

YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN BİR ÇALIŞMA

*A STUDY RELEATED TO MANAGEMENT SKILLS REQUIRED FOR
NURSE MANAGERSN*

Fahriye VATAN

Ege üniversitesi Hemştrelik Yüksek Okulu Heinsirellkte Yönetim Anabilim Dalı
Bornova/İzmir

Anahtar Sözcükler: Yönetim Becerileri. Yönetici Hemşire Becerileri
Key Words: Management Skills, Nurse Manager Competencies

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, yönetim uygulamasını etkileyen beceri, görev ve davranışların hemşire yöneticiler tarafından algılanmasını tanımlamaktır. Bu tanımlamada Katz' in ortaya koyduğu teknik, insani ve kavramsal üç boyut kullanılmıştır. Çalışma Ege Bölgesi'ndeki hastanelerde görevli 177 üst düzey yönetici hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları yönetici hemşirelerin. yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine katıldıkları saptanmıştır.

SU MMARY

The purpose of this study was to identify the perceptions of nursing managers of specific skills, tasks and behaviors that influence management performance using various domains of technical, human and conceptual skills identified by Katz. The study was accomplished with 177 high level nursing managers working at the hospitals in the Aegean Region. At the end of the study it was determined that the nurse managers contributed to the importance of management skills for effective management.

GİRİS,

Yönetim hem bilim hem de sanattır. Yönetimin başarılı uygulanması, yüksek düzeyde beceri ile kişileri yönlendirmeyi gerektirir (Calender 1962).

Robert L. Katz, etkili bir yönetimin; "teknik" "insani" ve "kavramsal" olmak üzere üç beceriye dayandırılmasını önermektedir (Katz 1974, Katz 1955, Longenecker 1985). Teknik beceri; eğitim ve deneyim ile elde edilen özgün görevlerin başarılması için gerekli bilgi, yöntem, teknik ve aletleri kullanma yeteneğidir (Chase 1994, Hersey ve ark. 1989). İnsani beceri grup üyesi olarak etkili çalışabilme ve yönetilen ekip içinde işbirliği çabasını oluşturma yeteneğidir (Chase 1994). Kavramsal beceri ise, ayrıntılı organizasyon güçlülerini anlama, kişisel çalışmalarını organizasyona uygun hale getirme ve işi bir bütün olarak görme yeteneğidir (Chase 1994, Hersey ve ark. 1989). Problem çözmeyi, kritik düşünmeyi ve hemşirelik kararlarını oluşturmayı gerektirir (tura ve Walsh 1988).

Organizasyondaki "yönetim düzeyine" göre, yöneticilerin bu becerilere olan gereksinimleri de değişiklik göstermektedir (Eren 1991, Hersey ve ark. 1989. Longenecker ve Pring 1981). Modern endüstrinin gelişmesinde en büyük pay teknik becerinindir (Katz 1974). Bu nedenle, tüm yönetim düzeylerinde uygun teknik bilgi ve becerinin olması hemen hemen şarttır ve verimli çalışma için vazgeçilmezdir. Ancak teknik becerilerin en önemli olduğu yer yönetimin alt düzeyleridir. Alt düzeydeki yöneticilerden kendi bölümünde çalışanları eğitmeleri ve geliştirmeleri istendiği için, önemli düzeyde teknik bilgiye gereksinimleri vardır (Hersey ve ark. 1989).

Başkalarıyla çalışabilme yeteneği olan insani beceri, her düzeydeki başarılı yöneticilik için esastır. İnsan ilişkilerinde yeterli olmak, her düzeyde yönetici olmak için baş koşuldur (Eren 1991, Hersey ve ark. 1989). 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 (Katz 1974).

Kavramsal beceriler, daha fazla sorumluluk gerektiren üst yönetim düzeylerinde en çok gereklidir (Bates ve Forbinder 1994). Yönetim düzeyleri yükseltilecek yöneticiler, yönetim kavram ve kurallarındaki yeterliliklerini de arttırmalıdır.

Katz'ın öne sürdüğü ve etkili bir yöneticinin sahip olması gereken teknik, insani ve kavramsal beceriler yönetici hemşireler için de geçerlidir (Chase 1994, Smith 1993).

Hemşirelikte yöneticilik bir uzmanlık işidir. Yönetici hemşireler sağlık kuruluşlarının başarısını kolayca etkileyebildikleri için hastane

yönetiminde önemli rol oynarlar. Bu nedenle yönetici hemşirelerin rolü dinamiktir. Klinik hemşirelik bilgisiyle bağlantılı olarak önemli derecede liderlik ve yönetim becerilerinin olması gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri sorumluluğu, sadece bu rol için yetiştirilmiş hemşirelere verilmelidir. Çünkü sağlık alanındaki insan gücünün etkin yönetimi konusu, en son bilgi ve becerilere sahip olmayı ve sürekli yenilenmeyi gerektirir. Liderlik kapasitesi taşıyan ve yönetim becerilerini uyumlu şekilde kullanabilecek anahtar insanların yetiştirilmesi, yönetimin uzman kişilere verilmesi, hastanelerinizle ilgili pek çok sorunu çözümleyecektir (Vclioğlu 1986). Bu nedenle sağlık kurumlarında önemli görevler üstlenen yönetici hemşirelerin, etkinliklerini arttıracak yönetim becerilerinin tanımlanması gereği vardır, Bu noktadan hareketle bu çalışma, Katz'ın modeli temel alınarak Toni C. Smith tarafından geliştirilen teknik, insani ve kavramsal üç düzeyde hemşireliğe özgün beceri, görev ve davranışların yönetici hemşireler tarafından algılanmasının tanımlanması amacıyla yapılmıştır,

GEREÇ VE YÖNTEM

Tanımlayıcı bir araştırma niteliğini taşıyan bu çalışmanın cvincini, Ege Bölgesi'nde bulunan hastanelerde görevli üst düzey yönetici hemşireler oluşturmaktadır. Yönetici hemşirelerin tümü araştırmaya dahil edildiğinden ayrıca örnekleme yöntemine Ege Bölgesi'ndeki 99 hastanenin başhekimlikleri ile izin yazışmaları tamamlandıktan sonra, bu hastanelerde görevli 296 yönetici hemşireye anket formları gönderilmiş ancak 68 hastaneden olmak üzere 177 anket formu yanıtlanarak geri gelmiştir. Yanıtlanma oranı %59.79'dur.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaş ortalaması 27.19 ± 1.21 , %80.23'ü evli, %46.89'u önlisans mezunu, %28.82'si 16-20 yıllık mezundur.

Veriler hazırlanan anket formu ile saptanmıştır. Anket formları, İzmir ili içinde ulaşılabilecek yerdeki yönetici hemşirelere araştırmacı tarafından iletilmiş, diğer illerdeki yönetici hemşirelere ulaşmada ise postalara yöntemi kullanılmıştır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri, çalışma durumları ve kurumun büyüklüğü hakkındaki bilgilere yönelik 17 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise Toni C. Smith (1993) tarafından geliştirilen ve bir çalışmada kullanılan, yönetici hemşireliğin gerektirdiği yönetim bece-

rilerine ilişkin skaladan oluşmaktadır. Bu skala teknik beceriler, insani beceriler ve kavramsal beceriler olmak üzere üç alt skalayı içermektedir. Bu alt skalada da her bir beceriye ilişkin önermeler bulunmaktadır. Buna göre tüm skala teknik beceriler bölümünde 19, insani beceriler bölümünde 36, kavramsal beceriler bölümünde 25 olmak üzere 70 önermeden oluşmaktadır.

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

Yönetim becerileri skalası, bu araştırmada kullanılmadan önce, öncelikle araştırmacı tarafından, daha sonra iyi İngilizce bilen 4 kişi tarafından olmak üzere Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu çeviriler dikkate alınarak Türkçe'ye en uygun hale getirilmiş ve böylece skalanın Türkçe şekli elde edilmiştir. Skalanın yüzeyel geçerliliğini saptamak üzere anket formu Ankara ve İzmir'de araştırma kapsamı dışında olan bazı hastanelerde görevli 12 yönetici hemşireye uygulanmıştır. (Karasar 1994, Sencer ve Sencer 1978).

Skalanın güvenilirliğini saptamak üzere: Split-half, Spearman Brown katsayıları ve Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları iç tutarlılık açısından hesaplanmıştır (Polit ve Hungler 1995). Yönetim becerileri skalasında bulunan 3 alt skalanın her biri için bu güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır.

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

insani beceriler skalasının Spearman Brown katsayısı $r=0.86$, Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $r=0.95$, Guttman Split-half katsayısı $r=-0.86$ olarak saptanmıştır.

Kavramsal beceriler için Spearman Brown katsayısı $r=0.90$. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı $r=0.95$, Guttman Split-half katsayısı $r=0.90$ olarak hesaplanmıştır.

Ayrıca her üç alt skalada yer alan beceri maddeleri için yapılan madde analizi ile elde edilen Affa katsayıları Ek Ile verilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde; yüzdelik, varyans analizi ve t testi kullanılmıştır.

BULGULAR VE TARTI

ŞMA

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin İş Yaşamlarına İlişkin Bazı Özelliklerine Göre D41111111

İş Yaşamlarına İlişkin Bazı Özellikler	Sayı	Yüzde
Çalışma Süresi		
10 yıldan az	45	25.42
11-20 yıl	95	53.67
21 yıl ve üstü	37	20.91
	X = 15.39±0.4	
Yönetici Olarak Çalışma Süresi		
5 yıldan az	78	44.07
5-9 yıl	40	22.60
10-20 yıl	48	27.12
Yanıtız	11	6.21
	X = 13.29±1.8	
Şu Anki Konulu		
Başheşire	67	37.85
Başheşire Yardımcısı	110	62.15
Şu Anki Konumda Bulunma Süresi		
5 yıldan az	117	66.10
6-10 yıl	28	15.82
11 yıl ve üstü	32	18.08
	X = 2.4±0.08	
Toplam	177	100.00

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çalışma yılı ortalamalan 15.30±0.4 yıl; yönetici olarak çalışma yılı ortalamalan ise 13.29±1.80 olarak saptanmıştır (Tablo 1). Buna göre araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çalışma yıllarının hemen hemen çoğunu yöneticilik ile

geçirdikleri söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin %37.80'i başhemşire, %62.15'i başhemşire yardımcısı olup, bu konuda çalışma süreleri incelendiğinde. %66.1'inin 5 yıldan az bir süredir bu konuda çalıştığı belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin. Çalıştıkları Hastanenin Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Çalışılan Hastane	Yönetici Sayı	Hemşire
Küçük Hastane	57	32.20
Orta Büyüklükteki Hastane	40	22.60
Büyük Hastane	80	45.20
Toplam	177	100.00

Tablo 2'ye göre yönetici hemşirelerin %32.20'si küçük hastanelerde. %22.60'ı orta büyüklükteki hastanelerde, %45.20'si büyük hastanelerde çalışmaktadır.

Araştırma sonucunda saptanan diğer bulgulara göre, yönetici hemşirelerin %75.14'ü yönetim konusunda bilgi almadıklarını, %19.77'si bilgi aldıklarını belirtmişlerdir. Yönetim konusunda bilgi alanların %54.29'u bu bilgileri okuldaki yönetim derslerinden, %34.28'i yönetimle ilgili seminer ve sempozyumlarla ve %11.43'ü yüksek lisans derslerinden aldıkları saptanmıştır. Buna göre, yönetici hemşirelerin yönetim bilgi ve becerilerini göreve atandıktan sonra bireysel ilgilerine göre kendi kendine geliştirdikleri söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin %56.50'si yaptıkları işi sevdiğini. %60.45'i verdikleri hizmetten memnun olduklarını belirtmişlerdir.

2. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN, YÖNETİCİ HEMŞİRELİĞİN GEREKTİRDİĞİ YÖNETİM BECERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin, yönetsel becerilere ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları incelenmiş ve teknik becerilerin 3.76 (± 0.71), insani becerilerin 4.27 (± 0.64), kavramsal becerilerin 4.25 (± 0.57) olduğu saptanmıştır. Tüm yönetim becerilerine ait genel puan ortalaması ise 4.15 (± 0.54)'tür (Tablo 3). Bu

Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin, 'Eğitim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtlara] Toplam Puan Ortalamalarının Dağılımı.

Yönetim Becerileri	N	X	Ss
Teknik Beceriler	177	3.76	0.71
insani Beceriler	177	4.27	0.64
Kavramsal Beceriler	177	4.25	0.57
Toplam	177	4.15	0.54

bulgulara göre yönetici hemşirelerin teknik, insani ve kavramsal yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine katıldıkları söylenebilir. Smith'in (1993) çalışmasında da, yönetici hemşireler, tanımlanmış olan teknik, insani ve kavramsal becerilerin gerekliliğini kuvvetle onaylamaktadırlar.

Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtlara' Toplam Puan Ortalamalarının. Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.

Yaş Grubu	N	X	Ss
20-29	30	4.43	0.33
30-34	51	4.23	0.52
35-39	47	3.97	0.51
40 yaş ve üzeri	40	4.04	0.60
	Kareler	Serbestlik	Kareler
Varyasyon Kaynağı	Toplamı	Derecesi	Ortalaması
Genel	51.374	176
Gruplararası	4.695	3	1.565
Grup İçi	46.679	173	0.270

F=5.80. p<0.05

Yönetici hemşirelerin yaş gruplarına göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplamı puan ortalamaları; 20-29 yaş grubunda (4.43), 30-34 (4.23), 35-39 (3.97), 40 ve üzeri (4.04) yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yapılan istatistiksel analizde bu fark önemli bulunmuştur. (F=5.80. p<0.05) (Tablo 4). Yapılan ileri analizde bu farkın, puan ortalaması en yüksek olan 20-29 yaş grubundan kaynaklandığı saptanmıştır. Bu durumda

gene hemşirelerin yönetim becerilerinin gerekliliğine daha fazla katıldıkları söylenebilir. Genç hemşireler, yöneticilik rollerini üstlendiklerinde yönetim becerileri kapsamındaki davranışsal becerileri uygularken zorlandıkları için bu becerilerin gerekliliği düşüncesine daha fazla katılıyor olabilirler.

Tablo 5. Yönetici Hemşirelerin, Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtlara Toplam Puan Ortalamalarının. Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması.

Eğitim Durumları	N	X	Ss
Sağlık Meslek Lisesi	44	3.96	0.59
Ön Lisans	83	4.10	0.53
Hemşirelik Yüksek Okulu	50	4.37	0.42
	Kareler	Serbestlik	Kareler
Varyasyon Kaynağı	Toplamı	Derecesi	Ortalaması
Genel	51.374	176	
Gruplararası	4.07	2	2.013
Grup içi	47.374	171	0.272

F=7.40. p<0.05

Yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerine göre, yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları (Tablo 5) incelendiğinde sağlık meslek lisesi mezunların 3.96, önlisans mezunlarının 4.10, hemşirelik yüksek okulu mezunlarının 4.37 puan ortalamasına sahip oldukları belirlenmiştir. Yapılan istatistiksel analizle gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (F=7,40. p<0.05). Bu farkın hemşirelik yüksek okulu mezunlarından kaynaklandığı ve hemşirelik yüksek okulu mezunlarının yönetim becerilerine ilişkin sunulan önermelere daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe, yönetim becerilerinin gerekliliğine verilen önemin de arttığı söylenebilir. Chase'in (1994) çalışmasındaki bulgular da bu görüşü desteklemektedir.

Yönetici hemşirelerin, toplam çalışma süreleri ile yönetim becerilerine ilişkin verdikleri yanıtların toplam puan ortalamaları arasındaki farka bakılmış ve çalışma süresi 10 yıldan az olanların toplam puan ortalamalarının (4.34), 11-20 yıl (4.10), 21 yıl ve üzerinde çalışanlara (4,00) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yapılan

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının. Toplam Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması

Toplam Çalışma Süreleri	N	X	Ss
10 yıldan az	45	4.34	0.38
11-20 yıl	95	4.10	0.53
21 yıl ve üstü	37	4.00	0.64
	Kareler	Serbestlik	karcier
Varyasyon Kaynağı	Toplamı	Derecesi	Ortalaması
Genel	51.374	176	
Gruplararası	2.609	2	1.305
Grup İçi	48.765	174	0.280

analizde bu farkın anlamlı olduğu ve çalışma süresi 10 yıldan az olan gruptan kaynaklandığı saptanmıştır ($F=4,65$, $p<0.05$) (Tablo 6), Bu bulguya göre, yönetici hemşirelerin çalışma süreleri arttıkça, yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki önemine daha az katıldıkları söylenebilir.

Tablo 7. Yönetici Hemşirelerin Yönetim Becerilerine İlişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Şu Andaki Konumlarına Göre Karşılaştırılması

Şu Andaki Konum	N	X	Ss	t	D)
Başhemşire	67	4.18	0.58	0.74	>0.05
Başhemşire Yardımcısı	110	4.12	0.51		

Yapılan çalışmalarda, yönetim becerilerinin yöneliminin tüm düzeylerdeki yöneticiler için önemli olduğu saptanmıştır (Katz 1974), Buradan yola çıkılarak, yönetici hemşirelerin şu anki konumları= yönetim becerilerinin gerekliliği konusundaki düşüncelerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Sonuçta yöneticilerin, başhemşire (4.18) veya başhemşire yardımcısı (4.12) konumlarına göre yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliğine katılma düzeylerinin değişmediği bulunmuştur ($t=0.74$, $p>0.05$) (Tablo 7). Buna göre, yönetim düzeyi, yönetim becerilerinin gerekliliğine ilişkin görüşleri etkilememektedir.

Tablo 8. Yönetici Hemşirelerin. Yönetim Becerilerine ilişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının, Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması.

Yönetici Olarak Çalışma Süreleri	N	X	Ss
5 yıldan az	78	4.23	0.50
5-9 yıl	40	4.05	0.58
10-20 yıl	48	4.12	0.48
Yanıtsız	11	3.93	0.76
Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	
Gruplararası	1.460	3	0.487
Grup içi	49.913	173	0.289

$p > 0.05$

Yöneticiler, becerilerin önemini zaman geçtikçe ve mevkiler yükseldikçe daha iyi farketmektedirler (Chase 1994) görüşünde/1 yola çıkarak, yönetici olarak çalışma süresinin yönetim becerilerinin gerekliliğine katılma düzeyini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. 5 yıldan az çalışan grup (4,23), 5-9 yıl (4.05) ve 10-20 yıl (4.12) çalışan gruplara göre daha yüksek puan ortalamasına sahip olmasına karşın ya.p.lian istatistiksel analizde, bu farkın önemli olmadığı saptanmıştır

($p > 0.05$) (Tablo 8). Bu bulgu Smith'in (1993) çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir.

Tablo 9. Yönetici Hemşirelerin. Yönetim Becerilerine ilişkin Verdikleri Yanıtların Toplam Puan Ortalamalarının. Çalıştıkları Hastanenin Büyüklüğüne Göre Karşılaştırılması.

Hastanenin EYOyüklüğü	N	X	Ss
Küçük Hastane	57	4.12	0.59
Orta 13 fiyüklükteki Hastane	40	=1.22	0.45
Büyük Hastane	80	4.12	0.53
Varyasyon Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması
Genel	51.374	176	
Gruplararası	0.298	2	0.149
Grup İçi	51.075	174	0.294

$F = -0.51$. $p > 0.05$

Literatürde. yönetici hemşiresinin, yöneticilikten beklenti ve önceliklerine göre ve başarı için gerekli yeteneklerin düzey ve yoğunluğuna göre hastaneler arasında önemli farklar ortaya çıkabileceği (Dubnicki ve Sloan 1991) belirtilmektedir. Ancak bu çalışmada yönetim becerilerinin gerekliliğine ilişkin verilen yanıtları toplam puan ortalamalarını yönetici hemşiresinin çalıştığı hastanenin büyüklüğüne göre: küçük hastanede çalışanların 4.12, orta büyüklükteki hastanelerde çalışanların 4.22, büyük hastanelerde çalışanların 4.12 olarak belirlenmiş ve yapılan analizde yönetim becerilerinin etkili yönetimde gerekliliği konusundaki düşüncelerin hastane büyüklüğüne göre değişmediği saptanmıştır (F=0.51, p>0.05) (Tablo 9). Bu bulgu literatür bilgilerini desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ege bölgesindeki hastanelerde görevli üst düzeydeki yönetici hemşirelerin; teknik, insani ve kavramsal yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki gerekliliğine ilişkin görüşlerinin ve bu görüşlerine etki edebilecek bazı değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin, yönetim becerilerinin etkili yönetimdeki gerekliliğine 4.15±0.54 puan ortalaması ile katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaş gruplarının, eğitim durumlarının ve çalışma sürelerinin, yönetim becerilerine verdikleri önem düzeyini etkilediği: şu andaki konuların, yönetici olarak çalışma sürelerinin ve çalıştıkları hastanenin büyüklüğünün ise yönetim becerilerine verdikleri önem düzeyini etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bu veriler ışığında şunlar önerilebilir.

- Yönetici hemşireler, yönetici hemşireliğin gerektirdiği teknik, insani ve kavramsal yönetim becerileri konusunda eğitilmelidirler.
- Bu çalışmada tanımlanmış olan davranışsal becerilerle yönetici hemşireler için gerekli yönetim performans kriterleri geliştirilmelidir, Bu performans kriterleri, yönetici hemşirelerin performansını ve verimliliğini değerlendirmek için kullanılmalıdır.

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

KAYNAKÇA

1. Bates SE ve Forbincier D (1994) Using on interview Guide Tü Identify Effeetive Nurse Managers. Journal **of** Nursing Administration. 24:45, 33-38
2. Calender TM (1962) Unit Administration. Pialadelphia: W.B. Sounriers Company. 19-24.
3. Chase L 11994) Nurse Manager Competeneles. **dournal of** Nursing Administration, 24:45, 56-64.
4. Dthnieki C ve Sloan S 0991) Excellence in Nursing Management. Journal of Nursing Administration. 21:6,40-45,
5. Eren E (1991) Yönetim ve Organizasyon. İstaribul. İşletme Fakeiltesi Yayın No:236. 318-319.
6. Hersey P ve ark. (1989) Management of Organizatioanal Behavior. Milli Edition. New Jersey, 7-9.
7. karasar N (1994) Bilimsel Araştırma Yöntemi. Kavramlar, ilkeler,, Teknikler. 6. Baskı. Ankara, 150-153.
- 8, Katz RL (1974) Skills of an Effeetive Administration. Harward Business Review, 52:90, 90-102.
9. Kat RL (1955) Skills of alı Effeetive Administration. Hari vard Business Review, 33:1, 33-37.
10. Longeneeker JG ve Pring CD (1981) Management. Fiftlı Edition. Cılıfo: Charies E Merril Publishing C:ompany, 388-390.
11. Longeneeker JG (1985) Prineip/es **of** Management and **OrganIzation Behavior. Third** Editionı, Ohio: Charles E Merril Publishing Company. 398-402.
12. Polit DF ve liungler BP (19951 Nursing Research, Prineiples and Methods. Second Edition. d.B. Lippineoth Company. Philadelphia, 389-391.
13. Seneer M ve Seneer A (15.)781 Toplumsal Araştırmalarda Yöniein Bilim. Türkiye ve Ortadogu Amine İdaresi Enstitüsü Yayın No. 172,367-368. 538.539.
14. Veioğlu P (1986} İstanbul Oniversltesi Araştırma ve Uygulama •asıanelerinceleki Heinsirelik Hizmetlerinin Yeniden org,ütlenmesine Dair Rapor. Heinsirelik Bülteni. Cilt:3. Sayı:7. 1-22.
5. Yuva, H ve Walsh MB (1988) The Nursing Process. Fiftlı Edition. California: Copyright by Appten and Large, 108.

EK-1

**YÖNETİM BECERİLERİ SKALASINDA BULUNAN
BECERİ MADDELERİNİN r DEĞERLERİ**

Teknik Beceriler	r değeri
1. Bütçe geliştirme, uygulama ve izleme işlerine katılır ve planlar.	
2. Hemşirelik araştırmalarını ya da programlarına desteklemek için ödenek teklifleri ve önerileri hazırlayarak dış kaynaklar sağlar.	0.93
3. Program yönetimi kavramlarını kullanarak bölüm içi hedeflere ulaşmak amacıyla hemşirelik faaliyetlerini organize eder, yönetir ve kontrol eder.	0.93
4. Madde ve insan kaynaklarının etkili kullanımı ve dağılımı için kaynak yönetim tekniklerini kullanır.	0.93
5. Bölüm genelinde mali raporlar' gözden geçirir ve analiz eder	0.93
6. Hemşirelik ve kurum içi bütçeleme sürecine katılır ve planlar.	0.93
7. Bölümün ve kurumun ana hedef ve amaçlarını temel alarak hemşirelik bölümündeki merkez dışı faaliyetleri yönetir.	0.93
8. Hemşirelik bölümü ve kurum içinde maliyet-değer ve gelir ilişkilerini analiz eder.	0.93
9. Uygun varyans analiz tekniklerini kullanarak hemşirelik bütçesini	0.93
10. Bütçe yönetiminde: zaman, para değeri, maliyet-kar analizleri fon muhasebesi, maliyet muhasebesi, bütçe varyans analizleri, esnek bütçe ve önceden tahmin kaNramlarını anlar ve uygular.	0.93
11. Hemşirelik bütçeleri için envanter yöntemi stratejilerini planlar, geliştirir ve değerlendirir.	0.93
12. Aktivite ve harcama eğilimlerini tanımlamak için bilgisayar raporlarını kullanır ve seçilmiş verilen inceler.	0.93
13. Hemşirelik bakımını en iyi hale getirmek ve güvenli hasta bakımını sağlamak için yeni teknolojiyi kullanır.	0.93
14. Kaynaklar, raporlar ve belirlenen ihtiyaçlar temelinde dayanarak hemşirelik bütçelerini oluşturur.	0.93
15. Astların performans değerlendirme sürecinde kullanılan kriterlere dayalı pozisyon tanımlarının geliştirilmesini kolaylaştırır.	0.93
16. Bölüm ve kurumun hedef ve amaçlarını karşılamak için kaynak yaratma ve paylaşırma planlarını yapar,	0.93

17. Çeşitli klinik bilgi sistemleri hakkında bilgi sahibidir ve bu sistemlerin hemşirelik departmanın ve kurum üzerine potansiyel etkilerini tanımlar. 0.93
18. Yeni programların oluşturulması ve geliştirilmesinde, kaynak dağılım modellerinin değerlendirilmesinde, bütçe ve performans değerlendirme stratejilerinin izlenmesi ve geliştirilmesinde program değerlendirme kavramlarını kullanır. 0.93
19. Etkili sözlü ve yazılı iletişim metodları kullanır. 0.93

İnsani Beceriler

1. Öz anlam ve dikkatli dinleme yoluyla meslektaşları, çalışma arkadaşları, üst ve alt konumdaki kişilerle iletişim kurar. 0.95
2. Bölümün hedef ve amaçlarını belirleyip ulaşabilmek için değer biçme stratejileri uygular. 0.95
3. İdari düzeyde personel problemleri ile ilgilenir ve ortak problemlerin çözümü için çalışır. 0.95
4. Diğerleri ile uyum içerisinde çalışacak hemşire gruplarını oluşturmak için takım kurma stratejileri uygular. 0.95
5. Çeşitli mesleklerden oluşan çalışma gruplarında, hemşirelik departmanının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için liderlik teknikleri uygular. 0.95
- G. Çalışanların özlük ve mesleki konularını belirlemek için iş ilişkileri ve personel yönetimi kavramlarını kullanır. 0.95
7. Bölümün ve kurumun hedeflerine ulaşmak için liderlik özelliklerini gösterir. 0.95
8. Hemşirelikteki yöneticilere danışmanlık yapar. 0.95
9. Hemşirelik yönetimine doğrudan bağlı yöneticilere yol gösterir. 0.95
10. Hemşirelik müdürüne bağlı yöneticilere danışmanlık yapar. 0.95
11. Çalışma arkadaşları, meslektaşları, üst ve alt konumdaki kişiler arasında oluşabilecek çelişkilerle araya girerek ve takdir yeteneğini kullanarak bu çelişkileri giderir. 0.95
12. Bölümün ve kurumun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için riskleri göze alır ve kendine güvenerek hareket eder. 0.95
13. Etkili ve yeterli yönetim personeli seçer. 0.95
14. Kurumun ihtiyaçlarının kolektif iş gücünün ve birey olarak insanların hemşirelik bölümünün gereksinimleri ile uyum içinde olmasını sağlar. 0.95

15. işe alma ve işte kalma stratejilerinin geliştirilmesi ve etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştırır ve rehberlik eder. 0.95
16. Diğerlerinin de fikir ve görüşlerini birleştirmede karar verme becerisini etkili olarak kullanır. 0.95
17. 1-leinşirelik personelinin mesleki gelişimini teşvik eder ve performans!) gelişmesi için uyarır. 0.95
18. Kurumda diğer kişiler ile beraber planlanmış değişiklikleri başlatır. uyarır ve yardımcı olur. 0.95
19. Gücünü, etkisini ve otoritesini etkili bir şekilde kullanır. 0.95
20. Çalışanların bireysel gelişim ve büyümesi için fırsatlar yaratır ve destekler. 0.95
21. Çalışanların gelişimini sağlayıp düzenleyecek olan kişileri yönlendirecek performans kriterleri oluşturur ve kullanır. 0.95
22. Organizasyon içindeki ve dışındaki uygun kişilerle ve meslektaşlarla etkin iletişim ağını kurar. 0.95
23. Sırsle baş edebilme kuramlarını kullanır. 0.95
24. Diğerleri ile uyum içinde çalışır. 0.95
25. Diğerleri ile olan ilişkilerinde adil davranarak ortak bir güven ve sağlık ortamı sağlar. 0.95
26. Diğerlerinin sırlarını açığa vurmaz. 0.95
27. Hem çalışanlar hem de hastalar ve aileleriyle olan iletişimlerinde kendine güvenen bir kişilik sergiler. 0.95
28. Çalışanlara yol gösterme, yönlendirme ve destek için daima ulaşılabilir ve müsait_ olmalı, sürekli lider konunun`ıda olmalıdır, 0.95
29. Mesleki güvenilirlik ve dürüstlüğü sürdürür. 0.95
30. Uygun iş dağılımı yapar. 0.95
31. Kurumclaki ve hemşirelik deparunanı içindeki gruplarla planlanmış amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak işleri tanımlar. öncelikleri saplar. 0.95
32. Diğerleri ile olan ilişkilerinde duyarlı, nazik ve ilgili olur. 0.95
33. Otoritesini uygun olarak kullanır. 0.95
34. Çalışanlar ve iş arkadaşları arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklara dikkat ederek ortak değerleri arttıracak yaklaşımları belirler. 0.95