan önce bir uzlaşma değerini belirlemeleri önerilmekte olup bu değer yüksek olması çalışma açısından önemlidir. Bu araştırmada

uzlaşma ölçütü olarak standart sapma ve çeyrek değerler genişliğinin 1 ve altı ve uzlaşma yüzdesi (toplamda kesinlikle bulunmalı 5 ve bulunmalı 4 maddelerinin oranı) %80 ve üstü olarak belirlenmiştir.

Nicel aşamanın verilerinin değerlendirilmesinde; üst ve alt düzey yönetici hemşirelere uygulanan anketten elde edilen veriler SPSS 22 (Statistical Package for the Social Sciences 22.0) programına aktararak, standart sapma, ortalama, minimum, maximum ve Mann Whitney U testi gibi istatistik analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

3.8. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın yürütülmesi için; Yönetici Hemşireler Derneği'nden (YÖHED) üye iletişim bilgilerinin kullanımına ilişkin izin (14.01.2019 tarihli, 15 sayılı) alınmıştır (EK-1). Mardin Artuklu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik izin (27.12.2018 tarihli, 2018/1-3 sayılı) alınmıştır (EK-2). Mardin Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'nden kurum izni (02.01.2019 tarihli, 97039072-806.02.02 sayılı) alınmıştır (EK-3). Araştırma verilerinin toplanması sürecinde birinci Delhi oturumunun başında çalışma süreci hakkında ayrıntılı bilginin yer aldığı "Birinci Delphi Anketi Davet Metni" (EK-4) e-posta ile katılımcılara gönderilerek çalışma ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Daha sonra katılımcılar tek tek telefon ile aranarak bilgilendirilmiş ve çalışmaya katılmayı kabul edenlerden "Aydınlatılmış Onam Formu" (EK-5) onayı alınmıştır. Bütün yazışmalar e-posta yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

3.9. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Güçlükleri

Çalışma, Türkiye'de yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerinin oluşturulması amacını içermekle birlikte nitel yöntemlerin özelliği gereği tam bir kapsayıcılığı ortaya koymamakta ve genellenememektedir.

Çalışmanın ikinci aşamasında sadece kamu hastaların alınması, özel hastanerin alınmaması kamu ve özel hastane yöneticilerde olması gereken becerilerinin karşılaştırılmamıştır.

Katılımcıların yoğun iş yükleri ve tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını nedeniyle araştırmaya zaman ayırmakta zorlanmaları, araştırma verisinin toplanması açısından güçlük oluşturmuştur.

4. BULGULAR

Türkiye’de yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin belirlenmesini amaçlayan çalışmanın birinci aşamasının bulguları, katılımcıların kişisel ve mesleki özellikleri ve becerilerin gruplandığı ana başlıklar gözetilerek sunulmuştur. Yönetici hemşirelerde olması gereken becerileri, iki Delphi oturumu sonucunda “İnsan İlişkileri ve İletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” ana başlıkları altında oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci aşamasında ise oluşturulan bu becerilerin üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde bulunma durumu, yöneticilerin öz değerlendirmeleri ile astlarının değerlendirmelerinin karşılaştırılmasına ilişkin bulgular kapsamında ele alınmıştır.

4.1. Araştırmanın Nitel Aşamasına İlişkin Bulgular

4. 1.1 Nitel Aşamanın Katılımcılarının Kişisel ve Mesleki Özellikleri

Araştırmada I. ve II. Delphi oturumunda 57 katılımcı yer almıştır

Tablo 3: I. ve II. Delphi oturumuna katılan katılımcıların kişisel ve mesleki özellikleri (N:57)

I. ve II. Delphi				
			n	%
Ünvan	Hemşirelik	hizmetleri	14	24,6
	Hemşirelik	hizmetleri	3	5,3
	müdür yardımcısı			
	Süpervizör hemşire		2	3,5
	Sorumlu hemşire		5	8,8
	Klinisyen diğer		11	19,3
	Profesör doktor		3	5,3
	Dr. Öğretim Üyesi		10	17,5
	Araş.Gör.Dr.		1	1,8
	Akademisyen diğer		8	14,0
Yaş	25-30		2	3,5
	31-35		7	12,3
	36-40		19	33,3

	41-45	19	33,3
	46-50	5	8,8
	51 ve ↑	5	8,8
Mesleki deneyim (yıl)	1-10 yıl	8	14,0
	11-20 yıl	28	49,1
	21-30 yıl	19	33,3
	31-40 yıl	1	1,8
	41 ve ↑ yıl	1	1,8
Yönetim deneyimi (yıl)	Bir yıldan az	2	2,7
	1-5 yıl	18	24,7
	6 yıl ve üstü	37	72,6

N:Sayı

Tablo 3’de sunulan verilere göre I.ve II. Delphi oturumlarında yer alarak çalışmayı tamamlayan katılımcıların 14’ü (%24,6) hemşirelik hizmetleri müdürü, 10’u (%17,5) doktor öğretim üyesidir. Bu katılımcıların 38’inin (%66,6) 36-45 yaş aralığında, 28’inin (%49,1) 11 ile 20 yıl arasında mesleki deneyiminin olduğu, 37’sinin (%72,6) yönetim deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

4.1. 2. Alt Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler

Alt düzey yöneticilerde olması gereken beceriler; “İnsan İlişkileri ve İletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” olmak üzere beş ana başlıkları olmak üzere her iki Delphi oturumu verileri şeklinde sunulmuştur.

4.1.2.1. İnsan İlişkileri ve İletişim

• Birinci Delphi

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında 18 madde oluşturulmuştur. “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında yer alan beceri maddeleri Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4: İnsan ilişkileri ve iletişim ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

İnsan İlişkileri ve İletişim
1 Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilme
2 Çalışanları ile etkili iletişim kurabilme
3 Sorunları etkili dinleyebilme
4 Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurabilme
5 Çalışanları tanıyarak özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilme
6 Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme
7 Etkili iletişimi sağlamada çift yönlü geri bildirimi kullanabilme
8 Bilgi akışını yönetebilme
9 Biçimsel olmayan bilgi akışını önlemeye yönelik girişimlerde bulunabilme
10 Beden dilini etkin kullanabilme
11 Stresli durumlarla başa çıkabilme
12 Öfke kontrolünü yapabilme
13 Karşısındakinin duygusunu anlayabilme (empati yapabilme)
14 Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirleyebilme
15 Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilme
16 Çatışmaları etkin yönetebilme
17 Meslektaşlar arasında etkili iletişim ve işbirliğini sağlayabilme
18 Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulabilme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında bulunan toplamda 18 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapılacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığına ait becerilerden iki madde çıkarılmıştır. Katılımcılardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda “İnsan İliş

kileri ve İletişim” ana başlığında yer alan iki madde uzlaşma yüzdeleri 100 olmasına karşın (“Meslektaşlar arasında etkili iletişim ve işbirliğini sağlayabilme” ve “Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulabilme”) tekrar olarak değerlendirilerek çalışmadan çıkarılmıştır. İkinci Delphi oturumu sonucunda 16 madde olarak düzenlenen bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5: İnsan ilişkileri ve iletişim ana başlığı ikinci delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	I: İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilme	98,2	0,41	4,84	5,00	0
2	Çalışanları ile etkili iletişim kurabilme	100,0	0,26	4,93	5,00	0
3	Çalışanları etkili dinleyebilme	96,5	0,79	4,74	5,00	0
4	Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurabilme	100,0	0,31	4,89	5,00	0
5	Çalışanları tanıyarak özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilme	96,5	0,54	4,68	5,00	1
6	Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme	98,2	0,50	4,70	5,00	1
7	Etkili iletişimi sağlamada çift yönlü geri bildirimi kullanabilme	100,0	0,37	4,84	5,00	0
8	Bilgi akışını yönetebilme	98,2	0,49	4,72	5,00	1
9	Biçimsel olmayan bilgi akışını önlemeye yönelik girişimlerde bulunabilme	91,2	0,65	4,58	5,00	1
10	Beden dilini etkin kullanabilme	98,2	0,45	4,79	5,00	0
11	Stresli durumlarla başa çıkabilme	96,5	0,53	4,70	5,00	1
12	Öfke kontrolünü yapabilme	100,0	0,38	4,82	5,00	0
13	Karşısındakinin duygusunu anlayabilme (empati yapabilme)	100,0	0,37	4,84	5,00	0
14	Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirleyebilme	96,5	0,56	4,63	5,00	1
15	Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilme	93,0	0,63	4,58	5,00	1
16	Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulabilme	94,7	0,73	4,60	5,00	1

4.1.2.2. Hemşirelik Bakımının Yönetimi

Alt düzey yöneticilerde “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde yapıldığında “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında 19 madde oluşturulmuştur. “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceri maddeleri Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Hemşirelik bakımının yönetimi ana başlığı birinci Delphi oturumu bulguları

Hemşirelik Bakımının Yönetimi
1 Mesleğiyle ilgili güçlü temel kuramsal bilgiye sahip olabilme
2 Hasta bakımıyla ilgili temel hemşirelik girişimlerini yapabilme
3 Birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilme
4 Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini (teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilme
5 Hasta bakım yöntemlerini geliştirebilme
6 Çalışan ve hasta haklarının savunucusu olabilme
7 Çalışanlarının hasta haklarına karşı duyarlı olması ve savunucu rolü üstlenmesini destekleme
8 Birimdeki hasta güvenliğine yönelik çalışmaları yürütebilme
9 Çalışanlarında hasta güvenliğine yönelik duyarlılığı artırabilme
10 Hasta doyumunun düzenli aralıklarla değerlendirebilme
11 Hasta bakım çıktıları ve kalite göstergelerini düzenli izleyebilme
12 Uygulama sonuçlarını bilimsel bilgi (kontrol listeleri vb.) temelinde kontrol edebilme
13 Hasta bakım sonuçlarını (hedeflere uygunluğunun) değerlendirebilme
14 Hasta bakımında ilaç güvenliğini sağlayabilme
15 Tıbbi işlemler ve bakım hizmetlerinde kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu sağlayabilme
16 Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlayabilme
17 Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme
18 Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturabilme
19 Birimde kalite kültürünü geliştirebilme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında bulunan toplam 19 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığına ait becerilerden bir madde çıkarılmıştır. “Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme” beceri maddesi %78.72 ile uzlaşma yüzdesi %80’inin altında olduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Diğer maddelere verilen geri bildirimler doğrultusunda değişiklik yapılmamış ve toplamda 18 beceri maddesi belirlenmiştir. İkinci Delphi oturumu sonucunda 18 madde olarak düzenlenen bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Hemşirelik bakımının yönetimi ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	II: HEMŞİRELİK BAKIMININ YÖNETİMİ	Uzlaşma Yüzdesi Standart Sapma Ortalama (Mean) Medyan (Median) Çeyrek Değerler Genişliği
1	Mesleğiyle ilgili güçlü temel kurumsal bilgiye sahip olabilmek	100,0 0,38 4,82 5,00 0
2	Hasta bakımıyla ilgili temel hemşirelik girişimlerini yapabilmek	96,5 0,51 4,75 5,00 0
3	Birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilmek	100,0 0,38 4,82 5,00 0
4	Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini (teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilmek	98,2 0,50 4,70 5,00 1
5	Hasta bakım yöntemlerini geliştirebilmek	96,5 0,69 4,67 5,00 1
6	Çalışan ve hasta haklarının savunucusu olabilmek	98,2 0,43 4,82 5,00 0
7	Çalışanlarının hasta haklarına karşı duyarlı olması ve savunucu rolü üstlenmesini destekleme	98,2 0,45 4,79 5,00 0
8	Birimdeki hasta güvenliğine yönelik çalışmaları yürütebilmek	100,0 0,38 4,82 5,00 0
9	Çalışanlarında hasta güvenliğine yönelik duyarlılığı artırabilmek	96,5 0,50 4,77 5,00 0
10	Hasta doyumunun düzenli aralıklarla değerlendirebilmek	96,5 0,53 4,70 5,00 1
11	Hasta bakım çıktıları ve kalite göstergelerini düzenli izleyebilmek	96,5 0,50 4,77 5,00 0
12	Uygulama sonuçlarını bilimsel bilgi (kontrol listeleri vb.) temelinde kontrol edebilmek	96,5 0,57 4,56 5,00 1
13	Hasta bakım sonuçlarını (hedeflere uygunluğunun) değerlendirebilmek	100,0 0,40 4,81 5,00 0
14	Hasta bakımında ilaç güvenliğini sağlayabilmek	98,2 0,52 4,81 5,00 0
15	Tıbbi işlemler ve bakım hizmetlerinde kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu sağlayabilmek	91,2 0,71 4,49 5,00 1
16	Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlayabilmek	93,0 0,73 4,51 5,00 1
17	Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturabilmek	96,5 0,56 4,61 5,00 1
18	Birimde kalite kültürünü geliştirebilmek	96,5 0,65 4,72 5,00 0

4.1.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi

Alt düzey yöneticilerde “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında 24 madde oluşturulmuştur. “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceriler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8: İnsan kaynakları yönetimi ana başlığı birinci Delphi oturumu bulguları

İnsan Kaynakları Yönetimi	
1	Birimin insan gücü gereksinimini belirleyebilme
2	Birime yeni alınacak çalışanların özelliklerini belirleyebilme
3	İşe alma görüşmelerini yapabilme
4	Çalışanlarının iş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapabilme
5	Çalışanın işe ve birime uyumunu sağlayabilme
6	Birim çalışanlarının motivasyonunu destekleyecek davranış gösterebilme
7	Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamını sağlayabilme
8	Çalışanların mesleki gelişimini sürdürecektir, sürekli eğitim programlarını yönetebilme
9	Kariyer basamaklarını belirleyebilme
10	Kariyer/mesleki gelişimlerini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapabilme
11	Çalışanlara mentörlük-koçluk yapabilme
12	Sunum tekniklerini etkili kullanabilme
13	Çalışanlarının güçlenmesi için destek sağlayabilme
14	Çalışanlarının performanslarını etkin değerlendirebilme
15	Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim sağlayabilme
16	Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranabilme

17	Çalışanlarının birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapabilme
18	Çalışanlarının birimden ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretebilme
19	Çalışanlarının doyumunu geliştirebilme
20	Çalışanlarının haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirebilme
21	Zor personeli yönetebilme
22	Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri birimde uygulanabilirliğini sağlayabilme
23	Çalışanlarının sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlayabilme
24	Çalışanlarının özlük ve sosyal hakları kapsamında servis/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlayabilme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında bulunan toplamda 24 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “İnsan Kaynakları Yönetimi” ikinci Delphi oturumu sonucunda 24 madde olarak düzenlenen bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9: İnsan kaynakları yönetimi ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	III: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Birimin insan gücü gereksinimini belirleyebilme	96,5	0,60	4,68	5,00	1
2	Birime yeni alınacak çalışanların özelliklerini belirleyebilme	98,2	0,59	4,63	5,00	1
3	İşe alma görüşmelerini yapabilme	80,7	1,00	4,16	4,00	1
4	Çalışanlarının iş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapabilme	94,7	0,64	4,65	5,00	1
5	Çalışanın işe ve birime uyumunu sağlayabilme	100,0	0,41	4,79	5,00	0
6	Birim çalışanlarının motivasyonunu destekleyecek davranış gösterebilme	100,0	0,44	4,74	5,00	1
7	Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamını sağlayabilme	96,5	0,52	4,74	5,00	0
8	Çalışanların mesleki gelişimini sürdürecekt, sürekli eğitim programlarını yönetebilme	94,7	0,65	4,61	5,00	1
9	Kariyer basamaklarını belirleyebilme	86,0	0,86	4,28	4,00	1
10	Kariyer/mesleki gelişimlerini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapabilme	93,0	0,62	4,60	5,00	1
11	Çalışanlara mentörlük-koçluk yapabilme	91,2	0,69	4,65	5,00	1
12	Sunum tekniklerini etkili kullanabilme	93,0	0,63	4,49	5,00	1
13	Çalışanlarının güçlenmesi için destek sağlayabilme	100,0	0,43	4,75	5,00	1
14	Çalışanlarının performanslarını etkin değerlendirebilme	100,0	0,41	4,79	5,00	0
15	Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim sağlayabilme	98,2	0,48	4,74	5,00	1
16	Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranabilme	100,0	0,37	4,84	5,00	0
17	Çalışanlarının birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapabilme	98,2	0,51	4,67	5,00	1
18	Çalışanlarının birimden ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretebilme	93,0	0,68	4,58	5,00	1
19	Çalışanlarının doyumunu geliştirebilme	94,7	0,66	4,51	5,00	1
20	Çalışanlarının haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirebilme	94,7	0,66	4,56	5,00	1

21	Zor personeli yönetebilme	98,2	0,48	4,74	5,00	1
22	Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri birimde uygulanabilirliğini sağlayabilme	100,0	0,46	4,70	5,00	1
23	Çalışanlarının sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlayabilme	93,0	0,63	4,51	5,00	1
24	Çalışanlarının özlük ve sosyal hakları kapsamında servis/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlayabilme	96,5	0,57	4,56	5,00	1

4.1.2.4. Yönetim ve Liderlik

Alt düzey yöneticilerde “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında 46 beceri maddesi oluşturulmuştur. “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında yer alan beceri maddeleri Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Yönetim ve liderlik ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

Yönetim ve Liderlik	
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilme
2	Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahip olabilme
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlı olabilme
4	Söylem ve eylemleriyle tutarlı ve dürüst davranabilme
5	Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı oluşturabilme
6	Çalışanlarında güven duygusu yaratabilme
7	Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil olabilme
8	Saygı ve hoşgörülü davranabilme
9	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranabilme
10	Birimin yönetim tarzını geliştirebilme
11	Çalışan/insan odaklı olabilme
12	Birimin hedefleri doğrultusunda astlarını ve üstlerini ikna edebilme

13	Güç kaynaklarını birimin yararına kullanabilme
14	Birimin kültürünü geliştirme ve değiştirmeye yönelik davranışlar gösterebilme
15	Gerektiğinde yetki aktarabilme
16	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme
17	Uygulamalarda olumlu geri bildirim yaklaşımı kullanabilme
18	Toplantı gündemini oluşturabilme
19	Toplantıyı etkin olarak yönetebilme
20	Stratejik planlama yapabilme (uzun dönemli planlamalar)
21	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapabilme
22	Satın alma süreçlerini aktif olarak katılabilmek
23	Kriz/olağanüstü planlara birimin hazır oluşluğunu sağlayabilme (insan, teknik)
24	Birimde gereksinim duyulan maliyet girdilerini belirleyebilme
25	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilmek
26	Günlük zaman planı yapabilme
27	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alabilme
28	Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanabilme
29	Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alabilme
30	Olası sorunları önceden fark edebilme
31	Eleştirel düşünebilme
32	Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alabilme
33	Öngörülmeeyen sorunlara anında müdahale edebilme
34	Sorunun gerçek nedenini belirleyebilme
35	Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışabilme
36	Meslektaşlarını ekip halinde çalışmayı yönlendirebilme

37	Ekipler için olumlu çalışma ortamı hazırlayabilme
38	Birimin dışında meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütebilme
39	Çalışanlarının diğer meslek gruplarıyla ekip halinde çalışmasını destekleyebilme
40	Birim çalışanlarını ortak amaçlarda buluşturabilme
41	Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirebilme
42	Değişime ve yeniliğe uyum sağlayabilme
43	Girişimci olabilme
44	Değişim süreçlerine çalışanlarının katılımını sağlayabilme
45	Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katabilme
46	Ortak kararlar verilerek değişimi bilimsel bilgi temelinde uygulayabilme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında bulunan toplamda 46 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Bu beceri maddelerinden dördü uzlaşma yüzdesi olan %80’nin altında olduğu için uzmanlara tekrar sorulduğunda bu maddelerin yüzdesi %80’in üzerinde puan aldıkları için maddelerin Yönetim ve Liderlik başlığında kalmalarına karar verilmiştir. İkinci Delphi oturumu sonucunda elde edilen bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11: Yönetim ve liderlik ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	IV: Yönetim ve Liderlik	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilme	100,0	0,44	4,74	5,00	1
2	Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahip olabilme	96,5	0,61	4,67	5,00	1
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlı olabilme	96,5	0,62	4,61	5,00	1
4	Söylem ve eylemleriyle tutarlı ve dürüst davranabilme	100,0	0,29	4,91	5,00	0
5	Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı oluşturabilme	100,0	0,43	4,75	5,00	1
6	Çalışanlarında güven duygusu yaratabilme	98,2	0,48	4,74	5,00	1
7	Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil olabilme	100,0	0,35	4,86	5,00	0
8	Saygı ve hoşgörülü davranabilme	89,5	0,67	4,61	5,00	1
9	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranabilme	91,2	0,66	4,53	5,00	1
10	Birimin yönetim tarzını geliştirebilme	93,0	0,68	4,54	5,00	1
11	Çalışan/insan odaklı olabilme	94,7	0,65	4,60	5,00	1
12	Birimin hedefleri doğrultusunda astlarını ve üstlerini ikna edebilme	100,0	0,48	4,65	5,00	1
13	Güç kaynaklarını birimin yararına kullanabilme	96,5	0,55	4,65	5,00	1
14	Birimin kültürünü geliştirme ve değiştirmeye yönelik davranışlar gösterebilme	93,0	0,63	4,56	5,00	1
15	Gerektiğinde yetki aktarabilme	98,2	0,49	4,72	5,00	1
16	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme	94,7	0,57	4,70	5,00	1
17	Uygulamalarda olumlu geri bildirim yaklaşımı kullanabilme	96,5	0,55	4,65	5,00	1
18	Toplantı gündemini oluşturabilme	100,0	0,48	4,65	5,00	1

19	Toplantıyı etkin olarak yönetebilme	98,2	0,51	4,68	5,00	1
20	Stratejik planlama yapabilme (uzun dönemli planlamalar) (Bu madde üçüncü kez sorulmuş olup aldığı puan %80'inin üzerinde olduğu için bu madde kalmıştır).	78,9 92,2	1,05 0,60	4,11 3,95	4,00 4,00	1
21	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapabilme	91,2	0,70	4,37	4,00	1
22	Satın alma süreçlerini aktif olarak katılabilme (Bu madde üçüncü kez sorulmuş olup aldığı puan %80'inin üzerinde olduğu için bu madde kalmıştır).	77,2 82,7	0,91 0,70	4,14 4,01	4,00 4,00	1
23	Kriz/olağanüstü planlara birimin hazır oluşluğunu sağlayabilme (insan, teknik)	96,5	0,55	4,67	5,00	1
24	Birimde gereksinim duyulan maliyet girdilerini belirleyebilme (Bu madde üçüncü kez sorulmuş olup aldığı puan %80'inin üzerinde olduğu için bu madde kalmıştır)	73,7 91,0	0,85 0,65	4,05 4,05	4,00 4,00	2
25	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme (Bu madde üçüncü kez sorulmuş olup aldığı puan %80'inin üzerinde olduğu için bu madde kalmıştır).	71,9 84,2	1,03 0,95	3,95 3,94	4,00 4,00	2
26	Günlük zaman planı yapabilme	100,0	0,40	4,81	5,00	0
27	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alabilme	100,0	0,45	4,72	5,00	1
28	Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanabilme	94,7	0,60	4,56	5,00	1
29	Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alabilme	98,2	0,51	4,67	5,00	1
30	Olası sorunları önceden fark edebilme	94,7	0,59	4,61	5,00	1
31	Eleştirel düşünebilme	98,2	0,58	4,65	5,00	1
32	Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alabilme	98,2	0,53	4,61	5,00	1
33	Öngörülmeleyen sorunlara anında müdahale edebilme	100,0	0,45	4,72	5,00	1
34	Sorunun gerçek nedenini belirleyebilme	94,7	0,72	4,63	5,00	1
35	Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışabilme	100,0	0,31	4,89	5,00	0
36	Meslektaşlarını ekip halinde çalışmayı yönlendirebilme	96,5	0,55	4,67	5,00	1
37	Ekipler için olumlu çalışma ortamı hazırlayabilme	96,5	0,57	4,58	5,00	1
38	Birimin dışında meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütebilme	100,0	0,49	4,60	5,00	1

39	Çalışanlarının diğer meslek gruplarıyla ekip halinde çalışmasını destekleyebilme	96,5	0,57	4,56	5,00	1
40	Birim çalışanlarını ortak amaçlarda buluşturabilme	100,0	0,48	4,67	5,00	1
41	Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirebilme	100,0	0,40	4,81	5,00	0
42	Değişime ve yeniliğe uyum sağlayabilme	98,2	0,47	4,75	5,00	0
43	Girişimci olabilme	93,0	0,68	4,49	5,00	1
44	Değişim süreçlerine çalışanlarının katılımını sağlayabilme	96,5	0,53	4,70	5,00	1
45	Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katabilme	91,2	0,66	4,56	5,00	1
46	Ortak kararlar verilerek değişimi bilimsel bilgi temelinde uygulayabilme	93,0	0,62	4,60	5,00	1

4.1.2.5. Profesyonellik

Alt düzey yöneticilerde “Profesyonellik” ana başlığı altındaki yetkinliklere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Profesyonellik” ana başlığı altında 19 madde oluşturulmuştur. “Profesyonellik” ana başlığı altında yer alan beceriler Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12: Profesyonellik ana başlığı birinci Delphi oturumu bulguları

Profesyonellik
1 Birimdeki hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapabilme
2 Meslektaşları için rol model olabilme
3 Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtabilme
4 Mesleki ve yönetsel becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerini sürdürebilme
5 İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanabilme
6 Alanına yönelik teknolojik gelişmeleri izleyebilmeli
7 Alanına yönelik araştırma projeleri yürütebilme
8 Araştırma sonuçlarını hemşirelik uygulamaların geliştirilmesinde kullanabilme
9 Çalışanlarını araştırma yapmaya ve bilimsel etkinliklere katılmaya yönltebilme
10 Birimini ve mesleğini kurum içi ve dışı etkinliklerde(topluma ve medyaya) temsil edebilme
11 Yetkin olduğu alanlarda etkin eğitim verebilme
12 Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenebilme
13 Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterebilme
14 Çalışanlarının etik ilkelere uygun davranmaya yönltebilme
15 Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilme
16 Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını koruyabilme
17 Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlayabilme
18 Çalışanlarının meslek örgütlerine üyeliklerini destekleyebilme
19 Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlı olabilme

- İkinci Delphi

İkinci turda “Profesyonellik” ana başlığı altında bulunan toplamda 19 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “Profesyonellik” ana başlığına ait 19 becerinin bulguları (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 13’de sunulmuştur. Bulgularda tüm maddelerin uzlaşma yüzdesi yüksek bulunmuştur.

Tablo 13: Profesyonellik ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	V: PROFESYONELLİK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Birimdeki hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapabilmek	91,2	0,64	4,65	5,00	1
2	Meslektaşları için rol model olabilme	98,2	0,41	4,84	5,00	0
3	Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtabilme	98,2	0,46	4,77	5,00	0
4	Mesleki ve yönetsel becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerini sürdürebilme	96,5	0,50	4,77	5,00	0
5	İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanabilme	98,2	0,47	4,75	5,00	0
6	Alanına yönelik teknolojik gelişmeleri izleyebilmeli	98,2	0,51	4,67	5,00	1
7	Alanına yönelik araştırma projeleri yürütebilme	100,0	0,49	4,60	5,00	1
8	Araştırma sonuçlarını hemşirelik uygulamaların geliştirilmesinde kullanabilme	94,7	0,59	4,61	5,00	1
9	Çalışanlarını araştırma yapmaya ve bilimsel etkinliklere katılmaya yöneltebilme	98,2	0,52	4,63	5,00	1
10	Birimini ve mesleğini kurum içi ve dışı etkinliklerde (topluma ve medyaya) temsil edebilme	89,5	0,73	4,53	5,00	1
11	Yetkin olduğu alanlarda etkin eğitim verebilme	93,0	0,63	4,58	5,00	1
12	Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenebilme	98,2	0,52	4,65	5,00	1
13	Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterebilme	96,5	0,47	4,82	5,00	0
14	Çalışanlarının etik ilkelere uygun davranmaya yöneltebilme	100,0	0,38	4,82	5,00	0
15	Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilme	96,5	0,52	4,74	5,00	0
16	Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını koruyabilme	100,0	0,38	4,82	5,00	0

17	Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlayabilme	93,0	0,60	4,70	5,00	0
18	Çalışanlarının meslek örgütlerine üyeliklerini destekleyebilme	93,0	0,61	4,65	5,00	1
19	Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlı olabilme	91,2	0,66	4,53	5,00	1

4.1.3. Üst Düzey Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Beceriler

Üst düzey yöneticilerde “İnsan İlişkileri ve İletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakaları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” olmak üzere toplam beş ana başlık altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

4.1.3.1. İnsan İlişkileri ve İletişim

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında 18 madde oluşturulmuştur. “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14: İnsan ilişkileri ve iletişim ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

1	Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilme
2	Astlarıyla etkili iletişim kurabilme
3	Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurabilme
4	Meslektaşlar arasında etkili iletişim ve işbirliğini sağlayabilme
5	Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme
6	Etkili dinleyebilme
7	Geri bildirimini çift yönlü etkili kullanabilme
8	Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilme
9	Biçimsel/formal bilgi akışını yönetebilme
10	Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetebilme
11	Beden dilini etkin kullanabilme
12	Öfke kontrolünü yapabilme
13	Karşındakinin duygusunu anlayabilme (empati yapabilme)
14	Stresli durumlarla başa çıkabilme
15	Çalışanlar arasındaki olası çatışma nedenlerini belirleyebilme
16	Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilme
17	Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulabilme
18	Çatışma çözümlerini etkili uygulayabilme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında bulunan toplamda 18 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığına ait tüm maddelerin bulguları (uzlaşma

yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 15’de sunulmuştur. Bulgularda tüm maddelerin uzlaşma yüzdesi yüksek bulunmuştur.

Tablo 15: İnsan ilişkileri ve iletişim ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	I: İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilme	100,00	0,23	4,95	5,00	0
2	Astlarıyla etkili iletişim kurabilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
3	Hizmet alanlar (hasta ve yakınları)ile etkili iletişim kurabilme	85,96	0,73	4,58	5,00	1
4	Meslektaşlar arasında etkili iletişim ve işbirliğini sağlayabilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
5	Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme	98,25	0,46	4,77	5,00	0
6	Etkili dinleyebilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
7	Geri bildirimini çift yönlü etkili kullanabilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
8	Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilme	98,25	0,52	4,81	5,00	0
9	Biçimsel/formal bilgi akışını yönetebilme	94,74	0,70	4,74	5,00	0
10	Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetebilme	96,49	0,57	4,77	5,00	0
11	Beden dilini etkin kullanabilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
12	Öfke kontrolünü yapabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
13	Karşısındakinin duygusunu anlayabilme (empati yapabilme)	100,00	0,40	4,81	5,00	0
14	Stresli durumlarla başa çıkabilme	98,25	0,63	4,77	5,00	0
15	Çalışanlar arasındaki olası çatışma nedenlerini belirleyebilme	98,25	0,46	4,77	5,00	0
16	Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilme	96,49	0,53	4,72	5,00	1
17	Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulabilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0
18	Çatışma çözümlerini etkili uygulayabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0

4.1.3.2.Hemşirelik Bakımının Yönetimi

Üst düzey yöneticilerde “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında 18 beceri maddesi oluşturulmuştur. “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16: Hemşirelik bakımının yönetimi ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

Hemşirelik Bakımının Yönetimi
1 Mesleğiyle ilgili güçlü temel kuramsal bilgiye sahip olabilmek
2 Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilmek
3 Hasta bakımıyla ilgili temel hemşirelik girişimlerini yapabilmek
4 Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani,teknik,finansal) sağlayabilmek
5 Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetleyebilmek
6 Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini(teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilmek
7 Hemşirelik bakım etkinliğini bilimsel bilgi temelinde hemşirelik süreci, kontrol listeleri vb. kontrol edebilmek
8 Hasta bakım sonuçlarının hedeflere uygunluğunu değerlendirebilmek
9 Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilmek
10 Hasta haklarının savunucusu olabilmek
11 Bakım kalitesini geliştirmeye yönelik uygun stratejileri (girişimleri)oluşturabilmek
12 Çalışanlarının hasta hakları ve güvenliğine karşı duyarlı olmasını sağlayabilmek
13 Kurumda hasta güvenliğine yönelik çalışmalarda rol alabilmek
14 Çalışanlarda hasta güvenliği duyarlılığını artırmaya yönelik etkinlikler yapabilmek
15 Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturabilmek
16 Hasta bakım çıktılarını ve kalite göstergelerini düzenli izleyerek değerlendirebilmek
17 Hasta doyumunu düzenli aralıklarla değerlendirebilmek
18 Kurumda kalite kültürünü geliştirebilmek

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında bulunan toplamda 18 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığına ait yetkinliklerden iki madde çıkarılmıştır. “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığında yer alan iki (“Hasta bakımıyla ilgili temel hemşirelik girişimlerini yapabilme” ve “Çalışanlarda hasta güvenliği duyarlılığını artırmaya yönelik etkinlikler yapabilme”) beceri maddeleri uzlaşma yüzdesi %80’inin altında olduğu için çalışmadan çıkarılmıştır. Diğer maddelerde ise gelen geri bildirimler doğrultusunda değişiklik yapılmamış ve toplamda 16 beceri maddesine ilişkin bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Hemşirelik bakımının yönetimi ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	II: HEMŞİRELİK BAKIMININ YÖNETİMİ	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Mesleğiyle ilgili güçlü temel kuramsal bilgiye sahip olabilme	98,25	0,54	4,75	5,00	0
2	Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilme	89,47	0,78	4,53	5,00	1
3	Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani,teknik,finansal) sağlayabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
4	Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetleyebilme	82,46	1,08	4,28	5,00	1
5	Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini(teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
6	Hemşirelik bakım etkinliğini bilimsel bilgi temelinde hemşirelik süreci, kontrol listeleri vb. kontrol edebilme	96,49	0,58	4,75	5,00	0
7	Hasta bakım sonuçlarının hedeflere uygunluğunu değerlendirebilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
8	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme	91,23	0,75	4,61	5,00	1
9	Hasta haklarının savunucusu olabilme	98,25	0,40	4,86	5,00	0
10	Bakım kalitesini geliştirmeye yönelik uygun stratejileri (girişimleri)oluşturabilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0
11	Çalışanlarının hasta hakları ve güvenliğine karşı duyarlı olmasını sağlayabilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
12	Kurumda hasta güvenliğine yönelik çalışmalarda rol alabilme	98,25	0,44	4,81	5,00	0
13	Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
14	Hasta bakım çıktılarını ve kalite göstergelerini düzenli izleyerek değerlendirebilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
15	Hasta doyumunu düzenli aralıklarla değerlendirebilme	98,25	0,47	4,75	5,00	0
16	Kurumda kalite kültürünü geliştirebilme	100,00	0,26	4,93	5,00	0

4.1.3.3.İnsan Kaynakları Yönetimi

Üst düzey yöneticilerde “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında 42 madde oluşturulmuştur. “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceri maddeleri Tablo 18’de sunulmuştur.



Tablo 18: İnsan kaynakları yönetimi ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

İnsan Kaynakları Yönetimi	
1.	Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlemelerinde etkin rol alabilme
2.	Çalışanların iş tanımlarını yasal düzenlemeler doğrultusunda geliştirebilme
3.	İnsan gücü gereksiniminin planlamasında bilimsel yöntemlerden yararlanabilme
4.	İşe alma sürecinin insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütebilme(başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)
5.	Kurumun/birimin özellik ve gereksinimlerini dikkate alarak, işgören özelliklerini belirleyebilme
6.	İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, performans/başarı) ölçütler doğrultusunda yapabilme
7.	İşe yerleştirmelerde çalışanların istek ve beklentilerine duyarlı olabilme
8.	Kurum-birimin gereksinimleri dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yapabilme
9.	İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapabilme
10.	Çalışanın işle uyumunu sağlayabilme
11.	Terfi/kariyer basamaklarını belirleyebilme
12.	Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlayabilme
13.	Çalışanların kariyer gelişimini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapabilme
14.	Çalışanların güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütebilme
15.	Zor personeli/çalışanları yönetmeye yönelik stratejileri belirleyebilme
16.	Çalışanlara mentörlük-koçluk yapabilme
17.	Kariyer gelişimini sağlamaya yönelik olanaklar yaratabilme
18.	Atamalarda tarafsız ve adil davranabilme
19.	Performans değerlendirme sistemini oluşturabilme
20.	İş tanımları ile uyumlu performans değerlendirme ölçütlerini (kriterlerini) belirleyebilme
21.	Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlemelerinde etkin rol alabilme
22.	Çalışanların performanslarını etkin değerlendirebilme

23.	Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim verebilme
24.	Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranabilme
25.	Kurumun verimlilik değerlendirmelerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayabilme
26.	Çalışan doyumunu düzenli aralıklarla değerlendirebilme
27.	Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik kurumsal (ücret, ödül vb.) düzenlemeler yapabilme
28.	Çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyecek çalışma ortamı oluşturabilme(olumlu iletişim, katılım, değer görme vb.)
29.	Çalışanların işten ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretebilme
30.	Çalışanların kuruma/birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapabilme
31.	Çalışanlarının özlük ve sosyal haklarının gözetilmesini sağlayabilme
32.	Çalışanları haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirebilme
33.	Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri uygulamaya aktarabilme
34.	Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlayabilme
35.	Çalışanlarının kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirleyebilme
36.	Kurumun/birimin uyum eğitimlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayabilme
37.	Çalışanlarının mesleki gelişimini sürdürecekt, sürekli eğitim programlarını yönetebilme
38.	Çalışanlara yönelik bilimsel etkinlikleri planlayabilme
39.	Çalışanların bilimsel etkinliklere (kongre, sempozyum vb.) katılımını destekleyebilme
40.	Çalışanları uzmanlık ve sertifikalı eğitimler vb. ileri eğitimlere yönlendirebilme
41.	Hemşire öğrencilere uygun eğitim ortamı oluşturabilme
42.	Mesleğe yönelik araştırma projelerini destekleme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında bulunan toplamda 42 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapılacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığına ait 42 maddeli beceriler olarak düzenlenen bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 19’da sunulmuştur. Tüm maddelerin uzlaşma yüzdeleri yüksek bulunmuştur.

Tablo 19: İnsan kaynakları yönetimi ana başlığı ikinci delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	III: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlemelerinde etkin rol alabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
2	Çalışanların iş tanımlarını yasal düzenlemeler doğrultusunda geliştirebilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
3	İnsan gücü gereksiniminin planlamasında bilimsel yöntemlerden yararlanabilme	100,00	0,23	4,95	5,00	0
4	İşe alma sürecinin insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütebilme(başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)	96,49	0,58	4,75	5,00	0
5	Kurumun/birimin özellik ve gereksinimlerini dikkate alarak, işgören özelliklerini belirleyebilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
6	İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, performans/başarı) ölçütler doğrultusunda yapabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
7	İşe yerleştirmelerde çalışanların istek ve beklentilerine duyarlı olabilme	100,00	0,41	4,79	5,00	0
8	Kurum-birimin gereksinimleri dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yapabilme	98,25	0,43	4,91	5,00	0
9	İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
10	Çalışanın işle uyumunu sağlayabilme	91,23	0,76	4,56	5,00	1
11	Terfi/kariyer basamaklarını belirleyebilme	91,23	0,74	4,65	5,00	0
12	Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlayabilme	92,98	0,70	4,72	5,00	0
13	Çalışanların kariyer gelişimini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapabilme	94,74	0,68	4,70	5,00	0
14	Çalışanların güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütebilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
15	Zor personeli/çalışanları yönetmeye yönelik stratejileri belirleyebilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
16	Çalışanlara mentörlük-koçluk yapabilme	92,98	0,72	4,65	5,00	1
17	Kariyer gelişimini sağlamaya yönelik olanaklar yaratabilme	96,49	0,52	4,74	5,00	0
18	Atamalarda tarafsız ve adil davranabilme	96,49	0,57	4,88	5,00	0
19	Performans değerlendirme sistemini oluşturabilme	94,74	0,62	4,72	5,00	0

20	İş tanımları ile uyumlu performans değerlendirme ölçütlerini (kriterlerini) belirleyebilme	96,49	0,48	4,81	5,00	0
21	Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlemelerinde etkin rol alabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
22	Çalışanların performanslarını etkin değerlendirebilme	96,49	0,63	4,75	5,00	0
23	Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim verebilme	96,49	0,62	4,79	5,00	0
24	Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranabilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
25	Kurumun verimlilik değerlendirmelerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayabilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
26	Çalışan doyumunu düzenli aralıklarla değerlendirebilme	96,49	0,47	4,82	5,00	0
27	Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik kurumsal (ücret, ödül vb.) düzenlemeler yapabilme	96,49	0,52	4,74	5,00	0
28	Çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyecek çalışma ortamı oluşturabilme(olumlu iletişim, katılım, değer görme vb.)	100,00	0,37	4,84	5,00	0
29	Çalışanların işten ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretebilme	100,00	0,41	4,79	5,00	0
30	Çalışanların kuruma/birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapabilme	100,00	0,26	4,93	5,00	0
31	Çalışanlarının özlük ve sosyal haklarının gözetilmesini sağlayabilme	98,25	0,48	4,74	5,00	1
32	Çalışanları haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirebilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
33	Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri uygulamaya aktarabilme	96,49	0,48	4,81	5,00	0
34	Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlayabilme	87,72	0,84	4,60	5,00	0
35	Çalışanlarının kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirleyebilme	91,23	0,85	4,56	5,00	1
36	Kurumun/birimin uyum eğitimlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayabilme	92,98	0,82	4,61	5,00	1
37	Çalışanlarının mesleki gelişimini sürdürecekt, sürekli eğitim programlarını yönetebilme	91,23	0,84	4,58	5,00	1
38	Çalışanlara yönelik bilimsel etkinlikleri planlayabilme	96,49	0,67	4,65	5,00	1
39	Çalışanların bilimsel etkinliklere (kongre, sempozyum vb.) katılımını destekleyebilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
40	Çalışanları uzmanlık ve sertifikalı eğitimler vb. ileri eğitimlere yönlendirebilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
41	Hemşire öğrencilere uygun eğitim ortamı oluşturabilme	92,98	0,82	4,58	5,00	1
42	Mesleğe yönelik araştırma projelerini destekleme	100,00	0,40	4,81	5,00	0

4.1.3.4. Yönetim ve Liderlik

Üst düzey yöneticilerde “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altındaki becerileri yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında 53 madde oluşturulmuştur. “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: Yönetim ve liderlik ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

Yönetim ve Liderlik	
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilme
2	Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahip olabilme
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlı olabilme
4	Söylem ve eylemleriyle tutarlı davranabilme
5	Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı oluşturabilme
6	Çalışanlarında güven duygusu yaratabilme
7	Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil davranabilme
8	Eleştirel düşünebilme
9	Çalışanlarına saygılı ve hoşgörülü davranabilme
10	Olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanabilme
11	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme
12	Kurum dışında meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütebilme
13	Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışabilme
14	Ekip çalışmasına uygun ortam hazırlayabilme
15	Etkili ekipler oluşturabilme (Farklı bilgi, beceri yetkinlik ve yaratıcılığa sahip hemşireleri bir araya getirebilme)
16	Olası sorunları önceden fark edebilme
17	Sorunların gerçek nedenlerine ilişkin ayrıntılı veri toplayabilme

18	Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanabilme
19	Sorunlara analitik yaklaşımla etkili çözüm yollarını belirleyebilme
20	Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alabilme
21	Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alabilme
22	Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katabilme
23	Olağanüstü/beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak amacıyla planlama yapabilme (deprem, kriz planlama vb.)
24	Kriz/olağanüstü durumları yönetebilme
25	Kriz/olağanüstü durumlara anında müdahale edebilme
26	Değişim sürecini bilimsel bilgi temelinde(gereksinim, uygulama, dondurma vb.) yönetebilme
27	Değişim ve yeniliğe uyum sağlayabilme
28	Girişimci olabilme
29	Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirebilme
30	Değişim süreçlerine çalışanların katılımını sağlayabilme
31	Kurumun-birimin vizyon ve misyonunu belirleyebilme
32	Kurum politikalarını belirlemede etkili olabilme
33	Kurumsal performans değerlendirme sürecinde etkin rol alabilme
34	Stratejik (uzun dönemli) planları yapabilme
35	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapabilme
36	Kurumun ve birimin yönetim stratejilerini geliştirebilme
37	Kurumun ve birimin yönetim tarzını geliştirmeye yönelik planlama yapabilme
38	Planlama sürecinde gereksinim duyulan maliyet girdilerini dikkate alabilme
39	Yönetim sürecinde akılcı stratejiler belirleyebilme
40	Kurum çalışanlarını ortak amaca yönltebilme
41	Güç kaynaklarını kendi çalışan gurubunun yararına kullanabilme

42	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranabilme
43	Tüm yönetsel süreçlerde insan/çalışan odaklı olabilme
44	Kurumun alacağı kararlarda etkili olabilme
45	Gerektiğinde yetkisini aktarabilme
46	Veri sağlayacak sistemi oluşturabilme
47	Finans ve bütçe yönetimi yapabilme
48	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme
49	Günlük zaman planı yapabilme
50	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alabilme
51	Toplantı gündemini oluşturabilme
52	Toplantıyı etkin olarak yönetebilme
53	Kurum kültürünü geliştirme ve değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunabilme

• İkinci Delphi

İkinci turda “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında bulunan toplamda 53 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “Yönetim ve Liderlik” ana başlığına ait 53 beceri maddesinin bulguları (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 21’de sunulmuştur. Tüm maddelerin uzlaşma yüzdeleri yüksek bulunmuştur.

Tablo 21: Yönetim ve liderlik ana başlığı ikinci delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	IV: YÖNETİM VE LİDERLİK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilme	100,00	0,23	4,95	5,00	0
2	Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahip olabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlı olabilme	98,25	0,55	4,74	5,00	0
4	Söylem ve eylemleriyle tutarlı davranabilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
5	Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı oluşturabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
6	Çalışanlarında güven duygusu yaratabilme	98,25	0,53	4,79	5,00	0
7	Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil davranabilme	100,00	0,23	4,95	5,00	0
8	Eleştirel düşünebilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
9	Çalışanlarına saygılı ve hoşgörülü davranabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
10	Olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanabilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
11	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme	91,23	0,75	4,61	5,00	1
12	Kurum dışında meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütebilme	94,74	0,66	4,56	5,00	1
13	Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışabilme	100,00	0,26	4,93	5,00	0
14	Ekip çalışmasına uygun ortam hazırlayabilme	94,74	0,57	4,70	5,00	1
15	Etkili ekipler oluşturabilme (Farklı bilgi, beceri yetkinlik ve yaratıcılığa sahip hemşireleri bir araya getirebilme)	100,00	0,41	4,79	5,00	0
16	Olası sorunları önceden fark edebilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
17	Sorunların gerçek nedenlerine ilişkin ayrıntılı veri toplayabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
18	Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanabilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0

19	Sorunlara analitik yaklaşımla etkili çözüm yollarını belirleyebilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0
20	Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alabilme	100,00	0,35	,86	5,00	0
21	Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alabilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
22	Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katabilme	91,23	0,71	4,53	5,00	1
23	Olağanüstü/beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak amacıyla planlama yapabilme (deprem, kriz planlama vb.)	94,74	0,54	4,75	5,00	0
24	Kriz/olağanüstü durumları yönetebilme	98,25	0,38	4,88	5,00	0
25	Kriz/olağanüstü durumlara anında müdahale edebilme	94,74	0,66	4,77	5,00	0
26	Değişim sürecini bilimsel bilgi temelinde(gereksinim, uygulama, dondurma vb.) yönetebilme	100,00	0,43	4,75	5,00	1
27	Değişim ve yeniliğe uyum sağlayabilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
28	Girişimci olabilme	96,49	0,60	4,70	5,00	1
29	Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirebilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0
30	Değişim süreçlerine çalışanların katılımını sağlayabilme	98,25	0,51	4,68	5,00	1
31	Kurumun-birimin vizyon ve misyonunu belirleyebilme	100,00	0,40	4,81	5,00	0
32	Kurum politikalarını belirlemede etkili olabilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
33	Kurumsal performans değerlendirme sürecinde etkin rol alabilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
34	Stratejik (uzun dönemli) planları yapabilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
35	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapabilme	96,49	0,47	4,82	5,00	0
36	Kurumun ve birimin yönetim stratejilerini geliştirebilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
37	Kurumun ve birimin yönetim tarzını geliştirmeye yönelik planlama yapabilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0

38	Planlama sürecinde gereksinim duyulan maliyet girdilerini dikkate alabilme	98,25	0,43	4,82	5,00	0
39	Yönetim sürecinde akılcı stratejiler belirleyebilme	100,00	0,31	4,89	5,00	0
40	Kurum çalışanlarını ortak amaca yöneltebilme	100,00	0,44	4,74	5,00	1
41	Güç kaynaklarını kendi çalışan gurubunun yararına kullanabilme	100,00	0,44	4,74	5,00	1
42	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranabilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0
43	Tüm yönetsel süreçlerde insan/çalışan odaklı olabilme	98,25	0,49	4,72	5,00	1
44	Kurumun alacağı kararlarda etkili olabilme	100,00	0,42	4,77	5,00	0
45	Gerektiğinde yetkisini aktarabilme	100,00	0,26	4,93	5,00	0
46	Veri sağlayacak sistemi oluşturabilme	96,49	0,50	4,77	5,00	0
47	Finans ve bütçe yönetimi yapabilme	91,23	0,66	4,53	5,00	1
48	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme	87,72	0,94	4,26	4,00	1
49	Günlük zaman planı yapabilme	96,49	0,50	4,77	5,00	0
50	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alabilme	98,25	0,44	4,81	5,00	0
51	Toplantı gündemini oluşturabilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
52	Toplantıyı etkin olarak yönetebilme	100,00	0,26	4,93	5,00	0
53	Kurum kültürünü geliştirme ve değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunabilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0

4.1.3.5.Profesyonellik

Üst düzey yöneticilerde “Profesyonellik” ana başlığı altındaki becerilere yönelik iki Delphi oturumu verileri aşağıda sunulmuştur.

- **Birinci Delphi**

Bu bölümde uzmanların verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Profesyonellik” ana başlığı altında 21 beceri oluşturulmuştur. “Profesyonellik” ana başlığı altında yer alan beceri maddeleri Tablo 22’de sunulmuştur.



Tablo 22: Profesyonellik ana başlığı birinci delphi oturumu bulguları

Profesyonellik
1 Meslektaşları için rol model olabilme
2 Etkin hasta bakımı uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapabilme
3 Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtabilme
4 Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlı olabilme
5 Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetleyebilme
6 Kişisel ve mesleki gelişimini sürdürebilme
7 İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanabilme
8 Teknolojik gelişmeleri izleyebilme
9 Çalışanların mesleki uygulamalarında bağımsız karar almalarını (otonomi) destekleyebilme
10 Yönetim karar ve uygulamalarında otonomisini/özerkliğini sağlayabilme
11 Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yapabilme
12 Araştırma sonuçlarını kanıt temelli hemşirelik uygulamaların geliştirilmesinde kullanabilme
13 Kurumunu ve mesleğini kurum dışı etkinliklerde (topluma ve medyaya) temsil edebilme
14 Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenebilme
15 Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterebilme
16 Çalışanlarını etik ilkelere uygun davranmaya yönltebilme
17 Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilme
18 Ulusal sağlık politikaları doğrultusunda kurumsal düzenlemeleri yapabilme
19 Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını koruyabilme
20 Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlayabilme
21 Çalışanların meslek örgütlerine üyeliklerini destekleyebilme

- **İkinci Delphi**

İkinci turda “Profesyonellik” ana başlığı altında bulunan toplamda 21 maddelik beceriler 5’li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen görüşlerin analizi sonucunda “Profesyonellik” ana başlığına ait 21 beceri maddesinin bulguları (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) Tablo 23’de sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde tüm maddelerin uzlaşma yüzdesi yüksek bulunmuştur.

Tablo 23: Profesyonellik ana başlığı ikinci Delphi oturumu bulguları

Madde Sıra No	V: PROFESYONELLİK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Meslektaşları için rol model olabilme	98,25	0,38	4,88	5,00	0
2	Etkin hasta bakımı uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapabilme	84,21	0,89	4,46	5,00	1
3	Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtabilme	98,25	0,41	4,84	5,00	0
4	Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlı olabilme	92,98	0,60	4,70	5,00	0
5	Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetleyebilme	82,46	1,08	4,28	5,00	1
6	Kişisel ve mesleki gelişimini sürdürebilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
7	İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanabilme	96,49	0,64	4,74	5,00	0
8	Teknolojik gelişmeleri izleyebilme	100,00	0,42	4,77	5,00	0
9	Çalışanların mesleki uygulamalarında bağımsız karar almalarını (otonomi) destekleyebilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
10	Yönetim karar ve uygulamalarında otonomisini/özerkliğini sağlayabilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0

11	Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yapabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
12	Araştırma sonuçlarını kanıt temelli hemşirelik uygulamaların geliştirilmesinde kullanabilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
13	Kurumunu ve mesleğini kurum dışı etkinliklerde (topluma ve medyaya) temsil edebilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
14	Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenebilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
15	Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterebilme	100,00	0,29	4,91	5,00	0
16	Çalışanlarını etik ilkelere uygun davranmaya yönltebilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0
17	Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilme	100,00	0,26	4,93	5,00	0
18	Ulusal sağlık politikaları doğrultusunda kurumsal düzenlemeleri yapabilme	100,00	0,38	4,82	5,00	0
19	Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını koruyabilme	100,00	0,33	4,88	5,00	0
20	Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlayabilme	100,00	0,37	4,84	5,00	0
21	Çalışanların meslek örgütlerine üyeliklerini destekleyebilme	100,00	0,35	4,86	5,00	0

Araştırmanın birinci aşamasının sonucunda; üst düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler (EK 10) ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerileri (EK 11) maddeleri oluşturulmuş olup araştırmanın ikinci aşamasında kullanılan anket formu aşağıda sunulmuştur.

4.2. Hastanelerde Görevli Üst ve Alt Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Becerilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın ikinci kısmı olan bu bölümde Delphi uygulama sonuçlarından elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan beceriler; hastanede çalışan üst düzey yöneticilere (Ek 10) ve alt düzey yönetici hemşirelere (Ek 11) öz değerlendirmelerini yapmak üzere uygulanmıştır. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin astı konumundaki orta düzey yönetici hemşirelere ve alt düzey yönetici hemşirelerin astı konumundaki hemşirelere de aynı veri toplama araçları yöneticilerini değerlendirecek şekilde düzenlenerek uygulanmış ve elde edilen her iki değerlendirme sonuçları istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır.

4.2.1. Alt Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Becerilere İlişkin Özdeğerlendirme Bulguları

Ast düzey yöneticilerde “İnsan İlişkileri ve İletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” olmak üzere toplam beş ana başlık altındaki becerilere yönelik verileri aşağıda sunulmuştur.

• İnsan İlişkileri ve İletişim

Alt düzey yönetici hemşirelerin “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında verdiği yanıtların değerlendirilmesi Tablo 24’de sunulmuştur. Tablo 24’de görüldüğü gibi en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda alt düzey yönetici hemşireler en düşük puanı “Geri bildirimimi çift yönlü etkili kullanırım”, “Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçerim”, “Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirlerim” ve “Öfke kontrolümü yaparım” maddelerinden almıştır. En yüksek ortalama puanı, “Meslektaşlar arasında etkili iletişim kurar ve işbirliği sağlarım” ve “Karşımdakinin duygusunu anlarım (empati yapabilirim)” maddeleri almıştır.

Tablo 24: Alt düzey yönetici hemşirelerin insan ilişkileri ve iletişim özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	I: İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Üst yönetim ile etkili iletişim kurarım	31	3	5	4,29	,693
2	Astlarımla etkili iletişim kurarım	31	3	5	4,61	,558
3	Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurarım	31	4	5	4,61	,495
4	Meslektaşlar arasında etkili iletişim kurar ve işbirliği sağlarım	31	4	5	4,65	,486
5	Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlarım	31	4	5	4,55	,506
6	Etkili dinlerim	31	3	5	4,61	,615
7	Geri bildirimini çift yönlü etkili kullanırım	31	2	5	4,48	,677
8	Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçerim	31	2	5	4,48	,677
9	Biçimsel/formal bilgi akışını yönetirim	31	3	5	4,42	,672
10	Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetirim	31	3	5	4,42	,672
11	Beden dilini etkin kullanırım	31	3	5	4,48	,677
12	Öfke kontrolümü yaparım	31	2	5	4,26	,773
13	Karşımdakinin duygusunu anlarım (empati yapabilirim)	31	4	5	4,65	,486
14	Stresli durumlarla başa çıkarım	31	3	5	4,58	,672
15	Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirlerim	31	2	5	4,48	,677
16	Çalışma ortamında stresi azaltmaya yönelik önlem alırım	31	4	5	4,61	,495
17	Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulurum	31	3	5	4,58	,564
18	Çatışma çözümlerini etkili uygulayım	31	3	5	4,48	,677

- **Hemşirelik Bakımının Yönetimi**

Alt düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında 16 ifade değerlendirilmiştir. “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 25’de sunulmuştur. Tablo 25’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda en düşük 1 en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda alt düzey yönetici hemşireler en düşük puanı “Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım” ve “Kurumda kalite kültürünün geliştirilmesine çalışırım”, “maddelerinden almıştır. Genel olarak ortalama puanlar değerlendirildiğinde ise; “Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım” maddesi en düşük puanı almıştır. En yüksek ortalama puanı, “Hasta haklarını savunurum” maddesi almıştır.

Tablo 25: Alt düzey yönetici hemşirelerin hemşirelik bakımının yönetimi özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	II: Hemşirelik Bakımının Yönetimi	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Mesleğimle ilgili güçlü temel kuramsal bilgiye sahibim	31	3	5	4,58	,620
2	Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirlerim	31	4	5	4,58	,502
3	Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım	31	2	5	4,29	,864
4	Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetlerim	31	3	5	4,61	,667
5	Hasta bakım sunum yöntemlerinin etkin olabilmesi için gerekli insan kaynağını sağlarım	31	3	5	4,42	,620
6	Hemşirelik bakım etkinliğini bilimsel bilgi temelinde (hemşirelik süreci, kontrol listeleri vb.) kontrol ederim	31	3	5	4,52	,626
7	Hasta bakım sonuçlarını hedeflere uygunluğunu değerlendiririm	31	3	5	4,58	,564
8	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlarım	31	4	5	4,65	,486
9	Hasta haklarını savunurum	31	3	5	4,71	,529
10	Bakım kalitesini geliştirmeye yönelik uygun stratejileri (girişimleri) oluştururum	31	4	5	4,55	,506
11	Çalışanlarımın hasta hakları ve güvenliğine karşı duyarlı olmasını sağlarım	31	4	5	4,65	,486
12	Kurumun hasta güvenliğine yönelik çalışmalarında rol alırım	31	3	5	4,39	,715
13	Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluştururum	31	3	5	4,39	,715
14	Hasta bakım çıktılarını ve kalite göstergelerini düzenli izleyerek değerlendiririm	31	3	5	4,48	,570
15	Hasta doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm	31	3	5	4,48	,677
16	Kurumda kalite kültürünün geliştirilmesine çalışırım	31	2	5	4,42	,765

- **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Alt düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında 40 ifade değerlendirilmiştir. “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 26’da sunulmuştur. Tablo 26’da görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda en düşük 1 en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda alt düzey yönetici hemşireler genel olarak ortalama puanlar değerlendirildiğinde en düşük puanı, “İşe alma sürecini insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütürüm (başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)”, “İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, başarı vb.) ölçütler doğrultusunda yaparım”, “Terfi/kariyer basamaklarını belirlerim” ve “Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlarım” maddelerinden aldıkları, “Çalışanlarımın güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütürüm” ifadesi ile de en yüksek puanı almıştır.

Tablo 26: Alt düzey yönetici hemşirelerin insan kaynakları yönetimi özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	III: İnsan Kaynakları Yönetimi	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlenmesinde etkin rol alırım	31	1	5	3,84	1,186
2	Çalışanların iş tanımlarını yasal düzenlemeler doğrultusunda geliştiririm	31	1	5	3,94	1,093
3	İnsan gücü gereksiniminin planlamasında bilimsel yöntemlerden yararlanırım	31	3	5	4,13	,670
4	İşe alma sürecini insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütürüm (başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)	31	1	5	3,52	1,180
5	Kurumun/birimin özellik ve gereksinimlerini dikkate alarak, işgörenlerin özelliklerini belirlerim	31	1	5	3,77	,956
6	İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, başarı vb.) ölçütler doğrultusunda yaparım	31	1	5	3,71	1,131
7	İşe yerleştirmelerde çalışanların istek ve beklentilerine duyarlı olurum	31	1	5	4,03	,983
8	Kurum/birimin gereksinimlerini dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yaparım	31	3	5	4,19	,749
9	İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yaparım	31	3	5	4,35	,608
10	Çalışanımın işle uyumunu sağlarım	31	3	5	4,35	,661
11	Terfi/kariyer basamaklarını belirlerim	31	1	5	3,65	1,112
12	Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlarım	31	1	5	3,55	1,121
13	Çalışanlarımın kariyer gelişimini desteklemeye ilişkin danışmanlık yaparım	31	1	5	3,71	1,071
14	Çalışanlarımın güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütürüm	31	1	34	4,97	5,456
15	Zor personeli/çalışanları yönetmeye yönelik stratejileri belirlerim	31	3	5	4,06	,574
16	Çalışanlarıma mentörlük-koçluk yaparım	31	3	5	4,00	,632
17	Çalışanlarımın kariyer gelişimlerini sağlamaya yönelik olanaklar yaratırım	31	1	5	3,77	,884
18	Atamalarda tarafsız ve adil davranırım	31	1	5	3,94	1,093
19	Performans değerlendirme sistemini oluştururum	31	1	5	3,94	,964

20	İş tanımları ile uyumlu performans değerlendirme ölçütlerini (kriterlerini) belirlerim	31	1	5	4,03	,912
21	Çalışanlarımın performanslarını etkin değerlendiririm	31	3	5	4,13	,718
22	Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim veririm	31	3	5	4,10	,746
23	Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranırım	31	3	5	4,35	,661
24	Kurumun verimlilik değerlendirmelerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlarım	31	1	5	4,06	,854
25	Çalışanlarımın doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm	31	3	5	4,16	,638
26	Çalışanlarımın motivasyonunu artırmaya yönelik kurumsal (ücret, ödül vb.) düzenlemeler yaparım	31	1	5	3,84	1,036
27	Çalışanlarımın içsel motivasyonlarını destekleyecek çalışma ortamı oluştururum (olumlu iletişim, katılım, değer görme vb.)	31	2	5	4,06	,814
28	Çalışanlarımın işten ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretirim	31	1	5	3,87	,991
29	Çalışanlarımın kuruma/birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yaparım	31	3	5	4,06	,727
30	Çalışanlarımın özlük ve sosyal haklarının gözetilmesini sağlarım	31	3	5	4,29	,693
31	Çalışanlarımı haklarını koruma/savunma konusunda güçlendiririm	31	3	5	4,23	,669
32	Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri uygulamaya aktarırım	31	3	5	4,26	,631
33	Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlarım	31	3	5	4,32	,702
34	Çalışanlarımın kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirlerim	31	3	5	4,39	,715
35	Kurumun/birimin uyum eğitimlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlarım	31	3	5	4,32	,702
36	Çalışanlarımın mesleki gelişimini sürdürecektir, sürekli eğitim programlarını yönetirim	31	2	5	4,42	,807
37	Çalışanlarımın yönelik bilimsel etkinlikleri planlarım	31	3	5	4,35	,661
38	Çalışanlarımın bilimsel etkinliklere (kongre, sempozyum vb.) katılımını desteklerim	31	1	5	4,29	,902
39	Çalışanlarımı uzmanlık ve sertifikalı eğitimler vb. ileri eğitimlere yönlendiririm	31	3	5	4,45	,624
40	Hemşire öğrencilere uygun eğitim ortamı oluştururum	31	3	5	4,52	,626

• Yönetim ve Liderlik

Alt düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında 52 ifade değerlendirilmiştir. “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 27’de sunulmuştur. Tablo 27’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda en düşük 1 en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda alt düzey yönetici hemşireler genel olarak ortalama puanlar değerlendirildiğinde, “Finans ve bütçe yönetimi işlevlerini yapabilirim” ve “Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahibim” ifadeleri ile en düşük ortalama puanı aldığı, “Söylem ve eylemlerimle tutarlı ve dürüst davranırım” ifadesi ile de en yüksek ortalama puanı almıştır.

Tablo 27: Alt düzey yönetici hemşirelerin yönetim ve liderlik özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	IV: Yönetim ve Liderlik	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerimi tanırım	31	4	5	4,55	,506
2	Bulduğum pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahibim	31	4	5	4,55	,506
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlıyım	31	2	5	4,52	,724
4	Söylem ve eylemlerimle tutarlı ve dürüst davranırım	31	4	5	4,77	,425
5	Çalışanlarım arasında güven ve dayanışmayı oluştururum	31	3	5	4,68	,541
6	Çalışanlarımda güven duygusu yaratırım	31	3	5	4,68	,541
7	Çalışanlarıma karşı tarafsız ve adil davranırım	31	4	5	4,71	,461
8	Eleştirel düşünürüm	31	4	5	4,68	,475
9	Çalışanlarıma saygılı ve hoşgörülü davranırım	31	4	5	4,58	,502
10	Olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanırım	31	4	5	4,45	,506
11	Meslektaşlarımla ekip halinde çalışırım	31	3	5	4,52	,570
12	Kurum dışından meslektaşlarımla ortak çalışmalar yürütürüm	31	1	5	4,29	,938

13	Meslektaşlarımı ekip halinde çalışmaya yönlendiririm	31	4	5	4,65	,486
14	Ekip çalışmasına uygun ortam hazırlarım	31	3	5	4,52	,570
15	Etkili ekipler oluştururum (farklı bilgi, beceri yetkinlik ve yaratıcılığa sahip hemşireleri bir araya getirebilirim)	31	3	5	4,42	,672
16	Olası sorunları önceden fark ederim	31	3	5	4,42	,620
17	Sorunların gerçek nedenlerine ilişkin ayrıntılı veri toplarım	31	3	5	4,45	,568
18	Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanırım	31	2	5	4,45	,675
19	Sorunlara analitik yaklaşımla etkili çözüm yolları bulurum	31	3	5	4,48	,626
20	Sorun çözme sürecini kullanarak etkili kararı alırım	31	3	5	4,55	,568
21	Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alırım	31	3	5	4,58	,564
22	Tüm çalışanlarımı karar alma süreçlerine katarım	31	3	5	4,55	,624
23	Olağanüstü/beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak amacıyla planlama yaparım (deprem, kriz planlama vb.)	31	3	5	4,52	,677
24	Kriz/olağanüstü durumları yönetirim	31	4	5	4,61	,495
25	Kriz/olağanüstü durumlara anında müdahale ederim	31	4	5	4,48	,508
26	Değişim sürecini bilimsel bilgi temelinde (gereksinimi saptama, uygulama, dondurma vb.) yönetirim	31	3	5	4,48	,626
27	Değişim ve yeniliğe uyum sağlarım	31	4	5	4,61	,495
28	Girişimcilik yönüm güçlüdür	31	3	5	4,48	,626
29	Çalışanlarımı yeniliğe ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendiririm	31	3	5	4,55	,624
30	Değişim süreçlerine çalışanlarımın katılımını sağlarım	31	3	5	4,48	,626
31	Kurumun/birimin vizyon ve misyonunu belirlerim	31	3	5	4,35	,709
32	Kurum politikalarını belirlemede etkiliyim	31	1	5	4,10	1,136
33	Kurumsal performans değerlendirme sürecinde etkin rol alırım	31	1	5	4,06	1,365
34	Stratejik (uzun dönemli) planlar yaparım	31	2	5	4,35	,798
35	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yaparım	31	2	5	4,39	,882
36	Kurumun ve birimin yönetim tarzını geliştirmeye yönelik planlama yaparım	31	1	5	4,35	,950

37	Planlama sürecinde gereksinim duyulan maliyet girdilerini dikkate alırım	31	1	5	4,35	1,018
38	Yönetim sürecinde akılcı stratejileri kullanırım	31	1	5	4,32	,871
39	Kurum çalışanlarını ortak amaca yöneltirim	31	3	5	4,45	,624
40	Güç kaynaklarını kendi çalışan grubumun yararına kullanırım	31	3	5	4,39	,615
41	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranırım	31	3	5	4,48	,570
42	Tüm yönetsel süreçlerde insan/çalışan odaklı davranırım	31	3	5	4,61	,558
43	Kurumun alacağı kararlarda etkili olurum	31	1	5	4,06	1,237
44	Gerektiğinde yetkimi aktarabilirim	31	1	5	4,29	,973
45	Veri sağlayacak bilgi sistemini oluşturabilirim	31	1	5	4,03	1,080
46	Finans ve bütçe yönetimi işlevlerini yapabilirim	31	1	5	3,94	1,153
47	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahibim	31	1	5	3,94	1,181
48	Günlük zaman planımı yaparım	31	3	5	4,48	,724
49	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alırım	31	3	5	4,29	,783
50	Toplantı gündemini oluştururum	31	1	5	4,32	,871
51	Toplantıyı etkin olarak yönetirim	31	1	5	4,39	,882
52	Kurum kültürünü geliştirmeye ve değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunurum	31	2	5	4,29	,864

• Profesyonellik

Alt düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Profesyonellik” ana başlığı altında 22 ifade değerlendirilmiştir. “Profesyonellik” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 28’de sunulmuştur. Tablo 28’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda en düşük 1 en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda alt düzey yönetici hemşireler genel olarak ortalama puanlar değerlendirildiğinde, “Mesleğe yönelik araştırma projelerini desteklerim” ifadesi en düşük ortalama puanı aldığı, “Çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya yöneltirim” ifadesi ile de en yüksek ortalama puanı almıştır.

Tablo 28: Alt düzey yönetici hemşirelerin profesyonellik özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	V: Profesyonellik	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Meslektaşlarım için rol model olurum	31	3	5	4,55	,624
2	Etkin hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yaparım	31	3	5	4,55	,568
3	Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtırım	31	2	5	4,42	,720
4	Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlıyım	31	3	5	4,39	,615
5	Kişisel ve mesleki gelişimimi sürdürürüm	31	3	5	4,48	,570
6	Uzmanlık alanımda etkin eğitim veririm	31	3	5	4,32	,702
7	İşimin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanırım	31	3	5	4,39	,667
8	Teknolojik gelişmeleri izlerim	31	3	5	4,39	,615
9	Çalışanlarımın mesleki uygulamalarında bağımsız karar almalarını (otonomilerini) desteklerim	31	3	5	4,45	,624
10	Yönetimin karar ve uygulamalarında otonomimi/özerkliğimi korurum	31	1	5	4,29	,783
11	Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yaparım	31	1	5	3,77	1,230
12	Mesleğe yönelik araştırma projelerini desteklerim	31	1	5	4,23	,956
13	Araştırma sonuçlarını kanıt temelli hemşirelik uygulamalarının geliştirilmesinde kullanırım	31	1	5	4,32	,871
14	Kurumumu ve mesleğimi kurum dışı etkinliklerde (topluma, kongre, medya, toplantı vb.) temsil ederim	31	1	5	4,10	1,076
15	Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenirim	31	1	5	4,26	1,094
16	Mesleki etik ilkelere uygun davranırım	31	4	5	4,52	,508
17	Çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya yönlendiririm	31	4	5	4,61	,495
18	Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izlerim	31	2	5	4,55	,675
19	Ulusal sağlık politikaları doğrultusunda kurumsal düzenlemeleri yaparım	31	1	5	4,29	,824
20	Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarımı korurum	31	3	5	4,48	,570
21	Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlarım	31	2	5	4,42	,765
22	Çalışanlarımın meslek örgütlerine üyeliklerini desteklerim	31	3	5	4,39	,715

4.2.2. Alt Düzey Yönetici Hemşirelerin Astları Tarafından Değerlendirilmesi

Bu bölümde alt düzey yönetici hemşireler (servis sorumlu hemşireleri) alt grupları olan (servis hemşireleri) hemşireler tarafından değerlendirilmiştir. 31 katılımcıdan oluşan alt düzey yöneticilere; 123 beceriden oluşan alt düzey yöneticilerde olması gereken beceriler anketi uygulanmıştır. Daha sonra 363 katılımcıdan oluşan servis hemşirelerine uygulanmıştır. İki grup istatistiksel olarak karşılaştırılmıştır. Nonparametrik test olan Mann Whitney U testi kullanılmıştır. “İnsan İlişkileri ve İletişim” “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” alt başlığı altında yer alan yetkinlikler ve alt düzey yönetici hemşirelerin astları tarafından değerlendirilmesi aşağıdaki tablo 29’da sunulmuştur. 31 katılımcıdan oluşan alt düzey yönetici hemşire (klinik sorumluları) kendilerini değerlendirmiştir. Daha sonra 363 katılımcıdan oluşan klinik hemşiresi klinik sorumlusu olan alt düzey yönetici hemşireleri değerlendirmiştir. Tablo 29’ da kişi sayısı(N), ortalama ve toplam puanları ile alt düzey yönetici hemşireler ile onları değerlendiren klinik hemşirelerin verdikleri cevaplar beş ana başlıkta Mann Whitney U testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. % 95 güven aralığı kapsamında alt düzey yönetici hemşirelerin insan ilişkileri ve iletişim alt başlığı değerlendirilme düzeylerinin ölçülmesinde klinik hemşireleri tarafından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($U = 457,500$, $N_{\text{sorumlu}}=31$, $N_{\text{hemşire}}=363$, $p = .005$). Alt düzey yönetici hemşireler “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” alt boyutunda klinik hemşireleri tarafından değerlendirildiklerinde hemşirelik bakımının yönetim becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .001$). Alt düzey yönetici hemşireler “İnsan Kaynakları Yönetimi” alt boyutunda klinik hemşireleri tarafından değerlendirildiklerinde insan kaynakları yönetim becerilerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($p = .533$). Alt düzey yönetici hemşireler “Yönetim ve Liderlik” alt boyutunda klinik hemşireleri tarafından değerlendirildiklerinde yönetim ve liderlik becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .000$). Alt düzey yönetici hemşireler “Profesyonellik” alt boyutunda klinik hemşireleri tarafından değerlendirildiklerinde profesyonellik becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .015$).

Tablo 29: Alt düzey yöneticilerin kendilerini değerlendirme puanları ile astlarının alt düzey yöneticileri değerlendirme puanları

Beceriler	Gruplar	Kişi Sayısı(N)	Ortalama (Mean)	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
İnsan İlişkileri ve İletişim	Alt Düzey Yöneticiler	31	231,50	457,500	706,500	- 1,736	,000 ^b
	Servis Hemşireleri	363	194,60				
Hemşirelik Bakımının Yönetimi	Alt Düzey Yöneticiler	31	36,72	440,500	704,500	-2,018	,001 ^b
	Servis Hemşireleri	363	21,68				
İnsan Kaynakları Yönetimi	Alt Düzey Yöneticiler	31	33,50	558,500	716,500	-,066	,533 ^b
	Servis Hemşireleri	363	22,42				
Yönetim ve Liderlik	Alt Düzey Yöneticiler	31	36,94	446,000	705,000	-1,906	,000 ^b
	Servis Hemşireleri	363	21,63				
Profesyonellik	Alt Düzey Yöneticiler	31	38,22	474,000	708,000	-1,457	,015 ^b
	Servis Hemşireleri	363	21,33				

* Mann Whitney U testi

b. Not corrected for ties

4.2.3. Üst Düzey Yöneticilerin Sahip Oldukları Becerilere İlişkin Özdeğerlendirme Bulguları

Üst düzey yöneticilerde “İnsan ilişkileri ve iletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakaları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” olmak üzere toplam beş ana başlık altındaki becerilere yönelik verileri aşağıda sunulmuştur.

- **İnsan İlişkileri ve İletişim**

Üst düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan İlişkileri ve İletişim” ana başlığı altında 18 madde değerlendirilmiş olup bu beceriler Tablo 30’da sunulmuştur. Tablo 30’da görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda en düşük 1 en yüksek 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda üst düzey yönetici hemşireler en düşük puanı “beden dilini etkin kullanırım” maddesinden almıştır. Genel olarak ortalama puanlar değerlendirildiğinde ise; “Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetirim” maddesi en düşük puanı almıştır. En yüksek ortalama puanı, “Astlarımla etkili iletişim kurarım”, “Etkili dinlerim “, “Öfke kontrolümü yaparım”, “Karşımdakinin duygusunu anlarım (empati yapabilirim)”, “Çatışma çözümlerini etkili uygularım” maddeleri almıştır.

Tablo 30: Üst düzey yönetici hemşirelerin insan ilişkileri ve iletişim özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	I: İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Üst yönetim ile etkili iletişim kurarım	9	4	5	4,78	,441
2	Astlarımla etkili iletişim kurarım	9	4	5	4,89	,333
3	Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurarım	9	4	5	4,67	,500
4	Meslektaşlar arasında etkili iletişim kurar ve işbirliği sağlarım	9	4	5	4,67	,500
5	Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlarım	9	4	5	4,56	,527
6	Etkili dinlerim	9	4	5	4,89	,333
7	Geri bildirimi çift yönlü etkili kullanırım	9	4	5	4,67	,500
8	Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçerim	9	4	5	4,56	,527
9	Biçimsel/formal bilgi akışını yönetirim	9	3	5	4,33	,866
10	Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetirim	9	3	5	4,11	,782
11	Beden dilini etkin kullanırım	9	2	5	4,44	1,014
12	Öfke kontrolümü yaparım	9	4	5	4,89	,333
13	Karşımdakinin duygusunu anlarım (empati yapabilirim)	9	4	5	4,89	,333
14	Stresli durumlarla başa çıkarım	9	4	5	4,56	,527
15	Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirlerim	9	3	5	4,56	,726
16	Çalışma ortamında stresi azaltmaya yönelik önlem alırım	9	3	5	4,56	,726
17	Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulurum	9	3	5	4,67	,707
18	Çatışma çözümlerini etkili uygularım	9	4	5	4,89	,333

- **Hemşirelik Bakımının Yönetimi**

Üst düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” ana başlığı altında 16 beceri olarak değerlendirilmiş olup bu beceriler Tablo 31’de sunulmuştur. Tablo 31’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda minimum 1 maximum 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda üst düzey yönetici hemşireler en düşük puanı “Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirlerim”, “Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım” ve “Kurumda kalite kültürünün geliştirilmesine çalışırım” ifadelerinden almıştır. Genel olarak ortalama puanlar değerlendirildiğinde ise; “Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirlerim”, “Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım” ve “Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetlerim” maddeleri en düşük puanı almıştır. En yüksek ortalama puanı, “Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlarım” maddesi almıştır.

Tablo 31: Üst düzey yönetici hemşirelerin hemşirelik bakımının yönetimi özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	II: Hemşirelik Bakımının Yönetimi	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Mesleğimle ilgili güçlü temel kurumsal bilgiye sahibim	9	4	5	4,78	,441
2	Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirlerim	9	3	5	4,44	,726
3	Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım	9	3	5	4,44	,726
4	Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetlerim	9	4	5	4,44	,527
5	Hasta bakım sunum yöntemlerinin etkin olabilmesi için gerekli insan kaynağını sağlarım	9	4	5	4,67	,500
6	Hemşirelik bakım etkinliğini bilimsel bilgi temelinde (hemşirelik süreci, kontrol listeleri vb.) kontrol ederim	9	4	5	4,67	,500
7	Hasta bakım sonuçlarını hedeflere uygunluğunu değerlendiririm	9	4	5	4,67	,500
8	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlarım	9	4	5	4,89	,333
9	Hasta haklarını savunurum	9	4	5	4,67	,500
10	Bakım kalitesini geliştirmeye yönelik uygun stratejileri (girişimleri) oluştururum	9	4	5	4,78	,441
11	Çalışanlarımın hasta hakları ve güvenliğine karşı duyarlı olmasını sağlarım	9	4	5	4,78	,441
12	Kurumun hasta güvenliğine yönelik çalışmalarında rol alırım	9	4	5	4,78	,441
13	Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluştururum	9	4	5	4,56	,527
14	Hasta bakım çıktıları ve kalite göstergelerini düzenli izleyerek değerlendiririm	9	4	5	4,67	,500
15	Hasta doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm	9	4	5	4,56	,527
16	Kurumda kalite kültürünün geliştirilmesine çalışırım	9	3	5	4,78	,667

- **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Üst düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında 40 ifade değerlendirilmiştir. “İnsan Kaynakları Yönetimi” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 32’de sunulmuştur. Tablo 32’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda minimum 1 maximum 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda üst düzey yönetici hemşirelerde ortalama puanlar değerlendirildiğinde, “İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, başarı vb.) ölçütler doğrultusunda yaparım”, “İşe alma sürecini insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütürüm (başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)”, “Terfi/kariyer basamaklarını belirlerim” ve “Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlarım” ifadelerinden en düşük puanı almışlardır. En yüksek puanı ise, “Kurum/birimin gereksinimlerini dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yaparım”, “İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yaparım”, “Çalışanlarımın doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm”, “Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlarım”, “Çalışanlarımın kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirlerim” ve “Çalışanlarımın mesleki gelişimini sürdürecektir, sürekli eğitim programlarını yönetirim” maddelerinden almışlardır.

Tablo 32: Üst düzey yönetici hemşirelerin insan kaynakları yönetimi özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	III: İnsan Kaynakları Yönetimi	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlenmesinde etkin rol alırım	9	1	5	4,33	1,323
2	Çalışanların iş tanımlarını yasal düzenlemeler doğrultusunda geliştiririm	9	1	5	4,44	1,333
3	İnsan gücü gereksiniminin planlamasında bilimsel yöntemlerden yararlanırım	9	3	5	4,67	,707
4	İşe alma sürecini insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütürüm (başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)	9	1	5	3,78	1,302
5	Kurumun/birimin özellik ve gereksinimlerini dikkate alarak, işgörenlerin özelliklerini belirlerim	9	1	5	4,11	1,364
6	İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, başarı vb.) ölçütler doğrultusunda yaparım	9	1	5	3,67	1,225
7	İşe yerleştirmelerde çalışanların istek ve beklentilerine duyarlı olurum	9	3	5	4,33	,866
8	Kurum/birimin gereksinimlerini dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yaparım	9	4	5	4,78	,441
9	İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yaparım	9	4	5	4,78	,441
10	Çalışanımın işle uyumunu sağlarım	9	4	5	4,67	,500
11	Terfi/kariyer basamaklarını belirlerim	9	1	5	3,78	1,302
12	Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlarım	9	1	5	3,78	1,302
13	Çalışanlarımın kariyer gelişimini desteklemeye ilişkin danışmanlık yaparım	9	1	5	4,00	1,323
14	Çalışanlarımın güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütürüm	9	1	5	4,00	1,323
15	Zor personeli/çalışanları yönetmeye yönelik stratejileri belirlerim	9	4	5	4,56	,527
16	Çalışanlarıma mentörlük-koçluk yaparım	9	4	5	4,56	,527
17	Çalışanlarımın kariyer gelişimlerini sağlamaya yönelik olanaklar yaratırım	9	3	5	4,22	,833
18	Atamalarda tarafsız ve adil davranırım	9	1	5	4,11	1,364
19	Performans değerlendirme sistemini oluştururum	9	3	5	4,22	,833

20	İş tanımları ile uyumlu performans değerlendirme ölçütlerini (kriterlerini) belirlerim	9	1	5	4,00	1,414
21	Çalışanlarımın performanslarını etkin değerlendiririm	9	3	5	4,44	,726
22	Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim veririm	9	3	5	4,22	,833
23	Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranırım	9	3	5	4,67	,707
24	Kurumun verimlilik değerlendirmelerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlarım	9	1	5	4,44	1,333
25	Çalışanlarımın doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm	9	4	5	4,78	,441
26	Çalışanlarımın motivasyonunu artırmaya yönelik kurumsal (ücret, ödül vb.) düzenlemeler yaparım	9	4	5	4,44	,527
27	Çalışanlarımın içsel motivasyonlarını destekleyecek çalışma ortamı oluştururum (olumlu iletişim, katılım, değer görme vb.)	9	4	5	4,67	,500
28	Çalışanlarımın işten ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretirim	9	4	5	4,56	,527
29	Çalışanlarımın kuruma/birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yaparım	9	4	5	4,67	,500
30	Çalışanlarımın özlük ve sosyal haklarının gözetilmesini sağlarım	9	4	5	4,56	,527
31	Çalışanlarımı haklarını koruma/savunma konusunda güçlendiririm	9	4	5	4,56	,527
32	Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri uygulamaya aktarırım	9	4	5	4,44	,527
33	Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlarım	9	4	5	4,78	,441
34	Çalışanlarımın kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirlerim	9	4	5	4,78	,441
35	Kurumun/birimin uyum eğitimlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlarım	9	4	5	4,67	,500
36	Çalışanlarımın mesleki gelişimini sürdürecektir, sürekli eğitim programlarını yönetirim	9	4	5	4,78	,441
37	Çalışanlarımın yönelik bilimsel etkinlikleri planlarım	9	3	5	4,11	,782
38	Çalışanlarımın bilimsel etkinliklere (kongre, sempozyum vb.) katılımını desteklerim	9	4	5	4,67	,500
39	Çalışanlarımı uzmanlık ve sertifikalı eğitimler vb. ileri eğitimlere yönlendiririm	9	4	5	4,67	,500
40	Hemşire öğrencilere uygun eğitim ortamı oluştururum	9	4	5	4,56	,527

- **Yönetim ve Liderlik**

Üst düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında 52 ifade değerlendirilmiştir. “Yönetim ve Liderlik” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 33’de sunulmuştur. Tablo 33’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda minimum 1 maximum 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda üst düzey yönetici hemşirelerde ortalama puanlar değerlendirildiğinde, “Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahibim” ifadesi ile en düşük puanı aldığı, “Kriz/olağanüstü durumları yönetirim”, “Değişim ve yeniliğe uyum sağlarım” ve “Güç kaynaklarını kendi çalışan grubumun yararına kullanırım” ifadelerinde de ortalama puanlar üzerinden en yüksek puanı almışlardır.

Tablo 33: Üst düzey yönetici hemşirelerde yönetim ve liderlik özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	IV: Yönetim ve Liderlik	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerimi tanırım	9	4	5	4,67	,500
2	Bulduğum pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahibim	9	4	5	4,78	,441
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlıyım	9	4	5	4,89	,333
4	Söylem ve eylemlerimle tutarlı ve dürüst davranırım	9	4	5	4,89	,333
5	Çalışanlarım arasında güven ve dayanışmayı oluşturmum	9	4	5	4,78	,441
6	Çalışanlarımda güven duygusu yaratırım	9	4	5	4,89	,333
7	Çalışanlarıma karşı tarafsız ve adil davranırım	9	4	5	4,89	,333
8	Eleştirel düşünürüm	9	3	5	4,67	,707
9	Çalışanlarıma saygılı ve hoşgörülü davranırım	9	4	5	4,78	,441
10	Olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanırım	9	4	5	4,78	,441
11	Meslektaşlarımla ekip halinde çalışırım	9	4	5	4,78	,441
12	Kurum dışından meslektaşlarımla ortak çalışmalar yürütürüm	9	1	5	3,78	1,202
13	Meslektaşlarımla ekip halinde çalışmaya yönlendiririm	9	4	5	4,67	,500
14	Ekip çalışmasına uygun ortam hazırlarım	9	4	5	4,56	,527
15	Etkili ekipler oluşturmum (farklı bilgi, beceri yetkinlik ve yaratıcılığa sahip hemşireleri bir araya getirebilirim)	9	4	5	4,56	,527
16	Olası sorunları önceden fark ederim	9	3	5	4,44	,882
17	Sorunların gerçek nedenlerine ilişkin ayrıntılı veri toplarım	9	4	5	4,67	,500
18	Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanırım	9	2	5	4,44	1,014
19	Sorunlara analitik yaklaşımla etkili çözüm yolları bulurum	9	4	5	4,56	,527
20	Sorun çözme sürecini kullanarak etkili kararı alırım	9	4	5	4,67	,500
21	Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alırım	9	4	5	4,89	,333
22	Tüm çalışanlarımla karar alma süreçlerine katarım	9	2	5	4,44	1,014
23	Olağanüstü/beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak amacıyla planlama yaparım (depresyon, kriz planlama vb.)	9	4	5	4,67	,500
24	Kriz/olağanüstü durumları yönetirim	9	5	5	5,00	,000
25	Kriz/olağanüstü durumlara anında müdahale ederim	9	4	5	4,89	,333
26	Değişim sürecini bilimsel bilgi temelinde (gereksinimi saptama, uygulama, dondurma vb.) yönetirim	9	4	5	4,78	,441
27	Değişim ve yeniliğe uyum sağlarım	9	5	5	5,00	,000
28	Girişimcilik yönüm güçlüdür	9	4	5	4,78	,441
29	Çalışanlarımla yeniliğe ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendiririm	9	4	5	4,67	,500
30	Değişim süreçlerine çalışanlarımla katılımını sağlarım	9	3	5	4,56	,726
31	Kurumun/birimin vizyon ve misyonunu belirlerim	9	3	5	4,56	,726
32	Kurum politikalarını belirlemede etkiliyim	9	1	5	4,56	1,333

33	Kurumsal performans değerlendirme sürecinde etkin rol alırım	9	1	5	4,33	1,323
34	Stratejik (uzun dönemli) planlar yaparım	9	3	5	4,56	,726
35	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yaparım	9	3	5	4,44	,726
36	Kurumun ve birimin yönetim tarzını geliştirmeye yönelik planlama yaparım	9	1	5	4,22	1,302
37	Planlama sürecinde gereksinim duyulan maliyet girdilerini dikkate alırım	9	1	5	4,33	1,323
38	Yönetim sürecinde akılcı stratejileri kullanırım	9	1	5	4,44	1,333
39	Kurum çalışanlarını ortak amaca yöneltirim	9	4	5	4,67	,500
40	Güç kaynaklarını kendi çalışan grubumun yararına kullanırım	9	5	5	5,00	,000
41	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranırım	9	4	5	4,78	,441
42	Tüm yönetsel süreçlerde insan/çalışan odaklı davranırım	9	4	5	4,78	,441
43	Kurumun alacağı kararlarda etkili olurum	9	1	5	4,33	1,323
44	Gerektiğinde yetkimi aktarabilirim	9	1	5	4,33	1,323
45	Veri sağlayacak bilgi sistemini oluşturabilirim	9	1	5	4,22	1,394
46	Finans ve bütçe yönetimi işlevlerini yapabilirim	9	1	5	3,89	1,167
47	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahibim	9	1	5	3,67	1,225
48	Günlük zaman planımı yaparım	9	4	5	4,78	,441
49	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alırım	9	4	5	4,67	,500
50	Toplantı gündemini oluştururum	9	4	5	4,78	,441
51	Toplantıyı etkin olarak yönetirim	9	4	5	4,89	,333
52	Kurum kültürünü geliştirmeye ve değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunurum	9	4	5	4,89	,333

- **Profesyonellik**

Üst düzey yönetici hemşirelerin verdiği yanıtların içerik analizi yapıldığında “Profesyonellik” ana başlığı altında 22 ifade değerlendirilmiştir. “Profesyonellik” ana başlığı altında yer alan beceri ifadeleri Tablo 34’de sunulmuştur. Tablo 34’de görüldüğü gibi katılımcılardan gelen sonuçlar doğrultusunda minimum 1 maximum 5 puan alınabilmektedir. Bu doğrultuda üst düzey yönetici hemşirelerde ortalama puanlar değerlendirildiğinde, “Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yaparım” ifadesi ile en düşük puanı aldığı, diğer ifadeler ise; ortalama puanlar üzerinden neredeyse tam puan almışlardır.

Tablo 34: Üst düzey yönetici hemşirelerde profesyonellik özdeğerlendirme bulguları

Madde Sıra No	V: Profesyonellik	Kişi Sayısı(N)	Minimum	Maximum	Ortalama (Mean)	Standart Sapma
1	Meslektaşlarım için rol model olurum	9	5	5	5,00	,000
2	Etkin hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yaparım	9	5	5	5,00	,000
3	Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtırım	9	5	5	5,00	,000
4	Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlıyım	9	5	5	5,00	,000
5	Kişisel ve mesleki gelişimimi sürdürürüm	9	5	5	5,00	,000
6	Uzmanlık alanımda etkin eğitim veririm	9	4	5	4,56	,527
7	İşimin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanırım	9	4	5	4,67	,500
8	Teknolojik gelişmeleri izlerim	9	4	5	4,67	,500
9	Çalışanlarımın mesleki uygulamalarında bağımsız karar almalarını (otonomilerini) desteklerim	9	2	5	4,56	1,014
10	Yönetimin karar ve uygulamalarında otonomimi/özerkliğini korurum	9	2	5	4,44	1,014
11	Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yaparım	9	1	5	3,78	1,394
12	Mesleğe yönelik araştırma projelerini desteklerim	9	3	5	4,56	,726
13	Araştırma sonuçlarını kanıt temelli hemşirelik uygulamalarının geliştirilmesinde kullanırım	9	3	5	4,22	,833
14	Kurumumu ve mesleğimi kurum dışı etkinliklerde (topluma, kongre, medya, toplantı vb.) temsil ederim	9	1	5	4,00	1,414
15	Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenirim	9	1	5	4,44	1,333
16	Mesleki etik ilkelere uygun davranırım	9	5	5	5,00	,000
17	Çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya yöneltirim	9	5	5	5,00	,000
18	Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izlerim	9	5	5	5,00	,000
19	Ulusal sağlık politikaları doğrultusunda kurumsal düzenlemeleri yaparım	9	1	5	4,00	1,323
20	Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarımı korurum	9	4	5	4,89	,333
21	Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlarım	9	3	5	4,22	,833
22	Çalışanlarımın meslek örgütlerine üyeliklerini desteklerim	9	3	5	4,22	,833

4.2.4. Üst Düzey Yönetici Hemşirelerin Becerilerinin Orta Düzey Yönetici Hemşireler Tarafından Değerlendirilmesi

Bu bölümde üst düzey yönetici hemşireler alt grupları olan (müdür yardımcıları, supervizör hemşireler, eğitim hemşireleri, kalite direktörleri ve enfeksiyon hemşireleri) orta düzey yönetici hemşireler tarafından değerlendirilmiştir. Üst düzey yönetici hemşirelerin 150 beceriden oluşan üst beceri yöneticilerde olması gereken beceriler anketine ilişkin öz değerlendirme sonuçları ile bu yöneticilerin astı konumundaki orta düzey yöneticilerin (39 katılımcı) üstlerini değerlendirme sonuçları karşılaştırılmıştır. İki grubun istatistiksel olarak karşılaştırılmasında, “İnsan İlişkileri ve İletişim” “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Yönetim ve Liderlik” ve “Profesyonellik” alt başlığı altında yer alan beceriler aşağıdaki Tablo 35’de sunulmuştur. Dokuz üst düzey yönetici hemşirenin (Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü) kendilerini değerlendirdikleri öz değerlendirme sonuçları ile 39 katılımcıdan oluşan orta düzey yönetici hemşirelerin kendi üst düzey yöneticilerini değerlendirdikleri bulgular Tablo 35’ de kişi sayısı (n), ortalama ve toplam puanlar şeklinde verilmiştir. % 95 güven aralığı kapsamında üst düzey yönetici hemşirelerin insan ilişkileri ve iletişim alt başlığı değerlendirildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($U = 95, 500, N_{\text{müdür}}=9, N_{\text{MüdürYrd}}= 39, p = .033$). Yani üst düzey yönetici hemşireler insan ilişkileri ve iletişim alt boyutunda (Mean Rank = 33,44, Sum of Ranks = 301,00) orta düzey yönetici hemşireler tarafından değerlendirildiklerinde (Mean Rank = 22,44, Sum of Ranks = 875,00) insan ilişkileri ve iletişim becerilerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca etki büyüklüğüne bakıldığında da (Cohen’in $d = (38681- 46270)/34740.158491 = 0.21845$) zayıf etki olduğunu söyleyebiliriz. Üst düzey yönetici hemşireler “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” alt boyutunda orta düzey yönetici hemşireler tarafından değerlendirildiklerinde hemşirelik bakımının yönetim becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .003$). Üst düzey yönetici hemşireler “İnsan Kaynakları Yönetimi” alt boyutunda orta düzey yönetici hemşireler tarafından değerlendirildiklerinde insan kaynakları yönetim becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .031$). Üst düzey yönetici hemşireler “Yönetim ve Liderlik” alt boyutunda orta düzey yönetici hemşireler tarafından değerlendirildiklerinde yönetim ve liderlik becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .002$). Üst düzey yönetici hemşireler “Profesyonellik” alt boyutunda orta düzey

yönetici hemşireler tarafından değerlendirildiklerinde profesyonellik becerilerinin daha düşük olduğu dolayısıyla istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p = .001$).



Tablo 35: Üst düzey yöneticilerin öz değerlendirme puanları ile orta düzey hemşirelerin üst düzey yöneticileri değerlendirme puanları

Beceriler	Gruplar	Kişi Sayısı(N)	Ortalama (Mean)	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]
İnsan İlişkileri ve İletişim	Üst Düzey Yöneticiler	9	33,44	95,000	875,000	-2,138	,033 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	22,44				
	Üst Düzey Yöneticiler	9	36,72	65,500	845,500	-2,921	,003 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,68				
Hemşirelik Bakımının Yönetimi	Üst Düzey Yöneticiler	9	33,50	94,500	874,500	-2,143	,031 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	22,42				
	Üst Düzey Yöneticiler	9	36,94	63,500	843,500	-2,961	,002 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,63				
İnsan Kaynakları Yönetimi	Üst Düzey Yöneticiler	9	38,22	52,000	832,000	-3,267	,001 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,33				
	Üst Düzey Yöneticiler	9	36,94	63,500	843,500	-2,961	,002 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,63				
Yönetim ve Liderlik	Üst Düzey Yöneticiler	9	38,22	52,000	832,000	-3,267	,001 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,33				
	Üst Düzey Yöneticiler	9	36,94	63,500	843,500	-2,961	,002 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,63				
Profesyonellik	Üst Düzey Yöneticiler	9	38,22	52,000	832,000	-3,267	,001 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,33				
	Üst Düzey Yöneticiler	9	36,94	63,500	843,500	-2,961	,002 ^b
	Orta Düzey Yöneticiler	39	21,63				

* Mann Whitney U testi

b. Not corrected for ties

TARTIŞMA

Çalışmada, genel olarak yönetici hemşirelerde olması gereken becerilere ilişkin ulusal ve uluslar arası bilimsel yazında az sayıda bilgiye rastlandığından, çalışma sınırlı sayıda kaynakla tartışılabilmiştir.

Delfi yöntemi 1950 yılından bugüne kadar bir çok alanda kullanılan bir yöntem olmaktadır. Uluslararası hemşirelik bilimsel yazınları incelendiğinde, Delfi yöntemi çoğunlukla, araştırma önceliklerinin belirlenmesinde, hemşirelikle ilgili farklı programların müfredatının oluşturulmasında, ölçek geliştirme sürecinde madde havuzunun oluşturulmasında, hemşireliğin farklı uzmanlık alanları için becerilerin ve rollerinin belirlenmesinde, farklı hastalık ve bakım konularında önceliklerin belirlenmesinde, hemşirelikte bakım kılavuzları ve protokollerin geliştirilmesinde, belli bir alana yönelik kullanılacak hemşirelik tanılarının belirlenmesinde, sağlık sistemi ve bakımla ilgili sorunların belirlenmesinde, kalite ve performans göstergelerinin oluşturulmasında kullanıldığı görülmektedir (Yurt ve Kadioğlu 2019).

Delfi yöntemi, bir grup uzmandan bilgilerin hızlı, ucuz ve etkili bir şekilde toplanmasında etkili bir yol olması, coğrafik olarak uzak kişilerin çalışmaya katılmasına olanak sağlaması nedeniyle bu çalışmada kullanılmasında etkili olmuştur. Bu yöntem çalışmada, ankete yanıt verenlerin kimliklerinin gizli olması grup baskısını önemli ölçüde azaltmış, psikolojik açıdan kişisel çatışmaları ve bireysel baskıları engellemiş ve görüş oluşturma ve üretilen görüşleri değerlendirmeyi aynı anda yapabilmeyi kolaylaştırmıştır. Çok sayıda görüşün oluşmasına olanak sağlamasının yanı sıra uzman kişilerin belirlenip bu sorumluluğun onlara verildiği belirtildiğinden daha ciddi ele alınması gereken bir çalışmaya yöntemi olmaktadır. Bu çalışmada da tüm katılımcılara eşit görüş bildirme ve eşit değerlendirme olanağı sağlanmıştır (Yurt ve Kadioğlu 2019).

Bu tez çalışmasında, bir karar verme ve uzlaşma yöntemi olan Delphi yöntemi kullanılarak, uzman görüşleri doğrultusunda üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Delphi birinci turunda uzmanların “Yönetici hemşirelerde hangi beceriler (uygulama, kavramsal, insani vs.) olursa hizmet etkin, verimli ve kaliteli sunumu sağlanır?” sorusuna verdikleri yanıtlar incelenerek hem üst düzey yönetici hemşirelerde hem de alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken

beceriler 5 ana başlıkta toplanmıştır. Bu başlıklar; “İnsan İlişkileri ve iletişim, Hmeşirelik Bakımının Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yönetim ve Liderlik ve Profesyonellik” olarak belirlenmiştir. Birinci Delphi sonucunda; Üst düzey yönetici hemşirelerde beş ana altında 152 beceri maddesi, alt düzey yönetici hemşilerde ise beş ana başlık altında 126 beceri maddesi ortaya çıkmıştır. Delphi ikinci turunun sonunda ise bu beceriler üst düzey yönetici hemşilerde beş ana başlık altında 150 beceri maddesi, alt düzey yönetici hemşilerde ise beş ana başlık altında 123 beceri maddesi üzerinde görüş birliği sağlanmıştır. Bu nedenle 3. Delphi uygulamasına gerek görülmemiş ve becerilere son şekli verilmiştir.

Günümüzün dinamik ve karmaşık sağlık hizmeti ortamında, güvenli ve etkili bakım ancak sağlık hizmetleri yöneticilerinin çabaları ile gerçekleşebilmektedir. Yönetici hemşirelerin, sağlık bakım hizmetlerinde gereksinim duyulan bakım ve hizmetler üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Çalışmanın ikinci aşamasında hastanelerde görevli üst ve alt düzey yönetici hemşirelerin sahip oldukları becerilere ilişkin özdeğerlendirmeleri ve astları tarafından yapılan değerlendirmeleri araştırılarak, olması gereken becerilerle uygulamada bulunma durumunun karşılaştırılması ve geliştirilmesi gereken alanların ortaya konması düşünülmüştür.

Araştırmanın birinci aşamasının sonucunda; beş ana başlıkta oluşturulan beceriler, diğer yapılan araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerle ilgili yapılan bilimsel yazın taramasında; Katz’ın oluşturduğu teknik beceriler, insan kaynakları becerileri ve kavramsal beceriler temelinde Chase Yönetici Hemşire Yeterlilik Aracı (NMCI 2010) ve Amerikan Yönetici Hemşireler Örgütü’nün (AONE 2011) yönetici hemşirelerin becerilerine ilişkin yapmış olduğu çalışmalar birbirini destekler şekildedir. Bu çalışmalar sonucunda yönetici becerilerinin değerlendirilmesinin, beş ana alanda algılanan beceri/yeterlik düzeylerini içerdiği görülmektedir. Bunlar; iletişim ve ilişki yönetimi, liderlik, sağlık hizmetleri bilgisi, profesyonellik ve iş becerileri şeklinde belirtilmekte olup bu beceri başlıklarının aşağıdaki içeriği kapsadığı saptanmıştır. Bu beceriler;

İletişim ve ilişki kurma becerisi;

- Etkili iletişim,
- İlişki yönetimi,

- Ortak karar alma süreci ve
- Farklı kültürlerle çalışma yeteneği.

Sağlık bakımı ortamı bilgisine ilişkin beceriler;

- Klinik uygulama bilgisi ve hasta bakımı sunum yöntemlerini,
- Sağlık politikası bilgisi,
- Kanıta dayalı uygulamanın anlaşılması,
- Hasta güvenliği, kalite iyileştirme, ölçütleri ve
- Sonuç yönetimi.

Liderlik becerileri;

- Sistem düşüncesini kullanma yeteneği,
- İnsan kaynakları planlaması ve
- Değişimin yönetimi.

Profesyonellik becerileri;

- Kişisel ve mesleki hesap verebilirlik,
- Etik ve
- Meslek örgütlerine katılım.

İş yetkinlikleri ve becerileri;

- Sağlık hizmetleri finansman yönetimi,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Stratejik yönetim ve
- Bilgi yönetimi ve teknolojisi şeklinde ele alınmıştır (AONE 2011; Chase 2012).

Yönetici hemşirelerin bu yetkinlikleri/becerileri kazanması ve bunun sürdürülebilmesini sağlamak, uygulamalarını güçlendirmek amacıyla, yöneticinin kendi öz değerlendirmesine dayanan 51 maddelik bir yetkinlik anketi oluşturulup, 420 üst düzey yöneticinin katılımıyla bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yedi

yetkinlik belirlenmiştir. Bunlar; öz yönetim, kontrol, sağlık/klinik, organizasyon, insan yönetimi, planlama ve etik/yasal yetkinlikler olmak üzere ortaya çıkan yedi yetkinlik, yönetim geliştirme yetkinliğine dayalı eğitim programlarının temelini oluşturmuştur (Pally 2010).

Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden olan “İnsan İlişkileri ve İletişim” başlıklı beceri hem üst düzey yöneticilerde hem de alt düzey yöneticilerde astları tarafından değerlendirildiklerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Yöneticinin etkili bir iletişim kurabilmesi için; ilk önce iletişim kurulacak grubun özelliklerinin belirlenmesi, ardından kurumun amaçları doğrultusunda iletişim stratejilerini geliştirmesi, daha sonra bunları uygulamaya aktarması ve en son aşama olarak etkili iletişim kurması gerekmektedir. Yöneticiler açısından iletişimde şeffaflık, güven ve açıklık oldukça önemli olmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda, takım çalışması, zaman yönetiminde başarılı olabilmek ve çalışanların performansının değerlendirilmesinde yöneticinin etkili dinleme becerisinin önemli olduğu belirtilmektedir. Yöneticilerin, çalışanları ile etkin iletişim kurmaları çalışanların beklentilerini öğrenmek açısından da önemli olmaktadır (Uysal 2003).

Yönetici hemşirelere olması gereken yetkinliklerden/becerilerden kişilerarası ilişkiler (iletişim becerileri, görüş alış-verişinde bulunma ve çatışma yönetimi vb.) becerileri, özellikle liderlik pozisyonlarında olanlar için oldukça önemli görülmüştür (Chase 1994; Squires 2001; Corning 2002; Mathena 2002; Laschinger ve ark. 2003; Parsons ve Stonestreet 2003). Ayrıca, diğer kurum çalışanlarına göre sıralandığında, kişilerarası ilişkiler becerisinin, bir yöneticinin başarısı için çok daha önemli olduğu ön sıralarda yer alması gerektiği vurgulanmaktadır (Corning 2002; Mathena 2002). Amerika Birleşik Devletleri'nin farklı bölgelerinden 20 yönetici hemşireyi kapsayan bir çalışmada da üst düzeydeki yönetici hemşirelerin %60'ının “insan ilişkileri becerisinin” en önemli beş yöneticilik becerisinden en önde kilerden biri olduğu belirtilmiştir (Corning 2002). Corning'ın sonuçlarının, günümüzde insan ilişkileri becerisinin teknik becerilerden neredeyse iki kat daha fazla önemli olduğunu vurgulayan diğer çalışmalarla tutarlı olduğu görülmektedir. Örneğin, Goleman, "duygusal zekâ" konusunda en yüksek puanı alan kişilerin kurumsal hiyerarşilerin en tepesine yükseldiğini belirtmiştir (Goleman 2004). Mathena'nın 55 yönetici hemşirenin katıldığı çalışmasından elde edilen bulgular da benzer şekilde, iletişimin birinci sırada yer aldığını göstermektedir. Bu çalışmada,

kişilerarası ilişkiler becerisinin yönetici hemşirelerin başarısı için önemli olan beceriler açısından ilk üç beceriden biri olduğu saptanmıştır (Mathena 2002). Anderson’a göre yönetici hemşireler, bir örgüt içindeki çatışmayı çözmek ve etkili yönetebilmek için iyi bir iletişim becerisine/yetkinliğine sahip olmalıdır. İletişim becerisi, etkili yöneticiler için temel bir yetkinlik olarak belirtilmektedir. Örgütün güvenilirlik düzeyinin yükseltilmesi ve yönetim yapısının geliştirilebilmesi için yöneticilerin yapılan yanlışlıklarda suçlayıcı olmaması ve yanlışlıkların önlenmesiyle ilgili açık iletişim kültürünü oluşturması gerekmektedir (Anderson 2016). Yapılan başka bir araştırmada, birçok hemşirenin yapılan yanlışlıkları bildiremediği ve bunun nedeni olarak yöneticilerinin hemşireleri olumsuz etkilemesi ve iş kaybı korkusunun olduğu bildirilmiştir (Hewitt 2010). Destekleyici ve iletişimsel yetkinliği olan bir yönetici hemşirenin, daha güvenli bir çalışma ortamı yarattığı, hemşireler arasında saygı ve güven yarattığı vurgulanmıştır (Rouse ve Al-Maqballi 2014). Altı hastanedeki yönetici hemşirelerle görüşme yapılan bir araştırmada, yönetici hemşirelerin sorumluluklarını yerine getirmek için çok yönlü beceriye ve yetkinliğe gereksinimi olduğu ve özellikle iletişim becerilerinin geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Luo ve ark. 2015).

Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden olan “Hemşirelik Bakımının Yönetimi” başlıklı beceriler, hem üst düzey yöneticiler hem de alt düzey yöneticilerin kendi öz değerlendirmeleri ile astları tarafından yapılan değerlendirmelerde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin, hasta bakım standartlarını, bakımın eşgüdüm halinde sürdürülmesini, var olan hemşirelik uygulamaları ve sağlık hizmet sunumunda kullanılan süreçler hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca yönetici hemşirelerden, sağlık hizmetlerine ilişkin politikaları izlemesi, hemşirelik ile ilgili kanunların yapılması ve diğer düzenlemelere ilişkin süreçlerde temsil edici rolü üstlenmesi beklenmektedir. Başarılı kabul edilen yönetici hemşirelerin, etkili hasta sonuçları yaratan uygulama ortamlarının oluşturulmasında etkili oldukları belirtilmektedir (Fennimore ve Wolf 2011). Warshawsky ve arkadaşlarının yaptığı başka bir çalışmanın sonuçları da bu sonuçları desteklemekte olup yönetici hemşirelerin olumlu hasta sonuçlarını ve olumlu çalışma ortamlarının yaratılmasında etkili olduğu, ayrıca hemşirelik bakım kalitesini de olumlu etkilediği belirtilmiştir (Warshawsky ve ark. 2013). Bu bağlamda, yönetici pozisyonlarındaki hemşirelerin, tüm çalışanlar için sağlıklı çalışma ortamları oluşturup, bunu geliştirip sürdürürken örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlayacak yetkinliklere de

sahip olmaları gerekmektedir (Fennimore ve Wolf 2011). Araştırmacılar, yönetici hemşirelerin hemşirelerin kurumda kalıcılığının sağlanmasında ve bakımın kalitesinin sürdürülmesinde önemli bir rol üstlendiğini öne sürmektedir (Brown ve ark. 2013). Yönetici hemşirelerden, sadece kalite, güvenlik ve üretkenliğin değerlendirilmesinde değil, aynı zamanda mükemmel hemşirelik uygulamalarını sürdürmek için çalışanlar arasında güven ortamının oluşturulmasında da yetkin olmaları beklenmektedir (Cathcart ve Greenspan 2013).

Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden olan “İnsan Kaynakları Yönetimi” başlıklı beceriler, hem üst düzey yöneticilerde hem de alt düzey yöneticilerde astları tarafından değerlendirildiklerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin, çalışanlarının kuşak özelliklerini anlamaları ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında kuşakların değerlerini dikkate almaları gerekmektedir. Özellikle teknolojiyi kullanma durumları ve ödüllendirme beklentileri yanı sıra iletişim ve çalışma istekleri arasında farklılık olabileceğini öngörmeleri üzerinde durulmaktadır (Hendrick ve Cope 2012). Yönetici hemşirelerin, hemşireleri karar verme süreçlerine katmalarının, hemşirelerin iş doyumunu ve işte kalma istekleri üzerinde olumlu bir etkiye neden olduğu belirtilmiştir (Scherb ve ark. 2011). Yetkin yöneticilik, yaşam boyu öğrenmeyi benimseyip personel planlamaya ek olarak stratejik yönetim, bütçeleme, kaynakların tahsisi gibi iş becerilerini de içerir. Yönetici hemşirelerin, hemşirelerin ve hastaların gereksinimini karşılamak için uygun insan gücünün planlanması ve etkin yönetilmesi gibi bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Finkler ve ark. 2013).

Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden “Yönetim ve Liderlik” başlığında yer alan beceriler, hem üst düzey yöneticiler hem de alt düzey yöneticilerin özdeğerlendirmeler ile astları tarafından değerlendirildiğinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu belirlenmiştir. Liderlik ve yöneticilik genel anlamda birbirine yakın anlamlı görünebilen, ara sıra birbiri yerine kullanılabilen, hatta birçok yerde birbiriyle karıştırılan fakat gerçek anlamda birbirinde farklı kavramlardır. Ancak her iki kavramda yönetici becerileri açısından büyük önem taşımaktadır (AONE 2011). Liderlerin, değerler ve misyon hakkında net bir anlayışa sahip olması ve genellikle değişim aracısı ile başarılı stratejik planlamacılar olmaları beklenmektedir (Tarasovich ve Lyons 2015).

Jennings ve arkadaşlarının 140 makaleyi gözden geçirdileri çalışmada, 894 liderlik ve yönetici yetkinliği belirlemişlerdir. Bunlardan 862’si hem liderlik hem de yöneticilik için ortak

yetkinlikler olarak tanımlanmıştır. Liderlik yeterlikleri; kişisel özellikler, kişilerarası ilişkiler becerisi, düşünme becerisi, vizyon belirleme, iletişim kurma, değişimi başlatma, insanları geliştirme, sağlık hizmetleri bilgisi, yönetim ve iş becerileri gibi sıralanmıştır. Yönetim becerileri ise liderlik becerilerini yansıtırken, insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi becerilerini de barındırmıştır (Jennings ve ark. 2007).

Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerden olan “Profesyonellik” başlıklı beceriler, hem üst düzey yöneticilerde hem de alt düzey yöneticilerde astları tarafından değerlendirildiklerinde, özdeğerlendirme sonuçlarıyla istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu belirlenmiştir.

Sağlık hizmetleri ortamı hakkında bilgi sahibi olan yönetici hemşireler sağlık reformu ve kaynakların tahsis edilmesi yoluyla hemşirelere liderlik etmede ve bir güvenlik kültürü oluşturmada çok önemli bir role sahiptir (Hader 2015). Amerikan Hemşire Yöneticileri Örgütü'ne göre üst düzey yetkili yönetici hemşirelerin çalışma ortamını etkilediği ve olağanüstü hasta bakımı sağlamak için üst düzey becerilere sahip olması gerekmektedir (AONE 2011). Ayrıca yönetici hemşireler hastanelerin finansal misyonu destekleme konusunda başarıları oldukça önemlidir (Cathcart ve Greenspan 2013). Bu bağlamda yönetici hemşirelerin becerileri, kaliteli hasta bakım hizmetleri, hasta güvenliği, kaynakların etkin kullanımı, personel devir hızını ve ölüm oranlarını azaltmaya yardımcı olabilir ve sağlık hizmeti kuruluşlarının hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir.

Yönetimsel becerilerin uluslararası farklılıkları üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Amerika ve dört Doğu Asya ülkesindeki yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, yöneticilerin performans değerlendirmelerinde yöneticilerin kendi becerilerinden çok bölgesel özelliklere dayanan diğer farklılık yarattığı vurgulanmıştır. Araştırmada, dört Doğu Asya ülkesinin beceri değerlendirme konusunda birbirine benzerlik gösterdiği, ancak Amerikalı yöneticilerin becerilerinin bu ülkelerden farklı olduğunu ortaya konmuştur (Chong 2008).

Türkiye’de üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilere yönelik kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Günümüzde giderek karmaşılaşan sağlık bakım hizmetlerinin ve hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesinde, yönetim konusunda eğitilmiş ve deneyimli uzman yönetici hemşirelere gereksinim duyulmaktadır. Çözüm önerileri oluşturulurken, sağlık bakım hizmetlerinin sunulmasında var olan

hemşirelik kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması önemlidir. Örneğin Türkiye’de yapılan bir çalışmada; yönetici hemşireler astlarıyla olan ilişkilerinde yapıcı tarz ve tutum sergileyerek, başarıları da desteklemesi gerektiğini ifade etmiştir (Altunbaş ve Er 2014).

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, Türkiye’de üniversite, özel ve kamu hastanelerinde olmak üzere farklı kurumlarda değişik yönetsel pozisyonlarda görev yapan hemşireler ile hemşirelik hizmetleri yönetim alanında eğitim veren özel ve kamu üniversitelerinde görev yapan akademisyen hemşirelerden oluşan çok temsilli uzman grup ile yapılmış ve yaklaşık olarak iki yıl sürmüştür. Çalışma sonucunda, “İnsan İlişkileri ve İletişim”, “Hemşirelik Bakımının Yönetimi”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Liderlik ve Yönetim” ve “Profesyonellik” ana başlıkları altında üst düzey yöneticilerde 150 beceri maddesi, alt düzey yöneticilerde ise 123 beceri maddesi belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde; üst düzey yöneticiler astları tarafından değerlendirildiğinde insan ilişkileri ve iletişim, hemşirelik bakımının yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve liderlik ve profesyonellik başlıklarında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür. Üst düzey yöneticiler kendi öz değerlendirmelerinde daha yüksek puan alırken astaları tarafından değerlendirildiklerinde daha düşük puan almışlardır. Alt düzey yönetici hemşireler de astları olan hemşireler tarafından değerlendirildiğinde, benzer şekilde beş başlıkta istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Dünya örneklerine bakıldığında yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerle ilgili kapsamlı ve kabul gören çalışmaların daha çok mesleki dernekleri/örgütleri tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Ülkemizde ise yönetici hemşirelerde olması gereken becerilere yönelik meslek örgütlerinin yapmış olduğu bir çalışmaya rastlanılmamış olması nedeniyle, bu çalışma sonuçlarının;

- Yönetici Hemşireler Derneği tarafından kullanılması,
- Bu çalışma sonucunda oluşturulan üst ve alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin, özel ve kamu sağlık kurumlarında hemşirelik hizmetleri yönetimine atanan yönetici hemşirelerin eğitimi için veri oluşturması,

- Üst ve alt düzey yönetici hemşireler için oluşturulan becerilerin kitapçık halinde düzenlenerek, meslek üyelerine ve kurumların erişimine açılması,
- Elde edilen veriler doğrultusunda “Yönetici Hemşire Beceri Ölçeğinin” geliştirilmesi,
- Bu konunun daha kapsamlı ve büyük örneklemle çalışılarak, farklı bölgeler, eğitim kurumu, sağlık kurumu gibi bağımsız değişkenlerin beceri geliştirmedeki etkisinin incelenmesi,
- Yönetici hemşilerde olması gereken becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim modülleri ve/veya sertifika programlarının oluşturulması önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Ak, B., Akar, Ç. (1988). Hastanelerin özellikleri ve diğer işletmelerden farklılıkları. *Sağlık Yönetimi*, 2(5), 37.
- Anderson, O.R. (2016). Assessing nurse manager competencies in military hospital. Walden University scholar works, Walden dissertations and doctoral studies collection, *College of Health Sciences*, Walden University.
- AONE, Nurse Executive Competencies. (2005). *Nurse Leader*, 3(1), 15-22. doi:10.1016/j.mnl.2005.01.001
- AONE, Nurse Executive Competencies. (2011). Supports the institute of medicine's recommendations on the future of nursing. *Nurse Leader*, 9(6), 17-22. doi:10.1016/j.mnl.2011.11.001
- Austin, C.J., (1978). What is health administration, New York S.P. *Medical and Scientific Books, Spectrum Publications*. s;105-106.
- Baxter, C., Warshawsky, N. (2014). Exploring the acquisition of nurse manager competence. *Nurse Leader*, 12(1), 46-59. doi:10.1016/j.mnl.2013.10.008
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M., Cummings, G. (2012). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459-472. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01352.x
- Buchbinder, S., Shanks, N. (2011). An overview of health care management. *Introduction to Health Care Management*, Chapter 1, 28-81. Jones & Bartlett Publishers, UK.
- Can, A., İbicioğlu, H. (2008). Yönetim ve yöneticilik yönünden üniversite hastanelerinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), .253-275.
- Canpolat, S. (2013). Düünden bugüne hemşirelik yönetimi. <http://www.acibademhemsirelik.com/e-dergi/64/docs/uygulamalarinizi-gelistirin2-64.pdf> Erişim Tarihi: 14.06.2020.
- Cathcart, E. B., Greenspan, M. (2013). The role of practical wisdom in nurse manager practice: Why experience matters. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 964-970. doi:10.1111/jonm.12175

- Cathcart, E. B., Greenspan, M., Quin, M. (2010). The making of a nurse manager: The role of experiential learning in leadership development. *Journal of Nursing Management*, 18(4), 440-447. doi:10.1111/j.1365-2834.2010.01082.x
- Chase, L. (1994). Nurse manager competencies. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 24(4S). doi:10.1097/00005110-199404010-00009
- Chase, L.K. (2010). Nurse manager competencies, doctor of philosophy degree in nursing in the graduate college of the University of Iowa, 30-60. *Research Online*. <https://ir.uiowa.edu/etd/2681>
- Contino, D. S. (2004). Leadership competencies: knowledge, skills, and aptitudes nurses need to lead organizations effectively. *Critical Care Nurse*, 24(3), 52-64. doi:10.4037/ccn2004.24.3.52
- Corning, S. (2002). Profiling and developing nursing leaders. *Journal of Nursing Administration*, 32(7/8), 373-375.
- Cox, S., Cohen, S. (2015). Chapter 23: Business plan development. time management, essential skills for nurse managers, 287-293. HCPro, BLR.ISBN: 978-1-55645-185-0. Ss:49-57.
- Çimen, M. (2010). Sağlık yönetimi ve sağlık yönetim eğitimi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 136-139.
- Doğan, S, Şahin F. (2011). Yönetisel güçlülük ve etkililik: kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2) 61-85.
- Ekici, D. (2013). *Sağlık Bakım Hizmetinin Yönetimi*. Ankara: Sim. 31-54.
- Ekici, D. (2017). *Sağlık Bakım Hizmetinin Yönetimi*. Ankara. ISBN – 978-605-86352-1-0. 108-110.
- Fellows, M., Edwards, J. (2016). Future skills and competences of the healthcare workforce in europe, joint action health workforce planning and forecasting. *Centre for Workforce Intelligence*. http://healthworkforce.eu/wp-content/uploads/2016/07/JAHWF_WP6_D062-Future-skills-and-competences-of-the-health-workforce-in-Europe-Final-May-2016.pdf.
- Fennimore, L., Wolf, G. (2011). Nurse manager leadership development. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(5), 204-210. doi: 10.1097/nna.0b013e3182171aff .

- Ferguson, D. L., Brunner, N. A. (1982). Balancing priorities to attain quality care. *Nursing Management (Springhouse)*, 13(10). doi:10.1097/00006247-198210000-00011.
- Finkler, S., Jones, C., Kovner, C. (2013). *Financial management for nurse managers and executives*. Salt Lake City, Utah: Saunders.
- Fish, L., Busby, D. (1996). The Delphi method. In D.H. Sprenkle, S.M. Moon, H. Douglas (Eds.), *Research Methods in Family Therapy*, 469-482. New York: Guildford.
- Genç, N. (2008). Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon. Ankara: Seçkin.
- Girvin, J. (1998). Traditional attitudes and socialisation. *Leadership and Nursing*, 67-77. doi:10.1007/978-1-349-14698-7_7
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, Jan., 2004, 82-91.
- Groves, K. S. (2011). Talent management best practices. *Health Care Management Review*, 36(3), 227-240. doi:10.1097/hmr.0b013e3182100ca8
- Gunawan, J., Aungsuroch, Y. (2017). Managerial competence of first-line nurse managers: A concept analysis. *International Journal of Nursing Practice*, 23(1). doi:10.1111/ijn.12502
- Guo, K. L. (2003). A Study of the skills and roles of senior-level health care managers. *The Health Care Manager*, 22(2), 152-158. doi:10.1097/00126450-200304000-00011
- Hall, L.M., Donner, G. J. (1997). The changing role of hospital nurse managers: A literature review. *Canadian Journal of Nursing Administration*, 10(2), 14-39.
- Helmer, H. O. (1966). *The use of the Delphi technique in problems of educational innovations*.
- Hendrick, J., Cope, V. g. (2012). Generational diversity: What nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69, 717-725. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x
- Hewitt, P. (2010). Nurses' perceptions of the causes of medication errors: An integrative literature review. *Medsurg Nursing*, 19(3), 159-167.
- Huber, D. L. (2010). *Leadership and nursing care management*. Elsevier saunders.
- International Council of Nurses (ICN), (1990). Preparation of nurse managers and nurses in general health management. *International Council of Nurses Publication*, Geneva.

- Jasper, M., Crossan, F. (2012). What is strategic management? *Journal of Nursing Management*, 20(7), 838-846. doi:10.1111/jonm.12001
- Jeans, M., Holgate, V. (2004). Help us chart a course for Canada's nursing professions. *Nursing Leadership*, 17(3), 23-27. doi:10.12927/cjnl.2004.16353
- Jennings, B., Scalzi, C., Roders, J. ve Keane, A. (2007). Differentiating nursing leadership and management competencies. *Nursing Outlook*, 55, 169-175. doi:10.1016/j.outlook.2006.10.002
- Katz, R.L. (1974). Skills of an effective administration. *Harward Business Review*, 52:90, 90-102.
- Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2012). Hastane ve sağlık kurumları yönetimi. Ankara: Siyasal. 358, 376-379, 381-358.
- Keeney, S., Hasson, F., Mckenna, H. (2006). Consulting the oracle: Ten lessons from using the Delphi technique in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 53(2), 205-212. doi:10.1111/j.1365-2648.2006. 03716.x
- Keeney, S., Hasson, F., McKenna, H. P. (2011). The Delphi technique in nursing and health research. *Chichester, West Sussex: Wiley-Blackwell*.
- Kıngır, S., Şahin, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçimler içinde: yönetici ve liderlik. Mehmet Tikici (Ed.), 400-409, Nobel, Ankara.
- Kleinman, C. S. (2003). Leadership roles, competencies, and education. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(9), 451-455. doi:10.1097/00005110-200309000-00005
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta (s. 58-373).
- Kovner, C. T., Brewer, C. S., Fairchild, S., Poornima, S., Kim, H. ve Djukic, M. (2007). Newly licensed rns' characteristics, work attitudes, and intentions to work. *AJN, American Journal of Nursing*, 107(9), 58-70. doi:10.1097/01.naj.0000287512.31006.66
- Kumpusalo, E., Virjo, I., Mattila, K., Halila, H., (2003) managerial skills of principal physicians assessed by their colleagues: a lesson from Finland. *Journal of Health Care Organization and Management*, 17 (6): 457-462.
- Lambeth, J. M. (2008). Research foci for career and technical education: findings from a national delphi study. Unpublished doctoral thesis, Texas A&M University.
- Laschinger, H. K., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E. A., Stam, L. M. (2011). The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager

- outcomes. *Journal of Nursing Management*, 20(7), 877-888. doi:10.1111/j.1365-2834.2011.01307.x
- Laschinger, H., Finegan, J., Shamian, J., Wilk, P. (2003). Workpla ceempower ment as a predictor of nurse burnout in restructured healthc are settings. *Hospital Quarterly*, 6(4), 2-11.
- Lin, L., Wu, J., White, L. P. (2005). Managerial activities and skills of nurse managers: an exploratory study. *Hospital Topics*, 83(2), 2-9. doi:10.3200/htps.83.2.2-9
- Lin, L., Wu, J., Huang, I., Tseng, K., Lawler, J. J. (2007). Management development: a study of nurse managerial activities and skills. *Journal of Healthcare Management*, 52(3), 156-168. doi:10.1097/00115514-200705000-00005
- Linstone, H. A., Turoff, M., Helmer, O. (2002). The Delphi method: techniques and applications. Addison-Wesley.
- Longeneeker, J. G., Pring, C.D. (1981). Management, academy of management. USA: Briarcliff Manor, 388-390. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285609>
- Luo, W., Shen, N., Lou, J., He, P., Sun, J. (2015). Exploring competencies: A qualitative study of Chinese nurse managers. *Journal of Nursing Management*, 24(1). doi:10.1111/jonm.12295
- Marquis, L.B., Huston J. C. (1998). Management decision making for nurses. Newyork: Lippincott. (s.119-120).
- Mathena, K. (2002). Nursing manager leadership skills. *Journal of Nursing Administration*, 32(3), 136-142
- Özalp, İ. (2009). Yönetim kavramı, yönetim ve organizasyon. *Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayını*, No:774, (s.2-5).
- Öztürk, H., Yılmaz, F., Demir, N. (2009). Hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin sorunlar. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 12(2), 57-65.
- Öztürk, H. Bahçecik, N. Gürdoğan, E.P. (2012). Hastanelere göre yönetici hemşirelerin liderlik yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi Florance Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 20 (1): 17-25.
- Pallay, R. (2010). Towards a competency-based framework for nursing management education. *International Journal of Nursing Practice*, 16, 545-554. doi:10.1111/j.1440-172.2010.01880.x
- Parsons, M., Stonestreet, J. (2003). Fa ctors that contribute to nurse manager retention. *Nursing Economics*, 221(3), 120-126.

- Pillay, R. (2008). Managerial competencies of hospital managers in South Africa: a survey of managers in the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 6 (4).
- Pillay, R. (2011). The skills gap in nursing management in the South African public health sector. *Public Health Nursing*, 28(2), 176-185. doi:10.1111/j.1525-1446.2010.00910.x
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376-382. doi:10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x
- Rouse, R. A., Al-Maqbali, M. (2014). Identifying nurse managers' essential communication skills: An analysis of nurses' perceptions in Oman. *Journal of Nursing Management*, 22(2), 192-200. doi:10.1111/jonm.12222
- Sarvan, F. (1995). Gelişmiş ülkelerde ve Türkiye’de sağlık hizmetleri yöneticiliği meslek ve eğitimi. *Hastane İşletmeciliği (Seçme Yazılar)*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:845, Eskişehir.
- Serezli, S. (1997). Alt kademe yönetici hemşirelerin becerileri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Scherb, C., Specht, J., Loes, J. R. (2011). Decisional involvement: Staff nurse and nurse manager perceptions. *Western Journal of Nursing Research*, 33, 161-179. doi:10.1177/0193945910378853.
- Schultz, R., Alton, C. J. (1976). *Management of Hospitals*. New York: Mc Graw Hill Book. (s. 86-87).
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., Krahn, J. (2007). The delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6, 001-021. doi:10.28945/199.
- Skutsch, M., Hall, D. (1973). Delphi: Potential uses in education planning. *An international study of curricular organizers for the study of technology* (Unpublished doctoral thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia.
- Sperry, L. (2003) Becoming an effective health care manager: *The Essential Skills of Leadership*. Health Professions Press, Baltimore.
- Sperry, L. (2007). *Becoming an effective health care manager: The Essential Skills of Leadership*. Health Professions Press, Baltimore.

- Squires, A. (2001). Leadership development for the new manager in the small, acute care facility. *J. of Nursing Administration*, 31(12), 561-564.
- Stahl, L. D., Querin, J. J., Rudy, E. B., Crawford, M. A. (1983). Head nurses? Activities and supervisors? Expectations. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 13(6), 27-30. doi:10.1097/00005110-198306000-00008.
- Şahin, A.E. (2001). Eğitim ve araştırmalarında delphi tekniği kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 215-220.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2015). *Temel Yönetim Kavramları, Yönetim ve Organizasyon*. Konya, Eğitim. 4-5. ISBN:6054392093.
- Tarasovich, B., Lyons, B. (2015). What's in your leadership toolbox? *Strategic Finance*, 96(9), 40-47. <http://sfmagazine.com/post-entry/march-2015-whats-in-your-leadership-toolbox/>
- Thrall, T. H. (2006). Nurturing your nurse managers. *Hospitals & Health Networks*, 80(4), 71-2, PMID: 16703834
- Titzer, J. L., Shirey, M. R., Hauck, S. (2014). A Nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 44(1), 37-46. doi:10.1097/nna.0000000000000019
- Toygar, S. A., Akbulut, Y. (2013). Managerial skills of hospital administrators case study of Turkey. *Journal of Health Management*, 15(4), 579-594.
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2005). http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.574735e1e7c538.03423757 Erişim Tarihi:14.01.2020.
- Uğur, S.S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrimında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1). Issn: 1309 -8039.
- Uyer, G. (2000). Sağlık kurumunun ve hemşirelik hizmetlerinin planlanması ve organizasyonu, komite ve komisyonlar. Uyer G (Ed). *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı*. İstanbul: Birmat.
- Velioğlu, P., Oktay, S. (1999). Türkiye’de hemşirelik araştırmalarına tarihsel açıdan kısa bir bakış. *Hemşirelik Araştırma Dergisi*, 1(1), 5-12.
- Vernon, W. (2009). The Delphi technique: A review. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(2), 69-76. doi:10.12968/ijtr.2009.16.2.38892
- Whitehead, D. K., Weiss, A. S., Tappen, R. M. (2010). *Essentials of Nursing Leadership and Management*. Philadelphia: F.A. Davis Company. 13-20.

- Williams, P. L., Webb, C. (1994). The Delphi technique: A methodological discussion. *Journal of Advanced Nursing*, 19(1), 180-186. doi:10.1111/j.1365-2648.1994.tb01066.x
- Wren, D. A. (1972). *The evolution of management thought*. Ronald Press.
- Young, S. J., Jamieson, L. M. (2001). Delivery methodology of the Delphi: A comparison of two approaches. *Journal of Park and Recreation Administration*, 19(1), 42-58.
- Yousuf, M.I. (2007). Using experts' opinions through delphi technique. Practical assessment, research & evaluation, *A Peer-Reviewed Electronic Journal*, 12(4). ISSN 1531-7714.
- Yurt, S., Kadioğlu, H. (2019). Delfi uzlaşi tekniğinin hemşirelikte kullanımı. *Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi*, 16(1), 48-53. doi:10.5222/HEAD.2019.048
- Zinn, J. L., Guglielmi, C. L., Davis, P. P., Moses, C. (2012). Addressing the nursing shortage: The need for nurse residency programs. *AORN Journal*, 96(6), 652-657. doi:10.1016/j.aorn.2012.09.011.

HAM VERİLER

FORMLAR

EK 4: Birinci Delphi Çalışmaya Davet Mektubu

Sayın Katılımcı,

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı'nda **Prof.Dr. Ülkü Baykal** danışmanlığında “Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin Delphi yöntemiyle belirlenmesi ve sahip olunan becerilerle karşılaştırılması” adlı doktora tez çalışmasını yürütmekteyim. Araştırmada “Delphi yöntemi” kullanılacağından “Delphi Panel Katılımcısı” olarak sizin değerli görüşlerinize başvurulmak istenmiştir. Çalışmada iletişim elektronik ortamda sağlanacaktır. Katılımda gizlilik esas olup, elde edilen verilerin gizliliği araştırmacı tarafından sağlanmaktadır. Aşağıdaki bölümde Delphi yönteminin planlanan aşamaları hakkında bilgi sunulmuştur.

Delphi Panel Katılımcısı olarak katılmayı kabul ettiğiniz takdirde, birinci Delphi oturumunda; *“Yönetici hemşirelerde hangi beceriler (uygulama, kavramsal, insani vs.) olursa hizmet etkin, verimli ve kaliteli sunumu sağlanır?”* araştırma sorusuna yanıt olabilecek kadar çok becerinin tarafınızdan yazılı olarak cümle halinde ve gerekçesiyle belirtilmesi istenmektedir. Belirlediğiniz bu beceriler diğer panel katılımcılarından alınan ifadelerle bir araya getirilip ikinci delphi anketi oluşturulacak ve sizlerin görüşüne tekrar sunulacaktır.

İkinci oturumda; yönetim becerilerinin maddelerinin tamamını size sunmak ve bu maddelere hangi düzeyde katıldığınızı 1’den 7’ye kadar likert tipi ölçek üzerinde (“1” Hiç katılmıyorum- “7” Kesinlikle katılıyorum) belirtmeniz ve her madde altında belirtilen yere katılma/katılmama, önemli görme/önemli görmeme nedenlerini belirtmeniz istenecektir. İkinci oturum sonunda katılımcıların değerlendirmelerine göre her bir beceri için elde edilen **“birinci çeyrek, medyan, üçüncü çeyrek, genişlik”** değerleri hesaplanacaktır. Bu oturumda, eğer varsa, sizin veya diğer katılımcıların bir önceki oturumda eklediği yeni beceri ifadeleri de ayrıca değerlendirilecektir.

Üçüncü ve son oturumda, ikinci oturum sonunda gerekli analizler yapıldıktan sonra her bir standart için elde edilen istatistiksel analiz sonuçları, beceri maddeleri ile birlikte size sunularak tekrar değerlendirmeniz istenecektir. İkinci oturumda verdiğiniz

yanıt bu oturumda aynı kalabileceği gibi, farklı bir değerlendirme de yapılabilecektir. Delphi çalışması aynı anketin katılımcılara art arda gönderilmesi ile yürütülmektedir. İlgili alan yazında; uzmanların, çalışmanın ilk oturumundan sonra ayrılmaları bu yöntemin en büyük sınırlılıklarından birisi olarak belirtilmektedir. Bu sınırlılığı aşabilmek için katılımcıların çalışma öncesinde bilgilendirilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılımda sürekliliği sağlamak üzere bilgiler size sunulmaktadır.

Değerli Katılımcı,

Yoğun iş temponuz arasında değerli vaktinizi çalışmamıza ayıracak olmanızdan dolayı teşekkür ederiz. Bu araştırmada sizin de katkılarınızla, hemşirelikte yönetim alanında önemli bir eksiklik olan yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin oluşturulması amaçlanmaktadır. Çalışmamıza ilginizi sonuna kadar göstereceğinizi umut ediyor ve katkılarınızdan dolayı tekrar teşekkürlerimi iletiyorum.

Çalışmaya katılmak için aşağıdaki bağlantıya tıklayarak, adınıza özel olarak düzenlenmiş 1.delphi anketine ulaşabilirsiniz.

Saygılarımla,

Öğr. Gör. Uzm. Gülcan ÇİFTÇİOĞLU

(İ.Ü.C. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

İletişim:

Öğr. Gör. Uzm. Gülcan ÇİFTÇİOĞLU

Mardin Artuklu Üniversitesi

Sağlık Yüksekokulu

e-posta: gulcanciftcioglu@gmail.com , **Tel:** 04822121395/ 7217 - **GSM:** 05317915088

EK 5: BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

ASGARİ BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

1. Bu çalışma, “Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin Delphi yöntemiyle belirlenmesi ve sahip olunan becerilerle karşılaştırılması” başlıklı bir araştırmadır.
2. Araştırma, hemşirelik hizmetleri yönetim becerilerini oluşturularak bu becerilerin ilgili meslek örgütleri ile özel ve kamu sağlık kurumlarının kullanımına sunulması amacıyla planlanmıştır.
3. Delphi tekniğiyle yapılacak olan araştırmaya katılmaya gönüllü olan kişilerin, iki yâda üç oturumda bitirilmesi planlanan Delphi oturumlarına katılarak e-posta yolu ile gönderilecek anket formunu doldurmaları gerekmektedir.
4. Araştırmaya, üniversite, özel ve kamu hastanelerinde olmak üzere farklı kurumlarda değişik yönetsel pozisyonlarda (alt, orta, üst) görev yapan her kurumdan 10’ar kişi olmak üzere yaklaşık 30 yönetici hemşire ile Türkiye’de Hemşirelik Hizmetleri Yönetim alanında eğitim veren özel ve kamu üniversitelerinde görev yapan yaklaşık 20 akademisyen hemşirenin katılması beklenmektedir.
5. İkinci veya üçüncü Delphi aşamasına katılmayan panel katılımcıları çalışma dışında bırakılacaktır.
6. Gönüllünün araştırmaya katılımı isteğine bağlıdır. İstedığı zaman, herhangi bir cezaya veya yaptırıma maruz kalmaksızın, hiçbir hakkını kaybetmeksizin araştırmaya katılmayı reddedebilir veya araştırmadan çekilebilir.
7. Gönüllü bu formu imzalayarak yâda E- posta adreslerine gönderildikten sonra onaylayarak çalışmanın sonuçlarının kullanılmasını kısıtlamayacağını ve özellikle dünya çapında yayınlar için kullanılabileceğini kabul etmiş sayılır.
8. İzleyiciler, Etik Kurul, Kurum ve diğer ilgili sağlık otoriteleri gönüllüden elde edilen verilere doğrudan erişebilir, ancak bu bilgileri gizli tutulacaktır. Yazılı bilgilendirilmiş gönüllü olur formunun imzalanması yada E-posta ile onay alınmasıyla gönüllü veya yasal temsilcisi söz konusu erişime izin vermiş olacaktır.
9. İlgili mevzuat gereğince gönüllünün kimliğini ortaya çıkaracak kayıtlar gizli tutulacak, kamuoyuna açıklanamayacak; araştırma sonuçlarının yayımlanması halinde dahi gönüllünün kimliği gizli kalacaktır.
10. Araştırma konusuyla ilgili ve gönüllünün araştırmaya katılmaya devam etme isteğini etkileyebilecek yeni bilgiler elde edilmesi durumunda gönüllü veya yasal temsilcisi zamanında bilgilendirilecektir.
11. Katılımcı aşağıda ismi ve iletişim bilgileri yer alan sorumlu araştırmacıya araştırma hakkında, kendi hakları hakkında veya araştırmayla ilgili herhangi bir olay hakkında daha fazla bilgi temin edebilmek üzere günün 24 saatinde erişebilir.
12. “Bilgilendirilmiş Gönüllü Olur Formundaki tüm açıklamaları okudum. Bana, yukarıda konusu ve amacı belirtilen araştırma ile ilgili açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Araştırmaya gönüllü olarak katıldığımı, istediğim zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabileceğimi biliyorum.”
13. “Yönetici Hemşirelerde Olması Gereken Becerilerin Oluşturulması” kapsamında tarafımdan doldurulan anket ile toplanan verilerin “Sadece yukarıda bahsi geçen araştırmada kullanılmasına izin veriyorum”.
14. “Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum.”
15. Katılımcının adı / soyadı / imzası / tarih

Saygılarımla,
Öğr.Gör.Uzm.Gülcan ÇİFTÇİOĞLU
(İ.Ü. S.B.E. Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

İletişim:

Öğr.Gör.Uzm. Gülcan ÇİFTÇİOĞLU

Mardin Artuklu Üniversitesi

Sağlık Yüksekokulu

e-posta: gulcanciftcioglu@gmail.com , Tel: 04822121395/ 7217 - GSM: 05317915088

EK 6: Birinci Delphi Anketi

Sayın Katılımcı,

Hemşirelik hizmetleri yönetim becerilerinin oluşturulması amacıyla yapılmakta olan bu çalışmada sizin bilgi ve deneyimlerinizden yararlanılmak istenmektedir. Çalışmaya davet metninde açıklandığı üzere delphi yöntemi kullanılacağından çalışmanın toplamda 3 oturumda tamamlanması planlanmaktadır. Bu çalışmanın birinci aşaması Delphi anketini içermekte olup sizden yanıtlamanız istenen soru aşağıda belirtilmiştir.

“Yönetici hemşirelerde hangi beceriler (uygulama, kavramsal, insani vs.) olursa hizmet etkin, verimli ve kaliteli sunumu sağlanır?”

“Yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler neler olursa Örnek beceri:

- **Beceri 1:** Başkalarıyla çalışabilme yeteneği olan **insani beceri**, her düzeydeki başarılı yöneticilik için esastır. İnsan ilişkilerinde yeterli olmak, her düzeyde yönetici olmak için baş koşuldur.
- **Gerekçesi:** Yöneticiler ile alt grup çalışanları arasında ilişkilerin daha sık olduğu alt yönetim düzeylerinde insani beceriler en önemlidir. Yönetim piramidinde yukarılara çıkıldıkça kişisel ilişkilerin sayısı ve sıklığı azalmakta, bununla paralel olarak insani becerilere olan gereksinim de azalmaktadır. Kaliteli sağlık hizmet sunumu için yöneticilerin insani becerilere sahip olması gerekmektedir.

Sizden, yukarıda belirtilen soruya yanıt olarak olabildiğince çok sayıda beceriyi belirleyip listelemeniz istenmektedir. Düşüncelerinizi cümleler halinde belirtmeniz ve gerekçesiyle birlikte açıklamanız araştırma açısından önemlidir. Belirlediğiniz bu beceri ifadeleri diğer panel üyelerinin belirttikleriyle bir araya getirip İkinci Delphi anketi oluşturulacağından gerekçeleri ayrıca önem taşımaktadır. Ayrıca birinci aşama sonunda birleştirilen beceri maddeler sizlerin görüşüne sunulacaktır.

Yönetim becerilerini değerlendirmeye geçmeden önce sizden birtakım demografik sorulara yanıt vermeniz istenecektir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin gizliliği araştırmacı tarafından sağlanacağından bu bilgiler araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak, hemşirelikte yönetim alanına katkı sağlayacağını düşündüğümüz çalışmaya verdiğiniz destek için, gönülden, tekrar teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Öğr.Gör.Uzm.Gülcan ÇİFTÇİOĞLU

(İ.Ü.C. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

Birinci Kısım: Demografik Bilgiler

1. Yaşınız:.....

2. Pozisyonunuz:

Klinisyen iseniz:

- a) Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
- b) Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı
- c) Süpervizör hemşire
- d) Sorumlu hemşire
- e) Diğer:.....

Akademisyen iseniz:

- a) Prof.Dr.
- b) Doç.Dr.
- c) Yard.Doç.Dr.
- d) Arş.Gör.Dr.
- e) Arş.Gör.
- f) Diğer:.....

3. Mesleki deneyiminiz:

Klinik alanda:.....

Eğitim alanında:.....

4. Yönetsel deneyiminiz:.....(yıl)

İkinci kısım: I. Delphi anketi

“Yönetici hemşirelerde hangi beceriler (uygulama, kavramsal, insani vs.) olursa hizmet etkin, verimli ve kaliteli sunumu sağlanır?” yanıt olarak olabildiğince çok sayıda beceriyi belirleyip, cümleler halinde belirtmeniz ve gerekçesiyle birlikte açıklamanız araştırma açısından önemlidir)

Beceri

1(.....):

.....
.....

.....
.....

Beceri

2(.....):

.....
.....

.....
.....

Beceri

3(.....):

.....
.....

.....
.....

EK 7: İkinci Delphi Anketi Davet Metni

Sayın Katılımcı, Öncelikle “Yönetici hemşirelerde olması gereken becerilerin Delphi yöntemiyle belirlenmesi ve sahip olunan becerilerle karşılaştırılması” adlı doktora tez çalışmasının I. Delphi oturumuna katılarak çalışmamıza verdiğiniz destek için teşekkür ederim. Hemşirelikte yönetim alanında önemli bir eksiklik olan bu çalışmaya sonuna kadar göstereceğiniz katılım çalışma açısından son derece önemlidir. I.Delphi oturumunda sizlerden gelen geri bildirimler ve literatür taraması sonucunda yönetici hemşirelerde olması gereken beceri listesi oluşturulmuştur. **II. Delphi oturumunda sizden istenen aşağıda listelenen her bir yönetim becerisini 5’li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmenizdir. Bu bağlamda;**

“1”: Madde yönetim becerileri içinde **kesinlikle bulunmamalı**

“2”: Madde yönetim becerileri içinde **bulunmamalı**

“3”: **Kararsızım**

“4”: Madde yönetim becerileri içinde **bulunmalı**

“5”: Madde yönetim becerileri içinde kesinlikle **bulunmalı** anlamları taşımaktadır.

Değerlendirmeniz sonucunda her bir madde için ilgili kutucuğu “X” ile işaretlemeniz gerekmektedir. Bunun yanında **eklemek istediğiniz yönetici becerileri ya da önemli bulduğunuz geri bildiriminiz olursa, her bir bölüm sonunda verilen metin kutularına ekleyebilirsiniz.** Araştırmanın zaman takvimine uygun yürütülmesi açısından **II. Delphi oturumunun süresi yaklaşık bir ay olarak belirlenmiştir.**

Anket değerlendirmesi yaklaşık 2saatlik bir süreyi almakta olup yoğun iş temposunu göz önünde bulundurduğumuzda sizlerden ricamız, sakın bir zaman diliminde anketin değerlendirmesini gerçekleştirmenizdir. Değerli vaktinizi çalışmamıza ayıracak olmanızdan dolayı tekrar teşekkür ederiz. Çalışmamıza ilginizi sonuna kadar göstereceğinizi umut ediyor ve katkılarınızdan dolayı tekrar teşekkürlerimi iletiyorum.

Saygılarımla,
Öğr. Gör. Uzm. Gülcan ÇİFTÇİOĞLU
(İ.Ü. C. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

İletişim:
Öğr. Gör. Uzm. Gülcan ÇİFTÇİOĞLU
Mardin Artuklu Üniversitesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi
e-posta: gulcanciftcioglu@gmail.com ,
Tel: 04822121395/ 7217 **GSM:**05317915088

EK 8: İkinci delphi anket formu üst düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler

“1”: Madde yönetim becerileri içinde **kesinlikle bulunmamalı**

“2”: Madde yönetim becerileri içinde **bulunmamalı**

“3”: **Kararsızım**

“4”: Madde yönetim becerileri içinde **bulunmalı**

“5”: Madde yönetim becerileri içinde **kesinlikle bulunmalı**

İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

1 2 3 4 5

1. Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilme
2. Astlarıyla ile etkili iletişim kurabilme
3. Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurabilme
4. Meslektaşlar arasında etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme
5. Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme
6. Etkili dinleyebilme
7. Geri bildirimi çift yönlü etkili kullanabilme
8. Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilme
9. 3 Biçimsel/formal bilgi akışını yönetebilme
10. Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetebilme
11. Beden dilinin etkin kullanabilme
12. Öfke kontrolünü yapabilme
13. Karşısındakinin duygusunu anlayabilme (empati yapabilme)
14. Stresli durumlarla başa çıkabilme
15. Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirleyebilme
16. Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilme
17. Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulabilme
18. Çatışma çözümlerini etkili uygulayabilme

**Ekleme
istediğiniz
beceri**

HEMŞİRELİK BAKIMININ YÖNETİMİ

- 1 Mesleğiyle ilgili güçlü temel kurumsal bilgiye sahip olabilme
- 2 Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilme

-
- 3 Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlayabilme
 - 4 Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetleyebilme
 - 5 Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini (teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilme
 - 6 Hemşirelik bakım etkinliğini bilimsel bilgi temelinde hemşirelik süreci, kontrol listeleri vb. kontrol edebilme
 - 7 Hasta bakım sonuçlarını hedeflere uygunluğunu değerlendirebilme
 - 8 Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme
 - 9 Hasta haklarının savunucusu olabilme
 - 10 Bakım kalitesini geliştirmeye yönelik uygun stratejileri (girişimleri) oluşturabilme
 - 11 Çalışanlarının hasta hakları ve güvenliğine karşı duyarlı olmasını sağlayabilme
 - 12 Kurumda hasta güvenliğine yönelik çalışmalarda rol alabilme
 - 13 Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturabilme
 - 14 Hasta bakım çıktılarını ve kalite göstergelerini düzenli izleyerek değerlendirebilme
 - 15 Hasta doyumunun düzenli aralıklarla değerlendirebilme
 - 16 Kurumda kalite kültürünü geliştirebilme

**Ekleme
istediğiniz
beceri**

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- 1 Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlemelerinde etkin rol alabilme
 - 2 Çalışanların iş tanımlarını yasal düzenlemeler doğrultusunda geliştirebilme
 - 3 İnsan gücü gereksiniminin planlamasında bilimsel yöntemlerden yararlanabilme
 - 4 İşe alma sürecinin insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütebilme (başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)
 - 5 Kurumun/birimin özellik ve gereksinimlerini dikkate alarak, işgören özelliklerini belirleyebilme
 - 6 İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, performans/başarı) ölçütler doğrultusunda yapabilme
 - 7 İşe yerleştirmelerde çalışanların istek ve beklentilerine duyarlı olabilme
 - 8 Kurum-birimin gereksinimleri dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yapabilme
 - 9 İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapabilme
-

-
- 10 Çalışanın işle uyumunu sağlayabilme
 - 11 Terfi/kariyer basamaklarını belirleyebilme
 - 12 Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlayabilme
 - 13 Çalışanların kariyer gelişimini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapabilme
 - 14 Çalışanların güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütebilme
 - 15 Zor personeli/çalışanları yönetmeye yönelik stratejileri belirleyebilme
 - 16 Çalışanlara mentörlük-koçluk yapabilme
 - 17 Kariyer gelişimini sağlamaya yönelik olanaklar yaratabilme
 - 18 Atamalarda tarafsız ve adil davranabilme
 - 19 Performans değerlendirme sistemini oluşturabilme
 - 20 İş tanımları ile uyumlu performans değerlendirme ölçütlerini (kriterlerini) belirleyebilme
 - 21 Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlemelerinde etkin rol alabilme
 - 22 Çalışanların performanslarını etkin değerlendirebilme
 - 23 Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim verebilme
 - 24 Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranabilme
 - 25 Kurumun verimlilik değerlendirmelerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayabilme
 - 26 Çalışan doyumunu düzenli aralıklarla değerlendirebilme
 - 27 Çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik kurumsal (ücret, ödül vb.) düzenlemeler yapabilme
 - 28 Çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyecek çalışma ortamı oluşturabilme(olumlu iletişim, katılım, değer görme vb.)
 - 29 Çalışanların işten ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretebilme
 - 30 Çalışanların kuruma/birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapabilme
 - 31 Çalışanlarının özlük ve sosyal haklarının gözetilmesini sağlayabilme
 - 32 Çalışanları haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirebilme
 - 33 Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri uygulamaya aktarabilme
 - 34 Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlayabilme
 - 35 Çalışanlarının kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirleyebilme
 - 36 Kurumun/birimin uyum eğitimlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlayabilme
 - 37 Çalışanlarının mesleki gelişimini sürdürecekt, sürekli eğitim programlarını yönetebilme
 - 38 Çalışanlara yönelik bilimsel etkinlikleri planlayabilme
 - 39 Çalışanların bilimsel etkinliklere (kongre, sempozyum vb.) katılımını destekleyebilme
 - 40 Çalışanları uzmanlık ve sertifikalı eğitimler vb. ileri eğitimlere yönlendirebilme
 - 41 Hemşire öğrencilere uygun eğitim ortamı oluşturabilme
 - 42 Mesleğe yönelik araştırma projelerini destekleme

YÖNETİM VE LİDERLİK

1. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilme
 2. Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahip olabilme
 3. Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlı olabilme
 4. Söylem ve eylemleriyle tutarlı ve dürüst davranabilme
 5. Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı oluşturabilme
 6. Çalışanlarında güven duygusu yaratabilme
 7. Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil olabilme
 8. Eleştirel düşünebilme
 9. Çalışanlara saygı ve hoşgörülü davranabilme
 10. Olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanabilme
 11. Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışabilme
 12. Kurum dışında meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütebilme
 13. Meslektaşlarını ekip halinde çalışmayı yönlendirebilme
 14. Ekip çalışmasına uygun ortam hazırlayabilme
 15. Etkili ekipler oluşturabilme (Farklı bilgi, beceri yetkinlik ve yaratıcılığa sahip hemşireleri bir araya getirebilme)
 16. Olası sorunları önceden fark edebilme
 17. Sorunların gerçek nedenlerine ilişkin ayrıntılı veri toplayabilme
 18. Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanabilme
 19. Sorunlara analitik yaklaşımla etkili çözüm yollarını belirleyebilme
 20. Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alabilme
 21. Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alabilme
 22. Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katabilme
 23. Olağanüstü/beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak amacıyla planlama yapabilme (deprem, kriz planlama vb.)
 24. Kriz/olağanüstü durumları yönetebilme
 25. Kriz/olağanüstü durumlara anında müdahale edebilme
-

-
26. Değişim sürecini bilimsel bilgi temelinde(gereksinim, uygulama, dondurma vb.) yönetebilme
 27. Değişim ve yeniliğe uyum sağlayabilme
 28. Girişimci olabilme
 29. Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirebilme
 30. Değişim süreçlerine çalışanların katılımını sağlayabilme
 31. Kurumun-birimin vizyon ve misyonunu belirleyebilme
 32. Kurum politikalarını belirlemede etkili olabilme
 33. Kurumsal performans değerlendirme sürecinde etkin rol
 34. Stratejik (uzun dönemli) planları yapabilme
 35. Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapabilme
 36. Kurumun ve birimin yönetim stratejilerini geliştirebilme
 37. Kurumun ve birimin yönetim tarzını geliştirmeye yönelik planlama yapabilme
 38. Planlama sürecinde gereksinim duyulan maliyet girdilerini dikkate alabilme
 39. Yönetim sürecinde akılcı stratejiler belirleyebilme
 40. Kurum çalışanlarını ortak amaca yönlendirebilme
 41. Güç kaynaklarını kendi çalışan gurubunun yararına kullanabilme
 42. Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranabilme
 43. Tüm yönetsel süreçlerde insan/çalışan odaklı olabilme
 44. Kurumun alacağı kararlarda etkili olabilme
 45. Gerektiğinde yetkisini aktarabilme
 46. Veri sağlayacak sistemi oluşturabilme
 47. Finans ve bütçe yönetimi yapabilme
 48. Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme
 49. Günlük zaman planı yapabilme
 50. Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alabilme
 51. Toplantı gündemini oluşturabilme
-

52. Toplantıyı etkin olarak yönetebilme

53. Kurum kültürünü geliştirme ve değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunabilme

**Ekleme
istediğiniz
beceri**

PROFESYONELLİK

- 1 Meslektaşları için rol model olabilme
- 2 Etkin hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapabilme
- 3 Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtabilme
- 4 Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlı olabilme
- 5 Kişisel ve mesleki gelişimini sürdürebilme
- 6 Uzmanlık alanında etkin eğitim verebilme
- 7 İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanabilme
- 8 Teknolojik gelişmeleri izleyebilme
- 9 Çalışanların mesleki uygulamalarında bağımsız karar almalarını (otonomi) destekleyebilme
- 10 Yönetim karar ve uygulamalarında otonomisini/özerkliğini sağlayabilme
- 11 Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yapabilme
- 12 Araştırma sonuçlarını kanıt temelli hemşirelik uygulamaların geliştirilmesinde kullanabilme
- 13 Kurumunu ve mesleğini kurum dışı etkinliklerde (topluma ve medyaya) temsil edebilme
- 14 Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenebilme
- 15 Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterebilme
- 16 Çalışanlarını etik ilkelere uygun davranmaya yönltebilme
- 17 Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilme
- 18 Ulusal sağlık politikaları doğrultusunda kurumsal düzenlemeleri yapabilme
- 19 Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını koruyabilme
- 20 Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlayabilme
- 21 Çalışanların meslek örgütlerine üyeliklerini destekleyebilme

Ekleme
istediğiniz
beceri

Ek 9: İkinci delphi anket formu alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler

“1”: Madde yönetim becerileri içinde **kesinlikle bulunmamalı**

“2”: Madde yönetim becerileri içinde **bulunmamalı**

“3”: **Kararsızım**

“4”: Madde yönetim becerileri içinde **bulunmalı**

“5”: Madde yönetim becerileri içinde **kesinlikle bulunmalı**

İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

1 2 3 4 5

Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilme

Çalışanları ile etkili iletişim kurabilme

Çalışanları etkili dinleyebilme

Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurabilme

Çalışanları tanıyarak özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilme

Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilme

Etkili iletişimi sağlamada çift yönlü geri bildirimi kullanabilme

Bilgi akışını yönetebilme

Biçimsel olmayan bilgi akışını önlemeye yönelik girişimlerde bulunabilme

Beden dilini etkin kullanabilme

Stresli durumlarla başa çıkabilme

Öfke kontrolünü yapabilme

Karşındakinin duygusunu anlayabilme (empati yapabilme)

Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirleyebilme

Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilme

Çatışmaları etkin yönetebilme

Ekleme
istediğini
z beceri

HEMŞİRELİK BAKIMININ YÖNETİMİ

1 Mesleğiyle ilgili güçlü kurumsal bilgiye sahip olabilme

2 Hasta bakımıyla ilgili temel hemşirelik girişimlerini yapabilme

3 Birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilme

-
- 4 Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini (teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilme
 - 5 Hasta bakım yöntemlerini geliştirebilme
 - 6 Çalışan ve hasta haklarının savunucusu olabilme
 - 7 Çalışanlarının hasta haklarına karşı duyarlı olması ve savunucu rolü üstlenmesini destekleme
 - 8 Birimdeki hasta güvenliğine yönelik çalışmaları yürütebilme
 - 9 Çalışanlarında hasta güvenliğine yönelik duyarlılığı artırabilme
 - 10 Hasta doyumunun düzenli aralıklarla değerlendirebilme
 - 11 Hasta bakım çıktıları ve kalite göstergelerini düzenli izleyebilme
 - 12 Uygulama sonuçlarını bilimsel bilgi (kontrol listeleri vb.) temelinde kontrol edebilme
 - 13 Hasta bakım sonuçlarını (hedeflere uygunluğunun) değerlendirebilme
 - 14 Hasta bakımında ilaç güvenliğini sağlayabilme
 - 15 Tıbbi işlemler ve bakım hizmetlerinde kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu sağlayabilme
 - 16 Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlayabilme
 - 17 Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturabilme
 - 18 Birimde kalite kültürünü geliştirebilme

Ekleme
k
istediği
niz
beceri

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

- 1 Birimin insan gücü gereksinimini belirleyebilme
 - 2 Birime yeni alınacak çalışanların özelliklerini belirleyebilme
 - 3 İşe alma görüşmelerini yapabilme
 - 4 Çalışanlarının iş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapabilme
 - 5 Çalışanın işe ve birime uyumunu sağlayabilme
 - 6 Birim çalışanlarının motivasyonunu destekleyecek davranış gösterebilme
 - 7 Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamını sağlayabilme
 - 8 Çalışanların mesleki gelişimini sürdürecekt, sürekli eğitim programlarını yönetebilme
 - 9 Kariyer basamaklarını belirleyebilme
-

-
- 10 Kariyer/mesleki gelişimlerini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapabilme
 - 11 Çalışanlara mentörlük-koçluk yapabilme
 - 12 Sunum tekniklerini etkili kullanabilme
 - 13 Çalışanlarının güçlenmesi için destek sağlayabilme
 - 14 Çalışanların performanslarını etkin değerlendirebilme
 - 15 Performans değerlendirme sonuçlarını çalışana etkin geri bildirim sağlayabilme
 - 16 Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranabilme
 - 17 Çalışanlarının birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapabilme
 - 18 Çalışanlarının birimden ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretebilme
 - 19 Çalışanlarının doyumunu geliştirebilme
 - 20 Çalışanlarının haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirebilme
 - 21 Zor personeli yönetebilme
 - 22 Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri birimde uygulanabilirliğini sağlayabilme
 - 23 Çalışanlarının sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlayabilme
 - 24 Çalışanlarının özlük ve sosyal hakları kapsamında servis/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlayabilme

**Ekleme
k
istediği
ni
beceri**

YÖNETİM VE LİDERLİK

- 1 Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilme
 - 2 Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahip olabilme
 - 3 Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlı olabilme
 - 4 Söylem ve eylemleriyle tutarlı ve dürüst davranabilme
 - 5 Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı oluşturabilme
 - 6 Çalışanlarında güven duygusu yaratabilme
 - 7 Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil olabilme
 - 8 Saygı ve hoşgörülü davranabilme
-

-
- 9 Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katabilme
 - 10 Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranabilme
 - 11 Birimin yönetim tarzını geliştirebilme
 - 12 Çalışan/insan odaklı olabilme
 - 13 Birimin hedefleri doğrultusunda astlarını ve üstlerini ikna edebilme
 - 14 Güç kaynaklarını birimin yararına kullanabilme
 - 15 Birimin kültürünü geliştirme ve değiştirmeye yönelik davranışlar gösterebilme
 - 16 Gerekğinde yetki aktarabilme
 - 17 Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlayabilme
 - 18 Uygulamalarda olumlu geri bildirim yaklaşımı kullanabilme
 - 19 Toplantı gündemini oluşturabilme
 - 20 Toplantıyı etkin olarak yönetebilme
 - 21 Stratejik planlama yapabilme (uzun dönemli planlamalar)
 - 22 Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapabilme
 - 23 Satın alma süreçlerine aktif olarak katılabilme
 - 24 Kriz/olağanüstü planlara birimin hazır oluşluğunu sağlayabilme(insan, teknik)
 - 25 Birimde gereksinim duyulan maliyet girdilerini belirleyebilme
 - 26 Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahip olabilme
 - 27 Günlük zaman planı yapabilme
 - 28 Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alabilme
 - 29 Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanabilme
 - 30 Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alabilme
 - 31 Olası sorunları önceden fark edebilme
 - 32 Eleştirel düşünebilme
 - 33 Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alabilme
 - 34 Öngörülmeleyen sorunlara anında müdahale edebilme
-

-
- 35 Sorunun gerçek nedenini belirleyebilme
 - 36 Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışabilme
 - 37 Meslektaşlarını ekip halinde çalışmayı yönlendirebilme
 - 38 Ekipler için olumlu çalışma ortamı hazırlayabilme
 - 39 Birimin dışında meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütebilme
 - 40 Çalışanlarının diğer meslek gruplarıyla ekip halinde çalışmasını destekleyebilme
 - 41 Birim çalışanlarını ortak amaçlarda buluşturabilme
 - 42 Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirebilme
 - 43 Değişime ve yeniliğe uyum sağlayabilme
 - 44 Girişimci olabilme
 - 45 Değişim süreçlerine çalışanlarının katılımını sağlayabilme
 - 46 Ortak kararlar verilerek değişimi bilimsel bilgi temelinde uygulayabilme

**Ekleme
k
istediği
ni
beceri**

PROFESYONELLİK

- 1 Birimdeki hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapabilme
 - 2 Meslektaşları için rol model olabilme
 - 3 Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtabilme
 - 4 Mesleki ve yönetsel becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerini sürdürebilme
 - 5 İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanabilme
 - 6 Alanına yönelik teknolojik gelişmeleri izleyebilmeli
 - 7 Alanına yönelik araştırma projeleri yürütebilme
 - 8 Araştırma sonuçlarını hemşirelik uygulamaların geliştirilmesinde kullanabilme
 - 9 Çalışanlarını araştırma yapmaya ve bilimsel etkinliklere katılmaya yönleltebilme
 - 10 Birimini ve mesleğini kurum içi ve dışı etkinliklerde(topluma ve medyaya) temsil edebilme
 - 11 Yetkin olduğu alanlarda etkin eğitim verebilme
-

-
- 12 Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenebilme
 - 13 Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterebilme
 - 14 Çalışanlarının etik ilkelere uygun davranmaya yönltebilme
 - 15 Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izleyebilme
 - 16 Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını koruyabilme
 - 17 Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlayabilme
 - 18 Çalışanlarının meslek örgütlerine üyeliklerini destekleyebilme
 - 19 Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlı olabilme

**Ekleme
k
istediği
niz
beceri**

EK 10: Üst düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler

Açıklama: Aşağıda belirtilen üst düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler, Delphi yöntemi ile belirlenmiş olup insan ilişkileri ve iletişim, hemşirelik bakım yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve liderlik ve profesyonellik olmak üzere beş alt boyut ve toplam 150 beceriden oluşmaktadır. Bu becerileri kendi yönetsel becerilere sahip olma durumunuza göre değerlendirerek her bir maddeye yönelik olarak 5-Tamamen katılıyorum, 4-Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum ve 1- Kesinlikle katılmıyorum seçenekleri arasında, madde atlamadan size en uygun olan seçeneği işaretlemeniz gerekmektedir.

İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM		1	2	3	4	5
1.	Üst yönetim ile etkili iletişim kurarım					
2.	Astlarımla etkili iletişim kurarım					
3.	Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurarım					
4.	Meslektaşlar arasında etkili iletişim kurar ve işbirliği sağlarım					
5.	Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlarım					
6.	Etkili dinlerim					
7.	Geri bildirimi çift yönlü etkili kullanırım					
8.	Çalışanların özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçerim					
9.	Biçimsel/formal bilgi akışını yönetirim					
10.	Biçimsel olmayan bilgi akışını doğru yönetirim					
11.	Beden dilini etkin kullanırım					
12.	Öfke kontrolümü yaparım					
13.	Karşımdakinin duygusunu anlarım (empati yapabilirim)					
14.	Stresli durumlarla başa çıkarım					
15.	Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirlerim					
16.	Çalışma ortamında stresi azaltmaya yönelik önlem alırım					
17.	Çatışmalara en uygun çözüm yollarını bulurum					
18.	Çatışma çözümlerini etkili uygulayım					
HEMŞİRELİK BAKIMININ YÖNETİMİ		1	2	3	4	5
1	Mesleğimle ilgili güçlü temel kuramsal bilgiye sahibim					
2	Kuruma ve birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirlerim					
3	Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlarım					
4	Hasta bakımında kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu denetlerim					
5	Hasta bakım sunum yöntemlerinin etkin olabilmesi için gerekli insan kaynağını sağlarım					

-
- 6 Hemşirelik bakım etkinliğini bilimsel bilgi temelinde (hemşirelik süreci, kontrol listeleri vb.) kontrol ederim
 - 7 Hasta bakım sonuçlarını hedeflere uygunluğunu değerlendiririm
 - 8 Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlarım
 - 9 Hasta haklarını savunurum
 - 10 Bakım kalitesini geliştirmeye yönelik uygun stratejileri (girişimleri) oluştururum
 - 11 Çalışanlarımın hasta hakları ve güvenliğine karşı duyarlı olmasını sağlarım
 - 12 Kurumun hasta güvenliğine yönelik çalışmalarında rol alırım
 - 13 Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluştururum
 - 14 Hasta bakım çıktılarını ve kalite göstergelerini düzenli izleyerek değerlendiririm
 - 15 Hasta doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm
 - 16 Kurumda kalite kültürünün geliştirilmesine çalışırım

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1 2 3 4 5

- 1 Kurumun insan kaynakları politikalarının düzenlenmesinde etkin rol alırım
 - 2 Çalışanların iş tanımlarını yasal düzenlemeler doğrultusunda geliştiririm
 - 3 İnsan gücü gereksiniminin planlamasında bilimsel yöntemlerden yararlanırım
 - 4 İşe alma sürecini insan kaynakları yönetimiyle eşgüdüm halinde yürütürüm (başvuru formların oluşturulması, görüşmeler ve seçme sürecinin belirlenmesi vb.)
 - 5 Kurumun/birimin özellik ve gereksinimlerini dikkate alarak, işgörenlerin özelliklerini belirlerim
 - 6 İşe alma görüşmelerini işin gerektirdiği (eğitim, teknik bilgi, beceri, başarı vb.) ölçütler doğrultusunda yaparım
 - 7 İşe yerleştirmelerde çalışanların istek ve beklentilerine duyarlı olurum
 - 8 Kurum/birimin gereksinimlerini dikkate alarak, insan gücünün dengeli dağılımını yaparım
 - 9 İş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yaparım
 - 10 Çalışanımın işle uyumunu sağlarım
 - 11 Terfi/kariyer basamaklarını belirlerim
 - 12 Kariyer basamaklarına ilişkin atama ölçütlerini tanımlarım
 - 13 Çalışanlarımın kariyer gelişimini desteklemeye ilişkin danışmanlık yaparım
 - 14 Çalışanlarımın güçlendirilmesine yönelik çalışmaları yürütürüm
 - 15 Zor personeli/çalışanları yönetmeye yönelik stratejileri belirlerim
 - 16 Çalışanlarıma mentörlük-koçluk yaparım
-

-
- 17 Çalışanlarının kariyer gelişimlerini sağlamaya yönelik olanaklar yaratırım
 - 18 Atamalarda tarafsız ve adil davranırım
 - 19 Performans değerlendirme sistemini oluştururum
 - 20 İş tanımları ile uyumlu performans değerlendirme ölçütlerini (kriterlerini) belirlerim
 - 21 Çalışanlarının performanslarını etkin değerlendiririm
 - 22 Performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin etkin geri bildirim veririm
 - 23 Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranırım
 - 24 Kurumun verimlilik değerlendirmelerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlarım
 - 25 Çalışanlarının doyumunu düzenli aralıklarla değerlendiririm
 - 26 Çalışanlarının motivasyonunu artırmaya yönelik kurumsal (ücret, ödül vb.) düzenlemeler yaparım
 - 27 Çalışanlarının içsel motivasyonlarını destekleyecek çalışma ortamı oluştururum (olumlu iletişim, katılım, değer görme vb.)
 - 28 Çalışanlarının işten ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretirim
 - 29 Çalışanlarının kuruma/birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yaparım
 - 30 Çalışanlarının özlük ve sosyal haklarının gözetilmesini sağlarım
 - 31 Çalışanlarını haklarını koruma/savunma konusunda güçlendiririm
 - 32 Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemeleri uygulamaya aktarırım
 - 33 Riskli birimlerde çalışanların sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlarım
 - 34 Çalışanlarının kuruma/birime uyum ve sürekli eğitim gereksinimlerini belirlerim
 - 35 Kurumun/birimin uyum eğitimlerinin etkin şekilde yürütülmesini sağlarım
 - 36 Çalışanlarının mesleki gelişimini sürdürecektir, sürekli eğitim programlarını yönetirim
 - 37 Çalışanlarıma yönelik bilimsel etkinlikleri planlarım
 - 38 Çalışanlarının bilimsel etkinliklere (kongre, sempozyum vb.) katılımını desteklerim
 - 39 Çalışanlarını uzmanlık ve sertifikalı eğitimler vb. ileri eğitimlere yönlendiririm
 - 40 Hemşire öğrencilere uygun eğitim ortamı oluştururum

YÖNETİM VE LİDERLİK

1 2 3 4 5

1. Kendi güçlü ve zayıf yönlerimi tanırım
 2. Bulunduğum pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahibim
 3. Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlıyım
-

-
4. Söylem ve eylemlerimle tutarlı ve dürüst davranırım
 5. Çalışanlarım arasında güven ve dayanışmayı oluştururum
 6. Çalışanlarımda güven duygusu yaratırım
 7. Çalışanlarıma karşı tarafsız ve adil davranırım
 8. Eleştirel düşünürüm
 9. Çalışanlarıma saygılı ve hoşgörülü davranırım
 - 10 Olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanırım
 - 11 Meslektaşlarımla ekip halinde çalışırım
 - 12 Kurum dışından meslektaşlarımla ortak çalışmalar yürütürüm
 - 13 Meslektaşlarımla ekip halinde çalışmaya yönlendiririm
 - 14 Ekip çalışmasına uygun ortam hazırlarım
 - 15 Etkili ekipler oluştururum (farklı bilgi, beceri yetkinlik ve yaratıcılığa sahip hemşireleri bir araya getirebilirim)
 - 16 Olası sorunları önceden fark ederim
 - 17 Sorunların gerçek nedenlerine ilişkin ayrıntılı veri toplarım
 - 18 Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanırım
 - 19 Sorunlara analitik yaklaşımla etkili çözüm yolları bulurum
 - 20 Sorun çözme sürecini kullanarak etkili kararı alırım
 - 21 Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alırım
 - 22 Tüm çalışanlarımı karar alma süreçlerine katarım
 - 23 Olağanüstü/beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak amacıyla planlama yaparım (deprem, kriz planlama vb.)
 - 24 Kriz/olağanüstü durumları yönetirim
 - 25 Kriz/olağanüstü durumlara anında müdahale ederim
 - 26 Değişim sürecini bilimsel bilgi temelinde (gereksinimi saptama, uygulama, dondurma vb.) yönetirim
 - 27 Değişim ve yeniliğe uyum sağlarım
 - 28 Girişimcilik yönüm güçlüdür
 - 29 Çalışanlarımı yeniliğe ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendiririm
 - 30 Değişim süreçlerine çalışanlarımın katılımını sağlarım
-

-
- 31 Kurumun/birimin vizyon ve misyonunu belirlerim
- 32 Kurum politikalarını belirlemede etkiliyim
- 33 Kurumsal performans değerlendirme sürecinde etkin rol alırım
- 34 Stratejik (uzun dönemli) planlar yaparım
- 35 Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yaparım
- 36 Kurumun ve birimin yönetim tarzını geliştirmeye yönelik planlama yaparım
- 37 Planlama sürecinde gereksinim duyulan maliyet girdilerini dikkate alırım
- 38 Yönetim sürecinde akılcı stratejileri kullanırım
- 39 Kurum çalışanlarını ortak amaca yöneltirim
- 40 Güç kaynaklarını kendi çalışan grubumun yararına kullanırım
- 41 Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranırım
- 42 Tüm yönetsel süreçlerde insan/çalışan odaklı davranırım
- 43 Kurumun alacağı kararlarda etkili olurum
- 44 Gerektiğinde yetkimi aktarabilirim
- 45 Veri sağlayacak bilgi sistemini oluşturabilirim
- 46 Finans ve bütçe yönetimi işlevlerini yapabilirim
- 47 Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahibim
- 48 Günlük zaman planımı yaparım
- 49 Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alırım
- 50 Toplantı gündemini oluştururum
- 51 Toplantıyı etkin olarak yönetirim
- 52 Kurum kültürünü geliştirmeye ve değiştirmeye yönelik eylemlerde bulunurum

PROFESYONELLİK

1 2 3 4 5

- 1 Meslektaşlarım için rol model olurum
- 2 Etkin hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yaparım
- 3 Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtırım
- 4 Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlıyım
- 5 Kişisel ve mesleki gelişimimi sürdürürüm
- 6 Uzmanlık alanımda etkin eğitim veririm
-

-
- 7 İşimin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilişim/bakım teknolojisi vb.) kullanırım
 - 8 Teknolojik gelişmeleri izlerim
 - 9 Çalışanlarımın mesleki uygulamalarında bağımsız karar almalarını (otonomilerini) desteklerim
 - 10 Yönetimin karar ve uygulamalarında otonomimi/özerkliğini korurum
 - 11 Gereksinimler doğrultusunda ulusal ve uluslararası projeler yaparım
 - 12 Mesleğe yönelik araştırma projelerini desteklerim
 - 13 Araştırma sonuçlarını kanıt temelli hemşirelik uygulamalarının geliştirilmesinde kullanırım
 - 14 Kurumumu ve mesleğimi kurum dışı etkinliklerde (topluma, kongre, medya, toplantı vb.) temsil ederim
 - 15 Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenirim
 - 16 Mesleki etik ilkelere uygun davranırım
 - 17 Çalışanları etik ilkelere uygun davranmaya yöneltirim
 - 18 Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izlerim
 - 19 Ulusal sağlık politikaları doğrultusunda kurumsal düzenlemeleri yaparım
 - 20 Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarımı korurum
 - 21 Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlarım
 - 22 Çalışanlarımın meslek örgütlerine üyeliklerini desteklerim
-

EK 11: Alt düzey yönetici hemşirelerde olması gereken beceriler

Açıklama: Aşağıda belirtilen alt düzey yönetici hemşirelerde bulunması gereken becerilere ilişkin delphi yöntemi kullanılarak oluşturulan 123 beceri listesi yer almaktadır. Sizden yöneticiniz konumunda bulunan hemşirenin aşağıda belirtilen becerilere hangi düzeyde sahip olduğunu 5- Tamamen katılıyorum, 4- Katılıyorum, 3-Kararsızım, 2-Katılmıyorum ve 1- Kesinlikle katılmıyorum seçenekleri doğrultusunda, madde atlamadan doldurmanızı rica ediyoruz.

İNSAN İLİŞKİLERİ VE İLETİŞİM

1 2 3 4 5

1. Üst yönetim ile etkili iletişim kurabilir
 2. Çalışanları ile etkili iletişim kurabilir
-

3. Çalışanları etkin dinleyebilir
4. Hizmet alanlar (hasta ve yakınları) ile etkili iletişim kurabilir
5. Çalışanları tanıyarak özelliklerine uygun iletişim yöntemi seçebilir
6. Farklı kültürden insanlarla etkili iletişim ve işbirliği sağlayabilir
7. Etkili iletişimi sağlamada çift yönlü geri bildirimi kullanabilir
8. Bilgi akışını yönetebilir
9. Biçimsel olmayan bilgi akışını önlemeye yönelik girişimlerde bulunabilir
10. Beden dilini etkin kullanabilir
11. Stresli durumlarla başa çıkabilir
12. Öfke kontrolünü yapabilir
13. Karşısındakinin duygusunu anlayabilir (empati yapabilme)
14. Çalışanlar arasındaki olası çatışma kaynaklarını belirleyebilir
15. Çalışma ortamında stres azaltmaya yönelik önlem alabilir
16. Çatışmaları etkin yönetebilir

HEMŞİRELİK BAKIMININ YÖNETİMİ

1 2 3 4 5

- 1 Meslekle ilgili güçlü kuramsal bilgiye sahiptir
- 2 Hasta bakımıyla ilgili temel hemşirelik girişimlerini yapabilir
- 3 Birime özgü hasta bakım yöntemlerini belirleyebilir
- 4 Hasta bakım yöntemlerinin etkinliğini (teknik ve insan kaynağı açısından) sağlayabilir
- 5 Hasta bakım yöntemlerini geliştirebilir
- 6 Çalışan ve hasta haklarının savunucusudur
- 7 Çalışanlarının hasta haklarına karşı duyarlı olmasını ve savunucu rol üstlenmesini destekler
- 8 Birimdeki hasta güvenliğine yönelik çalışmaları yürütür
- 9 Çalışanlarında hasta güvenliğine yönelik duyarlılığı artırır
- 10 Hasta doyumunun düzenli aralıklarla değerlendirir
- 11 Hasta bakım çıktıları ve kalite göstergelerini düzenli izler
- 12 Uygulama sonuçlarını bilimsel bilgi (kontrol listeleri vb.) temelinde kontrol eder
- 13 Hasta bakım sonuçlarını (hedeflere uygunluğunun) değerlendirir
- 14 Hasta bakımında ilaç güvenliğini sağlar

-
- 15 Tıbbi işlemler ve bakım hizmetlerinde kullanılan tüm malzemelerin uygunluğunu sağlar
 - 16 Bakımın yönetimi için gerekli kaynakları (insani, teknik, finansal) sağlar
 - 17 Hizmet süreçlerine yönelik prosedür ve talimatları oluşturur
 - 18 Birimde kalite kültürünü geliştirir

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1 2 3 4 5

- 1 Birimin insan gücü gereksinimini belirler
 - 2 Birime yeni alınacak çalışanların özelliklerini belirler
 - 3 İşe alma görüşmelerini yapar
 - 4 Çalışanlarının iş tanımlarını dikkate alarak görev dağılımlarını yapar
 - 5 Çalışanın işe ve birime uyumunu sağlar
 - 6 Birim çalışanlarının motivasyonunu destekleyecek davranış gösterir
 - 7 Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamını sağlar
 - 8 Çalışanların mesleki gelişimini sürdürecektir, sürekli eğitim programlarını yönetir
 - 9 Kariyer basamaklarını belirler
 - 10 Çalışanlarının kariyer/mesleki gelişimlerini desteklemeye ilişkin danışmanlık yapar
 - 11 Çalışanlara mentörlük-koçluk yapar
 - 12 Sunum tekniklerini etkili kullanır
 - 13 Çalışanlarının güçlenmesi için destek sağlar
 - 14 Çalışanların performanslarını etkin değerlendirir
 - 15 Performans değerlendirme sonuçlarını çalışana etkin geri bildirimini verir
 - 16 Performans değerlendirme sürecinde tarafsız ve adil davranır
 - 17 Çalışanlarının birime bağlılığını geliştirici etkinlikler yapar
 - 18 Çalışanlarının birimden ayrılma nedenlerini belirleyerek uygun çözümler üretir
 - 19 Çalışanlarının doyumunu geliştirir
 - 20 Çalışanlarını haklarını koruma/savunma konusunda güçlendirir
 - 21 Zor personeli yönetir
 - 22 Çalışan güvenliğine ilişkin düzenlemelerin birimde uygulanabilirliğini sağlar
 - 23 Çalışanlarının sağlık taramalarının düzenli yapılmasını sağlar
 - 24 Çalışanlarının özlük ve sosyal hakları kapsamında servis/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlar
-

	YÖNETİM VE LİDERLİK	1	2	3	4	5
1	Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanır					
2	Bulunduğu pozisyonun gerektirdiği özgüvene sahiptir					
3	Sorun ve çatışmaların yaşandığı durumlarda sabırlıdır					
4	Söylem ve eylemleriyle tutarlı ve dürüst davranır					
5	Çalışanlar arasında güven ve dayanışmayı sağlar					
6	Çalışanlarında güven duygusu yaratır					
7	Çalışanlarına karşı tarafsız ve adil davranır					
8	Saygılı ve hoşgörülü davranır					
9	Tüm çalışanları karar alma süreçlerine katar					
10	Çağdaş liderlik kuramlarına uygun davranır					
11	Birimin yönetim tarzını geliştirir					
12	Çalışan/insan odaklıdır					
13	Birimin hedefleri doğrultusunda astlarını ve üstlerini ikna eder					
14	Güç kaynaklarını birimin yararına kullanır					
15	Birimin kültürünü geliştirmeye ve değiştirmeye yönelik davranışlar gösterir					
16	Gerektiğinde yetkisini aktarır					
17	Uygulama sonuçlarının düzenli olarak kayıt altına alınmasını sağlar					
18	Uygulamalarda olumlu geri bildirim yaklaşımını kullanır					
19	Toplantı gündemini oluşturur					
20	Toplantıyı etkin olarak yönetir					
21	Stratejik planlama (uzun dönemli planlamalar) yapar					
22	Stratejik planlamayla uyumlu şekilde orta ve kısa dönemli planlar (uygulama planı) yapar					
23	Satın alma süreçlerine aktif olarak katılır					
24	Kriz/olağanüstü planlara birimin hazır oluşluğunu sağlar (insan, teknik)					
25	Birimde gereksinim duyulan maliyet girdilerini belirler					
26	Satın alma süreçlerinin gerektirdiği teknik bilgiye sahiptir					
27	Günlük zaman planı yapar					
28	Zaman tuzaklarına ilişkin önlem alır					

-
- 29 Sorun çözme tekniklerini (kök neden analizi, beyin fırtınası, histogram vb.) kullanır
- 30 Sorun çözme sürecini kullanarak en etkili kararı alır
- 31 Olası sorunları önceden fark eder
- 32 Eleştirel düşünür
- 33 Sorunları/olayları çözüm odaklı ve yapıcı ele alır
- 34 Öngörülmeleyen sorunlara anında müdahale eder
- 35 Sorunun gerçek nedenini belirler
- 36 Meslektaşlarıyla ekip halinde çalışır
- 37 Meslektaşlarını ekip halinde çalışmaya yönlendirir
- 38 Ekipler için olumlu çalışma ortamı hazırlar
- 39 Birim dışındaki meslektaşlarıyla ortak çalışmalar yürütür
- 40 Çalışanlarının diğer meslek gruplarıyla ekip halinde çalışmasını destekler
- 41 Birim çalışanlarını ortak amaçlarda buluşturur
- 42 Çalışanlarını yenilik ve gelişime uyum sağlamada cesaretlendirir
- 43 Değişime ve yeniliğe uyum sağlar
- 44 Girişimcidir
- 45 Değişim süreçlerine çalışanlarının katılımını sağlar
- 46 Ortak kararlar doğrultusunda değişimi bilimsel bilgi temelinde uygular

PROFESYONELLİK

1 2 3 4 5

- 1 Birimdeki hasta bakım uygulamalarına ilişkin danışmanlık yapar
- 2 Meslektaşları için rol model olur
- 3 Diğer meslek gruplarına hemşirelik mesleğini ve işlevlerini tanıtır
- 4 Mesleki ve yönetsel becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlerini sürdürür
- 5 İşinin gerektirdiği temel teknolojiyi (bilgi/bakım teknolojisi vb.) kullanır
- 6 Alanına yönelik teknolojik gelişmeleri izler
- 7 Alanına yönelik araştırma projeleri yürütür
- 8 Araştırma sonuçlarını hemşirelik uygulamalarının geliştirilmesinde kullanır
- 9 Çalışanlarını araştırma yapmaya ve bilimsel etkinliklere katılmaya yönlendirir
- 10 Birimini ve mesleğini kurum içi ve dışı etkinliklerde (topluma ve medyaya) temsil eder
-

-
- 11 Yetkin olduğu alanlarda etkin eğitim verir
 - 12 Kalite vb. kurullarda aktif rol üstlenir
 - 13 Mesleki etik ilkelere uygun davranış gösterir
 - 14 Çalışanlarını etik ilkelere uygun davranmaya yöneltir
 - 15 Sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal düzenlemeleri izler
 - 16 Meslek üyesi ve çalışan olarak kendi haklarını korur
 - 17 Meslek örgütlerine üye olarak katkı sağlar
 - 18 Çalışanlarının meslek örgütlerine üyeliklerini destekler
 - 19 Ülkenin ve toplumun gündemine duyarlıdır

Üst yöneticinizin yukarıda belirtilen beceriler dışında eklemek istediğiniz başka becerileri var ise lütfen bu kısma yazınız.

ETİK KURUL KARARI**EK 1: YÖNETİCİ HEMŞİLER DERNEĞİ**

EK 2: MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ ETİK KURUL İZNİ



EK 3: MARDİN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ KURUM İZNİ

PATENT HAKKI İZİNİ

İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI

YÖNETİCİ HEMŞİRELERDE OLMASI GEREKEN GEREKEN BECERİLERİN DELPHİ YÖNTEMİYLE BELİRLENMESİ VE SAHİP OLUNAN BECERİLERLE KARŞILAŞTIRILMASI

ORJİNALLİK RAPORU

% 9	% 9	% 2	% 4
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.dilekekici.com İnternet Kaynağı	% 1
2	tez.sdu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
3	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	% 1
4	www.journalagent.com İnternet Kaynağı	% 1
5	Submitted to Istanbul University Öğrenci Ödevi	<% 1
6	dspace.trakya.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1

www.ifdergisi.org

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Gülcan	Soyadı	ÇİFTÇİOĞLU
Doğ.Yeri	VİRANŞEHİR	Doğ.Tar.	
Uyruğu	T.C.	TC Kim No	
Email		Tel	

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Doktora	İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa	2021
Yük.Lis.	Mersin Üniversitesi	2009
Lisans	Dicle Üniversitesi	2004
Lise	Kızıltepe Lisesi	1997

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Öğretim Görevlisi	Mardin Artuklu Üniversitesi	Aralık-2013-Devam
2.	Eğitim Hemşiresi, Kalite Yönetim Direktörü, Enfeksiyon Hemşiresi	Mardin Kızıltepe Devlet Hastanesi	2007-2013
3.			-

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS Puanı	YÖKDİL Puanı
İngilizce	İyi	Orta	İyi		68.750

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
LES Puanı	71.425	74.766	
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Windows	İyi düzeyde
MS Office	İyi düzeyde

Yayınları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

1. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

1.1. **Çiftçioğlu G.**, Kuzu H. Ve Tunç G. “Safe surgery checklistTR: Application situation of the phase before the patient leaves the clinic”.23rd World Nursing and Healthcare Conference. Sözel bildiri olarak kabul edilmiştir. Berlin, Germany. July 10-12,2017.

1.2. **Çiftçioğlu G.**, Karataş B. “Attitudes of married women with advanced maternal age and their spouses towards family planning and evaluation of the effects of trainings related to this issue”23rd World Nursing and Healthcare Conference. Sözel bildiri olarak kabul edilmiştir. Berlin, Germany July 10-12,2017.

1.3. **Çiftçioğlu G.**, Değer V., Çifçi S., Güneş A. 20-65 Yaş Arası Bireylerde Hipertansiyon Prevalansı Ve Etkileyen Faktörler (Mardin Örneği). I. Uluslar arası II. Ulusal Halk Sağlığı Hemşireliği Kongresi sözel bildiri. Ankara, Nisan 23-26, 2018.

1.4. **Çiftçioğlu G.**, Tunç G., Coşkun F., Acar Ö. Özellikli Birimler İle Diğer Birimlerde Çalışan Sağlık Personelinin Cep Telefonlarında Mikroorganizma Kolonizasyonun Değerlendirilmesi. I. Uluslararası İnovatif Hemşirelik Kongresi sözel bildiri. İstanbul, Mayıs, 4-5, 2018.

1.5. Ayan G., **Çiftçioğlu G.**, Sevimli S. (2018). The Relationship Between Nurse Practice Environment Characteristics and Nurse Burnout Levels. 7. Uluslararası Hemşirelik Yönetimi Kongresi. Sözlü Bildirim.25-27 Ekim 2018.

1.6. **Çiftçioğlu G.**, Ayan G. (2018). The Professional Motivation In Senior Nursing Students. 7. Uluslararası Hemşirelik Yönetimi Kongresi. Kongre Kitabı Tam Metin. 25-27 Ekim 2018.

1.7. **Çiftçioğlu G.**, Alan H. (2019). “Sağlık Bakımında Cinsiyet Hegemonyası”.6. Uluslararası 17. Ulusal Hemşirelik Kongresi. OP087 nolu Sözel Bildiri kitabı. 19-21 Aralık 2019, Ankara.

2. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makaleler

2.1.**Çiftçioğlu G.**, Tunç G., Güneş A., Değer V., Çifçi S. (2018). Hastanelerde Görevli Sağlık Çalışanlarının Bireysel İş Yüğü Algıları. Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi, 1: (5). e-ISSN:2149-018X. doi:10.5222/SHYD.2018.001.

3. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

3.1. **Gülcan Çiftçiöğlü**, Handan Alan, Ebru Ozen Bekar.”The Effect of Satisfaction in Implementing Professional Behaviors in Nursing Students”. International Journal of Caring Sciences May – August 2019 Volume 12 | Issue 2| Page 844.

3.2. Alan H, Bekar O.E, **Çiftçiöğlü G.** “Relationship between Mobbing Encountered by Nurses and Learned Resourcefulness.” nternational Journal of Caring Scienceses May – August 2019 Volume 12 | Issue 2| Page 1009.

3.3 **Gülcan Çiftçiöğlü**, Belkıs Karataş. “Attitudes of Married Women with Advanced Maternal Age and their Spouses Towards Family Planning and Evaluation of the Effects of Trainings related to This Issue”. 228Copyright © All rights are reserved by Gülcan Çiftçiöğlü. Interventions in Gynaecology & Women’s Healthcare. Published: February 20, 2019. **DOI: 10.32474/IGWHC.2019.03.000155.**

4.Ulusal Bilimsel Toplantılarda Sunulan Ve Bildiri Kitabında Basılan Bildiriler

4.1. **Çiftçiöğlü, G.** Ve ark., “Mardin Artuklu Üniversitesi III. ve IV. Sınıf Hemşirelik ve Ebelik Öğrencilerinin Tıbbi Hata Hakkındaki Tutum ve Davranışları”, 14. Ulusal Hemşirelik Öğrenci Kongresi, poster bildiri, Kayseri, 23-25 Nisan 2015.

4.2. **Çiftçiöğlü, G.**, Han, Z. ve Köstepe, N., ‘Mardin İli Kamu Hastaneleri Birliği’ne Bağlı Çalışan Ebelerin Malpraktis Hakkında Bilgi Düzeyleri’ “İlk Nefeste Ebelik” “2. Uluslararası & 6. Ulusal Ebelik Öğrencileri Kongresi”, Poster Bildiri, İstanbul, 27-30 Nisan 2015.

4.3. **Çiftçiöğlü, G.** ve Keskin, H., “Hastaların Hemşirelik Bakımından Duydukları Memnuniyet Düzeyleri” 15. Ulusal Hemşirelik Kongresi, Poster Bildiri, Kayseri ,10-12 Eylül 2015.

4.4. Tunca, B. Çiftçi, M. Kaya, İ. Tunç, G. ve **Çiftçiöğlü, G.**, “Kızıltepe Devlet Hastanesinde 2014 Yılında Başvuran Hayvan Isırığı Vakalarının İrdelenmesi” Uluslar arası 7. Tepecik Enfeksiyon Günleri Enfeksiyonlara Multidisipliner Yaklaşımı, Poster Bildiri, 4-8 Kasım 2015.

4.5. **Çiftçiöğlü, G.** ve ark. “Hastanelerde Görevli Sağlık Çalışanlarının Bireysel İş Yükü Algıları”, 2. Ulusal Hemşirelikte Yönetim Kongresi, “Uluslararası Katılımlı”, Sözel Bildiri, İstanbul, 08-10 Aralık 2016.

4.6. Geriatriye Disiplinler Arası Yaklaşım kitabı. **Gülcan ÇİFTÇİÖĞLÜ**, Aynur Güneş. “Geriatri’de Palyatif Ve Yaşam Sonu Bakım”, ulusal kitap bölümü

5. Projeler

5.1. BAP PROJESİ: Mardin İli Artuklu İlçe Merkezinde 20 Yaş Üstü bireylerde hipertansiyon prevalansının araştırılması projesi.

5.2.BAP PROJESİ: Mardin Artuklu Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümü Hemşirelik ve Ebelik Hasta Bakım ve Tedavi Beceri Laboratuvarı Alt Yapısının Geliştirilmesi Projesi.

5.3.Willows Foundation “Topluma Dayalı Üreme Sağlığı ve Aile Planlaması Hizmet Sunumu” Projesinde Araştırmalarında Bilgi Toplama Eğitim Programı(25.09.2004-10.12.2004).

5.4.Mardin Valiliği Sodes Kapsamında “Şefkat Eli Projesi”nde Eğitici Eğitimi (Eylül 2013-Şubat 2014).

Özel İlgi Alanları (Hobileri): Doğa