

Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetsel Sorun Çözme ve Karar Verme Üzerine Bir Derleme

Fatma Ezgi YORGANCILAR¹  Bilgen ÖZLÜK² 

¹Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya, Turkey

ezgiyorgancilar@hotmail.com (Sorumlu Yazar/Corresponding Author)

²Necmettin Erbakan Üniversitesi, Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelik Bölümü, Konya, Turkey

bilgenozluk@gmail.com

Makale Bilgileri

ÖZ

Makale Geçmişi
Geliş: 12.05.2021
Kabul: 20.10.2021
Yayın: 25.04.2022

Anahtar Kelimeler:

Hemşirelik,
Sorun Çözme,
Karar Verme,
Yönetsel,
Yönetici Hemşire.

Sorun çözme ve karar verme süreci, hemşirelik süreci gibi bilimsel süreç aşamalarından oluşmaktadır. Sorun çözme süreci, bir sorunu tanımlama ve mümkün olduğunca fazla çözüm seçeneği oluşturmaya yönelik sistematik analizi içermektedir. İkinci aşamada, mümkün olduğunca çok kaynaktan soruyla ilgili veri toplamak gerekmektedir. Soruna açıklık getirildikten sonra girişimlerde bulunulmalı ve bu girişimlerin neticesinde gerçekleşmesi hedeflenen bireysel veya örgütsel sonuçlar belirlenmelidir. Sonraki aşamada ise, istenen sonuçlara ulaşmak için olabildiğince fazla çözüm seçeneği geliştirilmelidir. Son aşama ise, en iyi çözüme karar vermektir. Karar verme, sorun çözme sürecinde, herhangi bir seçeneği tercih etme durumudur. “Karar verme” sorun çözme sürecinin bir aşaması iken, “karar” kavramı ise sonucu tanımlamaktadır. Bu derlemede, sorun çözme ve karar verme sürecinin önemine, sorun çözme sürecinin aşamalarına, sorun çözmeyi kolaylaştıran önerilere, karar verme sürecinin yöntemlerine, karar verme türlerine, yönetici hemşirenin üstüne aktarması gereken sorunlar ve kararlara değinilerek, hemşirelere sorun çözme ve karar verme süreçlerinde katkı sağlamak amaçlanmıştır.

A Review on Managerial Problem Solving and Decision Making in Nursing Services

Article Info

ABSTRACT

Article History
Received: 12.05.2021
Accepted: 20.10.2021
Published: 25.04.2022

Keywords:

Nursing,
Problem Solving,
Decision Making,
Managerial,
Nurse Manager.

Problem-solving and decision-making process consists of scientific processes like nursing process. The problem-solving process involves a systematic analysis of identifying a problem and generating as many solution options as possible. In the second stage, it is necessary to collect data about the problem from as many sources as possible. After clarifying the problem, the initiatives have to be taken and the individual or organizational results need to be determined as the results of these initiatives. In the next step, the different possible solutions should be developed to achieve the desired results. The final step is to decide on the best solution. Decision-making is the state of choosing an option in the problem-solving process. While "decision making" is a phase of the problem solving process, the concept of "decision" defines the result. In this review, it is aimed to contribute to nurses in problem solving and decision making processes by addressing the importance of problem solving and decision making process, the stages of the problem solving process, the suggestions that facilitate problem solving, the methods of decision making process, the types of decision making, the problems and decisions that should be conveyed to the manager nurse.

Atıf/Citation: Yorgancılar, F.E. & Özlük, B. (2022). Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel sorun çözme ve karar verme üzerine bir derleme. *Genel Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 68-80.



“This article is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/). (CC BY-NC 4.0)”

GİRİŞ

Sağlık teknolojisinde gelişmelerin artması, sağlık ihtiyaçlarının değişmesi ile sağlık hizmetleri giderek daha karmaşık bir yapıya dönüşmektedir (Bedük, 2002; Kılıç ve Taşçı, 2009). Bu şartlar altında, nitelikli hemşirelik bakımı sağlamak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için sorumluluk alabilen, nitelikli, vizyon sahibi, yenilikçi, objektif, eleştirel düşünebilme özelliği olan yönetmel sorun çözme ve karar verme becerileri gelişmiş yetkin, otonom yönetici hemşirelere gereksinim duyulmaktadır (Hourican vd., 2008; Gabr & Mohamed, 2011). Hemşirelik hizmetleri yönetiminde sorun çözme ve karar verme becerisi, yönetici hemşirelerin örgütsel hedeflere ulaşmada, olumlu hasta bakım sonuçlarının sağlanmasında en temel sorumluluklardan birisidir ve anahtar rol oynamaktadır (Huber, 2010; Abaan ve Duygulu, 2016). Sorun çözme ve karar verme becerilerinin kullanılması, yönetici hemşirenin profesyonel, özerk ve güç sahibi olması açısından bireysel kazanım sağlarken aynı zamanda astların güçlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Sorun çözme karar vermeyi içerirken, karar verme her zaman sorun içermemektedir.

Karar verme, sorun çözme sürecinin bir aşaması olup, sorunlar bireyleri çözüm geliştirmeye ve karar vermeye zorlamaktadır. Karar, birden fazla seçenek içerisinde birini seçmektir (Sönmez, 2014). Karar verme, liderliğin ve yöneticiliğin temel unsuru, etkili karar verme ise başarının en önemli ölçütü olarak görülmektedir (Frank, 2010). Karar verme süreci de aynı sorun çözme süreci gibi eleştirel düşünmeyi gerektirmekte ve yetenek, deneyim gibi faktörler de etkili olmaktadır (Swansburg & Swansburg, 1999; Tomey, 2009; Frank, 2010).

Günlük uygulamalarda karşılaşılan sorunlarla baş etmede, sorunun anında çözümlendiği ya da genellikle soruna bağlı ortaya çıkan bulgulara yönelik üretilen geçici çözümlerin kullanıldığı görülmektedir. Yöneticinin bir sorun olduğunu fark etmesi önemli bir adımdır. Yönetici hemşire sorunu ya bizzat kendisi gözler, kayıt yolu ile belirler ya da sorun kendisine başkaları tarafından iletilir. Birden fazla sorun ile karşı karşıya kalınmışsa, sorunlar önemlilik sırasına göre ele alınmalıdır. Yönetici hemşirenin sorun çözme yeteneği bilimsel sorun çözme yöntemini bilmek kadar sorunları görebilmeyi ve çözmeye istekli olmayı da içermektedir (Abaan ve Duygulu, 2016). Karar verme süreci, birey tarafından bir durumun problem olarak tanımlanıp algılanması ile başlar, ulaşmak istenilen amaç için seçenekler arasında bir davranışın seçilmesini içeren zihinsel bir süreçtir. Karar verme üzerinde etkili bir değişken olan problem çözme becerisine yönelik hemşirelik alanında yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle bu derlemede, hemşirelik hizmetleri yönetiminde etkin sorun çözme ve karar verme sürecinin önemine dikkat çekilerek hemşirelik hizmetleri yönetiminin etkinliği vurgulanmak istenmiştir.

1. Sorun Çözme

Sorun, “bireyin hedefine ulaşmak için gerekli olan bir şeyin eksikliği ya da fazlalığı, karşılaştığı bir engel” olarak tanımlanmaktadır (Frank, 2010). Bir şeyin olması gereken ile mevcut durumu arasındaki fark, sorunu oluşturmaktadır (Yıldırım ve Özkahraman, 2011). Başarılacak bir iş, ulaşmak istenen hedefler olduğunda orada bir sorun oluşmaktadır. Sorunlar, hedeflenen en iyi sonuca ulaşmak için eleştirel düşünmeyi ve ortaya çıkan fırsatlar arasında karar vermeyi gerektirmektedir (Frank, 2010).

Sorun çözme eylemleri kavramsal olarak, bireysel sorun çözme, klinik uygulamaya yönelik sorun çözme ve yönetmel sorun çözme olarak ele alınmaktadır (Frank, 2010). Tüm hemşirelik uygulamaları, sorun çözme sürecini içermektedir. Hemşirelik süreci, “bireyin sağlığını ya da yaşamını tehdit eden soruna bilimsel bir yaklaşımla çözüm bulma yöntemi” olup, her türlü sorun çözümede kullanılabilir (Yıldırım ve Özkahraman, 2011). Sorun çözme, karar verme ve hemşirelik süreci aşamaları birer bilimsel sorun çözme yöntemi olarak birbirine benzerlik göstermektedir (Sönmez, 2014).

Sorun kavramı, “hoşa gitmeyen, istenilmeyen, rahatsızlık meydana getiren ve çözülmesi gereken durum”u ifade eder. “Sorun çözme” ve “karar verme” birbirinden farklı kavramlardır. “Karar verme” durumunda bir sorun olabilir ya da olmayabilir ancak, her zaman birkaç seçenek içinden birinin tercih edilmesi

söz konusudur (Jasovsky & Kamienski, 2007). Sorunların doğru tanımlanması, analizi, kalıcı-etkin çözümler üretilmesi gerekliliği, sağlık sistemindeki sürekli değişimler nedeniyle yöneticiler açısından gittikçe daha karmaşık bir yapı haline gelmiştir. Bu nedenlerle yönetim açısından sorun çözme, genel sistemler teorisine dayanmaktadır (Frank, 2010). Yani sistemin herhangi bir parçasında ortaya çıkan değişim, diğer tüm parçaları etkileyeceğini için, sorunun etkin çözümü açısından kararın etkileyeceği tüm sistem parçalarının bu sürece dahil edilmesi gerekir (Abaan, 1996).

1.1. Sorun Çözme Süreci

Sorun çözme süreci, bir sorunu tanımlama ve mümkün olduğunca fazla çözüm seçeneği oluşturmaya yönelik sistematik analizi içermektedir. Özellikle hemşirelikte karşılaşılan sorunlar, her zaman olumsuz bir durum olarak algılanmamalı, hemşirelik ve sağlık bakım hizmetlerinde değişimler ve olumlu çıktılar elde etmede bir fırsat olarak da görülmelidir. Karşılaşılan sorunlar sayesinde hemşireler, mevcut hemşirelik bakım hizmetlerine yenilik getirme şansı elde etmektedirler (Uyer ve Kocaman, 2016). Sorun çözme sürecinin aşamaları, bir sorun ya da konu ortaya çıktığında başlamaktadır ve hemşirenin aşağıda belirtilen şu soruları sırayla kendisine sorması gerekmektedir (Welck, 2003; Sönmez, 2014):

- Bu sorun önemli mi?
- Bu sorun benimle ilgili mi? Bunun için bir şeyler yapmak istiyor muyum?
- Bir şeyler yapmak için yetkili miyim?
- Sorunu çözmek için ilgiye, bilgiye, zaman ve kaynaklara sahip miyim?
- Bu işi başkasına devredebilir miyim?
- Bu sorun çözüldüğünde ne kazanacağım?

Bu sorulardan 1 ile 4 arasındakine “hayır” olarak yanıt veriliyorsa; “çözüm için zaman, kaynak ve enerji harcanmalı mıdır?” sorusunun iyi düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu durumda sorun görmezden gelinebilir, çözülmesi için başkasına devredilebilir ya da çözüm için danışmanlık istenebilir, başkaları ile işbirliği yapılabilir. Bu seçeneklerden herhangi birisine karar verilmelidir. Diğer yandan, sorulardan 1 ile 4 arasındakine “evet” yanıtı veriliyorsa, bu bir sorun olarak kabul edilip, çözümü için sorumluluk alınması gerekmektedir (Welck, 2003; Sönmez, 2014).

Baykal ve Türkmen’in (2014) aktardığına göre, sorun çözme sürecinin aşamalarını ilk olarak Polya, 1945 yılında ortaya koymuştur. Bu aşamalar; sorunu anlama, plan yapma, planı uygulama ve geriye dönüp kontrol etme olmak üzere dört aşamayı içermektedir. Bir başka sorun çözme süreci de benzer şekilde, tanımlama ve analiz, planlama, uygulama ve değerlendirmeyi içeren dört aşamadan oluşmaktadır (Swansburg & Swansburg, 1999; Sönmez, 2014). Geleneksel olarak ardışık ve doğrusal yaklaşımda sorun çözme; sorunu tanımlama, veri toplama, veri analizi, çözümler geliştirme, bir çözüm seçme, çözümü uygulama ve sonucu değerlendirme olmak üzere yedi aşamadan oluşmaktadır (Welck, 2003; Sönmez, 2014).

Tekrarlayan ve devrimsel bir süreç olarak tanımlanan bir diğer sorun çözme süreci de yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçte, veri toplama aşamasından sonra yeni bilgiler ışığında sorun yeniden tanımlanabilmektedir. Bu aşamalar (Frank, 2010; Sönmez, 2014);

- Sorunu tanımla,
- Bilgi topla,
- Hedeflenen sonuçları tanımla,
- Çözümler geliştir,
- Sonuçları değerlendir,
- Karar ver,
- Çözümleri uygula ve değerlendir.

Sorunun Belirlenmesi

Soruna ilişkin farkındalığın oluşması ile başlayan sorun çözmenin en önemli aşamasını, sorunun belirlenmesi aşaması takip etmektedir. Sorun çözümünde başarısızlığın en yaygın nedeni, sorunun hızla çözülmesi amacıyla sorunun doğru tanımlanmamasıdır (Welck, 2003; Frank, 2010; Sönmez, 2014). Önemli olan sorunu doğru tanımlamak, var olan sorun ile sorunun belirtileri arasındaki farkı görebilmektir (Swansburg & Swansburg, 1999; Sönmez, 2014). Çünkü sorun gerçek bir sorun olmayabilir, tek bir sorun olmayabilir ya da çözmek için herhangi bir eylem gerektirmeyebilir (Sönmez, 2014).

Sorunun belirlenmesinde yönetici hemşireler için bir diğer önemli konusu ise, ipuçlarıdır ve bunları yakalamak son derece önemlidir. Örneğin, klinikte çarşaf, eldiven bulunmuyorsa, enjektörler istendiği gibi değilse, hasta ve çalışan şikayetleri fazlaysa, enfeksiyonlar sık görülüyorsa, işten ayrılma fazlaysa bu durumları yaratan koşulların incelenmesi gerekir. Çünkü bunlar sorun olduğunu gösteren ipuçlarıdır (Tablo 1) (Abaan, 1996; Uyer ve Kocaman, 2016).

Tablo 1. Sorunun Tanımlanmasında Dikkate Alınması Gereken Bazı İpuçları

İşlerde yığılma	Araç gereç bulmak için zaman harcama
İşlerde kesintiler	Aletlerin olması gereken yerde olmaması
Sürekli daha fazla zaman isteme	Klinikteki sürtüşmeler
İnsan araç, gereç, yer, zaman yönünden kayıplar	Yürüme, eğilme, uzanma sonucu yorgunluk
Maliyette artış	“O” klinikte çalışmak istememe
Çalışanların sık sık rapor alması	Beklentileri karşılayamama
İşe gelmeme veya memnuniyetsizlik	Planlanan hedeflere ulaşamama
Etrafta sürekli kalabalık grupların olması	Sık sık ziyaretçilerle tartışma
İlaç hataları	Servis odasındaki dağınıklık
Hastaların tetkikler için uzun süre bekletilmeleri	Hastaların sık sık komplikasyonlarla geri gelmesi
Hastaların hastanede yatış sürelerinin uzaması	

Kaynak: Abaan, S. (1996). Sorun Çözme ve Karar Verme. G. Uyer, G. Kocaman, S. Oktay, G. Argon, S. Abaan (Ed.), Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı içinde, (s.36-127) İstanbul: VKV.

Sorunla İlgili Verilerin Toplanması

Sorunu ve kaynağında yatanları saptamak için, bütün kaynaklardan düzenli olarak öznel ve nesnel veriler toplanmalı, aralarında farklılıklar olup olmadığı değerlendirilmelidir (Swansburg & Swansburg, 1999; Sönmez, 2014). Yöneticilerin sorundan çok sorunun belirtilerine yoğunlaşmaları çözüm sürecini zorlaştırmaktadır (Tomey, 2009; Sönmez, 2014). Veri toplama aşamasında, sorunun içeriği ve kaynağında yatan faktörler belirlenmektedir (Frank, 2010). Sorunla ilgili toplanan veriler değerlendirilerek sorun yeniden tanımlanmaktadır. Örneğin, bir hastanenin kalite raporlarında, hasta eğitimine ilişkin istatistiklerin düşük çıkması üzerine yönetici hemşire, sorunu hemşirelerin hasta eğitimi yapmadığı ya da yapılan eğitimin kayıt edilmediği şeklinde ele alabilir. Sorunla ilgili veriler toplandıktan sonra gerçek sorunun ortaya çıkarılması gerekmektedir (Welck, 2003; Sönmez, 2014).

Mümkün olduğunca çok kaynaktan veri toplamak ve bulgularla ilgili görünenlerin tümü hakkında veri toplamak önemlidir. Veriler yönetici hemşire tarafından toplanabileceği gibi, yöneticinin görevlendireceği kişilerce de toplanabilir. Veri toplamada dikkat edilmesi gereken noktalar aşağıda sıralanmıştır (Abaan, 1996; Uyer ve Kocaman, 2016):

- Ne, nerede, nasıl, neden, ne zaman, kim sorularının yanıtlarının aranması,
- Bilgilerin doğru bireylerden alınması,
- Doğru ve ilgili verilerin toplanması,
- Verilerin tümüyle objektif toplandığından emin olunması,
- “Sorun olduğunu düşündüren nedir?” sorusunun daima akılda tutulması.

Bu sorular altında sorulabilecek bazı örnek sorular Tablo.2’de gösterilmiştir. Veri toplama aşamasında her bir soru türü altında mümkün olduğunca çok soru sormak ve bu soruların cevabına ulaşmak, gerçek soruna ve nedenlerine ulaşmayı kolaylaştıracaktır.

Tablo 2. Sorun Çözme Sürecinde Kullanılabilecek Bazı Sorular

Soru Tipi	Örnek Soru İfadeleri
Kim	Kim bunun bir sorun olduğunu söylüyor? Soruna kim sebep oldu ya da oluyor? Kimler etkilendi?
Ne	Ne oldu ya da oluyor? Belirtiler ne? Elinizde bunun sorun olduğunu gösteren neler var? Başkaları için ne tür sonuçları var? Sorunun ortaya çıkmasına neden olan koşullar nedir? İstenildiği gibi yürümeyen nedir? Sorunu tanımlamak için ne tür bilgiye gereksinim var? Eldeki verilerden ne tür sonuçlar çıkarılabilir?
Ne zaman	Ne zaman oldu? İlk ne zaman farkedildi? Ne zamandan beri olduğu düşünülüyor?
Nerede	Sorun nerede? İlk nerede meydana geldi? Sorun neleri etkiliyor ya da etkileyecek?
Niçin	Bu niye bir sorundur? Neden oldu? Sorunun ortaya çıkmasını engellemek için neden bir şey yapılmadı? Neden birisi hemen sorunu görüp bir şeyler yapmadı? Neden şimdi bu soruna çözüm bulmak gerek?
Nasıl	Süreç nasıl yürütülebilir? Başkaları bu tür sorunları nasıl çözüyor? Bunun bir sorun olduğunu nasıl anlıyorsunuz?
Diğer genel sorular	Sorunun çözüldüğünü nasıl anlayacaksınız? Beklenen durum/sonuç nedir? Soruna ilişkin farklı görüşler var mı? Bu sorulara yanıt bulmak için ne tür verilere ihtiyacınız var?

Kaynak: Abaan, S. (1996). Sorun Çözme ve Karar Verme. G. Uyer, G. Kocaman, S. Oktay, G. Argon, S. Abaan (Ed.), Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı içinde, (s.36-127) İstanbul: VKV.

Akılda tutulması gereken husus, hiçbir zaman gerçeklerin tümü hakkında bilgi toplanamadığıdır. Bireyler bazen konu ile ilgili konuşmak istemez, bazen de tüm bilgileri toplamak hem güç hem de masraflıdır. Durum böyle olunca eldeki verilerle en doğruya ulaşmak için çaba harcanır. Zaman zaman sorun çözmeye fikir üretilerek de başlanabilir ancak, bunlar doğruluğu araştırılması gereken varsayımlardır (Uyer ve Kocaman, 2016).

Beklenen Sonuçların Tanımlanması

Soruna açıklık getirildikten sonra yapılacak olan girişimler ile bu girişimler neticesinde gerçekleşmesi hedeflenen bireysel veya örgütsel sonuçlar belirlenmelidir (Yıldırım ve Özkahraman, 2011; Sönmez, 2014). Beklenen sonuçların belirlenmesi, çözüm seçeneklerinin geliştirilmesine, en iyi çözüm seçeneğine karar verilmesine ve çözümün etkisinin değerlendirilmesine yardımcı olmaktadır (Frank, 2010; Sönmez, 2014).

Sorunun Çözüm Yollarının Belirlenmesi

Bu aşama, sorun için mümkün olduğunca çok çözüm önerisinin geliştirildiği aşama olup, eleştirel düşünme ve yaratıcılığa ihtiyaç duyulan aşama olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada, beklenen sonuçlara ulaşmak için olabildiğince fazla çözüm seçeneği geliştirilmelidir (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018). Bunun için de çeşitli grup teknikleri (beyin fırtınası delphi tekniği nominal grup tekniği gibi) kullanılmaktadır. Birden

fazla çözüm seçeneğinin belirlenmesi, en etkili çözüm yoluna karar verilmesini ve uygulama sonrasında başarısız olunması durumunda çözüm seçeneklerinden bir diğersinin "B planı veya yedek plan" olarak uygulanmasını sağlamaktadır (Welck, 2003). Çözüm seçenekleri geliştirilirken açık görüşlü ve esnek olunması gerekmektedir. Örneğinin; bir hemşire bulunduğu konumdan şikayetçi ise, birey ya da yönetici olarak çözüm sadece, "işinde kalması" ya da "işini bırakması" gibi iki seçenekle sınırlandırılmamalıdır (Sönmez, 2014).

Bir Çözüm Yoluna Karar Verilmesi

Geliştirilen çözüm seçenekleri, belirlenen hedefler ile uyum ve öncelik açısından, aynı zamanda da maliyet, etkililik, zaman, yasal ve etik yönden de değerlendirilmelidir (Welck, 2003; Sönmez, 2014). Bu aşamada, karar verme tekniklerinden yararlanılmaktadır (Frank, 2010). Bazı sorunlar, yöneticinin doğrudan eylemde bulunmasını gerektirirken, bazıları dolaylı eylemlerini gerektirmektedir. Yönetici, sorunun çözümünü başkasına da devredebilmekte veya sorun yöneticinin kontrol alanı dışındaysa ve çözüm başka kişileri ilgilendiriyorsa o zaman yönetici "izleyerek beklemeyi", "hiçbir şey yapmamayı" da seçebilmektedir. Bu durum, "amaçlı eylemsizlik" olarak adlandırılmaktadır (Welck, 2003). Bu adımda bahsedilen çözüm kelimesinin çoğul bir kelime olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir (Frank, 2010). Sorunlara yönelik daima birden fazla çözüm yolu vardır. Sorunları çözmede, alternatif çözüm yolları geliştirme ve geniş kapsamlı olarak irdeleme önemlidir. Çünkü her sorunun çözülmesinde birden fazla seçenek olduğu gibi, her sorun için değişmeyen olasılık ise, "hiçbir şey yapmama"dır. Olabildiğince çok seçenek üretildiğinden emin olmak için şu sorular sorulabilir (Abaan, 1996):

- Şayet bir başka hastanede / kurumda olsaydım, kurallar olmasaydı, bu durumu daha farklı bir şekilde ele alırdı mıydım?
- Başka ne yapabilirdim?
- Seçenekleri, daha işe yarar olması için gruplayabilir miydim?
- Sorun çözümlenseydi durum nasıl olurdu?
- Ne tür bir farklılık beklemeliyim?
- Kararı başkalarına nasıl onaylatabilirim?

Kararın Verilmesi

En iyi çözüm seçeneğine karar vermede bazen geçmiş deneyimlerden yararlanılabilir. Ancak sağlık bakımındaki hızlı değişimler nedeniyle bulunan çözümlerin güncelliğini kaybedebileceği akıldan çıkarılmamalıdır. Karar vermede kullanılan yöntem, bu kararın diğer karar seçenekleri içerisinde seçildiğini açık bir şekilde gösterebilmelidir (Nielsen vd., 2013). Bazen uygun seçeneği seçmek için birden ona kadar olan bir puanlama sistemi kullanılabilir. Her bir seçenek ele alınıp sayısal değerlendirme yapılır, en yüksek değer alan seçeneğe karar verilir. En uygun çözüm için verilen karar ne olursa olsun etkili olmalıdır. Ancak yöneticiler kararı etkili kılacak yöntemleri tartışmaktan çok, verdikleri kararın doğruluğu üzerinde zaman harcarlar. Oysa çözümün bir etkinliğe dönüşebilmesi için, kişilerin kendinden ne beklediğini anlaması, birbirlerinden ne beklediklerini bilmeleri gerekir. Karar, başkalarından köklü değişiklikler yaratacakmış imajı ile sunulursa etkili olmayabilir. Karar, ilgili bireylerin ortak kararı olmalıdır. Böylece sorumluluk paylaşılır, kararın uygulanması için motivasyon artar (Frank, 2010; Abaan ve Duygulu, 2016).

Çözümün Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi

Bu adım eyleme geçme ve geribildirim içerir. Sorunun analizi ve karar verme, bilişsel bir süreçtir ve bu adımda verilen kararların uygulanması için eyleme geçilir. Bu adım risk alma ve cesaret gerektirebilir (Frank, 2010; Uyer ve Kocaman, 2016). Karar verildikten sonra uygulanmasına ilişkin detaylı planlama yapılmalıdır. Planlama, görevlendirme ve koordinasyonun nasıl olacağını net şekilde belirtmelidir. Planlanan etkinliklerle ilgili hedefler ve çıktılara ilişkin ölçütler saptanmalıdır. İzleme ve kontrolün nasıl, neye göre ve kimlerce yapılacağı, kimin kime, ne zaman ya da ne sıklıkla rapor vereceği belirlenmelidir. Sorun çözme sürecinde, seçilen çözüm ve kararın etkililiği için düzenli kontroller yapılması ve geribildirimler alınması gerekir.

Uygulanmayan bir karar işe yaramaz. Yönetici hemşire kararı tek başına vermişse, olabilecek engellemelere karşı kararı ilgili kişilerle tartışmalıdır. Esas olan yönetici hemşire sorunun tanımlanmasından sonra, kendisine destek olabilecek kişileri belirler ve bunların etkinliklere katılımlarını sağlarsa, olabilecek engellemeler azaltılabilir veya gerek duyulan araç-gereç ve insan gücünün sağlanmasında yardım alabilir (Uyer ve Kocaman, 2016).

1.2. Sorun Çözmeyi Kolaylaştırmak İçin Öneriler

- Görünen sorunun gerçek sorun ile aynı olup olmadığını kontrol edin.
- Sorun net ifade edilebiliyorsa, çözüm hemen hemen bulunmuştur. Ancak sorunu net ifade edemiyorsanız bulguları ya da güçlüğü ifade edin.
- Ne başarmak ya da neden kaçınmak istiyorsanız onu belirleyin. Böylece çözümü de şekillendirmiş olursunuz.
- Büyük değişiklikler getirmeyecek bir karar gerekiyorsa hemen karar alın.
- Çok kapsamlı karar verme gerekiyorsa, sorunu bölüm bölüm ele alıp inceleyin.
- Sorun ve çözümle ilgili verileri toplayın.
- Gerçeklerle görüşleri, düşünceleri birbirinden ayırın. Değiştirebileceğiniz gerçekler üzerinde kafa yorun.
- Karar alırken gücünüzün farkında olun ve gücünüzü kullanın.
- Tüm olası seçenekleri (çözümleri) bulmaya çalışın.
- Çalışabileceğiniz kişileri de işin içine katın.
- Her bir çözüm için kısıtlılıkları ortaya koyun.
- Karar bir grupça verilecekse bilgileri paylaşın.
- Yönlendirici olun.
- Eğer en doğru çözüm hiçbir karar almamaksa, karar almayın.
- Bir karar verdiyseniz, kararı hemen uygulamaya koyun.
- Sonucun etkilerini izleyerek kararı değerlendirin. Böylece yaptıklarınızı, kendinizi de gözden geçirmiş olursunuz.
- Aynı anda birkaç sorun ile karşı karşıyaysanız, sorunları önceliklere göre sıralayın (Abaan, 1996; Uyer ve Kocaman, 2016).

2. Karar Verme

Karar vermenin, bireysel ve örgütsel her iki alanı kapsayacak şekilde tanımlı, “kişi ya da kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak yollar, yöntemler, teknikler, araçlar, imkanlar ve kaynaklar arasından seçim yapma işlevini içeren tüm duygusal düşünsel ve zihinsel fonksiyonların toplamıdır” (Güney, 2015). Kısaca karar verme, seçim sürecidir.

Karar verme, lider ve yöneticinin temel işlevi, etkili karar verme ise, lider ve yöneticinin başarısının en temel kaynağıdır (Sönmez, 2014). Karar verme, sorun çözme sürecinin bir aşaması olup, sorunlar bireyleri çözüm geliştirmeye ve karar vermeye zorlamaktadır. Sorun çözme karar vermeyi içerirken, tüm kararlar sorun içermemektedir (Baykal ve Türkmen, 2014).

2.1. Karar Verme Süreci

Karar verme, bilimsel sorun çözme yöntemine dayanmakta, sorun çözme süreci ile benzer aşamaları içermektedir. Bunlar (Tomey, 2009):

- Sorunun tanımlanması,
- Durumun analizi,
- Seçeneklerin belirlenmesi,

- Sonuçların değerlendirilmesi,
- En iyi seçeneğin seçilmesi,
- Kararın uygulanması,
- Sonucun değerlendirilmesi.

2.2. Örgütsel Karar Verme Yöntemleri

Akılca ve bilinçli bir seçim yapılarak verilen kararlar, bireysel özelliklerden etkilenmemektedir. Yöntemin seçimini kararın koşulları etkilemektedir. Sağlık kurumlarında, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminin örgüt çıkarlarını gözetererek aldığı, klasik karar yöntemi, rasyonel yöntem, tanımlayıcı/tatminkar yöntem, politik yöntem, eşitlik yöntemi, çöp kutusu yöntem bir çok örgütsel yöntem arasından en çok kullanılan yöntemlerdir (Sönmez, 2014). Bu durum, sağlık kurumlarının karmaşık ve emek yoğun örgütler olması nedeniyle, birçok faktörün etkileşimi ve insan faktörünün odak noktası olmasıyla ilgilidir.

Klasik Karar Yöntemi (Ussal/İktisadi/Normatif Yöntem): Bu modelin temelini ekonomik varsayımlar oluşturur. Rutin kararlarda, nesnel bilgilerin varlığında, sorunun yapılandırılabilirdiği ve tüm seçeneklerin bilindiği durumlarda kullanılabilir. Yöneticilerin nasıl karar vermeleri gerektiği standart-prosedürler ile belirlenmekte, karar vericiler, amaçlara yönelik kararların mantıklı bir şekilde verildiğini farz etmektedir (Akyol, 2015). Ussal karar vermenin temelini üç basamak oluşturmaktadır (Kıral, 2015):

- ✓ Amaçları belirlemek,
- ✓ Tüm seçenekleri incelemek ve
- ✓ En iyi olanı seçmek.
- **Rasyonel Yöntem:** Bu yöntemde, doğrudan bilimsel karar verme süreci izlenerek karar verilir. Soruna sistemli bir şekilde bakılarak verilen bu karar yönteminin üstünlüğü, farklı birimler arasında amaç birliğinin oluşmasını sağlarken, zayıf yönü ise, gerçekçi olmayan hedefler ve süreç aşamalarının uzun zaman almasıdır (Frank, 2010; Sönmez, 2014).
- **Tanımlayıcı/Tatminkar Yöntem (Sınırlayıcı Rasyonel):** Bu yöntem, karmaşık durumlarda yöneticinin nasıl karar vermesi gerektiğini tanımlarken, en tatmin edici seçeneğin seçilmesini içerir. Bazı durumlarda sayısal verilere ulaşamamakta ve olasılık hesaplamaları yapılamamaktadır (Frank, 2010).
- **Politik Yöntem:** Bu yöntem, kazan-kazan yaklaşımına temellenmektedir. Koşulların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin görüş birliğinin olmadığı, hızlı karar gerektiren durumlarda kullanılmaktadır. Karar verici, koalisyon-lobi oluşturarak birçok yöneticiyi karar verme sürecine katmaktadır. Bu yöntem, farklı görüşler olduğunda uygulanabilirken, çoğunluğun desteklediği yaratıcı çözümler geliştirebilmektedir (Frank, 2010).
- **Eşitlik Yöntemi (Collegial Model):** Akademik topluluklarda yaygın olarak kullanılan eşitlik modeli, verilen karara tamamen katılımı içermektedir. Kararlar, genel iyilik durumuna göre verilmekte, geri bildirim sıklıkla formal olmayan şekilde, katılımcıların gözlemleri ve önceliklerine dayanarak alınmaktadır (Hodgkinson & Sadler-Smith, 2018).
- **Çöp Kutusu Yöntemi (Garbage Can Model):** Günümüzde örgütlerde görülen karmaşık yapı ve çapraz ilişkilerin etkisi nedeniyle çöp kutusu (garbage can) karar verme yöntemi geliştirilmiştir. Bu yöntem, çöp kutusunun içinde görülebilen karışık ve renkli manzarayı tanımlamaktadır. Sosyal bir canlı olan örgütlerde de sorun, çatışma, farklılık ve gruplar görülebilmektedir. Karar verici soruna dair bilgi

toplamadan, sorunun çözümüyle karar verme sürecine başlayabilmektedir. Kararlarplanlanmadan ve rastlantısal olarak alınmakta, değerlendirme için herhangi bir ölçüt veya hedef belirlenmemektedir (Frank, 2010; Baykal ve Türkmen, 2014).

2.3. Karar Türleri

Hemşireler, sağlık kurumlarında birçok meslek grubuyla işbirliği içinde çalışmaktadır. Multidisipliner ekip yaklaşımı nedeniyle de, hemşirelik hizmetlerinin yönetimi sürecinde alınan kararlar farklı özellikler göstermektedir. Bu nedenle, karar verici sayısına göre, belli ya da belirsiz koşullar altında verilen kararlar gibi birçok karar türü karşımıza çıkmaktadır. Karar vericinin izleyeceği süreç, prosedürler ve seçim ölçütleri/kriterleri açısından yapılandırılmış olup olmamasına göre de sınıflandırılabilir. Yapılandırılmış kararlar, rutin, tekrarlanan, belirlilik durumlarına göre daha önceden planlanmış ve karar süreci içinde prosedürleri belirlenebilen, kişiden çok sistemi vurgulayan kararlardır. Buna karşılık olarak yapılandırılmamış kararlar; kişiye bağlı olan ve belirsizlik durumlarında alınan stratejik kararlardır. Yapılandırılmamış kararlarda, karar verici soruna yargı, değerlendirme ve görüş katabilmektedir (Sönmez, 2014).

Hemşirelik hizmetleri yönetiminde yöneticiler, üst düzey, orta düzey ve alt düzey yönetici hemşire olarak sınıflandırılmaktadır. Buna bağlı olarak da, stratejik kararlar, üst yönetim tarafından verilen, geleceğe yönelik, belirsizlik koşulları altında verilen, uzun vadeli ve programlanamayan kararlar; taktik kararlar, örgütün etkinliklerinin planlanması ile ilgili orta vadeli kararlar olup, örgüt yöneticilerini en çok meşgul eden kararlar; işlevsel kararlar, kurumun kısa vadeli faaliyetlerinin yürütülmesi için alt kademe yöneticiler tarafından verilen, prosedürlere dayanan, belirli koşullarda verilen kararlar olarak tanımlanmaktadır (Baykal ve Türkmen, 2014).

2.4. Yöneticilerin Karar Verme Şekilleri

Yöneticilerin karar verme şekilleri, uyguladıkları liderlik yaklaşımıyla benzerlik göstermekte, yani içinde bulunulan koşullara bağlı olarak değişmektedir. Liderlikte durumsallık yaklaşımlarından biri olan Vromm-Yetton Normatif Yaklaşımı, belirli durumlarda uygun olabilecek lider davranışlarını belirlemektedir. Lider/yönetici, hangi yaklaşımı uygulayacağına karar verirken aşağıda belirtilen yedi durumu dikkate almalıdır (Welck, 2003):

- Örgütsel başarıda kararın kalitesi önemli mi?
- Karar almak için bilgi ve deneyime sahip miyim?
- Sorun yapılandırılmış mı?
- Kararın astlar tarafından kabul edilmesi önemli mi?
- Kararları tek başına almam astlarım tarafından kabul edilir mi?
- Belirlenen örgütsel amaçlara astlar katılacak mı?
- Alınan kararların astlar arasında çatışma yaratma olasılığı nedir?

Yönetici bu durumları göz önüne alarak aşağıda belirtilen beş davranıştan birini seçebilmektedir (Baykal ve Türkmen, 2014):

- Otokrotik (1) davranışında; sorunla ilgili bilgileri değerlendirerek, sorunu kendi çözmekte veya kendisi karar almaktadır.
- Otokrotik (2) davranışında; astlarından gerekli bilgiyi almakla birlikte, çözüme kendisi karar vermektedir.
- Danışan (1) davranışında; konuyla ilgili astlarıyla sorunu paylaşır, tek tek onların düşünce ve önerilerini alır; ancak daha sonra kararı kendisi vermektedir. Astların düşüncelerini kararına yansıtabilir veya yansıtmayabilir.

- Danışan (2) davranışında; bir grup halinde astlarla sorunu paylaşmakta, onların düşünce ve önerilerini almakta, ancak daha sonra kararı kendisi vermektedir. Astların düşüncelerini kararına yansıtabilir veya yansıtmayabilir.
- Grup yaklaşımında ise; bir grup halinde astlarla sorunu paylaşmakta, birlikte çözüm seçenekleri geliştirilip değerlendirilerek çözüm için ortak karar verilmektedir (Baykal ve Türkmen, 2014).

3. Sorun Çözme ve Karar Vermede Sorumluluk

Hemşirenin mesleki anlamda sorumlu olduğu yasa, tüzük, yönetmelikler (Hemşirelik Kanunu, Hemşirelik Yönetmeliği, Devlet Memurları Kanunu, İş Kanunu, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği vb.) ve birey olarak kendisini ilgilendiren yasalar (Anayasa, Türk Ceza Yasası, Borçlar Yasası vb.) yönetici hemşirelere karar verme sürecinde bazı yükümlülükler getirmektedir. Örneğin, Hemşirelik Yönetmeliği (2010) 'nin 10. maddesinin 2. Fıkrası'nda; "Sorumlu hemşire, servis ve ünitedeki hastaların bakım gereksinimlerinin hemşirelik süreci doğrultusunda belirlenmesine ve karşılanmasına yönelik hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur." ifadesi yer almaktadır. Bu maddeden hareketle yönetici hemşire, hasta bakımını, klinikteki düzen ve disiplini sağlamak için, belli sınırlar içinde karar alabilir. Yönetici hemşire açısından bir başka sorumluluk, çalışanların güvenli hizmet vermesini sağlamaktır. Borçlar Yasası (2011)'nin 66. Maddesi'nde; "Adam çalıştıran, çalışanın, kendisine verilen işin yapılması sırasında başkalarına verdiği zararı gidermekle yükümlüdür." ifadesi yer almaktadır. Bu durumda yönetici hemşire, üstünden kendisine aktarılan yetkiyle çalıştırdığı hemşirelik ve hemşirelik dışı personelin güvenli hizmet vermesine yönelik kararları almaktan sorumludur. Bu kararları aldığı ve uyguladığını belgeleyemezse de ceza alır.

4. Yönetici Hemşirenin Üstüne Aktarması Gereken Sorunlar ve Kararlar

Yönetici hemşire, kararın kimin sorumluluğunda olduğunu belirlemelidir. Genel kural, en iyi kararı vereceği için, soruna en yakın olan kişinin bu kararı vermesidir. Yönetici hemşire aşağıdaki sorulardan birine "evet" yanıtı veriyorsa, sorunu ve karar vermeyi bir üstüne aktarabilir (Abaan ve Duygulu, 2016):

- Bu sorun diğer birimleri etkiliyor mu?
- Bir üstümün sorumluluk alanında mı?
- Daha üst düzeyde bilgilere ihtiyaç mı?
- Bu sorunu çözmek için yetki ve otoriteye sahip miyim?
- Bütçe ile ilgili mi?

5. Sorun Çözme ve Karar Vermede Engeller

Geçmiş deneyimler, değerler, kişisel yanılgılar, önyargılar, kişinin problemleri algılayış durumu, problem çözme ve karar şeklini etkiler (Abaan ve Duygulu, 2016). Problem çözme ve karar verme sürecini olumsuz olarak etkileyebilecek engeller şunlardır (Reddy vd., 2014):

- Durumu dikkatli analiz etmeden sonuç bölümüne atlamak.
- Gerekli bilgileri toplamadan harekete geçmek.
- Çok geniş kapsamlı ve karmaşık kararlar vermek.
- Mantıklı bir çözüm seçmemek.
- Çözüm veya kararın sonucunu değerlendirmemek.

6. Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminde Sorun Çözme ve Karar Verme

Sağlık bakım hizmetinin sunulmasında önemli çoğunluğu oluşturan hemşireler, klinik alanda çalışmanın yanı sıra, bu hizmetin koordine edilmesi ve toplumun eğitilmesinde önemli role sahip oldukları için hemşirelik hizmetleri yönetiminden beklentiler giderek artmaktadır (Kuzu, 2015). Mesleki otonominin kazanımı için

problem çözme ve karar verme becerisi hemşireler için önemli bir gerekliliktir. Mesleki otonominin güçlendirilmesi adına hemşirelerin karar verme süreçlerine katılımı, iş doyumunu, örgütsel bağlılık, iş gücü devir hızında etkili olduğu, sağlık disiplinleri arası iletişimi geliştirdiği ve dolayısıyla olumlu sonuçlara ulaşabileceği belirtilmektedir (Roussel vd., 2006; Liou & Cheng, 2009; Al-Hamdani vd., 2015). Alınan kararların etkinliğinin değerlendirilmesi yöneticilerin yetkinliklerini görünür kılmada önemli profesyonel hemşirelik göstergesidir (Marquis & Huston, 2012). Sorun çözme ve karar verme, üst düzey bilişsel bilgi olup, ancak eğitim yoluyla geliştirilmektedir (Doğanay, 2007).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hastanelerde rutin bakımdan ziyade bireysel düzeyde verilen bakım kaliteyi artırmaktadır. Etkin sorun çözme ve karar verme becerisi olan yönetici hemşire, kurumun kalite ve yeterliliği için önemli bir kaynaktır. Sorun çözme ve karar verme becerisi mesleki otonominin kazanımı ve güçlendirilmesi için, hemşireler ve yönetici hemşirelerin geliştirmesi gereken önemli bir beceridir. Verilen kararların etkinliğinin değerlendirilmesi, yönetici ve liderlerin görünür olmalarında profesyonel bir hemşirelik uygulamasıdır. Yönetici hemşirelikte sorun çözme süreci, hemşirelerin yalnız “uygulayıcılar” olarak değil, aynı zamanda “düşünen” bir meslek üyesi olarak kabul görmesi açısından da önemlidir.

Yöneticilerin, bilimsel yöntem olan problem çözme sürecini, kurumların amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek, etkililik ve etkinliğinin sağlanması, mesleki gelişimlerine katkıda bulunması için kullanmaları gerekmektedir (Sullivan & Decker, 2001; Ulusoy vd., 2014). Yönetici konumundaki bireylerin her alanda olduğu gibi bağlı oldukları kurumlara ekonomik ve finansal alanda kazanım sağlamaları, etkili yönetebilmeleri ve değişim yaratabilmeleri için karşılaştıkları problemlerin çözümünü etkili ve doğru kararlarla sonuçlandırmaları gerekmektedir (Socea, 2012). Yönetici hemşireler, insan odaklı çalışıyor olmanın önemi göz önünde bulundurulduğunda hem çalışan, hem örgüt hem de hasta ve yakınları adına karşılaştıkları problemlere çözüm bulmada, gelişen teknolojiye uyum sağlamada ve bakımın kalitesini artırmada becerilerini geliştirmelidir.

Finansal Destek

Finansal destek yoktur.

Çıkar Çatışması

Çıkar çatışması yoktur.

Yazar Katkıları

Tasarım/Design: F.E.Y., B.Ö., Literatür tarama/Literature search: F.E.Y., B.Ö., Yazma/Writing: F.E.Y., B.Ö.

KAYNAKLAR

- Abaan, S. (1996). Sorun Çözme ve Karar Verme. G. Uyer, G. Kocaman, S. Oktay, G. Argon ve S. Abaan (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı* (s. 36-127) içinde. VKV.
- Abaan, S., & Duygulu, S. (2016). Sorun Çözme ve Karar Verme. G. Uyer ve G. Kocaman (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı* (s. 137-164) içinde. Koç Üniversitesi.
- Akyol, B. (2015). Organizational Justice in Decision-Making Processes, K. Norley, M.A. Icbay and H. Arslan (Ed.), *Contemporary Approaches in Education.Frankfurt*. PL: AcademicResearch
- Al-Hamdani, Z. M., Bawadi, H. A., Redman, R. W., & Al-Nawafleh, A. H. (2015). Perception of Jordanian nurses regarding involvement in decision-making. *Applied Nursing Research*, 30, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.06.013>
- Baykal, Ü. T. ve Türkmen, E. E. (2014). *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*. Akademi Basım Yayın.
- Bedük, A. (2002). *Bilgi çağı, örgütlerde bilginin önemi ve bilgi teknolojilerinin örgütlere sundukları değişim ve olanaklar*. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, (s.695-706). Kocaeli, Türkiye
- Doğanay, A. (2007). Öğretim İlke ve Yöntemleri. *Üst Düzey Düşünme Becerilerinin Öğretimi* (s. 280-324) içinde. Pegem A Yayıncılık.

- Frank, B. (2010). Critical Thinking and Decision-Making Skills. D. Huber (Ed.), *Leadership and Nursing Care Management*. Missouri: Mosby Elsevier.
- Gabr, H., & Mohamed, N. (2011). Effect of problem-based learning on undergraduate nursing students enrolled in nursing administration course. *International Journal of Academic Research*, 3(1), 154-162. <http://www.sciepub.com/reference/152853>
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayıncılık. 2.Baskı.
- Hemşirelik Yönetmeliği (2010). Hemşirelerin görev, yetki ve sorumlulukları. Resmi Gazete, 27515. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100308-4.htm>
- Hodgkinson, G. P., & Sadler-Smith, E. (2018). The dynamics of intuition and analysis in managerial and organizational decision making. *Academy of Management Perspectives*, 32(4), 473-492. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0140>
- Hourican, S., McGrath, M., Lyng, C., McMahan, C., & Lehwaltd, D. (2008). Effectiveness of simulation on promoting student nurses management skills. *International Journal of Clinical Skills*, 2(1), 20-25. <http://eprints.teachingandlearning.ie/2548/>
- Huber, D. L. (2010). Management Principles. D.L. Huber (Ed.) *Leadership and Nursing Care Management*. Saunders Elsevier.
- Jasovsky, D. A., & Kemiensky, M. (2007). Enhancing Your Critical Thinking, Decision Making, and Problem Solving. R.P. Jones (Ed.) *Nursing Leadership and Management Theories*. F.A. Davis Company.
- Kılıç, A. N., & Taşçı, S. (2009). Hemşirelik eğitimi ve eleştirel düşünme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 187-195. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mersinefd/issue/17374/181426?publisher=mersin.?publisher=mersin>
- Kıral, E. (2015). Yönetimde karar ve etik karar verme sorunsalı. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 73-89. <https://dergipark.org.tr/en/pub/aduefebder/issue/33904/375315>
- Kuzu K. N. (2015). Öğretim Yöntemleri. S. Arslan ve N. Kurban, (Ed.), *Hemşirelikte Öğretim ve Eğiticinin Rolü*. Anı Yayıncılık.
- Liou, S. R., & Cheng, C. Y. (2009). Using the practice environment scale of the nursing work index on asian nurses. *Nursing Research*, 58(3), 218-225. <https://doi.org/10.1097/NNR.0b013e3181a308cd>
- Marquis, B.L., & Huston, C.J. (2012). Leadership roles and management functions in nursing. *The Critical Triad Decision Making, Management and Leadership* (s.3-29). Lippincott Williams & Wilkins.
- Nielsen, A. E., Noone, J., Heather, V., & Mathews, L. R. (2013). Preparing nursing students for the future: an innovative approach to clinical education. *Nurse Educ Pract*, 13(4), 9-301. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2013.03.015>
- Reddy, B., Kelly, M., Thokala, P., Walters, S., & Duenas, A. (2014). Prioritising public health guidance topics in the national institute for health and care excellence using the analytic hierarchy process. *Public Health*, 128(10), 896-903. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2014.07.003>
- Roussel, L., Swansburg, R. C., & Swansburg, R. J. (2006). Management and Leadership for Nurse Administrators. *Decision making and Problem Solving: Communication practices and skills* (s.81-111). Jones & Bartlett Learning.
- Socea, A. D. (2012). Managerial decision-making and financial accounting information. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 47-55. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.977>
- Sönmez, B. (2014). Sorun Çözme ve Karar Verme. Ü.T. Baykal ve E.E. Türkmen (Ed.), *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi* (s.257-274) içinde. Akademi Baim Yayın.
- Sullivan, E. J., & Decker, P. J. (2001). Problem Solving and Decision Making. *Effective Leadership and Management in Nursing* (s.151-171).
- Swansburg, R. C., & Swansburg, R. J. (1999). *Introductory Management and Leadership for Nurses*. Jones and Bartlett Publishers.
- Tomey, A. M. (2009). *Guido to Nursing Management and Leadership*. Mosby Elsevier.
- Türk Borçlar Kanunu (2011). Genel hükümler. Resmi Gazete, 27836. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>
- Ulusoy, H., Tosun, N., & Aydın, J. C. (2014). Problem solving skills of health management students. *Journal of Health and Nursing Management*, 1(1), 1-8. <https://doi:10.5222/SHYD.2014.001>
- Uyer, G., & Kocaman, G. (2016). *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı*. Koç Üniversitesi Yayınları.
- Welck, R. A. (2003). Decision-Making and Problem Solving. Patricia Yoder-Wise (Ed.), *Leading and Managing Nursing*. Mosby Elsevier.
- Yıldırım, B., & Özkahraman, Ş. (2011). Hemşirelikte Problem Çözme. *S.D.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 155-159. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/195940>

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: Health care services are becoming an increasingly complex political, social, and economic structure around the world with the effect of the information age. The impact of globalization, the increase in different domains such as technological developments, information load, health costs, developed treatment, and the need for human resources cause many challenges for health care services. To cope with these difficulties, competent managers who can develop new management approaches are needed.

Nursing is an indispensable part of health services and a responsible human resource that can plan and implement nursing services with the ability of caring for healthy or sick individuals, successfully carry out teamwork, and work in harmony with others in the health care team. Moreover, nursing services play an effective role in both increasing the effectiveness of treatment in hospitals as well as transforming the negative beliefs of the society towards these institutions into respect and trust. They also provide health education to the patient and their family and meeting all the physical, psychological, and social care needs of the patient.

In institutions providing health care services, productivity, cost-effectiveness, quality, and safe maintenance are among the priority targets. In order to achieve these goals, nurse managers have important responsibilities as they constitute the largest human resources as the professional members who are in near contact with the patient in health care institutions. While performing their duties, nurse managers experience many problems arising from the health laws, policies of the country, their duties, powers and responsibilities specified in the regulations, the management strategy of the institution, the limitations of financial and human resources, effect of other professionals and their own colleagues. Thus, these problems not only hinder the quality of nursing services, but also can affect nurses and nurses manager in different areas such as motivation, job satisfaction, and performance, as well as it can negatively affect the efficiency of the institution. There is a need for nurses manager to take responsibility, be qualified, innovative, independent, critical, open to change, capable of reasoning, have advanced managerial problem-solving and decision-making skills in order to overcome these difficulties.

The Problem-solving and decision-making process consists of scientific processes like nursing process. The problem-solving is a dynamic process that includes critical thinking and decision-making. The problem-solving process involves a systematic analysis of identifying a problem and generating as many solution options as possible. The most important stage of the problem-solving process is to identify the problem. In the second stage, it is necessary to collect data about the problem from as many sources as possible. After clarifying the problem, the initiatives have to be taken and the individual or organizational results need to be determined as the results of these initiatives. In the next step, the different possible solutions should be developed to achieve the desired results. Choosing more than one solution can ensure finding the most effective solution and in case of failure after the implementation, another solution can be implemented as "plan B or backup plan". The final step is to decide on the best solution. Decision-making is the state of choosing an option in the problem-solving process. Although the definitions of "decision-making" and "decision" can be confused, the definite difference between them is that "Decision" only expresses the result while "decision-making" has a process. So, problem-solving and decision-making skills are important requirements for nurses to gain professional autonomy. The nurse manager, who has effective problem-solving and decision-making skills, is an important resource for improving the quality and competence of the institution.

Decision-making is accepted as the basic elements of leadership and effective decision-making is considered the most important criterion for the success of leaders and managers. Decision-making is based on the scientific problem-solving method and includes stages similar to the problem-solving process which is similar to the leadership style of the manager. To audit whether the decisions taken are effective or not is the main criterion of managers and leaders' competencies and is considered the cornerstone of professional nursing practice. In order to strengthen professional autonomy, it is stated that nurses' participation in decision-making processes is effective in job satisfaction, organizational commitment, workforce turnover, improves communication between health disciplines, and therefore positive results can be achieved. Evaluation of the effectiveness of the decisions taken is an important professional nursing indicator in making the competencies of the managers visible. Problem solving and decision making are high-level cognitive knowledge, but are developed through education.

Conclusion and Suggestion: The problem-solving and decision-making skills are one of the most fundamental responsibilities of nurses managers and can play a key role in the achievement of organizational goals and positive outcomes for patients and manager nurses as well. Using these skills is recommended to improve professionalism, autonomy, and empowerment in nurse manager and their subordinates.