T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZİ

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİCİLERİNİN UYMASI GEREKEN YÖNETSEL ETİK İLKELERİN BELİRLENMESİ

Güzin AYAN

DANIŞMAN
Prof. Dr. Ülkü BAYKAL

Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı

Hemşirelikte Yönetim Programı

Eylül, 2022

TEZ KABUL VE ONAYI

Güzin AYAN tarafından, **Prof. Dr. Ülkü BAYKAL** danışmanlığında hazırlanan **"Hemşirelik Hizmetleri Yöneticilerinin Uyması Gereken Yönetsel Etik İlkelerin Belirlenmesi"** başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından **16/09/2022** tarihinde yapılan sınav sonucunda **oy birliği** ile başarılı bulunarak **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Tez Jürisi

		İmza	Sonuç
DANIŞMAN	Prof. Dr. Ülkü BAYKAL İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı		☒ Kabul ☐ Ret
ÜYE	Doç. Dr. Handan ALAN İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa		☒ Kabul ☐ Ret
ÜYE	Doç. Dr. Betül SÖNMEZ İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa		☒ Kabul ☐ Ret
ÜYE	Doç. Dr. Nilgün BOZTEPE Ordu Üniversitesi		☒ Kabul ☐ Ret
ÜYE	Prof. Dr. Serap ALTUNDAŞ Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi		☒ Kabul ☐ Ret

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve bilimsel etik kuralları 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 olmadığını ve her türlü hukuki sorumluluğu aldığımı kabul ederim.

Güzin AYAN

(İmza)

İTHAF

Canım kızım Lena'ya ithaf ediyorum…

BÜTÇE DESTEKLERİ

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİCİLERİNİN UYMASI GEREKEN YÖNETSEL ETİK İLKELERİN BELİRLENMESİ

Bu tez çalışması için herhangi bir kurumdan bütçe desteği alınmamıştır.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçeklemesinde, değerli bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan çok kıymetli zamanından her fırsatta vakit ayırmaya çalışan kıymetli danışman hocam *Prof. Dr. Ülkü BAYKAL'a*

Tez izlem jürisinde yer alan, görüş ve önerilerini tüm içtenliği ile paylaşan *Doç. Dr. Nilgün Göktepe* ve *Doç. Dr. Handan ALAN'a*

Her zaman yanımda olan ve hiçbir zaman desteğini esirgemen akademik annem, canım hocam, *Doç. Dr. Emine TÜRKMEN'e*

Hayatımın her aşamasında beni yalnız bırakmayan fedakâr annem *Gülay YETİM*, babam Metin *YETİM* ve abim *Umut YETİM'e*

Sevgisi ve sabrıyla her zaman yanımda olan canım eşim *Yağız AYAN'a*

Ne zaman mezun olacağız? diye sürekli soran canım kızım *Lena AYAN'a*

Eylül 2022 Güzin AYAN

İÇİNDEKİLER Sayfa No

TEZ KABUL VE ONAYI ..... **ii**
BEYAN ..... **iii**
İTHAF iv
BÜTÇE DESTEKLERİ ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **vii**
ŞEKİLLER LİSTESİ x
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
ÖZET xiv
ABSTRACT ..... **xvi**
1. GİRİŞ **1**
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **3**
2.1. TANIMLAR 3
2.2. MESLEK ETİĞİ VE İLKELER 4
2.2.1. Hemşirelik ve Etik İlkeler 5
2.3. YÖNETSEL ETİK İLKELER 8
2.3.1. Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetiminde Etik İlkeler 11
2.3.2. Etik Liderlik 15
2.3.3. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etiğin Yansımaları 16
2.3.4. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunlar 19
2.3.5. COVID-19 Küresel Salgını Sürecinde Hemşirelik Liderlerin Yaşadığı Etik Sorunlar 21
3. YÖNTEM **23**
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 23
3.2. ARAŞTIRMA SORULARI 23
3.3. ARAŞTIRMANIN TİPİ 23
3.4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN 23
3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ 24

3.5.1. Birinci Aşama 24
3.5.2. İkinci Aşama 25
3.6. VERİ TOPLAMA ARACI 26
3.6.1. Birinci Aşama 26
3.6.2. İkinci Aşama 26
3.7. VERİLERİN TOPLANMASI 28
3.7.1. Birinci Aşama 28
3.7.2. İkinci Aşama 29
3.8. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ 30
3.8.1. Birinci Aşama 30
3.8.2. İkinci Aşama 31
3.9. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ 31
3.10. ARAŞTIRMANIN GÜÇLÜ YANLARI VE SINIRLILIKLARI 32
4. BULGULAR 33
4.1. BİRİNCİ AŞAMA 33
4.1.1. Ana tema: Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler 36
4.1.2. Ana tema: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlar 77
4.1.3. Ana tema: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik ilkelere uyumun yansımaları 85
4.1.4. Ana tema: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımaları 89
4.2. İKİNCİ AŞAMA 95
4.2.1. Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri 95
4.2.2. Adalet 98
4.2.3. Eşitlik 100
4.2.4. Doğruluk-Dürüstlük 103
4.2.5. Tarafsızlık 105
4.2.6. Açıklık 107
4.2.7. İnsan ilişkileri 109
4.2.8. İş Birliği 112
4.2.9. İnsan Hakları 113
4.2.10. İnsancıllık-Hümanizm 114
4.2.11. Sorumluluk 116
4.2.12. Demokrasi 120
4.2.13. Emeğin Hakkını Verme 122
4.2.14. Yasalara Uygun Davranma 123
4.2.15. Tutumluluk 124

4.2.16. Mahremiyet-Gizlilik 126
4.2.17. Güven 127
4.2.18. Bağlılık 128
4.2.19. Saygı 129
5. TARTIŞMA 131
5.1. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN UYMASI GEREKEN ETİK İLKELERİN TARTIŞILMASI 131
5.2. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE ETİK SORUNLAR, ETİK İLKELERE UYUMUN VE SORUNLARIN YANSIMALARI 143
5.2.1. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunlar 143
5.2.2. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik İlkelere Uyumun Yansımaları 146
5.2.3. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunların Yansımaları 149
6. SONUÇ VE ÖNERİLER 151
KAYNAKLAR 153
EKLER 161
ETİK KURUL İZİN YAZISI 184
KURUM İZNİ YAZILARI 185
ÖZGEÇMİŞ 186

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1: Veri toplama süreci 28

Şekil 4.1: Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler ana teması ve alt temaları 36

Şekil 4.2: Doğruluk-dürüstlük alt teması ve kodları 43

Şekil 4.3: Tarafsızlık alt teması ve kodları 45

Şekil 4.4: Açıklık alt teması ve kodları 47

Şekil 4.5: İnsan ilişkileri alt teması ve kodları 50

Şekil 4.6: İş birliği alt teması ve kodları 55

Şekil 4.7: İnsan hakları alt teması ve kodları 57

Şekil 4.8: İnsancıllık alt teması ve kodları 60

Şekil 4.9: Sorumluluk alt teması ve kodları 62

Şekil 4.10: Demokrasi alt teması ve kodları 69

Şekil 4.11: Tutumluluk alt teması ve kodları 73

Şekil 4.12: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlar ana teması ve alt temaları 77

Şekil 4.13: Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik ilkelere uyumunun yansımaları ana teması ve alt temaları 85

Şekil 4.14: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımaları ana teması ve alt temaları 90

Şekil 4.15: Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken yönetsel etik ilkeler 97

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 3.1: Çalışmanın birinci aşamasına katılan katılımcıların dağılımı 25
Tablo 3.2: Delphi oturumlarında yer alan katılımcıların dağılımı 26
Tablo 4.1: Çalışmanın birinci aşamasına katılan katılımcıların tanıtıcı özellikleri (n:27) 33
Tablo 4.2: Çalışmanın birinci aşamasına ilişkin ana tema ve alt temalar 35
Tablo 4.3: Çalışmanın ikinci aşamasına katılan katılımcıların tanıtıcı özellikleri 95
Tablo 4.4: I. Delphi öncesi hazırlanan adalet ilkesi başlığı 98
Tablo 4.5: Adalet ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 98
Tablo 4.6: Adalet ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları 100
Tablo 4.7: I. Delphi öncesi hazırlanan eşitlik ilkesi başlığı 100
Tablo 4.8: Eşitlik ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 101
Tablo 4.9: Eşitlik ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları 103
Tablo 4.10: I. Delphi öncesi hazırlanan doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı 103
Tablo 4.11: Doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 104
Tablo 4.12: Doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları 105
Tablo 4.13: I. Delphi öncesi hazırlanan tarafsızlık ilkesi başlığı 105
Tablo 4.14: Tarafsızlık ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 106
Tablo 4.15: Tarafsızlık ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları 107
Tablo 4.16: I. Delphi öncesi hazırlanan açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi başlığı 107
Tablo 4.17: Açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 108
Tablo 4.18: Saydamlık (Şeffaflık) ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları 109
Tablo 4.19: I. Delphi öncesi hazırlanan insan ilişkileri ilkesi başlığı 109
Tablo 4.20: İnsan ilişkileri ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 110

Tablo 4.21: I. Delphi öncesi hazırlanan iş birliği ilkesi.....112
Tablo 4.22: İş birliği ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 112
Tablo 4.23: I. Delphi öncesi hazırlanan insan hakları ilkesi başlığı.....113
Tablo 4.24: İnsan hakları ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 114
Tablo 4.25: I. Delphi öncesi hazırlanan insancıllık ilkesi başlığı.....114
Tablo 4.26: İnsancıllık-hümanizm ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 115
Tablo 4.27: İnsancıllık (Hümanizm) ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları.....116
Tablo 4.28: I.Delphi öncesi hazırlanan sorumluluk ilkesi başlığı 117
Tablo 4.29: Sorumluluk ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 118
Tablo 4.30: Sorumluluk ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları 120
Tablo 4.31: I. Delphi öncesi hazırlanan demokrasi ilkesi başlığı.....121
Tablo 4.32: Demokrasi ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları.....121
Tablo 4.33: I. Delphi öncesi hazırlanan emeğin hakkını verme ilkesi başlığı.....122
Tablo 4.34: Emeğin hakkını verme ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları.....122
Tablo 4.35: I. Delphi öncesi hazırlanan yasalara uygun davranma ilkesi 123
Tablo 4.36: Yasalara uygun davranma ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 124
Tablo 4.37: I. Delphi öncesi hazırlanan tutumluluk ilkesi başlığı.....124
Tablo 4.38: Tutumluluk ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 125
Tablo 4.39: I. Delphi öncesi hazırlanan mahremiyet-gizlilik ilkesi başlığı.....126
Tablo 4.40: Mahremiyet-gizlilik ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 126
Tablo 4.41: Gizlilik (Mahremiyet) başlığı II. Delphi oturum bulguları 127
Tablo 4.42: I. Delphi öncesi hazırlanan güven ilkesi başlığı.....127
Tablo 4.43: Güven ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları.....128
Tablo 4.44: I. Delphi öncesi hazırlanan bağlılık ilkesi başlığı 128
Tablo 4.45: Bağlılık ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 129
Tablo 4.46: I. Delphi öncesi hazırlanan saygı ilkesi başlığı.....129
Tablo 4.47: Saygı ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları 130

KISALTMA LİSTESİ

Kısaltmalar	Açıklama
ACHE	**:**American College of Healthcare Executives (Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri)
ANA	:American Nurses Association (Amerikan Hemşireler Derneği)
CNA	:Canadian Nurse Association (Kanada Hemşireler Birliği)
COVİD 19	**:**Koronavirüs Hastalığı
ENDA	**:**European Nurse Directors Association (Avrupa Hemşire Direktörler Derneği)
ICN	:International Council of Nurses (Uluslararası Hemşireler Konseyi)
MEB	:Milli Eğitim Bakanlığı
NHS	**:**National Health Services (Ulusal Sağlık Servisi)
TDK	:Türk Dil Kurumu
THD	:Türk Hemşireler Derneği
TMMOB	:Türk Mühendis ve Mimarlar Odaları Birliği
YÖHED	:Yönetici Hemşireler Derneği

ÖZET

DOKTORA TEZİ

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİCİLERİNİN UYMASI GEREKEN YÖNETSEL ETİK İLKELERİN BELİRLENMESİ

Güzin AYAN

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı

Hemşirelikte Yönetim Programı

Danışman : Prof. Dr. Ülkü BAYKAL

Amaç: Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeleri belirlemektir.

Yöntem: Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada fenemolojik tasarım ikinci aşamada nitel araştırma yöntemlerinden Delphi yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın birinci aşamasının örneklemini kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşirelikte yönetim dersini veren akademisyenler ve etik alanında çalışmalar yürüten akademisyenler oluşturmaktadır. Birinci aşama olan nitel görüşmelerde 27 kişi, ikinci aşamaya ise "I. Delphi oturumu 42 kişi, II. Delphi oturumu 39 kişi" katılmıştır. Veri toplama aracı olarak birinci aşamada "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" ikinci aşamada ise "I. Delphi Oturumu Anket Formu ve II. Delphi Oturumu Anket Formu" kullanılmıştır. Veri toplama aşamasından önce etik kurul onayı ve araştırmaya katılan katılımcılardan

bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, içerik analizi ve SPSS 26,0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Araştırmanın nitel aşamasından elde edilen bulgular; "yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler", "hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlar", "hemşirelik hizmetleri yönetimde etik ilkelere uyumun yansımaları" ve "hemşirelik hizmetleri yönetimde etik sorunların yansımaları" baslıkları altında dört ana tema, bu ana temalara bağlı alt temalar şeklinde incelenmiştir. Araştırmanın ikinci aşaması, iki Delphi oturumu sonucunda tamamlanmış ve sekiz yönetsel etik ilke ve bu maddelerin altında yer alan toplam 30 madde belirlenmiştir. Bu araştırmada madde uzlaşma ölçütü, standart sapma ve çeyrek değerler genişliği 1 ve altı olup uzlaşma %80 olarak saptanmış olup çalışma sonucunda belirlenen yönetsel etik ilkelerin yüksek uzlaşma yüzdesine sahip oldukları görülmüştür. Çalışmada yönetsel etik ilkeler; "adalet", "eşitlik", "doğruluk-dürüstlük", "tarafsızlık", "saydamlık (şeffaflık)", "insancıllık (hümanizm)", "sorumluluk", "gizlilik (mahremiyet)" şeklinde ele alınmıştır.

Sonuç: Bu çalışmanın sonucunda Türkiye'de mesleki örgütler ile özel ve kamu sağlık kurumlarında görev alan yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler belirlenmiştir. Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin bu yönetsel etik ilkelere uymasının hasta, çalışan, meslek ve toplum için olumlu yönde katkıları olacağı ön görülmektedir.

Eylül 2022 , 210 sayfa.

Anahtar kelimeler: Hemşirelik, Yönetim, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, Etik, Yönetsel Etik İlkeler

ABSTRACT

Ph.D. THESIS

DETERMİNİNG THE MANAGERİAL ETHİC PRİNCİPLES THAT MANAGER NURSES SHOULD APPROVE

Güzin AYAN

İstanbul University-Cerrahpaşa

Institute of Graduate Studies

Department of Management in Nursing

Nursing Management Program

Supervisor : Prof. Dr. Ülkü BAYKAL

Purpose: The aim of this study is to determine the ethical principles that nursing services managers in Turkey should comply with.

Method: The research was carried out in two stages. In the first stage, the Delphi method, which is one of the qualitative research methods, was used. The sample of the first phase of the research consists of nursing services administrators working in public and private hospitals, nursing faculties, academicians who teach management courses at higher schools and academics who work in the field of ethics. In the first stage of the qualitative interviews, 27 people participated. In the second stage, 1st Delphi session was held with 42 participants, 2nd Delphi session with 39 participants. As a data collection tool, "Semi-Structured Interview Form" was used in the first stage and "I. Delphi Session Questionnaire and II. Delphi Session Questionnaire Form" was used for the second stage. Ethics committee approval and informed consent were obtained from the participants before the data collection phase. The data

obtained in the research were analyzed using content analysis and SPSS 26.0 package program.

Findings: Findings obtained from the qualitative phase of the research; Four main themes were examined under the headings of "managerial ethical principles that nurses should follow", "ethical problems in nursing services management", "reflections of compliance with ethical principles in nursing services management" and "reflections of ethical problems in nursing services management" as sub-themes related to these main themes. . The second phase of the research was completed as a result of two Delphi sessions, and eight managerial ethical principles and a total of 30 items under these items were determined. In this study, the item consensus criterion, standard deviation and quartile values were 1 and below, and the consensus was determined as 80%, and it was seen that the managerial ethical principles determined as a result of the study had a high percentage of agreement. Administrative ethical principles discussed in the study; “justice”, “equality”, “accuracy-honesty”, “impartiality”, “transparency”, “humanism”, “responsibility”, “confidentiality (privacy)”

Conclusion: As a result of this study, managerial ethical principles that should be followed by nurse managers working in professional organizations and private and public health institutions in Turkey were determined. It is predicted that the compliance of nursing services managers with these managerial ethical principles will contribute positively to the patient, the employee, the profession and the societyract

January 2022, 210 pages.

Keywords: Nursing, Management, Nursing Services Management, Ethics, Managerial Ethical Principles

1. GİRİŞ

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik ilkeler belirlenerek yüksek kaliteli ve uygun maliyetli hasta bakımının sağlanması için uygun ortamın yaratılıp, desteklenmesi ve kurumsal hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır (Aitamaa ve diğ., 2016; Barkhordari-Sharifabad ve diğ., 2018a). Etik ilkeler, hemşirelerin rollerine, görevlerine, sorumluluklarına, davranışlarına, hastalarla, hemşirelik bakımı veya hizmeti alan diğer kişilerle, çalışma arkadaşlarıyla ve diğer sağlık profesyonelleriyle ilişkilerine kılavuzluk sağlamaktadır (ICN, 2021).

Alan yazın incelendiğinde hemşire yöneticilerin uyması gereken etik ilkeler Ulrich 'in (1902) aktarımına göre Florence Nightingale tarafından *"adalet, dürüstlük ve tarafsızlık, çalışanın gereksinimlerine saygı duyma ve çalışanların tanınması*" şeklinde belirtilmiştir. Uluslararası Hemşireler Konseyi (ICN, International Council of Nurses) tarafından hemşire yöneticiler için ayrı bir kılavuz hazırlanmamış olup en son yayınlanan 2021 yılındaki kılavuzda hemşireler, hemşire liderler ve hemşire yöneticiler için etik ilkeler; hastalar, bakıma-sağlık hizmetine gereksinim duyanlar, uygulama, meslek, küresel sağlık başlıkları altında belirtilmiştir (ICN, 2021). Avrupa Hemşire Yöneticiler Derneği (European Nurse Directors Association, ENDA) tarafından hemşire yöneticilerin uyması gereken temel etik ilke ve değerler olarak "*sorumluluk, eşitlik, bağlılık, saygı, doğruluk, dürüstlük, adalet, özerklik, yarar sağlama, zarar vermeme"* ilkeleri şeklinde belirtilmiştir (ENDA, 2017). Curtin ise (2000) hemşire önderler için *"tutumluluk ve iyileştirici/terapötik incelik/zarafet, örgütsel beceriler içinde klinik güvenirlilik, huzur sağlama, etik konuları tanımlama, bağlılık/sadakat, yetki devri/delegasyon, sorumlulukları iyileştirme, itibari sorumluluk, kişisel disiplin, sürekli eğitim*" şeklinde on temel ilke şeklinde önermiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde, hemşireler için etik ilke ve sorumluluklar Türk Hemşireler Derneği (THD) tarafından Uluslararası Hemşireler Konseyinin (ICN) etik kodlarına uygun şekilde hazırlanmış olup (THD, 2009) yönetici hemşireler için belirlenen etik ilkelere rastlanmamıştır. Ülkelerin belirlediği etik ilkeler, hemşirelik uygulamalarını yönlendiren yasalar, yönetmelikler ve mesleki standartları ile uyumlu olmalı ve birlikte kullanılmalıdır (ICN, 2021).

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik ilkeler doğrultusunda hemşirelik hizmetlerini yönetmesi durumunda etik önderlik davranış ve tutumları ortaya çıkmaktadır. Hemşirelikte etik önderlik ile hastalara kaliteli ve maliyeti düşük sağlık bakımı için uygun çalışma ortamıın yaratılması ve çalışanlarda etik davranışların oluşturulması amaçlanmaktadır. Sağlık kurumlarında etik önderliğin hastalar, çalışanlar, önderler ve toplum için olumlu sonuçları bulunmaktadır (Barkhordari-Sharifabad ve diğ., 2017, 2018b). Yapılan çalışmalarda yönetici hemşirelerin etik önderlik davranışlarının etik iklim (Aloustani ve diğ., 2020; Zhang ve diğ., 2019) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı (Aloustani ve diğ., 2020) fazla rol davranışı (El-Gazar & Zoromba, 2021; Zhang ve diğ., 2019), etkileşimsel adalet algıları (Qiu ve diğ., 2020), hemşirelerin gelişimine (El-Gazar & Zoromba, 2021), hemşirelerin ahlaki duyarlılığına (Zhang ve diğ., 2019), kuruma güven duymasına (Simha & Pandey, 2021) olumlu katkı sağlamaktadır.

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik ilkeler doğrultusunda hemşirelik hizmetlerini yönetmediği durumlarda etik sorunlar meydana gelmektedir. Etik sorun, bireysel, kişiler arası, örgütsel, toplumsal düzeylerde neyin doğru veya nasıl yapılması gerektiğine yönelik soruları içermektedir (CNA, 2017). Yeni teknoloji, çeşitli ve artan istekler, sınırlı kaynaklar ve çatışan değerler etik sorunlara neden olmaktadır. 1990'lı yıllarda hemşirelik yönetiminde etik sorunlara yönelik bazı çalışmalar yapılmış (Borawski, 1995; Camuñas, 1994; Smejkal & Hill, 1990) ve hemşirelik hizmetleri yönetimindeki etik sorunların hasta, çalışan, kurum kaynaklı olduğu görülmüştür (Aitamaa ve diğ., 2016; Aitamaa ve diğ., 2019; Esterhuizen, 1996). Yapılan bir çalışmada ise yöneticinin kendisinden kaynaklı etik sorunların görüldüğü üzerinde durulmuştur (Aitamaa ve diğ., 2016). Ayrıca, Koranavirüs Hastalığı (COVID-19) salgının yarattığı bilinmezlikler, çalışma ortamlarındaki değişiklikler, karşılaşılan zorluklar hemşirelerin etik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır (ICN, 2021).

Ulusal düzeyde tanımlayıcı olarak yapılan bu çalışmanın amacı, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken etik ilkeleri belirlemektir. Çalışmanın sonunda yönetici hemşirelerin uyması gereken etik ilkeler başta Yönetici Hemşireler Derneği (YÖHED) olmak üzere diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla paylaşılarak bu yönetsel etik ilkelerin alt, orta ve üst düzeydeki tüm yönetici hemşirelere yönetim süreçlerinde kılavuzluk etmek üzere kullanılması hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. TANIMLAR

Etik ve ahlak kavramları toplumsal yaşamın her alanında sıkça kullanılan ve yaşamın her boyutunu etkileyen iki kavramdır. Türk Dil Kurumu, etiği; "Töre bilimi; çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışların bütünü olarak" tanımlamıştır (TDK, 2022). Kanada Hemşireler Birliği (Canadian Nurses Association, CNA) tarafından etik, doğru ve yanlış olması ve olmaması gereken sorularla ilgilenen bir felsefe dalı olarak tanımlanmıştır (CNA, 2017). Pieper (2012) etiği, pusulaya benzetmiş ve etiğin bireyi doğru-iyi olarak görülen eylemi yapmaya zorlamadan, sadece eyleme yönelik iradesini belirlemesinde yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bir başka tanıma göre etik, kişinin kendisi ve başkalarıyla ilişkilerini bilme konusu yapan, onlardaki ahlâki değer sorunlarına kılavuzluk eden, araştıran ve hakkında bilgi oluşturan felsefe alanıdır (Kuçuradi, 2006).

Türk Dil Kurumu, ahlakı; "*Huylar ve bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları*" olarak tanımlamıştır (TDK, 2022). Ahlak, kültürel değerler ve ideallerle ilgili doğru ve yanlışlıkları ve bunlara uygun nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir. Etik, ahlak kavramları çoğu zaman birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu kavramlar arasında yakın anlam ilişkisi olmasına karşın birbirinden farklı kavramlardır. Ahlak, kabul edilebilen davranışlar için bireyin kendi koyduğu kurallar iken etik, genellikle davranışlara yol gösteren, standart hale getirilen kurallarla bağlantılı bir kavram olmaktadır (Çıtak & Bayrak Kahraman, 2021). Ahlak; etiğin günlük yaşama yansıyan kurallar demeti, başka bir deyimle ahlak ben, etik ise biz anlamına gelmektedir (Mahmutoğlu, 2009). Etik ve ahlakın özdeş olmamasının başka bir nedeni etiğin ahlak felsefesi olması, ahlakın ise etiğin araştırma konusu olmasıdır (Aydın, 2017).

Etik kavramı ilke, kural, kod ve standartlarla ilişkilidir. Etiğin günlük yaşamda ve örgütlerde uygulamaya geçirilebilmesi için bu kavramaların bilinmesine gereksinim duyulmaktadır.

- **Etik kodlar**, belirli bir grup ya da ülke içindeki insanların nasıl davranmasını gerektiğini gösteren, kişinin kendi kişisel değerlerinin üstünde ve ötesinde çalışma yaşamında uymakla yükümlü oldukları yazılı kurallar bütünüdür. Bir başka deyimle bir meslek ya da uygulama alanında etik ögelerin bir araya gelmesine etik kod denilmektedir. Aydın'ın (2017) aktarımına göre Schwartz etik kodların çalışanların davranışlarını *kural kitabı, yol gösteri levha, ayna, büyüteç, kalkan, duman detektörü, yangın alarmı ve sopa* olarak etkilediğini belirtmiştir.
- **Etik ilkeler,** etik amaçları gerçekleştirmek için kullanılan taktikler ve eylemleri yönlendiren temel düşüncelerdir. Etik ilkeler, aynı zamanda bir mesleğin değerlerinin, görüşlerinin ve ideolojisinin bir aktarımı olarak tanımlanmaktadır (Gobbi ve diğ., 2018). Başka bir tanıma göre etik ilkeler bir örgüt ya da kurum içinde etiğin kurumsallaşması için örgütün genel değerler sistemi ve amaçlarını tanımlayan, verilen kararların bu ilkelere uygunluğu için yol gösteren mekanizmalardır (Kınay, 2006).
- **Etik kurallar**, bir davranış ya da eyleme kılavuzluk eden, özel bir amaca yönelik, yetkililerce konulmuş bir düzenleme ya da isteklerdir. Kurallar bireyin eylemlerinde iyi-kötü, doğru-yanlış değerlendirme yapmalarına yol göstermektedir (Aydın, 2017).
- **Etik standartlar** ise bir şey yapmanın kabul edilmiş ve tekrarlanabilen yolları belirtmektedir. Standartlar, beklenen davranışların sergilenmesi, istenmeyenlerden kaçınılmasında rehberlik yapan sistemlerdir. Meslek etiğinin standartlarının bilinmesi ve uygulanması, etik davranışların oluşması için önemli olmaktadır (Aydın, 2017).

2.2. MESLEK ETİĞİ VE İLKELER

Meslek etiği, mesleklerde uyulması gereken davranışlar olarak tanımlanmakta ve dünyanın neresinde olunursa olsun, aynı meslek üyelerinin bu davranış kurallarına uygun davranmaları gerekmektedir (Ioanna, 1988). Durkheim' e (1949) göre meslek etiği, her zaman bir grubun eseridir. Meslek etiği, mesleki üyeleri tarafından korunduğu sürece yürürlükte kalabilmekte, bireylere emredebilmekte, onları davranışları için zorlayabilmekte, kişisel eğilimlerine sınır çizmekte ve daha ileri gitmelerine engel olabilmektedir.

Mesleki etik ilkeler, mesleğin değer ve idealleri konusunda meslek üyeleri ve toplumun bilgilendirilmesini, etik sorunların çözümü için meslek üyelerine yol gösterilmesini, mesleki kimliğin oluşturulmasını, mesleki konumun korunması ve mesleğin toplumsal

imgesinin yükseltilmesini, mesleklerinde yetersiz ve ilkesiz elemanların belirlenmesi ve gerektiğinde meslekten ayrılmasının ve çalışanlar arasında meslek içi rekabetin düzenlemesini sağlamaktadır (Aitamaa ve diğ. 2010; Aitamaa ve diğ., 2019; ENDA, 2017). Türkiye'de farklı meslek kolları için etik ilkeler belirlenmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından eğitim ve öğretim hizmeti verenler için etik ilkeler belirlenmiş olup bunlar; öğrenciler için sevgi ve saygı, iyi örnek olma, anlayışlı ve hoşgörülü olma, adil ve eşit davranma, öğrencinin gelişimini gözetme, öğrenciye ait bilgileri saklama, menfi psikolojik durumları yansıtmama, kötü muameleden kaçınma, mesleğe ilişkin mesleki yeterlilik, sağlıklı ve güvenli eğitim ortamı sağlama, mesai ve ders saatlerine uyma, hediye alma, kişisel yarar sağlama, özel ders verme, bağış ve yardım isteğinde bulunma şeklinde ele alınmıştır. Ayrıca aynı raporda eğitimcilerle, veliler, toplum ilişkilerdeki etik ilkelerde belirtilmiştir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2009). Sayıştay tarafından muhasebe meslek üyeleri için dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve özen, sır saklama (gizlilik), mesleğe uygun davranış şeklinde ilkeler belirlenmiştir (Sayıştay Bakanlığı, 2019). Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (TMMOB) tarafından mühendis ve mimarların kendilerine karşı, örgütsel, toplumsal ve sosyal, doğaya ve çevreye karşı sorumlulukları doğrultusunda mesleki davranış ilkeleri yayınlamıştır (TMMOB, 2003).

Türkiye'de sağlık meslek üyeleri (hekim, hemşire, diş hekimi, eczacı, optisyen) için temel etik ilkeler belirlenmiş olup bu ilkelerle sağlık meslek üyelerinin mesleklerini uyguladıkları süreçte hastalarla, toplumla ve meslektaşlarıyla ilişkilerinin belirlenmesi tutum, davranış ve eylem biçimlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Sağlık meslek üyeleri için belirlenen ilkeler; *bireylerin ve toplumun sağlığını birinci önceliği sayar, daima en üst düzeyde hizmet vermeye gayret eder, hizmet verdiği bireylerin kişilik haklarına ve mahremiyetine saygı gösterir; mesleğini meşruiyet ve dürüstlük çerçevesinde uygular* şeklinde ele alınmaktadır. Bu ilkelerin mesleki ve toplumsal gelişimle değişebilir olduğuna da dikkat çekilmektedir (etik.saglik.gov.tr, Erişim tarihi: 10 Mart 2022)

2.2.1. Hemşirelik ve Etik İlkeler

Teknolojik yenilikler, artan maliyetler, dünyacılık (dinin devletten ayrı ve özerk olmasını savunan öğreti, sekülarizm), hastaların temel haklarını her geçen gün tanınması nedeniyle sağlık meslek üyelerinin, hastaların bilgi edinme hakkına ve gizliliğine saygı, mesleki davranışını sürdürmede özen, çeşitli araştırma ve müdahalelerin etkinliğinin

izlenmesinde, bakımın ve sağlık durumlarının sürekliliğinin desteklemesi gibi konularda etik davranış ve tutum sergilemeleri gerekmektedir (Gobbi ve diğ., 2018). Hemşireler, sağlık meslek üyelerinin sayısal olarak en büyük çalışan grubunu oluşturmalarıve hastayla daha fazla iletişim halinde olmaları nedeniyle sağlık hizmetinin sunumunun önemli bir bileşeni durumundadır (Barkhordari-Sharifabad ve diğ., 2018b; Dall ve diğ., 2009). Hasta ve hasta yakını ile en fazla etkileşim halinde olan hemşireler, etik sorunları ilk olarak tanımlamakta ve ele almaktadır. Hemşireler aynı zamanda meslektaşları ve diğer meslek üyeleri ile iş birliği süreçlerinde etik sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Kangasniemi ve diğ., 2015). Bu gibi durumlarda hemşirelerin etik karar almalarına, etik davranış ve tutum sergilemelerine kılavuzluk edecek etik ilkelere gereksinim duyulmaktadır.

Hemşireler için ilk olarak, 1950 yılında Amerikan Hemşireler Derneği (ANA, Amerikan Nurses Association) tarafından hemşirelik etik kodları oluşturulmuştur. Bu kodlar ANA tarafından en son 2015 yılında yenilenmiş olup etiğin hasta bakımı ve güvenliğine etkisinin öneminden dolayı 2015 yılı "Etik yılı" ilan edilmiştir. Yenilen etik kodlarda hemşirelerden şefkatli ve saygılı olması, her zaman önceliğinin hasta olması, hasta haklarını, güvenliğini savunması ve koruması, hemşirelik uygulamaları için sorumluluklarının bilincinde davranması ve hesap verilebilir olması, kişisel gelişimlerini sürdürmesi, etik çalışma ortamı oluşturması ve sürdürmesi, bilimsel araştırmalar, hemşirelik ve sağlık politikalarına katılım sağlayarak mesleği geliştirmesi, insan haklarını korumak ve sağlıktaki eşitsizlikleri azaltmak için sağlık çalışanları ve toplumla iş birliği yapması, hemşirelik değerlerini sağlık politikalarına entegre etmesi beklenmektedir (ANA, 2015). Oluşturulan bu etik kodlar hemşirelerin etik yükümlülük ve görevlerini belirtirken hemşirelerin hastalara ve topluma en iyi bakım sağlamasına yol göstermektedir.

Uluslararası Hemşireler Konseyi (ICN, International Council of Nurses) tarafından hemşireler için etik ilkeler ilk olarak 1953 yılında oluşturulmuş ve farklı zamanlarda yenilenmiştir. En son COVİD-19 salgının etkileri nedeniyle 2021yılında etik ilkelerde yenilenme yapılmıştır. ICN'nin etik ilkeleri; hemşireler ve hastalar, bakıma- sağlık hizmetine gereksinim duyanlar, hemşireler ve uygulama, hemşireler ve meslek, hemşireler ve küresel sağlık başlıkları altında belirtmiştir (ICN, 2021). ICN'nin stratejik planlamalara ulaşabilmek için belirlediği etik değerler ise sosyal adalet (toplum ve meslek için eşitlik ve eşitliğin sağlanması); hesap verebilirlik (kesin, kapsayıcı, şeffaf bilgiye dayalı karar alma ve

raporlama); kapsayıcılık (üyeleri ve görüşleri) ve yenilikçilik (yaratıcı, dönüşümsel, ilerici, kanıta dayalı ve çözüm odaklı olmak) şeklinde ele alınmıştır (Gallagher, 2020).

Kanada Hemşireler Birliği (Canadian Nurses Association, CNA) tarafından ilk olarak 1954 yılında etik kodlar oluşturmuş, çeşitli zamanlarda bu etik kodları yenilemiş olup en son 2017 yılında yenilenmiştir. Son raporda yönetici hemşireler için meslektaş, hemşirelik öğrencileri ve diğer sağlık çalışanlarına saygı göstermesi gerektiği ve iş birliğine vurgu yapılmıştır. Ayrıca bu raporda hemşirelerin güvenli, yetkin, şefkatli ve etik bakımı verebilmeleri için beklenen rol ve sorumlulukların yöneticiler tarafından paylaşılması gerektiğine dikkat çekilmiştir (CNA, 2017).

Türkiye'de ise hemşireler için etik ilke ve sorumluluklar Türk Hemşireler Derneği (THD) tarafından Uluslararası Hemşireler Konseyi'nin etik kodlarına (ICN) uygun şekilde 2009 yılında belirlenmiştir. Bu ilke ve sorumluluklarla hemşirelerin mesleki uygulamalarını gerçekleştirirken etik ilkelere uymalarını sağlamak, hizmet verdiği, iş birliği yaptığı kişileri ve toplumu sorumlulukları konusunda bilgilendirmek amaçlanmıştır. THD tarafından hemşirelerin mesleklerini icra ederken *zarar vermeme-yararlılık, özerklik/bireye saygı, mahremiyet ve sır saklama, adalet ve eşitlik* ilkelerine uymaları gerektiği belirtilmiştir (THD, 2009). Hemşireliği etkileyen iç ve dış faktörler nedeniyle mesleki etik değerler değişebilmekte olup hemşirelerin etik karar verme sürecini anlamak ve desteklemek, sağlık bakımı ve toplumdaki değişiklikleri iyi yönetebilmek için mesleki etik değerlerin de belirli zamanlarda tekrar gözden geçirilmesi gerekmektedir (ANA, 2015; Aydın, 2017; Kangasniemi ve diğ., 2015).Yapılan bir çalışmada hemşirelerin, yönetici hemşirelerden daha çok etik ilkelere uyduklarının görülmüş olması, hemşireler açısından etik ilkelerin çok daha önem taşıdığını göstermektedir (Momennasab ve diğ., 2016).

2.3. YÖNETSEL ETİK İLKELER

Yönetsel etik; yönetsel kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı, bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı, herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan, yöneticilere eylemelerinde yol gösteren davranış ilkeleri olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2017). Yönetsel etik ilkeler oluşurken iç ve dış etmenlerin göz önüne alınması gerekmektedir. İç etmenler örgütsel yapı, çalışan özellikleri iken dış etmenler ise genel ilkeler (yararlı olma, zarar vermeme, egoizm, empati, yararcılık, darvinizm, varoluşçuluk, dinsel inanç, otorite, uyumlu olma), toplumsal değişkenler ve hukuksal yapıdır (Köprü, 2007).

Örgütlerde yöneticiler için belirlenen etik ilkeler, yöneticilerin etik kararlar almalarına ve etik davranış, tutum sergilemelerine kılavuzluk etmekte; kurumdaki yönetsel davranış standartlarını yükseltmektedir. Ayrıca belirlenen etik ilkeler ile kurumlarda etik karar verme teşvik edilmek, yetkinin kötüye kullanımı engellenmek istenmektedir (Örselli, 2010). Aydın (2017), her meslek için orta sayılabilecek ancak yönetimde kesinlikle uyulması gereken etik ilkeleri "*adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan hakları, hümanizm, bağlılık, hukukun üstünlüğü, sevgi, hoşgörü, laiklik, saygı, tutumluluk, demokrasi, olumlu insan ilişkileri, açıklık, hak ve özgürlükler, emeğin hakkını verme, yasa dışı emirlere karşı direnme, mahremiyet-gizlilik"* şeklinde tanımlamıştır. Kurumlarda bu etik ilkelerin benimsenmesi için üst yönetimden başlanması, orta ve alt düzey yöneticilere aktarılması ve örgütün tüm çalışanlarına yayılması gerektiği aktarılmaktadır.

Türkiye'de 2004 yılında kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ile başvuru usul ve esasları hakkında yönetmelik yayınlanmıştır. Bu ilkeler; *görevin yerine getirilmesinde kamu hizmeti bilinci, halka hizmet bilinci, hizmet standartlarına uyma, amaç ve misyona bağlılık, dürüstlük ve tarafsızlık, saygınlık ve güven, nezaket ve saygı, yetkili makamlara bildirim, çıkar çatışmasından kaçınma, görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanılmaması, hediye alma ve menfaat sağlama yasağı, kamu malları ve kaynaklarının kullanımı, savurganlıktan kaçınma, bağlayıcı açıklamalar ve gerçek dışı beyan , bilgi verme, saydamlık ve katılımcılık ile eski kamu görevlileriyle ilişkiler* şeklinde olup yöneticiler için ayrıca *hesap verme sorumluluğu ilkesi* şeklinde belirtilmiştir. Ayrıca bu yönetmelikte yöneticilerin keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunmayacağı,

açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenleyemeyeceği, yasalara aykırı olarak kendileri için hizmet, ayrıcalık sağlama veya benzeri çıkarlar istemeyeceği, üst yöneticiler, ilgili kanunların izin verdiği sınırlarda, kurumlarının ihale surecilerini, faaliyet ve denetim raporlarını uygun araçlarla kamuoyunun bilgisine sunacağı vurgulanmıştır. Yine bu yönetmelikte çalışanların etik ilkeleri benimsemesi için yöneticiler tarafından hizmet içi eğitim programlarının sağlanması ve etik kültürün kurumlarda yöneticiler tarafından oluşturulmasının yanı sıra yöneticiler tarafından etik komisyonların oluşturulması ve çalışanların etik sorunlar yaşadıklarında danışmanlık verilmesinin önemine dikkat çekilmiştir. Birleşik Krallıkta ise (2019) kamusal yaşamı düzenlemek için *özveri, dürüstlük, tarafsızlık, hesap verilebilirlik, açıklık, dürüstlük ve liderlik* olmak üzere yedi ilke belirlenmiştir.

Sağlık hizmetleri yönetiminde ekonomik, teknik, davranışsal koşulların sürekli değişmesi ve gelişmesi, hastalık modelindeki değişiklikler, ortalama yaşam süresinin artması, ile etik davranış her geçen gün önem kazanmaktadır (Aitamaa ve diğ., 2010; Barkhordari-Sharifabad ve diğ., 2018b). Ulusal Sağlık Servisi (National Health Services, NHS) sağlık kurumları yöneticilerinin karar ve seçimlerine rehberlik etmek, alınan kararların belirli standartlar doğrultusunda alındığı ve hesap verilebilir olduğunu göstermek için etik ilkeler belirlemiştir. Bu etik ilkeler; *"hasta bakımı ve güvenliği, saygı, dürüstlük, sorumluluk, ekip çalışmasına bağlılık, kişisel gelişim"* şeklinde belirtilmiştir (NHS, 2002).

Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri (American College of Healthcare Executives, ACHE) yöneticiler için davranışlarda standart oluşturmak amacıyla etik ilkeler belirlemiştir. ACHE (2021) bu etik ilkeleri, sağlık bakım yöneticilerinin mesleğe, hastalara ve sağlık hizmeti verilen diğer kişilere, kuruma, çalışanlara, topluma karşı etik sorumluluklarını aşağıda belirtildiği şekilde ele almıştır.

- Sağlık bakım yöneticilerinin *mesleğe karşı etik sorumlulukları*; Amerikan Sağlık Bakım Yöneticilerinin misyon ve değerlerini desteklemek, mesleki uygulamalarını dürüstlük, saygı, adalet çerçevesinde yürütmek, mesleğine ilişkin tüm yasa ve düzenlemelere uymak, kişisel ve mesleki gelişim ile yetkinlik ve yeterliliği sürdürmek, mesleki ilişkileri bireysel çıkarları için kullanmamak, finansal ve çıkar çatışmalarından kaçınmak ve belirlediğinde açığa çıkarmak, oluşturulan etik kodları kendi çıkarlar için değil mesleki çıkarlar için kullanmak, mesleki sırlara saygı duymak, haklı

bilgilendirme programı ile mesleğin itibarını ve imgesini geliştirmek, mesleğin güvenilirlik ve saygınlığını azaltan eylemlerden kaçınmaktır.

- Sağlık bakım yöneticilerinin *hastalara veya sağlık hizmeti verilen diğer kişilere karşı sorumlulukları*; saygı ve duyarlılık kültürü oluşturmak için çaba göstermek, hastaların güven duymasını sağlamak, bakımın güvenliğini, kalitesini ve hakkaniyetini sağlayan süreçleri oluşturmak, hastalarla ilişkili mali konularda adalet ve hakkaniyeti sağlamak, kurumsal ayrımcılıklara izin vermemek için çalışmak, var olan sağlık hizmetlerine ilişkin haklar, olanaklar, sorumluluklar ve riskler konusunda hastalara veya hizmet verilen diğer kişilere açık ve dürüst bilgi sürecini sağlamak, hasta ve sağlık çalışanları arasında değer farklılıklarından dolayı ortaya çıkabilecek çatışmalar için süreçler oluşturmak, hastaları tehlikeye atacak herhangi bir duruma karşı hoşgörü göstermemek, hastaların özerkliğini sağlayıcı süreçler için çalışmak, hastaların gizliliğini koruyacak süreçler geliştirmek, kanıta dayalı uygulamaları gözden geçirerek uygulamaları geliştirmek ve tutarlı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır.
- Sağlık bakım yöneticilerinin *kuruma karşı sorumlulukları*; hasta bakımına öncelik verilmesi konusunda organizasyona kuruma önderlik etmek, var olan kaynakların tutarlı, sınırlı kaynakların ise adaletli ve eşit kullanılmasını sağlamak, toplum sağlığı hizmetlerini iyileştirmek için rekabet ve iş birliğine dayalı eylemler yürütmek, yönetim ve önderlik uygulamalarının geliştirilmesi ve uygulanması konusunda kuruma yol göstermek, kurumun felsefesine uygun olarak hastaların veya hizmet verilen diğer kişilerin geleneklerine, inançlarına ve uygulamalarına saygı göstermek, mesleki ve kurumsal her türlü iletişimde dürüst olmak, yanlış, yanıltıcı bilgiler yaymamak, finansal konulardaki olumsuzlukları hemen rapor etmek ve eyleme geçmek, kurumun yürürlükteki tüm yasa ve yönetmeliklere uyumunu sağlamak, halk sağlığını tehlikeye atan acil durumlarda gerekli girişimi yapabilecek tüm kuruluşlarla iş birliği yapmak, finansal raporlamaları tehlikeye atabilecek uygulamaları önlemek, klinik ve yönetsel uygulamalarında hataları en aza indirmek ve olduğunda ise hemen eyleme geçebilen bir çalışma ortamı yaratmak, kurumsal etik kuralları uygulamak ve uyumu izlemek, çalışanların örgütsel ve klinik konularda etik olabilmeleri için gerekli kaynak ve mekanizmaları sağlamaktır.
- Sağlık bakım yöneticilerinin *çalışanlarına karşı etik sorumlulukları*; etik ve adil davranışı destekleyen, etik sorunların kolayca belirtildiği ve tartışıldığı çalışma ortamını sağlamak, her türlü ayrımcılığın önlendiği (ırk, etnik köken, cinsel yönelim vb.) kültür oluşturmak, çalışanlar ve kurum arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların çözümünü

kolaylaştırabilecek süreçleri oluşturmak, çalışanların bilgi ve becerilerini doğru kullanmasını sağlayan, güvenli, sağlıklı, adil ve şiddetin olmadığı çalışma ortamını yaratmak ve sağlamak, çalışanların emeğinin karşılığını adil olarak aldığı kültürü desteklemektir.

- Sağlık bakım yöneticilerinin *topluma karşı etik sorumlulukları*; toplumdaki diğer kuruluşlarla ortaklaşa olarak, toplumun sağlık gereksinimlerini karşılamak için çalışmak, toplum sağlığının desteklenmesi ve geliştirilmesi için fırsatları belirlemek, tüm insanların sağlık hizmetlerine erişimini desteklemek için çalışmak, toplumun sağlık durumunu ve bakıma erişimini iyileştirecek ve kaliteli sağlık hizmetini destekleyecek çözümleri savunmak, sağlık politikalarının gelişimini desteklemek, toplumu etkileyen önderlik kararlarını değerlendirmek, sağlık hizmeti alacak kişilere yeterli ve doğru bilgiyi sağlamak, yetersiz hizmet alan kişilerin yeterli sağlık hizmetine erişimini desteklemek için çalışmaktır.

2.3.1. Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetiminde Etik İlkeler

Hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde etik ilkeler belirlenmesiyle, yüksek kaliteli ve uygun maliyetli hasta bakımının sağlanması için uygun ortamın yaratılıp, desteklenmesi ve kurumsal hedeflere ulaşılması amaçlanmaktadır (Aitamaa ve diğ., 2016; Barkhordari-Sharifabad ve diğ., 2018a). Ulrich'in (1902) aktarımına göre, çağdaş hemşireliğin kurucusu Florence Nightingale'in 1860 yılında yayınlanan "Hemşirelik Üzerine Notlar (*Notes on Nursing)"* adlı yazısında, hemşire önderler yönelik etik davranışlarla ilgili açıklamalar yer almaktadır. Nightingale, hemşire önderlerin "adalet, dürüstlük ve tarafsızlık, çalışanın gereksinimine saygı duyma ve çalışanların tanınması" gerektiğini bildirmektedir.

2021 yılında Uluslararası Hemşireler Konseyi (ICN, International Council of Nurses) tarafından hemşireler, hemşire önderler ve hemşire yöneticiler için belirlediği etik ilkeler, *hastalar, bakıma-sağlık hizmetine gereksinim duyanlar, klinik, meslek, küresel sağlık* başlıkları altında aşağıda belirtildiği şekilde ele alınmıştır.

- *Hastalar, bakıma-sağlık hizmetine gereksinim* duyanlar başlığı altında belirlenen etik ilkeler; ayrımcılık olmaksızın bakımın sağlanması, etik konulu sürekli eğitimlere katılım sağlanması, tüm paydaşlarla açık iletişimin sağlanması, hastalardan hemşirelik bakımı için bilgilendirilmiş onam alınması, insan haklarının gizliliğine özen gösterilmesi için elektronik veya kağıt tabanlı sağlık kayıtlarında etik davranılması,

teknolojik gelişimlerin takip edilmesi, teknolojinin yanlış kullanımının denetlenmesi ve rapor edilmesi, hemşireliğin etik yükümlülükleri ve sorumluluklarının yerine getirilmesi, iş yeri güvenliğinin geliştirilmesi ve izlenmesi şeklinde belirtilmiştir.

- *Klinik* başlığı altında belirlenen etik ilkeler; mesleki gelişim ve sürekli eğitimin sağlanması, iş-sosyal yaşam dengesinin sağlanması, kişisel gelişimin sağlanması, çatışma ve gerginliklerin azaltılması için iş birliğinin sağlanması, açık ve saydam olunması, hasta ve meslektaşlarla mesleki ilişkilerin geliştirilmesi (hediye, rüşvet ve çıkar ilişkilerinden kaçınılması), vicdani ret sırasında hasta bakımının sürekliliğinin sağlaması şeklinde belirtilmiştir.
- *Meslek* başlığı altında belirlenen etik ilkeler; hemşirelikle ilgili araştırmaların yürütülmesini, yayılmasını ve kullanılmasını desteklemek için meslektaşlarla iş birliğinin yapılması, hemşireler için uygun sosyo-ekonomik ve çalışma koşullarını sağlamak ve iş birliği oluşturmak için ulusal hemşire birliklerine katılımının desteklenmesi, küresel salgın gibi ortaya çıkan kriz durumlarında ahlaki sıkıntılarla başa çıkabilmek için uygun etik davranış stratejilerinin belirlenmesi, şiddet, taciz gibi iş yeri sorunları için yönergelerin geliştirilmesi, ulus, ırk, etnik köken veya dil fark etmeksizin meslektaşlar arasında ayrımcılık yapılmaması şeklinde vurgulanmıştır.
- *Küresel sağlık* başlığı altında belirlenen etik ilkeler; savunmasız gruplara yardım, kaçakçılığın önlenmesi gibi insan haklarını koruyucu çalışmalara katılım sağlanması, küresel sağlık konularına yönelik kendisinin ve meslektaşlarının eğitiminin sağlanması, iklim değişikliğinin olumsuz etkileri hakkında bilgiye erişimin sağlanması ve yayılması, hemşirelik mesleğinin değerleri doğrultusunda toplum sağlığını iyileştirmek için sosyal medya ve teknolojilerin etik ve yetkin kullanımının desteklenmesi, yoksulluk, gıda güvenliği, barınma, göç gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konularda harekete geçilmesi, barış diplomasisinin sağlanmasıdır.

Avrupa Hemşire Direktörler Derneği (European Nurse Dırectors Association, ENDA) yönetici hemşireler için yönetsel ve mesleki uygulama standartlarını uyumlu hale getirmek ve farkındalığı artırmak amacı ile etik davranış ilkeleri yayınlamıştır. ENDA ayrıca hasta doyumu, hasta güvenliği ve halkın korunması için yönetici hemşirelerin bu etik değerlere ortaklaşa uyması gerektiğini vurgulamış olup temel etik ilke ve değerler olarak; "*sorumluluk, eşitlik, bağlılık, saygı, doğruluk, dürüstlük, adalet, özerklik, yarar sağlama, zarar vermeme"* ilkelerini belirtmiştir. Ayrıca bu raporda etik ilkeler; yeterlilik, bakım, güvenlik, bilgi, çalışan,

yaşam boyu öğrenme, çok sektörlü çalışma başlıkları altında ele alınarak aşağıda belirtildiği şekilde ayrıntılandırılmıştır.

- *Yeterlilik başlığı altında;* mükemmelliğe ulaşmak için çalışmalarını yeterlilik ve bağlılıklarını sağlaması, sağlığı geliştirici eylemlerin geliştirilmesi ve desteklemesi, çalışanların ilkelerle uyumlu en iyi bakımı verebilmesi için uygun çalışma koşullarını sağlaması, kültürel farklılık ve duyarlılıkları desteklemesi, hemşirelik mesleğinin temel değerlerinin uygulanmasını ve hemşireliğin mesleki kimliğinin geliştirilmesini sağlayan örgütsel koşulları yaratması, birey ve kurumların yaşadıkları çatışmalarda çözüm arama ve uygun eylemin sağlanması gerektiği şeklinde belirtilmiştir.
- *Bakım başlığı altında;* uygun bakımın sağlanması için çalışma ortamının tasarlanmasında etkin rol oynaması, kaliteli bakımın sağlanması için dinamik ve esnek yaklaşımlar oluşturulması, bakımda mükemmelliği desteklemek için uygun sistemlerin oluşturulması ve uygulanması, etik araştırma, kanıta dayalı uygulamaların geliştirilmesi, veri tabanlarının oluşturması ve uygulanması üzerinde durulmuştur.
- *Güvenlik başlığı altında;* çalışanların uygulamalarda güvenliğinin sağlanması, yapılan hatalardan ders alınması ve suçlayıcı kültürün oluşmaması için risk ve kalite yönetiminde önemli bir role sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.
- *Bilgi başlığı altında;* hasta haklarına, onuruna ve güvenli bakıma saygı gösterilmesini sağlayan politikaların geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunması, çalışanları hakkında elde ettikleri bilgilerin gizliliğine ve mahremiyetine saygı gösterilmesi ve ancak yasaların gerekliliği doğrultusunda bu bilgileri paylaşılması gerektiği belirtilmiştir.
- *Çalışan başlığı altında*; çalışanlarının endişelerine karşı özenle ve yükümlülükleri doğrultusunda hareket etme, uygun olmayan davranışların ve uygulamaların çalışanlar tarafında bildirilmesine teşvik etme, çalışanların politikaların oluşturulmasına katkıda bulunmaları için desteklenme, çalışanların etkili iletişim becerilerini geliştirmesi ve kullanmasını sağlanma, çalışanların kendini açıkça belirttiği örgüt iklim yaratılma, çalışanların klinik yönetim, denetim ve etik sistem ve süreçlere katılımını kolaylaştırılma, çalışanların mesleki örgütlere etkin üye olmalarını destekleme üzerinde durulmuştur.
- *Yaşam boyu öğrenme başlığı altında*; kariyerleri boyunca kendi bilgi, beceri ve yeterliliklerin geliştirilmesi, kurumlarında sürekli mesleki gelişim ve akreditasyon

uygulamalarını sağlaması, her düzeyde mentorluk uygulanmasının ve kariyer desteklenmesi, kariyer, hemşirelik uygulamalarının gelişimi ve önderliğin desteklenmesi şeklinde belirtilmiştir

- Çok sektörlü başlığı altında; sağlık hizmeti veren takımlar ve çok sektörlü kuruluşlar arasında iletişim ve iş birliğine desteklemesi, kurumlar arası ilişkilerin ve mesleki kuruluşlarla iş birliğinin sağlanması, yönetimi altındakileri (çalışan, kaynak gibi) adalet, eşitlik, etkinlik ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda yönetmesi konusunda hem çalışanlara hem topluma karşı sorumlu olduğu şeklinde belirtilmiştir.

Curtin ise (2000) etik sorumluluk doğrultusunda evrensel değerleri temel alarak hemşire önderler için on temel etik ilke önermiş olup bu ilkeler; *"tutumluluk ve iyileştirici/terapötik incelik/zarafet, örgütsel beceriler içinde klinik güvenirlilik, huzur sağlama, etik meseleleri tanımlama, sadakat/bağlılık, yetki devri/delegasyon, sorumlulukları iyileştirme, itibari sorumluluk, kişisel disiplin, sürekli eğitim*" şeklindedir. Asgari ve diğ. (2019) yaptıkları çalışmada ise yönetici hemşirelerde olması gereken etik yetkinlikler olarak çalışanların izin, yer değişikliği, çalışma çizelgeleri konusunda esnek olması, mesleki çalışma ilişkilerinin sınırlarını göz önünde tutarak çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması, çalışanlara karşı adil olması, üst ve astlarına karşı saygılı olması, mahremiyet sorunları hakkında çalışanları bilgilendirmesi, yasalara ve prosedürlere uygun davranması, etik davranış ve tutumları ile rol model olması üzerinde durulmuştur.

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerin etik duyarlılığının olması; yöneticilerin etik karar vermelerine kılavuzluk etmekte, çalışanlara rol model olmakta ve hastaların hemşireler tarafından etik bakım almalarına katkı sağlamaktadır. Esmaelzadeh ve diğ. (2017b) yaptıkları nitel çalışmada, İran'daki önder hemşirelerin etik duyarlılığı araştırılmış ve 20 hemşire ile yapılan görüşmeler sonrasında hemşire önderlerin duyarlı olduğu beş başlık belirlenmiştir. Bunlar aşağıda açıklandığı gibi ele alınmıştır;

- *Bakıma duyarlılık başlığı altında*; hastanın tüm yönlerine (fiziksel, sosyal, finansman) duyarlı olunması, bakım konularına sürekli vurgu yapılması, çalışanların performansının uygun bir şekilde izlenip, değerlendirilmesi,
- *Hataya duyarlılık başlığı altında;* sağlık üyelerinin yaptığı tüm tıbbi hatalara karşı duyarlı olunması, hataların göz ardı edilmemesi, hataların önlenmesi için

girişimlerde bulunması, hata yapan kişilerin hatalarını görüp, düzeltmesi ve tekrar yapmaması için destek olunması,

- *İletişime duyarlılık başlığı altında;* hasta ve yakınları ile doğru iletişim ve tüm sağlık ekibi üyeleri ile uygun iletişime dikkat edilmesi,
- *Karar vermeye duyarlılık başlığı altında;* etik karar verme ve mesleki eğitim süreçlerinde etik karar verme eğitimlerinin verilmesi,
- *Etik uygulamaya duyarlılık başlığı altında* ise vicdan (onun acısı, sorunu sizin sorununuz gibi davranma), etik ilke ve değerlere bağlılık, etik duyarlılık (etik süreçlerin belirlenerek, çalışanların uygulamasını zorunlu kılmak), uygulamada etik duyarlılık (eylemlerinden önce ve sonra, tüm sağlık ekibi üyelerinin uygulamada etik değerlere sahip olması içim etiğe önem verme, etik performansı destekleme) şeklinde ele alınmıştır.

Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde yönetici hemşireler için belirlenmiş yönetsel etik ilkelere rastlanmamış olup Öztürk (2012) tarafından hemşirelerin, yönetici hemşirelerinin etik ve etik olmayan yönetsel davranışlarını değerlendirdikleri "Yönetsel Etik Davranışlar Ölçeği" çalışması ve bu ölçeğin kullanıldığı çalışmalara rastlanmıştır. Hemşireler, bu ölçekle yöneticilerinin davranışlarını, doğruluk ve dürüstlük, hukukun sorumluluğu ve üstünlüğü, haklar ve özgürlük, iyi insan ilişkileri ve hümanizm ve adalet ve eşitlik başlıkları altında değerlendirmektedirler.

2.3.2. Etik Liderlik

Liderler örgüt içerinde etkileyici konuma sahip olmakla birlikte davranışları ile çalışanlarına rol model oluşturmaktadırlar. Liderlerin örgütlerde etik ilkeler doğrultusunda etik davranışlar sergilemesi çalışanlarının etik değerler kazanmasına ve etik davranış geliştirmesine önemli katkı sağlamaktadır. Etik liderlik, Brown (2005) tarafından kişisel eylemlerde ve kişilerle olan ilişkilerde kurallara uygun davranış gösteren, çift yönlü iletişim, destek ve karar alma yoluyla izleyicilerine yol gösteren liderlik olarak tanımlanmaktadır.

Trevino ve diğ. (2020) ise etik liderliği hem insan hem de yönetici acısından "ahlaki insan" ve "ahlaki yönetici" olarak iki boyutta açıklamıştır. Ahlaki insan boyutuyla; doğru, dürüst ve güvenilir, bireylere saygı göstererek onlarla ilgili olduklarını hissettiren, doğru şeyleri yapan, iyi bir dinleyici ve ulaşılabilir olan, etik değerlere sahip, tarafsız, adil ve ilkeli olan bireydir. Ahlaki yöneticiler boyutuyla, çalışanlarla etik standartlar, ilkeler ve değerler

hakkında düzenli olarak iletişim kuran; çalışanlara etik davranışlar açısından rol model olan, aynı zamanda tüm çalışanları etik standartlardan sorumlu tutmak için ödüllendirme ya da cezalandırma sistemini sürekli olarak kullanan kişiler şeklinde açıklanmıştır.

Örgütlerde yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin etik önderlik düzeyleri ölçülerek eksik oldukları alanlarda güçlendirilmesi sağlanmalıdır. Kurumlarda yönetici pozisyonunda bulunanların yöneticilerin etik davranışlarını ölçmek amacıyla Brown ve diğ. (Brown ve diğ., 2005) tarafından bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Bu ölçeğin Türkçe' ye uyarlanması ise Tuna ve diğ. (2016) tarafından yapılmıştır. Alan yazın incelendiğinde etik liderlik ile karşılanmayan hemşirelik bakımı (Arslan ve diğ., 2022), hemşireliğin gelişimi ve fazladan rol davranışı (El-Gazar & Zoromba, 2021), algılanan etkileşimsel adalet iklimi ve hasta odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı(Qiu ve diğ., 2020), etik iklim ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Aloustani ve diğ., 2020) ilişkisinin yanı sıra etik liderliğin hemşirelerin hizmet davranışlarına (Zhang ve diğ., 2019), iş doyumlarına (Özden ve diğ., 2019) duygularına (olumlu ve olumsuz) ve iş davranışlarına etkisinin (Zaghini, 2017) incelendiği çalışmalar bulunmuştur. Sağlık kurumlarında hemşire yöneticilerin etik liderlik düzeyleri belirlenerek, yöneticilerin etik liderlik davranışı ve tutumu sergilemelerini geliştiren girişimlerle, hasta, çalışan, meslektaş, yöneticinin kendisi ve toplum için olumlu çıktılar sağlanmasına önemli katkılar elde edilebilecektir.

2.3.3. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etiğin Yansımaları

Etik liderlik, hemşirelik yönetimi bilimsel yazınında son yıllarda daha sık ele alınmaya başlanmış bir kavramdır (Eide ve diğ., 2016; Markey ve diğ., 2021). Hemşirelikte etik liderlik ile hastalara kaliteli ve maliyeti düşük sağlık bakımı için uygun ortamın yaratılması ve çalışanlarda etik davranışların oluşturulması amaçlanmaktadır. Sağlık kurumlarında etik liderliğin hastalar, çalışanlar, lider ve toplum için olumlu sonuçları bulunduğu belirtilmektedir (Barkhordari-Sharifabad ve diğ., 2017, 2018b).

Hemşirelik hizmetlerinde etik liderliğin hastalar üzerinde hasta doyumunun artmasına, daha iyi sağlık bakım hizmeti almalarına, yanlış hemşirelik uygulamalarının azalmasına ve yapılan yanlış raporlamalarının artmasına katkı sağladığı görülmektedir. Barkhordari ve diğ. (2018a) hemşirelikte etik liderliğin etkilerini belirledikleri çalışmalarında, hemşirelik hizmetleri yöneticileri etik tutum ve davranış sergilediklerinde hasta doyumunun arttığı ve hastalara daha iyi hizmet sunulduğu vurgulanmıştır. Yanlış uygulamalar hasta bakım

maliyetini artırmakta, hasta güvenliğini tehlikeye atmakta ve hasta doyumsuzluğuna neden olmaktadır (Cabilan & Kynoch, 2017; Eltaybani ve diğ., 2019). Barkhordari ve diğ. (Barkhordari-Sharifabad & Mirjalili, 2020) cerrahi servisinde çalışan 171 hemşire ile yaptıkları çalışmada, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik liderlik yaklaşımı sergilediklerinde yanlış uygulama yapma ve bu yanlış uygulamaların raporlamalarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hemşirelik hizmetlerinde etik liderliğin, çalışanlar üzerinde iş doyumu, çalışanlara rol model olma, çalışanların kendini güvende hissetmesi, güçlenmesine, örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve bağlılığın artmasına, ahlaki duyarlılığın artmasına işten ayrılma niyetinin azalmasına katkı sağladığı belirtilmektedir. Barkhordari ve diğ. (2018a) hemşirelikte etik liderliğin etkilerini belirlediği çalışmada; hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik davranış ve tutum sergilediklerinde, çalışanların iş doyumunun arttığı ve çalışanların etik davranış sergilemesi için rol model olunduğu belirlenmiştir. Etik liderlerin, etik davranış sergilediği, etik değerlerin belirlendiği ve çalışanların etik davranışa yönlendirildiği çalışma ortamlarında, çalışanlar kendini güvende hissetmekte ve görüşlerinin dinlendiğini düşünmektedir (Storch ve diğ., 2013). Simha ve diğ. (2021) 285 hemşire üzerinde yaptıkları çalışmada, hemşire liderlerin etik ilkelere bağlı ve yardımsever etik iklim oluşturduklarında çalışanların kuruma güvenlerinin arttığı dolayısıyla hemşirelerin işten ayrılma niyetinin azaldığı ve hemşirelik mesleği için olumlu sonuçların elde edildiği belirlenmiştir.

Goona ve diğ. (2014) 163 hemşire ile yaptıkları çalışmada, hemşire liderlerin etik davranış sergilmeleri durumunda hemşirelerin psikolojik olarak güçlenmesine önemli katkı sağladığı belirlenmiştir. Jeon ve diğ. (2018) yılında yaptığı çalışmada, hemşirelerin etik liderlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumu üzerine olumlu etkilerinin olduğu saptanmıştır. Özden ve diğ. (2019) yaptığı çalışmada da etik liderliğin iş doyumunu artığı görülürken; ayrıca hemşire yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemesinde etkili etmenler olarak eğitim durumu, kurum ve çalışma sürelerinin etkili olduğu belirlenmiştir. Zhang ve diğ. (2019) 476 hemşire ile yaptıkları çalışma ise hemşire liderlerin, etik liderlik davranışı sergiledikleri durumda hemşirelerin ahlaki duyarlılığının arttığı dolayısıyla hemşirelerin rollerinin öngördüğü davranışlar ve resmi rollerinin dışında çalışanların isteğine bağlı gelişen davranışlarında artma olduğu görülmüştür.

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin sergiledikleri etik liderlik, sağlıklı çalışma ortamının ve etik iklimin oluşmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Esmaelzadeh ve diğ. (2017a) yaptıkları çalışmada, hemşirelerin bakış açısıyla etik liderlerin örgütsel iklimin iyileştirilmesine katkıları araştırılmıştır. Etik liderlerin, çalışma ortamı, iletişim iklimi ve etik iklim olmak üzere üç başlık altında örgütsel iklimi iyileştireceği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda hemşire liderlerin çalışanların çalışma ortamına yönelik ilgisini uyandırarak, örgütsel özdeşme ve güven duygusu yaratarak, örgütsel dayanışma oluşturarak, anlayış, empati, iş birliği ve sinerjinin egemen olduğu iletişim iklimi yaratılması gerektiği ayrıca etik iklim yaratılarak örgütsel ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Yapılan başka çalışmalarda da hemşirelerin etik liderlik davranışlarının etik iklim oluşmasına katkı sağladığı üzerinde durulmuştur (Özden ve diğ., 2019; Zhang ve diğ., 2019).

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik liderliğinin lider şahıslar üzerine etkilerinin incelendiği çalışmalara son yıllarda daha sık rastlanmaktadır. Barkhordari ve diğ. (2018a) hemşirelikte etik liderliğin etkilerinin belirlendiği çalışmada hemşirelik hizmetleri yöneticileri etik tutum ve davranış sergilediklerinde, bireysel iş doyumlarının arttığı görülmüştür. Jeon ve diğ. (2018) yılında yaptığı çalışmada; birim yöneticilerine altı aylık bir süreçte toplam yedi ders olan bir etik liderlik eğitimi verilmiş olup eğitim öncesi ve sonrasında yapılan değerlendirmeler sonrasında etik liderlik programının birim yöneticilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş doyumu ve örgütsel bağlılıkları üzerine olumlu etkileri olduğu saptanmıştır.

Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik liderlik yaklaşımlarının mesleğin gelişimi ve ilerlemesinde katkılarının olduğu vurgulanmaktadır (Simha & Pandey, 2021). Barkhordari ve diğ. (2018a) hemşirelikte etik liderliğin etkilerini belirlediği çalışmada, yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemelerinin hemşirelik mesleğinin ilerlemesi ve gelişmesine katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Bu bağlamda yönetici hemşirelerin yetkilerini kullanırken, yönetsel etik ilkelere uymaları aynı zamanda yöneticilerin işe alım, eğitim/gelişim, performans değerlendirme, ödüllendirme süreçlerinde etik davranış sergilemesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hakko & Madenoğlu Kıvanç, 2018).

2.3.4. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunlar

Etik sorun, ahlaki bir çözüm gerektiren zor bir sorun olarak tanımlanmakta ve çözümlerin ise etik ilke ve değerlere, temelinde iyi veya doğru olana dayandırılması gerekmektedir (Laukkanen ve diğ., 2016; Thompson, 2018). Ahlaki sıkıntı ise kişilerin ahlaki olarak uygun eylemi bildiği halde kurumsal engeller nedeniyle bunu yapmaktan zorlandığı durumlarla ilişkili olumsuz psikolojik dengesizlik duyguları olarak tanımlanmıştır (Ganz ve diğ., 2015). Etik sorun, Kanada Hemşireler Birliği tarafından bir veya daha fazla değer arasında çelişkilerin ve doğru davranış ve tutuma yönelik belirsizliğin olduğu durum olarak tanımlanmaktadır. Etik sorunlar, bireysel, kişiler arası, örgütsel, toplumsal düzeylerde neyin doğru veya nasıl yapılması gerektiğine yönelik sorunları içermektedir (CNA, 2017). Etik ikilem ise işle ilgili etik sorunlardan biri olarak belirtilmekte ve eşit derecede doyurucu olmayan iki seçenek arasında bir seçim yapılması gerektiğinde ve çakışan ahlaki ilkeler ve değerler arasında açık bir çelişki olarak tanımlanmaktadır (Laukkanen ve diğ., 2016).

Yöneticilerin görevlerini yerine getirirken verdikleri kararlarda, uygulamalarda, eylem ve işlevlerinde ve de insanlarla ilişkilerinde kaçınmaları gereken etik dışı davranışlar bulunmaktadır. Yönetimde ele alınan etik dışı davranışlar; ayrımcılık, kayırma, rüşvet, yıldırma-korkutma, ihmal, sömürü, bencillik, yolsuzluk, işkence, yaranma, şiddet-baskı-saldırganlık, iş ilişkilerine siyaset karıştırma, hakaret ve küfür, bedensel ve cinsel taciz, kötü alışkanlıklar, görev ve yetkinin kötüye kullanımı, dedikodu, zimmet, dogmatik davranış, yobazlık-bağnazlık vb. şeklinde belirtilmiştir (Aydın, 2017). Erdem'in (2021) yılında yaptığı çalışmada hemşirelerin yaşadığı yönetsel sorunlar; adaletsizlik, kayırmacılık, iletişimsizlik, yargılayıcılık, mobbing, umursanmama, despotizm, değersiz hissettirme, rencide edilme, yalnız bırakılma olarak belirlenmiştir.

Yeni teknolojik gelişmeler, çeşitli ve artan talepler, sınırlı kaynaklar ve çatışan değerler etik sorunlara neden olmaktadır. 1990'lı yıllarda hemşirelik yönetiminde etik sorunlara yönelik bazı çalışmalara rastlanılmıştır (Borawski, 1995; Camuñas, 1994; Smejkal & Hill, 1990). Hemşire hizmetleri yönetiminde yaşanan etik sorunların; hasta, çalışan ve kurum kaynaklı olduğu görülmektedir (Aitamaa ve diğ., 2016; Aitamaa ve diğ., 2019; Esterhuizen, 1996). Son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise yöneticinin kendisinden kaynaklı etik sorunlarında olduğu belirtilmiştir (Aitamaa ve diğ., 2016).

Çalışanlara karşı uygun tutum ve davranışın sergilenmemesi, hemşirelerin yetersiz bilgilendirilmesi ve yapılan yanlışlara sessiz kalınması, çalışanlara yönelik etik sorunlar arasında yer almaktadır (van der Arend & Remmers-van den Hurk, 1999). Laukkanen ve diğ. (Laukkanen ve diğ., 2016) yaptığı çalışmada, yönetici hemşirelerin karşılaştıkları etik sorunlar çalışanlardan, yöneticinin kendisinden, kurum kaynaklarından, hastalardan, üstlerden, kuruluşlardan kaynaklı olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada yönetici hemşirelerin en sık karşılaştıkları etik sorunların çalışan kaynaklı olduğu belirlenmiş olup yönetici hemşirelerin çalışan davranışı, personel eksikliği, kayıt tutma gizliliği, uyuşturucu maddelerin kullanımı, maaş düzenlemesi, personeller arasındaki ilişki ve eğitim konularında etik sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir. Yönetici hemşirelerin yaşadığı kendilerinden kaynaklı etik sorunlar; yönetici kararları ve davranışları, hemşire yöneticiler ve diğer meslek üyeleri arasında yaşanılan değer sorunları şeklinde ele alınmıştır. Kurum kaynaklarıyla ilişkili etik sorunlar ise kıt kaynakların olması ve bağışların kullanımı olarak belirlenmiştir. Hastalardan kaynaklanan etik sorunlar; özerklik, tedavi ve bakımla ilişkili olarak gösterilmiştir. Bir üstten kaynaklanan etik sorunlar üstün haksız ve saldırgan davranışlarının olması olarak tanımlanmıştır. Kurum kaynaklı etik sorunlar olarak kurumun etkinlikleri ve araştırmaları olarak belirlenmiş olup kurumun değerleri ile çalışanın değerleri çatıştığında etik sorunların ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Aitamaa ve diğ. (2016) yaptığı çalışmada, hemşire hizmetleri yönetimindeki etik sorunlar hasta, çalışan, kurum kaynaklı ve diğer sorunlar olmak üzere dört başlıkta incelenmiştir. Hastayla ilişkili sorunlar hasta bakımında anlaşmazlıklar, paternalist kültür, hastalara eşit yaklaşmama, hasta odaklı olmayan uygulamalar, hasta bakımında önceliklendirmenin yapılmaması, sınırlı ve güç koşullar olarak belirlenmiştir. Çalışan kaynaklı etik sorunlar; çalışan arasında adalet ve eşitlik olmamasından kaynaklanan çatışmalar, bütüncül davranış eksikliği; diğer meslek üyeleri ile iş birliğinde yaşanan sorunlar, çalışanların sorunlarını dinlememek ve dikkate almamak, hekimlerin aşırı meslektaşlığı, performans değerlendirme ve ödüllendirmelerin yetersiz olması olarak belirlenmiştir. Kurum kaynaklı etik sorunlar; bireysel ve örgütsel değerler arasındaki çatışmalar, olumsuz kamu imgesi, hemşirelik mesleğine değer verilmemesi, önemli pozisyondaki yetersiz kişilerin korunması, haksız uygulamalara izin verilmesi, sorumluluktan kaçınma ve kıt kaynaklar olarak belirlenmiştir. Hemşire hizmetleri yönetimindeki diğer etik sorunlar ise yöneticilerin güdülenmesinde eksiklik ve gizlilikten kaynaklanan sınırlamalar olarak belirlenmiştir.

Aitamaa ve diğ. (2019) yaptığı bir diğer çalışmada ise yönetici hemşirelerin karşılaştıkları etik sorunlar ve zorluklar ele alınmış ve yönetici hemşirelerin çalışan, kurum, hasta, diğer meslek grupları ve kendilerinden kaynaklı etik sorunlar ile karşılaştıkları vurgulamıştır. Bu çalışmada da yönetici hemşirelerin en sık hemşire personeli ve kurum ile ilgili etik sorunlarla karşılaştıkları saptanırken hemşirelik personeli ile ilgili en sık karşılaşılan sorunların hemşirelerin sesini duyurma ve olumlu geri bildirim verme ile ilgili olduğu belirtilmiştir. Kurumla ilgili en sık karşılaşılan sorunların ise kaynakların dağıtımı ile ilgili olduğu belirlenmiştir. Yine aynı çalışmada yönetici hemşirelerin karşılaştığı en önemli etik sorunların organizasyonla ilgili ilgili etik sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunlar arasında ise maliyeti düşürmek için hemşire sayısının azaltılması ve buna bağlı olarak hemşirelik bakım kalitesinin düşmesi, kaynak yetersizliği, hasta planlamalarının doktor odaklı olup hemşirelerin dahil edilmemesi işyerinde zorbalığın görmezden gelinmesi yer almaktadır (Aitamaa ve diğ., 2019). Sağlık kurumlarında yaşanan etik sorunların; stres, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz sonuçlara neden olduğu vurgulanmıştır (Thorne, 2010).

2.3.5. COVID-19 Küresel Salgını Sürecinde Hemşirelik Liderlerin Yaşadığı Etik Sorunlar

Tüm Dünya'yı etkisi altına alan COVİD-19 salgını, hemşire liderleri de büyük ölçüde etkilemiş ve etik sorunlarla karşı karşıya bırakmıştır. Hemşire liderler personel atamaları, iş gücü eksiklikleri ve ahlaki sıkıntılardan kaynaklanan ve doğru karar verme süreçleriyle ilgili etik sorunlar yaşamışlardır. Hemşire liderlerin personel atamaları yaparken tükenmişliği azaltmak için COVİD-19 hastalarına bakım veren hemşire grubunu ayırmak, hastalığın yayılmasını azaltmak için hastaları hemşireleri diğerlerinden ayırmak, hamile veya yüksek riskli sağlık çalışanları için özel değerlendirmeler yapmak gibi konularda etik sorunlar yaşamaktadır. Hemşirelerin yaşanılan yoğun stres ve zorluklar nedeniyle mesleği bırakması, salgın döneminde yapılan kısıtlamalar nedeniyle öğrencilerin az klinik deneyimle mezun olması bu nedenle bağımsız hasta bakamamaları hemşire liderlerin iş gücü eksikliğine bağlı yaşadığı sorunlar arasında yer almaktadır. Ayrıca çok fazla kısıtlamanın uygulanması ve güçlüklerin olması, takım üyesi ve malzeme eksikliğinden dolayı neyin doğru olduğuna karar vermekte zorluklar yaşanmıştır (Downs ve diğ., 2022).

Çin'in Hubei bölgesinin başkenti olan Vuhan'da yapılan bir çalışmada, hemşirelerin Koranavirüs salgınında yaşadıkları etik ikilemler araştırılmıştır. Hemşirelerin yaşadıkları etik ikilemler; hemşirelerin klinikte yaşadığı etik ikilemler, kişilerarası ilişkilerde yaşanılan etik ikilemler, hemşirelik yönetiminde yaşanılan etik ikilemler olarak ele alınmıştır. Hemşirelik yönetiminde yaşanılan etik ikilemler; kıt kaynaklar ve bu kaynakların eşit dağıtımı, yetersiz insan kaynakları ve esnek vardiyalar, hemşirenin mesleki yükümlülükleri ve aile rolleri, etik ilkeler ve etik karar verme olarak belirlenmiştir. Yaşanılan kaynak sorunları ise hemşirelerin kaliteli hasta bakımı vermek için yaratıcılığını artırdığı, hemşirelerin mesleki ve aile rolleri arasında yaşadıkları sorunlarda mesleğe bağlılık ilkesinin önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, hemşire liderlerin çalışanlarını mesleki bilgi anlamında desteklemesi ve eş güdümü sağlamasının yaşanılan bu etik ikilemlerin yarattığı stresi azalttığı sonucuna ulaşılmış ve ileride yaşanılacak acil durumlarda yol göstermek üzere politika ve prosedürlerin hemşire liderler tarafından hazırlamasının gerekliliğine dikkat çekilmiştir (Liu ve diğ., 2022).

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde karşılaşılan etik sorunların çözümlerinin, etik ilke ve değerlere, temelinde iyi veya doğru olana dayandırılması gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, işle ilgili karşılaştıkları etik sorunları tartışarak, iş birliğiyle, iş ortamındaki takım üyelerinin katkısıyla, kişisel değerlerle, uygulamaya yönelik yaklaşımlarla, istatistik ve geri bildirimlerle ve kişisel örneklerle çözülmesi gerekmektedir (Laukkanen ve diğ., 2016).

3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde uyulması gereken etik ilkelere ilişkin görüşlerin ve yönetici hemşireler için etik ilkelerin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMA SORULARI

Çalışmanının araştırma soruları aşağıda belirtilmiştir.

- Hemşirelik hizmetleri yönetiminde uyulması gereken etik ilkeler nelerdir?
- Hemşirelik hizmetleri yönetiminde yaşanılan etik sorunlar nelerdir?
- Hemşirelik hizmetleri yönetimindeki etik sorunların yansımaları nelerdir?
- Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etiğe uygun davranışın yansımaları nelerdir?
- Hemşire yöneticiler için etik ilkeler nelerdir?

3.3. ARAŞTIRMANIN TİPİ

Araştırma iki aşamada gerçekleşmiş olup ilk aşaması, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken yönetsel etik ilkelere yönelik görüşlerin sunulduğu fenomenolojik araştırma yönteminin kullanıldığı nitel aşamayı içermektedir.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise nitel araştırma yöntemlerinden Delphi yöntemi kullanılarak, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken yönetsel etik ilkeler, uzman görüşleri doğrultusunda elde edilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI YER VE ZAMAN

Araştırmanın birinci aşamasına ilişkin veriler, çalışmanın COVİD-19 küresel salgını sürecine denk gelmesi nedeniyle katılımcılar ile çevrimiçi görüşmeler yapılarak elde edilmiştir. Veriler, Haziran 2021-Ekim 2021 tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasına ilişkin veriler ise Delphi yöntemlerinden biri olan E-Delphi yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. E-Delphi yöntemi, geleneksel Delphi tekniğinin elektronik iletişim araçları kullanılarak uygulanmasıdır. Katılımcılardan veriler, elektronik posta ile Şubat 2022-Haziran 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

3.5.1. Birinci Aşama

Çalışmanın birinci aşamasının evrenini, Yönetici Hemşireler Derneği'ne (YÖHED) üye Sağlık Bakanlığı ve özel hastanelerde çalışan hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşirelikte yönetim derslerini veren akademisyenler ile etik konulu çalışmalar yürüten akademisyenler oluşturmuştur.

Araştırmanın örneklemi ise amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile incelenen olay veya olguyla ilişkili çok sayıda farklılık oluşturan kodlamalardan konunun keşfedilmesi ve tanımlanması söz konusu olmaktadır (Neuman, 2014). Kartopu örnekleme yöntemi ile zengin veri elde edilebilecek kişiler ve önemli durumlar seçilmekte (Creswell, 2013) ve görüşmelerden sonra bu kişilere, kimlerin konu hakkında katkı sağlayacağı sorularak, bu kişilerin katılımı sağlanarak çalışmaya devam edilmekte ve veri doygunluğuna ulaşıldıktan sonra görüşmelere son verilmektedir. Nitel araştırmalarda, örneklem büyüklüğü hesaplamak için herhangi bir kural bulunmamakla birlikte veri doygunluğu temel ölçüt olarak kabul edilmektedir (Creswell, 2018). Bu çalışmada ise araştırmacı tarafından yapılan 24 bireysel derinlemesine görüşme sonrasında, verilerin tekrar ettiği ve yapılacak görüşmelerden yeni bilgi gelmeyeceği yani veri doygunluğuna ulaşıldığı ön görülmüş ve emin olabilmek açısından üç görüşme daha yapılarak, toplam 27 görüşme sonrasında birinci aşamanın veri toplama sürecine son verildi. Görüşme yapılan katılımcıların dağılımı **Tablo 3.1**'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Çalışmanın birinci aşamasına katılan katılımcıların dağılımı

Kurum	Görevi	Sayı (n)
Sağlık Bakanlığı Hastanesi	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	1
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yardımcısı	2
	Servis Sorumlu Hemşiresi	5
Özel Hastane	Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	3
	Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	3
	Servis Sorumlu Hemşiresi	1
	Ekip Lideri	1
Öğretim Elemanı	Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Öğretim Elemanı	7
	Etik Alanında Çalışma Yapan Öğretim Elamanı	4
Toplam		**27**

3.5.2. İkinci Aşama

Delphi yönteminde, örneklem büyüklüğünü belirlemek için net kurallar bulunmamakla birlikte homojen gruplar için 10-15 uzmanın olması yeterli bulunmaktadır (Wilkes, 2015). Bu çalışmada örneklem büyüklüğünün, her grubu temsil etmesi istenerek her gruptan 15 kişi olacak şekilde toplam 45 kişi belirlenmiştir. Delphi yönteminde, katılımcıların seçiminde evrensel olarak kabul edilmiş bir ölçüt olmamakla birlikte, alanında deneyimli, uzman, güncel bilgileri izleyen, bulgulara karşı yansız davranabilecek kişilerin seçilmesi uygun görülmektedir (Yurt& Kadıoğlu, 2019).

Çalışmanın ikinci aşamasının evrenini, birinci çalışmanın evreni ile aynı olup Delphi aşamasına katılan katılımcıların seçiminde de amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya kabul edilen katılımcıların, konuya ilişkin uzman görüşünü yansıtabilecek ve araştırmaya derin bir bakış açısı sağlayabilecek özellikte olmasına (yönetsel deneyim, pozisyon ve mesleki yetkinlik) dikkat edilmiştir. Sağlık Bakanlığı ve özel hastanelerde çalışan ve çalışmaya davet edilen bazı yönetici hemşireler, yoğunluklarından dolayı çalışmaya katılmayı kabul edemeyeceğini belirtmiş veya hiç geri dönüş sağlamadıkları için tekrar her grup için 10 kişiye daha davet gönderilmiş olup çalışmaya katılmayı kabul eden 42 katılımcı ile I. Delphi, 39 katılımcı ile II. Delphi oturumu sonlandırılmıştır. I. ve II. Delphi oturumlarında yer alan katılımcıların dağılımı Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2: Delphi oturumlarında yer alan katılımcıların dağılımı

Kurum	**I.Delphi Oturumu (N:42)**	**II. Delphi Oturumu (N:39)**
Sağlık Bakanlığı Hastanesi	9	9
Özel Hastane	9	8
Akademisyen	24	22
Toplam	**42**	**39**

3.6. VERİ TOPLAMA ARACI

3.6.1. Birinci Aşama

Araştırmanın birinci aşaması olan nitel bölümde "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" **(EK-2)** kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, konuya ilişkin bilimsel yayınların (Aitamaa ve diğ., 2016, 2021; Devik ve diğ., 2020; Ganz ve diğ., 2015; Kangasniemi ve diğ., 2013; Öztürk, 2010; Shirey, 2005; Zhang ve diğ., 2019) değerlendirilmesi ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme soruları, iki ön görüşmeyle denenmiş ve bu kişilerin verdiği öneriler ile sorular son şekline getirilmiştir. Görüşme soruları, etik-ahlak kavramları, yöneticilerin benimsediği etik ilkeler, yöneticilerin uyması beklenen etik ilkeler, yöneticilerin etik ilkelere uymadıkları durumda karşılaşılan sorunlar, yönetsel etik ilke ve sorunların topluma, kuruma, mesleğe, çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına etkileri gibi konular üzerinde derinleştirilerek yönlendirilmiş, gerektiğinde temel soruyu açmaya yönelik sondaj soruları sorulmuştur.

3.6.2. İkinci Aşama

Araştırmanın ikinci aşaması, iki Delphi oturumu şeklinde gerçekleştirilmiştir. Her oturum için ayrı veri toplama araçları kullanılmıştır.

Birinci Delphi oturumunda, katılımcıların kurumsal ve/veya kişisel elektronik posta adreslerine "I. Delphi Anketi Formu" **(EK-3A)**, "I. Delphi Anketi Davet Metni" ve (**EK-3B)** "Bilgilendirilmiş Onam Formu" **(EK-3C)**'nun yer aldığı link gönderilmiştir. I. Delphi Anket Formu, katılımcılara ait tanımlayıcı bilgileri içeren sorular (yaş, eğitim, pozisyon, deneyim süresi) ve yönetici hemşirelerin uyması gereken etik ilkelere ilişkin maddelerden oluşmuştur. Çalışmanın ilk kısmında yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular ve yapılan alan yazın taraması sonrası (ACHE, 2021; ENDA, 2017; ICN, 2021) oluşturulan etik ilkelere ilişkin maddeler;18 yönetsel etik ilke ve 77 alt maddeden oluşmaktadır. Oluşturulan maddeler,

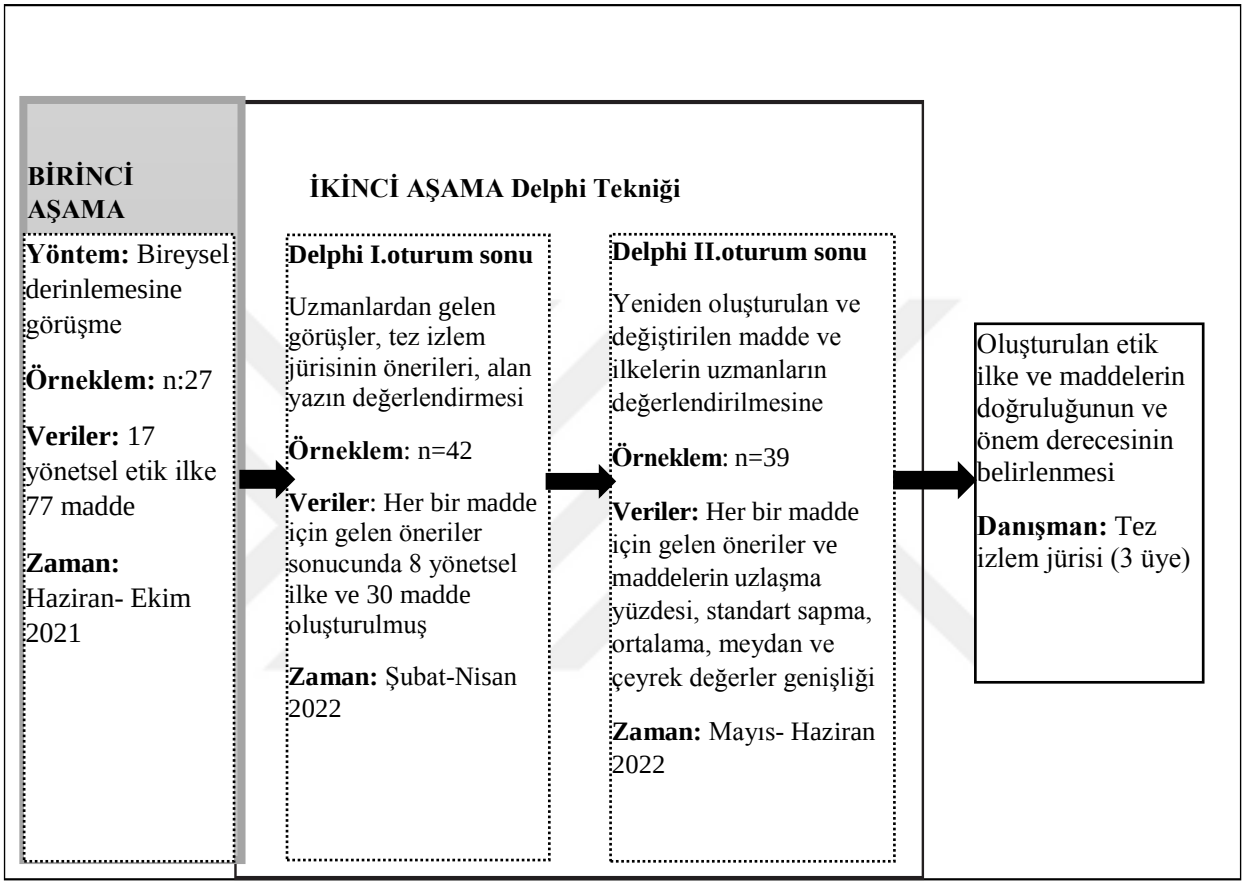
Likert tipi bir anket haline getirilerek, uzmanlardanbu maddeleri, 5'li Likert formunda "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde kesinlikle bulunmamalı": **1 puan**; "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde bulunmamalı": **2 puan**; "Kararsızım": **3 puan;** "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde bulunmalı": **4 puan;** "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde kesinlikle bulunmalı": **5 puan** şeklinde değerlendirmeleri istenmiştir. Ayrıca, ankette her maddenin altına katılımcıların eklemek istedikleri öneriler için boşluk bırakılmıştır. I. Delphi Anketi Davet Metninde ise çalışmanın amacı ve I. Delphi oturumunda nasıl bir süreç izleneceği ile ilgili bilgiler bulunmaktadır.

İkinci Delphi oturumunda, katılımcıların elektronik posta adreslerine "II. Delphi Anketi Formu" **(EK-4A)** ve "II. Delphi Anketi Davet Metni" (**EK-4B**) gönderilmiştir. II. Delphi Anket Formu, I. Delphi oturumu tamamlandıktan sonra elde edilen verilerin danışman ve tez izlem jürisi tarafından değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan sekiz yönetsel etik ilke ve 30 alt maddeden oluşmaktadır. Oluşturulan maddeler, Likert tipi bir anket haline getirilmiştir. Uzmanlar oluşturulan maddeleri, 5'li Likert formunda "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde kesinlikle bulunmamalı": **1 puan**; "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde bulunmamalı": **2 puan**; "Kararsızım": **3 puan**; "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde bulunmalı": **4 puan**; "Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde kesinlikle bulunmalı": **5 puan** şeklinde değerlendirmişlerdir. Ayrıca bu formda katılımcıların maddeleri daha iyi değerlendirebilmeleri için her bir madde için oluşturulan değerlendirme ölçütleri içeren bir ek belge gönderilmiştir. Oluşturulan bu ölçütler sadece maddeleri daha sağlıklı tanımlayabilmek için bir ön çalışma olarak belirtilmiş olup son şekli olmamakla birlikte, katılımcıların daha iyi görüş oluşturmaları için paylaşılmıştır.

II. Delphi Anketi Davet Metni, ikinci Delphi oturumunda nasıl bir süreç, izleneceği ile ilgili bilgileri içermektedir. Bu oturumun, son oturum olduğu katılımcıların sunulan verileri son kez gözden geçirmeleri istenerek yönetsel etik ilke ve maddelere yönelik son görüşleri alınmıştır.

3.7. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma verileri iki aşamalı olarak toplanmıştır. Araştırma verileri toplanmadan önce etik kurul onayı, kurum izinleri ve katılımcıların bilgilendirilmiş onamları alınmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci **Şekil 3.1'**de ayrıntılı gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Veri toplama süreci

3.7.1. Birinci Aşama

- ***Ön Hazırlık Aşaması***

Çalışmaya katılacak katılımcılarla görüşmelere başlanmadan önce kullanılacak olan görüşme formunda yer alan soruların uygunluğunu ve anlaşılırlığını test etmek için iki görüşme yapılmıştır. Bu iki deneme görüşmesi çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiş olup bu görüşmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Görüşmelerde sadece ses kaydı alınmış ve görüntü kaydı alınmamıştır.

- ***Bireysel Derinlemesine Görüşme Süreci***

Araştırmanın birinci aşamasının veri toplama süreci, COVID-19 küresel salgın dönemine denk geldiği için görüşmeler çevrimiçi ortamda gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile görüşme günü, bir hafta önce kararlaştırılmış olup görüşmeden bir gün önce katılımcılarla görüşme saati ve görüşme linki paylaşılarak iletişime geçilmiştir. Bazı katılımcılar görüşmelere çalışma ortamlarından (kendine ait oda/ hemşire odası vb.), bazıları ise evlerinden katılım sağlamıştır. Katılımcıyla buluşulduktan sonra ilk olarak görüşmenin amacı, ne kadar süreceği, ses kaydının hangi nedenle yapıldığı açıklanarak görüşmeden elde edilen verilerin gizliliğine ilişkin bilgiler sözlü olarak belirtilmiş ve sözel onayları alınmıştır. Ses kayıt cihazı başlatıldıktan sonra da ses kaydını onaylayıp onaylamadığı sorgulanarak onaylaması durumunda ses kaydına devaö edilmiş ve onayları kayıt altına alınmıştır. Çalışmada hiçbir katılımcının görüntü kaydı alınmamıştır. Görüşmelerin yapıldığı sırada katılımcı ve araştırmacının bulunduğu ortamda kimsenin olmamasına dikkat edilmiştir. Görüşmelerde zaman zaman acil telefonları yanıtlama zorunlulukları, kapı çalması, internet sorunları gibi nedenlerle kesintiler yaşanmıştır. Kesintilerden kaynaklı yaşanılan aksaklıklar görüşmelerin aynı gün içinde tekrar edilmesi ile giderilmiştir. Yapılan görüşmelerin daha iyi hatırlanması ve veri analizini desteklemek amacıyla araştırmacı tarafından araştırma günlüğü tutulmuş olup bu günlükte, tüm katılımcıların görüşme sırasındaki mimikleri, davranışları, tepkileri, görüşme ortamı, görüşmede verilen aralara ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Katılımcılardan daha net yanıtlar alabilmek ve ilkeleri doğru oluşturabilmek için konuya ilişkin tarafsız örnekler vermeleri istenmiştir. Görüşme süreleri 30- 86 dk. arasında değişmiştir. Bir katılımcı, görüşme bittikten sonra araştırmacıyı telefon ile arayıp eklemek istediği bilgileri ayrıca aktarmış ve bilgiler araştırmacı tarafından yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Yapılan tüm görüşmeler bilgisayar ortamında ses kayıt programı ile kayıt altına alınmıştır.

3.7.2. İkinci Aşama

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel veriler ve konuya ilişkin bilimsel yazın taraması sonucunda, yönetici hemşirelerin uyması gereken 18 yönetsel etik ilke ve 77 alt madde oluşturulmuştur. Araştırmada katılımcıların, yönetsel etik ilke ve alt maddeler ile ilgili görüşleri e- Delphi yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Delphi yöntemi, herhangi bir konu ve durum hakkında önce tartışmanın sonrasında da uzlaşmanın sağlandığı bir yöntemdir (Yurt & Kadıoğlu, 2019).

Katılımcıların elektronik posta adreslerine, yönetici hemşireler derneğinden ve/veya kişilerin çalıştıkları kurumların internet sayfalarından ulaşılmıştır. Her bir katılımcının mail adreslerine çalışmanın amacı, "I. Delphi Anket Formu" ve "I. Delphi Anketi Davet Metni" "Bilgilendirilmiş Onam Formu"' nun yer aldığı link gönderilmiştir. Katılımcılardan çalışmaya katılım durumlarını link üzerinden bildirmeleri ve çalışmaya katılımı kabul ettikleri durumda mail ekinde gönderilen "I. Delphi Anket Formu" adlı dosyayı indirerek doldurmaları istenmiştir. Katılımcılar formu doldurduktan sonra araştırmacıya geri göndererek I. Delphi oturumuna katılımlarını tamamlamıştır. Dönüş sağlamayan katılımcılara ilk mail atıldıktan bir ay sonra hatırlatma bilgisi gönderilmiştir. I. Delphi oturumu için katılımcılara iki ay süre verilmiş ve birinci oturum 42 katılımcı ile tamamlanmıştır.

I. Delphi oturumu sonrasında, 18 etik ilke altında yer alan 77 maddeye de katılımcılardan öneri gelmiştir. Tez danışmanı ile bir araya gelinerek her bir madde için gelen öneriler değerlendirilerek, öneriler ve alan yazının katkıları ile sekiz yönetsel etik ilke, 30 madde ve her bir madde için oluşturulan değerlendirme ölçütleri şeklinde yapılandırılmıştır. Bu oturumun sonucunda II. Delphi Anket Formu oluşturulmuştur.

II. Delphi oturumunda aynı katılımcılarla tekrar elektronik ortamda iletişime geçilerek "II. Delphi Anket Formu" ve "II. Delphi Anketi Davet Metni" "Bilgilendirilmiş Onam Formu" 'nun yer aldığı link gönderilmiştir. Oluşturulan maddelerin geçerliliğini belirlemek amacıyla katılımcılardan yeniden oluşturulan ilke ve maddeleri 5'li Likert ölçeği kullanarak değerlendirmeleri istemiştir. İkinci oturum için katılımcılara bir aylık süre verilmiş, ilk e-posta gönderildikten bir hafta sonra katılımcılara hatırlatma e-postası gönderilmiştir. İkinci oturum 39 katılımcı ile tamamlanmıştır. Bu oturum sonrasında sekiz yönetsel etik ilke ve 30 maddeye yönelik veriler istatistiksel analizi yapılmıştır.

3.8. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.8.1. Birinci Aşama

Çalışmadan elde edilen nitel verilerin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi ile toplanan verileri açıklayabilecek kavramlar ve ilişkilere ulaşılması amaçlanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Veri analizine başlamadan önce görüşmeler araştırmacı tarafından bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Toplam 27 görüşmenin kaydı (1137 dakika), 249 sayfalık bir görüşme raporu haline getirilmiştir. Veri analiz sürecinde Colaizzi'nin yedi aşamalı analiz yaklaşımı incelenmiştir. Bu bağlamda; 1. Kaynağı

dikkatlice okuyun, 2.Araştırma fenomeniyle ilgili söylemleri veya tümceleri çıkarın, 3. Tekrar tekrar ortaya çıkan önemli söylemleri kodlayın, 4. Kodları gruplara ayırın ve sonuçları birleştirin, 5. Araştırma olgusunun ayrıntılı bir tanımını sağlayın, 6. Yapısal çerçeveyi oluşturmak için ayrıntılı açıklamayı azaltın ve 7. Araştırma verisini doğrulamak için katılımcılara geri gönderin aşamaları göz önüne alınarak 27 görüşme kaydının analizi yapılmıştır.

3.8.2. İkinci Aşama

I. Delphi oturumunda katılımcılardan anket formunda belirtilen ilkelere yönelik çok fazla öneri gelmiş olması ve bu ön değerlendirme sonrasında bazı maddelerin çıkarılması, bazı maddelerin değiştirilmesin ve bazı maddelerin başlıklarının değiştirilmesi gibi nedenlerle bu oturumda yapılan Likert değerlendirme sonuçları çalışmada kullanılamamıştır. Ayrıca bu aşamadaki verilerin değerlendirilmesinde, etik ilke başlıkları ve birleştirmelere ilişkin yapılan değişikliklere yönelik iki etik derneği başkanından da görüş alınmıştır. Katılımcılardan gelen öneriler ve tez izlem jürisinin görüşleri doğrultusunda, her bir etik ilkenin altında yer alan maddeler için değerlendirme ölçütleri oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçütler sadece maddeleri daha iyi tanımlayabilmek için bir ön çalışma olarak belirtilmiş olup son şekli olmamakla birlikte, katılımcıların daha iyi görüş oluşturmaları için paylaşılmıştır.

II. Delphi oturumundan elde edilen veriler, SPSS 26.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programına aktarılarak, uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği gibi istatistiksel analizleri yapılmıştır. Delphi çalışmalarında bir uzlaşma ölçütünün belirlenmesi gerektiği belirtilmektedir. Uzlaşma ölçütü için tam bir değer ve bilimsel bir gerçeklik bulunmamakla birlikte alan yazın incelendiğinde %75'nin en düşük düzey olduğu belirtilmektedir (Kangasniemi ve diğ., 2015; Keeney ve diğ., 2006). 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 olarak belirlenmiştir. Bu analiz sonrasında toplamda sekiz yönetsel etik ilke ve 30 alt madde belirlenerek çalışma tamamlanmıştır. "Hemşirelik Hizmetleri Yöneticilerinin Uyması Gereken Etik İlkeler" **(EK-5)** çalışması tamamlanmıştır.

3.9. ARAŞTIRMANIN ETİK YÖNÜ

Araştırma verileri, Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan etik kurul onayı (Onay tarihi: 24.07.2020, Karar No: 2020/12-

16) **(EK-6)** ve Yönetici Hemşireler Derneği'nden (YÖHED) araştırma izin (23.03.2020 tarihli, 18 sayılı) **(EK-7)** yazıları alındıktan sonra toplanmaya başlanmıştır.

Araştırmanın birinci aşamasında; bireysel derinlemesine görüşmelere başlamadan önce katılımcılara çalışmanın amacı, elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı, kişisel bilgilerinin araştırma dışındaki kişilerle paylaşılmayacağı ve görüşme sürecinde ses kaydı alınacağı sözlü olarak belirtilmiştir. Katılımcıların çalışmayı kabul etme durumları sözlü onam alındıktan sonra ayrıca ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Çalışma verilerinin raporlanması sürecinde katılımcıların bilgi gizliliğini sağlamak için katılımcılar K harfi (K1-K27) ile numaralandırılmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında; katılımcıların elektronik posta adreslerine amacın belirtildiği "Davet Metni" ve "Bilgilendirilmiş Onam Formu" 'nun yer aldığı link gönderilerek, katılımcıların bu formda yer alan bilgileri okuduktan sonra Delphi çalışmasına katılım durumlarını bildirmeleri istenerek yazılı onamları alınmıştır.

3.10. ARAŞTIRMANIN GÜÇLÜ YANLARI VE SINIRLILIKLARI

Bu araştırmanın birinci aşaması, COVID-19 küresel salgını ile aynı döneme denk gelmiş, olup veri toplama sürecine planlanan zamanda başlanamamıştır. Salgın sürecinin geçmesi beklenmiş ancak sürecin uzaması nedeniyle verilerin, tez izlem komitesinin onayları doğrultusunda çevrimiçi toplanmasına karar verilmiştir. Yönetici hemşirelerin bu dönemde iş yüklerinin artmış olması ile planlanan görüşmelerin ertelenmesine ya da iptal edilmesine ve delphi oturumlarına katılım sağlayamamalarına neden olmuştur. Araştırmanın güçlü yanı ise ulusal düzeyde meslek örgütleri ve kurum/kuruluşlarda görevli yönetici hemşirelerin uyması gereken etik ilkeleri ortaya koyması ve Türkiye'de yapılan ilk çalışma olmasıdır.

Birinci aşaması nitel tasarımda gerçekleştirilmiş olması nedeniyle elde edilen veriler katılımcıların görüşleri ile sınırlı olup genellenemez. Ayrıca bu çalışma, hemşirelik hizmetlerini yönetirken uymaları gereken yönetsel etik ilkelerin belirlenmesi için bir ön çalışma olup zaman içinde gereksinimler doğrultusunda yönetsel etik ilkelerin güncellenmesi gerekmektedir.

4. BULGULAR

4.1. BİRİNCİ AŞAMA

Araştırmanın birinci aşamasına katılan katılımcıların tanıtıcı özellikleri aşağıda Tablo 4.1 de belirtilmiştir.

Tablo 4.1: Çalışmanın birinci aşamasına katılan katılımcıların tanıtıcı özellikleri (n:27)

Numara	Cinsiyet	Yaş	Eğitim durumu	Deneyim süresi			Mevcut Pozisyon	
				Klinik	Akademik	Yönetsel	Klinisyen	Akademisyen
K1	*Kadın*	*43*	*Y. lisans*	*20*	*-*	*7*	*HHMY*	
K2	*Kadın*	*37*	*Doktora*	*3*	*11*	*-*		*Dr. Öğr. Üyesi*
K3	*Kadın*	*42*	*Y. lisans*	*16*	*-*	*6*	*HHMY*	
K4	*Kadın*	*44*	*Doktora*	*13*	*6*	*-*		*Dr. Öğr. Üyesi*
K5	*Kadın*	*37*	*Doktora*	*8*	*6*	*-*		*Öğr. Gör.*
K6	*Kadın*	*39*	*Y. lisans*	*18*	*-*	*7*	*HHMY*	
K7	*Kadın*	*40*	*Y. lisans*	*20*	*2*	*18*	*SKİK*	
K8	*Kadın*	*54*	*Ö. Lisans*	*33*	*-*	*8*	*HHM*	
K9	*Kadın*	*59*	*Doktora*	*6*	*32*	*11*		*Doç. Dr.*
K10	*Kadın*	*30*	*Y. lisans*	*8*	*-*	*4*	*SH*	
K11	*Erkek*	*51*	*Doktora*	*-*	*30*	*6*		*Prof. Dr.*
K12	*Erkek*	*30*	*Y. lisans*	*8*		*5*	*SPV*	
K13	*Kadın*	*40*	*Doktora*	*13*	*8*	*3*		*Arş. Gör. Dr.*
K14	*Kadın*	*33*	*Doktora*	*4*	*5*			*Arş. Gör. Dr.*
K15	*Kadın*	*40*	*Doktora*	*7*	*7*	*6*		*Dr. Öğr. Üyesi*
K16	*Kadın*	*42*	*Doktora*	*24*		*4*	*SPV*	
K17	*Kadın*	*34*	*Doktora*		*9*			*Dr. Öğr. Üyesi*
K18	*Kadın*	*27*	*Y. lisans*	*5*		*3*	*EL*	
K19	*Kadın*	*63*	*Doktora*	*3*	*39*	*5*		*Prof. Dr.*
K20	*Kadın*	*48*	*Y. lisans*	*32*		*25*	*SPV*	
K21	*Kadın*	*32*	*Doktora*	*6*	*3*			*Dr. Öğr. Üyesi*
K22	*Kadın*	*46*	*Y. lisans*	*29*		*10*	*SH*	
K23	*Kadın*	*45*	*Doktora*	*27*		*26*	*SH*	
K24	*Kadın*	*43*	*Doktora*	*22*	*3*	*19*		*Dr. Öğr. Üyesi*
K24	*Kadın*	*36*	*Doktora*	*5*	*9*	*2*		*Dr. Öğr. Üyesi*
K26	*Kadın*	*59*	*Doktora*	*8*	*27*	*14*		*Prof. Dr.*
K27	*Kadın*	*32*	*Y. lisans*	*8*		*2*	*SH*	

EL: Ekip Lideri
HHM: Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
HHMY: Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı
SH: Sorumlu Hemşire
SKİK: Sağlık Kurumları İş Birliği Koordinatörü
SPV: Supervizör Hemşire

Tablo 4.1' de sunulan verilere göre çalışmanın birinci aşamasına katılan katılımcıların yaş ortalaması 41,63±9,37 (min-max:27-63), %89'u kadın, %51,8'i akademisyen, %48,2'si yönetici pozisyonundaki hemşireler, %55,6'sının eğitim durumu doktora düzeyindedir. Katılımcıların deneyim süreleri ise klinik deneyim süreleri 13,84 ±8 (min-max:3-33), akademik deneyim süreleri 13,13 ±12,25 (min-max:2-39), yönetsel deneyim süreleri 9,10 ±7,22 (min-max:2-26) bulunmuştur.

Çalışmanın birinci aşamasında, bireysel derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda;

- Yönetici Hemşirelerin Uyması Gereken Etik İlkeler
- Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunlar
- Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik İlkelere Uyumun Yansımaları
- Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunların Yansımaları

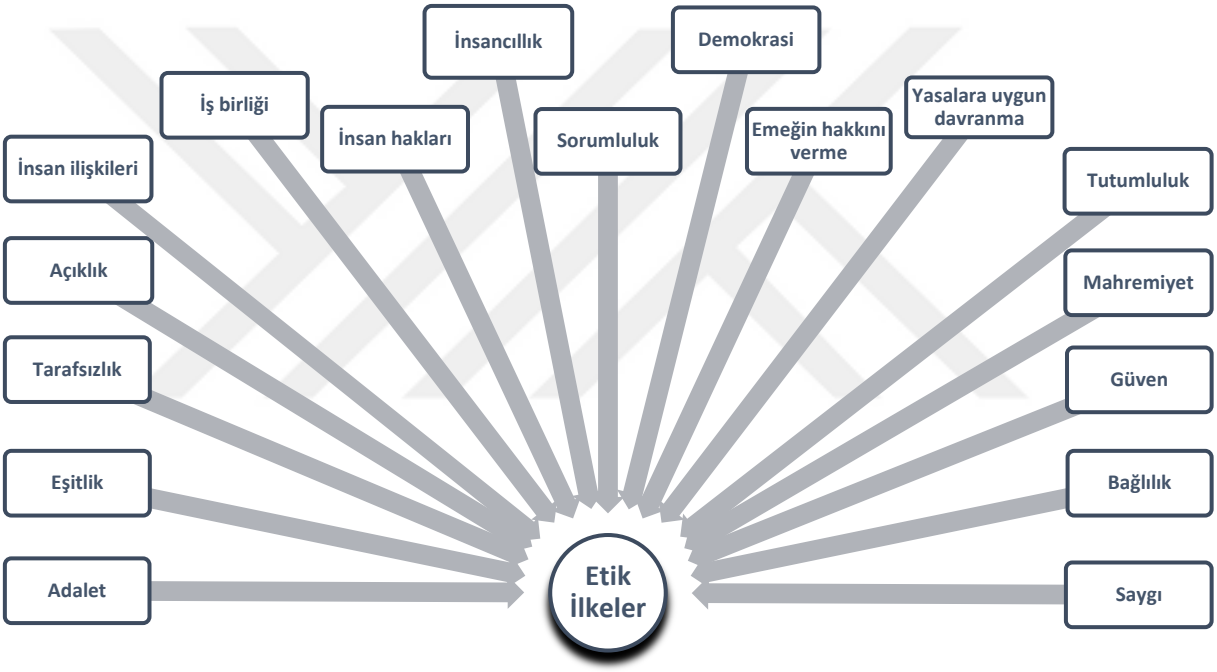
Şeklinde 4 ana tema ve bu temaların altında yer alan toplam kırk alt tema **Tablo 4.2'** de gösterildiği şekilde incelenmiştir.

Tablo 4.2: Çalışmanın birinci aşamasına ilişkin ana tema ve alt temalar

Ana Tema	Alt Temalar
Yönetici hemşirelerin uyması gereken etik ilkeler	Adalet Eşitlik Doğruluk-dürüstlük Tarafsızlık Açıklık İnsan ilişkileri İş birliği İnsan hakları İnsancıllık Sorumluluk Demokrasi Emeğin hakkını verme Yasalara uygun davranma Tutumluluk Mahremiyet-gizlilik Güven Bağlılık Saygı
Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlar	Ayrımcılık Kayırmacılık Sır saklamama Bencillik Görevin kötüye kullanımı Yıldırma
Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik ilkelere uyumun yansımaları	Örgütsel güvende artış Örgütsel bağlılıkta artış İş doyumunda artış Performansta artışı Personel devir hızında düşme Hataların azalması Hasta doyumunda artış Mesleğin gelişimi
Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımaları	Güdülenme eksikliği Kuruma bağlılıkta azalma Güven duymama Çatışma Hasta bakım kalitesinde düşme Tükenmişlik İşe devamsızlık-İşten ayrılma niyeti Meslekten soğuma

4.1.1. Ana tema: Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler

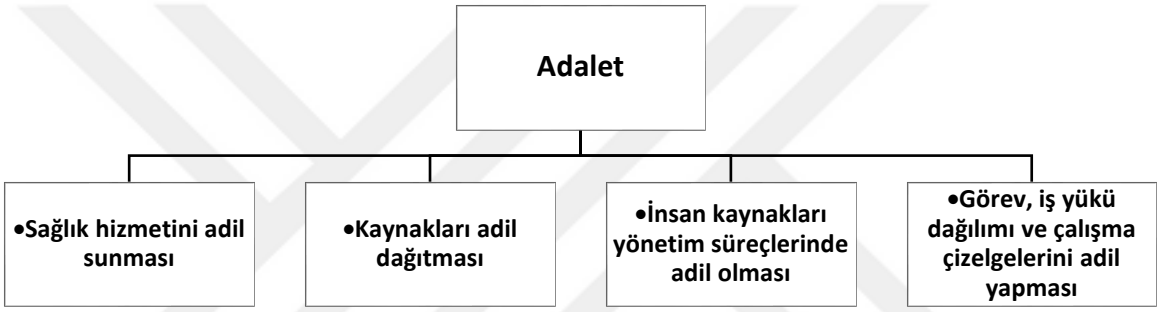
Bu ana tema yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeleri belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini yönetirken uymaları gereken etik ilkeler; adalet, eşitlik, doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık, açıklık, insan ilişkileri, iş birliği, insan hakları, insancıllık-hümanizm, sorumluluk, demokrasi, emeğin hakkını verme, yasalara uygun davranma, tutumluluk, mahremiyet-gizlilik, güven şeklinde belirlenmiştir. Söz konusu ana tema ve alt temalara **Şekil 4.1'** de verilmiştir.



Şekil 4.1: Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler ana teması ve alt temaları

4.1.1.1. Alt tema: Adalet

Katılımcılar, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken ilkelerden birinin adalet ilkesi olduğunu belirterek; görüşlerini yönetici hemşirelerin sağlık hizmetini adil sunması, kaynakları adil dağıtması, insan kaynakları yönetim süreçlerinde adil olması ve görev, iş yükü dağılımı ve çalışma çizelgelerini adil yapması gerektiği kodları ile ele alınmıştır. Adalet alt teması ve kodları **Şekil 4.2'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.2: Adalet alt teması ve kodları

- **Sağlık hizmetini adil sunması**

Katılımcılardan bazıları yönetici hemşirelerin hastaların sağlık gereksinimlerine yönelik olarak adil olunması gerektiğine dikkat çekmiş olup katılımcıların ait görüşlerine ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Toplumsal huzur ve adalet… Hastanede, insan çalıştığı yerde huzur ve barış ister. Mesela hastalar arasında muamelede adil bir şekilde davranma… bunu yapabilirsek böyle bir ortam oluşturabilirsek, hemşireler farklı bir muamele göstermezler ise insanlardan zarar gelmez. Hastaların sağlık çalışanına güveni artar dolayısıyla olumsuzluklar yaşanmaz ya da daha az yaşanır. Herkese gerektiği kadar vakit ayırmak, ne gerektiğinden fazla vakit ayırmak, ne gerektiğinden az vakit ayırmak. Herkese gerektiği kadar ilgi göstermek bunları ayarlamak oldukça zor bir şey... " [K11, Erkek, Akademisyen]

"...Kaliteli ve güvenli hasta bakımı için yönetici hemşirelerin etik olması gerekir. Yönetici hemşirenin en temel rollerinden bir tanesi bakım sonuçta. Klinik de verdiği bakım hizmetini yönetmeli ve bunu yönetirken de etik olmalı ki her hastanın ihtiyacına uygun ve güvenli bakım verilmeli…" [K24, Kadın, Akademisyen]

- **Kaynakları adil dağıtması**

Katılımcılardan bazıları yönetici hemşirelerin kaynakları adaletli dağıtması gerektiğine dikkat çekmiş ve bir katılımcı çalışanların yetkinlikleri ve sorumluluklarına göre kaynakların adil dağıtılması gerektiğini bir katılımcı ise insan ve malzeme kaynağının adaletli dağılımına vurgu yapmıştır. Katılımcıların görüşlerine ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Kaynak dağılımı benim için çok önemli kaynak dağılımını adil yapması gerekiyor. Eşit değil., herkese üç değil demin bahsettiğim gibi… Yetkinliklerine göre, beklentiye göre sorumluluklarına göre kaynak dağılımını adil yapması önemli… "[K9, Kadın, Akademisyen]

"...Bir kere adaletli olması gerekir. Bu her yönetici için geçerli bir süreç. Adalet isteyen bir yönetici, pozisyonu gereği birtakım kaynakları adil dağıtımından sorumlu, performans değerlendirirken o değerlendirmeyi objektif ilkeler çerçevesinde yapmaktan sorumlu… Dolayısıyla bütün süreçlerde ilk başta etik olarak adil olması gerekiyor. Hem kaynakların dağıtımını hem performans değerlendirmesini adil yapmalıdır… " [K2, Kadın, Akademisyen]

"…Yöneticinin hem insan kaynağı açısından hem malzeme kaynağı açısından adil davrandığını bilmek gerekli. Bir yönetici bunları yapmalı, yapmalı ki yönetici olsun, lider gözüksün, değer görsün, pozisyonunun altını doldurmalı…" [K6, Kadın, HHMY]

- **İnsan kaynakları yönetim süreçlerinde adil olması**

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde bir katılımcı performans değerlendirme, işe alma ve yerleştirme süreçlerinin adil olması, bir katılımcı kariyer planlama, bir katılımcı ise ücretlendirmelerin yönetici hemşireler tarafından adil yapılması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Adil davranmak çok önemli… Her hemşireye yetkinlikleri bazında sorumluluk vermek ve onun hesabını vermesini istemektir adil davranmak… Herkese eşit davranırsam yeni gelen ile eski geleni veya deneyimli olanla olmayanı veya kendime yakın hissettiğimi hissetmediğimi

benzer davranmak veya böyle algılanabilir. Eşitlik başka bir şey adillik başka bir şey… Yani herkese aynı miktarda pay ayırmak yerine onların var olan sorumlulukları ölçüsünde yetkinliğini sağlamak ve ondan sonra da beklemektir. Bir yönetici bunu yapmalıdır...” [K9, Kadın, Akademisyen]

“…Adalet konusu benim hassas noktam. Yani gerçekten herkesin hak ettiğini alması. Herkesin hak ettiği şeyin bu neyse bir terfi, hak, maaş, ödül, tebrik, takdir olabilir ama herkesin yaptığının görülmesi ve herkese teşekkür edilmesi gerekir. Ben mesela şeyler de çok eee zorlanıyordum. Bir performans değerlendirme yapalım denirdi. 24 kişilik ekibim var bunların içinden en iyi dördünü seç ve onları ödüllendireceğiz diyorlardı. Ben en iyi dört değil 24'ünüde ödüllendirmek isterim. Bu benim adalet duygumu zorluyordu. Üst yöneticiler için bu çok kolaydır. Ama ben arka planda ben biliyordum o kişinin ne kadar çok çalıştığını farklı projelerde farklı süreçlerde ne kadar fazla deneyimli olduğunu ama göstermiyordu kendisini gibi o yüzden ilk adalet diyorum…Yönetici ekibini yönetirken etik yaklaşmalı bu işe alınma aşamasında başlıyor. Etik bir yönetici ya da ımm etik davranış gösteren bir yönetici daha işe alırken, hemşire seçerken, etik davranmalıdır. Uygun kadroya, uygun pozisyona, uygun hemşirenin yerleştirilmesi konusunda çaba göstermeli, adaletli bir seçim yapmalı…" [K24, Kadın, Akademisyen]

"...Kişiye göre kariyer planlamasını mutlaka yapardı (yöneticisini kastederek) Vasat eleman, iyi eleman, orta eleman, geliştirebilecek eleman diye gruplandırırdı. Hiçbir zaman hani sen vasatsın falan demezdi ama düşündüğü kişileri yanına çeker senin için iyi planlarım var derdi. Sen ne düşünüyorsun? Diye sorardı. Eğitim olacağı zaman herkesi katardı. Hiçbir zaman ayrım yapmazdı. Gerek nöbet çalışmasında ya da işte farklı bir şey de kişinin isteklerini değerlendirirdi. Kariyer planlaması çok iyiydi. Her gelen elemana başladığı günden kariyer planlaması yapardı. Önce eğitirdi sonra kariyerine başlardı…" [K3, Kadın, HHMY]

"...Lisans, ön lisans, yüksek lisans gibi eğitim farklılıklarına göre ücretlendirme yapılmalı... Bunun yanında birikim de çok önemli tabi mesela 20 yıllık çalışan bir hemşire ile bir yıllık çalışan bir hemşirenin birikimi aynı olmaz. Adaletli bir şekilde ayarlanmalı bunlar..." [K5, Kadın, Akademisyen]

- **Görev, iş yükü dağılımı ve çalışma çizelgelerini adil yapması**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı COVİD-19 salgını nedeni ile bazı hemşirelerin raporlu olmasının diğer hemşirelerin ise iş yükünü arttığına dikkat çekerken yönetici hemşire tarafından adaletin sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Yapılan görüşmelerde üç katılımcı hasta dağılımında, iki katılımcı ise çalışma çizelgelerinde yönetici hemşirelerin adil davranması gerektiğini belirtmiş olup katılımcılara ait görüşlerden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…En önemli sorunlardan bir tanesi şu COVİD-19 salgını… Kronik hastalığı olan insanlar işe gitmesin denildi. Bu raporlar neye göre veriliyor bilmiyorum. Sedef hastasının da raporu var kronik astım hastasının da raporu var. Raporu olan insanlar işe gitmiyor ve raporu olmayan insanlar raporu olan insanlarında işini yapıyor. Aynı parayı alıyor. Şimdi burada yönetici siz olduğunuzu düşünün. Nasıl bir adalet sağlayacaksınız? Astımı olan bir buçuk senedir işe gelmiyor. Ben sağlıklı olduğum için çift vardiya çalışıyorum. Ama günün sonunda aynı parayı alıyoruz. Yönetici ne yapacak? Yönetici burada bir ikilemde kalıyor sen sağlıklısın diğeri hasta. Bu insan sağlıklı olduğu için cezaya mı çarptırıldı. Böyle ikilemleri iyi değerlendirmek ve iyi karar vermek lazım. Adaleti sağlayıcı bir müdahalede bulunmak gerekir. Bu izinleri düzenlemek olabilir ya da fazla maaş olabilir. Bir şekilde adaleti sağlamalı…" [K26, Kadın, Akademisyen]

"…Yönetici hemşiresiniz, iki-üç hemşire var ve bunlara iş dağılımı yapacaksınız. Sen şu hastanın tansiyonunu ölç, kanını al gibi… Mesela burada işlerin adil olması gerekir. Yöneticinin adil olmadığını çalışanı hissederse, bu yönetici için çok kötü bir şey… normal yöneticilik pozisyonu ile iş yapması zorlaşmaya başlar. Başka şekilde iş yapma devreye girer ve işte yağcılık falan diye geçiyor literatürde karşılığı da var. Bunun gibi işler, verimliliği oldukça aşağı düşürür, yapılan işin kalitesini aşağıya düşürür, istediğin sonuç ve neticeyi alamazsınız..." [K11, Erkek, Akademisyen]

"…Adalet benim için önemli bir kavram ve bence etik olunabilmesi içinde adil olunması gerekiyor. Buna çok önem veriyorum. Kendi çalışma arkadaşlarımla iş dağılımında olsun ee birlikte çalışırken yöneticimle olsun bana adil davranılmasını isterim…" [K2, Kadın, Akademisyen]

“...Hasta paylaşımında da adaletli olmak gerekiyor. Yani hastaların ağırlık durumlarına göre eee iş yükü durumuna göre…" [K27, Kadın, SH]

“...Başkaları için bir nöbet listesi çok basit bir şeydir ama ben nöbet listesi için günlerce uğraşıyorum. Adaletli olmak için uğraşıyorum. Onlar da bunu bildikleri için bizim serviste nöbet kavgaları olmaz, nöbet tartışmaları olmaz. Bayram nöbeti, yılbaşı nöbeti hemşire için çok önemlidir. Çok kavgalar çıkar, çok tartışmalar çıkar ama ben de olmaz niye? bilirler bir çetelemin olduğunu, adaletli davrandığımı bilirler... " [K22, Kadın, SH]

"...Çalışma listelerini yaparken çok fazla düşünüyorum. Çalışma listesini teslim edene kadar uykumda bile beni bırakmıyor. Kaç tane cumartesi tutmuş kaç tane pazar tutmuş kaç tane cuma tutmuş bunların bile çetelesini yapıyorum. Ancak o şekilde rahat edebiliyorum çünkü bunun vicdani boyutu var ve bunun sorumluluğunu alıyorsun ve bunun hesabını da vermek zorundasın. Sen vermesen de onlar soruyor zaten…” [K27, Kadın, SH]

4.1.1.2. Alt tema: Eşitlik

Yapılan görüşmelerde, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin eşitlik ilkesine uyması gerektiği belirtilen katılımcılar; yönetici hemşirelerin, çalışanlarının özellikleri doğrultusunda ayrımcılık yapmaması ve eşit davranması gerektiğini vurgulamış olup katılımcıların alıntılarına aşağıda yer verilmiştir.

"...Bir yöneticinin cinsiyet ayrımı, ırk ayrımı yapmaması gerekiyor yani eem rüşvet hani bunun çok olacağını düşünmüyorum. Hemşireler arasında kendi sosyal hayatı ya da maddi bir çıkarı doğrultusunda kişilere farklı yaklaşmaması gerekir. Sosyoekonomik düzeyi düşük gördüğü birine daha kötü davranmaması gerekiyor..." [K3, Kadın, HHMY]

“...Bir çalışan olarak veya bir birey olarak normal hayatımızda da çalışma hayatımızda en önemli nokta eşit davranma, eşit olma durumu… Yöneticilerden de aslında temelde en çok beklediğim şey bu hani eşit davranma. Yani bir kişi daha iyi çalışıyor diye görevlerin çoğunu ona verme veya işte daha güçsüz gördüğü kişiye daha farklı davranışlar gösterilmesi gibi…Çalışma hayatında en çok dikkat ettiğim nokta akranlar arasında eşit muamele görmek ve eşit muamele yapmak…” [K17, Kadın, Akademisyen]

"...Hepsine eşit davranıyorum. Mesela birine özel hayatında samimi olduğum insan bile olsa o iş yerinde benim için her zaman eşittir. Herkes eşittir. " [K22, Kadın, SH]

“...Birine bir nöbet yazarken diğerine iki nöbet yazamazsın. En basit örneği birine bir hekim çalışırken diğerine çift hekim baktıramazsın...” [K22, Kadın, SH]

"...Planlamada açıkçası etik olduğunu düşünüyorum. Mesela bir akşam birimiz daha fazla hasta baktığında diğer nöbette diğer kişi bakardı bu anlamda eşitliği sağlardı. Birimlerde de 1. Düzey 2. düzey 3 düzey dönüşümlü çalışırdık. Herkes aynı yerde çalışmazdı. Bu anlamda çok sıkıntı yaşamadım…” [K14, Kadın, Akademisyen]

"...O benim rol model aldığım sorumlu hemşirem yanımdan geçerken hemen çağırırdı işte ne oldu? bir sıkıntın mı var? Sanki moralin bozuk gibi paylaşmak ister misin? diye. Bu benim çok hoşuma giderdi. Sadece bu bana karşı değil diğer ee meslektaşlarıma karşı böyle yaklaşırdı. Ne bileyim sanki senin biraz kafan dağınık biz seni biraz izne çıkartalım, üç off verelim, iki off verelim derdi. Aslında her şey çalışana değer verme, değer görmek bunlara çıkıyor ve bunu herkese yapardı. O yönden ben herkese karşı eşit davrandığını düşünüyorum…" [K18, Erkek, EL]

"...Mesela ben supervisorluk yaptığım dönemde pedagojik formasyona gidiyordum… birimlerde yöneticiler kendi alt kademe hemşirelerini bir, iki saat idare ederler ama o ne kadar geç kaldıysam o kadar saatimi kısardı. Diğerlerine haksızlık olmasın derdi. Ben zaten kendim kısın derdim ya da bana fazladan nöbet yazıyordu. Beni çok sevmesine rağmen bana ayrıcalıklı davranmıyordu. Bu şeklide diğer arkadaşlarla bizim aramızda da sorun çıkmazdı. Beni kayırırsa beni kayırıyor diye diğer arkadaş bana uyuz olacaktı birbirimize düşecektik… " [K16, Kadın, SPV]

4.1.1.3. Alt tema: Doğruluk-Dürüstlük

Çalışmada katılımcılardan bazıları yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini yürütürken doğruluk-dürüstlük ilkesine uymaları gerektiğini belirtmiştir. Hemşire yöneticilerin çalışma ortamındaki tüm ilişkilerde doğru-dürüst olmaları ve çalışanlarına yanıltıcı bilgi vermemesi için güven ortamı oluşturmaları gerektiği üzerinde durulmuş olup katılımcıların görüşlerine ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir. Doğruluk-dürüstlük alt teması ve kodları **Şekil 4.2’** de belirtilmiştir.



Şekil 4.2: Doğruluk-dürüstlük alt teması ve kodları

- **Çalışma ortamındaki tüm ilişkilerde doğru-dürüst olma**

Katılımcılardan üçü yöneticinin çalışanlara karşı doğruları söylemesi gerektiğini belirtirken biri de ücretlendirmelerde yöneticilerin çalışanlarına karşı dürüst olması gerektiğini vurgulamış olup katılımcılardan yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Ben çalışanlarıma karşı hep dürüst oldum bu benim için çok önemliydi. Mesela çalışma şartlarındaki değişiklikler ya da örneğin maaş zammını alamayacağız ya da beklediğimiz gibi çok iyi bir zam gelmeyecek. Bunu yönetici olarak ben biliyorum ve buna çalışanlarımı o zam ellerine geçmeden bilgilendirme yapmam lazım. Çünkü bu onların çok üzülmelerine ve birçok personel kaybına neden olacak. Böylelikle sıkıntılı süreçleri birlikte atlatırdık onlar bana destek oluyordu ben onlara destek oluyordum. Dolayısıyla açık sözlü olmak, dürüst olmak, bence bir yöneticide olması gereken en büyük özelliklerden biri..." [K8, Kadın, HHM]

"...Bir yönetici kötü söz kullanmamalı, yanlış hareketlerde bulunmamalı, işi ile ilgili yanlış bilgilendirme yapmamalı…" [K3, Kadın, HHMY]

"...yalan söylememek, düzgün davranmak, dürüst davranmak..." [K17, Kadın, Akademisyen]

"...Yani baktığım zaman gerçekten dürüst olması benim için çok önemli bir şey. Dürüst olması, doğru olması doğruyu söylemesi çok önemli bir şey. Yani yalan söylememesi önemli bir şey…" [K9, Kadın, Akademisyen]

- **Güven ortamı oluşturma**

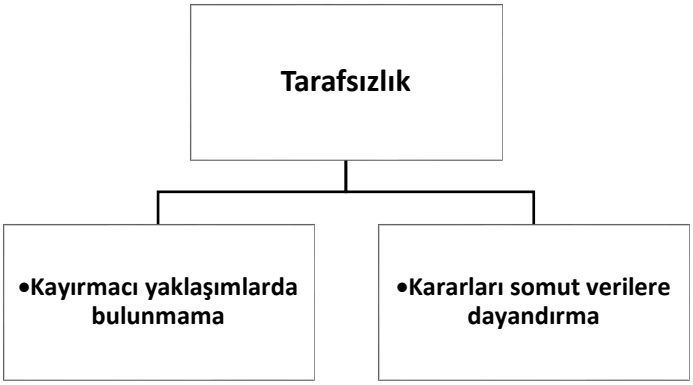
Yapılan görüşmelerde bir katılımcı çalışanların kalite göstergelerini değiştirmemesi için güven ortamının oluşturulması gerektiğini belirtirken yine aynı katılımcı stok yönetimi ile ilgili verilerin değiştirilmemesi içinde güven ortamının oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Bir başka katılımcı ise cezalandırıcı olmayan güven ortamını oluşturulması gerektiğini belirtmiş olup katılımcılara ait görüşlerden yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"…Yöneticinin yapmadığı bir şeyi yapmış gibi yazması mesela kalite göstergeleri ile oynaması bu bence korku kültüründen geliyor. Yani üst yönetimden o kadar korkuyor ki o el yıkama oranını niye düşük çıktığının hesabını veremeyeceği için ya da işte basınç yarası oranının, hasta düşme sayısının hesabını veremeyeceği için gerçekleri söylemiyor. Ya korkusundan ya da ee acemiliğinden diye düşünüyorum bu tür şeyle yanlışa götürebilir. Ama bunu yaratmak da yine yönetimin ve kurum kültürünün özelliği ve rolü diye düşünüyorum…Ne bir staff hemşire hasta bakarken yaptığı yanlış bir şeyi kasıtlı dahi olsa saklamamalı, ne de bir yönetici hemşire kendi kliniği kötü gözükecek diye bir kalite göstergesi ile ne bileyim işte bir malzeme stok yönetimi ile ilgili hiçbir şeyi değiştirmemelidir, sistemde buna müsaade etmemeli ve ee cezalandırma yaklaşımı da olmamalıdır. Mantık personelin eğitimi ve onların geliştirilmesi olmalıdır. Yanlış mı yapıyor ee düzeltilmesi için ne gerekiyorsa o yapılmalı diye düşünüyorum…" [K24, Kadın, Akademisyen]

"…Çalışanlar açısından baktığımızda, çalışanlar, geribildirimlerin cezalandırıcı olmayan hatta tam tersi süreci iyileştirmeye yönelik olan bir amaç taşıdığını bilirlerse, o zaman yönetici çok daha objektif bir şekilde dürüst bir şekilde geri bildirim vermekten çekinmeyeceklerdir. O yüzden yöneticilerin bu noktada dürüst olmaları, dürüstlüğü ilke olarak benimsemeleri gerekir..." [K25, Kadın, Akademisyen]

4.1.1.4. Alt tema: Tarafsızlık

Katılımcılar, hemşire yöneticilerin tarafsızlık ilkesini benimsemeleri gerektiği belirterek bu temaya ilişkin görüşler ayırmacı yaklaşımlarda bulunmama, kararları somut verilere dayandırma şeklinde ele alınmıştır. Tarafsızlık alt teması ve kodları **Şekil 4.3'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.3: Tarafsızlık alt teması ve kodları

- **Kayırmacı yaklaşımlarda bulunmama**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı, yönetici hemşirelerin aynı siyasi görüşte olduğu kişilere karşı kayırmacı yaklaşımlarda bulunmaması gerektiğini belirtirken bir katılımcı yöneticinin özel yaşamında ilişkilerinin iyi olduğu çalışanlara karşı tarafsız olması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Hemşirelerin siyasi görüşüne bakmaması yani sadece performansa bakması gerekiyor (yönetici hemşiresini kastederek) yani bir kişinin performansı nedir yapabileceği nedir gibi. Kişinin yeteneklerine göre değerlendirmesi gerekiyor... o kadar zor ki tarafsız yönetici bulmak çok zor yani... hani kendi yandaşı olanı kayırma, yandaşı olmayana daha farklı davranma, ondan sonra yüzüne farklı konuşup arkasından farklı konuşma..." [K3, Kadın, HHMY]

"...İş ve özel hayatın biraz ayrı tutması gerekiyor. Çünkü iş ortamında iki insan birbiriyle çok iyi arkadaş olabilir ama iyi çalışamayabilir. Tam tersi iki insanın özel hayatında bir arkadaşlığı yoktur ama birlikte çalışmak zorundadır ve iyide çalışabilir. Dolayısıyla hani birtakım şeyler kişiselleştirilmeden, kişinin bireysel haklarına özgürlüğüne müdahale edilmeden, işe yönelik geri bildirimlerle işe yönelik konuşmaların yapıldığı bir ee ortam yaratılmalı. Bence etik olarak önemli olduğunu düşünüyorum yani yöneticinin bunu kişiselleştirmemesi gerekiyor..." [K2, Kadın, Akademisyen]

- **Kararları somut verilere dayandırma**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı, iş gücü ve hemşire dağılımlarını ve sorunların çözümünü somut verilere dayandırdığını belirtmiş olup konuya ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

" ... işle ilgili geri bildirimlerde şuna bakıyorum, o birimde çalışması gereken hemşire iş gücünü zaten biliyorum, önceden bunları planlıyorum ve takip ediyorum. Servislerdeki iş gücü ihtiyacını biliyorum. O serviste minimum üç kişi mi olmalı beş kişi mi olmalı ya da maksimum buradaki işgücü gereksinimini bilerek değerlendirmeleri yapıyorum… alt yöneticiler mesela bana hep şey der… Hemşirem yok, bu kadar hemşire lazım, biz çok yoğunuz, A hastanesinde şu kadar hemşire var ama biz burada bu kadar hemşire ile iş yapmak zorundayız gibi. Hemen verilerime bakıyorum A hastanesinde hemşire sayısı ile bakılan hasta sayısı budur ama sizdeki budur yüzdeliklerle durum budur şeklinde geri dönüş yapıyorum. O zaman diyorlar ki biz bir daha kendimize bakalım. Mutlaka çalışanlarla konuşurken ölçülebilir verilerle onlara geri bildirim vermeliyiz. Yani ben profesyonel olarak ee çalışanın şikayetlerini dinliyorum. Aynı zamanda yöneticinin bu konu ile ilgili geri bildirimlerini dinliyorum. Sonra bu değerlendirme ile ilgili kendi notlarımı çapraz değerlendirme için ika ile paylaşıyorum. Üçüncü göz dışarıdan bir değerlendirme istiyorum çünkü çalışan tarafından dinlerseniz çalışan haklıdır. Yönetici tarafından dinlerseniz yönetici haklıdır. Sizin orada dengeyi bulup üçüncü gözle süreci iyice takip ediyor olmanız lazım…Birçok noktada bunu iyice takip edip iyice emin olmak lazım. Bazen bu bir kamera görüntüsü olabilir, farklı bir meslek grubunun geri bildirimi olabilir, bazen hiç alakasız bir hastanın şikayeti ya da yorumu olabilir. Pek çok ipucunu bir araya getirip bir değerlendirme yapıyor olmak lazım…" [K7, Kadın, SKİBK]

4.1.1.5. Alt tema: Açıklık

Katılımcıların bazıları, yönetici hemşirelerin uyması gereken bir diğer ilke olarak açıklık üzerinde durmuştur. Bu temaya ilişkin karar ve eylemlerinde açık olma, çözümleyemediği sorunları açıkça iletme, eleştirilere açık olma şeklinde ele alınmıştır. Açıklık alt teması ve kodları **Şekil 4.4'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.4: Açıklık alt teması ve kodları

- **Karar ve eylemlerinde açık olma**

Yapılan görüşmelerde katılımcılar, yöneticilerin hemşirelik hizmetlerini yürütürken aldığı karar ve eylemleri çalışanları ile paylaşması gerektiğini belirtmiş olup konuya ilişkin yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Şeffaf olması lazım... bir yönetici bazen her türlü bilgiyi astlarıyla bire bir paylaşamayabilir. İşte sansürlenmesi gerektiği noktalar olabilir, ama şeffaf olması lazım yani aldığı kararları açıklayabilmelidir? Niçin o kararı aldığını açıklayabilmelidir. Benim bununla ilgili bir sorum varsa buna yönelik doğru cevapları verebilmelidir..." [K2, Kadın, Akademisyen]

"...Çok açık pozisyonlarımız olmuyor ama oldu biri evlendi ayrıldı ya da birine bir şey oldu. İç ilana çıkılıyor. Dışarıdan kimseyi almıyoruz. Klinik değerlendirmesine göre karar veriyoruz. Kimsenin parasını ben vermiyorum. Kimseyi Ayşe, Fatma diye ayırmıyorum. Performans değerlendirmelerinde belirli kriterler var. Hepsi yönetimsel kararlar. Biz görülür hedefler yazıyoruz. Açık ve net olduğumuzu düşünüyorum... "[K1, Kadın, HHMY]

"...Ben her zaman bir şey söylüyorum. İletişimde açık kapı politikası olmalı... Yani açıklık, şeffaflık. İnsanlara karşı iletişim halinde olup daha çok bilgilendirme yapılması gerekiyor. İletişim her şeyin temeli çünkü... İletişim, geri bildirim bunlar benim için olmazsa olmaz. Çalıştığım kurumda da yöneticilerden bu etik ilkeye dikkat etmesini beklerim ya da ben yönetici olduğum zaman yapmak istediğim hep budur. İnsanlarla iletişimimizde şeffaf olmayı hiçbir zaman kaybetmememiz gerekiyor..." [K4, Kadın, Akademisyen]

"...Yöneticinin mevcut durumla alakalı bir kere açık olması gerekir. Yani tespit ettiği durumla alakalı açık ve net olması lazım. Kapalı olmaması gerekiyor... [K9, Kadın, Akademisyen]

"...Benim ilk düşündüğümde aklıma dürüstlük ve açıklık geliyor aslında. Kuruma karşı açık olmak, dürüst olmak. Hem çalışanlara karşı hem çalışma arkadaşlarına karşı..." [K6, Kadın, HHMY]

- **Çözümleyemediği sorunları açıkça iletme**

Yapılan görüşmelerde alt kademe bir yönetici çözümleyemediği sorunları veya çalışanların iletmek istediği konuları bir üst yönetime açıkça ilettiğini belirtmiştir. Yine farklı bir üst düzey yönetici, alt kademe yöneticilerin çözümleyemediği sorunları açıkça üst kademelere iletmesi gerektiğini aktarmıştır. Katılımcılara ait görüşlerden alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Süreçle ilgili e sıkıntılar olduğu zaman, bunu hemen paylaşırlar ve çözümü benden beklerler. Bende hemen bu noktada müdahale ederim, ya ne yapılması gerekiyorsa örneğin bir üst yöneticiye mi iletilmesi gerekiyor çözemiyor muyum bu durumu hemen paylaşırım. Hiçbir zaman sorunu göz ardı etmem ya da görmezden gelmem onlar da bunu çok iyi bilir..." [K27, Kadın, SH]

"...Yönetici kurumun beklentileri ile çalışanların beklentileri arasına köprü görevi görüyor. Birtakım kararları yönetici kendi süzgecinden geçiriyor ve çalışanlarla paylaşıyor. Çalışanlarında birtakım istekleri var, işte pozitif ya da negatif birtakım düşünceleri var. Yönetici, bir süzgeçten geçirip üst yönetime bunu sunma çabasında... Bence yönetici burada şeffaf olma konusunda, doğruyu iletme konusunda, doğru iletişimle, doğru bir yaklaşımla üstte ya da işte ekibe iletmesi açısından sorumlulukları var. Pek çok yönetici, aslında üst yönetime iyi bir yöneticiymiş gibi görünmek için sorun götürmüyor. Çünkü ben iyi yöneticiyim. Bunu ben çözmem gerekiyor demek istiyor. Tabi ki biz çözmeliyiz ama üst

yönetime çalışanların ne yaşadığını aslında aksettirmek gerekiyor..." [K24, Kadın, Akademisyen]

"...Alt kademe yöneticiler sorunları kendi ilkeleri ile çözmeye ee çalışıyorlar. Tecrübesiz olduğunda bazen zorlanıyorlar. Aslında üst yönetimden açıkça destek isteyebilirler. Bir üst yöneticisi ile bunu paylaşabilir. Ama yeni başlayan bir yönetici ise deneyimli değilse onun başarısızlığı gibi görünecek ee ya da yönetemiyor ekibini diye algılanabilir diye üst yöneticisine açıkça söylemiyor. Bu göz ardı etmek değil... Mutlaka çözüyor ama bunu kendi içinde çok fazla yoğun yaşıyor. Bu süreçte çözmeye çalışırken belki kendisini çok hırpalıyor...." [K24, Kadın, Akademisyen]

- **Eleştirilere açık olma**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı kendisinin eleştirilere açık olduğunu belirtirken yöneticisinin de eleştirilere açık olmasını istediğini aşağıdaki alıntıyla aktarmıştır.

"...Açık olmasını isterim. Açık konuşmasını... Yani arkamdan iş çevirmesini değil. Bir hatam varsa da bunu yüzüme söylemesini ve bunu konuşabilmeyi isterim. Onun bir hatası varsa bende ona söyleyebilmeyi isterim. Henüz kariyerimde öyle bir yöneticiyle karşılaşmadım. Çünkü o çok açık insanlar olmadılar..." [K2, Kadın, Akademisyen]

4.1.1.6. Alt tema: İnsan ilişkileri

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcıların yöneticilerin insan ilişkileri etik ilkesine yönelik olarak; yönetici hemşirelerin tüm ilişkilerinde olumlu ve yapıcı olması, söylemlerinde tutarlı olması, statü ve gücünü baskı için kullanmaması, iyi bir dinleyici olması, çalışma ortamındaki çatışmaları azaltması ve hoşgörü olması gerektiği gibi nitelikler üzerinde durmuşlardır. İnsan ilişkileri alt teması ve kodları **Şekil 4.5'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.5: İnsan ilişkileri alt teması ve kodları

- **Olumlu ve yapıcı olma**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı yönetici hemşirelerin kurum içerisindeki tüm birimlerle ilişkilerinde olumlu ve yapıcı olmasını vurgularken, bir diğer katılımcı yönetici hemşirelerin tüm kademelerdeki çalışanlarla ilişkilerinde olumlu ve yapıcı olması gerektiğine değinmiştir. Katılımcıların görüşlerine ilişkin alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…İletişime çok önem vermek lazım hayatta en kompleksli, en karmaşık iletişim insan iletişimidir. İnsan hayatında özellikle ilkelerde buna dikkat etmek lazım… Eğer hasta ile doktorla iletişimi çok iyi kurabilirsen orada temizlik yapan personel ile iletişimi iyi kurabilirsen ee hasta bakıcısıyla vesaire sen sorunları daha iyi algılar ve mümkün olduğunca ortak çözüm geliştirme ortak akıl oluşturabilirsin..." [K11, Erkek, Akademisyen]

"...İnsanlara ne kadar kibar ve yakınsan o zaman sana saygı duyuyorlar ve daha çok dinliyorlar. Böyle hot hot davranmak yerine… Eski çalıştığım serviste hala insanlar bu yüzden beni çok seviyorlar. Şimdikiler de öyle… İyi bir iletişim kurmak gerektiğine inanıyorum. En alt gruptan en üst gruba kadar iyi bir iletişim kurmak gerekiyor. Herkese selam verip, ne kadar çok insanlarla bir arada olursan daha iyi görüyorlar. Bu iletişimi ve çalışmaları artırıyor diye düşünüyorum..." [K1, Kadın, HHMY]

- **Söylem ve eylemlerinde tutarlılık**

Yapılan görüşmelerde iki katılımcı yöneticisinin söylem ve eylemlerinde tutarlı olması gerektiğini belirtirken bir katılımcı ise yöneticilerin çıkarları doğrultusunda hareket etmemesi ve tüm koşullarda tutarlı olması gerektiğini vurgulamış olup katılımcılara görüşlerden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Birde samimiyeti hissetmem gerekiyor söylediği ile yaptığının farklı olmaması gerekir. Bu da çok önemli benim için…" [K9, Kadın, Akademisyen]

“...Farklı davranma, ondan sonra yüzüne farklı konuşup arkasından farklı konuşmak, bunlar hep güveni de sarsar...” [K3, Kadın, HHMY]

"...Eğer siz etik ilkeleri benimsemiş bir yönetici değilseniz, sadece duruma ve kişilere göre iş yapan birisinizdir. Yani A kurumundaki çıkarlarınız doğrultusunda hareket ediyorsanız ya da B kurumunda çıkarlarınız doğrultusunda hareket ediyorsanız etik ilkeleri görmezden geliyorsunuzdur. Sonra bir bakıyorsunuz ki pozisyonlar, koltuklar geçici baki olan insanlıktır. Ama siz bunun çok gerisinde kalmış oluyorsunuz ve ne sektörde adınız anılıyor ne de yaptığınız işlerin altında bir imzanız oluyordur. İmza atabilmek için kendi etik değerlerinizin arkasından herkese ve her şeye rağmen duruyor olmanız lazım..." [K7, Kadın, SKİBK]

- **Statü ve gücünü baskı kurmak için kullanmama**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı, yöneticilerin pozisyonunu kullanarak baskı yapmaması gerektiğini, bir katılımcı yöneticinin yeni görüşleri baskılamaması gerektiğini, bir katılımcı ise yöneticinin farkı görüşleri baskılamaması gerektiğini belirtmiş olup katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“...Tabi otorite önemli…. Size öyle bir konum verilmiş. Kararları siz alacaksınız, adaleti siz dağıtacaksınız, siz yöneteceksiniz tabi ki planlamayı siz yapacaksınız ama sadece bunun baskı şeklinde yapılıyor olması beni rahatsız ediyor yani biraz daha çalışanlarının yanında olmalı…" [K6, Kadın, HHMY]

“...Onun dışında yeni fikirler geldiği zaman kendi fikri dışında ise bunu baskılamaması gerekiyor. Böyle bir yönetici ile daha rahat çalışırım…” [K9, Kadın, Akademisyen]

“...Ben yöneticimle aynı şeyleri düşünmek zorunda değilim bazen aynı şeyleri düşünmektense kabul edip yapmamız gerekir. Çünkü çalışan olmanın verdiği bir durum var ama bir fikri söylemek suç olmamalıdır. Doğru anlatabildim mi? emin değilim ama yani ben aynı şeyi düşünmeyebilirim ama fikrimi açıkça söyleyebilmeliyim ve bir noktada uzlaşabilmeliyiz. Birbirimizin fikirlerine saygı duymalıyız. Bazen ast üst ilişkisinde üstünüzle birebir aynı düşünmeseniz de ast olduğunuz için o işi yapmak zorunda kalabilirsiniz. Ben bunu kabul edebiliyorum ve yüzde yüz de yanlış bulmuyorum. Ama fikrini söylemene izin verilmiyorsa o zaman asıl yanlış oradan kaynaklanıyor…” [K2, Kadın, Akademisyen]

- **İyi bir dinleyici olma**

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, yönetici hemşirelerin iyi bir dinleyici olması gerektiğini ve çözüm bulamasalar bile çalışanlarını dinlemeleri gerektiğini belirterek aşağıdaki alıntılarda görüldüğü şekilde görüşlerini aktarmıştır.

"…Çalışanlarını dinlemeli, çözüm üretmeye çalışmalı bazen çözüm üretmese bile dinlediğini yani kendisinin dinlenildiğini bilmesi çalışan için yetiyor bile herhangi bir çözüm bulunamasa bile…" [K6, Kadın, HHMY]

"...Mesela dediğim gibi hastayı da dinleyeceksin çalışanı da dinleyeceksin. İletişim kanallarını açık tutmak önemli. İletişimde başarılı olan hayatta başarılı olur hangi mesleği yapıyorsan yapın iletişimde başarılı isen mesleğinde de başarılısın demektir..." [K11, Erkek, Akademisyen]

"...Geçmişte ben çok sorun yaşadım. Onlar o sorunları yaşamasınlar istediğim için hep ben bunları yaşadım siz yaşamayın şekilde yaklaşıyorum. Daha iyi niyetli davranmaya çalışıyorum. Onların sorunlarını dinliyorum, sorunlarına çözüm aramaya çalışıyorum. Sert mizaçlı biri değilim, hani birden böyle sert yapmam ve daha yumuşak dille uyarırım yanlış yaptıklarını da çağırarak birebir konuşarak çözmeye çalışırım. Uyumsuz biri gelse bile onu dinleyerek, konuşarak, içimize çekmeye çalışarak, ona yardımcı olarak ekibe uymasını sağlarım… " [K22, Kadın, SH]

"...Güleç, anlayışlı, sevecen, sert mizaçlı değil, daha yumuşak mizaçlı yöneticilerim oldu. Yani rahat konuşabildiğim, kendimi rahat ifade edebildiğim yöneticilerdi. Bu önemli bir şey çünkü kendinizi rahat ifade edebilmek, hani çekinmeden konuşabilmek bir çalışan için çok önemli..." [K10, Kadın, SH]

"*…Hemşirelik hizmetleri (yöneticileri kastederek) aslında tüm hemşirelerin neler yaşadığını birebir ilgilenerek dinleyebilir…" [K5, Kadın, Akademisyen]*

- **Çatışmaları azaltma**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı yöneticiliğin kolay olmadığını ve zor çalışanlarla başa çıkılması gerektiğini belirtmiş, bunun için çalışma ortamındaki çatışmaları azaltmada yöneticinin ilişkilerine dikkat çekmiştir. Bir katılımcı yöneticilik pozisyonuna yeni başlayan sorumlu hemşirelere yol göstererek çatışmaları azaltmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bir

katılımcı, yöneticilerin çalışanları etkileyerek ve ikna ederek çatışmaları önleyebileceklerini vurgularken, bir katılımcı ise çalışma takımını yemek sofrasına, çalışanları çatal bıçağa benzetmiş ve çatışmaların olmaması için yöneticilerin bunları iyi kullanması gerektiği üzerinde durmuştur. Katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Yöneticilik biraz farklı hem koordinatör hem de sorumluluk durumu var. Tabii ki belli bir otoritesi var. Herkes çok motive herkes çok çalışkan çok bilmem ne değil. Çok kötü bir ekiple çalışmak zorunda kalabilirsiniz. Öyle yerler çok var. Herkesin sürgün geldiği bir yer. Burada yöneticilik yapmak kolay bir iş değil, yönetici burada birtakım değerleri çok güzel bir şekilde kombine etmeli ve çalışma ortamında çatışmaları azaltmaya yönelik ilişkileri oluşturmalıdır. Zaten yöneticilik bir adım yukarı bir şey. İyi bir yöneticinin de bunları yapıyor olması gerekir..." [K26, Kadın, Akademisyen]

"…Yeni başlayan sorumlulara (sorumlu hemşireleri kastederek) staafllıktan geldikleri için daha çok rehberlik yapıyoruz… Çünkü bazen staff gibi düşünüp fevri davranıyorlar. Ama ne olursa olsun alt kademe yöneticide olsa bir kurumu temsil ediyorsun. Kurumun belirli kurallarına uymak, alt grubu da bu kurallar doğrultusunda sakinleştirmek zorundasın… " [K1, Kadın, HHMY]

"...Her insanın hayata bakış açısı farklı dolayısıyla, bir insanı bir noktadan yakalamayabilirsin ama başka bir noktadan yakalama ihtimalin var. Yönetici bunu yapabilmeli, ikna edebilmeli mesela dersin ki bu etik ilkelere sen uymazsan başkası uymazsa bir kaos ortamı olur gibi…" [K11, Erkek, Akademisyen]

"…Gerçekten ekibi iyi analiz etmek lazım… Ekip bildiğiniz bir yemek sofrası gibi içinde her çeşit olur yani o çatalı bıçağı doğru kullanabilmek bir yöneticinin işi… Hastalar olsun, hekimler olsun bir an bu ekibin içinde kendini bulabilir. Herkesi tek sofrada toplayabilen o yönetici hemşiredir ama sofrayı dağıtan de yönetici hemşiredir. Bu nedenle kesinlikle etik ilkelere bağlı, ekibi çok iyi analiz eden, ekibini bilen ve gerçekten yöneticiliği seven, insanların yönetici olması gerekir..." [K18, Erkek, EL]

- **Hoşgörülü olma**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı, yönetici hemşirelerin yönetim işlevlerinin tüm aşamalarında hoşgörülü olması gerektiğini belirtirken bir katılımcı yöneticilerin çalışanların onaylanmayan tutum ve davranışlarına, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça hoşgörülü olması, bir katılımcı ise yöneticilerin çalışanların özel durumlarına hoşgörü olması gerektiğini vurgulamıştır. Aşağıda katılımcılardan yapılan atıflar yer almaktadır.

"...Empati işin neresine giriyor bilmiyorum, ama empati ve hoşgörü benim olmazsa olmazım. Bir sağlıkçı ve yöneticiysen eğer hoşgörü, empati, iletişim en büyük şey yani sadece etik de değil yönetimin bütün aşamalarında yaşadığımız en büyük sıkıntılardan biri. Ya birbirimizi iyi dinlemiyoruz ya da anlamıyoruz işte orda empati, hoşgörü ve iletişim çok önemli… Bunlar olmazsa olmaz bence etik bir yöneticide de olması gerekiyor..." [K15, Kadın, Akademisyen]

"...Çalışma hayatında daha çok insanı seven, insana saygı duyan bir yönetici modeli çizmeye özen gösterdim. Burada hoşgörü çok önemli… Çalışana hoşgörü… Tabiki hoşgörü deyince affedilmeyecek tıbbi hatalar falan demiyorum. Burada çalışan her türlü hatayı işlesin, hastaya zarar versin. Biz bunu hoş görelim kesinlikle değil. Hoşgörü olmayınca çalışanın motivasyonu düşüyor. Çünkü kendim de öyle yöneticilerle çalıştım ve hiç zevk almadım…" [K8, Kadın, HHM]

"...Bir kere de bir şeye hayır dendiğinde karşı tarafın bir sıkıntısı var herhalde ondan kabul etmiyor diye düşünülmeli, tepki gösterilmemeli… Bir yanlış, bir hata da silinip atılmak hoş olmuyor yöneticilikte… benim bir elemanım hata yapsa, ben onu derim ki bu sefer bir sıkıntısı var, böyle yapmazdı derim veya bunu kabul etmiyorsa kesinlikle bir sıkıntısı vardır diye düşünürüm… " [K22, Kadın, SH]

4.1.1.7. Alt tema: İş birliği

Katılımcılar, yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini yönetirken iş birliği ilkesine uymaları gerektiği belirterek amaçlarına ulaşmak için kurum içerisindeki diğer birimlerle, sağlık meslek üyeleri ve hemşirelerle, hemşirelik eğitimi veren kurumlarla iş birliği içerisinde olmaları gerektiğini vurgulamıştır. İş birliği alt teması ve kodları **Şekil 4.6'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.6: İş birliği alt teması ve kodları

- **Sağlık meslek üyeleri ve hemşirelerle iş birliği**

Yapılan görüşmelerde yönetici hemşirelerin çalışanları ile iş birliği içerisinde çalışması gerektiğini vurgulanırken katılımcıların konuya ilişkin görüşlerinden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Eğer yönetici sahaya dokunmuyorsa, saha ile koordinasyon sağlayamıyorsa bütün o aşamalar planlama, koordine etme, uygulama, değerlendirme gibi süreçlerin hepsi ee havada kalacaktır. Gerçekten sahaya entegre çalışırsa, onlarla iş birliği içerisinde olursa tüm aşamalar uyumlu olur. O yüzden birinci nokta sahayı dinleyen, sahayı anlayan ve onlarla iş birliği içerisinde giden bir yönetim yaklaşımı diyorum..." [K7, Kadın, SKİBK]

"...Öğrendiğin sistem şu kimse yoksa sen varsın. Şu an bana öğretilen, empoze edilen bu... Örnek veriyorum; kendi yöneticim tepe düzey yönetici ama kliniği hiç bırakmıyor. Kliniğe de gidiyor aktif olarak ameliyathanede görev yapıyor mesela hastanede kod veriliyor ve su çekilmesi gerekiyor. Çizmelerini giyer, eline paspasını alır suyunu çeker. Ameliyatta hasta var girilmesi gerekiyor hastaya girer, katater açar. Hep öğrenilen şey var ya işte teknik beceriler üste çıktıkça olmasa da olur deniyor ya mesela okulda öğrendiğimle bu çakışıyor. Çünkü hem onların olması gerekiyor hem de onları kaybetmemen gerekiyor bunu öğreniyorsun sahada..." [K12, Erkek, HHMY]

- **Diğer birimlerle iş birliği**

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, yönetici hemşirelerin tüm birimler ile iş birliği içerisinde olması gerektiğini belirtirken katılımcılara ait görüşlerden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Otelcilik, hasta bakım, teknik gibi alanlar hep birlikte değerlendirilir. Dolayısıyla da bu diğer departmanlarla olan ilişkilerde önüme konulmuş etik kuralları var. Diğer departmanda çalışanlara saygı, iş birliği gibi birçok etik kuralları sıralayabiliriz..." [K8, Kadın, HHM]

"...Hastane hemşirelik hizmetleri müdürlerini düşünüyorum da... Gerçekten hasta iyi bir bakım diye mesela yabancı bir hastanın tercüman ihtiyacı var o tercümanın oraya gelmesi, ondan sonra hastanın bütün ihtiyaçları ile özel ilgilenir. Hastanın kültürüne özel bir şey varsa yemek olabilir başka bir şey de olabilir bunu temin etme konusunda bir sürü yerle iletişime geçer... bilmiyorum ama İçinde bulunduğum kurumsal yapının güçlü olması ile alakalı bir şey bu sanırım." [K24, Kadın, Akademisyen]

"...En basit örneği hastaneye ya da servise bir şey yapılacak değil mi? O zaman bu kadar maddi imkanlar yoktu... Bakanlık çok fazla şeyler yapamıyordu. Hasta için hastane için bir şey yapılacaksa birileri ile iletişime geçer o işi mutlaka yapardı hastaya yarar sağlayacak. En basit örneği bir malzeme mi alınacak birileri ile iletişime geçer. Hastaya yararlı o malzemeyi aldırırdı..." [K22, Kadın, SH]

- **Hemşirelik eğitimi veren kurumlarla iş birliği**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı akademisyen hemşirelerin sahada çalışan hemşireler için iş birliğinin önemine dikkat çekerken, bir katılımcı yönetici hemşirelerin öğrenci hemşirelere destek olması gerektiğini vurgulamış ve bir katılımcı ise kaliteli ve ulaşılabilir bakım için eğitim kurumuyla iş birliğinin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılara ait görüşlerden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Türkiye'de hemşirelik ikiye bölünmüş şekilde, bir hakikaten hemşirelik yapanlar kliniklerde sahada çalışanlar, bir de hemşire akademisyenler. Klinikteki hemşireye en çok kimden nefret ediyorsun diye sorduğumda, hemşire akademisyenlerden nefret ettiğini söylüyorlar. Çünkü meslek ikiye bölündü. Akademisyenler sahayı bilmiyor,

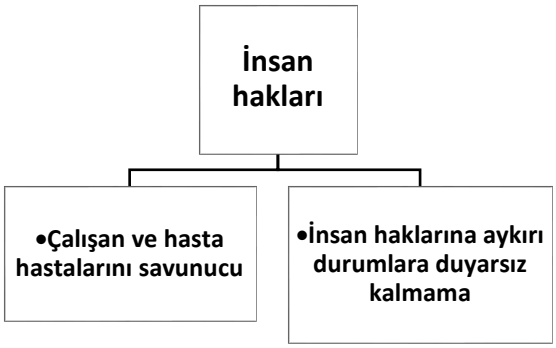
hemşire akademisyenler onların bir üstü gibi oldu. Daha prestijli bir iş haline geldi. Çok yanlış bu mesleğin altına dinamit koyacak bir şey. Hemşirelik yöneticiliği açısından baktığımızda da böyle bir bölünmeye gidilmemelidir. Aynısı statü ve deneyimi olan insanların, birinin daha itibarlı öbürünün daha itibarsız, birinin daha çok kazanan birinin daha az kazanan olması meslek içi dayanışmayı bozan bir şey. Yöneticilerin bunun önüne geçebilmesi için akademisyenlerle iş birliği içerisinde olması gerekiyor..." [K26, Kadın, Akademisyen]

"...Yeni gelenlere, öğrencilere, öğretmeye, göstermeye çalışıyorum. Çünkü ben zamanında çok zorlandım. Onlar yaşamasınlar... Ben hemşire iken bize hiçbir şey göstermezlerdi..." [K22, Kadın, SH]

"...Yöneticiler temel ilke olarak herkes için kaliteli ve ulaşılabilecekleri bir bakım sağlamalı ve bunu eğitimle entegre etmeliler..." [K7, Kadın, SKİBK]

4.1.1.8. Alt tema: İnsan hakları

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar yönetici hemşirelerin insan hakları ilkesine uymaları gerektiğini belirterek yöneticilerin çalışan ve hasta hastalarını savunucu davranışlar sergilemesi ve insan haklarına aykırı durumlara duyarsız kalmaması gerektiği üzerinde durmuşlardır. İnsan hakları alt teması ve kodları **Şekil 4.7'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.7: İnsan hakları alt teması ve kodları

- **Çalışan ve hasta hastalarını savunucu**

Katılımcılardan bir yönetici hemşire görüşmede farklı zamanlarda hem çalışan hakkını hem hasta hakkını savunduğunu belirtmiştir. Yine bir yönetici, yöneticilerin hasta hakkı savunucusu olarak kilit rol oynadığını, iki katılımcı ise yönetici hemşirelerin çalışan haklarının savunulması gerektiğine dikkat çekmiştir. Diğer bir katılımcı ise yöneticilerin uygun olmayan yollarla yönetsel pozisyona geldiklerinde, çalışan haklarını savunmadıklarını vurgulamıştır. Katılımcılara ait görüşlerden yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Mesela hastanın bizden istediği çok büyük bir talep var. Ama bu talep benim personelime zarar verecekse, yaptığım görev gereği hekimin hakkını da hemşirenin hakkını da portörün hakkını da savunmak zorundayım. Tabi bunu yaparken hastanın hakkını da savunmak zorundayım. Özel bir kurumda çalıştığım için üçünün de en az zarar görebileceği şekilde karar veriyorum. Yani hasta istiyor diye benim personelime hakaret edemez, acilde gelip bağıramaz, bu şekilde devam ederseniz size hizmet vermeyi sonlandıracağız diye açık açık söylerim…" [K12, Erkek, HHMY]

"…Örneğin kurumun acil servisi acil tebliğ kapsamında göğüs ağrısıyla hasta geldi ve anjiyo olması lazım… Ben şey demiyorum. Kurumun karını gözetmek için biz SGK anlaşması olan bir kurum değiliz, bizde SGK geçmiyor bize 50 bin lira ya da 100 bin lira para verin, ondan sonra ben anjiyonuzu yaparım demiyorum. Acil tebliğinden girdiğiniz için size bu işlemler ücretsiz olacaktır deyip hasta hakkını da savunuyorum..." [K12, Erkek, HHMY]

"…Burada özellikle ee dikkat etmeleri gereken hastanın hakları çünkü hemşireler diğer disiplinler arasında aslında en temel köprü ya da anahtar rol alıyor. Hastanın işte onam sürecinden tutun da ee tedaviyi ret aşamasına kadar bütün takipleri, kontrol edecek bilgi ve donanımda olması gerekir…" [K7, Kadın, SKİBK]

"…Yapım gereği insanları kıran, insanlara sinirlenen, kötü davranan bir insan değilim. Kendi kişisel hayatımda da öyle… İnsanlarla çalışmak bazen zor oluyor, başa çıkamadığımız zamanlar oluyor öyle zamanlarda üst yöneticilerin sizi desteklemesini bekliyorsunuz. Üst yönetici seni desteklerse her şey daha iyi oluyor. Çok zor stafflar var… Bazen diyorum ki bunlara höt höt diyeceksin. Ama o zaman da seni gerçekten tutan, seni savunan yöneticilerin

olması gerekiyor. Sen otoriteyi sağlamaya çalışırken, farklı bir dil gösteren bir yönetici olduğunda arada kalıyorsun...” [K1, Kadın, HHMY]

"...Yeni doğum yapmıştım yöneticimizden ücretsiz izin almak istedim ama alamadım. Ama şu anda öyle değil daha insan sağlığını, çalışan güvenliğini mi diyeyim, çalışan haklarını gözetmeye başladılar ha yine var ama eskisi kadar çok değil…"[K22, Kadın, SH]

“...Siyasi bir torpille makama geldiklerinde alttaki meslektaşlarına sahip çıkamıyorlar çünkü onlar kendi yöneticiliklerini yapamıyorlar. Onları zaten birileri yönetiyor, birilerinin isteklerini yerine getirerek orada kalıyor. Böyle olunca da altta olayları sorgulayan bir hemşire grubu varsa onlar haksızlığa uğruyor...” [K8, Kadın, HHM]

- **İnsan haklarına aykırı durumlara duyarsız kalmama**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı, yönetici hemşirelerin insan haklarına aykırı durumları örnek vererek çalışanlarına karşı işlenen suçlarda duyarsız kalmaması gerektiğini belirtmiş olup katılımcıya ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Sağlık çalışanı bağlı olması gereken etik ilkelere bağlı şöyle bir problem yaşayabilir. Örneğin; bir yönetici hemşirenin etik ilkelere uymayan bir hemşire, bir mobbing olayı gördü ne yapacak. Bir doktorun bir hemşireye mobbing yaptığını ya da bir başhekimin hemşireye mobbing yaptığını gördüğünde ne yapacak? Benim şahit olduğum şey burada önemli olan kabullenmemek ve ses çıkarmak. Bu ilk başta çok riskli, ee oldukça yıpratıcı, eee yorucu bir şey olabiliyor ama daha sonra bunun karşılığını alıyorsun…” [K11, Erkek, Akademisyen]

4.1.1.9. Alt tema: İnsancıllık

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, yönetici hemşirelerin insancıllık ilkesine uymaları gerektiği belirtilmiştir. Bu ilke doğrultusunda, insan odaklı bir yönetim anlayışı sağlamaları bu bağlamda yönetici hemşirelerden çalışanların kişisel, mesleki gelişmesine ve özgürleşmesine katkı sağlaması, ayrıca çalışanların aile-sosyal yaşamını gözetmesi gerektiğini vurgulamıştır. İnsancıllık alt teması ve kodları **Şekil 4.8’** de belirtilmiştir.



Şekil 4.8: İnsancıllık alt teması ve kodları

- **Çalışanın gelişimi, yetkinleşmesi ve özgürleşmesi**

Katılımcılardan bazıları, yönetici hemşirelerin çalışanların kişisel gelişimi ve özgürleşmesine destek olması gerektiğini, bununda eğitimlerle, kariyer planlama ile yapılması gerektiğini belirtmiştir. Bir katılımcı ise yöneticilerin çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmasının çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Yöneticinin, kişisel ve mesleki gelişime sürekli olarak katkı sağlayan destekleyen bir yaklaşım sergilemesi çok önemli… Biz biliyoruz ki birçok kurumda yöneticiler çalışanların astlarının lisans üstü eğitimler yapmasını, kendini geliştirmesini istemiyor zorluk çıkarıyor değil mi?..." [K25, Kadın, Akademisyen]

"...İnsanların burada istekleri önemli… onları cesaretlendirmek, önünü açmak. Yani bu da etik ilkelerden önemli bir şey. Herkesin gelişimine fırsat sağlamak lazım. Kariyer planlamasını yapmak bunlar önemli diye düşünüyorum…" [K9, Kadın, Akademisyen]

"...en çok istediğimiz şey özellikle çalışan okuyan genç kesimin en büyük beklentisi kariyer planlama… ama bunu görmüyoruz maalesef… Devlet hastanelerinde kariyer planlamaya dair hiçbir şey yok..." [K27, Kadın, SH]

"Eğitim seviyesi arttıkça, hemşireler kendilerini geliştirdikçe, ee güzel şeylerin olacağını düşünüyorum. Sürekli hemşire arkadaşlara lisans tamamlayın diyorum. Lisansını tamamlayanlara, yüksek lisans yapın, doktora yapın diyorum. Sürekli gençlere bunu söylüyorum… Çünkü burada kalmamalı daha da ilerlemeli mesleğimiz… Güzel bir mesleğiniz var, zor, fedakârlık isteyen bir mesleğiniz var. Ama değerimiz bilinmiyor, değer bildirmek adına daha da ilerletmeliyiz mesleğimizi... " [K22, Kadın, SH]

"...Hem kişisel hem pozisyonel girişimleri desteklemek adına eğitimlerin olması gerekir. Kongrelere katılımın desteklenmesi gerekir. Üst düzey tepe yönetimin yataya genişletmesi, klinik süpervizörlük gibi bir pozisyonunun açılması, sorumlu hemşirelerin olması, ekip lideri pozisyonlarının tanımlanması, eğitim ofisinin ayrı olması, ayriyeten özel dal hemşirelerinin bulunması gibi ekibin mutlu olmasını desteklemek. Hem mesleki hem sosyal hem de insan kaynakları düzeyinde tatminin sağlanması çok önemli. Bu ilkeleri benimsemek önemli..." [K12, Erkek, HHMY]

"...Bir yönetici, çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemelidir. Mesela yüksek lisans doktora yapıyorlarsa onlara destek olmalı, çalıştıkları klinik eğer yoğun bir klinik ise daha rahat çalışabilecekleri bir serviste değerlendirilmelidir. Mesela bir arkadaşım yüksek lisans yapıyordu… Baş hemşiresi nöbetlerini ayarlayamam dedi. O da servisini değiştirmek zorunda kaldı. Benim yöneticim nöbetleri derslerime göre ayarlıyordu, ona göre çalışıyordum. O konuda yöneticim destek veriyordu..." [K5, Kadın, Akademisyen]

"...Çalışanı sahiplenmek lazım hepsinin farklı özellikleri var yani bir sürü potansiyel barındırıyordur ama ifade edemeyebilir. O hemşireyi ortaya çıkarabilecek bir yönetici, takdir toplar... Ne bileyim ailesinden hiç böyle görmemiştir. Hiç böyle ortamı olmamış olabilir. Ama bilgisi çok yüksek, kafasında fikirler vardır, ifade edemiyor, çekiniyordur. Açılabilir, geliştirilebilir. Yönetici hemşire, seçerken (elaman seçimini kastederek) bu potansiyellere bakarsa müthiş üstünlük toplayabilir..." [K6, Kadın, HHMY]

- **Çalışanın aile-sosyal yaşamını gözetme**

Yapılan görüşmelerde; bir yönetici hemşire, çalışanın aile hayatını düşünerek gerekli olduğu durumda çalışanın iş yükünü azaltmaya çalıştığını, iki katılımcı ise çalışanın aile-sosyal yaşamını düşünerek çalışma çizelgelerinde düzenlemeler yaptığını belirtmiştir. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

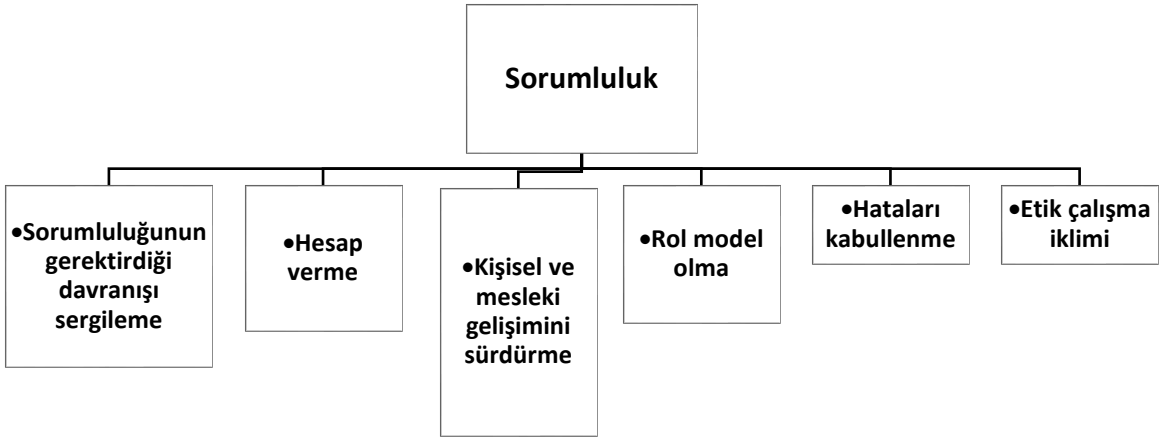
"...İnsanlara değer veriyorum, onların değerlerini önemsiyorum, özel hayatlarını önemsiyorum. Yani çocuğu hastaysa nöbete gelmek zorunda kaldıysa, elbette yorgun olacaktır. Yanına destek çekmek gerekir ya da senin biraz daha fazla mesai yapıp onun yükünü biraz hafifletmen gerekiyor. Böyle şeyler çok yaptım, gece 12'ye kadar kalıp onların yükünü azaltmaya çalıştığım çok oldu…" [K23, Kadın, SH]

"...Benim eşimde sağlıkçı. Eşimle nöbet tutmamam lazım ki çocuğum evde yalnız kalmasın. O kadar büyük zorluklar çektim ki .... Benden daha büyükler bu şekilde yapmıyordu veya ben yapanlara denk gelmemiş olabilirim. Şimdi mesela eşi çalışan arkadaşlara diyorum ki, işte ilk önce eşinizin çalışma şeklini getirin. Ben ona göre size bir nöbet listesi hazırlayayım... " [K22, Kadın, SH]

"...Nöbet listelerini yaparken onların fikirlerini alırım. Mesela şu gün işleri var, okula gitmesi gerekiyor, annesini doktora götürmesi gerekiyor, o gün nöbet istemiyor gibi. Onları da dikkate alarak yaparım tabii bu da her istediklerini yapacağım anlamına gelmez…" [K5, Kadın, Akademisyen]

4.1.1.10. Alt tema: Sorumluluk

Yapılan görüşmelerde katılımcılar yönetici hemşirelerin sorumluluk ilkesine uymaları gerektiği belirtirken bu ilke doğrultusunda yönetici hemşirelerin sorumluluğunun gerektirdiği davranışı sergilemesi, hesap verilebilir olması, kişisel ve mesleki gelişimini sürdürmesi, rol model olması, yaptığı hataları kabullenmesi, etik ilkelere uygun davranış sergilemesi, etik çalışma iklimi oluşturması ve yetkisini göçerdiği durumlarda sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranması gerektiği üzerinde durmuştur. Sorumluluk alt teması ve kodları **Şekil 4.9'** da belirtilmiştir.



Şekil 4.9: Sorumluluk alt teması ve kodları

- **Sorumluluğunun gerektirdiği davranışı sergileme**

Yapılan görüşmelerde katılımcılar yönetici hemşirelerin sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergilemesini beklediğini belirtmiş olup katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Başka bir ilke, sorumluluklarımız var. Her yerde bir sorumluluğumuz var, insanlar bu sorumluluğunu yerine getirmezse yine ahlaki yönden ve etik yönden o etik ilkelerin dışına çıkmış oluyor. O yüzden sorumluluk derken kuruma karşı sorumluluğumuz, ekip arkadaşlarımıza karşı sorumluluğumuz, hastalara karşı sorumluluğumuz ya da kurum dışındaki kişilere karşı sorumluluğumuz var. Burada müşteri kavramından bahsedeceğim iç değil dış paydaşlarımıza karşıda bazı sorumluluklarımızı var topluma karşı var ve bu sorumluluklarımızı yerine getirmemiz gerekiyor…" [K4, Kadın, Akademisyen]

"...Yaptığı işi ciddiye alması, ciddi bakması (yönetsel süreçleri kastederek) gerekir. Ben ciddi bakıyorum yapısal anlamda onun da ciddi bakmasını isterim. Yani bu aksatılabilir bir şey değil yapılacaksa yapılacak bunun başkası olmayacaktır..." [K9, Kadın, Akademisyen]

- **Hesap verme**

Katılımcılardan biri, yönetici hemşirelerin her zaman hesap verilebilir olması, aynı zamanda kendi öz değerlendirmesini yapması gerektiğini vurgulamıştır. Uzun yıllar özel sektörde yöneticilik deneyimi olan bir katılımcı ise hemşirelik hizmetlerinin tüm süreçlerinde hesap verilebilir olunması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Hemşirelik hizmetlerinin aslında tüm etik ilkeleri içinde barındıran çok güzel bir felsefesi vardı. Bir defa her şey yazılıydı. Yani bütün hasta bakım süreçleri, iş yapış şekilleri, işe yeni alınan bir hemşirenin oryantasyonu, kariyer planlama basamakları, performans değerlendirme, ücretlendirme her şey o kadar açıktı. Her şeyin bir kitabı vardı. Bir prosedürü talimatı vardı. Her şey kitabına göre yapılmaya çalışılıyordu. A grubu hastanelerde bir takım yazılı prosedürler vardır. Mesela kişiyi terfi ettirirken, işe alırken bu kriterlere göre değerlendirip alınır. Bu kriterlerde esneme yapılıyorsa da bunun bir nedeni vardır, bir gerekçesi vardır. Yapılanın hesabı verilir. Mutlaka yazılır ve ona göre yapılır. Benim tecrübem bu yöndeydi. Çok da uzun yıllar bunu tecrübe ettim… Mesela bir enfeksiyon kontrol

hemşiresi mi seçilecek hastaneye. Kriterler belli ve üç tane aday var diyelim. O üç aday bu kriterlere göre değerlendiriliyor. En yüksek puana sahip olan kişi o pozisyona getiriliyor gibi yani nedenin, ne içinin hep bir cevabı var…" [K24, Kadın, Akademisyen]

"…Yöneticilerin tabi şunu unutmaması lazım yönetsel pozisyona gelmek demek sadece gücü her anlamda elinle tutmak değildir. Yönetici o pozisyonda sürekli kalıcı olmadığını bilmeli ve her zaman hesap verebilmelidir. Bu önemli neden eğer yönetici. Bu bilinçte olursa, e sürekli olarak kendi iç muhasebesini yapacak ve kendi değerlendirmesini yapacaktır. Bu önemli niye önemli? Eğer hesabını vermezse, vermiş olduğu kararların hiçbir zaman önüne arkasını düşünmeyecektir yani bundan ötesini yapmayacaktır…" [K25, Kadın, Akademisyen]

- **Kişisel ve mesleki gelişimini sürdürme**

Yapılan görüşmelerde katılımcılar, yönetici hemşirelerin kişisel ve mesleki olarak kendini gelişimini sürdürmesi gerektiğinin önemine vurgu yapmış olup bir katılımcı aynı zamanda, bilimsel gelişimler, teknoloji ve sağlık politikalarıyla uyumlu davranışlar göstermesi gerektiğine dikkat çekmiştir. Katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir

"…Önemli bir etik ilke de şudur kendinizi geliştireceksiniz. Sürekli kendini geliştirmen lazım bu önemli. Bu hemşireler için de geçerli, sürekli bilgisini taze tutacak. Yeni bilgiye kavuşacak, yeni bilgi elde edecek, kendisini sürekli geliştirmesi lazım, bu mesleki bir gerekliliktir..." [K11, Erkek, Akademisyen]

"...Yöneticinin biraz entelektüel de olması gerekiyor hani hayat bakış açısı, vizyonu, misyonu geniş olması gerekiyor. Yöneticinin belki ailesel olarak geldiği şey, çok iyi olamayabilir ama böyle bir göreve soyunduysa, kendini mutlaka geliştirmesi gerekiyor. Yöneticinin insan ilişkileri konusunda olsun, bilgi tecrübe açısından, personel yönetimi açısından, duygusal zekasının çok yüksek düzeyde olması gerekiyor gerçekten. Yani duygularının kendisini yönetmesine izin vermemesi gerekiyor. Duygusuz anlamında söylemiyorum. Duygusal zekada duygularını aklıyla birleştirip mantık çerçevesinde hareket edebiliyorsa, hani duygusal zekâsı çok yüksektir. Örneğin; bir hemşire gelir, ağlar kendisini ona kaptırır, ama hemşire çok iyi rol yapabilir. Bu durumda yanlı olabilir. Bunu tüm taraflarıyla değerlendirebilmeli, bakış açısının çok geniş olması gerekiyor, vizyonun geniş olması gerekiyor yönetici hemşirenin…"[K3, Kadın, HHMY]

“…Başta olan kişiler gerçekten olabildiğince yapıcı, eğitime açık, sorgulayıcı. Neden? Ne için? Nasıl? Olayını çözümleyebilen insanlar olursa sorunlar daha kolay çözümlenir. Geçmiş deneyimleri, mesleki deneyimleri, eğitimleri ee bunlar göz önünde bulundurulmalı…" [K23, Kadın, SH]

"*…Meslek ile ilgili uzmanlık noktası var bu bir temel etik ilke olarak özellikle sorumluluk ve hesap verilebilirlik noktasında, üzerine düşen görev olarak değerlendirebiliriz. Uzmanlık noktasında geliştirmesi gereken noktalar var. Bir yönetici gerçekten yönetici ise onun gereğini yapacak, ee bir altyapısının olması lazım. Teknoloji ile uyumlu süreci biliyor olması lazım. Bilimsel konularla entegre gidiyor olması lazım. İçinde bulunduğu sağlık politikalarıyla uyumlu bir süreçte gidiyor olması lazım..." [K7, Kadın, SKİBK]*

- **Rol model olma**

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar yönetici hemşirelerin kendini geliştirerek mesleki ve yönetim bilgisi, ilişki ve davranışlarıyla çalışanlarına rol model olmasının önemine dikkat çekmiş olup katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Bir yönetici düşünün, eğer literatürü takip ediyor, yeniliklerden haberdar, bunları yaptıkları uygulamaları yansıtma adına girişimlerde bulunuyorsa ve sürekli bilim konuşan bir yönetici ise bu çalışan için bir kere rol model olacak ve davranışını etkileyecektir. Ama o ortamda sadece pasta börek günleri yapılıyorsa, dedikodu yapılıyorsa, o zaman çalışanın yöneticisi ile ilgili, algısı o yönde olacaktır. Rol model dediğimiz şey iki kelime ama altında aslında çok önemli birçok davranış barındırıyor..." [K25, Kadın, Akademisyen]

"...Liderliğin içine de giriyor bu rol model olma, yönetici o anlamda yani sergilediği tüm davranışlarla aslında çalışanını etkiliyor. İşte o noktada ee ne yapması lazım yöneticinin? Atıyorum bir cerrahi servisini yönetiyorsa, yönetim bilgisi yanı sıra cerrahi bakımının kalitesini arttırmaya yönelik yenilikleri takip etmeli ve eee bunu birebir sahaya da yansıtması lazım. Burada amaç; kaliteli, nitelikli bakım sunmak, hizmette süreklilik sağlamaksa e yönetici hangi düzeyde olursa olsun, ne yapacak davranışını yansıtacak, rol model olacak..." [K25, Kadın, Akademisyen]

“...Hem çalışanlara karşı hem hemşirelere karşı hem de benimle birlikte çalışan arkadaşlarıma karşı olabildiği kadar rol model olmaya çalışırdım. Ben doğruyu

yapabilirsem onlar da öğrenecek ve uygulayacaktır kurumsal anlamda da güvenleri olsun isterdim... " [K4, Kadın, Akademisyen]

"...Beraber çalıştığım servis sorumlum, ameliyathane sorumlum gerçekten de benim için çok güzel rol model olan kişilerdi. Birlikte çalıştığı kişilere değer veren, bütün çalışanlar arasında adil davranan, hümanist insanlarla çalıştım, onlar gerçekten bana rol modeldi. Sürekli kendimi geliştirmek konusunda mesai dışında fırsat buldukça okuyup araştırmak konusunda ee çok rol model insanlardı. Gerçekten önümü açtılar. İnsan ölürken bile, ölümü öğreniyor öğrenmenin sonu yok yani…" [K23, Kadın, SH]

- **Hataları kabullenme**

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar, yönetici hemşirelerin kendi öz değerlendirmesi yaparak hatalarını kabul etmesi gerektiğine vurgu yapılırken iki katılımcı ise yönetici hemşirelerin hataları kabul ederek yeni hataların oluşmasını önleyebilmek için girişimde bulunması gerektiğine değinmiştir. Katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Etik yöneticinin kendi iç değerlendirmesini yapabilmesi gerekiyor. Öz değerlendirmesini yapabilmesi gerekiyor. Evet hata yapabilir her insan hata yapar. Ama sonrasında bunu kendi içinde değerlendirip, doğruya yönelebiliyorsa bu da güzel. Anında çok doğru karar da veremeyebilir. Her insan bunu yapabilir, ee ama öz değerlendirmeyi yapıp yanlış yaptığı yerlerde geri adım atmayı da bilmesi de gerekiyor..." [K3, Kadın, HHMY]

"...Biz sadece yapıyoruz, bitiriyoruz ve sonra da neyi doğru yaptık neyi yanlış yaptık konuşmuyoruz. Biz harika yaptık diyoruz. Hoşumuza gitmediyse de onun üstünü kapatıyoruz. Halbuki hataları konuşmak her zaman yanlış bir şey değil hataları konuşunca daha iyisine de varabilirsin. Suçlamadan durumu değerlendirirsen…" [K2, Kadın, Akademisyen]

"*...ee süreç yönettiniz, planladınız, yürüttünüz, istediğinize ulaşamadınız diyelim onu hiç yapmamış gibi üstünü kapatıyorsunuz ve hiç konuşmuyorsunuz. Halbuki şunları doğru yaptık ama şunları yanlış yaptık diye konuşsak, bir sonrakini daha iyi yapabiliriz. Türk toplumuyla da alakalı bir şey bence bu… Biz hataları konuşmayı sevmiyoruz. Suçlamayı seven kültürümüz var. Mesela çocuk elini yakar orada ne işin var? diye sorarsınız çocuğa yani çocuğun elini o sıradaki yaktığı acısından önce orada ne işin var lafı ilk başta ağzından çıkar. Yönetsel olarak da aynı şeyi yapıyorlar. Yönetici de bir insan hata da yapabilir. Hata tabi çok*

büyükse, kişilerin haklarını zedeleyici ise, çok büyük mali kayıplara neden oluyorsa bunu konuşmak tabiki zordur. Ama etik olan, şeffaf olan ve iyi planlama yapan kişi o kadar büyük hatalar yapmaz. Kendinden emin olan kişi, açık bir şekilde yardıma ihtiyacı olduğunu söyleyebildiği için zaten büyük hata yapmaz…" [K2, Kadın, Akademisyen]

"...Hata ile karşılaştığımızda biz dehşete kapılıyorduk. Derhal o kişiyi daha ciddi takip etmek, geri bildirim vermek, geliştirmek ve eğitmekle kendimizi sorumlu tutuyorduk. Aslında iğneyi kendimize batırıyorduk. Hani biz yöneticiler olarak, biz eğitim hemşiresi olarak ne yapmamız gerekiyor? Diye biz kendimize ee dönüyorduk…" [K24, Kadın, Akademisyen]

"...Hasta açısından baktığımızda, hemşirelerin bakımını eksik görüyorsa, bir yerlerden şikayetler geliyorsa… eğitim hemşiresini koordine edecek, eksikleri tespit edecek… Kendisinin bir etik ahlaki olacak ki hasta açısından kendi altında bakım veren hemşireleri de o şekilde yönlendirecek… Ne gerekiyorsa yani eğitilmesi gerekiyorsa eğitilmesi hani rotasyon gerekiyorsa rotasyon yer değişikliği gibi…" [K3, Kadın, HHMY]

- **Etik çalışma iklimi**

Yapılan görüşmelerde katılımcılar, yönetici hemşirelerin öncelikle mesleki etik ilkeleri benimsemesi ve buna uygun davranışlar geliştirmesi gerektiğini belirtmiştir. Özellikle salgın sürecine vurgu yapan katılımcılar etik ikilem yaşadığını bu süreçlerde hemşirelere destek olunması adına etik ikliminin yaratılması için yöneticilerin çaba göstermesi gerektiği üzerinde durmuştur. Katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Meslek etiği benim için çok kıymetli… Meslek etiğin de olmazsa olmazlarımız nelerdir? Bir kere hemşirelik olarak baktığımda hemşirenin rollerini çok iyi benimsiyor olması lazım ama pek çok hemşire arkadaşımız maalesef hemşirelik rollerinin ötesinde ee görev tanımlarında belirtilmiş kriterlerle hareket edip sadece o sınırlar çerçevesinde kalıyorlar bu meslek etiği açısından bence en büyük yanlışlardan bir tanesi…" [K7, Kadın, SKİBK]

"*…Bir yöneticinin mesleki etiğini iyi yansıtması lazım zaten hemşirelik hizmetleri müdürünün en başta mesleğini iyi bilmesi gerektiğini düşünüyorum…" [K3, Kadın, HHMY]*

"...Şu an pandemi dönemindeyiz ve bu yoğun bakımların hasta yükünü artırdı. Hastaların psiko-sosyal ihtiyacının karşılanmaması hemşireye yük, hastaların talepleri var, yakınlarının talepleri var ve ciddi bir baskı var. Hemşireler duygusal olarak etik ikilem yaşıyorlar. Yönetici hemşirelerin, hemşireleri ciddi anlam da desteklemesi lazım…" [K9, Kadın, Akademisyen]

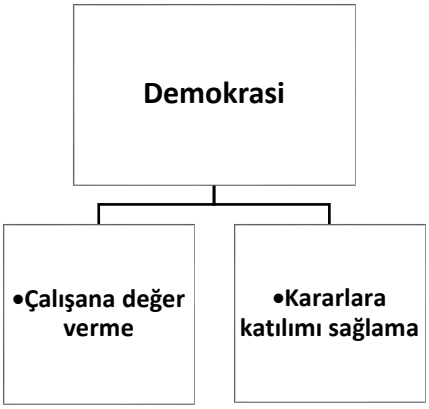
"...Temel anlamda çalışan sağlığı açısından etik ilkelerin son derece önemli olduğunu ve yöneticinin etik davranmasının çok kritik olduğunu düşünüyorum. Bu hem kurum performansı açısından hem çalışanın kendisini güvende hissetmesi hem de sağlıklı iş üretebilmesi açısından son derece kıymetlidir. Yöneticinin başka bir rolü daha olmalı yani sadece kendinin çalışanlara karşı tutumu değil, çalışanların birbirlerine standartlar çevresinde davranması lazım, yani zero tolerans ortamının (hani birbirine saygısız davranışlara, birbirine kötü davranışa tolerans olmayacak bir ortamın) yaratılması, önem taşıyor yönetici sorumluluğu açısından..." [K9, Kadın, Akademisyen]

"...Çünkü kurumun iyi kötü bütün sıkıntılı zamanlarında alt taraftaki o çalışanlarla oluşturduğu o ilişki, karşılıklı güven ortamı sağlamsa, oluşturursa bütün sıkıntıları birlikte çok iyi göğüsleyebiliyorsunuz. Tabii bunların oluşması için de bu etik kurallara uymak onların çerçevesinde bunu inşa etmek önemli… O zaman iyi, güçlü bir ekip oluyorsunuz. Biz çalışanlarımla beraber sevgiye, saygıya dayanan, fakat sevginin, saygının üzerinde olduğu bir ilişki geliştirdik..." [K8, Kadın, HHM]

"...Yöneticiler etik çalışma ortamı sağlarsa çalışanlar aksatmazlar, kaytarmazlar, bir huzur ortamı oluşur. İnsanlar daha mutlu çalışır, huzurlu ve mutlu ortamda da eeeee daha iyi ve kaliteli iş çıkar, hasta mutluluğu ortaya çıkar. Hasta mutlu olursa, acısını da unutur. Hepimiz insanız gidiyoruz hastaneye, çok insancıl bir dürüst sağlık personeli ile karşılaştığımızda inanın insan olarak biraz daha rahatlıyorsun…" [K11, Erkek, Akademisyen]

4.1.1.11. Alt tema: Demokrasi

Yapılan görüşmelerde bazı katılımcılar yönetici hemşirelerin demokrasi ilkesine uymaları gerektiğini belirtirken; bu ilke doğrultusunda yöneticilerin hemşirelik hizmetlerini yürütürken çalışanlara değer vermesi ve çalışanların kararlara katılımını sağlaması gerektiğine vurgu yapmıştır. Demokrasi alt teması ve kodları **Şekil 4.10'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.10: Demokrasi alt teması ve kodları

- **Çalışana değer verme**

Katılımcılardan biri üst yöneticisinin onun görüşlerini almasının kendisini değerli hissettirdiğini aktarırken bir katılımcı kıdemli bir çalışanın çalışma çizelgeleri hakkında görüşünü alarak değer verdiğini göstermeye çalıştığını ve diğer bir katılımcı ise yatak başı hemşirelerine kendilerini değerli hissettirmek amacıyla çok çaba gösterdiklerini belirtmiştir. Katılımcılardan yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Hastanede, yani kurumda bir olay olduğunda, direk beni çağırır sen ne düşünüyorsun diye sorardı. Bu benim için çok önemliydi, çünkü değer görmenin içinde bu da var. Fikir alma, fikri kararlara katma siz de biliyorsunuz. Kendini değerli hissetme çok önemli…" [K18, Erkek, EL]

"…Yatak başı hemşirelerini çok değerli tutmaya çalışıyoruz. Onları kazanmak, elinde tutmak, yetiştirmek gerçekten çok zor. O yüzden yatak başı hemşireleri için sürekli bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. O zaman da haklı olarak sorumlular kendilerini değersiz hissediyor bazen bizde bu duruma düşüyoruz..." [K1, Kadın, HHMY]

"…Çalışana ee değer veren, değer katan ee ve böylelikle ee diğer zevkleri de destekleyen etik ilkeler çok önemli…" [K25, Kadın, Akademisyen]

- **Kararlara katılımı sağlama**

Yapılan görüşmelerde, bir katılımcı çalışma ortamını oluştururken çalışanları ile birlikte karar verdiğini ve çalışanların kararlara katılımını sağlayarak farklı görüşlerin ortaya çıktığını vurgulamıştır. Farklı bir katılımcı, yöneticisinin malzeme alımında çalışanların görüşlerini aldığını, bir başka yönetici ise çalışanların kararlara katılımını sağlayarak takım ruhunun oluşacağını belirmiştir. Katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Hep birlikte karar verelim isterim. Çalışma ortamlarının nasıl olmasına beraber karar veririz. Onların fikirlerini alarak, danışarak işte onlardan geri bildirimler alarak hep bu şekilde çalışıyorum. Örneğin; Bir hekimin hastası bir tane, bir hekimin hastası ise 12 tane ve sürekli aynı hemşire hiç durmadan o hekimle çok yoğun bir şekilde çalışıyordu. Ama şimdi ne yaptık? dedik ki arkadaşlar bu böyle olmuyor. Oturduk, beraber karar verdik. Şimdi bir ay dönüşümlü çalışıyorlar herkes için daha adaletli daha eşitlikçi oldu. Bunu yaparken de hekimlerle, arkadaşlarla ortak karar verdik. Nasıl olmuş? Nasıl yapabiliriz? Arkadaşlar ne düşünüyorsunuz? Nasıl daha iyi çalışırız? diye birlikte karar verdik..." [K22, Kadın, SH]

"...Bir dönem eleman eksiği açısından nöroloji servisinin sorumluluğunu da bana verdiler. Hani iki servisi de bakmam gerekti. Onların bir oturmuş sistemi vardı. Ben dışarıdan gittiğim için beni tanımadıkları için birden tepki verdiler. Ben onlara sizin sisteminizi bozmaya gelmedim. Siz nasıl çalışmak istiyorsanız oturup bir plan yapalım, ortak kararlar alalım. Ortak nasıl daha faydalı olabiliriz? Nasıl daha iyi çalışabiliriz? Nasıl organize olabiliriz? Hastalara nasıl yardımcı olabiliriz? Nasıl rahat çalışırsınız? Ortamınız nasıl olur? bu şekilde konuşmaya başladığımda yavaş yavaş ısınmaya başladım. Şimdi tekrar ürolojiye geçtiğimde o kadar çok üzüldüler ki hekimlerde çok üzüldü. Hala görüşüyoruz. Niye? ortamlarını bozmadım onların ortamlarına dışarıdan müdahale etmedim. Sadece fikirlerimi söyledim. Onların fikirlerini aldım, onları yönetim işlerine dahil ettim…" [K22, Kadın, SH]

"...Her insanın farklı bir şeyi oluyor, senin düşünemediğini düşünen insanlar oluyor. Mesela yeni bir şey kuracaksın, senin belki kurduğun işte göremediğin yapamadığın bir şeyler olacak, ama karşıdakinin fikrini alır e onu da katarsan yönetimine değişik fikirler gelir hem de hemşirelik adına daha güzel şeyler yapılabilir..." [K22, Kadın, SH]

"...Bölüme yeni malzeme alınacağı zaman mutlaka bize fikirlerimiz sorulur. Tercihler bize iletilir. Hepsini denememiz istenirdi ve hangisinden memnun kalırsak o alınırdı. Çünkü bu işlemi siz yapıyorsunuz ve bunu sizin belirlemeniz gerekir derdi..." [K14, Kadın, Akademisyen]

"...Konuşarak ortak noktaya varmak gerektiğini düşünüyorum bunu ekip ruhunu sağlayarak yapmak gerekiyor. Onlarla yürüyen bir insan olarak görmeliler ki hem saygı duysunlar. Hem birbirimize saygı duyalım hem birlikte daha iyi iş çıkaralım..." [K1, Kadın, HHMY]

4.1.1.12. Alt tema: Emeğin hakkını verme

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde yönetici hemşirelerin çalışanların emeğin hakkını vermesi gerektiği belirtilerek bu ilke doğrultusunda yönetici hemşirelerden; çalışanların emeğinin karşılığının maddi olarak verilmesine katkı sağlaması ve manevi olarak bunu göstermesi gerektiği; karşılığının verilmesi ve çalışanların takdir-ödül alması gerektiği üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...En büyük etik kural çalışan hakkının emeğinin teslimi... Özel sektörde emek sömürü var biliyorsun... Hemşire yaptığı işin karşılığını alamıyor. Ben yıllarca bunun mücadelesini verdim. Ücretlerin iyileştirilmesi için çok çalıştık, çünkü orada çalışanlar çok mutsuzdu. Ama bir şey yapabildin mi hiçbir şey yapamadım. Uğraşıyorsun ama bir arpa boyu yol gidemiyorsun. Kapalı alanda çalışana 500 lira para talebim olacak. Onu kurtarmak için çok çalıştım ama kurtaramıyorsun. Çünkü özel sektör işe tamamen ticaret kapısı gözüyle bakıyor. Bir hemşirenin çalışmasının karşılığı asgari ücret olabilir mi? Olamaz değil mi? İşte bunların mücadelesini vermekten çok yoruldum. O yüzden motivasyonum çok bozuldu. Yıpranmaya başladım hem de çalışanlara karşı sorumluluğumu yerine getiremediğimi hissettim ve oradan ayrıldım... " [K8, Kadın, HHM]

"...Bir kere çalışanın emeğinin hakkını teslim etmek bence en büyük etik kural. O dönem devlette çalışırken kazanılmış bir hakkım vardı. O dönem çok umursamaz davranmıştım ama sonradan çok canımı yaktı. Baş hemşireliği kazandığımda seni başhemşire yapamıyoruz dendiğinde bana açıkça seni parti onaylamadı dendi. O zaman ben başhemşire olmak gibi bir talebim yok, şu an çalıştığım ortamdan çok memnunum benim için sıkıntı değil deyip çıkmıştım odadan... O an için bana çok koymamıştı ama sonra sonra hakkımın teslim edilmemesi aslında bana çok koymuş bunun sonra sonra anladım. Çünkü orada 350 400

hemşirenin olduğu bir yerde yöneticilik yapıp hemşirelik mesleği ile ilgili yapmak istediğim çok şey vardı." [K8, Kadın, HHM]

"*…İş yükümün fazla olduğunu düşünüyorum ve bence bu etik bir davranış mı? Hayır değil ve emeğimin karşılığını aldığımı düşünmüyorum. Çalışanın emeğinin hakkını maddi ve manevi boyutuyla olmak üzere iki türde verebilirsin. Yani işte ne olur bir farkındalık olması olabilir. Bunlar övgü, teşekkür gibi geri bildirimler olabilir ya da hani maddi boyutuyla destekleyebilirsiniz. Kişiyi maddi boyutu ile zaten destekleme gibi bir şey söz konusu olmuyor. Öbür türlü de hani kısmen yapılıyor...*" *[K10, Kadın, SH]*

4.1.1.13. Alt tema: Yasalara uygun davranma

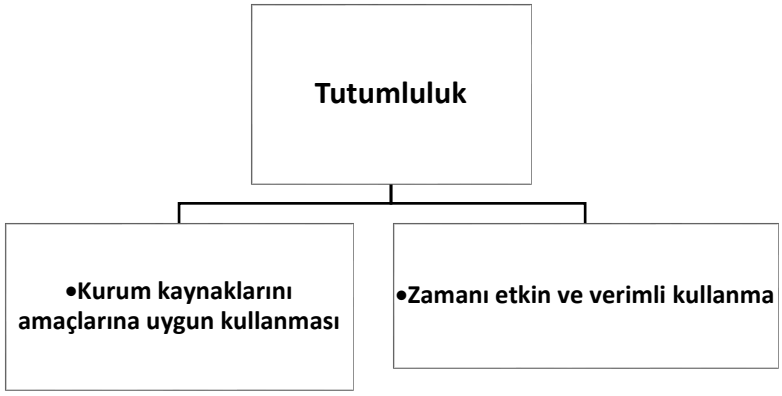
Katılımcılar, yönetici hemşirelerin, hemşirelik hizmetleri yönetimine ilişkin tüm süreçlerde, yasalara uygun davranması gerektiğini belirterek çalışanlar tarafından suiistimal edilen olayların dikkate alınması gereken uyarının yapılması ve yanlışlıkların duyurulması üzerinde durulmuştur. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"…Suiistimal edilen herhangi bir durumunda ise gerçekten uyarının geleceğini bilmesi gerekiyor biliyorlardı (çalışanları/hemşireleri kastederek). Yani hiçbir zaman bulunduğu nöbette suiistimal edilen bir olay ya da görmezden gelinen bir sorunun o şekilde kapanıp kalmayacağını da biliyordu. Biraz tatlı sert bir yöneticiyim…" [K23, Kadın, SH]

"...Bir arkadaşımız birlikte çalışırken sedyeden bebek düşürdü. Kan alırken bilerek değil tabii ki Arkadaşımız ben böyle bir durum yaşadım diye rapor etti. Etmeseydi belki kimse bilmeyecekti. Yönetici de mesela o durumu bildirdi. Belki bir şekilde kapatılır mıydı bilmiyorum ama yönetici uygun bir şekilde bunu üst mercilere taşıdı. Onun dışında hatalı ilaç uygulamalar için hemen döf oluşturuldu. Tekrarlanan hataları hemen düzeltmek için önlem alındı..." [K14, Kadın, Akademisyen]

4.1.1.14. Alt tema: Tutumluluk

Katılımcılardan bazıları yönetici hemşirelerin tutumluluk ilkesine uymaları gerektiğini belirtirken bu ilke doğrultusunda yönetici hemşirelerin kurumun kaynaklarını amaçlarına uygun yönetmesin ve zamanını etkin ve verimli bir şekilde kullanması gerektiği vurgulanmıştır. Tutumluluk alt teması ve kodları **Şekil 4.11'** de belirtilmiştir.



Şekil 4.11: Tutumluluk alt teması ve kodları

- **Kurum kaynaklarını amaçlarına uygun kullanması**

Yapılan görüşmelerde bir katılımcı yönetici hemşirelerin kurumun kaynaklarının verimli kullanması ve kurumu zarar ettirmesine dikkat çekerek özel sektör ve devlet fark etmeksizin yönetici hemşirelerin kaynakların verimli kullanması gerektiği üzerinde durmuştur. Bir katılımcı ise devlet hastanelerinin kaynaklarının verimli kullanılmadığını belirtirken özel sektörde yöneticilik yapan bir katılımcının da bunu destekler nitelikte yöneticilerin kaynakların verimli kullanılması için malzemelerin iyi izlenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Etik aslında bir ahlaktır değil mi? İş ahlakı… Dolayısıyla da bu ahlak çerçevesinde de o kuruma zarar vermemek, en başta kurumun çıkarlarını korumak, kurumun sana verdiği bütün imkanları en doğru, en verimli şekilde kullanmak, kurumu bu anlamda zarar ettirmemek önemli. Çünkü ben o kurumdan yapmış olduğum işin karşılığını maaş olarak alıyorum. Dolayısıyla da o kurumu zarar ettirmemek aslında burada en büyük etik kural… " [K8, Kadın, HHM]

"...Özel veya devlet hiç fark etmiyor. O kurumda bir iş üretmeniz lazım değil mi? Hemşirelikte ne var? Kaliteli hasta bakımı, kaliteli hemşirelik hizmetinin sunulması… ve artı bu işi yaparken kurumun bize sağlamış olduğu şartlar var değil mi? Malzeme var, ortam var, cihazlar var bize sunulmuş. Tabii bunların da iyi bir şekilde kullanma zorunluluğu var. Bir kere kurumun çıkarlarını, cihazlarını, malzemesinin yönetilmesi, iş yaparken zaman yönetimi gibi kurumda yaptığımız işleri, sorumlulukları etik kurallar zincirinde yapmak gerekir..." [K8, Kadın, HHM]

"...Bir gözlemim kamu kaynaklarının israf edildiğini şeklinde. Kaynakların verimli kullanılması gerekiyor yani yönetici hemşirelerin buna özellikle dikkat edilmesi gerekir. Çünkü en çok hasta ile ilgili malzemenin kullanılmasını onlar yapıyor. Hasta bakımı ve malzemelerin sarfiyatı konusunda en çok onlar etkili..." [K11, Erkek, Akademisyen]

"...Pandeminin başında kişisel koruyucu ekipmanlarla ilgili sıkıntılarımız oldu. Kaynaklar sınırlı tabi ülkemizin ve dünyanın kaynakları… Ama sorumlu hemşire talep ettiğinde bunu yönetebilir, bu her malzemenin bol olması anlamında değil. Ben şuna çok kızıyordum, mesela siz özel hastanesiniz tabiki iyi bakım vereceksiniz. Her şey elinizin altında bütün malzemeler bol bol var. Evet eldiven, aspirasyon sondası, enjektör sıkıntısı hiç çekmedim. Ama biz her ay bütün depomuzu baştan aşağıya sayıyorduk. Yani kontrollü gidiyorduk, takip ediyorduk. Böyle olunca aynı evinizin mutfağı gibi buzdolabınızda çürük veren tespit edebiliyorsanız o zaman israf yapmıyorsunuz ve ihtiyacınız kadar olanını alıyorsunuz demektir..." [K24, Kadın, Akademisyen]

- **Zamanı etkin ve verimli kullanma**

Özel sektörde yöneticilik yapan bir katılımcı ise zamanın verimli kullanılması gerektiğine vurgu yapmış olup katılımcıdan yapılan alıntıya aşağıda yer verilmiştir.

"...çalışma zamanını etkili bir şekilde kullanmak, kurumun hizmetini, hastanın hizmetini yerine getirmek, boş işlerle uğraşarak değil bana verdiği yetkileri ya da görevleri en doğru en verimli şekilde kullanmak… İş yaparken zaman yönetimi gibi kurumda yaptığımız işleri, sorumlulukları etik kurallar zincirinde yapmak gerekir..." [K8, Kadın, HHM]

4.1.1.15. Alt tema: Mahremiyet-Gizlilik

Katılımcılardan bazıları yönetici hemşirelerin mahremiyet-gizlilik ilkesine uymaları gerektiğini belirterek bu ilke doğrultusunda yöneticilerin kuruma, çalışanlara, hasta ve hasta yakınlarına ait bilgileri gizli tutması beklenmektedir. Katılımcıların aktarımından yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...En önemlisi bilgilerin mahremiyetine, e özen göstereceklerinin, bilgilerinin gizli kalacağının ee güvenini vermeleri bu sürecin etkin ve başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır..." [K25, Kadın, Akademisyen]

“…Çalışanlar değer verdikleri ve inandıkları yöneticileri ile her şeyi paylaşıyorlar. Ama o çalışanın o yönünü ee yönetici eğer farklı platformlarda konuşuyorsa, paylaşırsa bu bir zayıflık olarak algılanabilir. Yani ben ekibinden birinin, gerçekten özel bir sorununu başka platformlarda, başka ortamlarda üçüncü kişilerin yanında söylersem bu bence etik olmaz diye düşünüyorum. O yüzden gizlilik çok önemli…” [K24, Kadın, Akademisyen]

"...Hemşirelik hizmetleri müdürümüz gizlilik ilkesine çok önem verirdi. Paylaşmazdı. Mesela hemşirenin sorunu olduğunda bizi yanından çıkarır hemşire ile hani kendisi yalnız konuşurdu. Büyük olaylar olurdu. Biz ne oldu? diye sorduğumuzda. Bize anlatmazdı… " [K16, Kadın, SPV]

"...Yani kişilerin bilgilerini gizliliğini sağlamak önemli… Örneğin; bir kişinin bir alanda çalışmaması lazım ya da belli bir işi yapmaması lazım, sağlık problemi olabilir, eşi ile ilgili bir problemi olabilir, çocuğu ile ilgili bir problemi olabilir, bunun o bilgilerinin belki de gizleniyor olması gerekir. Diğerlerine söylenmiyor olması gerekebilir. Yani iş ahlakı açısından da etik değer açısından bunlar yöneticilik için önemli… " [K6, Kadın, HHMY]

"...Özellikle çalıştığımız kurumda hep gizlilik kavramından bahsedilir. Kurumun bazı özel bilgilerini dışarıya ifşa etmemek gibi hastanelerde bu durum özellikle mesela hastalarla çalışırken ya da hastanenin kendi özel bilgilerini dışarıya taşıma anlamında mahremiyeti anlamında gizlilik kavramı yine önemli… Gizliliğin olmaması güven kırılmasına neden olabilir…" [K4, Kadın, Akademisyen]

4.1.1.16. Alt tema: Güven

Katılımcılardan bazıları, yönetici hemşirelerin güven ilkesine uymaları gerektiğini belirtirken bu ilke doğrultusunda yöneticilerin, çalışanlarıyla aralarında karşılıklı güven ortamı oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

“…Bir kere o yöneticiye güvenmem lazım bu çok önemli…” [K21, Kadın, Akademisyen]

"*…Yöneticime arkamı yaslamayı bilmem lazım… arkandan ne yapacak diye düşünmemeliyim. Hatta önümden mi yapacak? Düşünmem lazım bunları bunların hepsi önemli benim için…" [K9, Kadın, Akademisyen]*

“...Çalışanınız ile aranızda güven oluşturmak çok önemli… Sizin oluşturduğunuz güven ortamını kimse bozamıyor, size inandığı ve güvendiği zaman. Bunun faydasını çokça görüyorsunuz...” [K8, Kadın, HHM]

4.1.1.17. Alt tema: Bağlılık

Katılımcılardan bazıları, yönetici hemşirelerin bağlılık ilkesine uygun davranması gerektiğini ve bu ilke doğrultusunda mesleğe bağlılıklarını tutum ve davranışlarıyla göstermelerine katkı sağlamaları gerektiği belirtmiştir. Yapılan görüşmelerde, mesleği sevmenin çok önemli olduğu ve kişinin mesleğini sevdiği zaman işini daha iyi yapacağını belirtmiş olup yönetici hemşirelerin davranış ve tutumları ile mesleğini sevdiğini göstermesi gerektiği vurgulanmıştır. Katılımcılardan yapılan atıfa aşağıda yer verilmiştir.

"...Yöneticide olsan, sürekli mesleği sevmek çok önemli… Mesleğini sevdiğin zaman işini daha özenli yaparsın, hastaya daha iyi bakarsın müdahaleyi daha zamanında ve isabetli yaparsın. Bir işi istemeyerek yapmak var, bir de isteyerek yapmak var. İstemeyerek yaptığım zaman başarısız olma ihtimalin çok daha yüksek. İsteyerek yaptığın zaman hatayı minimize edersin. Dolayısıyla isteyerek severek yapmak lazım. Her meslek kutsaldır, her görev çok önemlidir… Önemsiz ve basit görev yoktur. Çaycının da temizlikçinin görevi çok önemlidir. Temizlikçi hastanede dikkat etmezse olmaz, mikrop yayılır o açıdan ..." [K11, Erkek, Akademisyen]

"...Etik davranmayı çok önemsiyorum. Hem de mesleğe karşı bunun bir sorumluluk olduğunu düşünüyorum. En çok bunun altını çiziyorum. (Yöneticisini belirterek) Her zaman her konuşmada, yaptığı hareketlerde, verdiği kararlarda mesleğini de düşünmesi gerektiğini söylüyorum…" [K21, Kadın, Akademisyen]

4.1.1.18. Alt tema: Saygı

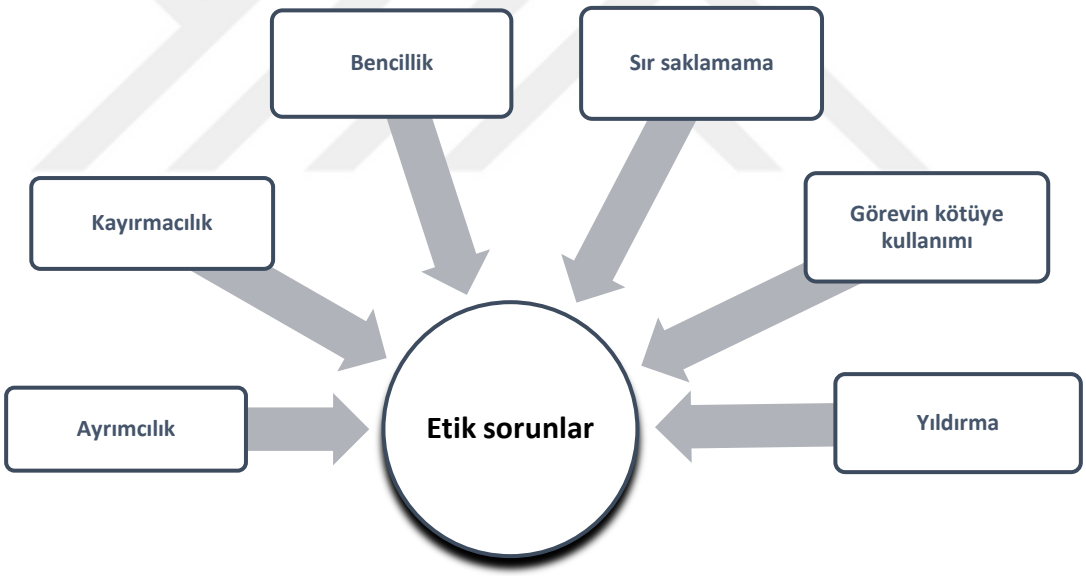
Katılımcılardan bazıları tarafından yönetici hemşirelerin saygı ilkesine uymaları gerektiği belirtilmiş olup bu ilke doğrultusunda yöneticilerin çalışanlara meslektaş olarak saygı göstermesi ve kurumda da saygıya dayalı örgüt kültürü oluşturması gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

“...bir yöneticinin çalışanına bir kere birey olarak, meslektaş olarak saygı göstermesi çok önemli…” [K25, Kadın, Akademisyen]

"...Sen supervısor olduğun için sana bir süre saygı duyuyorlar, ama o saygı devam etmiyor. Ancak sen ekibin yoğunluğunu anlayıp, ekiple iletişimini artırdığında, ekibe kendini daha iyi tanıttığında, zaman geçtikçe, ekibe onları denetlemek için değil de onların başına bir sıkıntı gelirse yanlarında olmak için orada olduğunu hissettirirsen o zaman saygıyı otomatik olarak ekip sana veriyor. Ekip sana doğrudan saygı duymaz, bunu sen kazanırsın…" [K12, Erkek, HHMY]

4.1.2. Ana tema: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlar

Bireysel derinlemesine görüşme bulguları incelendiğinde; yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetlerini yönetirken karşılaştıkları etik sorunlar; ayrımcılık, kayırmacılık, sır saklamama, bencillik, görevin kötüye kullanımı, yıldırma şeklinde ele alınmıştır. Etik sorunlar ana temasının, alt temaları **Şekil 4.12'** de ayrıntılı gösterilmiştir.



Şekil 4.12: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlar ana teması ve alt temaları

4.1.2.1. yrımcılık

Katılımcıların bazıları, yönetici hemşirelerinin cinsiyet, medeni durum farklılıkları nedeni ile ayrımcı yaklaşım ve tutum sergilendiğini belirtirken bir katılımcı mezhep farkından dolayı yıldırma davranışı ile karşılaştığına değinmiştir. Katılımcıların aktarımlarından yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Türk toplumunun kültüründe şu var. Evlenince kadın artık evde dursun, akşam nöbetleri azalsın, çocuğu varsa nöbetlerini azaltalım, hafta sonu yazmayalım, çocuğuyla vakit geçirsin diye düşünülüyor. Ama öyle olduğunda erkek hemşirelere daha fazla nöbet gelmeye başlıyor. Şu dönemde ortaya çıkan problemlerden bir tanesi bu. Yönetici diyor ki adalet aramaya çalışıyorum çünkü onun çocuğu var. Bence burada adaleti tartışmak gerekiyor. Yönetici belki burada adil davrandığını düşünüyor fakat diğerine daha fazla nöbet vermiş oluyor... Sırf evli diye çocuğu var diye ayrılık tanınmaması gerekiyor. Çünkü diğerinin de bir özel hayatı var. O da bir birey, onun da ihtiyaçları var. Evli olan hafta sonu çocukları ile birlikte ama diğeri evli olmasa bile onun da arkadaş çevresi var. Çoluğu çocuğu yoksa annesi var babası var o da onlarla vakit geçirmek istiyordur. Nöbet listelerini yaparken, bunun bence dengini bilmek önemli... " [K5, Kadın, Akademisyen]

"...Müdürlük ve genel sekreterlik ayağında erkek yöneticilerde şey gördüm eem böyle ee cinsiyet ayrımı gördüm. Mesela performansın çok iyi ama bayan olduğum için ee biraz daha o cam tavan sendromu dedikleri olaydı. Kendileri dile getirdiler hani evinde dursan daha iyi olur gibisinden atıyorum bakanlığın bir değerlendirmesi var sen bayansın il dışı ziyaretlere gitmek senin çok uygun değil denildiğini biliyorum ee ama diyordum benim eşim sıkıntı yapmıyor e yani senin için sıkıntı olur, hani bu e bir cinsiyet şeyi çok daha erkeklere uygun hani il dışı ziyaretleri otelde falan kalıyoruz sonuçta bunları gördüm. Cinsiyet ayrımını çok gördüm mesela emeği sen veriyorsun, üst düzey bir toplantı yapılacak her şeyi hazırlıyorsun sunacaksın yanında götürdüğü kişi erkek yani hazırlayan başka biri ama erkek götürürlerdi. İşin mutfağında işi yapan ana fikri veren kafa adam sen olurdun ama bir şekilde erkekler tercih edilirdi bunu çok çok gördüm… "[K3, Kadın, HHMY]

"...Kalp damar cerrahisi yoğun bakımda çalışıyordum ve koroner yoğun bakıma bir sorumlu hemşire ihtiyacı vardı. İki aday vardı birisi ben, diğeri bir arkadaşım. O zaman kariyer planlama kriterleri falan yoktu. Diğer arkadaşı seçtiler, tek seçme gerekçeleri evli ve çocuğu olduğu için daha olgunmuş, hayat tecrübesi daha fazlaymış, koroner yoğun bakım ekibini bu

nedenle daha iyi yönetebilirmiş. Hiç mantıklı bir gerekçe yok. Hani sen daha başarısızsın, performansın daha düşük deselerdi, benim için daha güzel olacaktı…" [K24, Kadın, Akademisyen]

"…Ben aleviyim… Kötü şeylere çok maruz kaldım. Mezhep farkından dolayı şöyle bir şey olmuştu. Hastaların altını normalde diğer hemşireler almıyor, hani yoğun bakımda beyin cerrahisi yoğun bakımında ben nöbet tutuyordum. Diğer hemşirelere mesela hastanın altını aldırtmıyordu, idrarını boşalttırmıyordu ama bana boşalttırıyordu, altını temizlettiriyordu alevi olduğumu öğrendiği için… Bana neden böyle yapıyorsun diye sorduğumda ise ben sizden nefret ediyorum diyordu. Hiçbir zaman şey düşünmedim ben… bir yere geleyim de bir yerlerden yükseleyim. Öyle şey ben hiç görmedim… İstesem de gelemezdim…" [K16, Kadın, SPV]

Katılımcılardan bazıları, yönetici hemşirelerin bazı çalışanların sorun çıkarmaması ve sessiz kalmaları nedeniyle veya iyi çalıştıkları iş yükünü artırdığı, belirtilmiş olup katılımcılara ait alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...buna dişim geçiyor buna nazım geçiyor hani buna daha çok iş yaptırabilirim ya da tam tersi ay ben onunla hiç uğraşmayayım dememesi gerek. Herkese eşit olunmalı. Hatta şöyle kendimden örnek verebilirim. Mesela benim vekâleten bir yıl sorumluluk yaptığım dönemde ne diyeyim banko bir elemanın vardı. Ne söylersem yapar, helpe git dersem o gider, mesaiye kal dersem mesaiye kalır, şu problemli hastaya sen al dersem alırdı. Aslında ona dişim geçiyor diye değil de hani ricamla yapıyordu, beni zor durumdan kurtarıyordu. Bu onda nasıl sıkıntılar yaratıyor muydu bilmiyorum, ama benim işimi kolaylaştırıyordu. Yönetici tarafından böyle bir personel kolay ama ister miyim bana yapılmasını? Evet istemem…. " [K10, Kadın, SH]

"...bir kişi daha iyi çalışıyor diye görevlerin çoğunu ona verme veya işte daha güçsüz gördüğü kişiye daha farklı davranışlar gösterilmesi gibi..." [K17, Kadın, Akademisyen]

"…Bazen insanları kendisinden de korumak gerekir. Bir insan kendini feda ediyor diye onun kendini feda etmesine izin vermek doğru bir şey midir? Ben sekiz vardiya çalışırım vatan sağ olsun diyen birisine madem öyle diyorsun çalış demek, doğru bir şey mi? Adil bir şey mi?..." [K26, Kadın, Akademisyen]

4.1.2.2. Kayırmacılık

Katılımcıların görüşleri incelendiğinde yönetici hemşirelerin çalışanlarına karşı kayırmacı yaklaşımlarda bulunduklarını belirtilerek, aynı memleketten olma, aynı mezhepten olma vb. yakınlık kurulması nedeniyle kişilerin yetkinliklerine bakılmaksızın pozisyon ataması yapıldığını ayrıca aynı sendikadan olmanındı kayırmacı yaklaşımlara neden olduğunu vurgulamıştır. Bir yönetici ise bir tepe yöneticisinin bir çalışanın kayrılması isteğinde bulunduğunu ve bunun çalışma ortamındaki kuralların ve çalışma huzurunun bozulmasına neden olduğuna değinmiştir. Katılımcıların aktarımından yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Nöbet listelerinde sürekli bana hafta sonları denk geliyordu. Ama hemşerisi olduğu arkadaşa çok az denk geliyordu. Bu etik ihlal tabiki…" [K16, Kadın, SPV]

"...Dermatolojide çalıştığım dönemde, hiçbir yöneticilik vasfı olmayan baş hemşirem vardı. Ne insana saygı ne gizlilik ilkesi ne adalet ne doğruluk ilkesi hiçbir şey bilmiyordu. Sırf o siyasetçinin adını vermeyeyim burada onun tanıdığı diye hop oraya baş hemşire olmuştu. Bir kere hastanın birisi arreste girdi. Damar yolu açılacak damar yolunu bilmiyor, seruma doğru düzgün set bile takmasını bilmiyor. Bize ayak bağı oldu yani krizi bile yönetmesini bilmiyor. Eğer bir yerde yönetici oluyorsanız, o yerin her şeyini bilin ki sizin altınızdakilere karşı mahcup olmayın..." [K16, Kadın, SPV]

"...Eğitim hemşiresi olarak seçilen kişi sadece bunu odada bilgisayar başında gerçekleştiren bir insan olmuş. Bunun yanında seçilen ikinci kişi neye göre seçilmiş? Belli değil. Ben bu hastaneye geldiğimden beri neredeyse dört yıldır bu süreçler beni oldukça şaşırtıyor. Pozisyonlara nasıl getirildiği konusunda çok büyük bir kaos var… Yani kim hangi pozisyona nasıl getirilmiş? Evet, on senedir eğitim hemşiresiymiş ama kriter bu mu? Sen eğitim ayağında neleri görmek istiyorsun ve senin eğitim hemşiren nasıl donanıma ee sahip biri olması gerekir? bunlar hiç konuşulmuyor ve tartışılmıyor… Birileri tarafından baskı yapılıyor. İşte birinin şoförünün bilmem nesiymiş ya da şunun eşiymiş, bunun yeğeniymiş gibi bu tarz yaklaşımlarla pozisyona getiriliyor..." [K27, Kadın, SH]

"...Liyakatli davranmalılar. Adaletli davranmalılar. Yakınındaki insanları kayırmamalılar. Örneğin; servise yönetici hemşire atanacak atama yaparken belli kuralların olmasını isterim. Sırf birisinin yakını diye bir hekim, başhemşire ya da sorumlu hemşirenin yakını diye o kişi sorumlu olmamalı, yoksa diğerlerine haksızlık olmuş oluyor..." [K5, Kadın, Akademisyen]

"...Şeyi görmek çok üzüyor insanı… İşte siyasi hareketlerin, sendikalaşmanın direkt en tepe yönetici tarafından sana hissettirilmesi, sendika ayağında olan kişilerin gözümüze sokula sokula bir yerlere getirilmesi, hiç ee yeterliliklerine bakılmadan eee tercih edilmesi çok üzücü… Devlet hastanelerinde özellikle (özel isim vererek) sendikalaşma çok fazla eğer o sendikaya üyeysen çok kısa sürede istediğin yerlere sorumlu olarak gelebiliyorsun. Aslında ne kadar yansız, tarafsız terfi, pozisyon, atama yaparlarsa kişilerin motivasyonu o kadar artacak, bağlılık o kadar artacak, doyum o kadar artacak... " [K27, Kadın, SH]

"...o kadar zor ki tarafsız yönetici bulmak çok zor yani… hani kendi yandaşı olanı kayırma, yandaşı olmayana daha farklı davranma…" [K3, Kadın, HHMY]

"...Kayırmacılık var… Çalışma kuralları içerisinde bir düzen kurmaya çalışmıştım… Ayrımcılık yok, hoşgörü var, saygı var, dürüstlük var, herkes sorumluluğunu bilsin, adalet olsun diye uğraşırken torpilli birisi senin bu kurallarının içerisine girmiyor. Senin kuralların beni bağlamaz diyor. Benim şurada "Dayım" var diyor. Örnek veriyorum, herkes evde kahvaltısını yapıp gelecek yoğun bakımda kahvaltı yapmayacak diyorum, en basitinden çok basit bir örnek diğer beş kişi kahvaltı yapmıyor uyuyor kuralı o bir kişiyi uymuyor mesele…" [K8, Kadın, HHM]

"...eşitlik yok bizde… Çalışmayan, a sendikasına üye olan, a kişisinin eşi ya da idareye yatkınlığı bilinen kişinin iş yükü daha az…" [K15, Kadın, Akademisyen]

"...Benim arkadaşımın bir tanesi ağız ve diş sağlığındaki arkadaşıyla becayiş yapmak istedi. Bunun için dilekçe verdi. Bakım hizmetleri müdürünün söylediği şey şu oraya mı geçmek istiyorsun? tamam o zaman senin sendika değiştirme zamanın geldi. Hemşire hanım bulunduğu sendikadan çıktı ve onun olduğu sendikaya girdi. İki gün içinde işi çözüldü. Bunları görüyoruz, bunlara şahit oluyoruz…" [K27, Kadın, SH]

"...Ben her zaman kurumlarda siyasete karşı bir insanım. Sorumlu olduğum dönemde iktidar partisinin sendikasına üye olmam konusunda çok zorlandım ama ben bunu hep reddettim. Altı-yedi yıl bu konuda uğraşıldı. Hatta benim oradan alınmam içim çok talepler gitti. O dönemin idaresi, bu konuda pas vermedi, gereken özeni gösterdi ve hakkımı korudular. Ama sonra idare değişince, o zaman birde trafik kazası geçirmiştim geldiğim zaman, işte sen sendikaya üye değilsin aslında çalışman ile ilgili sıkıntımız deyip görevden almışlardı. Böyle

bir şekilde ayrılmak, geri hizmete çekilmek, benim canımı gerçekten çok acıttı. Yani siyasete alet olmak benim canımı çok acıttı..." [K23, Kadın, SH]

4.1.2.3. Sır saklamama

Katılımcılardan bazıları, yönetici hemşirelerin ile ilgili özel bilgileri saklaması gerekirken hasta-hasta yakını ve diğer çalışanlarla paylaştığını belirtmiş olup katılımcılardan yapılan atıflar aşağıda ele alınmıştır.

"...Gizlilik ilkesi de çok önemli. Bundan hiç bahsetmedik, ama bununla da bu kişilerle de çok karşılaştık. Mesela ben tüp bebek yaptırıyorum. Bir gün hasta yakını ile ilgili problem yaşamıştım. Bir tartışmaya girdik. Ben de tüp bebek yaptırmıştım ve tutmamıştı ama inanın ben gerçekten özel şeyimi iş yaşantısına kesinlikle aksettirmem. Çünkü ben biliyorum olursa olur olmazsa olmazdı. Ondan sonra yönetici müdahale etti diyor ki aman onun zaten psikolojisi bozuk tüp bebek yaptırıyor tutmadığı için sinirli, siz onu boş verin dedi. Kendimden örnek verdim ama bizim bütün hemşireler hemen hemen bunu yaşamıştır. Yani bir serviste 10 tane hemşire varsa mutlaka sekizi bir şey yaşıyor. Mesela diyelim ki nişanlısından ayrılan birini, hasta niye bilsin ki? başka biri serviste mesela hemşire arkadaşlardan birisi intihara kalkışmış mesela bunu hastanın bilmesine gerek yok. Personelinde bilmesine gerek yok, doktorunda…" [K16, Kadın, SPV

"...Yöneticim bir arkadaşımla tamamen iletişimimi kesmeme neden oldu. Yöneticime borç vermiştim onu bana geri vermesi gerekiyordu ama o borcu başka biri ile bana gönderdi. Sonuçta onunla benim aramda olan bir şey başka birinin vasıtasıyla bana gönderiyor. Sanki ben ondan parayı istemişim gibi. Kendimi orada küçük ve değersiz hissettim. Ve gizliliğimizin bu şekilde açığa çıkmasına ve yanlış anlaşılmaya neden olması beni çok üzdü. Çok sevdiğim ve samimi olduğum bir arkadaşımla bu o olay yüzünden bütün ilişkilerimi kesmiştim. O yüzden diyorum yöneticiler kişiler hakkındaki özel şeyleri saklayabilmelidir… Rahat bir şekilde gidip onunla bir sırrımı paylaşmazdım. Çünkü bir kere paylaştım onu bana karşı kullandı. Öyle olunca bir daha herhangi bir sırrımı, özel bir bilgimi paylaşmadım. Normal de yöneticiler çalışanları ile iletişim halinde olmalı, onları tanımaya yönelik adım atmalı açık olması gerekiyor…insanlar size güvenemezse sırlarınıda paylaşamazlar. Sırrını paylaştıysa ve siz sırrını korumadıysanız, bence yine bir etik ihlaldir…" [K4, Kadın, Akademisyen]

"...Sadece benimle değil hani bütün klinik arkadaşlarıyla bir süre böyle vıcık vıcık bir ilişki yaşıyordu. Taraflılık, yanlılık, dedikodu tamamen hani hiç böyle olmayacak bütün kötü diyeceğimiz ee yönetsel şeyleri kullanarak yönetmeye çalıştı. Elemanları hep böyle kısa süreli oldu duyduğum kadarıyla sonradan yönetsel durumlarda hep sıkıntı yaşadı zaten... " [K3, Kadın, HHMY]

"...İnsanın olduğu her yerde fesatlık çekememezlik var. Provakasyon, ortalık karıştırma hep vardır. Yani bunu en üst düzeyde birikimi olmuş kişiler de yapabiliyor, çalışma ortamlarında bunlar hep var. Dedikodu falan olmamalı, bunların olmaması için çok savaştık ama nafile…" [K8, Kadın, HHM]

4.1.2.4. Bencillik

Katılımcıların bazıları, yönetici hemşirelerin bencil davranış ve tutumlar sergileyerek çalışanlarının kariyer planlamasını yapmadıklarını ve çalışanlarının gelişimlerine olanak sağlamadıklarını aktarırken yöneticilerin pozisyonlarını kaybetmekten korktukları için çalışanlarının gelişimine destek olmadıklarını vurgulamıştır. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"…Şimdi birde yöneticilerimizde şey var… biraz böyle takdir edildiğinde biraz popüler olduğunda, onun koltuğuna oturuverecekmişsin korkusu oluşuyor. Ben bir panele çağırıldım o dönem başka bir şeylerde olmuştu. Yöneticim bana, sen bu aralar çok sevildin biraz kendine dikkat et dedi, bu hiç hoş değildi. Yani bu tarz şeylerle karşılaşıyorsun. O zamanda ne oluyor? Kırılıyorsun… Aslında sen mesleğin için bir şeyler yapmaya çalışıyorsun. Benim bir elemanım birisi böyle bir şeye çağırılsın. Seve seve giderim. Niye? beni temsil ediyor, bizi temsil ediyor diye. Oraya gelmediler mesela, ona darılıyorsun, kırılıyorsun, üzülüyorsun..."[K22, Kadın, SH] "..Klinikte çalışırken sorumlu hemşirem tarafından şunu yaşamıştım mesela eğitime gidilecek… Mesai saatlerinde duyuru yapmıyordu, özellikle bazı kişilerin duymamasını istediği için bunu yapıyordu sanırım. Neden böyle yapıyordu. Başka şeyler geliyor aklıma, hani sanki biz o eğitimleri alırsak, onun önüne geçeceğiz, sorumlu hemşire olacağımızı mı zannediyordu? sanırım…"[K6, Kadın, HHMY]

"Hemşire çalışırken onun eğitimi, oryantasyonu, pozisyona hazırlanması, mesleki gelişim eğitimleri, kongrelere katılmaları, yüksek lisans için desteklenmeleri gibi konularda çok ciddi bir yatırım yapılmalı… yöneticilerin bir kısmı çalışanlarını kaybetmemek için kariyer planı

yapmıyorlar. Neden? Çünkü o benim vazgeçilmez adamım bir numaralı adamın diyor o giderse ben ne yaparım diye düşünüyor. Ama çalışanlarının önünü kesmemeli, kariyer planlamasında etik davranmalı…" [K24, Kadın, Akademisyen]

4.1.2.5. Görevin kötüye kullanımı

Katılımcılardan biri yöneticilerin makamlarını kullanarak iş yaptırdıklarını belirtirken diğeri yöneticisinin kendi performansını yükseltebilmek için kurum kaynaklarını kullandığını vurgulamış olup yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Benim gördüğüm yöneticiler otoritesini, makam koltuğunu kullanarak karar veriyorlar. Bazen yanlış olabiliyor, bazen ee hakkaniyetli olmayabiliyor ama yine baştan dediğim gibi bu biraz şeye de bağlı yetiştirilme tarzı, toplumun yapısı, toplumsal liderlerin davranış şekilleri biraz da onları rol model aldıkları için… İnsanlar böyle olunca işte güç gösterisi yaptım, doğrudur, yanlıştır, benim dediğim oldu, diye düşünüyor. Ama bunların artık yavaş yavaş gitmesi gerekiyor..." [K6, Kadın, HHMY]

"Buna tanık oldum yani yöneticinin kaynakları kendine yonttuğuna. Kaynakları kendi performansını yansıtacak biçimde düzenlemesi, benim için çok şaşırtıcıydı ve çok ilginç geldi. Hiç aklıma hayalime gelmez bir şeydi. Sadece kendi performansını kim yükseltirse ve ona dönecekse, birçok kaynakların yolunu o tarafa çevirebiliyor, bu çok rahatsız edici bir durumdu..." [K9, Kadın, Akademisyen]

4.1.2.6. Yıldırma

Katılımcılar, yöneticilerin çalışanı kayırması için baskı yapma, yöneticisinin onu yanlış tanıtmasından dolayı hem çalışan hem de diğer yöneticilerden yıldırma davranışı görme şeklinde olumsuz aktarımlarda bulunmuş olup yapılan alıntılara aşağıda değinilmiştir.

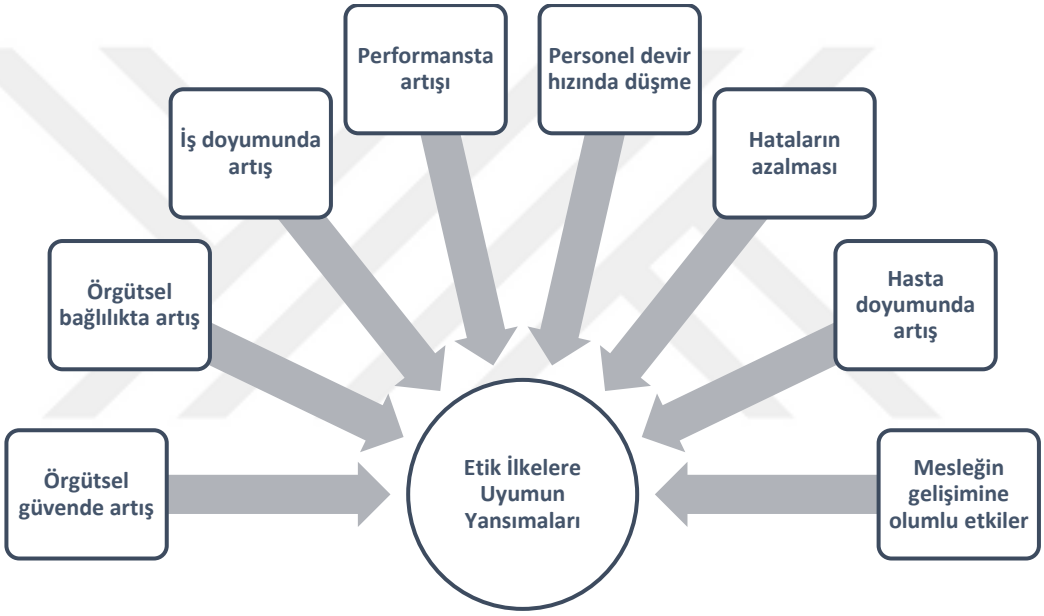
"…Çoğu yönetici dinlediğim kadarıyla hani kendi kararlarını kendileri alamıyorlar, ee diyor ki işte şu hemşireye şuraya koyacağım ama doğru değil, neden çünkü bilmem neyin yakını, diğer kişinin neyi var yok yapacaksın yapmazsan görüşürüz…" [K3, Kadın, HHMY]

"… (Çalıştığı hastanenin adını vererek) ben sonradan geldiğim için, her hafta sonu nöbetim vardı. Mesela genellikle haftada üç tane nöbetim vardı ve mutlaka bir tanesi hafta sonu nöbetiydi. Diğerleri mesela görüşlerini bildirebiliyorken, ben bildiremiyordum. Biraz da mobbing uyguladılar. Çünkü ben oraya becayiş yapmıştım ameliyathaneye becayiş yaptığım için ameliyathaneye gittim. Sorumlu hemşirem ilk beni tanıştırırken şöyle dedi, arkadaşımız yeni başladı ama sizden bir kişi de servise gidecek. Bu yüzden bana tepkili davrandılar,

ondan sonra tabii direkt kimse benimle iletişim kurmadı. Günaydın diyordum mesela kimse cevap vermiyordu, çok kötüydü yani… " [K5, Kadın, Akademisyen]

4.1.3. Ana tema: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik ilkelere uyumun yansımaları

Araştırmanın katılımcılarının görüşleri incelendiğinde; yönetici hemşirelerin hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik ilkelere uyumunu yansımaları; örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve performansta artış, personel devir hızında düşme, hataların azalması, hasta doyumunda artış, mesleğin gelişimine olumlu etkiler şeklinde belirtilmiştir. Bu ana tema ve alt temalar **Şekil 4.13'** de gösterilmiştir.



Şekil 4.13: Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik ilkelere uyumunun yansımaları ana teması ve alt temaları

4.1.3.1. Örgütsel güvende artış

Yapılan görüşmelerde katılımcılardan bazıları, yönetici hemşirelerin eşit ve adil davranış ve tutum sergileyerek çalışanlarının yöneticiye ve kuruma güveneceğini aktarırken bir katılımcı ise etik davranmanın çalışanın kendini güvende hissetmesi ve sağlıklı iş üretebilmesi açısından çok önemli olduğunu vurgulamıştır. Katılımcıların aktarımlarına yapılan atıflara ait ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

"…Yöneticinin eşit ve adaletli davranması çok önemli, yani zaten yapılan çalışmalarda da örgütsel güvenin oluşmasında en etkili faktörler arasında görülmektedir..." [K27, Kadın, SH]

"…Senden bir çalışanını kayırma bir talebi yok, şu çalışanı şurada çalıştırmaya ya da bu çalışana nöbet tutturma ya da bu çalışanını sadece gündüz çalıştır gibi talepler olmadığı için sen bütün çalışanlarına eşit davranıyorsun. Dolayısıyla da bütün çalışanlar arasındaki bu adil davranman, onlar tarafından fark edildiğinde bir yöneticiye ve kuruma güven oluşuyor…" [K8, Kadın, HHM]

"...Etiğin içerisinde adalet vardır, adil davranma vardır. Sen etik bir yönetici ile çalışırsan ne olur? Bir kere ona güven duymaya başlarsın… Kuruma güven duyma başlar. Güven duymaya başladığında da diyelim ki hemşire yöneticisiniz size bağlı hemşireler ve başka personeller var. Şimdi insanlar sizin adil görev dağılımı yapacağınızı düşünür ve buna ikna olursa, işlerini seve seve yaparlar, bu yöneticinin işini de kolaylaştırır..." [K11, Erkek, Akademisyen]

4.1.3.2. Örgütsel bağlılıkta artış

Görüşme yapılan katılımcılardan biri, yöneticilerin şeffaf, dürüst, iş birlikçi iletişim ortamı oluşturarak hemşirelerin kuruma bağlılıklarını artırabileceklerini belirtirken diğer bir katılımcı, üst kademe yöneticilerin açık, adaletli, tarafsız olduklarında çalışanların kuruma bağlılıklarının arttığını vurgulamıştır. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Mesleki açıdan meslektaşlar açısından; şeffaf, dürüst eee işbirlikçi bir iletişim ortamının sağlanması çok kıymetli çünkü hemşireler gerçekten bunu hissettikleri zaman onların kuruma olan bağlılıklarını, işte iş doyumlarını, performansını, verimliliğini doğrudan etkiliyor…" [K25, Kadın, Akademisyen]

"…Üst kademe yöneticiler, ne kadar açık bir iletişim sergilerlerse, ne kadar adaletli olduğunu gösterirlerse, ee ne kadar bizim yanımızda olup yapıcı bir tutum içerisine girerlerse, ne kadar ee yansız, tarafsız, terfi pozisyon atama yaparlarsa, kişilerin kuruma bağlılığı artar..." [K27, Kadın, SH]

4.1.3.3. İş doyumunda artış

Yapılan görüşmelerde katılımcılar; adaletli, eşit, tarafsız bir çalışma ortamının olması, etik davranan bir yöneticinin olması, yöneticinin adil olması ve emeğinin hakkını verilmesi durumlarda çalışanların iş doyumlarını artıracağını belirtirken yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Ekibimiz o kadar iyiydi ki, her şeyi çok iyi toparlıyorduk hiçbir şekilde yönetsel açıdan kaynak sıkıntısı çekmiyorduk, çatışma olmuyordu. Adaletsizlik, eşitsizlik, insan kayırma gibi hiçbir problemle karşılaşmıyorduk. Hepimiz keyifle çalışıyorduk..." [K18, Erkek, EL]

"...Geceli gündüzlü çok yoğun çalışıyordum, ama yine de doyum sağlıyordum ve daha iyisini yapmaya çalışıyordum. Ondaki yönetsel etik davranışı, profesyonelliği gördükçe ben daha iyisini yapmaya çalışıyordum... " [K3, Kadın, HHMY]

"...Adaletli bir kadın, duruşu çok sağlam, herkese eşit bir mesafede yaklaşır... Hak ettiğim terfiyi aldığım için de yönetime karşı çok güvenim sarsılmış durumda değil... Evet şimdilik doyum sağlıyorum..." [K27, Kadın, SH]

"...Yöneticim etik olursa daha özgür olurum, daha yaratıcı olurum. Yapabileceklerimi daha özgürce düşünürüm. Bunu söylersem tepki alır mıyım diye düşünmem ve daha inovatif olurum ve iş doyumum artar..." [K21, Kadın, Akademisyen]

4.1.3.4. Performans artışı

Yapılan görüşmelerde katılımcılar; etik davranış sağlayan yöneticilerle çalıştığında, motive olacağını ve ek olarak iş performansının artacağını belirtirken katılımcılardan yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Etik olduğunu düşündüğüm yöneticilerle çalıştığım zaman, kesinlikle işime daha çok severek giderim, motive olurum, bu da benim performansımı arttırır. Daha ne olsun ki... " [K16, Kadın, SPV]

"...Yöneticim etik davranıyorsa, hak veriyorsa, yaptığımın değerini alacağımı düşünürsem daha motive olurum ya da tam tersini düşünürsem kendimi geri çekerim. Motive olursam kendimi geliştirmeye çalışırım, daha iyi çalışırım... " [K10, Kadın, SH]

"Rol model aldığım yöneticilerimde oldu, onlar mesela şey yaparlardı. Tarafsız olurlardı. Herkese eşit davranırlardı. Doğru neyse doğruyu yanlış neyse yanlışı savunurlardı. İnsanların olumsuz yönlerine eleştirel yaklaşmazlardı. Her bir şeyler öğretmeye çalışırlardı. Şey diyorum ben onlara, dönüşümcü liderlik kavramı vardır ya insanların içindeki potansiyeli çıkarıp, senin bir lidere dönüşmeni sağlar. Böyle yöneticilerimde oldu ve öyle insanlarla çalışmak benim hep motivasyonu yükseltti." [K4, Kadın, Akademisyen]

4.1.3.5. Personel devir hızında düşme

Katılımcılar, yönetici hemşirelerin etik çalışma ortamı sağlaması durumunda, doyumunun artarak işten ayrılmaların ve personel devir hızının düşeceğini belirtirken katılımcıların aktarımlarına yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"…Yöneticilerin etik çalışma ortamı sağlaması çalışan memnuniyetine yansır. Çalışma ortamının bir kere uyumu artar. Personel devir hızını düşürür..." [K15, Kadın, Akademisyen]

"…Mesela şu an yaşadığımız… Özel hastanelerde çok fazla hemşire ee devlete atandı ve gitti. Ayrılmalarında başka bir sürü nedenler de vardır ama sorsanız belli bir yüzdenin içinde de biraz önce saydığımız çalışma ortamı işte kaynakların adil dağıtılmaması, süreçlerin şeffaf olmaması gibi şeyler de eminim çıkacaktır. O yüzden bence etik ilkelerin olması bu işten ayrılmaları da azaltacaktır…" [K2, Kadın, Akademisyen]

4.1.3.6. Hataların azalması

Katılımcılar, yönetici hemşirenin etik davrandığı durumlarda daha az hata yapılacağını vurgulamış olup katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"…Yöneticimin etik olduğunu düşünürsem, daha az hata yaparım diye düşünüyorum Daha istekli çalışacağım için daha verimli olurum..." [K21, Kadın, Akademisyen]

" …Mesleği sevmek etik ile değerlerin içerisinde var yani… Mesleğini seversen hastaya daha iyi bakarsın, müdahaleyi daha zamanında ve isabetli yaparsın. Bir işi istemeyerek yapmak var bir de isteyerek yapmak var. İstemeyerek yaptığın zaman başarısız olma ihtimali çok daha yüksektir. İsteyerek yaptığın zaman hatayı minimize edersin. Dolayısıyla isteyerek severek yapmak lazım..." [K11, Erkek, Akademisyen]

4.1.3.7. Hasta doyumunda artış

Katılımcılar, çalışma ortamlarında yöneticiler ve çalışanlar arasında güven oluştuğunda bunun bakıma yansıyacağını ve hasta doyumunun artacağını belirtirken ayrıca etik davranan kişilerle çalışıldığında kişilerin mesleğini sevmese de bağlılığının ve hasta doyumunun olumlu yönde artacağını vurgulamışlardır. Katılımcılardan yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Güven duygusu çok önemlidir. Güven duygusunu, siz yönetimle alt çalışanlar arasında sağlarsanız çok güzel bir sinerji yakalamış olursunuz. Bu da her türlü çıktıya yansır, bakıma yansır, hasta memnuniyetine yansır..." [K15, Kadın, Akademisyen]

"...Etik kişilerle çalışınca, mesleğinizi sevmeseniz bile işiniz olduğu için bağlı kalırsınız. Bağlılık performansı artırıyor, motivasyonu artıyor ve böylece hasta memnuniyeti ve bakım kalitesi artıyor..." [K16, Kadın, SPV]

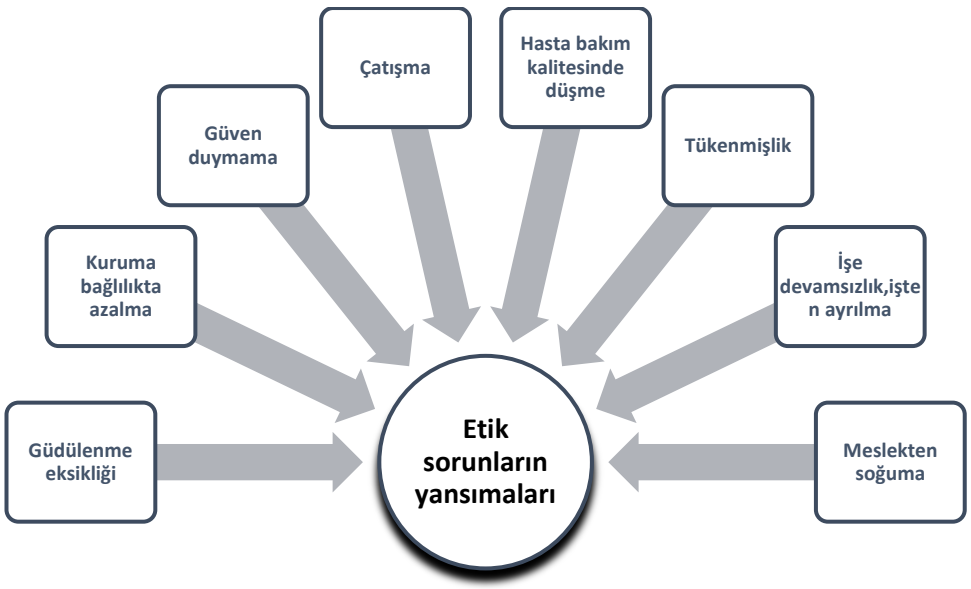
4.1.3.8. Mesleğin gelişimine olumlu etkiler

Katılımcılardan biri mesleğin gelişimi için yönetici hemşirelerin eşit, adaletli, hoşgörülü, saygılı olması ve çalışanlarının görüşlerini alması gerektiğini belirtirken katılımcıya ait yapılan atıfa aşağıda yer verilmiştir.

"...Bizim hemşirelik mesleğinde hoşgörünün olması, saygının olması lazım... eşit davranılması lazım, adalet lazım mesleğin ileri gitmesi için...Senin orada eşit davrandığını, adaletli olduğunu, onların fikirlerini aldığını düşünürse... O zaman ne yapacak? hem iş yerinde mutlu olacak hem ailesinde mutlu olacak yani ee her şeyi olumlu yönde etkiler etik davranmak. Kimse önyargılı olmaz, daha mutlu olur, hemşirelik adına daha güzel şeyler yapar..." [K22, Kadın, SH]

4.1.4. Ana tema: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımaları

Katılıcıların görüşme verileri incelendiğinde hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımalarına ilişkin olarak yönetici hemşirelerin etik ilkelere uymadığı durumlarda güdülenme eksikliği, ait hissetmeme, güven duymama, tükenmişlik, olumsuz ilişkiler, hasta bakım kalitesinde düşme, işe devamsızlık, işten ayrılma niyetinde ve devir hızında artma gibi durumlar olduğu belirtilmiştir. Bu ana tema ve alt temalar **Şekil 4.14'** de verilmiştir.



Şekil 4.14: Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımaları ana teması ve alt temaları

4.1.4.1. Güdülenme eksikliği

Görüşme yapılan katılımcılar, üst yöneticisinin onu desteklememesi nedeniyle güdülenme kaybı yaşadığını ayrıca yöneticinin eşit davranmayıp kayırmacı sergilemesi durumunda güdülenmede azalma olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların aktarımlarından yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Yaşanan birçok olumsuzluk motivasyonunuzu bozuyor. Çalışma hevesinizi içinizden alıyor. Örnek veriyorum, en basitinden ben yoğun bakımda sorumluluktan alındım. Beyin cerrahisi servisine verildim. Neden alındığımı da söyleyeyim, kesinlikle hemşirelikle ile ilgili bir süreç bir hata değil. Hemşire çalışma şartları ile ilgili yoğun bakım sorumlu hekimi ile tartıştığım için oldu. O zamanki baş hemşirem niye inatlaşıyorsun, yapıver sende dedi. Etik kurallar çerçevesinde doğru bildiğim şeylerin arkasında sorumluluk yapmamın hiçbir anlamı yok..." [K8, Kadın, HHM]

"...Eşitlik çok önemli… Bir kurumda hep birlikte çalışıyorsanız birilerine daha farklı davranıp birilerine daha farklı davranamazsınız. Bunların önemli ilkeler olduğunu düşünüyorum. Eğer taraf tutulursa uzaklaşıyorsunuz. Uzaklaşınca ne oluyor? motivasyonum düşüyor… " [K4, Kadın, Akademisyen]

"…Bir yönetici bir kere adil ve eşit olmalı, bu çok önemli…Çünkü çalışanın adalet algısı olumsuz etkileniyorsa, o zaman çalışan işten ayrılmayı düşünüyor, motivasyonu düşüyor, verimliliği, performansı azalıyor ve işi kaytarma yönünde birçok yaklaşım sergileyebiliyor. O noktada yöneticinin adil ve eşit olması çok kıymetli…" [K25, Kadın, Akademisyen]

4.1.4.2. Kuruma bağlılıkta azalma

Yapılan görüşmelerde katılımcılardan biri, ancak yöneticilerin karar ve eylemlerini alt kademe yöneticilerle geç paylaştıkları zamanlarda ve adaletsiz olduklarında kendisini kuruma ait hissedemediğini aktarmış olup katılımcının aktarımından yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"…Kuruma ait hissetmek istiyor insan kendini… ama seninle bir şey paylaşılmadığında, birçok şeyi son dakika öğrendiğinde, adaletsiz bir dağılım yapıldığını hissedince, gerçekten ait hissetmiyorsun, güven duymuyorsun. Güven duymadığın için de doğal olarak aidiyet

duygusu oluşmuyor bu da aslında rahatsız edici bir durum. En azından benim için…Etik anlamda sıkıntılardan bir tanesi çalışanlarla çok fazla temas halinde olmamak. Çalışanlar son dakika, son saniyede birçok şeyi öğreniyor. Bu da kurama ait hissetmemenize neden oluyor. Çalışanlara bir bilgilendirme yapılmıyor..." [K17, Kadın, Akademisyen]

4.1.4.3. Güven duymama

Katılımcılardan biri yöneticinin dürüstlük ilkesine uymadığında, ona karşı güvenin kırıldığını ve ilişkilerinin bozulduğunu ayrıca ayrımcı davranış ve tutum sergilediğinde kendini değersiz hissettiğini ve yöneticisi ile ilişkilerinin bozulabileceğini belirtmiş olup katılımcıdan yapılan atıfa aşağıda yer verilmiştir.

"…İnsanların birbirine karşı dürüst olması gerekir mutlaka… Dürüstlük çok önemli bir ilke çünkü eeee dürüst olmayınca insanların birbirine karşı güveni kırılır. Güven kırıldığında, o kurumda, hastanede ya da normal hayatımızda birbirimize karşı olan davranışlarımız değişir ve birbirimizden uzaklaşmaya başlarız…. O yüzden taraflı olduğunu hissettiğin bir yöneticim olursa, ona olan güvenimi kaybeder, ondan uzaklaşırdım, değersiz hissederdim…" [K4, Kadın, Akademisyen]

4.1.4.4. Çatışma

Katılımcılar, yöneticilerin karar ve eylemelerinde açık olmadıklarında çalışanların belirsizliği düştüğünü ve bununda çatışmalara neden olduğunu aktarırken ayrıca yöneticinin kayırmacı yaklaşımlarda bulunmasında kişiler arasında çatışmalara yol açtığını belirtmiştir. Katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"…İletişimin çok kapalı olması, süreçlerin çok kapalı işlemesi bunlar insanı yoran ve belirsizliğe sokan bir durum. Yani kişi ne kadar belirsizliğin içindeyse kişinin stresi o kadar yoğun oluyor. Bu stres de çatışmalara sebep oluyor, kişiler hırçınlaşıyor..." [K27, Kadın, SH]

"...Eğer yönetici beni kayırırsa mesela beni kayırıyor diye diğer arkadaş bana uyuz olacaktı ve birbirimize düşecektik…" [K16, Kadın, SPV]

4.1.4.5. Hasta bakım kalitesinde düşme

Yapılan görüşmelerde, katılımcılar yönetici hemşirelerin sorumluluklarını yerine getirmediklerinde, taraf tuttuğunda, açık olmadıklarında, çalışanları kararlara katmadıklarında çalışanlarının güvenin sarsıldığını, çalışanların tükendiğini ve en sonunda hastaların zarar gördüğünü belirtmiş olup katılımcılardan yapılan atıflara aşağıda yer verilmiştir.

"...Hastanelerin yönetsel kısmı olduğu için şöyle düşünmek lazım, ben işi sallarsam ee o hizmet aksar, hizmet aksarsa hastalar mağdur olur, hani bir silsile var. Senden çalışkanlık, dürüstlük, e işi zamanında yapma ve zarar vermeme e gibi şeyler bekleniyor…" [K3, Kadın, HHMY]

"...Mesela terfi süreçlerinde şeffaf olmadıklarını bizi aslında kararlara katmadıklarını, yanlı davrandıklarını, kişi seçtiklerini düşünüyorum. Benim mesela en çok eee içselleştirdiğim ve zoruma giden yanlılık ve şeffaf olmamaktır. Alınan kararların gizli kapaklı alınması, alt kademe yöneticilere söylenmemesi, birçok şeyi sonradan öğrenmemiz, sorumlu hemşire tercihlerinde yakın ilişkilerin ön planda tutulması, bunlar kişiyi çok rahatsız ediyor. Hasta bakan hemşirelerin yönetime karşı ee güvenlerini çok ciddi boyutta sarsıyor. Bu güven sarsılması aslında tükenmişliğe sebep oluyor ve sonunda hastaya yansıyor..." [K27, Kadın, SH]

4.1.4.6. Tükenmişlik

Katılımcılardan biri yöneticisinin ortak çıkar ilişkisinde olduğu kişilere kayırmacı davranış ve tutumlarda bulunmasından dolayı yavaş yavaş tükendiğini belirtmiş olup yapılan alıntı aşağıda ele alınmıştır.

"...Mesela bir toplantı oluyor örneğin cumhurbaşkanını katıldığı şehir hastanesinin açılışı vardı. Oraya mesela yanında götürdüğü hemşireler çok belli, yani diyorsun ki niye ben yokum? Ya da niye Ayşe Fatma yok? Sonra arkadaşlarla oturup konuşuyoruz, aslında oraya gidenlerin hepsi sendikadan. Bu tarz şeyler bile insanı gerçekten alıngan yapıyor, modunu düşürüyor ve yavaş yavaş tüketiyor…" [K27, Kadın, SH]

4.1.4.7. İşe devamsızlık/ işten ayrılma niyeti

Yöneticilerin çalışanın aile ve sosyal yaşamına duyarlı olmaması, hoşgörülü davranmaması ve yöneticisi tarafından haksızlığa uğrama, değer görmemenin işten ayrılma niyetine etkisi olduğu belirtilmiştir. Ayrıca yöneticilik pozisyonunu hak ettiği halde siyasi nedenlerden dolayı pozisyonunun ona verilmemesi, çalışanının emeğinin hakkının

verilmemesi, baskı kurulması, güvensiz çalışma ortamı gibi nedenlerin işe devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin doğmasına devir hızının artmasına yol açtığı belirtilmiştir. Katılımcıların aktarımlarından yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

"...Haksızlıkların çok olduğu, adaletin olmadığı, sorumluluk sahibi insanlar tarafından değil de işte siyasi kanallar aracılığı ile oraya getirmiş insanlar tarafından yönetiliyor olmak, hoşgörüsüzlük, saygısızlığın olduğu bir ortamın olması… meslekten soğumaktan korkuyorsun…" [K8, Kadın, HHM]

"...Mesela tüp bebek için iş çıkışında transfer yaptıracaktım. O gün diyelim pazartesi… Benim de diyelim ki çarşamba günü hafta sonu nöbetim var. Dedim ki çarşamba gününü arkadaşla değiş tokuş yapalım ve ben çarşamba günü nöbetime gelmeyim. Üç gün beş gün dinlenmiş olayım. Arkadaş kabul etti ancak sorumlu kabul etmedi. Neden? Kalıp bir listesi varmış bozamazmış. O değişim dilekçesini imzalamadığı için ben de gittim rapor aldım. Hayatım da ilk kez yaptım..." [K16, Kadın, SPV]

"...Orada yöneticimin adil olmadığını ve bana karşı haksız davranıldığını düşünüyorum. Bunu yöneticime de söylemiştim. Gerçekten açıkçası beni çok üzdü. Biz böyle değer görmeyeceksek istifa etmeyi bile düşünüyorum demiştim… " [K18, Erkek, EL]

"...Devlet hastanesinde iki defa başhemşirelik seçimi oldu ve iki seçimi de kazandım. Fakat ikisinde de baş hemşireliğim engellendi. Siyasi nedenlerden dolayı... Yaşadığım sıkıntılar oldu bunun akabinde daha çok sıkıntılar yaşamaya başladığım için devletten erken ayrıldım…" [K8, Kadın, HHM]

"...En büyük etik kural çalışan hakkının emeğinin teslimi… Özel sektörde emek sömürü var biliyorsun… Hemşire yaptığı işin karşılığını alamıyor. Ben yıllarca bunun mücadelesini verdim. Ücretlerin iyileştirilmesi için çok çalıştık çünkü orada çalışanlar çok mutsuzdu. Ama bir şey yapabildin mi hiçbir şey yapamadım. Uğraşıyorsun ama bir arpa boyu yol gidemiyorsun. Kapalı alanda çalışana beş yüz lira para talebim olacak. Onu kurtarmak için çok çalıştım ama kurtaramıyorsun. Çünkü özel sektör işe tamamen ticaret kapısı gözüyle bakıyor. Bir hemşirenin çalışmasının karşılığı asgari ücret olabilir mi? Olamaz değil mi? İşte bunların mücadelesini vermekten çok yoruldum. Yıpranmaya başladım hem de çalışanlara karşı sorumluluğumu yerine getiremediğimi hissettim ve oradan ayrıldım…" [K8, Kadın, HHM]

"...Oraya gittiğimde bekardım ve böyle biraz daha alımlıydım bir de üniversite mezunuydum. Hacettepe'de de çalışmıştım. Oraya başladığımda öyle bir emsal yoktu ya da çok azdı yani belki bir baş hemşire hani öyle birkaç kilit noktada çalışan insan o standartta yakındı. Benden çok rahatsızlık duymaya başladı. Sadece işimi yapıyordum aslında işte diyordum ki bu antibiyotik niye başladı? acaba hasta da üreme mi var? ee önce hemşirelik yap sonra doktorluğa geçersin diyordu. İşte seni şu doktorla aranı yapayım, iş dışında her şeyi yapıyordu işte diyordu ki klinik şefine çay ver yaranmaya çalış, kahvaltısını hazırla ben diyordum ben hemşireyim benim görev tanımımda yok böyle bir şey yapamam. Benden acayip rahatsızlık duydu, sonra geceye verdi hiç gündüz görmek istemedi. Ben de bir sene çalıştıktan sonra tekrar sınava girip ayrıldım..." [K3, Kadın, HHMY]

"...Kişinin kendisini psikolojik olarak güvende hissetmesi ee çok önemli çünkü yapılan bütün çalışmalar göstermiş ki bir insan işinden ayrılıyorsa, işte maaşını mı yükseltseniz de belirli bir süre ee orada o işte tutmaya yetiyor bu bir kanıt yani el yıkamayı nasıl otuz saniye diyorsak ve kanıtsa artık bu da bir kanıt..."

4.1.4.8. Meslekten soğuma

Katılımcılardan biri etik çalışma ortamının olmamasından dolayı meslekten soğumaktan korktuğunu aşağıdaki ifadeleri ile aktarmıştır.

"...Haksızlıkların çok olduğu, adaletin olmadığı, sorumluluk sahibi insanlar tarafından değil de işte siyasi kanallar aracılığı ile oraya getirmiş insanlar tarafından yönetiliyor olmak, hoşgörüsüzlük, saygısızlığın olduğu bir ortamın olması... meslekten soğumaktan korkuyorsun..." [K8, Kadın, HHM]

4.2. İKİNCİ AŞAMA

Araştırmanının ikinci aşamasından elde edilen veriler, aşağıda belirtilen iki başlık altında ele alınmıştır.

- Katılımcıların tanıtıcı özellikleri
- I. ve II. Delphi oturumundan elde edilen veriler

4.2.1. Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri

Araştırmanın ikinci aşamasında yer alan I. Delphi oturumunda 42 uzman yer alırken ve II. Delphi oturumunda 39 uzman yer almıştır. Katılımcılara ait tanıtıcı özellikleri **Tablo 4.3'** de yer almaktadır.

Tablo 4.3: Çalışmanın ikinci aşamasına katılan katılımcıların tanıtıcı özellikleri

		I. Delphi (N:42)		**II. Delphi (N:39))**	
		Frekans	%	Frekans	%
ÜNVAN	*Prof. Dr.*	6	14,29	5	12,82
	Doç. Dr.	3	7,14	2	5,13
	Dr. Öğr. Üyesi	**13**	**30,95**	**13**	**33,33**
	Arş. Gör. Dr.	1	2,38	1	2,56
	Öğretim görevlisi	2	4,76	2	5,13
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	1	2,38	1	2,56
	Hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı	4	9,52	4	10,26
	İl sağlık müdürlüğü yöneticisi	1	2,38	1	2,56
	Sağlık kurumları iş birliği koordinatörü	1	2,38	1	2,56
	Supervizör hemşire	3	7,14	2	5,13
	Sorumlu hemşire	6	14,29	6	15,38
	Ekip lideri	1	2,38	1	2,56
YAŞ	*20-30*	4	9,52	4	10,25
	31-40	13	30,95	12	30,76
	41-50	**16**	**38,1**	**16**	**38,46**
	51-60	8	19,05	6	15,38
	61 ve üzeri	1	2,38	1	2,56
EĞİTİM	*Ön lisans*	1	2,38	1	2,56
	Lisans	4	9,52	4	10,25
	Yüksek lisans	8	19,05	8	20,51
	Doktora	**29**	**69,05**	**26**	**66,66**
MESLEKİ DENEYİM (YIL)	***0-5 yıl***	2	4,76	2	5,12
	6-10 yıl	5	11,9	5	12,82
	11-15 yıl	5	11,9	4	10,25
	16-20 yıl	6	14,28	6	15,38
	21 yıl ve üzeri	**24**	**57,14**	**22**	**56,41**
YÖNETİM DENEYİMİ (YIL)	*Deneyimi yok*	8	19,04	8	20,51
	1-5 yıl	11	26,19	11	28,20
	6-10 yıl	**13**	**30,95**	**11**	**28,20**
	11-15 yıl	2	4,76	2	5,12
	16-20 yıl	3	7,1	2	5,12
	21 yıl ve üzeri	5	11,90	5	12,82

Birinci Delphi oturumuna 42 kişi dahil olmuştur. Birinci Delphi sonuçları üzerinden katılımcıların en çok dağılım gösterdikleri gruplar-incelendiğinde; akademik unvana göre 13 kişi (%30,95) Dr. Öğr.Üyesi.; klinik ünvana göre 6 kişi (%14,29) sorumlu hemşire, yaş dağılımlarına göre 16 kişi (%38,1) 41-50 yaş arası; eğitim durumuna göre 29 kişi (%69,05); doktora mezunu; mesleki deneyimlerine göre 24 kişi (%57,14) 21 yıl ve üzeri deneyime; 13 kişinin ise (%30,95) yönetim deneyimlerine göre 6-10 yıl arası grupta yer aldığı bulunmuştur.

İkinci Delphi oturumuna 39 kişi katılmıştır. İkinci Delphi sonuçları üzerinden katılımcıların en çok dağılım gösterdikleri gruplar-incelendiğinde; akademik unvana göre 13 kişi (%33,33) Dr. Öğr. Üyesi klinik unvana göre 6 kişi (%15,38) sorumlu hemşire; yaş dağılımlarına göre 16 kişi (%38,46) 41-50 yaş arası; eğitim durumuna göre 26 kişi (%66,66) doktora mezunu; mesleki deneyimlerine göre 22 kişi (%56,41) 21 yıl ve üzeri deneyime; 11 kişi (%28,20) yönetim deneyimlerine göre 6-10 yıl arasında olduğu görülmüştür.

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda toplamda 18 etik ilke başlığı elde edilmiş olup I. Delphi oturumu sonunda bunlar sekiz etik ilke başlığı altında toplanmıştır. II. Delphi oturumu sonunda bu sekiz etik ilke başlığında uzlaşmaya varılarak **Şekil 4.15'** de belirlenen etik ilkeler ve bunların altında yer alan madde sayıları gösterilmiştir.

I. DELPHİ BAŞINDA (N:27)	**I.DELPHİ SONUNDA (N:42)**	**II. DELPHİ SONUNDA (N:39)**
*Adalet ilkesi (4 madde)	Adalet ilkesi (4 madde)	**Adalet ilkesi (4 madde)**
*Eşitlik ilkesi (3 madde)	Eşitlik ilkesi (3 madde)	**Eşitlik ilkesi (3 madde)**
*Doğruluk-dürüstlük ilkesi (3 madde)	Doğruluk-dürüstlük ilkesi (2 madde)	**Doğruluk-dürüstlük ilkesi (2 madde)**
*Tarafsızlık ilkesi (4 madde)	Tarafsızlık ilkesi (4 madde)	**Tarafsızlık ilkesi (4 madde)**
*Açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi (4 madde)	Saydamlık (Şeffaflık) ilkesi (2 madde)	**Saydamlık (Şeffaflık) ilkesi (2 madde)**
*İnsan ilişkileri ilkesi (6 madde)	***İnsan ilişkileri ilkesi*	
*İş birliği ilkesi (6 madde)	***İş birliği ilkesi*	
*İnsan hakları ilkesi (4 madde)	***İnsan hakları ilkesi*	
*İnsancıllık-Hümanizm ilkesi (4 madde)	İnsancıllık (Hümanizm) ilkesi (5 madde)	**İnsancıllık (Hümanizm) ilkesi (5 madde)**
*Sorumluluk ilkesi (13 madde)	Sorumluluk ilkesi (8 madde)	**Sorumluluk ilkesi (8 madde)**
*Demokrasi ilkesi (4 madde)	***Demokrasi ilkesi*	
*Emeğin hakkını verme ilkesi (3 madde)	***Emeğin hakkını verme ilkesi*	
*Yasalara uygun davranma ilkesi (3 madde)	***Yasalara uygun davranma ilkesi*	
*Tutumluluk ilkesi (3 madde)	***Tutumluluk ilkesi*	
*Mahremiyet-gizlilik ilkesi (2 madde)	Gizlilik (Mahremiyet) ilkesi (2 madde)	**Gizlilik (Mahremiyet) ilkesi (2 madde)**
*Güven ilkesi (2 madde)	***Güven ilkesi*	
*Bağlılık ilkesi (3 madde)	***Bağlılık ilkesi*	
*Saygı ilkesi (3 madde)	***Saygı ilkesi*	

* Elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda oluşturulan yönetsel etik ilkeler
**İlke ölçüt olarak değerlendirilip I. Delphi sonrasında çıkarılmıştır.

Şekil 4.12: Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin uyması gereken yönetsel etik ilkeler

Çalışmanın bu kısmında belirlenen her etik ilke başlığı ve altında yer alan maddeler için I. ve II. Delphi oturumu sonrasında yer alan değişiklikler ele alınmıştır.

4.2.2. Adalet

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Adalet İlkesi" başlığı belirlenerek bu ilke altında dört madde oluşturulmuştur. Adalet ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.4'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda uzmanların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.4: I. Delphi öncesi hazırlanan adalet ilkesi başlığı

ADALET
1. Yönetici hemşire, sağlık hizmetinin birey, aile ve topluma adil sunulmasını sağlar.
2. Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında adil dağıtımını sağlar.
3. Yönetici hemşire, işe alma-yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, başarım değerlendirme, terfi-yükseltme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır
4. Yönetici hemşire, hemşire görev dağılımı, iş yükü ve çalışma çizelgelerinde adil davranır.

Delphi oturumunu sonrasında uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri sonrasında adalet ilkesi başlığı altında yer alan dört madde (1,2,3 ve 4 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmış ve iki yeni madde (5 ve 6 numaralı) eklenmiştir. I. Delphi oturumunda adalet ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.5'** de verilmiştir.

Tablo 4.5: Adalet ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

ADALET
1.Yönetici hemşire, sağlık hizmetinin birey, aile ve topluma adil sunulmasını sağlar. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, hemşirelik hizmetlerinin adil sunulmasını sağlar.** *"Yönetici hemşire, sorumlu olduğu sağlık hizmetinin adil sunulması için çaba harcar."* *"1 maddeden yönetici hemşireden çok bakımı veren hemşire primer sorumludur. Yöneticinin bunu takip edip sağlaması güzel olur ancak gerçekçi bir madde olmaz."* *"Hasta-hasta yakınları çıkmalı."* *"Yönetici hemşire, sağlık hizmetinin birey, aile ve topluma adil sunulmasını sağlar. Sunulmasına özen gösterir."*
2.Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında adil dağıtımını sağlar. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlar.** *"Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlamak için çaba harcar." (A1, Kadın, Akademisyen)* *"2. madde yönetici hemşire kaynakların; bölümler, çalışanlar… Şeklinde devam etmesi cümlenin daha anlaşılır olmasını sağlar."* *"Kaynakları bölümler arasında adil dağıtan bir yönetici, hastalara dağıtırken adil olmayabilir! Çok fazla eylem binişik. Her biri ayrı yazılsa daha iyi olur. Madde sayısı artar."* *"2. madde eşitlik ilkesi içerisinde bulunmalı"* *"Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlar."* *"2. madde revize edilmeli (tek başına bölümler tam anlaşılmıyor, "tıbbi bölümler" denirse A'dan Z'ye hepsi içine girer ya da kamu, özel ve üniversite hastanelerini kapsasın diye hemşirelik hizmetlerine bağlı birimler*

Tablo 4.6 (devam)

de denebilir. Sağlıklı birey ifadesi çıkmalı diye düşünüyorum yönetici hemşire sadece hastanelerde var 1. basamakta yok. Hasta yakınları ifadesinde tereddüt yaşıyorum. Tıbbi bölümler, çalışanlar ve hastalar şeklinde üçleme olması daha uygun olabilir." *"Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında adil dağıtımını sağlar."*
3.Yönetici hemşire, işe alma-yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, başarım değerlendirme, terfi-yükseltme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralları adil olarak uygular ve uygulanmasını sağlar.** *"Bu madde yasal süreci sorguluyor, yasal olması etik olmayı garanti etmediği için çıkarılabileceğini düşünüyorum."* *"3. Madde adalet ilkesi kapsamı dışında bir maddede yer alabilir. Yönetici hemşire yukarıda belirtilen görev ve sorumluluklar dışında da adalet ilkesini gözetmelidir."* *"Yönetici hemşire, hemşirelerin işe alma-yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, başarım değerlendirme, terfi-yükseltme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır."* *"Yönetici hemşire, işe alma-yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, başarım değerlendirme, terfi-yükseltme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır."* *"3. madde doğrudan etik değil yasal yükümlülüğü yöneticinin o nedenle çıkabilir. Bununla birlikte bu madde etik uygulama olması için... süreçlerini tüm çalışanlar için ... uygun şekilde adil işletir denilebilir."* *"3.madde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır yerine ayrımcılık yapmaz demek daha uygun olabilir mi?"* *"Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır."* *"3. maddede kurumsal kurallara uygun demek adil olduğunu göstermez özellikle de ülkemizde ayrıca kurumdan kuruma değişir o nedenle bu ifade çok sakıncalı geldi. O nedenle cümlenin sonu…gibi insan kaynakları yönetim süreçlerinde, yasal mevzuata uygun ve liyakat esasına dayalı tavır sergiler şeklinde denebilir. Kariyer geliştirme mi? Kariyer planlama mı? Kariyer planlama zaten geliştirmeyi kapsar. Terfi yükseltme aynı şey. İki ifade de kullanılacaksa illa Terfi/Yükseltme yazılmalı birini seçmek daha uygun olur."* *"Yönetici hemşire, işe alma-yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, başarım değerlendirme, terfi-yükseltme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır."*
4. Yönetici hemşire, hemşire görev dağılımı, iş yükü ve çalışma çizelgelerinde adil davranır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlara adil davranır.** *"Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlara adil davranır."* *"4. maddenin içeriği 3. maddede var gibi."* *"Yönetici hemşire, hemşire görev dağılımı, iş yükü ve çalışma çizelgelerinde adil davranır."* *"4. madde: ilk üç maddenin ağırlığı fazla ve içeriği kapsamlı ama 4. maddeye gelince çok zayıf kalmış sanki görüşlerde bunlara vurgu olduğu için bir madde daha çıksın diye eklenmiş. Ya farklı ifade edilmeli ya da çıkarılmalı."*
5.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez.
6.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur.
Adalet ilkesine yönelik genel öneriler *"Yönetici hemşire, çalıştığı kurumdaki yönetimi altındaki çalışanlar ile ilgili alınacak bütün karar mekanizmaları içinde yer almalı ve çalışanlar için adaletin sağlanması konusunda fikirlerini beyan etmelidir, uygulamalar da aktif rol almalıdır."* *"Hasta-hasta yakınları çıkmalıdır."* *"Bu bölümle ilgili açıklamalar yanıtlayıcı açısından sorun olabilir."* *"Etik ilkeler gerçekleştirilemediği zaman eylemde bulunan kişinin etik dışı davranmış olmakla suçlanacağı ilkelerdir. O yüzden ilkenin talep ettiği eylemi çok özenli bir dille ifade etmek gerekir. Örneğin sağlık hizmetlerinin adil biçimde sunulmasını sağlamak tek başına yönetici hemşirenin başarabileceği bir eylem değildir. Burada önerdiğim fiil tümüyle tavsiye niteliğindedir; daha uygun bir ifade bulunabilir."* *"Yetki kullanan profesyonellerin önemli etik sorumluluklarından biri de etik değerlerin harcanmasına yol açan yasal ve kurumsal düzenlemelerin değiştirilmesinde rol üstlenmektir. Adalet bağlamında da bu etik sorumluluğu dile getirmek uygun olabilir. Örneğin "Yönetici hemşire, adaletsizliğe yol açtığını değerlendirdiği yasal ve kurumsal düzenlemelerin iyileştirilmesi için çaba sarf eder" gibi."*

*** Y.E.İ.M.]: Yeni Eklenen Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda adalet ilkesi başlığı altında bulunan 6 madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların adalet ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik gelen görüşlerinin analizine ilişkin bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.6'** da yer almaktadır.

Tablo 4.7: Adalet ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	ADALET	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, hemşirelik hizmetlerinin adil sunulmasını sağlar.	92,3	0,95	4,69	5	0
2	Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlar.	92,3	0,86	4,69	5	0
3	Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralları adil olarak uygular ve uygulanmasını sağlar.	92,3	0,86	4,72	5	0
4	Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur.	89,8	0,99	4,59	5	0
5	Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlara adil davranır	89,7	1,11	4,64	5	0
6	Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez.	84,6	1,02	4,54	5	0

4.2.3. Eşitlik

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Eşitlik İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında üç maddeye yer verilmiştir. Eşitlik ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.7'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur

Tablo 4.8: I. Delphi öncesi hazırlanan eşitlik ilkesi başlığı

EŞİTLİK
1.Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında eşit dağıtımını sağlar.
2.Yönetici hemşire, görev ve yetkinlikleri doğrultusunda, meslektaşlarına karşı uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet vb. özellikleri açısından ayrımcılık yapmaz ve eşit davranır.
3.Yönetici hemşire, çalışanların; ırk, etnik köken, cinsiyet vb. ayrım yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, gelenek, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmalarını sağlar.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri değerlendirmesi sonrasında eşitlik ilkesi başlığı altında yer alan iki etik ilke maddesi (2 ve 3 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmış ve bir etik ilke maddesi (1 numaralı) ölçüt olarak değerlendirilerek çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda eşitlik ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.8'** de verilmiştir.

Tablo 4.9: Eşitlik ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

EŞİTLİK
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında eşit dağıtımını sağlar. *"Kaynak dağıtımında eşitlikten ziyade adalet ilkesinin ön planda olması gerektiğini, maddenin çıkarılabileceğini düşünüyorum."* *"Her bölümün, çalışanın, sağlıklı birey ve hasta-hasta yakınlarının kaynaklara ihtiyacı farklı miktar/düzeylerde olabilir. O nedenle ihtiyacı olan kaynak gerekli miktarda sağlanmalı diye düşünüyorum."* *"1. maddede (kaynak kullanımı ihtiyaca göre yapılmakta her zaman eşitlik sağlanması beklenebilir mi?) adalet kavramı ile daha çok örtüşüyor."* *"1. madde- Kaynakların eşit dağılımı yerine adetli ve ihtiyaca yönelik dağılımı daha faydalı olur diye düşünüyorum."* *"1. madde için görüşüm; Kaynakların bölümler arasındaki dağılımı herkese eşit değil, ihtiyacı olana daha fazla olacak şekilde (yani adil dağılımı) daha önemlidir. Örneğin, insan gücü (hemşire) kaynağını yoğun bakıma ve dermatolojiye eşit dağıtması düşünülemez. Yoğun bakıma hemşire: hasta oranı 1:1 olmalı ama dermatoloji için bu insan gücünün doğru kullanılmaması anlamı taşır."* *"Adil/hakkaniyetli olması daha önemli. Adil olan bunu karşılar."* *"1. madde her bölüm için her kaynak eşit şekilde dağılmalı mı bundan emin olamadım. İhtiyaçların eşit şekilde karşılanması gibi mi düşünüldü acaba?"* *"1. madde esasen eşitlik ile değil de adaletle ilgili. Eşit dağılım etik bir dağılım olmayabilir, adil bir dağılım etik açıdan daha doğru olabilir. Bu açıdan tekrar değerlendirilebilir."* *"1.madde zaten adaletin ilk maddesi. Birimler arasında eşit dağıtamazsınız ihtiyaç aynı olamaz o nedenle adil dağıtabilirsiniz (tdk da adalet: Herkese kendine uygun düşeni, kendi hakkı olanı verme)."* *"Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında eşit hakkaniyet çerçevesinde dağıtımını sağlar. İlkeyi çerçevelemek adına kullanılan sınırlandırmalar ilkenin uygulanabilirliğini zayıflatır. O nedenle mümkün olduğu kadar bu tür sınırlamalardan kaçınmak gerekir. Örneğin birinci maddedeki "bölümler, …" biçimindeki sıralama ilkenin özü açısından gerekli değil."*
2. Yönetici hemşire, görev ve yetkinlikleri doğrultusunda, meslektaşlarına karşı uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet vb. özellikleri açısından ayrımcılık yapmaz ve eşit davranır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, çalışanları arasında ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır.** *"Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlar arasında ayrımcılık yapmaz (ayrımcılık yapmamak eşit davranmayı içerir) diye düşündüm ve ayrımcılık yapılmayacak noktaları sınırlamamak adına genel ifade daha uygun olacaktır. Ayrıca hemşire dışında çalışanlardan da sorumludur."* *"2. madde de "yönetici hemşire kaynakların; bölümler, çalışmalar……" şeklinde devam etmesi cümlenin daha anlaşılır olmasını sağlar."* *"2. ve 3. soruya cinsel yönelim eklenebilir."* *"2. madde İKY nin eşitlik ilkesi. Bu madde revize edilmeli ve "görev ve yetkinlikleri doğrultusunda" ifadesi çıkarılmalı zaten yönetici olduğu için bunlara sahip. Madde: "Yönetici hemşire, İşe girişte ve yükselmede dil, din, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç gibi ayrılıklarda meslektaşlarına ayrıcalık tanımaz" gibi ifade edilebilir."*
3. Yönetici hemşire, <u>çalışanların;</u> ırk, etnik köken, cinsiyet vb. ayrım yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, gelenek, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmalarını sağlar. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, çalışanlarının, ayrımcılık yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmasını sağlar.** *"Yönetici hemşire, sorumlu olduğu alan ve birimlerdeki sağlık hizmeti sunumunda ayrımcılık yapılmamasını sağlar."*

Tablo 4.10 (devam)

"3. madde için görüşüm: gelenek ifadesi olmamalı çünkü hastaların her geleneğini doğru kabul etmek anlamını taşıyabilir. Örneğin Anadolu'nun bazı yörelerinde yeni doğana 3 ezan geçmeden anne sütü verilmez, "zehirli" olduğu düşüncesiyle bebeğe kolostrum verilmez. Yani yöneticiler hemşirelerin bu tür geleneklere duyarlı olmasını beklenmemelidir." *"Maddenin sonu bakım hizmeti sağlayıp sağlamadıklarını kontrol eder şeklinde olabilir."* *"3. madde revize edilmeli bakım hizmeti yerine hemşirelik bakımı sunmak ifadesi daha uygun. Çalışanların deme sebebiniz yönetici hemşireler hemşirelik dışı meslekleri de yönettiği için diye anlıyorum. Eğer öyleyle eşitliğin ikinci maddesindeki meslektaşları ifadesi de değiştirilmelidir."* *"Yönetici hemşire, çalışanların; ırk, etnik köken, cinsiyet vb. ayrım yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına saygılı/İnsan haklarını odağına alan odaklı, gelenek, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmalarını gözetir/sunmaları için özen gösterir."*
Eşitlik ilkesine yönelik genel öneriler *"Yönetici hemşirenin çalışanlar ve hastalar arası eşitlik ilkesini tam anlamıyla yerine getirebilmesi için baskı altından olmadan özgür karar verici ve liyakat sahibi olması gerekir."* *"Hasta-hasta yakınları çıkmalıdır."* *"Adalet ve eşitlik ilkesinin ayrı olarak planlanması çok uygun olmuş. Elinize sağlık."* *"Adalet ve eşitlik başlıkları özellikle mi ayrı başlıklar olarak alındı bilemiyorum ama birleştirilmesini ya da tekrar gözden geçirmenizi öneririm."* *"Bu bölümle ilgili açıklamalar yanıtlayıcı açısından sorun olabilir."* *"Eşit dağıtma her zaman etik açıdan değerli eylemi sağlamaz. Kişilerin gereksinimleri, talepleri ve değerleri doğrultusunda eşitliğin farklı yorumları söz konusudur. Bu nedenle gündelik dilde de kullanıldığı için yanlış anlamaya sebep olacak "eşit" sözcüğü yerine bir değer ifadesi olan "hakkaniyet" sözcüğünü kullanmanızı öneririm. Etik ilkeler gerçekleştirilemediği zaman eylemde bulunan kişinin etik dışı davranmış olmakla suçlanacağı ilkelerdir. O yüzden ilkenin talep ettiği eylemi çok özenli bir dille ifade etmek gerekir. Örneğin "çalışanların; ırk, etnik köken, cinsiyet vb. ayrım yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, gelenek, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmalarını" sağlamak tek başına yönetici hemşirenin başarabileceği bir eylem değildir. Ek olarak bakım hizmetini bu nitelikte sağlamak konusunda doğru davranmayan profesyonelin etik sorumluluğunun bir bölümünü yönetici hemşireye yüklediği ya da yok saydığı için hakkaniyete aykırıdır. Burada önerdiğim fiil tümüyle tavsiye niteliğindedir; daha uygun bir ifade bulunabilir. Yetki kullanan profesyonellerin önemli etik sorumluluklarından biri de etik değerlerin harcanmasına yol açan yasal ve kurumsal düzenlemelerin değiştirilmesinde rol üstlenmektir. Eşitlik bağlamında da bu etik sorumluluğu dile getirmek uygun olabilir. Örneğin "Yönetici hemşire, eşitsizliklere yol açtığını değerlendirdiği yasal ve kurumsal düzenlemelerin iyileştirilmesi için çaba sarf eder" gibi."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda eşitlik ilkesi başlığı altında bulunan iki madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir Uzmanların eşitlik ilkesi başlığı altında yer alan bu maddelere yönelik görüşlerinin analiz ait bulguları (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.9'** de yer almaktadır.

Tablo 4.11: Eşitlik ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	EŞİTLİK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, çalışanları arasında ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır.	87,2	1,12	4,54	5	0
2	Yönetici hemşire çalışanlarının, ayrımcılık yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmasını sağlar.	87,2	1,23	4,51	5	0

4.2.4. Doğruluk-Dürüstlük

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Doğruluk-Dürüstlük İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında üç madde yer almıştır. Doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.10'** da belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.12: I. Delphi öncesi hazırlanan doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı

DOĞRULUK-DÜRÜSTLÜK
1.Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluk-dürüstlüğe dayanan davranış ve tutum sergiler.
2.Yönetici hemşire, çalışanlarının yanıltıcı bilgi vermemesi, kendilerini doğru ve eksiksiz açıklayabilmelerini sağlayacak güven ortamı oluşturur.
3.Yönetici hemşire, gerçekleri açıkça söylemesi ve doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur.

II. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı altında yer alan iki madde (1 ve 2 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmış ve diğer madde (3 numaralı) ölçüt olarak değerlendirilerek çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.11'** de verilmiştir.

Tablo 4.13: Doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

DOĞRULUK-DÜRÜSTLÜK
1.Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluk-dürüstlüğe dayanan davranış ve tutum sergiler. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluktan sapmayan tutum ve davranış sergiler.** *"Birinci ve üçüncü madde tek maddede birleştirilebilir. Maddenin devamı "...; bu özelliği ile çalışanlarına örnek olur" şeklinde olabilir."*
2.Yönetici hemşire, çalışanlarının yanıltıcı bilgi vermemesi, kendilerini doğru ve eksiksiz açıklayabilmelerini sağlayacak güven ortamı oluşturur. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, çalışanlarının doğruluğa dayanan tutum ve davranış sergileyebileceği çalışma ortamı oluşturur**. *"Yönetici hemşire, çalışanlarının doğruluk-dürüstlüğe dayanan davranış ve tutum sergileyebileceği bir çalışma iklimi oluşturmak için çaba sarf eder."* *"2. maddeyi sağlaması çok zor. Çok soyut bir kavram birinci ve üçüncü madde yeterli"* *"Yönetici hemşire, çalışanlarının gerçeği ve doğruyu söylemesini sağlayacak güven ortamı oluşturur."* *"Yönetici hemşire, çalışanlarının doğru ve eksiksiz bilgi vermelerini sağlayacak güven ortamı oluşturur."* *"2. madde daha iyi ifade edilmelidir."* *"İkinci maddenin ifadesini değiştirmek gerektiğini düşünüyorum. "Yönetici hemşire, işyerinde çalışanlarının doğruluk ve dürüstlük bakımından değerli davranışlarda bulunabilmelerine olanak sağlayacak güven ortamını oluşturur." Şeklinde olabilir."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, gerçekleri açıkça söylemesi ve doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur. *"Yönetici hemşire, çalışanlarının sağlık hizmeti sunumunda doğruluk-dürüstlüğe dayanan davranış ve tutum sergilemesini sağlamak için çaba sarf eder. (2.maddedi yönetime karşı, 3 maddeyi de halka karşı diye düşündüm. Örnek olmak dışında ilke oluşturma, duyurma, deneyim vb. pek çok çabayı gerektireceğini düşündüğüm için böyle bir revizyon önerdim)"* *"3. ifadedeki örnek olur yerine rol model olur kullanılabilir."* *"Madde 3, madde 1 ile aynı ifadeyi içeriyor diye düşündüm."* *"3 çıkabilir ya da 2 nin içine katılabilir."* *"1 ve 3 birbirini tamamlıyor, bunlardan biri kalabilir."* *"Yönetici hemşire, doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur."* *"3. madde: Zaten birinci maddeyi yaptığı için rol model oluyor. Rol model olmak ortaya koyduğun davranışlarla olur."* *"Yönetici hemşire, gerçekleri uygun biçimde söylemesi açıkça söylemesi ve doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur."*
Doğruluk-dürüstlük ilkesine yönelik genel öneriler *"Yönetici hemşire, çalışanlar arasında doğruluk ve dürüstlük mekanizmasının oluşmasında etkin rol oynar. Bunun için liderlik yapar."* *"Zor durumda kalsa bile doğruluktan taviz vermez.* *Kurum içinde dürüst olarak bilinir/dürüstlüğü nedeni ile ona güvenilir* *Doğru ve dürüst davranışları destekler/teşvik eder."* *"Bu madde bütününde sanırım çalışma ortamında güven ilişkisinin tesis edilmesini açıklıyor. Bu nedenle doğruluk /dürüstlük ilkesini aşan maddeler oluşturulmuş."* *"Uygun görünüyor ancak doğruluk ve dürüstlük aslında farklı kavramlar o nedenle aynı yerde olmalı mı emin değilim ki İngilizce de ikisi ayrı ilke olarak geçiyor."* *"Bu başlık "güven" başlığı ile ortaklaştırılmalıdır."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı altında bulunan iki madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir Uzmanların doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik gelen görüşlerin analizine ait bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.12'** de yer almaktadır.

Tablo 4.14: Doğruluk-dürüstlük ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	DOĞRULUK-DÜRÜSTLÜK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluktan sapmayan tutum ve davranış sergiler.	92,3	0,92	4,69	5	0
2	Yönetici hemşire, çalışanlarının doğruluğa dayanan tutum ve davranış sergileyebileceği çalışma ortamı oluşturur.	89,8	1,05	4,51	5	1

4.2.5. Tarafsızlık

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Tarafsızlık İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında dört madde yer almıştır. Tarafsızlık ilkesi başlığında yer alan maddeler **Tablo 4.13'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.15: I. Delphi öncesi hazırlanan tarafsızlık ilkesi başlığı

TARAFSIZLIK
1.Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır.
2.Yönetici hemşire, alacağı karar ve eylemleri öznellikten uzaklaşarak somut verilere ve kanıta dayandırır.
3.Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı tarafsız davranır, kayırmacı yaklaşımlarda bulunmaz.
4.Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim sürecinde çalışanlarının bireysel özelliklerini-yetkinliklerini değerlendirirken tarafsızlığını korur.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultunda bu başlık altında yer alan bir etik ilke (2 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmış ve iki etik ilke maddesi (3 ve 4 numaralı) ölçüt olarak değerlendirilerek, çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda tarafsızlık ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.14'** de verilmiştir.

Tablo 4.16: Tarafsızlık ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

TARAFSIZLIK
1. *[K.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır. *"1.madde 3.maddeyi kapsıyor. Yönetici hemşirenin tarafsız olamayabileceği her olasılığı buraya yazamayacağımıza göre 3. maddenin çıkarılması gerekir."* *"Tarafsız herkes dinlenebilmeli. Yakın arkadaşı ya da çok iyi çalışan kişilere taraf tutmamalı"* *"1 ve 3.maddeler birbirini kapsıyor."* *"Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsızdır/ayrım yapmaz."* *"1.ve 3.madde aynı eylem özelliğine işaret etmektedir. İki madde ortaklaştırılabilir."*
2.Yönetici hemşire, alacağı karar ve eylemleri öznellikten uzaklaşarak somut verilere ve kanıta dayandırır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, karar ve eylemlerini öznellikten uzak somut verilere ve kanıta dayandırır.** *"Yönetici hemşire, alacağı karar ve eylemleri kişiselleştirmeden somut verilere ve kanıta dayandırır."* *"Kanıt temelli uygulamaların dayanağı tarafsızlık ilkesinin dışında bir ilkeye örneğin bilimsellikle ilgili bir ilkeye konulabilir."* *"Yönetici hemşire, karar ve eylemlerini öznellikten uzak somut verilere ve kanıta dayandırır."* *"İkinci maddenin ifadesini değiştirmek gerektiğini düşünüyorum. "Yönetici hemşire, alacağı kararları ve gerçekleştireceği eylemleri somut verilere ve kanıtlara dayandırır; doğru değerlendirme yapmaya özen gösterir."*
3.[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı tarafsız davranır, kayırmacı yaklaşımlarda bulunmaz.** *"3. maddenin çıkarılması gerekir."* *"1 ve 3. ifade aynı dolayısı ile 3.iİfade çıkarılmalıdır."* *"Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanları kayırmaz."* *"Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı tarafsız davranır, kayırmacı yaklaşımlarda bulunmaz."* *"Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı tarafsız davranır."* *"3. madde, 1.maddede söylenmiş zaten…"* *"İlkeyi çerçevelemek adına kullanılan sınırlandırmalar ilkenin uygulanabilirliğini zayıflatır. O nedenle mümkün olduğu kadar bu tür sınırlamalardan kaçınmak gerekir. Örneğin üçüncü maddedeki "kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı …" biçimindeki sıralama ilkenin özü açısından gerekli değil. Yalnızca "Yönetici hemşire, liyakate özen gösterir; kayırmacılık yapmaz" demek yeterlidir."*
4.[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim sürecinde çalışanlarının bireysel özelliklerini-yetkinliklerini değerlendirirken tarafsızlığını korur.** *"4.madde baştan tarafsız olduğunu varsayıyor. Önerim: Yönetici hemşire, çalışanlarının bireysel özelliklerini-yetkinliklerini değerlendirirken tarafsızdır."* *"1. ve 4. madde aynı, 4. madde daha kapsayıcı"* *"4. madde: adalet başlığında var zaten tekrar oluyor."*
Tarafsızlık ilkesine yönelik genel öneriler *"1-2-4 maddeler ifade olarak güzel ancak adalet ve eşitlikteki maddeler ve diğerleri ile bir nevi anlamca aynı şeyi ifade ediyor. Tekrarlı gibi olmuş cümleler."* *"Yönetici hemşire adil ve tarafsız liyakate dayalı yapılan değerlendirmelerin çalışanlar arasında iş barışı sağladığını bilir ve uygular."*

***[K.E.İ.M.]: Kabul Edilen Etik İlke Maddesi**
****[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda tarafsızlık ilkesi başlığı altında bulunan iki madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların tarafsızlık ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik görüşlerinin analiz bulguları (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.15'** de yer almaktadır.

Tablo 4.17: Tarafsızlık ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	TARAFSIZLIK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır.	92,3	0,84	4,77	5	0
2	Yönetici hemşire, karar ve eylemlerini öznellikten uzak somut verilere ve kanıta dayandırır.	92,3	0,86	4,69	5	0

4.2.6. Açıklık

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Açıklık-Saydamlık-Şeffaflık İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında yer alan dört madde yer almıştır. Açıklık-Saydamlık-Şeffaflık ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.16'** da belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.18: I. Delphi öncesi hazırlanan açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi başlığı

AÇIKLIK-SAYDAMLIK-ŞEFFAFLIK
1.Yönetici hemşire, verilen kararlar ve eylemlerde çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma açık tutum ve davranış sergiler.
2.Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık şekilde paylaşır.
3.Yönetici hemşire, kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunları üst yönetime açıkça iletir.
4.Yönetici hemşire, eleştirilere açık olup yapıcı tutum ve davranış sergiler.

I.Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu ilke yer alan bir madde (1 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmış, üç madde (2,3 ve 4 numaralı) ölçüt olarak değerlendirilerek, çalışmadan çıkarılmış ve bir yeni etik ilke maddesi (5 numaralı) eklenmiştir. İlkenin başlığı ise saydamlık(şeffaflık) olarak belirlenmiştir. I. Delphi oturumunda açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.17'** de verilmiştir.

Tablo 4.19: Açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

AÇIKLIK-SAYDAMLIK-ŞEFFAFLIK
1.Yönetici hemşire, verilen kararlar ve eylemlerde çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma açık tutum ve davranış sergiler. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, karar ve eylemlerinde saydamdır.** *"Yönetici hemşire, kararlar ve eylemlerinde şeffaftır."* *"Yönetici hemşire, verilen kararlar ve eylemlerde çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma açık ve şeffaf tutum ve davranış sergiler."* *"Yönetici hemşire, verilen kararlar ve gerçekleştirilen eylemlerde çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma açık tutum ve davranış sergiler."* *"İlkeyi çerçevelemek adına kullanılan sınırlandırmalar ilkenin uygulanabilirliğini zayıflatır. O nedenle mümkün olduğu kadar bu tür sınırlamalardan kaçınmak gerekir. Örneğin birinci maddedeki "çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma …" biçimindeki sıralama ilkenin özü açısından gerekli değil. Yalnızca "şeffaflık ilkesini gözetir; tutum ve davranışlarında açıktır" gibi bir ifade yeterlidir."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık şekilde paylaşır. *"Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık şekilde paylaşır (bu yasal olarak da mümkün değil) diye düşünüyorum."* *"2. madde de karar ve süreçleri açıkça kiminle paylaşır anlaşılmıyor? Çalışanlar mı, yönetimle mi? Çalışanlarla paylaşma ise, her karar çalışanlarla paylaşılması uygun olmaz, kaos ve çatışma yaratabilir."* *"Maddenin çıkmasını öneriyorum."* *"Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık ve şeffaf şekilde paylaşır."* *"Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık açıklık ilkesine uygun şekilde paylaşır. (ya da şeffaflık ilkesini göz önünde tutarak paylaşır)"*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunları üst yönetime açıkça iletir. *"Yönetici hemşire, kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunlar üst yönetime açıkça iletir."* *"Maddenin çıkmasını öneriyorum."*
4.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, eleştirilere açık olup yapıcı tutum ve davranış sergiler. *"Bu maddenin açıklıkla ilişkili olduğunu düşünmüyorum."* *"Madde 4 "insan ilişkileri" başlığı altında yer alabilir, etik ilke olma konusunda kararsızım."* *"4. madde yeniden gözden geçirilebilir, eleştirilere açık olmak bu basamağa uygun olmayabilir."*
5.[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, geri bildirimler doğrultusunda kendi öz değerlendirmesini yapar.**
Açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesine yönelik genel öneriler *"Yönetici hemşire üst yönetimin çalışanlar ile aldığı kararları aynı şeffaflık ile çalışanlarla paylaşır, yorum ve eleştirileri kabul eder."* *"Kurum içerisinde sık geri bildirimde bulunur.* *Açık yönetim/şeffaf yönetim yaklaşımını benimser.* *İlgili kişileri/çalışanları aydınlatır, olumsuz informal iletişimi beslemez."* *"Üç ilke aynı yerde olmasa iyi olur. Yine aynı şekilde üçü de az da olsa birbirinden farklı kavramlar. İsterseniz açıklık olarak kalabilir. Nitekim ifadeler de hep açıklığa vurgu yapmış."* *"Bu alt başlık etik ilkeler kapsamında ele alınmayabilir, belki tamamen çıkabilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**
****[Y.E.İ.M.]: Yeni Eklenen Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda saydamlık(şeffaflık) ilkesi başlığı altında bulunan iki madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir Uzmanların saydamlık(şeffaflık) ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik gelen görüşlerin analizine ait bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.18'** de yer almaktadır.

Tablo 4.20: Saydamlık (Şeffaflık) ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	SAYDAMLIK(ŞEFFAFLIK)	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, karar ve eylemlerinde saydamdır.	94,9	0,92	4,72	5	0
2	Yönetici hemşire, geri bildirimler doğrultusunda kendisi öz değerlendirmesini yapar.	89,9	0,89	4,69	5	0

4.2.7. İnsan ilişkileri

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "İnsan İlişkiler İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında altı madde yer almıştır. İnsan ilişkileri ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.19**'da belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.21: I. Delphi öncesi hazırlanan insan ilişkileri ilkesi başlığı

İNSAN İLİŞKİLERİ
1.Yönetici hemşire, verilen kararlar ve eylemlerde çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma açık tutum ve davranış sergiler.
2.Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık şekilde paylaşır.
3.Yönetici hemşire, kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunları üst yönetime açıkça iletir.
4.Yönetici hemşire, eleştirilere açık olup yapıcı tutum ve davranış sergiler.
5.Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki çatışmaları azaltmaya yönelik iletişim ve insan ilişkilerini oluşturur.
6.Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça/sınırları kapsamında, çalışanlarının onaylanmayan tutum ve davranışlarına karşı hoşgörülü davranır.

I.Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu ilke başlığı altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda insan ilişkileri ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.20'** de verilmiştir.

Tablo 4.22: İnsan ilişkileri ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

İNSAN İLİŞKİLERİ
1. *[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde olumlu ve yapıcıdır. *"Bu madde açıklık-saydamlık-şeffaflık bulunan 4. Madde ile çok benzer olmuş."* *"Madde 1: kişisel ifadesi olmayabilir."* *"Diğer maddelerde karşılığı olduğu için çıkmasını öneriyorum."*
2. *[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, söylem ve eylemlerinde tutarlı olup kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz. *"2. maddedeki kendi düşüncelerini zorla kabul ettirmeye zorlamaz bölümü 3. madde ile daha ilişkili."* *"Yönetici hemşire, söylem ve eylemlerinde tutarlıdır. Yönetici hemşire kimseyi kendi düşüncelerini kabul etmeye zorlamaz. Yönetici hemşire kimseyi kendi düşüncelerini kabul etmeleri için zorlamaz"* *"2.madde bireysel özerkliğe saygı başlığı altında olabilir."* *"Yönetici hemşire, söylem ve eylemlerinde tutarlı olup kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz. İki farklı paydadan oluşuyor tutarlılık mı, düşüncelerini kabul ettirmek mi?"* *"2. madde tutarlıdır diye bitse çünkü çok başka bir konuya geçiliyor. "Kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz" ifadesi 3.maddeye entegre edilmeli çünkü oldukça ilişkili kabul ettirmeye zorlaması statü ve gücünden kaynaklı"* *"Bu bölümdeki ikinci madde bir etik önerme olarak çok sorunlu görünüyor. Daha önce de belirttiğim gibi etik ilkeler gerçekleştirilmediği zaman eylemde bulunan kişinin etik dışı davranmış olmakla suçlanacağı ilkelerdir. O yüzden ilkenin talep ettiği eylemi çok özenli bir dille ifade etmek gerekir. Kişinin söylem ve eylemlerinde tutarlı olması ile kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaması arasında bir ilişki olmadığı; dolayısıyla aynı önermede yer almalarının hatalı olması yanında ("kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz" ifadesinin Türkçe açısından yanlışlığına da dikkatinizi çekerim), kişinin doğru olduğunu değerlendirdiği etik tutumda ısrar etmesi etik bir sorumluluktur. İfadeyi "... söylem ve eylemlerinde tutarlı olmaya özen gösterir" biçiminde koruyabilirsiniz."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetsel statü ve gücünü çalışanları üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaz. *"Diğer maddelerde karşılığı olduğu için çıkmasını öneriyorum."*
4. *[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olup iyi bir dinleyici olarak çözüm üretmeye çalışır. *"Önemli olan çatışmaları azaltmak değil yönetmektir. Dolayısıyla azaltmak yerine "etkin çatışma yönetimine yönelik iletişim ve ortam oluşturur" diyebiliriz.* *"Yönetici hemşire, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı davranarak çözüm üretmeye çalışır.* *İyi bir dinleyicidir."* *"4. maddede duyarlı ve iyi bir dinleyici ile çözüm üretmek iki ayrı maddede verilebilir mi diye düşündüm."* *"Yönetici hemşire, çalışanların sorunlarına karşı duyarlıdır."* *"Dördüncü maddedeki "iyi bir dinleyici olma" koşulu da sınırlayıcı bir ifade. "Yönetici hemşire, çalışanların sorunlarına karşı duyarlılık gösterir ve çözüm üretmeye çalışır" ifadesi yeterlidir."*
5.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki çatışmaları azaltmaya yönelik iletişim ve insan ilişkilerini oluşturur. *"Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki çatışmaları azaltmaya yönelik olumlu iletişim ve insan ilişkileri için zemin hazırlar."* *"5. maddede çatışmayı vermeyip bunu iş birliği ikinci maddesinde sorgulamak yeterli gibi geldi."* *"5. maddede özellikle çatışma çözümüne vurguya gerek var mı bilemedim. Diğer 5 madde daha genel. Çatışma iş birliği 2. Maddede de geçiyor zaten."*

Tablo 4.20 (devam)

6.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça/sınırları kapsamında, çalışanlarının onaylanmayan tutum ve davranışlarına karşı hoşgörülü davranır. *"6. madde yasa ve etik kurallara aykırı olmasa bile çalışanın tutum ve davranışı hasta ya da kendine zarar verici bir davranış olabilir."* *"6. maddede sınırları kapsamında yeterince açık bir ifade değil."* *"Bu madde ya çıkartılmalı ya da açık ifade edilmeli. Onaylanmayan tutum ve davranışlar derken ne kastediliyor? Kim tarafından, toplum diğer çalışanlar vb?"* *"Ahlaki kural/etik ilke, yasal düzenlemelere aykırı olmadıkça"* *"Madde 6 yerine, madde 1'e hoşgörü ifadesi eklenebilir."* *"Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça/sınırları kapsamında, çalışanlarının onaylanmayan tutum ve davranışlarına karşı hoşgörülü yaklaşır davranır ve bunları düzeltmeleri için onları destekler."* *"6. maddede hoşgörülü olur fakat başka bir girişimde bulunmaz mı?"* *"Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça/sınırları kapsamında, çalışanlarının onaylanmayan tutum ve davranışlarına karşı hoşgörülü davranır. (Onaylanmayan davranışlar hoş görülmemeli, örnek teşkil eder, duyarsızlık gelişir, farkındalığı zayıflatır)."* *"6. madde katılımcı tarafından tam olarak anlaşılamayabilir, tekrar gözden geçirilebilir."* *"Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallar çerçevesinde, bazı olumsuz tutum ve davranışlara karşı hoşgörülü davranır."* *"6.maddedeki hoşgörü zaten 1. maddedeki yapıcı olması kapsamına girebilir o nedenle 6 madde bulunmamalı"* *"Beşinci ve altıncı maddelerde ifade sorunu var. Örneğin altıncı maddede yönetici hemşirenin hoşgörülü davranması belirsiz bir söylemdir. "Onaylanmayan davranış" terimiyle ne anlatılmak istendiği belli değildir; kimin tarafından onaylanmayan, kimse tarafından onaylanması mümkün olmayan mı vb. Çalışanların yanlış tutum ve davranışlarını değerlendirirken ve bunlarla ilgili eylemlerini belirlerken hoşgörü ilkesini de göz önünde tutar biçiminde bir ifade daha yerinde olur."*
İnsan ilişkileri ilkesine yönelik genel öneriler *"Profesyonellikle, etkili iletişim becerileriyle ilgili ama etikle ilgili değil."* *"Yönetici hemşire onaylanmayan tutum ve davranışlarda hoşgörü mekanizmasını işletebilmesi için çalışanın niyetinden emin olmalı ve olumsuzluğun tekrarlanmaması konusunda çalışanla hem fikir olunmalıdır. Açılacak kapı suiistimallere sebep olabilir."* *"İnsan ilişkileri bir ilke olabilir mi bilmiyorum etik açıdan bakıldığında. Aslında yönetimsel bir beceri insan ilişkileri. O nedenle bence insan ilişikleri çıkarabilir. Bence burada yer alan maddeler ilgili etik ilkelere gidebilir. Örneğin ikinci ve üçüncü madde zarar vermemeye, birinci madde yarar sağlamaya gibi…"* *"Her bir personelin iş ahlakı tanınmalı ve ona göre yaptırımlar ve söylemler uygulanmalı. İlk hatada en son söylenecek söylenmemeli. Personel üzerinde takdir yetkisi her daim işlenmeli."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.8. İş Birliği

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi ve alan yazın doğrultusunda "İş Birliği İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında yer alan dört madde yer almıştır. İş birliği ilkesi ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.21** 'de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.23: I. Delphi öncesi hazırlanan iş birliği ilkesi

İŞ BİRLİĞİ
1.Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla diğer kurum, bölüm yöneticileri, astlarıyla, hasta-hasta yakınlarıyla iş birliği sağlar.
2.Sağlık meslek üyeleri ve hemşireler arasındaki gerilim ve çatışmayı etkili şekilde yöneterek, iş birliğini sürdürür.
3.Hemşirelik ve sağlıkla ilgili araştırmaların yürütülmesinde ve araştırma sonuçlarının kullanılmasında iş birlikçi ve destekleyici yaklaşım sergiler.
4.Sağlık ve hemşirelik eğitimi veren kurumlarla öğrenci eğitimi ve araştırma konularında iş birliği yapar.
5.Kurumsal ve mesleki amaçlar doğrultusunda yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, hemşirelik meslek örgütleri vb. ile ortak çalışmalar yapar.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu ilke başlığı altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda iş birliği ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler Tablo **4.22'** de verilmiştir.

Tablo 4.24: İş birliği ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

İŞ BİRLİĞİ
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla diğer kurum, bölüm yöneticileri, astlarıyla, hasta-hasta yakınlarıyla iş birliği sağlar. *"Cümleler çok uzun ve birçok ifade içeriyor. Çok açıklama içerir cümleler olmuş. Daha sade ve tek ifade şeklinde yazılmasını önerilir. Örneğin 1. Madde için: "Yönetici hemşire kurumsal hedeflere ulaşmak için tüm paydaşlarla iş birliği sağlar" şeklinde yazılabilir."* *"Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla diğer kurum, bölüm yöneticileri, astlarıyla, hasta-hasta yakınlarıyla iş birliği sağlar. Çok geniş ele alınmış, ekiple iş birliği içinde çalışır olabilir."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Sağlık meslek üyeleri ve hemşireler arasındaki gerilim ve çatışmayı etkili şekilde yöneterek, iş birliğini sürdürür. *"2.madde insan ilişkilerinde bahsedilmiş."* *"Sağlık ekibinin diğer meslek üyeleri ve hemşireler arasındaki gerilim ve çatışmayı etkili şekilde yöneterek, iş birliğini sürdürür."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Hemşirelik ve sağlıkla ilgili araştırmaların yürütülmesinde ve araştırma sonuçlarının kullanılmasında iş birlikçi ve destekleyici yaklaşım sergiler. *"Araştırma sonuçlarının kullanılmasını teşvik edip destekler."*
4.*[Ç.E.İ.M.] Sağlık ve hemşirelik eğitimi veren kurumlarla öğrenci eğitimi ve araştırma konularında iş birliği yapar. *"Madde 3 ve 4 araştırma konuları hakkında iş birliği benzer içerik ifade düzenlenebilir."*

Tablo 4.22 (devam)

5.*[Ç.E.İ.M.] Kurumsal ve mesleki amaçlar doğrultusunda yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, hemşirelik meslek örgütleri vb. ile ortak çalışmalar yapar. *"Çalışmalar için iş birliği yapar."* *"Kurumsal ve mesleki amaçlar doğrultusunda yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, hemşirelik meslek örgütleri vb. ile iş birliği yapar."*
İş birliği ilkesine yönelik genel öneriler *"Profesyonellikle ilgili ama etikle ilgili değil."* *"İş birliği de yine bir etik ilke değil yönetimsel beceri bana göre. Bu nedenle bir önceki ilkedeki önerim burası için de geçerli."* *"Standart toplantılar yapılıp, katılımcıların fikirleri değerlendirilmeli ve uygulamaya konmalı."* *"Bu bölümdeki maddelerde iş birliği değeri sınırlı bağlamlarla ilişkilendirilmiş. Örneğin iş birliği değerinin kurumsal amaçlara ulaşmak için araç olarak kullanılacağı ifade edilmiş ki bu tür ifadeler birçok etik yaklaşım açısından kabul edilebilir değildir. (Bkz. Kant. Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi)"* *"Bunun yerine "Yönetici hemşire, iş birliğini bir değer olarak benimser"* *"Çalışanları arasında olduğu gibi kurumlar ve süreçler arasında da iş birliğinin sorunsuz sürdürülebilmesi için uygun ortamların yaratılmasına çalışır." gibi ifadeler kullanmak daha uygun olur."* *"İş birliği maddesi altında yer alan ifadelerin bir bölümü, örneğin çatışma çözümü daha genel bir kapsamda, sadece iş birliğini sürdürmekle sınırlandırılmayacak biçimde yer alabilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.9. İnsan Hakları

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "İnsan Hakları İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında dört madde yer almıştır. İnsan hakları ilkesi ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.23'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.25: I. Delphi öncesi hazırlanan insan hakları ilkesi başlığı

İNSAN HAKLARI
1.Yönetici hemşire, temel insan haklarını savunucu davranışlar sergiler.
2.Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.
3.Kurumda ve birimde insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarına katılır.
4.İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılır.

Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu ilke başlığı altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda insan hakları ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.24'** de verilmiştir.

Tablo 4.26: İnsan hakları ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

İNSAN HAKLARI
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, temel insan haklarını savunucu davranışlar sergiler. *"Yönetici hemşire, uygulamalarında temel insan haklarını gözetir."* *"Yönetici hemşire, temel insan haklarını savunan tutum ve davranışlar sergiler."* *"1.maddede insan haklarını…. Temsil ettiği tüm platformlarda savunur daha iyi olabilir."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir. *"Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir. (Bu çok iddialı ve gerçekçi değil diye düşünüyorum.)"* *"Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir."* *"Madde 2 ye gerekli bildirimleri yapmakla sorumludur ifadesi eklenebilir."*
3. *[Ç.E.İ.M.] Kurumda ve birimde insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarına katılır. *"Yönetici hemşire, sorumlu olduğu alan ve birimlerdeki sağlık hizmeti sunumunda, temel insan haklarına saygı gösterilmesini sağalmak için çaba gösterir."*
4. *[Ç.E.İ.M.] İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılır. *"İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılır. (Bu insan haklarına saygıdan ziyade, adalet, eşitlik ve savunuculukla ilişikli diye düşündüm. Savunuculuk bence ayrı bir başlık mutlaka olmalı)"*
İnsan hakları ilkesine yönelik genel öneriler *"İnsan hakları kavramı yöneticilikten bağımsız insani bir süreç bireysel değerlendirilmeli, yönetici olduğu için değil insan olduğu için dahil olması gereken davranışlardır."* *"Yönetici hemşire birlikte çalıştığı ekip tarafından insan haklarının uygulanması konusunda hassasiyet gösterilmesi için konu ile ilgili eğitimleri uygular."* *"Çalışanlarının insan haklarına duyarlı tutum ve davranış sergilemesini destekler.* *Yönetici hemşire, çalışanlarının haklarına duyarlı ve onları koruyan yaklaşımlar sergiler."* *"Gerektiği zaman tanık olarak çağrıldığında suça ilişkin doğru bilginin verilmesi amacıyla bildiklerini gördüklerini açıkça anlatır."* *"Kırılgan gruplar yerine "hassas gruplar" denilebilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.10. İnsancıllık-Hümanizm

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "İnsancıllık-Hümanizm İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında dört madde yer almıştır. İnsancıllık-hümanizm ilkesi ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.25'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.27: I. Delphi öncesi hazırlanan insancıllık ilkesi başlığı

İNSANCILLIK-HÜMANİZM
1.Yönetici hemşire, temel insan haklarını savunucu davranışlar sergiler.
2.Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.
3.Kurumda ve birimde insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarına katılır.
4.İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılır.

I.Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu ilke başlığı altında yer alan bir madde (3 numaralı) aynen kabul edilmiş, üç madde (1,2 ve 4 numaralı) ölçüt olarak değerlendirilerek çalışmadan çıkarılmış, dört madde (5,6,7 ve 8 numaralı) eklenmiştir. İlkenin başlığı ise insancıllık (hümanizm) olarak belirlenmiştir. I. Delphi oturumunda insancıllık (hümanizm) ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.26'** de verilmiştir.

Tablo 4.28: İnsancıllık-hümanizm ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

İNSANCILLIK-HÜMANİZM
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarının, bireyin ve toplumun gelişmesine, yetkinleşmesine ve özgürleşmesine katkı sağlar. *"Madde kavram olarak uygun ancak gruplar birbirinden çok farklı. Bazıları kurum içi bazıları kurum dışı çabayla olacak şeyler. Nasıl ele alınır bilemedim."* *"Özgürleşme çok geniş bir ifade olduğu için bu ibare çıkartılabilir."* *"Çalışanlar ve toplum ayrı yazılmalıdır."* *"1.madde bu başlık altına uygun olmamış."* *"Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla diğer kurum, bölüm yöneticileri, astlarıyla, hasta-hasta yakınlarıyla iş birliği sağlar. Çok geniş ele alınmış, ekiple iş birliği içinde çalışır olabilir."* *"1.madde hiç anlaşılmıyor gerekliyse yeniden revize edilmelidir."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Çalışanlarının insan haklarına duyarlı tutum ve davranış sergilemesini destekler. *"Çalışanlarının insan haklarına duyarlı tutum ve davranış sergilemesini destekler (ya bu madde ya da insan hakları için önerdiğim 3. Madde kalmalı diye düşündüm)"* *"Yasal zorunluluk olsa bile bireylerin onurun/mahremiyetinin korunması için çabalar."* *"Bir üst ilke altında yer almalıdır."* *"2.madde insan hakları başlığı altına geçebilir."* *"2.madde burada mı insan hakları başlığında mı olmalı? Yeniden gözden geçirilebilir."*
3.[K.E.İ.M.] Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler.** *"3.ve 4. madde insan hakları içinde"* *"Madde 3 insan ilişkileri bölümüne alınabilir."* *"Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bütüncül bir yaklaşım sergiler."* *"Yönetici hemşire, çalışanlarının iş yaşamı dışında aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler."* *"3. madde insan onuruna saygı başlığı altında olabilir."*
4.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, tutum ve davranışlarında insana ve tüm canlılara sevgisini gösterir. *"Sevgisini gösterir yerine "hümanist yaklaşım sergiler" olabilir."* *"Yönetici hemşire, tutum ve davranışlarında insana ve tüm canlılara sevgi, şefkat ~~sini~~ gösterir."*
5.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde insan haklarına ve onuruna duyarlı tutum ve davranış sergiler.**
6.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, insana saygı ve değere dayanan örgüt kültürü oluşturulmasını destekler.**
7.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarını destekler.**
8.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.**

Tablo 4.26 (devam)

İnsancıllık-hümanizm ilkesine yönelik genel öneriler
"İnsan hakları başlığı ve bu başlık birleştirilebilir diye düşünüyorum."
"Yönetimi altında çalışan kişilerin mesleki alanda gelişme konusunu hizmet içi eğitimler ile destekler."
"Yukarıdaki bölüme entegre edilebilir."
"Ek madde: bakımın yönetiminde "hasta birey ve yakınlarının kendine özgülüğünü dikkate alan, kararlarına ve haklarına saygılı hizmet sunulmasını sağlar" bu ya da benzer ifadeleri içeren bir maddeye de kesinlikle yer verilmeli"
"Bu bölümdeki son iki maddeyi yeniden ifade etmek uygun olur."

*** Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**
****[Y.E.İ.M.]: Kabul Edilen Etik İlke Maddesi**
*****[K.E.İ.M.]: Yeni Eklenen Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda insancıllık(hümanizm) ilkesi başlığı altında bulunan iki madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların insancıllık (hümanizm) ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik gelen görüşlerinin ait bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.27'** de yer almaktadır.

Tablo 4.29: İnsancıllık (Hümanizm) ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	İNSANCILLIK(HÜMANİZM)	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde insan haklarına ve onuruna duyarlı tutum ve davranış sergiler.	94,9	0,82	4,74	5	0
2	Yönetici hemşire, insana saygı ve değere dayanan örgüt kültürü oluşturulmasını destekler.	94,9	0,83	4,72	5	0
3	Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler.	89,8	1,05	4,51	5	1
4	Yönetici hemşire, insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarını destekler.	94,9	0,83	4,72	5	0
5	Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.	92,3	0,95	4,69	5	0

4.2.11. Sorumluluk

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Sorumluluk İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında 13 madde yer almıştır. Sorumluluk ilkesi ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.28**'de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.30: I.Delphi öncesi hazırlanan sorumluluk ilkesi başlığı

SORUMLULUK
1.Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergiler.
2.Yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir.
3.Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır.
4.Yönetici olarak kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimini sürdürür.
5.Yönetici hemşire, beklenmeyen/olağanüstü durumlara hazırlıklı olmak amacıyla sorumluluğunun gereklerini yapar.
6.Yönetici hemşire, görev, yetki ve sorumluluklarını yasal sınırlar içinde kullanır.
7.Yönetici hemşire, aldığı karar ve eylemlerine ilişkin yaptığı hataları kabullenir.
8.Kurumunda mesleki etik ilkelere uygun davranışların sergilenmesini güvenceye alır.
9.Kurumda yaşanan etik sorun ve ihlallerin değerlendirildiği etik komite, komisyon, danışmanlık gibi yapılara katkı sağlar.
10. Kurum ve birimlerde etik çalışma iklimi oluşturmaya çalışır.
11.İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskleri, uygun olmayan davranışları veya teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır.
12.Çalışma yaşamında her türlü şiddeti önleyici girişimlerde bulunur.
13.İklim değişikliği, insan hakları, yoksulluk, gıda güvenliği, çevre sağlığı vb. gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konularda çalışmalarda görev alır.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu ilke başlığı altında yer alan iki madde (1 ve 3 numaralı) aynen kabul edilmiş, iki madde (2 ve 10 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmış, dokuz madde (4,5,6,7,8,9,11,12 ve 13 numaralı) ölçüt olarak değerlendirilerek, çalışmadan çıkarılmış, dört yeni madde (14,15,16 ve 17 numaralı) eklenmiştir. I. Delphi oturumunda sorumluluk ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.29'** da verilmiştir.

Tablo 4.31: Sorumluluk ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

SORUMLULUK
1.*[K.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergiler. *"1.maddenin ucu çok açık."* *"1.madde sorumlu davranır demek daha sade ve yeterli"*
2.Yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir.** *"Mesleki uygulamalarına yönelik, üstleri, meslektaşları, hasta-hasta yakınlarına ve topluma yasal ve etik boyutta hesap verebilir."* *"Madde 2, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir. (Neden? Yetki ve sorumluluk bağlı bulunduğu kurum GYS ile sınırlıdır."* *"2.ve 7. maddeler birbirini kapsıyor."* *"Yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir. Ayrı yazılmalı."* *"Şeffaflık ilkesi altında yer alabilir."* *"2. madde açıklık-saydamlık-şeffaflık başlığı altında olabilir."* *"Yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına, çalışanlarına ve topluma hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda davranır. ~~Verir~~."*
3.*[K.E.İ.M.] Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır. *"3.ben anlayamadım, sahada anlaşılma durumu ne olur bilemiyorum."* *"Yönetici hemşire, yetkisini devretmesine rağmen sorumluluğunun devam ettiği bilinci ile hareket eder."* *"Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini **devrettiği** durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır."* *"Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincindedir."* *"3.maddeyi anlamadım."* *"Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği ??? durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır."*
4.[Ç.E.İ.M.] Yönetici olarak kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimini sürdürür.**
5.[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, beklenmeyen/olağanüstü durumlara hazırlıklı olmak amacıyla sorumluluğunun gereklerini yapar.** *"5.madde için amacıyla…proaktif/öngörülü yaklaşım sergiler daha uygun olabilir."*
6.[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, görev, yetki ve sorumluluklarını yasal sınırlar içinde kullanır.** *"6.soru anlaşılmıyor." (A4, Kadın, İSM)* *"Yönetici hemşire, ~~görev,~~ yetki ve sorumluluklarını yasal sınırlar içinde kullanır."*
7.[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, aldığı karar ve eylemlerine ilişkin yaptığı hataları kabullenir.** *"7. madde dürüstlük ilkesinde yer almalıdır."* *"Madde 7 şu ifade eklenebilir. …ve çözüm odaklı yaklaşır."*
8.[Ç.E.İ.M.] Kurumunda mesleki etik ilkelere uygun davranışların sergilenmesini güvenceye alır.** *"Kurumunda mesleki etik ilkelere uygun davranışların sergilenmesini güvence altına almak için gerekli önlemleri alır."* *"Nasıl güvenceye alacak anlaşılmıyor, kişilik ile mi yasal olarak mı?"* *"Güvenceye almak kurumsal bir sorumluluktur, sadece yönetici hemşire özelinde bırakılamaz."* *"8.madde yeniden gözden geçirilebilir. Yönetici hemşire bunu nasıl güvenceye alacak, acaba çaba gösterir demek daha mı uygun olur?"*
9.[Ç.E.İ.M.] Kurumda yaşanan etik sorun ve ihlallerin değerlendirildiği etik komite, komisyon, danışmanlık gibi yapılara katkı sağlar.**
10. Kurum ve birimlerde etik çalışma iklimi oluşturmaya çalışır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ilkelere uygun davranışlar sergileyeceği etik çalışma ortamı oluşturur.** *"Kurum ve birimlerde etik çalışma iklimi oluşturmaya çalışır. (8. Madde içeriyor)"*

Tablo 4.29 (devam)

11.[Ç.E.İ.M.] İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskleri, uygun olmayan davranışları veya teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır.** *"Tüm bu önlemler farklı departmanlar özelinde multidisipliner ele alınmalıdır, sadece yönetici hemşire özelinde bırakılamaz."* *"Sınırları çok geniş insanların yerine hasta ve çalışanlarının (veya kurumdaki) olmalı."* *"İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm risklere, uygun olmayan davranışlara ve teknolojinin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır."* *"11.madde "İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskler, uygun olmayan davranışlar ve teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır.""* *"11.madde "İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskler, uygun olmayan davranışlar ve teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır."* *"İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskleri, uygun olmayan davranışları veya teknolojilerin kötüye kullanımını önlemeye yönelik önlemler/tedbirler alır."*
12.[Ç.E.İ.M.] Çalışma yaşamında her türlü şiddeti önleyici girişimlerde bulunur.** *"12. madde insan hakları ilkesi başlığı altında yer alabilir."* *"12. madde şiddeti önleyici girişimde bulunur yerine şiddeti önleyici girişimlerde aktif rol alır denilebilir mi?"* *"Çalışma yaşamında her türlü şiddeti önlemek amacıyla önleyici girişimlerde bulunur."*
13.[Ç.E.İ.M.] İklim değişikliği, insan hakları, yoksulluk, gıda güvenliği, çevre sağlığı vb. gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konularda çalışmalarda görev alır.** *"İklim değişikliği, insan hakları, yoksulluk, gıda güvenliği, çevre sağlığı gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konularla ilgili çalışmalarda görev alır."* *"13.maddede insan hakları yukarıda başlık olarak mevcut, buradan çıkarılabilir. Geriye kalan başlıklar tarım ve gıda etiğinde hemşirenin sorumlulukları ve rolleri kapsamında iken insan hakları farklı bir başlık."* *"İklim değişikliği, insan hakları, yoksulluk, gıda güvenliği, çevre sağlığı vb. gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konulara da ilişkin çalışmalarda görev alır."* *"İklim değişikliği, insan hakları, yoksulluk, gıda güvenliği, çevre sağlığı vb. gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konulardaki çalışmalara katkı sağlar. Çalışmalarda görev alır."*
14.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kaynakların amaçlarına uygun kullanılmasını sağlar.**
15.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla tüm paydaşlarla görev-yetki ve sorumlulukları doğrultusunda bağlantı kurar.**
16.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, mesleğin gelişimini destekler.**
17.*[Y.E.İ.M.] Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler.**
Sorumluluk ilkesine yönelik genel öneriler *"Sorumluluk başlığının "hesap verebilirlik" olarak değişmesini öneriyorum. Çok daha kapsamlı ve doğru bir ifade olacaktır."* *"1 puan verdiğim 1,4,5,6,7,9,10,11,12,13 profesyonellik bağlamında yönetici hemşirenin taşıması gereken özellik olmakla birlikte etik boyutu dışında değerlendirilmeli diye düşünüyorum."* *"Yönetici hemşire çalıştığı kurumda hasta ve çalışanların güvenliğini tehdit eden tüm risk ve uygun olmayan koşulların belirlenmesinde görev alır."* *"2,3,4,5,12,13 maddeleri çıkarılmalı. Çıkabilir dediklerim aslında yapması gerekenler yani profesyonel sorumlulukları. Etik davranış yapan özelliği yok ifadelerin. Bana göre profesyonellik ve etik biraz karışmış burada. Tabi profesyonellik etik davranışı gerektirir ama ancak bu çalışma etik ilkeleri belirlediği için ve buna paralel de davranışları normal davranışlardan ayırt edici etik davranışları görebilmek gerek. Yoksa yönetici ne yapar sorusunun cevabı olur tüm yazılanlar."* *"Bu bölüm biraz profesyonellik ve görevler gibi tam etik karşılığı olmayabilir!!!"*

***[K.E.İ.M.]: Kabul Edilen Etik İlke Maddesi**
****[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**
*****[Y.E.İ.M.]: Yeni Eklenen Etik İlke Maddesi**

II. Delphi oturumunda sorumluluk ilkesi başlığı altında bulunan sekiz madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir Uzmanların sorumluluk ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik gelen görüşlerinin analiz bulguları (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.30'** da yer almaktadır.

Tablo 4.32: Sorumluluk ilkesi başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	SORUMLULUK	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranış gösterir.	89,7	0,99	4,64	5	0
2	Yönetici hemşire, kaynakların amaçlarına uygun kullanılmasını sağlar.	92,3	1,01	4,67	5	0
3	Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla tüm paydaşlarla görev-yetki ve sorumlulukları doğrultusunda bağlantı kurar.	87,2	0,94	4,51	5	1
4	Yönetici hemşire, yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir.	84,6	0,97	4,56	5	0
5	Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır.	84,7	1,02	4,49	5	1
6	Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ilkelere uygun davranışlar sergileyeceği etik çalışma ortamı oluşturur.	94,8	0,91	4,74	5	0
7	Yönetici hemşire, mesleğin gelişimini destekler.	82,1	1,16	4,41	5	1
8	Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler.	92,3	0,97	4,59	5	0

4.2.12. Demokrasi

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Demokrasi İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında yer alan dört madde yer almıştır. Demokrasi ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.31'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.33: I. Delphi öncesi hazırlanan demokrasi ilkesi başlığı

DEMOKRASİ
1.Yönetici hemşire, kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanları değerli hissettirmek için katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı sergiler.
2.Yönetici hemşire, çalışanlarının haklarına duyarlı ve onları koruyan yaklaşımlar sergiler.
3.Yönetici hemşire, sorun çözme ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının görüşlerini alarak, kararlara katılımını sağlar.
4.Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu başlık altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda demokrasi ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.32'** de verilmiştir.

Tablo 4.34: Demokrasi ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

DEMOKRASİ
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanları değerli hissettirmek için katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı sergiler. *"1.ve 3. madde birbirini kapsıyor."* *"Yönetici hemşire, kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanları değerli hissettirmek için katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı sergiler."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarının haklarına duyarlı ve onları koruyan yaklaşımlar sergiler.
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, sorun çözme ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının görüşlerini alarak, kararlara katılımını sağlar. *"Yönetici hemşire, sorun çözme ve karar verme süreçlerinde çalışanlarının görüşlerini alarak kararlara katılımını sağlar."* *"3.maddeye gerek yok 1 de zaten söylendi."* *"Yönetici hemşire, sorun çözme ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının görüşlerini sorar; bunları dikkate/göz önüne alarak, kararlara katılımlarını sağlar."*
4.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler. *"4. madde "Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme özlük haklarını kullanmalarını sağlayan tutum ve davranışlarını destekler." şeklinde düzenlenirse 5 puan"* *"Yönetici hemşire, hemşirelerin çalışanların mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler."*
Demokrasi ilkesine yönelik genel öneriler *"Bu başlık çıkarılabilir."* *"Benzerlik içeriyor diğer ana başlıklarda yer alan sorular ile. O yüzden madde içerikleri doğruyu ifade ediyor ancak tekrar olduğundan gerekli değil."* *"İnsan hakları başlığı altında yer alabilir."* *"Madde 1 ve 2, madde 3 ve 4 kapsıyor diye düşündüm."* *"İlk üç madde insan onuruna saygı veya bireysel özerkliğe saygı ya da insan hakları başlıkları için de uygun olmuş."* *"Bu bölümdeki maddelerde demokrasi değeri sınırlı bağlamlarla ilişkilendirilmiş. Örneğin demokrasi değerinin kurumsal amaçlara ulaşmak ya da çalışanlara kendilerini değerli hissettirmek için araç olarak kullanılacağı ifade edilmiş ki bu tür ifadeler birçok etik yaklaşım açısından kabul edilebilir değildir. (Bkz. Kant. Ahlak Metafiziğinin Temellendirilmesi)"*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.13. Emeğin Hakkını Verme

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Emeğin Hakkını Verme İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında üç madde yer almıştır. Emeğin hakkını verme ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.33'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.35: I. Delphi öncesi hazırlanan emeğin hakkını verme ilkesi başlığı

EMEĞİN HAKKINI VERME
1.Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur.
2.Yönetici hemşire olarak çalışanlarının emeklerinin karşılıklarını almalarını sağlayacak çalışmalarda görev alır.
3.Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez, izinsiz kullanmaz.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu başlık altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda emeğin hakkını verme ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.34'** de verilmiştir.

Tablo 4.36: Emeğin hakkını verme ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

EMEĞİN HAKKINI VERME
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur. *"1.maddeye karşılıklarını…" maddi ve manevi" eklenebilir."* *"Madde 1, madde 2 yi kapsıyor diye düşündüm."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire olarak çalışanlarının emeklerinin karşılıklarını almalarını sağlayacak çalışmalarda görev alır. *"2. madde …. Çalışmalara katılmasını sağlamak üzere çalışanlarını cesaretlendirir ve kolaylaştırıcı davranır biçiminde yazılmalıdır."* *"Yönetici hemşire, çalışanların emeğine saygı duyar ve emeklerinin karşılığını almalarını sağlayacak çalışmalara katılır."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez, izinsiz kullanmaz. *"Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez."* *"Yönetici hemşirenin başkalarının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmemesi yeterli olmaz; çalışanlarının da aynı tutumu benimsemesi için çaba göstermesi gerekir. Böyle bir ifade eklenebilir."*

Tablo 4.34 (devam)

Emeğin hakkını verme ilkesine yönelik genel öneriler
"Bu başlık ne kadar uygun emin olamadım. Hemşirelikte mesleki değerler bağlıkları ile ele almak daha uygun olabilir mi? "Sosyal adalet" hem bu hem de demokrasi başlığını içerebilir ve daha uygun maddeler üretilebilir diye düşünüyorum."
"Yönetici hemşire çalışanların yaptığı olumlu ve yararlı çalışmalarda ödüllendirilmesi için çalışmalar yapar."
"Yönetici hemşire çalışanların ücret belirleme komisyonlarında düşüncelerini ifade etmeleri için fırsat sağlar."
"Adalet kısmına alınmalı. Böyle bir başlığa gerek yok!"
"Aslında bu başlık adalete gitmez mi? Uygun ancak ben bu ifadelerin adalet altında yer almasının uygun olacağını düşünüyorum. Haklardan bahsediliyor ki adalet de zaten hak ve hukuka uygunluk olarak en basit tanımlanıyor."
"Yönetici hemşire, çalışanların emeğine saygı duyar ve emeklerinin karşılığını almalarını sağlayacak çalışmalara katılır."

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.14. Yasalara Uygun Davranma

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Yasalara Uygun Davranma İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında dört madde yer almıştır. Yasalara uygun davranma ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.35'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.37: I. Delphi öncesi hazırlanan yasalara uygun davranma ilkesi

YASALARA UYGUN DAVRANMA
1.Yönetici hemşire, üstünün yasalara aykırı olarak verdiği emirlerin yasalara uygun olmadığını bildirerek çekincesini belirtir.
2.Yönetici hemşire, çalışanlarına yasa dışı emir veremeyeceğini bilir ve böyle bir eylemde bulunmaz.
3.Yönetici hemşire, çalışanlarını görev tanımları dışında özel işleri için çalıştırmaz.
4.Yönetici hemşire, kurum kaynaklarını kendi çıkarı için kullanmaz, hediye, rüşvet, vb. kabul etmez.
5.Kurumunda ve biriminde hediye, rüşvet, yolsuzluk vb. uygulamalarına göz yummaz.
6.Yönetici hemşire, bireysel çıkarını gözeterek sessiz kalma ve göz yumma davranışı sergilemez.

I.Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu başlık altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda yasalara uygun davranma ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.36'** da verilmiştir.

Tablo 4.38: Yasalara uygun davranma ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

YASALARA UYGUN DAVRANMA
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, üstünün yasalara aykırı olarak verdiği emirlerin yasalara uygun olmadığını bildirerek çekincesini belirtir. *"1. maddede çekince bildirmek net bir duruş bildirmiyor gibi."* *"1. madde "Yönetici hemşire, üstünün yasalara aykırı olarak verdiği emirlerin yasalara uygun olmadığını bildirerek çekincesini belirtir ve gerekli (kurumsal, yasal) önlemleri alır" şeklinde düzenlenirse 5 puan. Yalnızca çekince belirtmek yasalara uygun davranma anlamına gelmez."* *"Madde anlaşılmıyor."* *"Yasalara uygun davranmada ihlalleri bildirme sorumluluğu daha açık bir ifadeyle maddeleştirilebilir. Özellikle birinci maddedeki "... çekincesini belirtir" ifadesi çok yetersiz kalmakta; çekincesini belirtip ne yapar sorusu açıkta kalmış."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarına yasa dışı emir veremeyeceğini bilir ve böyle bir eylemde bulunmaz. *"Yönetici hemşire çalışanlarına yasa dışı emir vermez. (Olabilir mi?)"*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarını görev tanımları dışında özel işleri için çalıştırmaz.
4.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurum kaynaklarını kendi çıkarı için kullanmaz, hediye, rüşvet, vb. kabul etmez. *"4 ve 5. Maddeler birleştirilebilir."* *"4 ve 5. İfade birleştirilebilir."* *"Madde 4 ve 5 birleşebilir."*
5.*[Ç.E.İ.M.] Kurumunda ve biriminde hediye, rüşvet, yolsuzluk vb. uygulamalarına göz yummaz. *"Yönetici hemşire, kurumunda ve biriminde hediye, rüşvet, yolsuzluk vb. uygulamalara göz yummaz."*
6.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, bireysel çıkarını gözeterek sessiz kalma ve göz yumma davranışı sergilemez. *"6. maddeye gerek yok zaten önceki maddelerde söyleniyor."* *"Yönetici hemşire, bireysel çıkarını gözeterek sessiz kalma ve göz yumma gibi duyarsız davranışlar sergilemez."*
Yasalara uygun davranma ilkesine yönelik genel öneriler *"Madde sayısını azaltmak amacıyla bu 6 madde YH yasalara uygun davranır ifadesi yeterli olabilir."* *"Yasalar uygun davranma etik ilke midir çok emin olamadım. İfadeler belki yine ilgili yerlere gidebilir ya da burada bir etik ilke belki görevi suiistimal etmeme olabilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.15. Tutumluluk

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Tutumluluk İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında dört madde yer almıştır. Tutumluluk ilkesi ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.37'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.39: I. Delphi öncesi hazırlanan tutumluluk ilkesi başlığı

TUTUMLULUK
1.Yönetici hemşire, kurumun kaynaklarını (malzeme, insan vb.) kurumun amaçlarına uygun kullanılmasını sağlayarak savurganlıktan kaçınır.
2.Yönetici hemşire, olağanüstü afet durumlarında kurumsal kaynakların kıt olabileceğini öngörerek gerekli önlemleri alır, savurganlığı önler.
3.Yönetici hemşire, kurumsal kaynakları bireysel çıkarı için kullanmaz ve kullanılmasını önler.
4.Yönetici hemşire, kendisinin ve çalışanlarının zamanının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultsunda bu başlık altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda tutumluluk ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.38'** de verilmiştir.

Tablo 4.40: Tutumluluk ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

TUTUMLULUK
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurumun kaynaklarını (malzeme, insan vb.) kurumun amaçlarına uygun kullanılmasını sağlayarak savurganlıktan kaçınır. *"Yasalara uygun davranmadaki 4. Madde ile aynı olmasa da benzerlik gösteriyor."* *"Yönetici hemşire, kurumun kaynaklarının (malzeme, insan vb.) kurumun amaçlarına uygun bir şekilde kullanılmasını sağlayarak savurganlıktan kaçınır."* *"Yönetici hemşire, kurumun kaynaklarını (malzeme, insan vb.) kurumun amaçlarına uygun kullanılmasını sağlar."* *"1.maddeyi yaparsa zaten 2.maddeyi de yapmış olur."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, olağanüstü afet durumlarında kurumsal kaynakların kıt olabileceğini öngörerek gerekli önlemleri alır, savurganlığı önler. *"2.madde her durumda geçerli."* *"Yönetici hemşire, olağanüstü afet durumlarında kurumsal kaynakların kıt olabileceğini öngörerek gerekli önlemleri alır, savurganlığı önler."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kurumsal kaynakları bireysel çıkarı için kullanmaz ve kullanılmasını önler. *"Yasalara uygun davranmadaki 4. Madde ile aynı olmasa da benzerlik gösteriyor."* *"Madde 3 bir önceki boyut (yasalara uygun davranma) madde 4 ve 5 ile benzer ifade."* *"Tekrar"* *"3.madde yine suiistimal ile ilgili. Burada olmamalı bence."* *"Yasalara daha uygun gibi???"*
4.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, kendisinin ve çalışanlarının zamanının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar. *"Bu madde sorumluluk ilkesinin alt bileşeni olarak yer alabilir."* *"Etik ilke mi???"* *"4. madde bu başlıkta uygun mu emin olamadım."*
Tutumluluk ilkesine yönelik genel öneriler *"Kaynakların adil dağıtılması, doğruluk dürüstlük, hesap verebilirlik başlığı bunu kapsamaz mı?"* *"Madde sayısını azaltmak amacıyla sorumluluk alt boyutunda "YH kaynakları (insan gücü, zaman, malzeme vb.) etkin verimli kullanır" denilebilir."* *"Sorumluluk kısmına alınabilir".* *"(Tutumluluk) Başlı başına bir ilke olmamalıdır. Bu ilke sınırlı kaynakların dağıtımı bir ilke adıyla da adalet ilkesi kapsamında değerlendirilmelidir."* *"2 ve 4. Maddeler ise zaten yöneticilerin profesyonel sorumluluğu/görevi. Etik davranış kapsamında görmek çok uygun değil bana göre"* *"Bu başlıktaki bazı maddeler adalet ve eşitlik başlığı altında da yer almıştı. Soru ve başlıkların birbirleriyle aynı olmaması veya karışıklık olmaması adına yeniden gözden geçirme öneriyorum."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.16. Mahremiyet-Gizlilik

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Mahremiyet-Gizlilik İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında iki madde yer almıştır. Mahremiyet-gizlilik ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.39'** da belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.41: I. Delphi öncesi hazırlanan mahremiyet-gizlilik ilkesi başlığı

MAHREMİYET-GİZLİLİK
1.Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgiyi yasal ve etik kurallara uygun paylaşır.
2.Yönetici hemşire, sağlık kayıtları, raporlama sistemleri vb. bilgileri kişisel verilerin korunması ile ilgili yasalara uygun önlemleri alır.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri değerlendirmesi sonrasında bu başlık altında yer alan iki madde (1 ve 2 numaralı) üzerinde değişiklik yapılmıştır. İlkenin başlığı ise gizlilik (mahremiyet) olarak belirlenmiştir. I. Delphi oturumunda mahremiyet -gizlilik ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.40'** da verilmiştir.

Tablo 4.42: Mahremiyet-gizlilik ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

MAHREMİYET-GİZLİLİK
1.Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgiyi yasal ve etik kurallara uygun paylaşır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranır.** *"Yönetici hemşire, mesleki pozisyonu gereği edindiği bilgiyi yasal ve etik gereklilik olmadıkça paylaşmaz."* *"Yasal düzenlemelere ve etik ilkeler sınırlarında paylaşır."* *"Madde 1'e sır saklama yükümlülüğünün farkındadır. İfadesi eklenebilir."* *"Bu başlık altındaki 1.madde insan onuruna saygı olabilir, insan hakları olabilir."* *"İlkeyi çerçevelemek adına kullanılan sınırlandırmalar ilkenin uygulanabilirliğini zayıflatır. O nedenle mümkün olduğu kadar bu tür sınırlamalardan kaçınmak gerekir. Örneğin birinci maddedeki "kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınına ait, …" biçimindeki sıralama ilkenin özü açısından gerekli değil. Yalnızca "Yönetici hemşire, görevi nedeniyle sahip olduğu bilgileri ve kayıtları etik duyarlılığa, mesleki kurallara ve yasal düzenlemelere uygun biçimde paylaşır" demek yeterli olacaktır."*
2. Yönetici hemşire, sağlık kayıtları, raporlama sistemleri vb. bilgileri kişisel verilerin korunması ile ilgili yasalara uygun önlemleri alır. **[Dğşk.] Yönetici hemşire, çalışanlarının kuruma, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranmasını sağlar.** *"Yönetici hemşire görev, yetki ve sorumluluk alanındaki uygulamaların mahremiyete saygılı şekilde sürdürülmesini garanti altına alır."* *"2. maddede hemşirelik hizmetlerinin ve yöneticisinin bu kadar kapsamlı bir görevi olduğunu düşünmüyorum."* *"Yönetici hemşire, sağlık kayıtları, raporlama sistemleri vb. bilgilere yönelik konularda kişisel verilerin korunması ile ilgili yasalara uygun önlemleri alır."* *"2. Madde ise "yasalara uygun davranma" başlığı altında olabilir."* *"Yasalara uyma gereği zaten birinci maddede belirtiliyor. İkinci maddede tekrarlamak gereksiz."*
Mahremiyet-gizlilik ilkesine yönelik genel öneriler
"İnsan hakları kısmına alınabilir."

II. Delphi oturumunda mahremiyet (gizlilik) ilkesi başlığı altında bulunan iki madde 5'li Likert dereceleme yapacak şekilde uzmanlara gönderilmiş ve değerlendirmeleri istenmiştir. Uzmanların mahremiyet(gizlilik) ilkesi başlığı altında yer alan maddelere yönelik gelen görüşlerin analizine ait bulgular (uzlaşma yüzdesi, standart sapma, ortalama, meydan ve çeyrek değerler genişliği) **Tablo 4.41'** de yer almaktadır.

Tablo 4.43: Gizlilik (Mahremiyet) başlığı II. Delphi oturum bulguları

Madde Sıra No	GİZLİLİK (MAHREMİYET)	Uzlaşma Yüzdesi	Standart Sapma	Ortalama (Mean)	Medyan (Median)	Çeyrek Değerler Genişliği (IQR)
1	Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranır.	92,3	1	4,69	5	0
2	Yönetici hemşire, çalışanlarının kuruma, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranmasını sağlar.	94,8	0,84	4,68	5	0

4.2.17. Güven

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Güven İlkesi" başlığı belirlenmiş olup bu ilke altında iki madde yer almıştır. Güven ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.42'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.44: I. Delphi öncesi hazırlanan güven ilkesi başlığı

GÜVEN
1.Yönetici hemşire, güven verici tutum ve davranışları sergiler.
2.Çalışanları arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlar.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda güven ilkesi başlığı altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda güven ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.43'** de verilmiştir.

Tablo 4.45: Güven ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

GÜVEN
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, güven verici tutum ve davranışları sergiler. *"Yönetici hemşire çalışanlar ile çalışanların kendi aralarında ve çalışanların kuruma karşı güvene dayalı ortam oluşturulmasında rol oynar."* *"1.madde ilişkilerde tutarlılıkla ilişkili geldi bana."* *"1.madde yukarıda benzer şekilde vardı."*
2.*[Ç.E.İ.M.] Çalışanları arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlar. *"Yönetici hemşire, çalışanları arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlar."*
Güven ilkesine yönelik genel öneriler *"Profesyonellikle ilgili ama etikle ilgili değil."* *"Dürüstlük ve doğruluk kısmına alınmalı"* *"Bu başlık "doğruluk-dürüstlük" başlığı ile birleştirilebilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.18. Bağlılık

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Bağlılık İlkesi" başlığı ve bu ilke altında üç madde yer almıştır. Bağlılık ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.44'** de belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.46: I. Delphi öncesi hazırlanan bağlılık ilkesi başlığı

BAĞLILIK
1.Yönetici hemşire, mesleğine bağlılığını tutum ve davranışları ile gösterir.
2.Yönetici hemşire, mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katılım sağlar.
3.Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ve kurumsal bağlılıklarını destekleyici çalışmalar yapar.

I.Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu başlık altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda bağlılık ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.45'** de verilmiştir.

Tablo 4.47: Bağlılık ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

BAĞLILIK
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, mesleğine bağlılığını tutum ve davranışları ile gösterir.
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katılım sağlar. *"Yönetici hemşire, mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katkı ve katılım sağlar."* *"Madde 2. Bireysel ve mesleki yeterlilik başlığı altında değerlendirilmeli."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ve kurumsal bağlılıklarını destekleyici çalışmalar yapar.
Bağlılık ilkesine yönelik genel öneriler *"Profesyonellikle ilgili ama etikle ilgili değil."* *"Yönetici hemşire çalışanların, mesleki bağlılıklarının kuvvetlenmesinde mesleki örgütlenmenin önemini kavramaları konusunda bilinçlenmelerini sağlar."* *"Sorumluluk kısmına alınabilir."* *"Bağlılık etik davranış mı? emin değilim. Bağlılık yerine sanki sadakat olsa da uygun olabilir ki burada "her zaman çalışanların ve hizmet verilen bireylerin yararına uygulamaları gerçekleştirir "gibi iki ifade yer alabilir (birisi çalışanlar, ikincisi hizmet verilenler ve hatta üçüncüsü, kurum ve dördüncüsü de meslek olabilir.* *Ayrıca bu başlık "sorumluluk" başlığı altında değerlendirilebilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

4.2.19. Saygı

Çalışmanın birinci aşamasından elde edilen nitel verilerin içerik analizi, tez izlem jürisinin önerileri ve alan yazın doğrultusunda "Saygı İlkesi" başlığı ve bu ilke altında üç madde yer almıştır. Saygı ilkesi başlığı ve altında yer alan maddeler **Tablo 4.46** 'da belirtilmiş olup I. Delphi oturumunda katılımcıların değerlendirmelerine sunulmuştur.

Tablo 4.48: I. Delphi öncesi hazırlanan saygı ilkesi başlığı

SAYGI
1.Yönetici hemşire, mesleğine bağlılığını tutum ve davranışları ile gösterir.
2.Yönetici hemşire, mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katılım sağlar.
3.Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ve kurumsal bağlılıklarını destekleyici çalışmalar yapar.

I. Delphi oturumunda uzmanlardan gelen görüşler ve tez izlem jürisinin önerileri doğrultusunda bu başlık altında yer alan maddeler ölçüt olarak değerlendirilerek, bu ilke ve altında yer alan maddeler çalışmadan çıkarılmıştır. I. Delphi oturumunda saygı ilkesi başlığına yönelik uzmanlardan gelen görüşler ve maddeler üzerinde yapılan değişiklikler **Tablo 4.47'** de verilmiştir.

Tablo 4.49: Saygı ilkesi başlığı I. Delphi oturum bulguları

SAYGI
1.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, çalışanların kendi arasında ve yöneticileri ile ilişkilerinde saygıya dayalı örgüt kültürü oluşturur.
2.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, farklı düşünce, uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet, din ve inanç gibi farklılıklara karşı saygılıdır. *"Yönetici hemşire, farklılıklara karşı saygılıdır."* *"2. madde çıkabilir. Tekrar gibi."*
3.*[Ç.E.İ.M.] Yönetici hemşire, insanlara saygılı tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur. *"Yönetici hemşire, yönetici hemşire, sorumlu olduğu alan ve birimlerdeki farklılıklara karşı saygılı sağlık hizmeti sunumu verilmesi için gereken önlemleri alır."*
Saygı ilkesine yönelik genel öneriler *"Saygı kültürünü içselleştiren yönetici ve çalışanların olduğu kurumlarda iş barışı hep olması gerektiği düzeydedir."* *"Eşitlik kısmına ve insancılık hümanizm kısmına dağıtılabilir."* *"Sadece 1 yeterli gibi"* *"Bu başlık yine zorlama olmuş. Diğer başlıkların altına yerleştirilebilir. Veya insan onuruna saygı, bireysel özerkliğe saygı başlıkları yazılarak altlarında ayrım yapılabilir."*

***[Ç.E.İ.M.]: Çıkarılan Etik İlke Maddesi**

5. TARTIŞMA

Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiş olup, birinci aşamada katılımcıların (yönetici pozisyonundaki hemşireler, akademisyen hemşireler, etik konulu çalışmalar yapan akademisyenler) yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkelere ilişkin görüşleri ele alınmıştır. Nitel aşamadan elde edilen bu veriler araştırmanın ikinci aşaması olan Delphi oturumlarında uzmanların görüşüne sunulmuş ve II. Delphi oturumu sonunda yönetici hemşirelerin uyması gereken etik ilkeler belirlenmiştir. Ayrıca nitel aşamada katılımcılardan etik sorunlara, etik ilkelere ve etik sorunların yansımalarına ilişkin görüşleri de alınmıştır. Bu bağlamda çalışmanın tartışılması aşağıdaki başlıklarla yapılmıştır.

- Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkelerin tartışılması (Nitel kısım ve Delphi oturumları birlikte tartışılacaktır)
- Araştırmanın nitel aşamasında elde edilen hemşirelik hizmetleri yönetiminde yaşanan etik sorunlar, etik ilkelere uyumun ve etik sorunların yansımalarına ilişkin tartışma

5.1. YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN UYMASI GEREKEN ETİK İLKELERİN TARTIŞILMASI

Bu bölümde yönetici hemşirelerin uyması gereken etik ilkelere ilişkin katılımcı görüşleri ile Delphi oturumları sonucunda elde edilen veriler birlikte ele alınarak tartışılmıştır. Çalışmanın birinci kısmında yapılan görüşmeler ve alan yazın katkısıyla 18 yönetsel etik ilke (adalet, eşitlik, doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık, açıklık, insan ilişkileri, iş birliği, insan hakları, insancıllık-hümanizm, sorumluluk, demokrasi, emeğin hakkını verme, yasalara uygun davranma, tutumluluk, gizlilik-mahremiyet, güven) bunların altında yer alan 77 madde belirlenmiştir. Bu maddeler I. Delphi oturumunda 42 uzmanının görüşüne sunulduktan sonra birçok öneri getirilmiş ve II. Delphi oturumu sonrasında sekiz yönetsel ilke (adalet, eşitlik, doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık, saydamlık (şeffaflık), insancıllık (hümanizm), sorumluluk, gizlilik (mahremiyet)) belirlenmiş olup tartışma bu doğrultuda yapılmıştır.

- **Adalet ilkesi**

Adalet ilkesi; altında yer alan 1.madde I. Delphi oturumu sonrasında ***(Yönetici hemşire, hemşirelik hizmetlerinin adil sunulmasını sağlar)*** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %92.3 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmelerde de katılımcıların aktarımları bunu destekler nitelikte olup her hastanın bakım ihtiyacına uygun bakımının verilmesi gerektiği belirtilmiştir. ICN'nin 2021 de güncellediği etik ilkelerde, hastalar ve bakım gereksinimi duyanlar arasında ayrımcılık olmaksızın bakımın verilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (ICN, 2021). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerinin, hasta bakım kalitesinin ve hakkaniyetli sunulduğunun değerlendirildiği bir süreç oluşturması ayrıca yöneticilerin tüm insanların sağlık hizmetlerine erişimini desteklemek üzere çalışması, toplumun sağlık durumunu ve bakıma erişimini iyileştirecek ve kaliteli sağlık hizmeti sunulmasını sağlayacak çözümleri savunması gerektiğini belirtmiştir (ACHE, 2021).

Adalet ilkesi; altında yer alan 2. madde I. Delphi oturumu sonrasında ***(Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlar)*** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %92,3 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Ayrıca I. Delphi oturumunda eşitlik ilkesi altındaki "*Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında eşit dağıtımını sağlar"* madde *"Kaynakları benzer gereksinimi olan birim/kişiler arasında eşit dağıtımını sağlar"* şeklinde değiştirilerek bu maddenin ölçütleri olarak kabul edilmiştir. Yapılan görüşmelerde de katılımcılar, kaynakların yetkinliklere, beklentilere ve gereksinimlere göre adil dağıtılmasına dikkat çekmiştir. ENDA ise yöneticilerin yönetimi altında bulunan kaynaklarının dağıtımda adaletli olmasının hem çalışanlara hem de topluma karşı sorumluluğu olduğunu raporlanmıştır (ENDA, 2017).

Adalet ilkesi; altında yer alan 3.madde I. Delphi oturumu sonrasında ***(Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralları adil olarak uygular ve uygulanmasını sağlar)*** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %92,3 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında elde edilen verilerden de yönetici hemşirelerin yönetim süreçlerinin tüm aşamasında *örneğin; uygun pozisyona uygun kişilerin seçilmesi gibi* adil davranması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Adalet ilkesi; altında yer alan 4. Madde ***(Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur)*** I. Delphi oturumundaki emeğin hakkını verme ilkesinde yer alan madde olup öneriler doğrultusunda değiştirilmiş ve adalet ilkesinin maddesi olarak eklenmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %89,8 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin ölçütleri olarak emeğin hakkını verme ilkesi altında yer alan madde "*Çalışanlarının emeklerinin karşılığı olan ücret/prim vb. almasını sağlar"* şeklinde değiştirilerek kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde katılımcılar, çalışanların emeğinin hakkının maddi ve/veya manevi olarak verilmesi gerektiğini belirtmiştir. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise çalışanların emeğinin karşılığını adil olarak aldığı kültürün yaratılmasında yöneticilerin çalışanlara karşı etik sorumluluğunun olduğunu belirtmiştir (ACHE, 2021).

Adalet ilkesi; altında yer alan 5. Madde ***(Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlara adil davranır)*** I. Delphi oturumu ve II. Delphi oturumunda aynen kabul edilmiş, uzlaşma ölçütü %89,8 şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca I. Delphi oturumunda adalet ilkesi altında yer alan madde "*Yönetici hemşire, hemşire görev dağılımı, iş yükü ve çalışma çizelgelerinde adil davranır"* bu madde altında ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasındaki görüşmelerde de katılımcılar bu maddeyi destekler şekilde açıklamalarda bulunmuşlardır. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin çalışanlar arasında adaletin sağlandığı bir çalışma ortamı oluşturulması gerektiğini belirtmiştir (ACHE, 2021).

Adalet ilkesi; altında yer alan 6. Madde ***(Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez)*** I. Delphi oturumundaki emeğin hakkını verme ilkesinde yer alan madde olup öneriler doğrultusunda değiştirilmiş ve adalet ilkesinin maddesi olarak eklenmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %84,6 belirlenerek madde kabul edilmiştir.

- **Eşitlik ilkesi**

Eşitlik ilkesi; altında yer alan 1.madde I. Delphi oturumu sonrasında **(*Yönetici hemşire, çalışanları arasında ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır)*** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %87,2 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasındaki görüşmelerde de katılımcılar, yönetici hemşirelerin sorumlu olduğu çalışanlar arasında cinsiyet, ırk ayrımı yapmaması gerektiğine dikkat çekmiştir. ICN'

de hemşire, lider ve yöneticilerin çalışanları arasında milliyet, ırk, etnik köken veya dil fark etmeksizin ayrımcılık yapmaması gerektiğini belirtmiştir (ICN, 2021). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin her türlü ayrımcılığın önlendiği (ırk, etnik köken, cinsel yönelim vb.) kültür oluşturması gerektiğini belirtmiştir (ACHE, 2021).

Yine aynı ilke altında yer alan 2. madde I. Delphi oturumu sonrasında ***(Yönetici hemşire çalışanlarının, ayrımcılık yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmasını sağlar*)** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %87,2 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri yöneticilerin hasta ve hizmet alan kişiler arasında kurumsal ayrımcılıklara oluşmaması için çalışması gerektiğini belirtilmiştir (ACHE, 2021). ICN ise çalışanların vicdani ret sırasında hasta bakımının sürekliliğini sağlaması gerektiğini belirtmiştir (ICN, 2021).

- **Doğruluk-dürüstlük ilkesi**

Doğruluk-dürüstlük ilkesi; altında yer alan 1.madde I. Delphi oturumu sonrasında **(*Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluktan sapmayan tutum ve davranış sergiler)*** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %92,3 belirlenerek madde kabul edilmiştir. I. Delphi oturumunda doğruluk-dürüstlük ilkesi *"Yönetici hemşire, gerçekleri açıkça söylemesi ve doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur"* güven ilkesi *"Yönetici hemşire, güven verici tutum ve davranışları sergiler, Çalışanları arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlar"* yasalara uygun davranma ilkesi "*Yönetici hemşire, üstünün yasalara aykırı olarak verdiği emirlerin yasalara uygun olmadığını bildirerek çekincesini belirtir, Yönetici hemşire, çalışanlarına yasa dışı emir veremeyeceğini bilir ve böyle bir eylemde bulunmaz, Yönetici hemşire, çalışanlarını görev tanımları dışında özel işleri için çalıştırmaz. Yönetici hemşire, kurum kaynaklarını kendi çıkarı için kullanmaz, hediye, rüşvet, vb. kabul etmez, Yönetici hemşire, bireysel çıkarını gözeterek sessiz kalma ve göz yumma davranışı sergilemez"* insan ilişkileri ilkesi *"Yönetici hemşire, söylem ve eylemlerinde tutarlı olup kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz"* altında yer alan maddeler II. Delphi oturumunda doğruluk-dürüstlük ilkesi 1. Madde altında ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de katılımcılardan biri, yönetici hemşirenin her durumda doğruyu söylemesi yani yalan söylememesinin önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Türkiye'de kamu

görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde de kişilerin görev ve yetkilerin menfaat sağlamak amacıyla kullanmaması, hediye alma ve menfaat sağlama yasağı, kamu malları ve kaynaklarının bireysel çıkarlar için kullanılmaması bulunmakta ayrıca aynı yönetmelikte yöneticilerin açık ve kesin kanıtlara dayanmayan rapor düzenlememesi gerektiğine vurgu yapılmıştır (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticilerinin sağlık yöneticileri için belirlediği etik ilkelerde yöneticilerin profesyonel ilişkileri bireysel çıkarları için kullanmaması gerektiği belirtilmiştir (ACHE, 2021). Ayrıca, ICN' de hemşire, hemşire lider ve yöneticilerin hasta ve meslektaşları ile profesyonel ilişkiler geliştirmesi (hediye, rüşvet ve çıkar ilişkilerinden kaçınması) gerektiğini ifade etmiştir (ICN, 2021). Asgari ve diğ. yaptığı çalışmada yönetici hemşirelerin yasalara ve prosedürlere uygun davranma, etik davranış ve tutumları ile çalışanlarına rol model olma konusunda etik sorumlulukları olduğu belirlenmiştir (Asgari ve diğ., 2019).

Doğruluk-dürüstlük ilkesi; altında yer alan 2.madde I. Delphi oturumu sonrasında ***(Yönetici hemşire, çalışanlarının doğruluğa dayanan tutum ve davranış sergileyebileceği çalışma ortamı oluşturur)*** %89,8 şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü belirlenerek madde kabul edilmiştir. Ayrıca I. Delphi oturumunda yasalara uygun davranma ilkesi "*Kurumunda ve biriminde hediye, rüşvet, yolsuzluk vb. uygulamalarına göz yummaz"* altında yer alan madde II. Delphi oturumunda doğruluk-dürüstlük ilkesi 2. Madde altında ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde elde edilen verilerden biride bu maddeyi destekler şekilde olup çalışanlarının doğru-dürüst davranış sergilediklerinde cezalandırıcı olmayan bir ortamın yaratılmasına dikkat çekilmiştir. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticilerinin sağlık yöneticileri yöneticilerin çalışanların bilgi ve becerilerini doğru kullanmasını sağlayan bir ortamı oluşturması gerektiğini belirtilmiş olup ayrıca yöneticilerin sağlık hizmeti alacak kişilere yeterli ve doğru bilgiyi sağlaması gerektiği belirtilmiştir (ACHE, 2021). ENDA ise hemşire direktörlerin yapılan hatalardan ders alınan ve suçlayıcı olmayan, çalışanların kendini açıkça ifade ettiği bir iklim yaratılması gerektiği belirtmiştir (ENDA, 2017). Esmaelzadeh ve diğ. lider hemşirelerin etik duyarlılığının araştırıldığı çalışmada yönetici hemşirelerin çalışanlarının yaptığı tıbbi hatalara karşı duyarlı olması, hataları göz ardı etmemesi, hataların önlenmesi için girişimlerde bulunması, hata yapan kişilerin hatalarını görüp, düzeltmesi ve tekrar yapmaması için destek olunduğu bir ortam oluşturulması gerektiği belirlenmiştir (Esmaelzadeh ve diğ., 2017b).

- **Tarafsızlık ilkesi**

Tarafsızlık ilkesi; altında yer alan 1. Madde ***(Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır)*** I. Delphi oturumu ve II. Delphi oturumunda aynen kabul edilmiş, uzlaşma ölçütü %92,3 şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca I. Delphi oturumunda tarafsızlık ilkesi "*Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı tarafsız davranır, kayırmacı yaklaşımlarda bulunmaz"* altında yer alan madde II. Delphi oturumunda tarafsızlık ilkesi 1. Madde altında ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde bir katılımcının ifadeleri bu maddeyi desteklerken, yöneticisinin aynı memleketten olduğu çalışanına karşı taraf tuttuğunu, onun nöbet listelerinde kayırmacı davranışlarda bulunduğunu belirtirken yönetici hemşirelerin çalışanlarına karşı her durumda tarafsız olması gerektiğine dikkat çekmiştir. "Türkiye'de yöneticiler de dahil tüm kamu görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde de çalışanların çıkar çatışmasından kaçınması gerektiği belirtilmiştir (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticilerinin sağlık yöneticileri için belirlediği etik ilkelerde yöneticilerin finansal ve çıkar çatışmalarından kaçınması ve tespit ettiğinde de açığa çıkarması gerektiği belirtilmiştir (ACHE, 2021)

Tarafsızlık ilkesi; altında yer alan 2. Madde ***(Yönetici hemşire, karar ve eylemlerini öznellikten uzak somut verilere ve kanıta dayandırır)*** I. Delphi oturumu sonrasında cümle yapısında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %92,3 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de katılımcılardan biri yönetici hemşirelerin insan gücü planlamalarını yaparken somut verilere göre yapması gerektiğine vurgu yapmıştır.

- **Sorumluluk ilkesi**

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 1. madde ***(Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergiler)*** I. Delphi oturumu sonrasında cümle yapısında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %89,7 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. I. Delphi oturumunda sorumluluk ilkesi *"Yönetici hemşire, beklenmeyen/olağanüstü durumlara hazırlıklı olmak amacıyla sorumluluğunun gereklerini yapar, Yönetici hemşire, görev, yetki ve sorumluluklarını yasal sınırlar içinde kullanır, İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskleri, uygun olmayan davranışları veya*

teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır" altında yer alan maddeler II. Delphi oturumunda sorumluluk ilkesi 1. Madde altında ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de katılımcıların açıklamaları bu maddeyi destekler niteliktedir. ICN' de daha önce belirlediği etik ilkelerde olmayan bir konuya son yayınladığı etik kodlarda dikkat çekmiştir ve bu maddenin ölçütlerini desteklemektedir. Hemşire, hemşire lider ve yöneticilerin teknolojik gelişmelere dahil olması, teknolojinin yanlış kullanımını denetlemesi ve rapor etmesi gerektiğini vurgulamış ayrıca hemşirelik mesleğinin değerleri doğrultusunda toplum sağlığını iyileştirmek için teknoloji ve sosyal medya kullanımının önemine dikkat çekmiştir (ICN, 2021). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin mesleğe, hastalara ve hizmet verilen diğer kişilere, kuruma, çalışanlara, topluma karşı etik sorumlulukları olduğunu belirtmiştir (ACHE, 2021).

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 2. Madde ***(Yönetici hemşire, kaynakların amaçlarına uygun kullanılmasını sağlar)*** I. Delphi oturumunda tutumluluk ilkesi altında yer almaktadır ancak gelen öneriler doğrultusunda maddede değişiklik yapılarak bu ilkenin altında değerlendirilmiştir. Madde, II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %92,3 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin ölçütleri olarak tutumluluk ilkesi altında yer alan maddeler *"Yönetici hemşire, olağanüstü afet durumlarında kurumsal kaynakların kıt olabileceğini öngörerek gerekli önlemleri alır, savurganlığı önler, Yönetici hemşire, kurumsal kaynakları bireysel çıkarı için kullanmaz ve kullanılmasını önler, Yönetici hemşire, kendisinin ve çalışanlarının zamanının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar"* belirlenmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde katılımcılardan birinin açıklamaları da bu maddeyi desteklemekte olup yönetici hemşirelerin, malzeme, cihaz, zaman gibi tüm olanakların verimli kullanılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Türkiye'de yöneticilerde dahil tüm kamu görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde de kamu malları ve kaynaklarının kullanımında savurganlıktan kaçınılması gerektiği belirtilmiştir (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise mevcut kaynakların tutarlı, sınırlı kaynakların ise adaletli ve eşit kullanılmasının sağlanmasında yöneticilerin kuruma karşı etik sorumluluklarının olduğu belirtilmiştir (ACHE, 2021).

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 3. Madde ***(Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla tüm paydaşlarla görev-yetki ve sorumlulukları doğrultusunda bağlantı kurar)*** I. Delphi oturumunda iş birliği ilkesi altında yer almaktadır ancak gelen öneriler doğrultusunda maddede değişiklik yapılarak bu ilkenin altında değerlendirilmiştir. Madde, II.

Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %87,2 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca iş birliği ilkesi altında yer alan diğer maddelerde bu maddenin ölçütü olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de yönetici hemşirelerin tüm birimler çalışanlar ve hemşirelik eğitim kurumları ile iş birliğini çalışması gerektiği belirtilmiştir. ENDA ise hemşire direktörlerin sağlık hizmet ekipleri, çok sektörlü kuruluşlar ve mesleki kuruluşlarla iş birliğine teşvik etmesi gerektiğini belirtmiştir (ENDA, 2017). Ayrıca ICN' de hemşire, hemşire lider ve yöneticilerin çatışma ve gerginliklerin azaltabilmek için, hemşirelik ile ilgili araştırmaların yürütülmesini, yayılmasını ve kullanılmasını desteklemek için meslektaşlarla iş birliği yapması gerektiğini belirtmiştir (ICN, 2021). Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin toplum sağlığını hizmetlerini iyileştirmek için rekabet ve iş birliğine dayalı faaliyetler yürütmesi ve halk sağlığını tehlikeye atan acil durumlarda gerekli müdahaleyi sağlayabilecek tüm kuruluşlarla iş birliği yapması gerektiğini belirtmiştir (ACHE, 2021).

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 4. madde ***(Yönetici hemşire, yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir)*** I. Delphi oturumu sonrasında cümle yapısında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %84,6 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin ölçütü olarak sorumluluk ilkesi altında yer alan "*Yönetici hemşire, aldığı karar ve eylemlerine ilişkin yaptığı hataları kabullenir"* madde ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Çalışanının birinci aşamasında yapılan görüşmelerdeki katılımcılardan birinin açıklamaları da bu maddeyi desteklemekte olup yönetici hemşirelerin pozisyonlarının geçici olduğunu bilerek her zaman hesap vermesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Türkiye' de kamu görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde ayrıca yöneticilerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin olduğuna dikkat çekilmiştir (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005).

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 5. madde ***(Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır)*** I. Delphi oturumu ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %84,7 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında da yapılan görüşmelerde yönetici hemşirelerin çalışanına yetkisini göçerdiği durumlarda sorumluluğun devam ettiğinin bilincinde davranması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Curtin'nin (2000) de etik sorumluluk doğrultusunda üniversal değerleri temel alarak hemşire liderler için belirlediği on temel etik ilke arasında yetki devri/delegasyon ilkesi yer almaktadır.

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 6. madde ***(Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ilkelere uygun davranışlar sergileyeceği etik çalışma ortamı oluşturur)*** I. Delphi oturumu sonrasında gelen öneriler doğrultusunda sorumluluk ilkesi altına yer alan maddeler düzenlenerek oluşturulmuş ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %94,8 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Yapılan derinlemesine görüşmelerde de yönetici hemşirelerin mesleki etik ilkelere uyarak, etik çalışma ortamı oluşturmasının olumlu yansımalarına dikkat çekilmiştir. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri de yöneticilerin mesleğe ilişkin tüm yasa ve düzenlemelere uygun, etik sorunların kolayca belirtildiği ve tartışıldığı çalışma ortamı yaratması gerekliliğine dikkat çekmiştir (ACHE, 2021). ENDA ise hemşire direktörlerin çalışanların ilkelerle uyumlu en iyi bakımı verebilmesi için çalışma koşullarını sağlaması gerektiğini belirtmiştir (ENDA, 2017).

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 7. madde ***(Yönetici hemşire, mesleğin gelişimini destekler)*** I. Delphi oturumunda bağlılık ilkesi altında yer almaktadır ancak gelen öneriler doğrultusunda maddede değişiklik yapılarak bu ilkenin altında değerlendirilmiş ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %82,1 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca bağlılık ilkesi altında yer alan diğer maddeler "*Yönetici hemşire, mesleğine bağlılığını tutum ve davranışları ile gösterir, Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ve kurumsal bağlılıklarını destekleyici çalışmalar yapar"* bu maddenin ölçütü olarak değerlendirilmiştir. ENDA ise hemşire direktörlerin sağlığı geliştirici faaliyetlerin gelişimini desteklemesi gerektiğine vurgu yapmıştır (ENDA, 2017). ICN' de yöneticiler tarafından mesleki gelişimi ve sürekliği eğitimin sağlanması gerekliliğine vurgu yapmıştır (ICN, 2021).

Sorumluluk ilkesi; altında yer alan 8. madde ***(Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler)*** I. Delphi oturumunda demokrasi ilkesi altında yer almaktadır ancak gelen öneriler doğrultusunda bu ilkenin altında değerlendirilmiş ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %92,3 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin altında bağlılık ilkesi *"Yönetici hemşire, mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katılım sağlar"* altında yer alan madde ölçüt olarak kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de yönetici hemşirelerin örgütlenerek daha güçlü bir hemşirelik mesleği oluşacağına dikkat çekilmiştir. ENDA hemşire direktörlerin yönetsel ve mesleki uygulama standartlarını uyumlu hale getirmek ve farkındalığı artırmak için çalışanların derneklere aktif üye olmalarını teşvik etmesi gerektiği belirtmiştir (ENDA, 2017).

- **Gizlilik (mahremiyet) ilkesi**

Gizlilik(mahremiyet) ilkesi; altında yer alan 1. madde ***(Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranır)*** I. Delphi oturumu sonrasında cümle yapısında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %92,3 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de yönetici hemşirelerin özellikle çalışanları hakkındaki bilgiyi kimse ile paylaşmamasına dikkat çekilerek bunun çalışanlar açısından oldukça önemli olduğu belirtilmiştir. ENDA ise hemşire direktörlerin çalışanları hakkında elde ettikleri bilgilerin gizliliğine ve mahremiyetine saygı göstermesi ancak yasaların gerekliliği doğrultusunda bu bilgileri paylaşması gerektiğini belirtmiştir (ENDA, 2017).

Gizlilik(mahremiyet) ilkesi; altında yer alan 2. madde ***(Yönetici hemşire, çalışanlarının kuruma, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranmasını sağlar)*** I. Delphi oturumu sonrasında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %94,8 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de katılımcıların bu maddeyi destekler şekilde açıklamaları bulunmaktadır. ICN ise sağlık kayıtlarında hasta mahremiyetinin sağlanmasına dikkat çekmiştir (ICN, 2021). Asgari ve diğ. (2019) yaptığı çalışmada ise yöneticilerin mahremiyet sorunları hakkında çalışanları bilgilendirmesi gerektiği belirtilmiştir. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin hastalara veya hizmet verilen diğer kişilere karşı etik sorumluluklarından birinin yöneticilerin hastaların gizlilik ve mahremiyeti koruyacak prosedür geliştirmesi olduğunu belirtmiştir (ACHE, 2021).

- **Saydamlık(şeffalık) ilkesi**

Saydamlık-şeffaflık ilkesi; altında yer alan 1. Madde ***(Yönetici hemşire, karar ve eylemlerinde saydamdır)*** I. Delphi oturumu sonrasında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %94,9 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin ölçütü olarak I. Delphi oturumunda açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi altında yer alan *"Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık şekilde paylaşır, Yönetici hemşire, kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunları üst yönetime açıkça iletir"* maddeler belirlenmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında

da yapılan görüşmelerde de yönetici hemşirelerin şeffaf bir iletişim sergilemesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. Türkiye'de yöneticilerde dahil tüm kamu görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde çalışanların saydam olması gerektiği belirtilmiştir (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005). Birleşik Krallıkta ise (2019) kamusal yaşamı düzenlemek için belirlenen yedi ilke arasında açıklık bulunmaktadır (Ministerial Code, 2019). ICN' de hemşirelerin, liderlerin ve yöneticilerin açık ve şeffaf olması gerektiğine vurgu yapmıştır (ICN, 2021).

Saydamlık-şeffaflık ilkesi; altında yer alan 2. Madde ***(Yönetici hemşire, geri bildirimler doğrultusunda kendisi öz değerlendirmesini yapar)*** şeklinde belirlenmiş ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %89,9 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin ölçütü olarak I. Delphi oturumunda açıklık-saydamlık-şeffaflık ilkesi altında yer alan *"Yönetici hemşire, eleştirilere açık olup yapıcı tutum ve davranış sergiler"* madde belirlenmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde de yönetici hemşirelerin yaptığı hataları kabul etmesi gerektiğine yönelik katılımcı açıklamaları bulunmaktadır. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin toplumu etkileyen liderlik kararlarını değerlendirmesinin topluma karşı etik sorumlulukları arasında olduğu belirtilmiştir (ACHE, 2021).

- **İnsancıllık ilkesi**

İnsancıllık ilkesi; altında yer alan 1. Madde ***(Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde insan haklarına ve onuruna duyarlı tutum ve davranış sergiler)*** I. Delphi oturumu sonrasında değişiklik yapılmış ve II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %94,9 şeklinde belirlenerek kabul edilmiştir. Ayrıca I. Delphi oturumunda saygı ilkesi *"Yönetici hemşire, farklı düşünce, uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet, din ve inanç gibi farklılıklara karşı saygılıdır"* demokrasi ilkesi "*Yönetici hemşire, çalışanlarının haklarına duyarlı ve onları koruyan yaklaşımlar sergiler"* insan ilişkileri ilkesi *"Yönetsel statü ve gücünü çalışanları üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaz, Yönetici hemşire, söylem ve eylemlerinde tutarlı olup kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz, Yönetici hemşire, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olup iyi bir dinleyici olarak çözüm üretmeye çalışır, Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça/sınırları kapsamında, çalışanlarının onaylanmayan tutum ve davranışlarına karşı hoşgörülü davranır*" iş birliği ilkesi *"Sağlık meslek üyeleri ve hemşireler arasındaki gerilim ve çatışmayı etkili şekilde yöneterek, iş birliğini sürdürür"* insancıllık ilkesi *"Yönetici hemşire, tutum ve davranışlarında insana ve tüm canlılara sevgisini gösterir"* altında yer alan bu maddeler bu maddenin ölçütü olarak

değerlendirilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında yapılan görüşmelerde bu maddeyi desteklerken yöneticinin, çalışanını dinlemesi, çalışana karşı hoşgörülü davranması ve kurumdaki her türlü şiddet olaylarında çalışanının yanında olması gerektiğine dair açıklamalar bulunmaktadır. Amerikan Sağlık Bakım Yöneticileri ise yöneticilerin hasta haklarına, onuruna ve güvenli bakıma saygı gösterilmesini sağlayan politikaların geliştirilmesine ve uygulanmasına katkıda bulunmasına etik sorumluluğu olduğunu belirtmiştir (ACHE, 2021). Türkiye'de 2004 yılında kamu görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde yöneticilerin keyfi davranışlarda, baskı, hakaret ve tehdit edici uygulamalarda bulunmayacağına vurgu yapılmıştır (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005). ENDA ve NHS'nin de etik ilke ve değerler arasında saygı ilkesi bulunmaktadır (ENDA, 2017; NHS, 2002). Asgari ve diğ. (2019) yaptığı çalışmada da yöneticilerin etik yeterlilikler olarak üst ve astlarına karşı saygılı olması gerektiği belirtilmiştir (2019).

İnsancıllık ilkesi; altında yer alan 2. Madde I. Delphi oturumu sonrasında ***(Yönetici hemşire, insana saygı ve değere dayanan örgüt kültürü oluşturulmasını destekler)*** şeklinde değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %94,9 belirlenerek madde kabul edilmiştir. I. Delphi oturumunda insancıllık ilkesi altındaki *"Çalışanlarının insan haklarına duyarlı tutum ve davranış sergilemesini destekler"* demokrasi ilkesi altındaki *"Yönetici hemşire, kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanları değerli hissettirmek için katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı sergiler"* saygı ilkesi altındaki *"Yönetici hemşire, insanlara saygılı tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur"* maddeler bu maddenin ölçütü olarak kabul edilmiştir. Asgari ve diğ. (2019) yaptığı çalışmada da yöneticilerin profesyonel çalışma ilişkilerinin sınırlarının göz önünde tutarak çalışanlarla olumlu ilişkiler kurması gerektiği ve çalışanlarına rol model olması gerektiği belirtilmiştir (2019).

İnsancıllık ilkesi; altında yer alan 3. Madde ***(Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler)*** I. Delphi oturumu ve II. Delphi oturumunda aynen kabul edilmiştir. Madde, II. Delphi oturumu sonrasında uzlaşma ölçütü %89,8 şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında da yapılan görüşmelerde yöneticilerin çalışanın aile hayatını düşünerek gerekli olduğu taktirde çalışanın iş yükünü azaltmaya ve çalışma çizelgelerinde düzenlemeler yapmasının önemi belirtilmiş olup ICN' de hemşireler için iş-sosyal hayat dengesinin sağlanmasının gerekliliğine dikkat çekmiştir (ICN, 2021). Ulrich'in (1902) aktarımına göre, Nightingale de

hemşire liderlerin çalışanın ihtiyaçlarına saygı duyma ve çalışanların tanınması gerektiği belirtilmiştir. Pandemi döneminde yapılan bir çalışmada ise çalışanlar aile-sosyal yaşamlarının dengelememesinden kaynaklı sorunların yaşandığını ancak bu durumda çalışanların mesleğe bağlılıklarının devreye girdiği belirtilmiştir (Liu ve diğ., 2022).

İnsancıllık ilkesi; altında yer alan 4. Madde (***Yönetici hemşire, insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarını destekler)*** I. Delphi oturumundaki insan hakları ilkesinde yer alan madde olup öneriler doğrultusunda değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %94,9 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Ayrıca bu maddenin ölçütü olarak I. Delphi oturumunda insan hakları ilkesindeki "*İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılır"* madde kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında bu maddeye ilişkin katılımcılardan görüş gelmemiştir. ICN'de savunmasız gruplara yardım, kaçakçılığın önlenmesi gibi insan haklarını koruyucu çalışmalara katılım sağlanması, küresel sağlık konularına yönelik kendisinin ve meslektaşlarının eğitiminin sağlanması gerekliğine dikkat çekmiştir (ICN, 2021).

İnsancıllık ilkesi; altında yer alan 5. Madde ***(Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir)*** I. Delphi oturumundaki insan hakları ilkesinde yer alan madde olup öneriler doğrultusunda değiştirilmiş, II. Delphi oturumunda ise uzlaşma ölçütü %92,3 belirlenerek madde kabul edilmiştir. Çalışmanın birinci aşamasında bu maddeye ilişkin katılımcılardan görüş gelmemiş bu madde Delphi ve alan yazın katkıları ile oluşturulmuştur.

5.2. HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİMİNDE ETİK SORUNLAR, ETİK İLKELERE UYUMUN VE SORUNLARIN YANSIMALARI

5.2.1. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunlar

Katılımcıların hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunlara yönelik görüşleri incelendiğinde; etik sorunlar olarak, ayrımcılık, kayırmacılık, bencillik, dedikodu, görevin kötüye kullanıma ve yıldırma üzerinde durulmuştur. Erdem'in (2021) yaptığı çalışmada hemşirelerin yaşadığı yönetsel sorunlar; adaletsizlik, kayırmacılık, iletişimsizlik, yargılayıcılık, mobbing, umursanmama, despotizm, değersiz hissettirme, rencide edilme, yalnız bırakılma olarak belirlenmiştir.

Ayrımcılık alt teması incelendiğinde; çalışanlar arasında cinsiyet, medeni durum, din, mezhep farklılıklarından dolayı yöneticileri tarafından ayrımcılık yapıldığı belirlenmiştir. Kadınların aile içerisindeki rolleri düşünülerek nöbetlerin daha çok erkek hemşirelere verildiği, böylelikle erkek çalışanların iş yükününün arttığı belirtilmiştir. Ayrıca kadınların üst kademlere çok getirilmek istenmemesine dikkat çekilmiştir. Medeni durumla ilgili yapılan ayrımcılıklardan birinin ise evli olan çalışanlarının aile-sosyal yaşantısının düşünülerek nöbet listelerinin düzenlendiği, ancak bekar çalışanların nöbet listelerini düzenlerken aile -sosyal yaşamlarına önem verilmediği belirtilmiştir. Burada ayrıca bir katılımcı, pozisyonunun sadece evli olmadığı için yükseltilmediğine vurgu yapmıştır. Çalışanlardan biri sadece yöneticisi ile mezhepleri farklı olduğu için yöneticisi tarafından zorla diğer hemşirelerin yapmadığı işlerin kendisine yaptırıldığını belirtmiştir. Yapılan görüşmeler değerlendirildiğinde daha çok kamuda ayrımcılık yapıldığı görülmüştür. ZareKhafri ve diğ. (2022) yaptığı çalışmada, hemşirelerin iş yeri ayrımcılık puan ortalamaları medeni durum ve cinsiyet ile ilişkili bulunmamış ancak deneyim süreleri arasında ilişki bulunmuştur. Gaucu ve diğ. (2022) yaptığı nitel çalışmada ise erkeklerin hemşirelikte kariyer ilerlemesinin kadınlara göre daha iyi/kolay olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Gaucu ve diğ. (2022) yaptığı çalışmada, erkek hemşirelerin kariyer ilerlemelerinin daha iyi olduğu, ayrıca erkek hemşirelerin bazı ülkelerde belirgin derecede daha yüksek ücret aldığı belirtilmiştir. Ayrıca ayrımcılık alt teması altında yöneticilerin, bazı ses çıkarmayan ya da hayır diyemeyen çalışanlara daha fazla iş verdiği ya da çok iyi çalışanlara daha fazla iş ve sorumluluk verildiğine değinilmiştir. Bu durum yönetsel işleyiş açısından bakıldığında yöneticinin işini kolaylaştırmakla birlikte, etik açıdan ayrımcılığa neden olmaktadır.

Kayırmacılık alt teması incelendiğinde; yönetici hemşirelerin, nöbet listelerini yaparken aynı memleketten olan kişilere daha az nöbet yazdığı, benzer siyasi düşünceden ya da aynı sendikadan olan kişileri hakketmediği pozisyonlara getirdiği üzerinde durulmuştur. Bu temaya ilişkin görüşmeler değerlendirildiğinde, daha çok kamuda kayırmacılık görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Özkanan ve diğ. (2015) yaptığı çalışmada da benzer şekilde kamu kurumlarında özellikle terfilerde kayırmacı uygulamaların yapıldığı belirlenmiştir. Aynı çalışmada geçmişte yaygın olarak görülen nepotizm ve hemşericilik türleri azalma gösterirken, siyasi kayırmacılık türünün halâ en fazla başvurulan kayırmacılık türü olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kamu kurumlarında görülen ikinci kayırmacılık türünün ise

hiyerokratik kayırmacılık (dini referansla oluşturulan, kendilerine benzeşenleri koruyup kollama) olduğu saptanmıştır.

Dedikodu alt teması incelediğinde; yönetici hemşirelerin, çalışanlarına ait özel bilgileri, çalışanın iznı olmadan diğer çalışanlar, hasta ya da hasta yakını ile paylaştığı ve bunun yöneticiye olan güveni etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. ENDA, hemşire yöneticiler için belirlediği etik davranış ilkelerinde üst düzey yöneticilerin çalışanlar hakkında elde ettikleri bilgilerin gizliliğine saygı göstermesi ancak yasaların gerekliliği doğrultusunda bu bilgileri paylaşılması gerektiğini belirtmiştir (ENDA, 2017).

Bencillik alt teması incelendiği; yöneticilerin koltuklarını kaybetmekten korktukları için bencilce davranış ve tutumlar sergileyerek, çalışanlarının gelişimine olanak sağlamadıkları ve kariyer planlarını yapmadıklarına vurgu yapılmıştır. Ülgen'in (2022) yaptığı çalışmada da, kişilerin yönetici konumuna geldiklerinde bencil davranışlarda bulunduğu belirtilmiş, hatta bunu sandalye etkisi olarak nitelendirmiştir.

Yıldırma alt teması incelendiğinde; üst yöneticilerin kayırmacı tutum ve davranış sergileme, rüşvet alma gibi olumsuz davranışlar göstermesi açısından baskı yaptığı belirtilmiştir. Çamveren ve diğ. (2020) yaptığı çalışmada da genç hemşireler, hemşire yöneticilerle sorunlarını tartışırken kendilerini aşağılanmış, tehdit edilmiş ve dışlanmış hissettiren tutum ve davranışlarla karşılaştıkları üzerinde durulmuştur.

Görevi kötüye kullanma alt teması incelendiğinde; yöneticilerin makamlarını kullanarak iş yaptığı ve yöneticisinin kendi performansını yükseltebilmek için kurum kaynaklarını kullandığı belirtilmiştir. Türkiye'de 2004 yılında kamu görevlileri için belirlenen etik davranış ilkelerinde, yöneticilerin mevzuata aykırı olarak kendileri için hizmet, imkân veya benzeri çıkarlar istememesi gerektiği belirtilmiş (T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005) olmasına karşın yönetici hemşirelerin bu konuda yeterince duyarlı olmadıkları söylenebilir.

5.2.2. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik İlkelere Uyumun Yansımaları

Katılımcılarla yapılan derinlemesine bireysel görüşmeler sonucunda, hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik ilkelere uyumun yansımaları; örgütsel güven, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve performans artışı, personel devir hızında düşme, hataların azalması, hasta doyumunun artması ve mesleğin gelişimi şeklinde belirlenmiştir.

Katılımcılar tarafından yönetici hemşirelerin adil ve eşit olması, etik davranmasının örgütsel güvenin oluşmasında etkili olduğu belirtilmiştir. Bu güven duygusu oluştuğunda da çalışanların işini severek yaptığı ve bununda yöneticinin işini kolaylaştıracağı savunulmuştur. Finlandiya'da kamu veya özel sektörde çalışan 298 hemşire ile yapılan çalışmada, hemşirelerin yöneticileri tarafında etik yeterlilik konusunda desteklendiklerinde, hemşirelerin iş doyumunun ve örgütsel güven duygularının arttığı sonucuna varılmıştır (Poikkeus ve diğ., 2020). Simha ve diğ. (2021) yaptıkları çalışmada ise hemşire önderlerin etik ilkelere bağlı ve yardımsever etik iklim oluşturduklarında, çalışanların kuruma güvenlerinin arttığı belirlenmiştir.

Katılımcılar, yönetici hemşirelerin açık, dürüst, adaletli olduklarında, tarafsız olarak yönetim süreçlerini gerçekleştirdiklerinde, iş birlikçi bir çalışma ortamı oluşturduklarında, hemşirelerin kuruma bağlılıklarının artacağını belirtmiştir. Kuruma bağlılık gösteren çalışanların iş doyumu ve performansının artacağı vurgulanmıştır. 352 hemşire ile yapılan bir çalışmada yönetici hemşirelerin örgütlerde etik iklim oluşturarak çalışanlarının iş doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını artıracağı ve bunun da örgütsel vatandaşlık davranışlarını artıracağı sonucuna ulaşılmıştır (Huang ve diğ., 2012). Hashish'in (2015) yaptığı çalışmada da hemşirelerin çalışma ortamlarını etik olarak algıladıklarında, örgütsel bağlılıklarını arttığı görülmüştür. Kamu ve özel sektörü de içeren, 32 farklı işletmenin çalışma örneklemini oluşturduğu bir araştırmada benzer şekilde, çalışanların etik önderlik algısının örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirtilmiştir (Bilgen, 2019).

Katılımcılar, yönetici hemşirelerin adaletli, eşit, tarafsız davranarak, çalışanlarının emeğinin hakkını vererek ve etik davranarak çalışanların iş doyumlarının artacağını belirtmiştir. Alan yazın taramasında ve elde edilen verilerde katılımcıların bu görüşlerini desteklemektedir. Barkhordari ve diğ. (2018a) hemşirelikte etik liderliğin etkilerinin

belirlendiği çalışmasında; hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin etik tutum ve davranış sergilemesi durumunda çalışanların iş doyumunun arttığı belirlenmiştir. Jeon ve diğ. (2018) yaptıkları çalışmada yine hemşirelerin etik liderlik algılarının, iş doyumu üzerine olumlu etkilerinin olduğu saptanmıştır. Türkiye'de yapılan bir çalışmada ise etik liderlik ile iş doyumu arasında orta düzeyde ve olumlu bir ilişki görülmüştür (Özden ve diğ., 2019). Güney Kore'de 263 hemşire ile yapılan çalışmada, etik liderlik ve çalışan iş doyumu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur (Jang & Oh, 2019).

Yaratıcılık alt temasında yönetici hemşirelerin etik davranış göstermesinin çalışanın özgürleşmesine katkı sağlayacağı, böylelikle çalışanların yaratıcılığının da artacağı belirtilmiştir. Katılımcının görüşüne göre çalışanlar, yöneticisinde tepki alacağından korkup özgür davranmadıklarını ve bu nedenle yaratıcılıklarının azaldığını belirtilmiştir. Buna karşın, Akay'ın (2021) 345 sağlık çalışanı ile etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeylerine etkisini incelediği çalışmada ise etik liderliğin bireysel yenilikçilik düzeyine etkisinin az olduğu tespit saptanmıştır.

Katılımcılar, yönetici hemşirelerin etik davrandıklarını düşündüklerinde, tarafsız ve eşit tutum ve davranış sergilediklerinde ve ayrıca çalışanlarının gelişimlerine destek olduklarında, güdülemenin artarak daha fazla performans göstereceklerini belirtmişlerdir. İran'da 166 hemşire ile yapılan çalışmada da etik liderlik ile iş doyumu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş ve bununda olumlu çalışma ortamı sağlayarak çalışan performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Kaffashpoor & Sadeghian, 2020). İşe yeni başlayan 159 hemşire ile yapılan bir çalışmada ise hemşirelerin yöneticilerini etik olarak algıladıkları zaman, hemşirelerin yardımlaşma davranışlarının, iş doyumlarının, örgütsel bağlılıklarının ve işe bağlılıklarının arttığı ayrıcı etik olmayan uygulama bildirimlerini daha çok raporladığı belirlenmiştir (Mastracci, 2017).

Personel devir hızında düşme alt temasında ise, yönetici hemşirelerin etik çalışma ortamı sağlayarak çalışan doyumunu artırabilecekleri ve dolayısıyla personel devir hızında düşme olacağı belirtilmiştir. Simha ve diğ. (2021) yaptıkları çalışmada, hemşire liderlerin etik ilkelere bağlı ve yardımsever etik iklim oluşturduklarında hemşirelerin işten ayrılma niyetinin azaldığı, Sökmen'in (2019) yaptığı çalışmada etik liderlik ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu, Hashish'in (2015) yaptığı çalışmada ise hemşirelerin

etik çalışma ortamı algısının işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde anlamlı ilişki gösterdiği vurgulanmıştır.

Görüşmelerden elde edilen verilere göre etik yönetici ile çalışıldığında daha az hata yapılacağı ve verimliliğin artacağı─belirlenmiştir. Barkhordari ve diğ. (2020) cerrahi servisinde 171 hemşire ile yaptıkları çalışmada da benzer şekilde hemşirelik hizmetleri yöneticileri etik liderlik yaklaşımı sergilediklerinde, tıbbi hata oranın azaldığı ayrıca hata raporlamalarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan görüşmelerde çalışan ile yönetici arasında güven oluştuğunda, yöneticilerin etik tutum ve davranış sergiledikleri durumda hasta bakım kalitesinin artacağı dolasıyla bunun hasta doyumuna yansıyacağı belirtilmiştir. Barkhordari ve diğ. (2017) yaptığı çalışmada da yöneticilerin etik tutum ve davranış sergilediklerinde hasta doyumunun arttığı bulunmuştur. Yapılan başka bir çalışmada ise yönetici hemşirelerin etik liderlik sergilemelerinin hemşirelerin psikolojik olarak güçlenmesine ve hasta bakım kalitesinin artmasına katkı sağlayacağı belirtilmiştir (Dehghani-Tafti ve diğ., 2021).

Mesleğin gelişimi alt teması incelendiğinde; yönetici hemşirelerin hoşgörülü, saygılı, adaletli ve eşit davranarak, çalışanlarının görüşlerini alarak yani etik davranarak mesleğin gelişimine katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Yönetici hemşireler etik davrandıklarında çalışanlarını mutlu etmekte ve bunun sonucunda çalışanlar meslekleri için olumlu tutum ve davranış geliştirmektedir. Barkhordari ve diğ. (2018a) hemşirelikte etik liderliğin etkilerinin belirlendiği çalışmada, bunu destekler nitelikte olup çalışmada yöneticilerin etik liderlik davranışı sergilemelerinin hemşirelik mesleğinin ilerlemesi ve gelişmesine katkı sağlayacağı vurgulamıştır. Simha ve diğ. (2021) yaptıkları çalışmada ise, hemşire liderlerin etik ilkelere bağlı ve yardımsever etik iklim oluşturduklarında, hemşirelik mesleğinin gelişimine katkı sağlayacağı belirtilmiştir. Esmaelzadeh ve diğ. (2017a) 17 hemşire ile derinlemesine görüşme yaptıkları çalışmalarında, etik liderlerin hemşirelere rol model olduğu, iş yerinde etiği yaygınlaştırarak örgütsel iklimi iyileştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel iklimin iyileşmesinin ise hastalara, kuruma ve hemşirelik mesleğine yarar sağlayacağı belirtilmiştir. Bu nedenle işe alım süreçlerinde etik değerlere daha fazla önem verilmesi, hemşire liderlere etik değerlerin öğretilmesi, etik çalışma ortamının yaratılması ile hemşirelik mesleğinin ilerlemesine ve gelişmesine katkı sağlanacaktır.

5.2.3. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Etik Sorunların Yansımaları

Katılımcılar, hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik sorunların yansımalarına ilişkin olarak güdüleme eksikliği, kuruma bağlılıkta azalma, güven duymama, tükenmişlik, çatışma, hasta bakım kalitesinde düşme, meslekten soğuma, işe devamsızlık/işten ayrılma-niyeti vb. olumsuz tutum ve davranışlar olabileceğini belirmiştir.

Yöneticilerin etik ilkeler doğrultusunda hareket etmemesinin, çalışanın desteklememesinin, çalışanlarına eşit davranmamasının, kayırmacı yaklaşımlarda bulunmasının çalışanların güdülenmesini düşürdüğü belirlenmiştir. Zarekhafri ve diğ. (2022) yaptığı çalışmada, iş yerindeki ayrımcılığın çalışanlarda strese, yorgunluğa, moral bozukluğuna neden olduğu çalışanların mesleki bağlılıklarını azalttığı, işten ayrılma niyetini artırdığı, çalışma ortamlarında gerginlik ve çatışmalara yol açtığı belirtilmiştir. Ayrıca elde edilen verilere göre yöneticilerin kurum ve hemşirelik hizmetleri yönetimi ile ilgili karar ve eylemleri paylaşmaması ve adaletsiz olması çalışanların kendisini kuruma bağlı hissetmemesine neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'de aile-akraba ilişkilerinin yoğun olduğu 30 adet beş yıldızlı otelde 662 çalışan üzerinde yapılan çalışmada, nepotizm ile örgütsel sessizlik ve yabancılaşma arasında olumlu, örgütsel bağlılık ile olumsuz bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Pelit ve diğ., 2015).

Yöneticinin dürüstlük ilkesine uymamasının, çalışanların yöneticiye olan güvenini azaltacağı belirtilmiş olup Keselman'da etik olmayan liderlik davranışlarının çalışanları hayal kırıklığına uğratarak, güvensizliğe yol açtığını ve çalışanların bağlılıklarını azalttığını, dolaylı olarak bunun hasta çıktılarına ve kurum etkinliğine olumsuz etkilerinin olduğunu belirtilmiştir (Keselman, 2012). Yapılan görüşmelerde de yöneticinin kayırmacı yaklaşımda bulunmasının çalışanlarda tükenmeye neden olduğuna değinilmiştir. Johnson ve diğ. (Johnson ve diğ., 2019) 528 hemşire ve ebe ile yaptıkları çalışmada, iş yerindeki zorbalık ve ayrımcılığın yüksek düzeyde tükenmeye neden olduğu ve bununda hasta güvenliğini tehdit etiği belirlenmiş olup yöneticilerin sağlık kuruluşlarında hasta güvenliğini artırabilmek için zorbalık ve ayrımcılığı azaltıcı girişimlerde bulunması gerektiği belirtilmiştir.

Yapılan görüşmelerde yöneticinin çalışanın aile ve sosyal yaşamına duyarlı olmaması, hoşgörülü davranmaması, adil olmaması, çalışana değer vermemesi, haksızlık yapması,

emeğin hakkını vermemesi, kayırmacı yaklaşımlar sergilemesi, çalışanlara baskı yapması gibi durumların çalışanların işe devamsızlık yapmasına işten ayrılma niyetinin oluşmasına ve işten ayrılmasına neden olduğu belirtilmiştir. Çamveren ve diğ. (2020) genç hemşirelerin kurumdan ayrılma nedenlerini araştırdıkları çalışmada, 14 hemşire ile görüşülmüş ve hemşirelerin eşit olmayan iş yükünden, aile ve sosyal yaşantılarının dengelenmemesinden kaynaklanan nedenlerle işten ayrılma niyetinin oluştuğu saptanmıştır.

Görüşmeler sonucunda, hemşire yöneticilerin sorumluluklarını yerine getirmemesi, taraf tutması, açık olmaması, çalışanların kararlarına katılmamasının hastaların zarar görmesine yol açacağı belirlenmiştir. Valizadeh ve diğ. (2015) 22 katılımcı ile yaptıkları çalışmada da adaletin sağlanmasının her iş yerinde bir zorunluluk olduğu belirtilmiş olup adaletin sağlanmamasının hemşirelik bakımının kalitesinde azalmaya ve hemşire devir hızında artmaya yol açan bir sorun olduğuna vurgu yapılmıştır. Yapılan diğer bir çalışmada ise çalışanların en çok dağıtım adaletinde adaletsizlik algıladıkları belirlenirken, örgütsel adaletin sosyal sorumluluk ile olumlu yönde ilişkisi olduğu saptanmıştır. Yine aynı çalışmada kaliteli ve standartlaştırılmış bakım için adaletin önemine vurgu yapılmıştır (Mohammadi ve diğ., 2020).

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması, Türkiye'deki yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeleri belirlemek amacıyla iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonunda adalet, eşitlik, doğruluk-dürüstlük, tarafsızlık, saydamlık (şeffaflık), insancıllık (hümanizm), sorumluluk, gizlilik (mahremiyet) olmak üzere toplamda sekiz yönetsel etik ilke başlığı altında yer alan 30 etik ilke maddesi belirlenmiştir. Belirlenen bu yönetsel etik ilkelere yönetici hemşireler uyduklarında ise çalışanların performanslarının, örgütsel bağlılık ve güvenlerinin arttığı, personel devir hızında düşmelerin olduğu, çalışanların daha az hata yaptığı, hasta doyumunu arttığı ve mesleğin gelişimine katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca bu çalışmada hemşirelik hizmetleri yönetimde yaşanan etik sorunların; ayrımcılık, kayırmacılık, bencillik, dedikodu, görevin kötüye kullanımı, yıldırma davranışı olduğu belirlenirken; yaşanılan bu etik sorunlara yönelik olarak çalışanların güdülenmesinin kuruma bağlılıklarının, yöneticiye olan güvenin azaldığı, çalışma ortamlarında çatışmaların arttığı, hasta bakım kalitesinde azalmaların, tükenmenin görüldüğü, işe devamsızlıkların, meslekten soğumaların ve işten ayrılmaların olduğuna değinilmiştir.

Alan yazın incelendiğinde mesleki dernekler ve örgütler tarafından yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkelerin belirlendiği, değişen ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmek, gereksinimlerini karşılayabilmek için yine bu kuruluşlar tarafından belirlenen bu etik ilkelerin, zamanla güncellendiği görülmektedir. Ancak ülkemizde yönetici hemşireler için yönetsel etik ilkelerin belirlendiği çalışmaya rastlanmaması nedeniyle bu çalışma sonuçlarının;

- Öncelikle yönetici Hemşireler Derneği ve diğer kamu ve kurum kuruluşları tarafından kullanılması,
- Özel ve kamu kurumlarında her düzeyde görev yapan yönetici hemşirelerin bu ilkelere uymasını sağlamaya yönelik eğitim programlarının oluşturulması,
- Yönetici pozisyonlarına yapılacak atamalarda belirlenen bu etik ilkelere uyum durumlarının değerlendirilmesi,

- Dünyamızdaki ve ülkemizdeki, sağlıkta ve mesleki alanda görünen değişimler doğrultusunda belirlenen bu yönetsel etik ilkelerin güncellenmesi,
- Çalışmanın ikinci aşamasında belirlenen yönetsel etik ilkelerin altında yer alan her bir etik ilke maddesinin değerlendirilmesi amacıyla oluşturulan ölçütlerin tekrar gözden geçirilerek üzerinde çalışılması ve yönetici hemşirelerin etik davranışlarının değerlendirildiği bir ölçeğin oluşturulması önerilebilir.

KAYNAKLAR

ACHE, American College of Healthvare Executives 2021, *Code of Ethıcs*, (https://www.ache.org/about-ache/our-story/our-commitments/ethics/ache-code-of-ethics (Ziyaret Tarihi:07 Temmuz 2022)

Aitamaa, E., Leino-Kilpi, H., Iltanen, S., & Suhonen, R. 2016, Ethical problems in nursing management: the views of nurse managers, *Nursing ethics*, *23* (6), 646–658. https://doi.org/10.1177/0969733015579309

Aitamaa, E., Leino-Kilpi, H., Puukka, P., & Suhonen, R. 2010, Ethical problems in nursing management: the role of codes of ethics, *Nursing ethics*, *17* (4), 469–482. https://doi.org/10.1177/0969733010364896

Aitamaa, E., Suhonen, R., Iltanen, S., Puukka, P., & Leino-Kilpi, H. 2021, Ethical problems in nursing management: frequency and difficulty of the problems, *Health care management review*, *46* (1), 25–34. https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000236

Aitamaa, E., Suhonen, R., Puukka, P., & Leino-Kilpi, H. 2019, Ethical problems in nursing management- a cross-sectional survey about solving problems. *In BMC health services research*, 19 (417), 1-11. https://doi.org/10.1186/s12913-019-4245-4

Akay, D. Ç. G. G. 2021, Sağlık çalışanlarında etik lider algısının bireysel yenilikçilik düzeyi üzerindeki etkisi, *Journal of organizational behavior review (JOB Review)*, *3* (1), 1–18.

Aloustani, S., Atashzadeh-Shoorideh, F., Zagheri-Tafreshi, M., Nasiri, M., Barkhordari-Sharifabad, M., & Skerrett, V. 2020, Association between ethical leadership, ethical climate and organizational citizenship behavior from nurses' perspective: a descriptive correlational study, *BMC Nursing*, *19* (15), 1-8. https://doi.org/10.1186/s12912-020-0408-1

ANA, American Nurses Foundation, 2015, *View the code of ethics for nurses*, https://www.nursingworld.org/practice-policy/nursing-excellence/ethics/code-of-ethics-for-nurses/ (Ziyaret Tarihi:08 Temmuz 2022)

Arslan, G. G., Özden, D., Göktuna, G., & Ertuğrul, B. 2022, Missed nursing care and its relationship with perceived ethical leadership, *Nursing ethics*, *29* (1), 35-48. https://doi.org/10.1177/09697330211006823

Asgari, N., Navipour, H., & Mohammadi, E. 2019, Ethical competency of nurse managers-content analysis, *Journal of evolution of medical and dental sciences*, *8* (51), 3873-3878. https://doi.org/10.14260/jemds/2019/839

Aydın, İ. P. 2017, *Yönetsel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Pegem Akademi.

Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. 2017, Journal of medical ethics and history of medicine obstacles and problems of ethical leadership from

the perspective of nursing leaders: a qualitative content analysis, *J med ethics hist med*, 10, 1-11

Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. 2018a, Ethical leadership outcomes in nursing: A qualitative study, *Nursing ethics*, 25 (8), 1051–1063. https://doi.org/10.1177/0969733016687157

Barkhordari-Sharifabad, M., Ashktorab, T., & Atashzadeh-Shoorideh, F. 2018b, Ethical competency of nurse leaders: A qualitative study, *Nursing ethics*, 25 (1), 20–36. https://doi.org/10.1177/0969733016652125

Barkhordari-Sharifabad, M., & Mirjalili, N. S. 2020, Ethical leadership, nursing error and error reporting from the nurses' perspective, *Nursing ethics*, 27 (2), 609–620. https://doi.org/10.1177/0969733019858706

Bilgen, A. E. M. 2019, Etik liderlik ve etik iklim algılamalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi: özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı bir uygulama, *Yıldız sosyal bilimler enstitüsü dergisi*, *3* (2), 238–253.

Borawski, D. B. 1995, Ethical dilemmas for nurse administratorsi, *Journal of nursing administration*, 25 (7), 60-63. https://doi.org/10.1097/00005110-199507000-00017

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. 2005, Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational behavior and human decision processes*, 97 (2), 117–134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Cabilan, C. J., & Kynoch, K. 2017, Experiences of and support for nurses as second victims of adverse nursing errors: a qualitative systematic review, In *JBI database of systematic reviews and implementation reports*, 15 (9), 2333-2364. https://doi.org/10.11124/JBISRIR-2016-003254

Camuñas, C. 1994, Ethical dilemmas of nurse executives part 2, *Journal of nursing administration*, 24 (7), 45-51.

Çamveren, H., Arslan Yürümezoğlu, H., & Kocaman, G. 2020, Why do young nurses leave their organization? A qualitative descriptive study. *International nursing review*, 67 (4), 519-528. https://doi.org/10.1111/inr.12633

Çitak, G., & Bayrak Kahraman, B. 2021, Ethical leadership behavior of managers' and nurses' perceptions of organizational justice, *Sağlık ve hemşirelik yönetimi dergisi*, 8 (1) 31-41. https://doi.org/10.5222/shyd.2021.64326

CNA, Canadıan Nursese Association, 2017, *Code of ethics for registered nurses*, http://www.nanb.nb.ca/media/resource/Code_of_Ethics-2017-E.pdf, (Ziyaret Tarihi:08 Temmuz 2022)

Creswell, J. W. 2013, *Research Design : Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches*. Siyasal Kitapevi, İstanbul.

Creswell, J. W. 2018, *Nitel araştırma yöntemleri: beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*, Siyasal Kitabevi, İstanbul.

Curtin, L. L. 2000, The first ten principles for the ethical administration of nursing services. *Nursing administration quarterly*, 25 (1), 7-13. https://doi.org/10.1097/00006216-200010000-00010

Dall, T. M., Chen, Y. J., Seifert, R. F., Maddox, P. J., & Hogan, P. F. 2009, The economic value of professional nursing, *Medical care*, 47 (1), 97-104. https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e3181844da8

Dehghani-Tafti, M., Barkhordari-Sharifabad, M., Nasiriani, K., & Fallahzadeh, H. 2021, Ethical leadership, psychological empowerment and caring behavior from the nurses' perspective, *Clinical ethics*, 17 (3), 248-255. https://doi.org/10.1177/14777509211016297

Devik, S. A., Munkeby, H., Finnanger, M., & Moe, A. 2020, Nurse managers' perspectives on working with everyday ethics in long-term care. *Nursing ethics*, *27* (8), 1669–1680. https://doi.org/10.1177/0969733020935958

Downs, S., Martin, E., & Aaron, B. 2022, Leveraging the code of ethics to practically promote ethics during COVID-19. *Nurse leader*, 20 (1), 48-51. https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.10.006

Durkheim, E. 1949, *Meslek Ahlakı*. Milli Eğitim Basımevi, Ankara

Eide, T., Dulmen, S. van, & Eide, H. 2016, Educating for ethical leadership through web-based coaching: a feasibility study, *Nursing ethics*, 23 (8), 851–865. https://doi.org/10.1177/0969733015584399

El-Gazar, H. E., & Zoromba, M. A. 2021, Ethical leadership, flourishing, and extra-role behavior among nurses, *SAGE Open Nursing*, 7, 1-11. https://doi.org/10.1177/23779608211062669

Eltaybani, S., Mohamed, N., & Abdelwareth, M. 2019, Nature of nursing errors and their contributing factors in intensive care units, *Nursing in critical care*, 24 (1), 47-54. https://doi.org/10.1111/nicc.12350

ENDA. European Nurse Dırectors Association's 2017, Proto-Code Of Ethıcs And Conduct. https The European Nurse Dırectors'://enda-europe.com/wp-content/uploads/2019/07/enda-proto-code-of-ethics_2017_2nd-edition.pdf (Ziyaret Tarihi:08 Temmuz 2022)

Erdem, İ. 2021, Hemşirelerin yönetimsel sorunları: çalışan hemşireler üzerine bir araştırma, *Ahi evran üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi (AEÜSBED)*, 7 (1), 151–162.

Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. 2017a, Ethical leadership and organizational climate: the experience of iranian nurses, *Iranian red crescent medical journal*, 19 (4), 1-10. https://doi.org/10.5812/ircmj.43554

Esmaelzadeh, F., Abbaszadeh, A., Borhani, F., & Peyrovi, H. 2017b, Ethical sensitivity in nursing ethical leadership: a content analysis of ıranian nurses experiences, *The open nursing journal*, 11, 1-13. https://doi.org/10.2174/1874434601711010001

Esterhuizen, P. 1996, Is the professional code still the corner- stone of clinical nursing practice? *Journal of advanced nursing*, *31* (1), 25–31.

Gallagher, A. 2020, The state of nursing, ethics and the role of the ınternational council of nurses, *Nursing ethics*, 27 (4), 906-907. https://doi.org/10.1177/0969733020926375

Ganz, F. D., Wagner, N., & Toren, O. 2015, Nurse middle manager ethical dilemmas and moral distress, *Nursing Ethics*, 22 (1), 43–51. https://doi.org/10.1177/0969733013515490

Gauci, P., Elmir, R., O'reilly, K., & Peters, K. 2022, Women's experiences of workplace gender discrimination in nursing: an integrative review, *In collegian*, 19 (2), 188-200. https://doi.org/10.1016/j.colegn.2021.08.003

Gauci, P., Peters, K., O'Reilly, K., & Elmir, R. 2022, The experience of workplace gender discrimination for women registered nurses: a qualitative study, *Journal of advanced nursing*, 78 (6), 1743-1754. https://doi.org/10.1111/jan.15137

Gobbi, P., Castoldi, M. G., Alagna, R. A., Brunoldi, A., Pari, C., Gallo, A., Magri, M., Marioni, L., Muttillo, G., Passoni, C., Torre, A. la, Rosa, D., & Carnevale, F. A. 2018, Validity of the ıtalian code of ethics for everyday nursing practice, *Nursing ethics*, 25 (7), 906-917. https://doi.org/10.1177/0969733016677872

Goona, F., Javanak, M., Taheri, M., & Shohoudi, M. 2014, Modeling the relations of ethical leadership and clinical governance with psychological empowerment in nurses. *Journal of kermanshah university of medical sciences*, 18 (4) 204–212.

Hakko, A., & Madenoğlu Kıvanç, M. 2018, Hemşirelik hizmetleri yönetiminde etik davranışlar oluşturma, *Sağlık ve hemşirelik yönetimi dergisi*, 5 (3) 227–232. https://doi.org/10.5222/shyd.2018.227

Hashish, E. A. A. 2015, Relationship between ethical work climate and nurses' perception of organizational support, commitment, job satisfaction and turnover intent. *Nursing ethics*, 24 (2),151-166.

Huang, C. C., You, C. S., & Tsai, M. T. 2012, A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors, *Nursing ethics*, 19 (4), 513-529. https://doi.org/10.1177/0969733011433923

ICN, International Council of Nurses, 2021, *The Icn Code of Ethics for Nurses*. https://www.icn.ch/system/files/2021-10/ICN_Code-of-Ethics_EN_Web_0.pdf (Ziyaret Tarihi:08 Temmuz 2022)

Ioanna, K., 1988, *Etik*, Meteksan yayınları, Ankara.

Jang, Y., & Oh, Y. 2019, Impact of ethical factors on job satisfaction among Korean nurses, *Nursing ethics*, 26 (4), 1186-1198. https://doi.org/10.1177/0969733017742959

Jeon, S. H., Park, M., Choi, K., & Kim, M. K. 2018, An ethical leadership program for nursing unit managers, *Nurse education today*, 62, 30–35. https://doi.org/10.1016/j.nedt.2017.12.017

Johnson, J., Cameron, L., Mitchinson, L., Parmar, M., Opio-te, G., Louch, G., & Grange, A. 2019, An investigation into the relationships between bullying, discrimination, burnout and patient safety in nurses and midwives: is burnout a mediator? *Journal of research in nursing*, 24 (8), 604-619. https://doi.org/10.1177/1744987119880329

Kaffashpoor, A., & Sadeghian, S. 2020, The effect of ethical leadership on subjective wellbeing, given the moderator job satisfaction (a case study of private hospitals in Mashhad). *BMC Nursing*, 19 (1), 1-8. https://doi.org/10.1186/s12912-020-00496-w

Kangasniemi, M., Pakkanen, P., & Korhonen, A. 2015, Professional ethics in nursing: an integrative review, *In journal of advanced nursing,* 71 (8), 1744- 1757. https://doi.org/10.1111/jan.12619

Kangasniemi, M., Vaismoradi, M., Jasper, M., & Turunen, H. 2013, Ethical issues in patient safety: ımplications for nursing management, *Nursing ethics*, *20* (8), 904–916. https://doi.org/10.1177/0969733013484488

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. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.03716.x

Keselman, D. 2012, Ethical leadership. *Holistic nursing practice*, *26* (5), 259–261. https://doi.org/10.1097/HNP.0b013e318263f2da

Kuçuradi, İ. 2006, *Etik*, Türkiye Felsefe Kurumu.

Laukkanen, L., Leino-Kilpi, H., & Suhonen, R. 2016, Ethical activity profile of nurse managers, *Journal of nursing management*, 24 (4), 483-491. https://doi.org/10.1111/jonm.12348

Laukkanen, L., Suhonen, R., & Leino-Kilpi, H. 2016, Solving work-related ethical problems: the activities of nurse managers, *Nursing ethics*, 23 (8), 838-850. https://doi.org/10.1177/0969733015584966

Liu, X., Xu, Y., Chen, Y., chen, C., Wu, Q., Xu, H., Zhu, P., & Waidley, E. 2022, Ethical dilemmas faced by frontline support nurses fighting COVID-19, *Nursing ethics*, 29 (1), 7-18. https://doi.org/10.1177/09697330211015284

Mahmutoğlu, A. 2009, Etik ve ahlak; benzerlikler, farklılıklar ve ilişkiler, *Türk idare dergisi*, *81*, (225-–247).

Markey, K., Ventura, C. A. A., Donnell, C. O., & Doody, O. 2021, Cultivating ethical leadership in the recovery of COVID-19, *Journal of nursing management*, *29* (2), 351–355. https://doi.org/10.1111/jonm.13191

Mastracci, S. 2017, Beginning nurses' perceptions of ethical leadership in the shadow of mid staffsi *Public ıntegrity*, *19* (3), 250–264. https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1231506

MEB, Milli Eğitim Bakanlığı, 2009, *Eğitim-öğretim hizmeti verenler için etik ilkeler*, http://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_06/02032141_mesleki_etik_ilkeler.pdf (Ziyaret Tarihi:08 Temmuz 2022)

Ministerial Code, 2019, *Ministerial Code*, https://gov.wales/sites/default/files/publications/2019-11/ministerial-code-november-2019.pdf (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

Mohammadi, A., Hanifi, N., & Varjoshani, N. J. 2020, The relationship amongst nurses' perceived organizational justice, work consciousness, and responsibility, *Nursing ethics*, 27 (3), 701-713. https://doi.org/10.1177/0969733019897768

Momennasab, M., Koshkaki, A. R., Torabizadeh, C., & Tabei, S. Z. 2016, Nurses' adherence to ethical codes: the viewpoints of patients, nurses, and managers, *Nursing ethics*, 23 (7), 794-803. https://doi.org/10.1177/0969733015583927

Neuman, L. ,2014, Social research methods: qualitative and quantitative approaches. 7nd ed, Pearson Education.

NHS, National Health Services, 2002, *Code of Conduct for NHS Managers*. https://www.porthosp.nhs.uk/about-us/policies-and-guidelines/policies/HR/Code%20of%20Conduct%20for%20NHS%20Managers.pdf (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

Örselli, E. 2010, *Türkiye'de toplumsal ve yönetsel etik değerler ile ikilemler: uygulamalı bir araştırma*, Doktora, Selçuk Üniversitesi.

Özden, D., Arslan, G. G., Ertuğrul, B., & Karakaya, S. 2019, The effect of nurses' ethical leadership and ethical climate perceptions on job satisfaction, *Nursing ethics*, *26* (4), 1211–1225. https://doi.org/10.1177/0969733017736924

Öztürk, H., 2010, *Yönetici hemşirelerin etik davranışları ve bir araştırma*, Yüksek Lisans, İstanbul Üniversitesi.

Öztürk, H. 2012, Development of an administrative ethical behaviour scale, *Nursing ethics*, 19 (2), 289-303. https://doi.org/10.1177/0969733011419240

Pelit, E., Dinçer, F. İ., & Kılıç, İ. 2015, The effect of nepotism on organizational silence, alienation and commitment: a study on hotel employees in Turkey. *Journal of management research*, 7 (4), 82-110. https://doi.org/10.5296/jmr.v7i4.7806

Pieper, A., 2012, *Etiğe giriş*. Ayrıntı Yayınları.

Poikkeus, T., Suhonen, R., Katajisto, J., & Leino-Kilpi, H. 2020, Relationships between organizational and individual support, nurses' ethical competence, ethical safety, and work satisfaction, *Health care management review*, 45 (1), 83-93. https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000195

Qiu, S., Dooley, L. M., Deng, R., & Li, L. 2020, Does ethical leadership boost nurses' patient-oriented organizational citizenship behaviours? A cross-sectional study, *Journal of advanced nursing*, 76 (7), 1603-1613. https://doi.org/10.1111/jan.14366

Sağlık Bakanlığı Etik Komisyonu, 2021, *Sağlık meslek mensupları için temel etik ilkeler*. https://etik.saglik.gov.tr/TR,5636/saglik-etigi.html. (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

Sayıştay Bakanlığı, 2019, *Etik ve Etik Kurallar Muhasebe Meslek Mensupları İçin*, https://sayistay.gov.tr/files/830_Etik_ve_Etik_Kurallar.pdf. (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

Shirey, M. R. 2005, Ethical climate in nursing practice: the leader's role. *JONA's healthcare law, ethics, and regulation, 7* (2), 59–67. https://doi.org/10.1097/00128488-200504000-00006

Simha, A., & Pandey, J. 2021, Trust, ethical climate and nurses' turnover intention, *Nursing ethics*, 28 (5), 714-722.https://doi.org/10.1177/0969733020964855

Smejkal, C. M., & Hill, F. J. M. D. 1990, Life-sustaining treatment: A legal-ethical dilemma, *Journal of nursing administration*, 20 (7), 49-52.

Sökmen, A. 2019, Etik liderlik, örgütsel güven, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: bir hastane işletmesinde araştırma. *3. Sektör sosyal ekonomi dergisi*, 54 (2), 917-934. https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.19.05.1123

Storch, J., Makaroff, K. S., Pauly, B., & Newton, L. 2013, Take me to my leader: the importance of ethical leadership among formal nurse leaders, *Nursing ethics*, *20* (2), 150–157. https://doi.org/10.1177/0969733012474291

T.C. Kamu Görevlileri Etik Kurulu, 2005, *Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esaları Hakkında Yönetmelik*, https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=8044&mevzuatTur=KurumVeKurulusYonetmeligi&mevzuatTertip=5 (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

THD, Türk Hemşireler Derneği, 2009, *Hemşireler İçin Etik İlke ve Sorumluluklar*, http://www.hemed.org.tr/yasa-ve-yonetmelikler/hemsireler-icin-etik-ilke-ve-sorumluluklar/ (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

Thompson, D. F. 2018, The possibility of administrative ethics, *In classics of administrative ethics*,79-92. https://doi.org/10.4324/9780429501555-6

Thorne, L. 2010, The association between ethical conflict and adverse outcomes, *Journal of business ethics*, *92* (2), 269–276. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0153-6

TMMOB, Türk Mühendis ve Mimarlar Odası Birliği, 2003,*TMMOB Mesleki Davranış İlkeleri*. http://www.tmmob.org.tr/etkinlik/muhendislik-mimarlik-kurultayi-2003/kurultay-kararlari-mesleki-davranis-ilkeleri (Ziyaret Tarihi:10 Temmuz 2022)

Trovó, S. A., Cucolo, D. F., & Perroca, M. G. 2020, Time and quality of admissions: nursing workload, *Revista brasileira de enfermagem*, 73 (5), 1-8. https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0267

Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. 2016, Etik liderlik ölçeğinin geçerlilik güvenilirlik çalişmasi: antalya örneği, *Atatürk üniversitesi iktisadi ve idari bilimler dergisi*, 26 (2), 361–375. http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/download/1025007174/1025006766

Ülgen, B. 2022, Getting caught in "the chair effect" after becoming a manager, *Human systems management*, 41 (1), 1-16. https://doi.org/10.3233/HSM-211192

Ulrich, B. T.,1902, *Leadership and Management According to Florence Nightingale*. Pearson.

Valizadeh, L., Zamanzadeh, V., Irajpour, A., & Shohani, M. 2015, "Discrimination", the main concern of ıranian nurses over ınter-professional collaboration: an explorative qualitative study, *Journal of caring sciences, 4* (2). https://doi.org/10.15171/jcs.2015.012

Van der Arend, A. J., & Remmers-van den Hurk, C. H. 1999, *Moral problems among dutch nurses: a survey*, 6 (6), 468-482.

Wilkes, L. 2015, Using the delphi technique in nursing research, *nursing standard (royal college of nursing (great britain) 29* (39), 43. https://doi.org/10.7748/ns.29.39.43.e8804

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştıma Yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar.

Yurt, S., & Kadıoğlu, H. 2019, The usage of delphi consensus technique in nursing, *Journal of education and research in nursing*. 16 (1), 48-53. https://doi.org/10.5222/head.2019.048

Zaghini, F., 2017, The ethical leadership of the nursing ward managers as a key determinant of nurses' organisational behaviours in the healthcare settings., *Professıonı Infermıerıstıche*, 69 (1), 31-40. https://doi.org/10.7429/pi.2017.701051

ZareKhafri, F., Torabizadeh, C., & Jaberi, A. 2022, Nurses' perception of workplace discrimination, *Nursing Ethics*, 29 (3), 675-684.

Zhang, N., Li, M., Gong, Z., & Xu, D. 2019, Effects of ethical leadership on nurses' service behaviors, *Nursing ethics*, *26*(6), 1861–1872. https://doi.org/10.1177/0969733018787220

EKLER

EK-1 İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI

HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİCİLERİNİN UYMASI GEREKEN YÖNETSEL ETİK İLKELERİN BELİRLENMESİ

ORİJİNALLİK RAPORU

%4	%4	%1	%2
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1
3	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	<%1
4	Submitted to Turkiye ve Orta Dogu Amme İdaresi Enstit Öğrenci Ödevi	<%1
5	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	openaccess.izu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
8	dergiler.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1

EK-2 BİREYSEL DERİNLEMESİNE GÖRÜŞME FORMU

Araştırma Hakkında Açıklama ve İzin Formu

Ben Güzin Ayan. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı'nda doktora öğrencisiyim. Doktora tez çalışmamı Prof. Dr. Ülkü Baykal danışmanlığında yürütmekteyim. Araştırmanın amacı, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin hemşirelik hizmetlerini yönetirken uymaları gereken yönetsel etik ilkeleri belirlemektir.

Araştırmada yer alan katılımcılarla yapılan görüşmeler, veri kaybına neden olmamak amacıyla izin vermeniz durumunda ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınacaktır. Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları, araştırmacının kendisi tarafından bilgisayar ortamına aktarılacak ve sadece bilimsel çalışma amacıyla kullanılacaktır. Araştırmanın hiçbir aşamasında kişi ve kurum isimleri kullanılmayacak ve görüşülen kişinin kimliğiyle ilgili bilgiler kimseyle paylaşılmayacaktır. Araştırmanın herhangi bir aşamasında, ayrılma veya ses kaydını kapatma hakkınız bulunmakta olup araştırma gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Araştırmacının Adı Soyadı:

Güzin AYAN

Görüşülen Kişinin Kodu:

……

Görüşmenin Yapıldığı Tarih:

……

Görüşmenin Yapıldığı Yer:

……

Görüşme Süreci:

……

Görüşme Yapılamadı ise Nedeni:

……

Görüşme Sürecine İlişkin Notlar:

Bireysel Derinlemesine Görüşme Soruları

- Kendinizi kısaca tanıtır mısınız? (Yaşınız, medeni durumunuz, eğitim düzeyiniz, mesleki ve yönetsel deneyiminiz vb. gibi)
- Kurumunuzun benimsediği çalışma etiği ilkeleri hakkında bilgi verir misiniz?
- Kurumunuzda profesyonel meslek gruplarının dikkate aldığı etik ilkeler nelerdir?
- Kurumunuzda yöneticilerin uyması gereken yönetsel etik ilkeler nelerdir?
- Çalıştığınız kurumda yönetim süreçlerinin daha iyi planlanıp, sürdürülebilmesi için uyulması gereken yönetsel etik ilkeler sizce neler olmalıdır?
- Yönetici/akademisyen olarak çalışanlarınızı yönetirken benimsediğiniz etik ilkeler nelerdir?
- Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin, uymaları gereken yönetsel etik ilkeler hakkında ne söyleyebilirsiniz?
- Hemşirelik hizmetleri yönetiminde yönetsel etik ilkelerin uygulanmasının yöneticilere ve çalışanlara ne tür yararları olur?
- Konuya ilişkin değinilmediğini düşündüğünüz veya ilave belirtmek istediğiniz görüşünüzü varsa kısaca belirtebilirsiniz?

Zamanınızı ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

EK-3A I. DELPHİ ANKETİ FORMU

DELPHİ ANKET FORMU

Sayın Panel Katılımcıları,

Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkelerin belirlenmesi amacıyla yapılmakta olan bu çalışmada sizin bilgi ve deneyimlerinizden yararlanılmak istenmektedir. Çalışma iki aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada katılımcılarla bireysel derinlemesine görüşmeler yapılmış olup elde edilen nitel veriler ve alan yazın taraması sonucunda "**Yönetici Hemşirelerin Uyması Gereken Yönetsel Etik İlkeler**" oluşturulmuştur. Toplamda 17 etik ilke ve 77 madde oluşturulmuştur. İkinci aşamada, oluşturulan bu yönetsel etik ilke siz katılımcılar tarafından Delphi tekniği kullanılarak değerlendirmesi istenmektedir.

Bu Delphi oturumunda sizden istenen aşağıda listelenen her bir yönetsel etik ilkeyi 5'li likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmenizdir. Bu bağlamda;

(1): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **kesinlikle bulunmamalı**

(2): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **bulunmamalı**

(3): Kararsızım

(4): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **bulunmalı**

(5): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **kesinlikle bulunmalı**

Okuduğunuz her bir yönetsel etik ilkeyi değerlendirerek 5'li Likert tipi ölçek üzerinde "X" ile işaretlemeniz gerekmektedir. Bunun yanı sıra eklemek istediğiniz yönetsel etik ilke ya da önemli bulduğunuz geri bildiriminiz olursa her bir bölüm sonunda verilen öneri kutularına ekleyebilirsiniz.

Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeleri değerlendirmeye geçmeden önce sizden bazı demografik sorulara yanıt vermeniz istenecektir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin gizliliği araştırmacı tarafından sağlanacak ve bu bilgiler araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak, hemşirelikte yönetim alanına katkı sağlayacağını düşündüğümüz çalışmaya verdiğiniz destek için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Öğr.Gör. Uzm.Güzin AYAN

(İ.Ü. C. S.B.E. Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

- **Yaşınız:** ……
- **Eğitim düzeyiniz:**

  ☐Lise

  ☐Ön lisans

  ☐Lisans

  ☐Yüksek lisans

  ☐Doktora

- **Pozisyonunuz:**

  Klinisyen iseniz:

  ☐Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

  ☐Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı

  ☐Süpervizor hemşire

  ☐Sorumlu hemşire

  ☐Diğer:…….

  Akademisyen iseniz:

  ☐Prof.Dr.

  ☐Doç.Dr.

  ☐Dr. Öğr. Üyesi

  ☐Arş.Gör.Dr.

  ☐Arş.Gör.

  ☐Öğr. Gör

  ☐Diğer:……...

- **Mesleki deneyiminiz:**

  Klinik deneyim…….(yıl)

  Akademik deneyim……(yıl)

- **Yönetsel deneyiminiz:** ……...(yıl)

(1): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **kesinlikle bulunmamalı** **(2):** Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **bulunmamalı** **(3): Kararsızım** **(4):** Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **bulunmalı** **(5):** Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **kesinlikle bulunmalı**		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Adalet	1.Yönetici hemşire, sağlık hizmetinin birey, aile ve topluma adil sunulmasını sağlar.					
	2.Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında adil dağıtımını sağlar.					
	3.Yönetici hemşire, işe alma-yerleştirme, eğitim, kariyer geliştirme, başarım değerlendirme, terfi-yükseltme gibi insan kaynakları yönetim süreçlerde yasal ve kurumsal kurallara uygun davranır.					
	4.Yönetici hemşire, hemşire görev dağılımı, iş yükü ve çalışma çizelgelerinde adil davranır.					
Öneriniz						
Eşitlik	1.Yönetici hemşire, kaynakların, bölümler, çalışanlar, sağlıklı birey, hasta-hasta yakınları arasında eşit dağıtımını sağlar.					
	2.Yönetici hemşire, görev ve yetkinlikleri doğrultusunda, meslektaşlarına karşı uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet vb. özellikleri açısından ayrımcılık yapmaz ve eşit davranır.					
	3.Yönetici hemşire, çalışanların; ırk, etnik köken, cinsiyet vb. ayrım yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, gelenek, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmalarını sağlar.					
Öneriniz						
Doğruluk-dürüstlük	1.Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluk-dürüstlüğe dayanan davranış ve tutum sergiler.					
	2.Yönetici hemşire, çalışanlarının yanıltıcı bilgi vermemesi, kendilerini doğru ve eksiksiz açıklayabilmelerini sağlayacak güven ortamı oluşturur.					
	3.Yönetici hemşire, gerçekleri açıkça söylemesi ve doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur.					
Öneriniz						
Tarafsızlık	1.Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır.					
	2.Yönetici hemşire, alacağı karar ve eylemleri öznellikten uzaklaşarak somut verilere ve kanıta dayandırır.					
	3.Yönetici hemşire, kendisinin ortak geçmişi (aynı okul, memleket vb.) ve çıkar ilişkisi olduğu çalışanlarına karşı tarafsız davranır, kayırmacı yaklaşımlarda bulunmaz.					
	4.Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim sürecinde çalışanlarının bireysel özelliklerini-yetkinliklerini değerlendirirken tarafsızlığını korur.					

Öneriniz						
Açıklık-Saydamlık-Şeffaflık	1.Yönetici hemşire, verilen kararlar ve eylemlerde çalışanlara, hasta-hasta yakınlarına, çalıştığı kuruma ve topluma açık tutum ve davranış sergiler.					
	2.Yönetici hemşire, kurumun ve hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin tüm karar ve süreçleri açık şekilde paylaşır.					
	3.Yönetici hemşire, kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunları üst yönetime açıkça iletir.					
	4.Yönetici hemşire, eleştirilere açık olup yapıcı tutum ve davranış sergiler.					
Öneriniz						
İnsan ilişkileri	1.Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde olumlu ve yapıcıdır.					
	2.Yönetici hemşire, söylem ve eylemlerinde tutarlı olup kendi düşüncelerini kabul ettirmeye zorlamaz.					
	3.Yönetsel statü ve gücünü çalışanları üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaz.					
	4.Yönetici hemşire, çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olup iyi bir dinleyici olarak çözüm üretmeye çalışır.					
	5.Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki çatışmaları azaltmaya yönelik iletişim ve insan ilişkilerini oluşturur.					
	6.Yönetici hemşire, yasa ve etik kurallara aykırı olmadıkça/sınırları kapsamında, çalışanlarının onaylanmayan tutum ve davranışlarına karşı hoşgörülü davranır.					
Öneriniz						
İş birliği	1.Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla diğer kurum, bölüm yöneticileri, astlarıyla, hasta-hasta yakınlarıyla iş birliği sağlar.					
	2.Sağlık meslek üyeleri ve hemşireler arasındaki gerilim ve çatışmayı etkili şekilde yöneterek, iş birliğini sürdürür.					
	3.Hemşirelik ve sağlıkla ilgili araştırmaların yürütülmesinde ve araştırma sonuçlarının kullanılmasında iş birlikçi ve destekleyici yaklaşım sergiler.					
	4.Sağlık ve hemşirelik eğitimi veren kurumlarla öğrenci eğitimi ve araştırma konularında iş birliği yapar.					
	5.Kurumsal ve mesleki amaçlar doğrultusunda yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri, hemşirelik meslek örgütleri vb. ile ortak çalışmalar yapar.					
Öneriniz						
İnsan hakları	1.Yönetici hemşire, temel insan haklarını savunucu davranışlar sergiler.					
	2.Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.					
	3. Kurumda ve birimde insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarına katılır.					
	4. İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılır.					
Öneriniz						

İnsancıllık Hümanizm	1.Yönetici hemşire, çalışanlarının, bireyin ve toplumun gelişmesine, yetkinleşmesine ve özgürleşmesine katkı sağlar.					
	2.Çalışanlarının insan haklarına duyarlı tutum ve davranış sergilemesini destekler.					
	3.Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler.					
	4.Yönetici hemşire, tutum ve davranışlarında insana ve tüm canlılara sevgisini gösterir.					
Öneriniz						
Sorumluluk	1.Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranışları sergiler.					
	2.Yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir.					
	3.Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır.					
	4.Yönetici olarak kişisel, mesleki ve yönetsel gelişimini sürdürür.					
	5.Yönetici hemşire, beklenmeyen/olağanüstü durumlara hazırlıklı olmak amacıyla sorumluluğunun gereklerini yapar.					
	6.Yönetici hemşire, görev, yetki ve sorumluluklarını yasal sınırlar içinde kullanır.					
	7.Yönetici hemşire, aldığı karar ve eylemlerine ilişkin yaptığı hataları kabullenir.					
	8.Kurumunda mesleki etik ilkelere uygun davranışların sergilenmesini güvenceye alır.					
	9.Kurumda yaşanan etik sorun ve ihlallerin değerlendirildiği etik komite, komisyon, danışmanlık gibi yapılara katkı sağlar.					
	10.Kurum ve birimlerde etik çalışma iklimi oluşturmaya çalışır.					
	11.İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskleri, uygun olmayan davranışları veya teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır.					
	12.Çalışma yaşamında her türlü şiddeti önleyici girişimlerde bulunur.					
	13.İklim değişikliği, insan hakları, yoksulluk, gıda güvenliği, çevre sağlığı vb. gibi sağlığı etkileyen yerel ve küresel konularda çalışmalarda görev alır.					
Öneriniz						
Demokrasi	1.Yönetici hemşire, kurumunun amaçlarını gerçekleştirmek ve çalışanları değerli hissettirmek için katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı sergiler.					
	2.Yönetici hemşire, çalışanlarının haklarına duyarlı ve onları koruyan yaklaşımlar sergiler.					
	3.Yönetici hemşire, sorun çözme ve karar alma süreçlerinde çalışanlarının görüşlerini alarak, kararlara katılımını sağlar.					
	4.Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler.					
Öneriniz						

Emeğin hakkını verme	1.Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur.					
	2.Yönetici hemşire olarak çalışanlarının emeklerinin karşılıklarını almalarını sağlayacak çalışmalarda görev alır.					
	3.Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez, izinsiz kullanmaz.					
Öneriniz						
Yasalara uygun davranma	1.Yönetici hemşire, üstünün yasalara aykırı olarak verdiği emirlerin yasalara uygun olmadığını bildirerek çekincesini belirtir.					
	2.Yönetici hemşire, çalışanlarına yasa dışı emir veremeyeceğini bilir ve böyle bir eylemde bulunmaz.					
	3.Yönetici hemşire, çalışanlarını görev tanımları dışında özel işleri için çalıştırmaz.					
	4.Yönetici hemşire, kurum kaynaklarını kendi çıkarı için kullanmaz, hediye, rüşvet, vb. kabul etmez.					
	5.Kurumunda ve biriminde hediye, rüşvet, yolsuzluk vb. uygulamalarına göz yummaz.					
	6.Yönetici hemşire, bireysel çıkarını gözeterek sessiz kalma ve göz yumma davranışı sergilemez.					
Öneriniz						
Tutumluluk	1.Yönetici hemşire, kurumun kaynaklarını (malzeme, insan vb.) kurumun amaçlarına uygun kullanılmasını sağlayarak savurganlıktan kaçınır.					
	2.Yönetici hemşire, olağanüstü afet durumlarında kurumsal kaynakların kıt olabileceğini öngörerek gerekli önlemleri alır, savurganlığı önler.					
	3.Yönetici hemşire, kurumsal kaynakları bireysel çıkarı için kullanmaz ve kullanılmasını önler.					
	4.Yönetici hemşire, kendisinin ve çalışanlarının zamanının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.					
Öneriniz						
Mahremiyet-gizlilik	1.Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgiyi yasal ve etik kurallara uygun paylaşır.					
	2.Yönetici hemşire, sağlık kayıtları, raporlama sistemleri vb. bilgileri kişisel verilerin korunması ile ilgili yasalara uygun önlemleri alır.					
Öneriniz						
Güven	1.Yönetici hemşire, güven verici tutum ve davranışları sergiler.					
	2.Çalışanları arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlar.					
Öneriniz						

Bağlılık	1.Yönetici hemşire, mesleğine bağlılığını tutum ve davranışları ile gösterir.					
	2.Yönetici hemşire, mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katılım sağlar.					
	3.Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ve kurumsal bağlılıklarını destekleyici çalışmalar yapar.					
Öneriniz						
Saygı	1.Yönetici hemşire, çalışanların kendi arasında ve yöneticileri ile ilişkilerinde saygıya dayalı örgüt kültürü oluşturur.					
	2.Yönetici hemşire, farklı düşünce, uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet, din ve inanç gibi farklılıklara karşı saygılıdır.					
	3.Yönetici hemşire, insanlara saygılı tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur.					
Öneriniz						

EK-3B I. DELPHİ ANKETİ DAVET METNİ

DELPHİ ANKETİ DAVET METNİ

Sayın Katılımcı,

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Ülkü Baykal danışmanlığında "Yönetici Hemşirelerin Uyması Gereken Yönetsel Etik İlkelerin Belirlenmesi" adlı doktora tez çalışmasını yürütmekteyim. Araştırmanın iki aşamada yapılması planlanmış olup birinci aşaması tamamlanmıştır. İkinci aşamada ise "Delphi tekniği" kullanılacağından "Delphi Panel Katılımcısı" olarak sizin değerli görüşlerinize başvurulmak istenmektedir. Çalışmada iletişim elektronik ortamda sağlanacaktır. Katılımda gizlilik esas olup, elde edilen verilerin gizliliği araştırmacı tarafından sağlanacaktır. Aşağıdaki bölümde Delphi tekniğinin planlanan aşamaları hakkında bilgi sunulmaktadır.

Delphi Panel Katılımcısı olarak katılmayı kabul ettiğiniz takdirde, **Delphi oturumunda;** birinci aşamadan elde edilen nitel veriler ve alan yazın taraması sonucunda oluşturulan her bir yönetsel etik ilke maddelerini 5'li likert tipi ölçek üzerinde ("1" Kesinlikle bulunmamalı- "5" Kesinlikle bulunmalı) değerlendirmeniz istenmektedir. Ayrıca, her madde altına bırakılan boşluklarda önerilerinizi belirtmeniz istenmektedir. Oturumun sonunda katılımcıların değerlendirmelerine göre her bir etik ilke için elde edilen "birinci çeyrek, medyan, üçüncü çeyrek, genişlik" değerleri hesaplanacaktır. Bu oturumda, eğer varsa, sizin veya diğer katılımcıların bir önceki oturumda eklediği yeni yönetsel etik ilke ifadeleri de değerlendirilecektir.

Değerli Katılımcı, yoğun iş temponuz arasında değerli vaktinizi çalışmamıza ayırdığınız için teşekkür ederiz. Bu araştırmada sizin de katkılarınızla, hemşirelikte yönetim alanında önemli bir eksiklik olan yönetici hemşireler için yönetsel etik ilkeler oluşturulacaktır. Çalışmamıza ilginizi sonuna kadar göstereceğinizi umut ediyor ve katkılarınızdan dolayı tekrar teşekkürlerimi iletiyorum. Çalışmaya katılmak için e-posta ile gönderilen Word dosyasını indirerek Delphi anketine ulaşabilirsiniz.

Saygılarımla,

Öğr.Gör.Uzm.Güzin AYAN

(İ.Ü.C.S.B.E. Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

İletişim:

Öğr.Gör.Uzm. Güzin AYAN

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi

EK-3C BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

- Bu çalışma, "**Yönetici Hemşirelerin Uyması Gereken Yönetsel Etik İlkelerin Belirlenmesi**" başlıklı bir araştırmadır.
- Bu araştırmayla, yönetici hemşireler için oluşturulan yönetsel etik ilkelerin, meslek örgütlere, özel ve kamu sağlık kurumlarına sunulması amaçlanmaktadır.
- Delphi tekniğiyle yapılacak olan araştırmaya katılmaya gönüllü olan kişiler, Delphi oturumuna katılarak e-posta yolu ile gönderilecek anket formunu doldurmaları gerekmektedir.
- 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 ve/veya etik alanında eğitim veren özel ve kamu üniversitelerinde görev yapan yaklaşık 20 akademisyenin katılması beklenmektedir.
- Gönüllünün araştırmaya katılımı isteğe bağlıdır. İstediği zaman, herhangi bir cezaya veya yaptırıma maruz kalmaksızın, hiçbir hakkını kaybetmeksizin araştırmaya katılmayı reddedebilir veya araştırmadan çekilebilir.
- Gönüllü bu formu imzalayarak, çalışmanın sonuçlarının kullanılmasını kısıtlamayacağını ve özellikle dünya çapında yayınlar için kullanılabileceğini kabul etmiş sayılır.
- 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 imzalanmasıyla gönüllü veya yasal temsilcisi söz konusu erişime izin vermiş olacaktır.
- İlgili mevzuat gereğince gönüllünün kimliğini ortaya çıkaracak kayıtlar gizli tutulacak, kamuoyuna açıklanamayacak; araştırma sonuçlarının yayımlanması halinde dahi gönüllünün kimliği gizli kalacaktır.
- Araştırma konusuyla ilgili ve gönüllünün araştırmaya katılmaya devam etme isteğini etkileyebilecek yeni bilgiler elde edilmesi durumunda gönüllü veya yasal temsilcisi zamanında bilgilendirilecektir.
- 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.
- "Bilgilendirilmiş onam 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."
- "Yönetici Hemşirelerin Uyması Gereken Yönetsel Etik İlkelerin Belirlenmesi" kapsamında tarafımdan doldurulan anket ile toplanan verilerin "Sadece yukarıda bahsi gecen araştırmada kullanılmasına izin veriyorum".
- "Söz konusu araştırmaya, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın kendi rızamla katılmayı kabul ediyorum."
- Katılımcının adı / soyadı / imzası / tarih

Öğr.Gör.Uzm. Güzin AYAN

Kütahya Sağlık Bilimleri Üniversitesi

EK-4A II. DELPHİ ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeleri belirlemek amacıyla yapılmakta olan çalışmanın I. Delphi oturumuna sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz. I. Delphi oturumu sonrasında toplamda **8 etik ilkeyle ilişkili olarak 29 madde** belirlenmiştir.

II. Delphi oturumunda ise sizden belirlenen her bir yönetsel etik ilkeye ilişkin maddeleri atlamadan 5'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmenizi rica ediyoruz.

Bu bağlamda;

(1): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **kesinlikle bulunmamalı**

(2): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **bulunmamalı**

(3): Kararsızım

(4): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **bulunmalı**

(5): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerinde **kesinlikle bulunmalı**

Okuduğunuz her bir yönetsel etik ilkeyi değerlendirerek 5'li Likert tipi ölçek üzerinde "X" ile işaretlemeniz gerekmektedir.

Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkeleri değerlendirmeye geçmeden önce sizden bazı demografik sorulara yanıt vermenizi rica ediyoruz. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin gizliliği araştırmacı tarafından sağlanacak ve bu bilgiler araştırma dışında kesinlikle kullanılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırarak, hemşirelikte yönetim alanına katkı sağlayacağını düşündüğümüz çalışmaya verdiğiniz destek için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Öğr.Gör. Uzm.Güzin AYAN

(İ.Ü. C. S.B.E. Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

- **Yaşınız:** ……
- **Eğitim düzeyiniz:**

  ☐Lise

  ☐Ön lisans

  ☐Lisans

  ☐Yüksek lisans

  ☐Doktora

- **Pozisyonunuz:**

  Klinisyen iseniz:

  ☐Hemşirelik Hizmetleri Müdürü

  ☐Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı

  ☐Süpervizor hemşire

  ☐Sorumlu hemşire

  ☐Diğer:…….

  Akademisyen iseniz:

  ☐Prof.Dr.

  ☐Doç.Dr.

  ☐Dr. Öğr. Üyesi

  ☐Arş.Gör.Dr.

  ☐Arş.Gör.

  ☐Öğr. Gör

  ☐Diğer:……...

- **Mesleki deneyiminiz:**

  Klinik deneyim…….(yıl)

  Akademik deneyim…….(yıl)

- **Yönetsel deneyiminiz:** ……...(yıl)

(1): Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **kesinlikle bulunmamalı** **(2):** Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **bulunmamalı** **(3): Kararsızım** **(4):** Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **bulunmalı** **(5):** Bu madde yönetsel etik ilkeler içerisinde **kesinlikle bulunmalı**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Maddenin değerlendirme ölçütleri**
ADALET						
1.Yönetici hemşire, hemşirelik hizmetlerinin adil sunulmasını sağlar.						Hemşirelik hizmetlerinin bireye/hizmet alanlara adil sunulmasını sağlar. Hemşirelik hizmetlerinin aileye adil sunulmasını sağlar. Hemşirelik hizmetlerinin topluma adil sunulmasını sağlar.
2. Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlar.						Kaynakların bölümler arasında adil dağıtımını sağlar. Kaynakların çalışanlar arasında adil dağıtımını sağlar. Kaynakların hastalar arasında adil dağıtımını sağlar. Kaynakların bakıma ihtiyacı olanlar arasında adil dağıtımını sağlar. Kaynakları benzer gereksinimi olan birim/kişiler arasında eşit dağıtımını sağlar.
3. Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralları adil olarak uygular ve uygulanmasını sağlar.						İşe alma süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralları adil uygular ve uygulanmasını sağlar. İşe yerleştirme süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralların adil uygulanmasını sağlar. Eğitim süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralların adil uygulanmasını sağlar. Kariyer geliştirme süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralların adil uygulanmasını sağlar. Başarım değerlendirme süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralların adil uygulanmasını sağlar. Terfi-yükseltme süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralların adil uygulanmasını sağlar. Çalışanların olumlu ve yararlı çalışmalarını ödüllendirir.

						Çalışanlarının gelişmesine ve otonomisini kullanmasına katkı sağlar.
4. Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur.						Çalışanlarının emeklerinin karşılığı olan ücret/prim vb. almasını sağlar. Çalışanlarının gösterdikleri emekleri fark eder ve takdir ederek duyurur.
5. Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlara adil davranır.						Görev dağılımında adil davranır. İş yükünün dağılımında adil davranır. Çalışma çizelgelerinde adil davranır.
6. Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez.						Sorumlu olduğu alanda görev dağılımı yaptığında da çalışmaya emek veren kişilerin görünür olmasını sağlar.
EŞİTLİK						
1. Yönetici hemşire, çalışanları arasında ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır.						Çalışanlarının uyruklarından dolayı ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır. Çalışanlarının ırklarında dolayı ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır. Çalışanlarının etnik kökenlerinden dolayı ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır. Çalışanlarının cinsiyetlerinden dolayı ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır. Çalışanlarının cinsel yönelimlerinden dolayı ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır. Çalışanlarının siyasal düşüncelerinden dolayı ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır.
2. Yönetici hemşire çalışanlarının, ayrımcılık yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmasını sağlar.						Çalışanlarının uyruk ayrımı yapmaksızın bakım hizmeti sunmasını sağlar. Çalışanlarının ırk ayrımı yapmaksızın bakım hizmeti sunmasını sağlar. Çalışanlarının etnik köken ayrımı yapmaksızın bakım hizmeti sunmasını sağlar. Çalışanlarının cinsiyet ayrımı yapmaksızın bakım hizmeti

						sunmasını sağlar. Çalışanlarının cinsel yönelim ayrımı yapmaksızın bakım hizmeti sunmasını sağlar. Çalışanlarının siyasi düşünce ayrımı yapmaksızın bakım hizmeti sunmasını sağlar.
DOĞRULUK-DÜRÜSTLÜK						
1. Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluktan sapmayan tutum ve davranış sergiler.						Doğruluktan sapmayan tutum ve davranışları ile çalışanlarına örnek olur. Zor durumda kalsa bile doğruluktan taviz vermez. Kurum içinde doğru tutum ve davranışları ile ona güvenilir. Güven verici tutum ve davranışlar sergiler. Çalışanları arasında güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesini sağlar. Kurum kaynaklarını kendi çıkarı için kullanmaz, hediye, rüşvet, vb. kabul etmez. Bireysel çıkarını gözeterek sessiz kalmaz ve göz yumma davranışı sergilemez. Çalışanlarını görev tanımları dışında özel işleri için çalıştırmaz. Çalışanlarına yasa dışı emir veremeyeceğini bilir ve böyle bir eylemde bulunmaz. Üstünün yasalara aykırı olarak verdiği emirleri yerine getirmez. Söylem ve eylemlerinde tutarlıdır.
2. Yönetici hemşire, çalışanlarının doğruluğa dayanan tutum ve davranış sergileyebileceği çalışma ortamı oluşturur.						Doğru tutum ve davranışları destekler/teşvik eder. Kurumunda ve biriminde hediye, rüşvet, yolsuzluk vb. doğru olmayan uygulamalarına göz yummaz, ört bas etmez önlemeye yönelik girişimde bulunur.
TARAFSIZLIK						
1.Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır.						Kendisinin ortak geçmişinin olduğu çalışanları kayırmaz. Çıkar ilişkisi olduğu kişilere ayrımcılık tanımaz.
2.Yönetici hemşire, karar ve eylemlerini öznellikten uzak somut verilere ve kanıta dayandırır.						Bilimsel sorun çözme yöntemini kullanarak karar verir. Kararlarını veriye dayandırır.

						Sorunu ileten ilk kaynaktan etkilenmemek için diğer tarafların görüşlerini de alır.
SORUMLULUK						
1.Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranış gösterir.						Beklenmeyen/olağanüstü durumlarda hazırlıklı olmak amacıyla sorumluluğunun gereklerini yapar. Görev, yetki ve sorumluluklarını yasal sınırlar içinde kullanır. Çalışanlarının yasal haklarını kullanmalarını sağlar. Çalıştığı kurumda hasta ve çalışanların güvenliğini tehdit eden tüm risk ve uygun olmayan koşulların belirlenmesinde görev alır. İnsanların güvenliğini tehdit eden tüm riskleri, uygun olmayan davranışları teknolojilerin kötüye kullanımına yönelik önlemler alır.
2.Yönetici hemşire, kaynakların amaçlarına uygun kullanılmasını sağlar.						İnsan ve maddi kaynakların savurgan kullanılmamasını sağlar. Kurumun kaynaklarını (malzeme, insan vb.) kurumun amaçlarına uygun kullanılmasını sağlayarak savurganlıktan kaçınır. Olağanüstü afet durumlarında kurumsal kaynakların kıt olabileceğini öngörerek gerekli önlemleri alır. Kurumsal kaynakları bireysel çıkarı için kullanmaz ve kullanılmasını önler. Kendisinin ve çalışanlarının zamanının etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
3. Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla tüm paydaşlarla görev-yetki ve sorumlulukları doğrultusunda bağlantı kurar.						Tüm paydaşlarla (diğer kurum, hastane, sivil toplum örgütleri, eğitim kurumları, yerel yönetimler vb.) iş birliği yapar. Kurumunu (diğer kurum, hastane, sivil toplum örgütleri, eğitim kurumları, yerel yönetimler vb.) yetkin temsil eder.
4.Yönetici hemşire, yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir.						Aldığı karar ve eylemlerine ilişkin yaptığı hataları kabullenir.
5.Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da						Astlarına yetkisini göçerdiği durumlarda yaşanılan sorunların

sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır.						sonuçlarına katlanır.
6.Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ilkelere uygun davranışlar sergileyeceği etik çalışma ortamı oluşturur.						Çalışanlarının mesleki etik ilkeleri uygun davranış göstermesini güvenceye alacak girişimlerde bulunur. Kurumda yaşanan etik sorun ve ihlallerin değerlendirildiği etik komite, komisyon, danışmanlık gibi yapılarda yer alır. Çalışma yaşamında her türlü şiddeti önleyici girişimlerde bulunur.
7.Yönetici hemşire, mesleğin gelişimini destekler.						Mesleğine bağlılığını tutum ve davranışları ile gösterir. Çalışanlarının mesleki ve kurumsal bağlılıklarını destekleyici çalışmalar yapar.
8. Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler.						Mesleğinin gelişimi için ulusal ve uluslararası mesleki örgütlere katılım sağlar. Çalışanların mesleki örgütlere katılımını destekler.
GİZLİLİK(MAHREMİYET)						
1.Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranır.						Sır saklama yükümlülüğünün bilincinde davranır. Hasta verilerini hasta izni olmadan açıklamaz.
2.Yönetici hemşire, çalışanlarının kuruma, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranmasını sağlar.						Kurum, meslektaş, hasta-hasta yakınına ait bilgi paylaşımı ile ilgili kuralların oluşmasına katkı sağlar. Çalışanların kurum, meslektaş, hasta-hasta yakının ile ilgili bilgileri yasal, etik kurumsal kurallara uygun paylaşması için gerekli bilgilendirmeler yapar, eğitimler verir. Kurallar uygun olmayan bilgi paylaşımlarına yönelik yaptırımlar belirler.
SAYDAMLIK(ŞEFFAFLIK)						
1.Yönetici hemşire, karar ve eylemlerinde saydamdır.						Kurumun yönetimine ilişkin kararlar ve süreçleri açık şekilde paylaşır. Hemşirelik hizmetlerinin yönetimine ilişkin kararlar ve süreçleri açık şekilde paylaşır. Kendisine iletilen ve çözümleyemediği sorunları üst yönetime açıkça iletir.

						Hemşirelik bakımına yönelik alınan karar ve eylemleri hasta ve yakınları ile paylaşır. Kurum içerisinde sık geri bildirimde bulunur. Açık yönetim/şeffaf yönetim yaklaşımını benimser. İlgili kişileri/çalışanları aydınlatır, olumsuz informal iletişime izin vermez.
2.Yönetici hemşire, geri bildirimler doğrultusunda kendisi öz değerlendirmesini yapar.						Eleştirilere açık olup yapıcı tutum ve davranış sergiler. Astın kendi performansı ile ilgili değerlendirmeleri dikkate alır. Kendisi ile ilgili bilgi ve gelişmeleri paylaşır. Geri bildirimler doğrultusunda kendini geliştirir.
İNSANCILLIK(HÜMANİZM)						
1.Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde insan haklarına ve onuruna duyarlı tutum ve davranış sergiler.						Farklı düşünce, uyruk, ırk, etnik köken, cinsiyet, din ve inanç gibi farklılıklara karşı saygılıdır. Çalışanlarının haklarına korumaya yönelik yaklaşımlar sergiler. Yönetsel statü ve gücünü çalışanları üzerinde baskı kurmak amacıyla kullanmaz. Kimseyi kendi düşüncelerini kabul etmeleri için zorlamaz. Çalışanlarının sorun ve beklentilerine karşı duyarlıdır. İyi bir dinleyicidir. Çatışmaları etkin yönetir. Çalışanlarının uygun olmayan tutum ve davranışlarına yasal ve etik kuralların sınırları kapsamında hoşgörüyle yaklaşır. Tutum ve davranışlarında insana ve tüm canlılara sevgisini gösterir.
2.Yönetici hemşire, insana saygı ve değere dayanan örgüt kültürü oluşturulmasını destekler.						Çalışanlarının insan haklarına duyarlı tutum ve davranış sergilemesini destekler. Çalışanları değerli hissettirmek için katılımcı ve demokratik bir yönetim yaklaşımı sergiler. İnsanlara saygılı tutum ve davranışlarıyla çalışanlarına örnek olur.

3.Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler.						Çalışanlarını tatil günlerinde gerekmedikçe iş ile ilgili konularla ilgili rahatsız etmekten kaçınır. Çalışanlarının izin günlerini planlarken taleplerini, aile-sosyal yaşamlarını dikkate almaya çalışır.
4.Yönetici hemşire, insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarını destekler.						İnsan haklarını ve kırılgan grupları korumaya yönelik kurum dışı çalışmalara katılarak rol model olur. Birlikte çalıştığı ekip tarafından insan haklarının uygulanması konusunda hassasiyet gösterilmesi için konu ile ilgili eğitimler uygular. Özellikle çalışanlarının canlıların yaşam hakkına duyarlı olması ve bunu destekleyen tutum ve davranış göstermesini destekler.
5.Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.						Gerektiği zaman tanık olarak çağrıldığında suça ilişkin doğru bilginin verilmesi amacıyla bildiklerini gördüklerini açıkça anlatır.

EK-4B II- DELPHİ ANKETİ DAVET METNİ

Sayın Katılımcı,

Yönetici hemşirelerin uyması gereken yönetsel etik ilkelerin belirlenmesi amacıyla yapılmakta olan çalışmanın I. Delphi oturumuna sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz. I.Delphi oturumunda katılımcılardan ilkelere yönelik çok fazla öneri gelmiştir. Gelen öneriler tez izlem jürisi ve alan yazın doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonrasında bazı maddeler çıkarılmış bazı maddeler ise diğer maddelerin altına dağıtılmış olduğundan ilk oturumda yapılan Likert değerlendirme sonuçları çalışmada kullanılamamıştır. Ayrıca bu aşamada, etik ilke başlıkları ve birleştirmelere ilişkin yapılan değişiklikler için iki etik derneği başkanından görüş alınmıştır.

Katılımcılardan gelen öneriler ve tez izlem jürisinin görüşleri doğrultusunda, her bir etik ilkenin altında yer alan maddeler için değerlendirme ölçütleri oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçütler sadece maddeleri daha iyi tanımlayabilmek için bir ön çalışma olarak belirtilmiş olup son şekli olmamakla birlikte, katılımcıların daha iyi görüş oluşturmaları için sizinle paylaşılmıştır (Bu ölçütlerin daha sonra ayrıca geliştirilmesi planlanmaktadır).

Tüm bu çalışma sonucunda; toplamda **8 etik ilkeyle ilişkili olarak 29 madde** belirlenmiştir. Sizden her bir yönetsel etik ilkeye ilişkin maddeleri atlamadan 5'li Likert tipi ölçek üzerinde değerlendirmenizi rica ediyoruz.

Değerli Katılımcı, yoğun iş temponuz arasında değerli vaktinizi çalışmamıza ayırdığınız için teşekkür ederiz. Araştırmanın zaman takvimine uygun yürütülebilmesi için **II. Delphi oturum süresi yaklaşık 15 gün** olarak belirlenmiştir. Çalışmamıza ilginizi sonuna kadar göstereceğinizi umut ediyor ve katkılarınızdan dolayı tekrar teşekkürlerimi iletiyorum. Çalışmaya katılmak için e-posta ile gönderilen Word dosyasını indirerek Delphi anketine ulaşabilirsiniz.

Saygılarımla,

Öğr.Gör. Uzm. Güzin AYAN
(İ.Ü. C. S.B.E. Hemşirelikte Yönetim Doktora Öğrencisi)

EK-5 HEMŞİRELİK HİZMETLERİ YÖNETİCİLERİNİN UYMASI GEREKEN ETİK İLKELER

Adalet
1.Yönetici hemşire, hemşirelik hizmetlerinin adil sunulmasını sağlar.
2. Yönetici hemşire, kaynakların adil dağıtımını sağlar.
3. Yönetici hemşire, insan kaynakları yönetim süreçlerinde yasal ve kurumsal kuralları adil olarak uygular ve uygulanmasını sağlar.
4. Yönetici hemşire, çalışanlarının emeğinin hakkını maddi ve manevi olarak verilmesini savunur.
5. Yönetici hemşire, sorumlu olduğu çalışanlara adil davranır.
6. Yönetici hemşire, başkasının emek vererek yaptığı çalışmaları/ürünleri kendisine mal etmez.
Eşitlik
1. Yönetici hemşire, çalışanları arasında ayrımcılık yapmaksızın eşit davranır.
2. Yönetici hemşire çalışanlarının, ayrımcılık yapmaksızın, önyargısız, insan haklarına odaklı, değer ve inançlara duyarlı bakım hizmeti sunmasını sağlar.
Doğruluk-dürüstlük
1. Yönetici hemşire, çalışma ortamındaki tüm ilişkilerinde doğruluktan sapmayan tutum ve davranış sergiler.
2. Yönetici hemşire, çalışanlarının doğruluğa dayanan tutum ve davranış sergileyebileceği çalışma ortamı oluşturur.
Tarafsızlık
1.Yönetici hemşire, çalışanlarına karşı tarafsız davranır.
2.Yönetici hemşire, karar ve eylemlerini öznellikten uzak somut verilere ve kanıta dayandırır.
Sorumluluk
1.Yönetici hemşire, çalışanlarına, kurumuna, hasta-hasta yakınlarına, mesleğine ve topluma karşı sorumluluklarının gerektirdiği davranış gösterir.
2. Yönetici hemşire, kaynakların amaçlarına uygun kullanılmasını sağlar.
3. Yönetici hemşire, kurumsal hedeflere ulaşmak amacıyla tüm paydaşlarla görev-yetki ve sorumlulukları doğrultusunda bağlantı kurar.
4. Yönetici hemşire, yetki ve sorumlulukları kapsamında üstlerine, meslektaşlarına, hasta-hasta yakınlarına ve topluma hesap verir.
5. Yönetici hemşire, astlarına yetkilerini göçerdiği durumda da sorumluluğunun devam ettiğinin bilincinde davranır.
6. Yönetici hemşire, çalışanlarının mesleki ilkelere uygun davranışlar sergileyeceği etik çalışma ortamı oluşturur.
7. Yönetici hemşire, mesleğin gelişimini destekler.
8. Yönetici hemşire, hemşirelerin mesleki ve sendikal örgütlenme haklarını kullanmalarını destekler.
Gizlilik(mahremiyet)
1.Yönetici hemşire, kuruma, çalışanlarına, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranır.
2. Yönetici hemşire, çalışanlarının kuruma, meslektaşlarına, hasta-hasta yakını ait bilgi paylaşımında yasal, etik, kurumsal kurallara uygun davranmasını sağlar.
Saydamlık(şeffaflık)
1.Yönetici hemşire, karar ve eylemlerinde saydamdır.
2. Yönetici hemşire, geri bildirimler doğrultusunda kendisi öz değerlendirmesini yapar.
İnsancıllık(hümanizm)
1.Yönetici hemşire, kişisel, yönetsel ve mesleki tüm ilişkilerinde insan haklarına ve onuruna duyarlı tutum ve davranış sergiler.
2.Yönetici hemşire, insana saygı ve değere dayanan örgüt kültürü oluşturulmasını destekler.
3.Yönetici hemşire olarak çalışanlarının iş yaşamı dışındaki aile-sosyal yaşamının olduğunu gözeten bir yaklaşım sergiler.
4.Yönetici hemşire, insan hakları, hasta hakları ve kırılgan grupları korumaya yönelik, strateji-yönerge geliştirme çalışmalarını destekler.
5.Yönetici hemşire, insan haklarına karşı işlenen suçlarda sessiz kalmaz, haksızlığın düzeltilmesi için çaba gösterir.

ETİK KURUL İZİN YAZISI

Uyarı: Canlı denekler üzerinde yapılan tüm araştırmalar için Etik Kurul Belgesi alınması zorunludur.

☒ Etik Kurul izni gerekmektedir.

☐ Etik Kurul izni gerekmemektedir.

Güzin AYAN

(İmza)

KURUM İZNİ YAZILARI

Uyarı: Canlı ve cansız deneklerle yapılan tüm çalışmalar için kurum izin belgelerinin eklenmesi zorunludur. Gizlilik ve mahremiyet içeren durumlarda kurum adı kapatılmalıdır.

☒ Kurum izni gerekmektedir.

☐ Kurum izni gerekmemektedir.

Güzin AYAN

(İmza)

ÖZGEÇMİŞ