

## Hemşirelerin Terfi Değerlendirmesinde Kullanılan Bir Araç: Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Formu

### A Tool Nursing Promotion Evaluation: An Upper Position Candidate Evaluation Form

Saliha Koç Aslan , Elif Karakaş Patlar 

Acıbadem Sağlık Grubu, İstanbul, Türkiye

**Atıf vermek için:** Koç Aslan S, Karakaş Patlar E. Hemşirelerin terfi değerlendirmesinde kullanılan bir araç: Bir üst pozisyon aday değerlendirme formu. SHYD. 2020;7(1):112-23.

### Öz

**Amaç:** Bu çalışma, lider kadrosu seçiminde objektif değerlendirme için "Hemşirelik Hizmetleri Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Formu" kullanımına ilişkin değerlendirme yapmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

**Yöntem:** Bu çalışma tanımlayıcı ve retrospektif olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örneklemini Türkiye'nin en büyük özel sağlık kuruluşlarından birinde çalışan ve 2015 yılında terfi alan, 128 hemşirenin verisi oluşturmuştur. Veriler, literatür eşliğinde oluşturulan 12 maddelik "Hemşirelik Hizmetleri Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Formu" kullanılarak Ağustos-Eylül 2016 tarihleri arasında insan kaynakları arşivinden ve hastanelerden elden toplanmıştır. Araştırma sonuçları SPSS 22.0 programında frekans ve yüzdelik dağılımla değerlendirilmiştir.

**Bulgular:** Çalışmanın yapıldığı grupta en fazla terfiinin beş yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan grupta olduğu, bir üst pozisyona atanmadan önce çoğunlukla ek görev almış oldukları, İngilizce ve ek yabancı dil bilme oranlarının yüksek olduğu ve yüksek oranda ekip arkadaşları tarafından tercih edilmiş oldukları görülmektedir.

**Sonuç:** Sonuç olarak, literatür ışığında oluşturulan ve bir kariyer yönlendirme formu olarak kullanılan "Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Formu" yöneticilerin daha doğru ve adaletli tercihler yapmalarını ve adayların hem demografik özelliklerini hem de yetkinliklerini analiz etmelerini kolaylaştıran bir ortam sağlamaktadır. İncelenen formun yalnızca bir yıllık verileri analiz edilmiş olup, yıllar arasında terfi algısında nasıl bir değişim olduğunu gözlemlemek amacıyla daha geniş kapsamlı araştırmaların yapılması önerilmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Terfi, hemşire, üst pozisyon, değerlendirme aracı

### Abstract

**Aim:** This study was carried out in order to evaluate the use of "Nursing Services Upper Position Candidate Evaluation Form" in objective evaluation in the selection of leader staff.

**Method:** This study was designed descriptively and retrospectively. The sample of the study consisted of 128 nurses who got promoted in one of the biggest Healthcare Providers in Turkey in 2015. The data were collected by using the 12-item "Nursing Services Upper Position Candidate Evaluation Form" created in accordance with the literature. The data were collected from the human resources archives and hospitals between August, and September 2016. The results of the research were evaluated with the percentage and frequency in SPSS 22.0 program.

**Results:** In the group where the study was carried out, the highest promotion rate was seen in the group with five years or more professional experience, and among nurses who undertook additional duties before being appointed to an upper position. Besides these nurses more frequently had knowledge of English, and an additional foreign language, and they were highly preferred by their teammates.

**Conclusion:** As a result, "An Upper Position Candidate Evaluation Form" created in the light of the literature and used as a career guidance form provides an environment that facilitates managers to make more accurate and fair choices and analyze both demographic characteristics and competencies of candidates. Only one-year data of the form has been analyzed and more extensive research is recommended to observe the change in perception of promotion between years.

**Keywords:** Promotion, nurse, upper position, evaluation tool

**Geliş Tarihi / Arrival Date:** 11.02.2019

**Kabul tarihi / Date of Acceptance:** 02.03.2020

**İletişim / Corresponding author:** Saliha Koç Aslan, Acıbadem Sağlık Grubu, İstanbul, Türkiye

**E-posta / E-mail:** skoc@asg.com.tr

**Yazarların ORCID bilgileri:**

S.K.A 0000-0003-3348-8519, E.K.P 0000-0001-8623-9933

## Extended Abstract

**Introduction:** Career is a process that covers the work of the employees throughout their professional life, promotion and other developments (Bingöl, 2010). The career system includes experiences and activities that are directly related to organizational and personal goals, where a person will engage in business life and can be kept under control to some extent (Güzel, 2005).

The most important issue in promotion systems is the determination of the criteria to be used in the promotion processing (Karaca & Ülkemen, 2012). The first thing to consider here is the proper job analysis. Accordingly, application criteria and working conditions should be clearly stated in order to place the right personnel in suitable positions. This is important in terms of determining exactly what is requested from the employee and what criteria are required for the position. Thus, the organization will save both time and effort. The fact that promotion systems are not explicitly stated in organizations leads to the loss of trust in the employee and that the employees function in the organization in an aimless way (Yurttaş, 2014). With this study, the importance of making more accurate and fair choices was tried to be determined by evaluating the promotion system used in a private hospital.

**Method:** This research was carried out in descriptive and retrospective design in order to evaluate objectively the results of using "Nursing Services Upper Position Candidate Evaluation Form" in the selection of leader staff.

The sample of the research; consisted of 128 nurses who got promoted in 15 different hospitals of one of the largest Healthcare Providers in Turkey. The results of the research were evaluated in SPSS 22,0 program with percentage and frequency distributions.

**Results:** It was observed that the employees who were promoted to a higher position in the institution were the team leaders with the highest proportion (67.2%; n: 86), and the highest score was 86 (0.8%; n: 1) in terms of their form averages. It was observed that the total professional experience period was mostly (57%; n: 73) five years and more. The majority of the nurses (98.4%; n: 126) evaluated by the upper position candidate evaluation form were favoured and desired people by their teammates. While most of the nurses who were promoted could speak English (91.4%; n: 117) or a second foreign language (7%; n: 9) In the evaluation form, the knowledge of a foreign language affects the total score by 7%.

**Discussion:** In the analysis of the total professional experience period of the promoted persons, it was observed that candidates with five years or more professional experience were preferred, and those with 2 years of professional experience in the institution received more promotion. In a study performed in 2016 by Sheikhi, Fallahi- Khoshnab, Mohammadi and Oskouie where nurses' opinions about high level promotion were inquired it was also mentioned that it was necessary to give priority to high level promotion for those who had more experience in the profession (2016).

In this study, it is seen that the people who were favored and wanted by their teammates are highly promoted throughout the institution which is in line with the literature. For example; In the study conducted in 2013 by Adeniran, Smith-Glasgow, Bhattacharya & Xu, the skills required for high-level promotion of nurses in different management levels were investigated, mostly interpersonal communication skills were found to be important, but technical and conceptual skills were also emphasized.

The fact that most of the nurses who were promoted in 2015 spoke a foreign language (English) can be evaluated as an important data considering the fact that they can follow the current literature in the upper positions and reflect this information to their work.

**Conclusion and Suggestions:** As a result, "An Upper Position Candidate Evaluation Form" created in the light of the literature and used as a career guidance form, provides an environment that facilitates managers to make more accurate and fair choices and analyze both demographic characteristics and competencies of candidates. One of the goals of the study is to help all nurses determine their career paths by using this form. Only one-year data of the form has been analyzed and more extensive research is recommended to observe the change in perception of promotion between years.

## Giriş

Kariyer, çalışanların meslek yaşamları boyunca yaptıkları işleri, yükselme ve diğer gelişmeleri kapsayan bir süreçtir (Bingöl, 2010). Kariyer sistemi, örgütsel ve kişisel hedeflerle doğrudan ilintili olan, kişinin iş yaşamında yaşayacağı ve belli ölçülerde kontrol altında tutabileceği deneyim ve faaliyetleri içermektedir (Güzel, 2005).

Kariyer, daha önceleri yalnızca ilerleme olarak değerlendirilirken, günümüzde aşağıdan yukarıya bir eğrinin olmadığı, bireyin kendini gerçekleştirme vurgusunun öne çıktığı, iş tatmini, bir projenin sahibi olunması, sektörde adın duyulması gibi psikolojik ve sosyolojik süreçleri de içeren, örgütler arası, sektörler arası vb. çapraz işlevlerin ve yatay geçişlerin kullanıldığı çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır (Dikili, 2012).

Günümüzde farklı meslek dallarından gelen insanların farklı kariyerler beklentileriyle ilerlediği bilinmektedir. Buna özelik gösteren alanlarda çalışan hemşireler de dahil olmak üzere birçok meslek grubu, farklı sektörlerde veya pozisyonlarda çalışanlar örnek verilebilir (Donner ve Wheeler, 2001). Her meslekte olduğu gibi hemşirelikte de yalnızca hemşire olmak kavramının ötesinde geniş bir kariyer olanağı bulunmaktadır. Hemşirelik, sağlığı korumak, geliştirmek ve hastalık durumunda iyileştirmek gibi önemli sorumlulukların yüklendiği bir meslektir (Donner ve Wheeler, 2001; Topbaş, Görgeç, Şahin ve Çakmak 2017). Toplumların kendileri için yaşamsal önem taşıyan işlevleri üstlenen mesleklerin önemini kabul ettikleri bilinmektedir (Karadağ, 2002). Bu denli önemli bir rolün sahibi olan hemşirelerin sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getirebilecek kariyer planlamalarını yapmaları gerekmektedir. Kariyer planlaması yapılırken, kişilerin kendi davranışlarına ve kendi değerlerine göre şekillenen mesleki davranışlarına ve de kariyer başarılarına odaklanılması gerekmektedir. Bu süreçte kişinin ve çevresinin önemli rolü olsa da işverenler, eğitimciler ve meslek örgütlerinin de etkili rol üstlendiği belirtilmektedir (Donner ve Wheeler, 2001; Onay ve Vezneli, 2012).

Eğitimciler, henüz öğrenciyken kişilerin kendilerini tanımlarını, değer yargılarını anlamalarını, ilgi alanlarını ve kariyer planlarını yapma becerisini geliştirmelerine yardımcı olmalıdırlar. Çukurova Üniversitesinde, 95'i hemşirelik öğrencisi, 107'si tıp fakültesi son sınıf öğrencisiyle yapılan bir araştırmada, kişilik envanteri ile mesleki alan (branş) seçme durumları karşılaştırılmış ve uzmanlık alanı konusunda karar vermiş öğrencilerin genellikle kişilik özelliklerine uygun alanlar seçme eğiliminde olduğu görülmüştür. Hemşirelik ve tıp fakültesi öğrencilerinin uygun alan seçerken kişilik envanteri kullanılarak kariyer planlaması danışmanlığı verilmesinin yararlı olacağına dikkat çekilmiştir (Topbaş ve ark., 2017; Yatangaç, 2010).

Okul hemşirelerinin iş ortamı, rol ve sorumluluklarına yönelik yapılan bir araştırmada, hemşirelerin okul hemşireliğini tercih etme nedenleri incelenmiş, en çok %41,6 ile çalışma saatlerinin uygunluğu, %27,8 ile çocukları sevme, %16,6 ile çalışmaya gereksinimi olma ve %5,6 ile öneri gelmesi gibi nedenlerin bu alana yönelmede etkili olduğu belirtilmiştir (Altuntaş ve Baykal, 2012). Bu araştırmalardan da görüldüğü üzere, çoğu hemşire kariyer planlaması yapmadan belirli alanlarda uzmanlaşmaktadır. Hemşirelerin mesleki uygulamalar konusunda kendilerini geliştirmeleri ve kariyerlerini bilinçli bir şekilde planlamaları, çalışma yaşamında terfi etme olanağını yarattığı için mesleğinde yükselmelerini de desteklemektedir. Aynı zamanda bireyin saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini de karşılamaktadır (Göz ve Gürbüz, 2005; Karakuş, 2011).

Uluslararası meslek örgütlerinden biri olan Uluslararası Hemşireler Örgütü (International Counsel of Nurses - ICN, 1995) "Hemşireler İçin Kariyer Geliştirme" adlı bir çalışma yayınlamış ve bu çalışmayla hemşirelerin kariyerlerini belirlemelerine yolu göstererek, ışık tutmuştur. Bu çalışmada, kariyer yolunu yalnızca hemşirelerin değil onları desteklemek amacıyla çalıştıkları kurumun yöneticilerinin ve eğitimcilerinin de üstlenmeleri gereken rolün önemi vurgulanmıştır. Diğer bir çalışmada, kariyer yolunun hemşirelikte ne denli farklı olabileceği vurgulanarak, dikkatlerin kariyer konusuna çekilmesi amaçlanmıştır (Göz ve Gürbüz, 2005). İşverenler; kendi kurumlarının vizyonları, beklentileri, sunabilecekleri eğitim olanakları, sınırlılıklarının neler olduğunu tanımlamalı ve bu konularda hemşireleri bilgilendirmelidir (Göz ve Gürbüz, 2005).

Hastanelerin işleyişinin yürütülmesinde hemşireler, kimi zaman özerk kimi zaman da kurumun kurallarının veya kurum ve yöneticilerinin yönergelerinin aktarıcısı durumunda olmaktadır. Birimin rutin işleyişini yönetmek, eski yıllara dayanan bir hemşirelik rolü olup, özerklik derecesi geçmişten günümüze artış göstermektedir. Yöneticilik rolünün gereği olarak hemşireler; uygulama ortamındaki kaynakları yönetmekte, bireysel kaynakların etkili kullanılmasını sağlamakta, süreçleri ve işlevleri uyumlaştırmakta ve sağlık kurumunu temsil etmektedirler (Erdemir, 1998; Potter ve Perry, 2005).

Hemşirelik rollerinin gelenekselden moderne geçişi, hemşirenin kendi kararı ile yürüttüğü etkinliklerin artmasına, dolayısıyla mesleki özerklik düzeyinin artmasına yol açmıştır. Yapılan bir çalışmada, literatür taramaları sonucunda yayınlanmış makaleler, kitaplar incelenmiş ve hemşirelikte 13 rolün tasarlandığı görülmüştür. Genel kabul gören 6 hemşirelik rolü; bakım verme, eğitim, araştırma, yöneticilik, karar verme ve hasta savunuculuğu şeklinde belirtilmektedir. Benimsenmesi daha sınırlı ölçüde kalan 7 hemşirelik rolü ise iletişim ve eşgüdüm sağlama, rehabilitasyon, tedavi, kariyer geliştirme, özerklik, sorumluluk sahibi olma ve danışmanlık olarak belirtilmiştir (Taylan, Alan ve Çakmak, 2012).

Hemşirelikte mesleki gelişime devam etmenin önemi hakkında herhangi bir kuşku yaşanmaması gerektiği literatürle de desteklenmiştir (Topbaş ve ark., 2017). Mesleki gelişimin sürdürülmesinin, hasta bakımı, kişinin bireysel gelişimi ve örgüt açısından önemli yararları olduğu belirtilmektedir (Karakuş, 2011; Topbaş ve ark., 2017). Sağlık sektöründe sayısal olarak en büyük grubu oluşturan hemşireler arasında lider ya da liderlik becerilerini taşıyan kişiler bulunmalıdır. Dolayısıyla hemşirelerin, denetim mekanizmaları tarafından getirilen zorunlulukları yerine getirecek, yaşadıkları stres ve psikolojik baskı gibi durumları olabildiğince engelleyebilecek hemşire liderlere gereksinimi vardır. Tüm bunlara ek olarak çalıştıkları örgütlerde yönetsel kararlarda etkin rol alabilmeleri için de yönetici ve liderlik özelliklerini taşıyan hemşirelerin seçilerek, uygun yönetsel pozisyonlara getirilmesi gerekmektedir.

Terfi sistemlerinde en önemli konu, atama yapma sürecinde kullanılacak kriterlerin belirlenmesidir (Karaca ve Ülkemen, 2012). Burada öncelikle dikkate alınması gereken konu iş analizinin doğru yapılmasıdır. Buna göre uygun pozisyonlara doğru personelin yerleştirilmesi için başvuru kriterlerinin ve çalışma koşullarının açık bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Bu, çalışandan tam olarak ne istendiğinin ve pozisyon için hangi kriterlere gereksinim duyulduğunun belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Böylelikle örgüt hem zaman hem de emek tasarrufu sağlamış olacaktır. Örgütlerde terfi sistemlerinin açık bir şekilde belirtilmemesi, çalışanda güven duygusunun zedelenmesine ve çalışanların amaçsız bir şekilde örgüt içerisinde işlev göstermesine yol açmaktadır (Yurttaş, 2014). Bu çalışmayla özel hastanede kullanılan terfi sistemi değerlendirilerek, daha doğru ve adaletli tercihler yapılmasının önemi ortaya konmaya çalışılmıştır.

## Yöntem

**Araştırmanın Amacı ve Türü:** Bu araştırma, lider kadrosunun seçiminde objektif değerlendirme için "Hemşirelik Hizmetleri Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Formu" kullanılmasının sonuçlarını değerlendirmek amacıyla, tanımlayıcı ve retrospektif tasarımda gerçekleştirilmiştir.

**Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Özellikleri:** Araştırma, Türkiye'nin en büyük sağlık gruplarından birinin 15 hastanesinde Ağustos-Eylül 2016 tarihleri arasında yürütülmüştür. 2000 yılından bu yana son 16 yılda 16 hastane açan, 2'si yurt dışında olmak üzere her geçen yıl büyümekte olan özel sağlık grubunun, yeni açılan pozisyonları için lider kadrosuna gereksinim duyması bu çalışmanın en önemli nedenini oluşturmaktadır.

**Araştırmanın Evren ve Örneklemi:** Araştırmanın evrenini 2015 yılında Türkiye'nin en büyük sağlık gruplarından birinde terfi olarak yöneticilik pozisyonuna getirilen 159 hemşire oluşturmakta olup, örneklem seçimine gidilmeden evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Yöneticilik pozisyonundan alınan veya başka bir nedenle pozisyonundan ayrılan kişiler değerlendirilmeye alınmamıştır.

Hemşirelik hizmetleri çalışanlarının, dosyalarında hemşirelik hizmetleri bir üst pozisyon aday değerlendirme formu olan 2015 yılında terfi almış 159 kişinin formları çalışma kapsamına alınmıştır. Bu formlar, insan kaynaklarından ve hastanelerin hemşirelik hizmetlerinden talep edilmiştir. Bu aşamada hemşirelik hizmetleri bir üst pozisyon aday değerlendirme formu olan 128 kişiye ulaşılmış ve dolayısıyla çalışmanın son örneklemini bu sayı oluşturmuştur.

Bu form, kurumun lider kadrosundaki artış nedeniyle bu pozisyonlara uygun özellikte kişilerin atanmasında objektif kriterlerin belirlenmesine ilişkin gereksinimin bir sonucu olarak oluşturulmuştur. İlgili kurumun hemşirelik hizmetleri direktörlüğü tarafından, literatür doğrultusunda (U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 2000) 12 maddelik bir değerlendirme formu şeklinde yapılandırılmıştır. Form içeriği; hemşirelerin demografik özellikleri, her yıl yapılmakta olan "Eğitim İhtiyaç Analiz Sınavı" sonucu, ek görev ve başarı durumu, kalite iyileştirme ve bilimsel çalışmalar, gelişim süreci, ekip üyeleri tarafından tercih edilme durumu, disiplin suçu ve önceki dönem performans değerlendirme notundan oluşmaktadır.

Geliştirilen formdaki 12 madde beş bölümde değerlendirilmiştir (Şekil 1). İlk bölümde hemşirenin eğitim bilgileri ölçülmüştür. Mezuniyet durumu, yabancı dil bilgisi ve "Eğitim İhtiyaç Analiz Sınavı" ile mesleki yeterlilikleri belirlenmiş ve sınav sonucu puanı form değerlendirmesine katılmıştır. Bu kriterler, form puanını toplamda 19 puan etkilemektedir. İkinci bölüm; hemşirenin deneyim süresinin mezuniyet durumuna göre harmanlanması ve puanlanmasından oluşmuştur. Örgütsel ek görev ve başarı durumunun da bu bölüme eklenmesiyle, toplam olarak form puanını 22 puan etkilemektedir. Üçüncü bölüm, hemşirenin varsa bilimsel çalışmalarına, gelişim sürecine ve kurum içerisindeki davranışlarına göre belirlenmiş ve form puanına toplam etkisi 34 puandır. 4. bölüm, kişinin ekip üyelerince tercih edilme durumu ve önceki dönem performans değerlendirme notundan oluşmaktadır. Form puanını etkileme durumu 10 puandır. Son bölüm olan beşinci bölüm ise kişinin disiplin suç durumuna göre belirlenmiş ve form puanını 15 puan etkilemektedir. Böylelikle form 100 puan üzerinden değerlendirilmekte ve baraj puanı 80 puan olmaktadır. 80 puanın altındaki kişilerin tercih edilme durumu yönetici inisiyatifine bırakılmıştır.

## HEMŞİRELİK HİZMETLERİ BİR ÜST POZİSYON ADAY DEĞERLENDİRME FORMU

Ad Soyadı: \_\_\_\_\_  
Şube: \_\_\_\_\_

Bölüm: \_\_\_\_\_ Bir Üst Pozisyon İçin: Yeni Bölüm: \_\_\_\_\_  
Unvan: \_\_\_\_\_ Yeni Şube: \_\_\_\_\_

Tarih: \_\_\_\_\_  
Yeni Unvan: \_\_\_\_\_

Konu	Değerlendirme Kriterleri	Puanlama	Tam Puan	Verilen Puan	Açıklamalar ve Yönetici Görüşleri
Eğitim	Okulu ve Mezuniyet Tarihi	Lise (2)	7		
		Ön lisans (3)		Lisans (5)	
Eğitim	Yabancı Dil Bilgisi (İngilizce)	Düşük (1)	7		
		Orta (3)		İyi (5)	
Deneyim	Eğitim İhtiyaç Analizi Sınav Sonucu	100-90 (5)	5		
		89-80 (4)		79-70 (3)	
Deneyim	Kurum Öncesi Deneyim	12 ay-3 yıl (3)	5		
		37 ay-5 yıl (4)		61 ay-7 yıl (5)	
Deneyim	Kurumdaki Deneyim*	1 yıl (2)	10		
		2 yıl (4)		3 yıl (6)	
Deneyim	EK Görev ve Başarı Durumu (Üst pozisyona vakalet, diğer şubelere destek, rehberlik vb.)	Ek görev almadı	4		
		Başarısız (0)		Gelişmesi gerekli (2)	
Kalite İyileştirme ve Bilimsel Çalışmalar	Yok (0)	Konular;	6		
		1. Çalışma (3)		2. Çalışma (4)	
Gelişim Süreci	Geri bildirimler ile pozitif değişim gösterir. (2)	Araştırmacıdır. (2)	10		
		Etkili sunum tekniklerini bilir ve kullanır. (2)		Breyssel gelişimi için isteklidir, ek çaba harcar. (2)	
Organizasyon	Ekip üyeleri tarafından tercih edilme oranı	Ekibi yönlendirebilir, motive edebilir. (2)	25		
		Değişime uyum gösterir. (2)		Sorumluluk alır ve başan ile yerine getirir. (2)	
Organizasyon	Kurum hedeflerini benimser ve hedeflere uygun çalışır. (2)	Yeni fikirler geliştirir, vizyon sahibidir. (2)	25		
		Çalışma saatlerine özen gösterir. (2)		Dikkatli çalışır ve süreç takibi yapar. (2)	
Organizasyon	Etkin zaman ve malzeme yönetimi yapar. (2)	%100 (5)	5		
		%90-80 (4)		%70-60 (3)	
Organizasyon	Disiplin Suçu** ve Tarihi ...../...../.....	Yok (10)	10		
		Üstün başarılı (6)		Çok başarılı (4)	
Organizasyon	Değerlendirme Sonucu	Bir Üst Pozisyona Geçebilir	100		
		Kişinin ortama uyumlanmış DISC profili		Bir Üst Pozisyon İçin Yeterli	
Organizasyon	DISC	Yeni pozisyon için tanımlanan profile uygunluk (%)			
		Hangi görev alanında değerlendirilebilir (Baraj %75 ve üzeri)			
Organizasyon	CASE Senaryo Çalışma Sonucu	Simülasyon başan sonucu ( % )			
		Görüşler:			

Şekil 1. Hemşirelik hizmetleri bir üst pozisyon aday değerlendirme formu





Değerlendirmeyi yapacak yöneticilere formun arka sayfasında bulunan Şekil 2'deki yönlendirmeleri nasıl uygulayacaklarına ilişkin hemşirelik hizmetleri direktörlüğü tarafından bilgilendirmeler yapılmış ve etkin kullanılıp kullanılmadığı gelen değerlendirme formları üzerinden izlenmiştir.

**Verilerin Toplanması:** Veriler, Türkiye'nin en büyük sağlık gruplarından birinin 15 hastanesinde üst yönetim ve hemşirelik hizmetleri yönetiminin izni alındıktan sonra "Hemşirelik Hizmetleri Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Formu" kullanılarak, ilgili yıla ait kayıtların retrospektif olarak araştırmacılar tarafından incelenmesi sonucu toplanmıştır.

**Verilerin Değerlendirilmesi:** Araştırma sonuçları SPSS 22.0 programında yüzdeler ve frekans dağılımları ile değerlendirilmiştir.

**Araştırmanın Etik Yönü:** Araştırmanın planlama aşamasında, 25.08.2016 tarih 2016/16 sayılı özel bir üniversitenin Tıbbi Araştırma Etik Kurulu'nda (ATADEK) görüşülmüş olup, 2016-18/8 karar numaralı yazının alınması ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılacak hastane yöneticilerine çalışmanın amacı, kapsamı ve süresi açıklanıp, kişisel bilgilerin gizli tutulacağı belirtilmiş ve varsa soruları yanıtlandıktan sonra yazılı bilgilendirilmiş onamları alınarak, veriler toplanmıştır.

**Araştırmanın Sınırlılıkları:** Araştırma, 2015 yılında Türkiye'nin en büyük sağlık gruplarının birinde terfi alan hemşirelerle sınırlıdır. Yalnızca tek bir yıla odaklanmış olup, diğer yıllar ile kıyaslanma yapılmamıştır.

## Bulgular

Formlarda terfi alan hemşirelerin demografik verileri Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1. Terfi alan hemşirelerin demografik verileri (N: 128)**

	Alt Kriterlerine Göre İncelenmesi	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Öğrenim Düzeyi	Lise	60	46,9
	Ön Lisans	7	5,5
	Lisans	50	39,1
	Lisans Üstü	11	8,6
Kurumdaki Mesleki Deneyimi	0-1 yıl	12	9,4
	2 yıl	35	27,3
	3 yıl	32	25,0
	4 yıl	18	14,1
	5 yıl ve üzeri	31	24,2
Toplam Mesleki Deneyimi	0-1 yıl	6	4,7
	2 yıl	15	11,7
	3 yıl	26	20,3
	4 yıl	8	6,3
	5 yıl ve üzeri	73	57,0

Terfi alan 128 hemşirenin %46,9'unun lise mezunu, %39,1'inin lisans mezunu olduğu görülmüştür (Tablo 1). Katılımcıların kurumdaki mesleki deneyim süresine bakıldığında, 2 yıl deneyimli adayların ilk sırada (%27,3; n:35) yer aldığı, daha sonra da 3 yıl deneyimli adayların (%25; n:32) tercih edildiği görülmüştür. Toplam mesleki deneyim süresine en çok (%57; n:73) 5 yıl ve daha fazla olduğu görülmektedir (Tablo 1).

**Tablo 2.** Bir üst pozisyona atanan çalışanların form puanlarına göre dağılımı (N: 128)

Eski Pozisyonu	Yeni Pozisyonu	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)	Form Puanı (X)
Hasta Bakım Sorumlusu	Müdür	1	0,8	86
Klinik Eğitim Hemşiresi	Eğitim Gelişim Hemşiresi	3	2,3	80,8
Sorumlu Hemşire	Hasta Bakım Sorumlusu	1	0,8	80
Ekip Lideri ve Klinik Eğitim Hemşiresi	Sorumlu Hemşire	16	12,5	78,6
Ekip Lideri ve Staf Hemşire	Klinik Eğitim Hemşiresi	17	13,3	81
Ekip Lideri ve Staf Hemşire	Özel Dal	4	3,1	70,7
<b>Staf Hemşire</b>	<b>Ekip Lideri</b>	<b>86</b>	<b>67,2</b>	<b>81,4</b>
<b>Genel ortalama</b>				<b>79</b>

Kurumda bir üst pozisyona terfi eden çalışanların en çok oranla (%67,2; n:86) ekip lideri olduğu, form puan ortalamaları açısından en yüksek puanın 86 (%0,8 n:1) ile müdür pozisyonu ait olduğu görülmüştür. Yeni atama yapılan çalışanların form puan ortalamaları 79 puan olarak bulunmuştur (Tablo 2).

**Tablo 3.** Bir üst pozisyona atanan çalışanların kurumdaki mesleki deneyim sürelerine göre dağılımı (N: 128)

Yeni Atanan Pozisyonu	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)	Mesleki Deneyimi (Yıl) (X)
<b>Müdür</b>	<b>1</b>	<b>0,8</b>	<b>9,2</b>
Eğitim Gelişim Hemşiresi	3	2,3	5,5
Hasta Bakım Sorumlusu	1	0,8	2
Sorumlu Hemşire	16	12,5	3,7
Klinik Eğitim Hemşiresi	17	13,3	2,1
Özel Dal	4	3,1	3
Ekip Lideri	86	67,2	3,6
<b>Genel Ortalama</b>			<b>3</b>

Bir üst pozisyona geçen çalışanların kurumdaki mesleki deneyim süresi ortalamalarına bakıldığında; en yüksek 9,2 yıl (%0,8; n:1) ile müdür pozisyonu ait olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışanların genel olarak ortalama 3 yılda terfi aldığı saptanmıştır (Tablo 3).

Kurum genelinde yıl içerisinde yapılan eğitim gereksinimi sınav sonucu da adaylar değerlendirilirken göz önünde bulundurulmaktadır. Değerlendirme formunda, "Eğitim Gereksinim Analizi Sınav" sonucu terfi toplam puanını 5 puan etkilemektedir. Terfi alan 128 hemşirenin çoğunluğunun (%78,9; n:101) 70 ve üstü puan aldıkları görülmüştür.

Üst pozisyon aday değerlendirme formuyla değerlendirilen hemşirelerin çoğunluğu (%98,4; n:126) kurumda ekip arkadaşları tarafından sevilen ve istenen kişiler olarak görev yapmaktadır. 128 kişilik araştırma örneklem grubu içerisinde yalnızca iki kişi ek görev almadan terfi almıştır. Çalışmadaki katılımcıların çoğunluğu (%96,1; n:123) ise başarılı ve daha üst düzeyde değerlendirilmiştir. Terfi alan hemşirelerden çoğunluğu (%91,4; n:117) İngilizce bilirken, (%7; n:9) 2. bir yabancı dil daha konuşabilmektedirler. Değerlendirme formunda, yabancı bir dil bilme durumu toplam puanı %7 oranında etkilemektedir.

## Tartışma

Farklı eğitim düzeylerine karşın, benzer işlerin yapılması, terfi almanın sıklıkla çalışma yılı ile ilişkilendirilmesi ve uygunsuz atamaların yapılması, hemşirelerin kariyer gelişimleri açısından yaşadıkları sorunlar arasında yer almaktadır. Terfi almanın hemşireler açısından önem taşıması, yöneticilerin bu konuda adil bir yönetim anlayışı benimsemelerinin gereğini ortaya koymaktadır (Karakuş, 2011). Bu nedenle çalışmanın gerçekleştirildiği kurumda, hemşirelerin daha adil bir şekilde görev dağılımı ve yükselmelerini sağlayacak, kendilerine özgü bir değerlendirme formunun oluşturarak, diğer kurumlarında bu konuya dikkatleri çekilmeye çalışılmıştır.



Analizleri yapılan formlara göre en fazla terfinin lise mezunlarında olması ve literatürde karşılaştırma yapılabilecek benzer bir verinin bulunmamasına karşın, bu araştırmanın yapıldığı kurumun özellikleri dikkate alındığında, lisans mezunu hemşirelerin terfi alma oranı azımsanmayacak düzeyde olmakla birlikte, lise mezunu hemşirelerin istihdamının daha çok olmasının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, kurumda lise mezunu çalışan sayısının daha fazla olmasının bu kişilerin üst atamalarda daha fazla değerlendirilmesine neden olduğu belirtilebilir.

Resmi Gazete’de (17 Nisan 2014) yayınlanan “Sağlık Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Yönetmeliği”ne göre kamu kurumlarına atanabilmek için Bakanlığın belirlemiş olduğu sınavdan başarılı olunması gerektiği belirtilmektedir. Bu da çalışmada kullanılan form kriterlerinden biri olan “Eğitim İhtiyacı Analiz Sınavı”ndan başarılı olma kriteri ile uyumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Terfi alan kişilerin toplam mesleki deneyim sürelerine göre yapılan incelemede, 5 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip adayların tercih edildiği, kurumdaki mesleki deneyim süresi açısından 2 yıl mesleki deneyimi olanların daha fazla terfi aldıkları gözlemlenmiştir. Sheikhi, Fallahi- Khoshnab, Mohammadi ve Oskouie (2016), üst düzey atamalar için hemşirelerin görüşlerine yer verdikleri çalışmada da benzer şekilde meslekte deneyimi daha fazla olanlara üst düzey atamalarda öncelik verilmesinin gerekliliğinden söz edilmektedir. Aynı şekilde diğer çalışmalarda da hemşirelerin üst düzey atamalarında mesleki deneyim süresinin önemine değinilmektedir (Coventry, Maslin-Prothero ve Smith, 2015; Ko ve Yu, 2014).

Bu çalışmada, kurum genelinde yüksek oranda ekip arkadaşları tarafından sevilen ve istenen kişilerin terfi aldığı görülmekte olup, bu durum literatür ile uyum göstermektedir. Örneğin, Adeniran, Smith-Glasgow, Bhattacharya ve Xu (2013) tarafından yapılan çalışmada, farklı yönetim basamaklarında görevli hemşirelerin üst düzey atamaları için gereken beceriler, kişiler arası iletişim becerisi en önemli olmakla beraber, teknik ve kavramsal beceriler üzerinde de durulmuştur. Literatürdeki diğer çalışmalarda da üst pozisyonlara atamalarda belirli becerilerin olmasının gerektiğine değinilmektedir (Bibb ve ark., 2003; Hughes, 2005). Tüm bu bilgiler doğrultusunda hazırlanmış olan formda da ekip arkadaşlarıyla iletişim ve onlar tarafından tercih edilme durumuna yer verilmiştir.

Çalışmada, 128 kişilik örnekleme yalnızca iki kişi ek görev almadan terfi almıştır. Ek görev alan kişilerin yeni ve daha fazla sorumluluk gerektiren pozisyonlara daha iyi hazırlanacakları düşünüldüğünde, ek görev almayanların sayının az olması formun yöneticiler tarafından istenen şekilde kullanıldığını düşündürmektedir. Literatürde de benzer şekilde üst pozisyon atamaları öncesinde kişilerin ek sorumluluk almaları, kurum hedefleri doğrultusunda eylemde bulunmaları ve bir önceki performans değerlendirme sonuçlarının önemli olduğuna değinen araştırmalar bulunmaktadır (Adeniran, Bhattacharya ve Adeniran, 2012; Bradbury-Jones, Sambrook ve Irvine, 2008; Chen, Fu, Li, Lou ve Yu, 2012; Dehghan-Nayeri, Varvani-Frahani, Sharifi, Hoseini ve Aghabary, 2012).

2015 yılında terfi alan hemşirelerden büyük çoğunluğunun yabancı lisan (İngilizce) biliyor olması üst pozisyonlarda güncel literatürü takip edebilme ve bu bilgiyi işine yansıtabilme durumu göz önüne alındığında önemli bir veri olarak değerlendirilebilir.

Johnstone ve Lee’ye (2013) göre örgütlerde adil bir terfi sisteminin yerleşmesiyle çalışanlar, işlerinde kendilerini daha güvende hissetmekte, karar almada inisiyatif kullanmaları kolaylaşmakta ve kendilerine ödenen ücretin dürüstçe belirlendiği algısı gelişmektedir. Kurumda geliştirilen bu formda, kişilerin beş bölüm üzerinden puanlanarak değerlendirildiklerini bilmelerinin ve sistemden formun içeriğine ulaşabilmelerinin çalışanlarda güven oluşturduğu belirtilebilir.

Terfi sistemlerinde adaletin sağlanması noktasında çalışan ve çalışmayan, eğitimli ve eğitimsiz ile başarılı ve başarısız çalışanların birbirinden ayrılması önem taşımaktadır. Bunun sağlanmadığı durumda, çalışanların performanslarında düşüş yaşanmakta ve zamanla örgütsel amaçlardan uzaklaşma görülebilmektedir (Taşkıran, 2011). Terfi değerlendirme formunda sınır puanının 80 puan olması nedeniyle, 80 puanın altındaki kişilerin tercih edilme durumu yönetici inisiyatifine bırakılmıştır. Çalışmada, 70 puan alan çalışanların da atanmış olduğunun görülmesi, burada kişilerin kurumdaki deneyimlerin dikkate alınarak inisiyatif kullanıldığını düşündürmektedir.

Kariyer sistemini uygulayan örgütlerde herhangi bir görev veya pozisyon açığı oluştuğunda, örgütün bu boşluğu kariyer planlama normlarına bağlı kalarak kurumun iç kaynaklarından yani çalışanlardan öncelikle tamamlamaya çalışması gerekmektedir. Bu araştırmanın başlangıcında, örgüt içerisinde yapılan duyurular en yaygın kullanılan yaklaşım olmaktadır. İş duyurularının kullanılması, örgütün içerden terfi politikasını, dışardan yönetici sağlamaya tercih ettiğini çalışanlara göstermektedir. Böylelikle çalışanlara örgüt içerisinde terfi etme olanağı sağlanmış olmaktadır (Bingöl, 2010). Oluşturulan terfi formuyla üst pozisyonlara kurumda çalışanların seçilmesinin yolu açılmış olmakta ve kuruma yatak başı hemşiresi olarak başlayanların bu süreç sonucunda müdür pozisyonuna kadar yükselerek, atanmaları sağlanmaktadır.

## Sonuç ve Öneriler

Sonuç olarak, literatür ışığında oluşturulan ve bir terfi formu olarak kullanılan “Bir Üst Pozisyon Aday Değerlendirme Forumu” yöneticilerin daha doğru ve adaletli tercihler yapmalarına ve adayın hem kişisel özelliklerini hem de mesleki yetkinliklerini dikkate almalarını kolaylaştıran bir ortam sağlamalarına yol açacaktır. Çalışmanın hedefleri arasında bu formun kullanarak tüm hemşirelerin kariyer yollarını belirlemelerine yardımcı olunması da bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde, hemşirelerin akademik olarak üst pozisyona atanmalarına yönelik olarak kılavuzların bulunmasına karşın, klinik alanda çalışan hemşirelere yönelik böyle bir kılavuza ulusal literatüründe rastlanmamıştır. Bu doğrultuda oluşturulan bu formun, diğer sağlık kurumlarına da örnek oluşturacağı öngörülmektedir. Ayrıca, bu çalışmanın sonucunda kurumdaki hemşirelerin kariyer basamaklarının belirlenmesi amacıyla bir kılavuzun geliştirilmesi planlanmıştır. İncelenen formun yalnızca bir yıllık verileri incelenmiş olmakla birlikte, bu uygulamanın yıllar arasında terfi algısında nasıl bir değişime yol açtığına gözlemlenmesi amacıyla, ilerleyen yılları kapsayan daha geniş içerikli bir araştırmanın da yapılması önerilmektedir.

**Etik Kurul Onayı:** Özel Bir Üniversitenin Tıbbi Araştırma Etik Kurulu'ndan etik onay (2016-18/8) alınmıştır.

**Çıkar Çatışması:** Belirtilmemiştir.

**Finansal Destek:** Yoktur.

**Katılımcı Onamı:** Katılımcıların yazılı onamı alınmıştır.

**Ethics Committee Approval:** Ethical approval (2016-18 / 8) was obtained from the Medical Research Ethics Committee of a Private University.

**Conflict of Interest:** It is unspecified.

**Funding:** None.

**Exhibitor Consent:** Written consent was obtained from the participants.

## Kaynaklar

Adeniran, R. K., Bhattacharya, A. & Adeniran, A. A. (2012). Professional excellence and career advancement in nursing: A conceptual framework for clinical leadership development. *Nursing Administration Quarterly*, 36(1), 41-51. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22157789>. (Erişim:05.01.2019)  
<https://doi.org/10.1097/NAQ.0b013e31823b0fec>

Adeniran, R., Smith-Glasgow, M., Bhattacharya, A. & Xu, Y. (2013). Career advancement and professional development in nursing. *Nursing Outlook*, 61(6), 437-46. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23910927>. (Erişim:05.01.2019)  
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2013.05.009>

Altuntaş, S. & Baykal, Ü. (2012). Okul hemşirelerinin iş, iş ortamı, rol ve sorumluluklarına yönelik görüşleri. *Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(1), 43-50.

Bibb, S., Malebranche, M., Crowell, D., Altman, C., Lyon, S., Carlson, A., et al. (2003). Professional development needs of registered nurses practicing at a military community hospital. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 34(1), 39-45. (Erişim:07.01.2019)  
<https://doi.org/10.3928/0022-0124-20030101-08>

Bingöl, D (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul, Türkiye: Beta.

Bradbury-Jones, C., Sambrook, S. & Irvine, F. (2008). Power and empowerment in nursing: a fourth theoretical approach. *Journal of Advanced Nursing*, 62(2), 258-66. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18394038>. (Erişim:05.01.2019)  
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04598.x>

Chen, S., Fu, C., Li, R., Lou, J. & Yu, H. (2012). Relationships among social support, professional empowerment, and nursing career development of male nurses: A cross-sectional analysis. *Western Journal of Nursing Research*, 862-82. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20956582>. (Erişim:07.01.2019)  
<https://doi.org/10.1177/0193945910384603>

- Coventry, T., Maslin-Prothero, S. & Smith, G. (2015). Organizational impact of nurse supply and workload on nurses continuing professional development opportunities: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing*, 2715-27. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/26148213>. (Erişim:05.01.2019)  
<https://doi.org/10.1111/jan.12724>
- Dehghan Nayeri, N., Varvani Farahani, A., Sharifi, N., Hoseini, M. & Aghabarary, M. (2012). Effects of a staff development program on head nurses' communication skills and job satisfaction. *Nursing and Midwifery Studies*, 62-6. <http://eprints.kaums.ac.ir/view/divisions/d70/>. (Erişim:05.01.2019)  
<https://doi.org/10.5812/nms.8562>
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Donner, G. & Wheeler, M. (2001). Career planning and development for nurses: The time has come. *International Nursing Review*, 48(2), 79-85. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11407466>. (Erişim:04.01.2019)  
<https://doi.org/10.1046/j.1466-7657.2001.00028.x>
- Erdemir, F. (1998). Hemşirenin rol ve işlevleri ve hemşirelik eğitiminin felsefesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2(1), 59 - 62. <http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/dergi.php?name1=hemsirelikoyu&yil=1998&cilt=2&sayi=1> (Erişim: 04.01.2019)
- Göz, F. & Gürbüz, K. (2005). Hemşirelikte kariyerinizi keşfedin! *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 8(2), 82-87. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunihem/issue/2630/33835>. (Erişim:05.01.2019)
- Hughes, E. (2005). Nurses' perceptions of continuing professional development. *Nursing Standard*, 19(43), 41. <https://doi.org/10.7748/ns.19.4741.s52>
- Johnstone, D. W. & Lee, W. S. (2013). Extra stalls and extra stress: Are promotions good for us?, *Sage Journals*, 66(1), 32-54. <https://journals.sagepub.com>. (Erişim:05.01.2019)  
<https://doi.org/10.1177/001979391306600102>
- Karaca, H. & Ülkemen, S. (2012). ABD, İngiliz ve Türk polisindeki terfi kriterlerinin karşılaştırılması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14 (3), 30.
- Karadağ, A. (2002). Meslek olarak hemşirelik. *Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2).
- Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 46-57. <https://e-dusbed.com/Dusbed/ArchiveIssues>. (Erişim:07.01.2019)
- Ko, Y. & Yu, S. (2014). Clinical ladder program implementation: a project guide. *Journal of Nursing Administration*, 612-6. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/25340927>. (Erişim:07.01.2019)  
<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000134>
- Onay, M. & Vezneli Z. (2012). Sınırsız ve çok yönlü kariyer: Akademisyenlerin kariyer yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 193-202. <https://www.dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/11353/135678>. (Erişim: 07.01.2019)
- Potter, P. & Perry, A. (2005). *Fundamentals of nursing* (6<sup>th</sup> ed.). St Louis, ABD: Elsevier Mosby Company.
- Resmi Gazete Sayısı:28975.(2014, 17 Nisan). *Sağlık bakanlığı personeli görevde yükselme ve unvan değişikliği*. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.19581&MevzuatIlski=0> (Erişim:04.01.2019)  
<https://doi.org/10.36648/2572-5610.4.1.56>
- Sheikhi, M. R., Fallahi-Khoshnab, M., Mohammadi, F. & Oskouie, F. (2016). Skills required for nursing career advancement: A qualitative study. *Nursing and Midwifery Studies*, 5(2). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4993070/>. (Erişim: 07.01.2019)  
<https://doi.org/10.17795/nmsjournal30777>
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim, örgütsel adaletin rolü*. İstanbul, Türkiye: Beta Basım Dağıtım.

Taylan, S., Alan, S. & Kadioğlu, S. (2012). Hemşirelik rolleri ve özerklik. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, (2), 66-73.

Topbaş, E., Görgen, Ö., Şahin, E. & Çakmak, N. (2017). Profesyonel hemşirelikte ilk adım kariyer planlaması. *Uluslararası Hakemli Hemşirelik Araştırmaları Dergisi*, 99-116. <http://www.guvenplus.com.tr/images/buyuk/HEMSIRELIK-11.pdf>. (Erişim: 07.01.2019)  
<https://doi.org/10.17371/UHD.2017.3.9>

U.S. De Department of Labor Employment and Training Administration (2000). *Testing and assessment: An employer's guide to good practices*. <https://www.onetcenter.org/dl/files/empTestAsse.pdf>. (Erişim:04.01.2019)

Yatangaç, F. B. (2010). *Kişilik özelliklerine bağlı olarak hemşirelik ve tıp fakültesi son sınıf öğrencilerin seçeceği uzmanlık alanlarının belirlenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Adana, Türkiye.

Yurttaş, A. (2014). *Mekanik örgüt yapılarında örgütsel adalet ve terfi ilişkisi: Kamu örgütü üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Lefkoşa, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.