



## ORJİNAL MAKALE / ORIGINAL ARTICLE

Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi / BAUN Sağ Bil Derg  
Balıkesir Health Sciences Journal / BAUN Health Sci J  
ISSN: 2146-9601- e ISSN: 2147-2238  
Doi: <https://doi.org/10.53424/balikesirsbd.1131316>



### Servis Sorumlu Hemşirelerine Verilen Eğitiminin Yeterlilik Algılarına Etkisi: Yarı-Deneysel Çalışma

Ebru ÖZEN BEKAR <sup>1</sup> Handan ALAN <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Hemşirelikte Yönetim AD  
<sup>2</sup> İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim AD

Geliş Tarihi / Received: 15.06.2022, Kabul Tarihi / Accepted: 22.08.2022

#### ÖZ

**Amaç:** Araştırmanın amacı servis sorumlu hemşirelerine verilen yönetici geliştirme eğitiminin yeterlilik algılarına etkisinin değerlendirilmesidir. **Gereç ve Yöntem:** Araştırma ön test ve son test kontrol gruplu yarı deneysel model olarak yürütülmüştür. Çalışma ve kontrol grubu birbirine benzer iki üniversite hastanesinde 54 servis sorumlu hemşiresi ile yürütülmüştür. Araştırmada evrenin tamamı örneklem olarak alınmıştır. Çalışma öncesi ve sonrası değerlendirmede “Servis Sorumlu Hemşiresi Yeterlilik Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. **Bulgular:** Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çoğunluğunun lisans mezunu olmasına karşın deney grubunun (D) %7.4 ve kontrol grubunun (K) %3.7’sinin yönetim ile ilgili eğitimi aldıkları görülmüştür. Deney grubunun ön test servis sorumlu hemşiresi yeterlilik puanları 4.03 iken son testte 4.40, kontrol grubunun ise ön test servis sorumlu hemşiresi yeterlilik puanları 3.99 iken son testte 4.03 bulunmuştur. Sonuç olarak müdahale öncesinde homojen olan puanlar müdahale sonrasında deney grubu lehine yükselmiştir. **Sonuç:** Bu çalışmanın sonuçları, yönetici eğitimi ile servis sorumlu hemşirelerinin yetkinliğinin geliştirilebileceğini göstermektedir. Hastanelerde, hemşirenin atanacağı yönetsel pozisyona uygun eğitimlerin verilmesi ve atama sonrası da yetkinlik alanlarıyla uyumlu yönetici geliştirme eğitimlerinin sürdürülmesi önemlidir. **Anahtar Kelimeler:** Yönetici hemşireler, Eğitim, Organizasyon ve yönetim.

### The Effects of the Training Program Organized For Unit Charge Nurses on Their Proficiency Perception: A Semi-Experimental Study

#### ABSTRACT

**Objective:** The main aim of this study is to evaluate the training program organized for unit charge nurses on their proficiency perception. **Material and Methods:** The research was conducted as a quasi-experimental model with a pre-test-post-test control group design. The experimental and control groups consisted of 54 unit charge nurses, who were similar from two university hospitals. The whole population was considered as the research sample. “Unit Charge Nurse Proficiency Evaluation Scale” was used for pre- and post-study evaluations. **Results:** Although the majority of the manager nurses participating in the study had a bachelor’s degree, it was seen that 7.4% of the experimental group (E) and 3.7% of the control group (C) received training on management. Consequently, it can be said that the scores that had been homogeneous before the intervention increased in favour of the experimental group after the intervention. **Conclusion:** The results of this study show that the proficiency of unit charge nurses can be improved with manager development training. In hospitals, it is important to provide the nurses with an appropriate training for the managerial position to which they will be appointed, and to maintain manager development training in line with their proficiency areas after the appointment. **Keywords:** Nurse Administrators, Education, Organization and Administration

**Sorumlu Yazar / Corresponding Author:** Ebru ÖZEN BEKAR, Düzce Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Düzce, TÜRKİYE  
**E-mail:** [ebrubekar@duzce.edu.tr](mailto:ebrubekar@duzce.edu.tr)

**Bu makaleye atıf yapmak için / Cite this article:** Özen Bekar, E., & Alan, H. (2023). The effects of the training program organized for unit charge nurses on their proficiency perception: A semi-experimental study. *BAUN Health Sci J*, 12(2), 366-371.  
<https://doi.org/10.53424/balikesirsbd.1131316>



BAUN Health Sci J, OPEN ACCESS <https://dergipark.org.tr/tr/pub/balikesirsbd>  
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

## GİRİŞ

Dinamik bir süreç olan hemşirelik hizmetleri yönetiminin en üst düzeyde sürdürülebilmesi, mevcut tüm unsurların etkin ve verimli kullanılması ile mümkün olabilmektedir. Etkin ve verimli hemşirelik hizmetleri yönetimi ancak profesyonel yönetsel uygulamalarla geliştirebilen hemşire yöneticiler ile var olabilir. Araştırmalar, hemşire yöneticilerin etkinliğinin tüm sağlık bakımı ortamlarında hasta sonuçlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Swearingen, 2009; Wong ve Cummings, 2007). Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinden, insan kaynaklarını olabildiğince hasta bakımına yönlendirmeleri, gerekli kaynakları sağlamaları ve hasta bakım standartlarını artırmaları beklenmektedir (Willcocks, 2012). Bu beklentilerin karşılanabilmesi için yönetici hemşirelerin yeterli düzeyde mesleki bilgi ve beceriye sahip olmalarının yanı sıra gerekli olan yönetsel yetkinlikleri de sağlamaları gerekmektedir. Özellikle hasta bakım standartlarının geliştirilmesinde, hemşirelerin organize çalışmalarında servis sorumlularının rolü önemlidir. Servislerdeki bakım kalitesi servis sorumlu hemşirelerin performansı ile doğrudan ilişkilidir (Armstrong ve ark., 2015).

Servis sorumlu hemşirelerinin performansı onlardan beklenen yönetici yetkinliklerini yerine getirebilmeleri ile sağlanabilir. Hasta bakımından doğrudan sorumlu olan sorumlu hemşirelerin, hem yönetim alanında bilgi ve beceriye hem de kişilerarası ilişkilerde bilgi ve beceriye sahip olması büyük önem taşımaktadır (Özen Bekar, 2021). Servis sorumlu hemşirelerinin bu yetkinlikleri oluşturabilecek eğitimleri alması gerekmektedir (Sullivan ve ark., 2003). Ancak yönetici hemşireler genellikle klinik becerilerine göre seçilmektedir (Warshawsky, 2014). Yönetici eğitimi, yöneticiyi kurumlarda değişim yapacak üye olarak ele alarak daha başarılı olmalarını sağlayacak bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını amaçlı ve istenilen bir şekilde geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Sökmen ve Baykal, 2007). Yönetici geliştirme ise yöneticinin doğru işler yapması için değiştirilmesidir (Koçel, 2013). Yönetici geliştirme programlarında eğitim, koçluk gibi farklı yöntemler uygulanmaktadır (Westcott, 2016).

Türkiye’de Sağlık Bakanlığı onaylı sertifika verilmemekle birlikte, üniversitelerin hemşirelik programlarının düzenlediği kurslar ve hemşirelik yönetimi kongrelerindeki liderlik, insan kaynakları yönetimi, mentörlük gibi kurslar bulunmaktadır. Yönetici geliştirme programları kullanıldığında yönetici hemşirelerin rollerine daha iyi uyum sağladığını gösteren çalışmalar vardır (Ramseur, 2018; Titzer, 2014). Lawson (2020) çalışmasında, yönetici eğitimi sonrası ortalama kurumsal yönetici hemşire devir hızının %14’den %4’gerilediği belirtilmektedir.

Türkiye’de servis sorumlularının ilk atamalarında ya da sonrasında yönetim ile ilgili eğitim alma durumlarının yetersiz olduğu ve genellikle yönetici hemşirelerin yöneticilik eğitimi almadan görevlerine başladıkları, sonrasında ise çoğunluğunun eğitim alma fırsatının bulunmadığı belirtilmektedir (Sökmen ve Baykal, 2007). Acarer ve Beydağ (2013) çalışmasında yönetici

hemşirelerin %60.2’sinin yöneticilikle ilgili hizmet içi eğitim almadıkları belirtilmektedir. Karadaş ve arkadaşlarının (2017), 124 servis sorumlu hemşire ile yaptığı çalışmada, hemşirelerin %80.6’sının bir yönetim eğitimi almadığı, %86,3’ünün ise yönetim eğitimi almak istediği; yine Sökmen ve Baykal’ın (2007) İstanbul İlindeki kamu hastanelerinde görevli servis sorumlu hemşireleri ile yaptığı çalışmada, lisans eğitimde aldıkları hemşirelik yönetimi dersini yeterli bulmadıkları (%81.3), yönetimle ilgili lisans sonrası bir eğitim almadıkları (%71.1), sürekli eğitim programlarının önemini vurguladıkları (%93.8) ve yönetim eğitim programına katılmak istedikleri (%83.9) ifade edilmiştir. Bu araştırmanın amacı servis sorumlu hemşirelerine verilen yönetici geliştirme eğitiminin yeterlilik algılarına etkisinin değerlendirilmesidir

## GEREÇ VE YÖNTEM

### Araştırma türü

Bu çalışma ön test-son test kontrol gruplu yarı deneysel bir çalışmadır.

### Araştırmanın hipotezi

- Eğitimin sorumlu hemşirelerin yeterlilik düzeylerine etkisi açısından deney ve kontrol grupları arasında fark yoktur (H0)
- Eğitimin sorumlu hemşirelerin yeterlilik düzeylerine etkisi açısından deney ve kontrol grupları arasında fark vardır (H1).

### Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini iki farklı şehirde bulunan Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi’nin yönetici hemşireleri (54) oluşturmuştur. Çalışmada örneklem seçimine gidilmeden evrenin tamamına ulaşılmıştır. Çalışma ve kontrol grubu yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki deneyim ve servis sorumlu hemşiresi olarak çalışma süresi açısından birbirine benzerdir.

### Veri toplama araçları

Veri toplama amacıyla iki bölümden oluşan form kullanılmıştır. Formun birinci bölümünde, “Servis Sorumlu Hemşire Bilgi Formu”, ikinci bölümde ise “Servis Sorumlu Hemşiresi Yeterlilik Değerlendirme Ölçeği” bulunmaktadır.

**Servis sorumlu hemşire bilgi form:** Araştırmacılar tarafından konu ile ilgili literatür (Fennimore ve Wolf, 2011; Karadaş, 2017; Warshawsky, 2020) incelenerek hazırlanan bu formda, hemşirelerin cinsiyeti, yaşı, eğitimi ve yönetici hemşire geliştirme eğitimleri ile ilişkili 6 soru bulunmaktadır.

### Servis sorumlu hemşiresi yeterlik değerlendirme ölçeği:

Servis sorumlu hemşiresi yeterlilik değerlendirme ölçeği, 2007 yılında Sökmen ve Baykal tarafından geliştirilen bir öz değerlendirme ölçeğidir. Bu ölçek servis sorumlu hemşirelerinin yönetsel yeterliklerini belirlemeye yönelik “1= hiç yeterli değilim ile 5= tamamen yeterliyim” arasında 5’li likert tipinde yanıtlanan ölçek 45 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte puan ortalaması kullanılmakta olup puan ortalamasının yüksekliği hemşirelerin kendini yetkin gördüklerini göstermektedir. Ölçeğin Genel Ünite Yönetimi, Personel Yönetimi ve Bakımın Yönetimi olmak üzere üç alt boyutu

bulunmaktadır. Genel ünite yönetimi alt boyutunda ünitenin genel temizlik ve düzeni, ilaçların ve tıbbi malzemelerin güvenli saklanması, acil ilaç ve malzemelerin kullanıma hazır bulundurulması ve üniteye hasta ve çalışanların güvenliğini sağlama gibi ifadeler yer almaktadır. Personel yönetimi alt boyutu çalışma çizelgelerinin hazırlanması, çalışanların kariyerlerini planlama, eğitimler gibi insan kaynakları yönetimine yönelik ifadeler içermektedir. Bakımın yönetimi alt boyutu ise bakımın kalitesi, acil ve rutin hastalar arası koordinasyon, uygun hemşirelik bakım sunumunu seçebilme gibi ifadeleri içermektedir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.95 olarak raporlanmıştır (Sökmen ve Baykal 2007). Bu çalışmada ise ölçeğin iç tutarlılık analizi sonucunda Cronbach Alfa değeri 0.96 bulunmuştur.

### Girişim

Araştırmanın yapılabilmesi için yatak sayısı, hasta sayısı, çalışan hemşire sayısı ve organizasyon olarak benzer iki üniversite hastanesi seçilmiştir. Aynı hastanede bulunan yönetici hemşirelerin birbirleri ile etkileşim içinde olmaları nedeniyle araştırma sonuçlarını etkileyebileceği göz önünde bulundurularak çalışma ve kontrol grubu farklı hastanelerden oluşturulmuştur. Çalışmaya iki üniversite hastanesinde çalışan, araştırmaya katılmayı kabul eden ve en az bir yıldır servis sorumlu hemşireliği yapan hemşireler dahil edilmiştir. Eğitim verecek olan araştırmacıların erişiminin kolay olduğu hastane deney grubu olarak belirlenmiş ve eğitim sadece deney grubunda bulunan yönetici hemşirelere verilmiştir.

Eğitim içeriği hemşirelikte yönetim alanında öğretim üyesi olarak çalışmakta olan akademisyen tarafından hazırlanarak sunulmuştur. Eğitim yönetici yetkinlikleri göz önüne alınarak belirlenen temalar doğrultusunda; “yönetim süreci, insan kaynakları yönetimi, ünite yönetimi ve bakım sürecinin denetimi” başlıklarını içermektedir. Eğitim kurum üst yönetiminin uygun bulunduğu gün ve saatte hastane toplantı salonunda verilmiştir. Eğitimler haftada bir gün 2 saat şeklinde toplamda üç hafta uygulanmıştır. Katılımcılara araştırma ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra araştırmaya katılmayı kabul eden sorumlu hemşireler ile ön görüşme yapılarak sosyo-demografik verilerine ilişkin soruların yer aldığı Servis Sorumlu Hemşire Bilgi Formu ve Servis sorumlu hemşiresi yeterlik değerlendirme ölçeği uygulanmıştır. Eğitim esnasında düz anlatım, örnek olay, beyin fırtınası ve soru-cevap yöntemleri ile katılımcıların da interaktif olarak katıldığı bir eğitim programı uygulanmıştır. Daha sonra eğitimin son günü Servis sorumlu hemşiresi yeterlik değerlendirme ölçeği son test olarak yaptırılarak veri toplama süreci 27 sorumlu hemşire ile tamamlanmıştır.

Kontrol grubunda yer alan sorumlu hemşirelere araştırma

ile ilgili gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra ön test olarak sosyo-demografik verilerine ilişkin soruların yer aldığı Servis Sorumlu Hemşire Bilgi Formu ve Servis sorumlu hemşiresi yeterlik değerlendirme ölçeği yaptırılmıştır. Son test ise deney grubuyla aynı zaman diliminde uygulanmıştır. Bu süreçte yönetici hemşirelerin bilgi düzeyindeki artışın ölçülmesi hedeflenmiştir. Ayrıca çalışma verileri alındıktan sonra aynı eğitimin kontrol grubuna verilmesi planlanmıştır.

### İstatistiksel analiz

Çalışma verileri 27 kontrol ve 27 deney olmak üzere toplam 54 kişiden oluşmaktadır. Analizler IBM SPSS Statistics 23 paket programı üzerinden yapılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken kategorik değişkenler için sıklıklar (sayı, yüzde), sayısal değişkenler için ise tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) verilmiştir. Sayısal değişkenlerin gruplara göre normallik varsayımları çarpıklık ve basıklık katsayıları ile incelenmiş ve bu katsayıların  $\pm 1.5$  olması nedeniyle normal dağıldıkları saptanmıştır. Bu nedenle çalışmada parametrik olan istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. İki Bağımsız kategorik değişken arasındaki ilişkiler Ki Kare analizi ile yorumlanmıştır. Ki Kare analizinde beklenen değer varsayımının sağlanmadığı durumlarda Fisher Exact test sonuçları kullanılmıştır. Gruplara göre ön test son test farklılıkları ise Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi ile kontrol edilmiştir. Analizlerde istatistiksel anlamlılık 0.05 düzeyinden yorumlanmıştır.

### Araştırmanın etik yönü

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için etik kuruldan uygunluk onayı alınmıştır (2017/163-2022). Ayrıca çalışmanın gerçekleştirildiği kurumların üst yönetiminden yazılı izin alınmıştır.

### BULGULAR

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya katılan kişilerin tamamı kadındır. Kontrol grubunda yer alan hemşirelerin yaş ortalaması  $37.81 \pm 2.63$  yıl, mesleki deneyim ortalaması  $14.96 \pm 3.7$  yıl ve servis sorumlusu olarak çalışma süresi  $6 \pm 4.8$  yıldır. Hemşirelerin çoğunluğu lisans mezunudur (%88.9) ve yöneticilik eğitimi almadıklarını (%96.3) bildirmişlerdir. Deney grubundaki hemşirelerin de benzer şekilde yaş ortalaması  $37.37 \pm 4.80$  yıl, mesleki deneyim süresi ortalama  $15.67 \pm 5.52$  yıl ve servis sorumlusu olarak çalışma süresi  $6.93 \pm 5.10$  yıldır. Hemşirelerin çoğunluğu lisans mezunu (%70.4) ve yöneticilik eğitimi almamıştır (%92.6).

Uygulanan istatistiksel analizler sonucunda kontrol ve deney grupları ile yaş, mesleki deneyim süresi, servis sorumlusu olarak çalışma süresi, eğitim düzeyi ve yöneticilik eğitimi alma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmamaktadır ( $p > 0.05$ ).

Tablo 1. Gruplara göre kişisel bilgilerin dağılımı.

	Kontrol (n=27)		Deney (n=27)		Ki Kare	p
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	27	100	27	100	-	-
Erkek	0	0.0	0	0.0		
<b>Eğitim durumu</b>						
Lisans	24	88.9	19	70.4	2.854	0.091
Y.Lisans	3	11.1	8	29.6		
<b>Yöneticilik eğitimi alma durumu</b>						
Evet	1	3.7	2	7.4	0.000 <sup>F</sup>	1.000
Hayır	26	96.3	25	92.6		
	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>	<b>Ortalama</b>	<b>St. Sapma</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
<b>Yaş</b>	37.81	2.632	37.37	4.797	-0.139	0.889
<b>Çalışma yılı</b>	14.96	3.787	15.67	5.519	-0.650	0.515
<b>Servis sorumluluğu süresi</b>	6.00	4.804	6.93	5.091	-0.792	0.429

F: Fisher's Exact Test (Ki Kare analizinde beklenen değer varsayımı sağlanmadığında kullanılmıştır.), Z: Mann Whitney U

Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde kontrol ve deney grupları eğitim düzeyi, yöneticilik eğitimi alma, yaş, çalışma süresi, servis sorumlusu olarak çalışma süresi değişkenleri bakımından homojen olduğu söylenebilir.

Tablo 2'de; kontrol grubunun ön test ve son test sonuçları incelendiğinde ölçek toplamında puan ortalaması 3.99'dan 4.03'e, Genel Ünite Yönetimi puanları 4.05'den 4.09'a, Personel Yönetimi puanları 4.01'den 4.12'ye

minimal bir yükselme gösterirken Bakımın Yönetimi puanları 3.91'den 3.87'ye düşmüştür. Deney grubunun ön test ve son test sonuçları incelendiğinde ise, ölçek toplam puan ortalamasının 4.03'den 4.40'a, Genel Ünite Yönetimi puanları 4.07'den 4.39'a, Personel Ünite Yönetimi puanları 4.15'den 4.45'e ve Bakımın Yönetimi puanları 3.87'den 4.37'ye yükselmiştir.

Tablo 2. Gruplar arası ve grup içi ön test ve son test servis sorumlu hemşirelerinin yeterlik değerlendirme ölçeği ve alt boyut puanlarının farklılıklarının incelenmesi.

	Kontrol		Deney		Gruplar Arası	
	Ort.±S.S.	Medyan (Min.-Mak.)	Ort.±S.S.	Medyan (Min.-Mak.)	Z <sup>a</sup>	p
Genel ünite yönetimi Ön test	4.05±0.366	3.95(3.45-4.68)	4.07±0.347	4(3.36-4.82)	-0.425	0.671
Genel ünite yönetimi Son test	4.09±0.324	4.09(3.5-4.82)	4.39±0.405	4.5(3.59-5)	-2.756	<b>0.006*</b>
<b>Grup İçi</b>	Z <sup>b</sup> =-0.242	p=0.809	Z <sup>b</sup> =-3.380	p= <b>0.001*</b>		
Personel yönetimi Ön test	4.01±0.362	4(3.5-4.93)	4.15±0.361	4(3.64-4.79)	-1.328	0.184
Personel yönetimi Son test	4.12±0.364	4(3.64-4.79)	4.45±0.455	4.5(3.5-5)	-2.661	<b>0.008*</b>
<b>Grup İçi</b>	Z <sup>b</sup> =-0.710	p=0.478	Z <sup>b</sup> =-2.593	p= <b>0.010*</b>		
Bakımın yönetimi Ön test	3.91±0.586	3.75(3-5)	3.87±0.424	3.88(3.25-4.75)	-0.087	0.931
Bakımın yönetimi Son test	3.87±0.422	3.88(3.25-4.75)	4.37±0.571	4.5(3.13-5)	-3.353	<b>0.001*</b>
<b>Grup İçi</b>	Z <sup>b</sup> =-0.229	p=0.819	Z <sup>b</sup> =-3.135	p= <b>0.002*</b>		
Toplam Ön Test	3.99±0.389	3.95(3.38-4.74)	4.03±0.326	4.04(3.53-4.71)	-0.562	0.574
Toplam Son Test	4.03±0.319	4(3.57-4.71)	4.4±0.456	4.62(3.5-5)	-3.192	<b>0.001*</b>
<b>Grup İçi</b>	Z <sup>b</sup> =-0.048	p=0.962	Z <sup>b</sup> =-3.267	p= <b>0.001*</b>		

Z<sup>a</sup>= Gruplar arası farklılıklar (Mann Whitney U) Z<sup>b</sup>= Grup içi farklılıklar (Wilcoxon Analizi) \*p<0.05

Uygulanan gruplara göre Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi sonucunda zamanın Genel Ünite Yönetimi puanları üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0.05$ ). Zaman etkisindeki etki genişliği büyük etki gücündedir ( $Eta^2=0.162$ ).

Uygulanan gruplara göre Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi sonucunda zamanın Personel Yönetimi puanları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ( $p<0.05$ ) iken zaman etkisindeki etki genişliği büyük etki gücündedir ( $Eta^2=0.139$ ).

Uygulanan gruplara göre Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi sonucunda zamanın etkileşiminin Bakımın Yönetimi puanları üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0.05$ ). Zaman etkisindeki etki genişliği ortalama etki gücündedir ( $Eta^2=0.093$ ).

Uygulanan gruplara göre Tekrarlı Ölçümler Varyans Analizi sonucunda zamanın ve etkileşiminin Toplam Ölçek puanları üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0.05$ ). Zaman etkisindeki etki genişliği büyük etki gücündedir ( $Eta^2=0.155$ ).

Eğitim verilen grupta olmanın servis sorumlu hemşirelerinin yetkinlik algısı puan ortalamaları üzerinde (son test-ön test farkı) anlamlı bir etkisi olup olmadığını test etmek için yapılan karışık ölçümler için iki faktörlü varyans analizi sonucunda, grup-ölçüm ortak etkisi deney grubundaki puan artışının diğer gruba göre anlamlı derecede fazla olduğunu göstermektedir. ( $F=9.526, p=0.003$ ). Testin etki gücü:0.857 dir. Bu durumda uygulanan eğitimin servis sorumlu hemşirelerinin yetkinlik algıları üzerine anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılabilir.

## TARTIŞMA

Sağlık sektöründeki doğal zorlukları yönetmek, yetkin servis sorumlu hemşirelerini gerektirir. Araştırmalar, hemşire yöneticilerinin eylemlerinin tüm sağlık bakımı ortamlarında hasta sonuçlarını etkilediğini göstermektedir (Swearingen, 2009; Wong ve Cummings, 2007). Bu nedenle servis sorumlu hemşirelerinin yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik etkinliklerin uygulanması önemlidir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çoğunluğunun lisans mezunu olmasına karşın yöneticilik eğitimi alma durumlarına bakıldığında deney grubunun (D) %7.4, kontrol grubunun (K) %3.7'dir. Ulusal ve uluslararası literatürde etkili yönetici hemşirelerin, duygusal ve kültürel zeka, finansal zekâ ve iyi iletişim becerilerinin olması gerektiği ancak, bu becerileri edinme fırsatlarının sınırlı olduğu, hemşire yöneticilerinin günümüzde hala klinik becerilere dayanarak deneyimlerine göre seçildiği ve resmi liderlik hazırlığının olmadığı belirtilmektedir (Fennimore, 2011; Sökmen ve Baykal 2007; Warshawsky ve Havens, 2014). Ayrıca yönetici hemşirelerin klinik deneyimle kendilerini yönetici olarak yetkin görmedikleri ifade edilmektedir (Warshawsky, 2019). Yönetici hemşirelerin kaliteli bir hemşirelik bakım yönetimi için yüksek lisans derecesi almaları ve yönetsel yetkinliklerinin geliştirici programların önemi vurgulanmaktadır (Warshawsky ve ark., 2020).

Araştırmaya katılan servis sorumlu hemşirelerinin çalışma ve kontrol gruplarının ön test sonuçlarında genel ünite yönetimi ve personel yönetimi alanlarında kendilerini daha yetkin buldukları, bakım yönetiminde ise kendilerini daha az yetkin buldukları görülmektedir. Sökmen ve Baykal (2007) ve Karadaş ve ark.'nın (2017) çalışmalarında, servis sorumlu hemşirelerinin genel ünite yönetim puanları personel yönetimi ve bakım yönetimim puanlarından yüksek bulunmuştur. Türkiye'de genel olarak hemşire yöneticilerin temizlik, teknik işler, malzeme takibi gibi genel ünite yönetimini kapsayan işlere bakım yönetiminden daha fazla odaklandıkları ifade edilmektedir (Acarer ve Beydağ, 2013; Bekar ve Baykal, 2020). Bu durumun hemşireliğin asıl odaklanması gereken bakım yönetimini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Sağlık hizmeti ve yönetim alanı günümüzde hızla değişmekte ve yönetici hemşirelerin rollerinde değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, çalıştığı alanı iyi tanıyan, etkin ve verimli olarak yönetsel işlevlerini planlayıp uygulayabilen, değerlendirebilen, yönetimde söz sahibi olabilen yönetici hemşireler için güncel yönetici hemşire eğitim programları geliştirilmesi gerekmektedir (Fennimore ve Warshawsky, 2019; Saifman ve Sherman, 2019). Araştırmanın temel bulgusu olarak; uygulanan eğitim ile genel ünite yönetimi, personel yönetimi, bakımın yönetimi alanlarında sorumlu hemşirelerinin yeterlilik puanlarını artırdığı belirlenmiştir. Patrician ve ark.'nın (2018) çalışmalarında verilen eğitimle yönetici hemşirelerin yetkinliklerinde iyileşme gördüklerini belirtmektedir. Lawson (2020) çalışmasında 12 aydan daha az deneyime sahip yeni hemşire yöneticilere verdikleri yönetici eğitimi ile bilgi düzeyinde artış görüldüğünü saptamıştır. Aynı çalışmada bu eğitimi alan grupta yönetici hemşire devir hızının %14'den %4'gerilediği belirtilmektedir. Wilson (2005) çalışmasında yönetim geliştirme programlarının, yöneticilerin memnuniyetini artırabileceği ve gelecekteki hemşirelik liderlerinin gelişimini sağlayabileceğini belirtmektedir. Ayrıca yönetici hemşirelerin desteklenmesi ve güçlendirilmesinin hemşirelik ve hasta bakımı sonuçlarının iyileştirilmesine yol açması beklenmektedir (Sullivan ve ark., 2003).

## Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklem grubunun küçük olması ve çalışmamızda uzun süreli izlem yapılmaması bir sınırlılık olarak düşünülebilir. Çalışmada kullanılan ölçeğin bir öz değerlendirme ölçeği olması çalışmanın bulgularını katılımcıların ifadeleri ile sınırlandırmaktadır. Örneklem alınan hemşirelerin kişisel ve mesleki özelliklerine yönelik homojenliğin sağlanmış olmasına rağmen diğer değişkenlerin kontrol edilememiş olması başka bir sınırlılık olarak düşünülmektedir. Bu çalışmanın diğer bir sınırlılığı çalışmamızda kontrol grubunda bulunan yönetici hemşirelerin bilgi seviyesinde görülen artıştır. Kontrol grubunda da pozitif değişim görülmesinin nedeni kontrol grubundaki yönetici hemşirelerin ön testteki sorular doğrultusunda bilgi edinmeleri olabilir.

**SONUÇ**

Bu çalışmanın sonuçları, servis sorumlu hemşirelerinin yöneticilik eğitimi alma oranlarının çok düşük olduğunu ve eğitim programı ile servis sorumlu hemşirelerinin yetkinliğinin geliştirilebileceğini göstermektedir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çoğunluğunun lisans mezunu olmasına karşın yöneticilik eğitimi alma durumlarının çok düşük olduğu görülmektedir. Uygulanan eğitimler ile servis sorumlu hemşirelerinin Genel Ünite Yönetimi, Personel Yönetimi, Bakımın Yönetimi yeterlilik puanlarının olumlu yönde etkilendiği belirlenmiştir. Hastanelerde, hemşirenin atanacağı yönetsel pozisyona uygun eğitimlerin verilmesi ve atama sonrası da yetkinlik alanlarıyla uyumlu yönetici eğitimlerinin yapılması önemlidir. Hastanelerde, yönetici hemşirelere yetkinlik alanlarıyla uyumlu yönetici eğitimlerinin verilmesi teşvik edilmelidir. Ayrıca gelecekte büyük örneklem gruplarında yönetici eğitimlerinin hemşirelik hizmetlerinin gelişimine katkısını ortaya koyan çalışmalar yapılması önerilir.

**Çıkar Çatışması**

Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

**Yazar Katkıları**

**Plan, tasarım:** EB, HA; **Gereç, yöntem ve veri toplama:** EB, HA; **Analiz ve yorum:** EB, HA; **Yazım ve eleştirel değerlendirme:** EB, HA.

**KAYNAKLAR**

- Arslan, A., Ağaçdiken Alkan, S., Özdelikara, A., Mumcu Boğa, N. (2016). "Samsun sağlık yüksekokulu öğrencilerinin beyin ölümü ve organ bağışına yönelik bilgi ve tutumlarına eğitimin etkisi". *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Acarer, EB., Beydağ, KD. (2013). "Yönetici hemşirelerin yaşadıkları sorunlar ve bunları etkileyen faktörler". *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(1): 26-39.
- Armstrong, S.J., Rispel, L.C., Penn-Kekana, L. (2015). "The activities of hospital nursing unit managers and quality of patient care in South African hospitals: a paradox?". *Global Health Action*, 8(1):26243 <https://doi.org/10.3402/gha.v8.26243>
- Bekar, E.Ö., Baykal, Ü. (2020). "Evaluation of the nursing services controlling process from the viewpoint of the nurses and nurse managers: A Qualitative Study". *Türkiye Klinikleri*, 12(1):83-92 <https://doi.org/10.5336/nurses.2019-66105>
- Fennimore, L., Warshawsky, N. (2019). Graduate Leadership Education for Nurse Leaders—Needed Now More Than Ever. *JONA*, 49(7/8):347-349 <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000765>
- Fennimore, L., Wolf, G. (2011). Nurse manager leadership development: leveraging the evidence and system-level support. *The Journal of Nursing Administration*, 41(5): 204-210. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3182171af>
- Koçel, T. (2013). İşletme Yöneticiliği. (12th ed.). İstanbul: Beta Company
- Karadaş, A., Duran, S., Özlem, D. (2017). Servis sorumlu hemşirelerinin yönetsel yeterlik düzeylerinin

- belirlenmesi: Balıkesir ve Sakarya örnekleri. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(1): 54-64.
- Lawson, C. (2020). Strengthening new nurse manager leadership skills through a transition-to-practice program. *The Journal of Nursing Administration*, 50(12), 618-622.
- Özen Bekar, E. (2021). Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetim ve Liderlik. In: Kaşıkçı M, Akın E, editors. Temel Hemşirelik Esaslar- Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar. İstanbul: İstanbul Yayınevleri, 174-181.
- Patrician, P.A., Prapanjaroensin, A., Dawson, M., White-Williams, C., Miltner, RS. (2018). Mapping and Sustaining Leadership Development: An Innovation Academic Service Partnership. *JONA*, 48(11), 567-573: <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000681>
- Ramseur, P., Fuchs, M.A., Edwards, P., Humphreys, J. (2018). The implementation of a structured nursing leadership development program for succession planning in a health system. *J Nurs Adm*. 48(1),25–30.
- Saifman, H., Sherman, RO. (2019). The experience of being a millennial nurse manager. *JONA*, 49(7/8),366-371: <https://doi.org/10.1097/NNA.000000000000076>
- Sökmen, S., Baykal, Ü.(2007). İstanbul'daki kamu hastanelerinde görevli servis sorumlu hemşirelerinin yönetim eğitimi gereksinimlerinin analizi. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(4): 1-11.
- Sullivan, J., Bretschneider, J., McCausland, M. P. (2003). Designing a leadership development program for nurse managers: an evidence-driven approach. *JONA*, 33(10), 544-549.
- Swearingen, S. A. (2009). Journey to leadership: designing a nursing leadership development program. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 40(3), 107-112. <https://doi.org/10.3928/00220124-20090301-02>
- Titzer, J.L., Shirey, M.R., Hauck, S. (2014). A nurse manager succession planning model with associated empirical outcomes. *J Nurs Adm*, 44(1), 37–46.
- Warshawsky, N.E., Havens, D.S. (2014). Nurse manager job satisfaction and intent to leave. *Nurs Econ*, 32(1): 32–39. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4330008/>
- Warshawsky, N.E., Caramanica, L., Cramer, E. (2020). Organizational Support for Nurse Manager Role Transition and Onboarding: Strategies for Success. *JONA*, 50(5), 254-260.
- Warshawsky, N., Cramer, E. (2019). Describing nurse manager role preparation and competency: findings from a national study. *JNursAdm*, 49(7), 249-255 <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000746>
- Westcott, L. (2016). How coaching can play a key role in the development of nurse managers. *Journal of Clinical Nursing*, 25(17-18), 2669-2677 <https://doi.org/10.1111/jocn.13315>
- Willcocks, S.G. (2012). Exploring leadership effectiveness: nurses as clinical leaders in the NHS. *Leadership in Health Services*, 25(1), 8–19. <https://doi.org/10.1108/17511871211198034Willcocks2012>
- Wilson, A.A. (2005). Impact of management development on nurse retention. *Nursing Administration Quarterly*, 29(2), 137-145.
- Wong, C.A., Cummings, G.G. (2007). The relationship between nursing leadership and patients' outcomes: A process review. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508–521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>