

Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi: Klinik Düzeyde Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetilmesi

Ayşegül Yılmaz¹

Özet

Hemşirelerin sağlık bakım sektörü içinde çok önemli kritik görevleri üstlenmeleri ve sayıca en fazla meslek grubunu oluşturmaları nedeniyle çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde sağlık bakım hizmetleri ve hemşirelik alanında yaşanan birçok problem hemşirelik hizmetlerinin iyi yönetilemediğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle doğrudan hasta bakım hizmetlerinin yönetiminden sorumlu olan klinik sorumlu hemşirelerinin rol ve sorumluluklarının ayrıntılı olarak ortaya koyulması oldukça önemlidir. Klinik sorumlu hemşirelerinin hemşire ve hasta memnuniyetinin sağlanmasında, bakım hizmetlerinin kalitesinin artırılmasında, maliyet etkili ve güvenli bakımın sunulmasında çok önemli rol ve sorumlulukları vardır. Klinik sorumlu hemşirelerinin sağlık bakım hizmetlerini klinik düzeyde yönetilebilmeleri için, yasalar ile belirlenmiş olan rol ve sorumluluklarını çok iyi bilmeleri ve yönetim alanında yetkin olmaları gerekmektedir. Günümüz hemşireliğinde, hemşirelik otonomisi ve profesyonelliğinin sağlanması, aynı zamanda hemşirelerin teknik yeterliliğinin oluşturulması için gerekli liderlik uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

GİRİŞ

Küresel bilgi çağı, içinde yaşadığımız toplumu çok büyük oranda etkilemekte ancak sağlık yönetimi alanındaki zorluklar hala devam etmektedir. Sağlık bakım organizasyonları; sağlık sektöründeki yaşanan hızlı rekabet, az kaynaklarla daha çok çıktı elde edilmesi, teknolojiye hızlı değişim, bilginin çoğalması, hemşire kıtlığı, nesiller arasındaki kültürel farklılık ve çeşitlilik, sağlık alanındaki tüketicilerin isteklerinin artması ve değişmesi gibi zorluklarla mücadele etmektedir. Bu zorluklarla başa çıkabilmek için insan ve diğer kaynakların etkili bir şekilde kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir.

1 Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Konya / Türkiye, yaysegul78@gmail.com, Orcid No: 0000-0002-3102-4238

Bu bağlamda sağlık bakım sektörü içinde sayıca en fazla meslek grubu olmaları ve çok önemli kritik bir görevi üstlenmeleri nedeniyle hemşirelik hizmetlerinin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Sağlık bakım hizmetlerinin kaliteli, güvenli ve maliyet etkin bir şekilde sunulmasında önemli görevleri olan klinik sorumlu hemşirelerinin yönetim bilimini, hemşirelik yönetimini, rol ve sorumluluklarını çok iyi bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu bölümde yönetim, hemşirelik hizmetleri yönetimi, klinik hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarına değinilmiştir.

Yönetim Kavramının Tanımı

Neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan yönetim biliminin günümüze kadar birçok tanımı yapılmıştır. Yönetim, sadece sağlık kurumlarının değil aynı zamanda farklı alanlarda hizmet ve mal üreten bütün kurumlarında ilgilendiği önemli bir bilim dalı olmuştur. Bu nedenle yönetimin günümüze kadar farklı bilim dalları tarafından değişik bilim dallarının bakış açılarıyla farklı şekillerde tanımları yapılmıştır.

Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için insan çabasını ve kıt kaynakları planlayan, yönlendiren bir sanat ve bilim olarak görülmüştür. Yönetim; *“planlama, örgütleme,*

yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetleme işlerini yürüterek ve var olan kaynakları bir araya getirerek, örgütün belli amaç ve hedeflere ulaşması süreci ya da yönetsel becerilerin uygulamaya geçirilmesi ve kaynakların kullanılması yoluyla örgütsel amaçlara ulaşılması süreci” olarak tanımlanmıştır (Huber, 2018). Hersey ve arkadaşları yönetimi, bir süreç olarak ele almışlar ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bireyler, gruplar ve diğer kaynaklarla birlikte çalışma süreci olarak tanımlamışlardır (Hersey vd., 2008). Huber yönetimin kuruluşlar için geçerli olduğunu ve liderliğin, grup hedeflerine etki eden eylemler, yönetimin ise örgütsel hedeflere odaklanmak olduğunu vurgulamıştır. Huber’e göre liderlik ve çevrenin manipülasyonu yoluyla örgütsel hedeflerin başarılması yönetimdir. Yönetimde sistem yaklaşımına göre, insan kaynakları, fiziki ve teknik kaynaklar girdiler, örgütsel hedefler ise çıktıları temsil etmektedir (Huber, 2018). Dolayısıyla yönetim, belirli bir amaca ve ilgili rollere sahip ayrı bir işlevidir.

Yöneticiler, organizasyonel hedeflere ulaşmak için, konunun analiz edilmesi, hedefler ve amaçlar oluşturulması, iş planlarının haritalandırılması, varlıkların ve malzemelerin düzenlenmesi, çalışanları geliştirme ve motive etme, iletişim kurma, teknoloji yönetimi, değişim ve çatışmayı ele alma, ölçme, analiz etme ve değerlendirme gibi faaliyetlerde bulunurlar (Tomey, 2009). Etkili yöneticiler, bir organizasyonu hedeflerine ulaştırma yolunda

strateji, yürütme, disiplin, ilham ve liderliği birlikte kullanmaktadırlar (Huber, 2018). Her bir kurum için oldukça önemli işlevleri olan yöneticiler, önemli bir insan kaynağı olarak çalıştıkları sağlık kuruluşunda tüm çabalarını hasta gereksinimlerinin karşılanması için ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle sağlık kuruluşlarında yönetici pozisyonunda çalışan hemşireler kaliteli, güvenli ve maliyet etkin hemşirelik bakımı sunmak için hemşirelik bilimi ve yönetimi ile ilgili bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir (Sullivan vd., 2009).

Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi

Küreselleşme ve teknolojideki hızlı değişim ve gelişmeler, sağlık sektörünü de etkilemekte bunun sonucu olarak, ülkemizde sağlık politikalarında hızlı değişimler yaşanmaktadır. Sağlık politikalarındaki bu hızlı değişim nedeniyle de her geçen gün sağlık sisteminde yeni bir düzenleme ile karşı karşıya kalınmaktadır. Sağlık hizmetleri yöneticileri bir taraftan sağlık sistemindeki hızlı değişimlere ayak uydurmak zorunda kalırken, bir taraftan da, teknolojideki hızlı değişimler, sürekli bilgi artışı ve bilgiye kolay ulaşılabilir olması, verimlilik ve maliyet etkinliği, rekabet, küresel düzeyde nitelikli sağlık insan gücünün yetersiz olması, sağlık çalışanlarının göçü, kuşaklar arası değer ve kültürel farklılıklar, sağlık hizmeti alanların beklentilerinin artması ve değişmesi gibi birçok konuyla uğraşmak durumunda kalmaktadırlar (Huber, 2018). Bütün bunların neticesinde, hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin daha iyi yetişmiş ve donatılmış olmaları, sağlık hizmetlerinin nitelikli ve hizmeti alanların beklentilerini karşılar şekilde sunulması, hemşirelerin sadece kendi kariyerleri açısından değil aynı zamanda hemşirelik mesleği, mesleğin geleceği ve en önemlisi de topluma nitelikli daha kaliteli sağlık bakım hizmeti sunulmasında son derece önemlidir (American Nurses Association, 2010). “*Hemşirelik hizmetleri yönetimi, yönetimin tüm öjelerininin, hastaların hemşirelik bakımına, hastanenin amaç ve politikalarının gerçekleşmesine yönelik düzenlenmesi*” olarak tanımlanmıştır (Tomey, 2009). Hemşirelik yönetimi, “*hemşirelikte bakım hizmetlerinin sunumunda önceden belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için yönetim sürecini uygulayarak hemşirelik hizmetleri kaynaklarının düzenlenmesi*” olarak tanımlanmaktadır (Huber, 2018). Hemşirelik hizmetlerinin asıl amacı, hizmet sunduğu topluma daha kaliteli, güvenli ve daha ucuz hemşirelik hizmeti sunmaktır. Bu konu yönetici hemşirelerin yerine getirmesi gereken en önemli sorumluluklarından birisidir. Yönetici hemşirelerin diğer bir önemli sorumluluğu ise, hemşirelik bakımı veren personele olumlu çalışma ortamı yaratarak yaptığı işten yüksek düzeyde doyum sağlamasını ve kaynakların hasta yararına etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Duffield vd., 2011).

Hemşirelik hizmetleri sağlık hizmetlerini sunan kurumların en büyük ve en önemli insan kaynaklarından birisidir. Hemşireler sağlık hizmetleri içinde sayıca en fazla ve hasta bakımındaki rolleri ile de en önemli rollere sahip ekip üyeleridir (Kelly, 2010). Bu nedenle hemşirelik hizmetlerinin en etkin şekilde planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi için hemşirelik hizmetleri yönetiminin profesyonel bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Bu önemli ve kritik görevin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için hemşire yöneticilerin liderlik ve yönetim becerilerini öğrenmesi ve geliştirmesi gerekmektedir (Sullivan vd., 2009).

Velioğlu ve Oktay (1995), hastane hizmetleri içinde en fazla aksayan hizmetin hemşirelik hizmetleri olduğunu ve bu sorunun hemşirelik hizmetlerinin alanında eğitilmiş ve deneyimli hemşireler tarafından yönetilmemesinden kaynaklandığını vurgulamışlardır. Günümüzde hemşirelik bakım hizmeti veren tüm hemşirelerin formal ya da formal olmayan bir yapıda yönetici olduklarına değinilmekte (Huber, 2018) ve yönetici hemşireler sağlık sistemi içinde hemşirelik hizmetlerinin yönetimiyle birlikte hemşirelikle alakası olmayan başka işlerden de sorumlu tutulmaktadır (Baykal, 2015). Bu durum sağlık sistemi içinde oldukça geniş bir yelpazede hizmet sunan hemşirelik hizmetlerinin iyi yönetilememesine neden olmaktadır. Yukarıda sayılan problemlerin ortadan kaldırılması ve hemşirelik hizmetleri yönetiminde kalitenin artırılması için hemşirelik yönetimi ile ilgili standartların oluşturulması ve standartlar çerçevesinde hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesi gerekmektedir.

İlk olarak 1995 yılında Velioğlu ve Oktay tarafından hemşirelik hizmetleri yönetiminde temel alınması gereken standartları belirlemişlerdir (Velioğlu ve Oktay, 1995). Daha sonra 2019 yılında Öztürk Yıldırım tarafından günümüz şartlarına uygun olarak yeni hemşirelik hizmetleri yönetim standartları geliştirilmiştir (Öztürk Yıldırım, 2019).

Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Standartları

“Yönetim Organizasyon

- *Hemşirelik hizmetleri üst düzey yöneticisi, hastane organizasyon yapısında tepe yönetimine doğrudan bağlı olmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetlerinin organizasyon yapısında yer alan pozisyonların iş tanımları, yasal düzenlemelerle uyumlu olacak şekilde yazılı hale getirilmelidir*
- *Yönetim pozisyonlarında yapılacak görevlendirmelerde atama kriterlerine uyulmalıdır*

- *Yönetici hemşireler, etkin yönetim için gerekli yetkinliklere (bilgi, beceri, tutum) sahip olmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri bölümünün yazılı, yasal olarak geçerli ve güncellenmiş politika ve prosedürleri (İKY, güvenlik, yasal düzenlemeler, vb.) bulunmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri bölümünün, sağlık kurumunun amaç ve hedefleriyle uyumlu, yazılı bir stratejik planı olmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri bölümü, elde ettiği veriler doğrultusunda stratejik planla uyumlu yenilikçi ve kanıta dayalı eylem/uygulama planları geliştirmelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri yönetimi, kanıta dayalı uygulama ve araştırmayı destekleyen akademik ve mali destek sistemleri oluşturmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri bölümü, tüm çalışanları arasında yatay ve dikey hatlarda karşılıklı bilgi ve veri akışına dayanan işbirliği oluşturmalıdır*
- *Yönetici hemşireler yetki devri yapmalıdır*
- *Hemşirelik hizmeti verilen birimlere özgü bir denetim sistemi oluşturulmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri üst düzey yöneticisi, sağlık kurumunun üst düzey mali komitesinin bir üyesi olarak bütçe çalışmalarında etkin rol almalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri bölümünün kendine ait bir bütçesi olmalı, bütçe planlaması hemşirelik hizmetleri yöneticisi tarafından yapılmalı ve düzenli olarak izlenmelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri üst düzey yöneticisi, kaliteli ve güvenli hemşirelik bakımı için gerekli tesis, stok, ekipman ve sarf malzemelerin sağlanması ve kullanımına ilişkin planlanmalara katılmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri yönetimi, israfi önlemeye yönelik stratejiler geliştirmelidir*

Liderlik

- *Hemşirelik hizmetleri üst düzey yöneticisi, kurumun tepe yönetiminin bir üyesi olarak kararlara katılmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşirelerle ilgili verilmesi gereken kararlarda en yetkili otorite olmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri, kurum içinde yer alan tüm komite ve komisyonlarda temsil edilmelidir*

- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, çağdaş yönetim/liderlik yaklaşımlarını benimsemelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, kurumsal etkinlikleri ilgili paydaşlarla işbirliği içinde gerçekleştirmelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, değişim sürecini etkili şekilde yönetmelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşireleri güçlendiren ve otonomilerini destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmaktadır*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, tüm hemşirelerin, meslek örgütlerine üye olmaları ve aktif faaliyetlerde bulunmalarını desteklemelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, sağlık ve hemşirelikle ilgili yasal ve kurumsal düzenlemelerin oluşturulması sürecinde rol almalıdır*

İnsan Kaynakları Yönetimi

- *İnsan kaynakları yönetiminin tüm süreçlerine ilişkin, yasal düzenlemelerle uyumlu, yazılı personel politikaları geliştirilmiş olmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri personelini elde tutmak ve yeni hemşireleri kuruma çekmek için çalışmalar yapılmalıdır.*
- *Bakım hizmetinin etkin, verimli ve güvenli sunumu için gereksinim duyulan sayı ve nitelikte hemşire insan gücünün belirlenmesinde, bilimsel temelli bir planlama yapılmalıdır*
- *Hemşire insan gücünün etkili kullanımı için gelişmiş ve kuruma-birime uygun hemşirelik hizmet sunum yöntemleri kullanılmalıdır*
- *Tüm hemşirelik eğitim faaliyetleri, hemşirelik hizmetleri yönetimi bünyesinde, eğitim hemşiresi/egitim koordinatörü tarafından gerçekleştirilmelidir*

Profesyonellik

- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşirelerin çalıştıkları alanlarda, yasalarla uyumlu şekilde otonomi/özerklik kazanmalarını sağlamalıdır*
- *Hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinde, Türk Hemşireler Derneği'nin "Hemşireler için Etik İlke ve Sorumluluklar" kılavuzu (2009) temel alınmalıdır.*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşireleri, girişken ve yenilikçi tutum ve davranış sergilemeleri konusunda desteklemelidir*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, güvenli, ulaşılabilir, eşitlikçi ve kaliteli bir sağlık hizmeti sunumuna olanak sağlayan etik bir çalışma ortamı oluşturmali ve sürdürmelidir*

- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri kurumda ve toplumda hemşireliğin algısını/imaajını olumlu yönde etkileyen çalışmalar yapmalıdır*
- *Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, hemşireler arasında meslektaş dayanışmasını geliştirici ortam sağlamalıdır” şeklindedir (Öztiirk Yıldırım, 2019).*

Hastanelerde hemşirelik hizmetleri yönetimi; Üst düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve alt düzey yöneticiler ile yürütülmektedir (Swansburg ve Swansburg, 1999).

Üst düzey yönetici hemşireler

Üst düzey hemşire yöneticileri, hastanenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli olan hemşirelik hizmetlerinin en üst düzeyde sağlanmasından sorumludurlar. Hemşirelik hizmetlerinden sorumlu en yetkili kişidir. Üst düzey yöneticiler hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve değerlendirilmesinde önemli görev yetki ve sorumlulukları vardır. (Tomey, 2009; Leach ve Gyurko, 2012). Üst düzey yöneticiler kurumlara göre başhemşire, hemşirelik hizmetleri müdürü, hemşirelik direktörü, bakım hizmetleri müdürü, başhemşire yardımcısı, hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı, hemşirelik direktör yardımcısı, bakım hizmetleri müdür yardımcısı gibi değişik isimler alabilmektedir.

Orta düzey yönetici hemşireler

Orta düzey hemşire yöneticileri, doğrudan hasta bakımını yöneten alt düzey hemşire yöneticiler ile üst düzey yöneticiler arasında bağlantıyı sağlayan kişilerdir. Orta düzey yöneticiler, hemşirelik hizmetleri yönetiminin yürütülmesi, örgütlenmesi, koordinasyonundan sorumludurlar. Diğer birimler ile işbirliği yaparak insan ve kaynakların örgütlenmesinde, hasta bakım politikalarının oluşturulmasında önemli rol ve sorumlulukları vardır. Orta düzey yöneticiler doğrudan hasta bakımını yöneten alt düzey hemşire yöneticilere destek sağlarlar. Kurum politika ve amaçlarıyla doğrudan, hasta bakımı ile dolaylı olarak ilgilenmektedirler (Tomey, 2009). Bölüm başhemşireleri ve gözetmen (supervisor) hemşireler orta düzeyde yönetici hemşire konumundadırlar.

Alt düzey yönetici hemşireler

Alt düzey hemşire yöneticiler, gerekli olan hemşirelik bakımının yönetilmesinden yani ve sorumludur. Alt düzey hemşire yöneticiler üst ve orta düzey hemşire yöneticilerin planlamalarını yürütme ve uygulamada önemli rol ve sorumluluklara sahiptirler. Alt düzey hemşireler çalışan hemşireler ile diğer yönetim düzeyleri arasında bağlantıyı sağlayan köprü görevini yürütürler. Servis sorumlu hemşireleri alt düzey hemşire yöneticileridir (Huber, 2018).

Hemşirelik Hizmetleri Yönetiminin Temel İlkeleri

Hemşireler, hemşirelik bakımı işini yerine getirirken, hemşire yöneticileri de hemşirelerin çalışmalarını daha büyük bir sistemde koordine eder ve bütünleştirirler. Bu nedenle hemşire yöneticiler yönetim işlevini yerine getirirken planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol adımlarından oluşan yönetim sürecini kullanırlar. Hemşirelik yönetimi için büyüme ve gelişmeyi sağlama, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede önemli unsurlardır. Hemşire yöneticileri hemşirelik hizmetleri ve hemşirelerin gelişiminden sorumludur. Hemşirelik hizmetleri yönetimi bu görevleri bağımlı ve bağımsız olarak yerine getirebilmelidir (Swansburg ve Swansburg, 1999 ; Huber, 2018). Hemşirelik hizmetleri yönetiminin temel ilkeleri aşağıda sıralanmıştır.

Planlama : Yönetimin diğer tüm fonksiyonlarına temel oluşturur ve hemşirelik yönetiminin en önemli ve birinci görevidir. Planlama, amaçların elde edilmesi için geleceği analiz etmek, gerekli faaliyetleri belirlemek ve hareket planının oluşturulması sürecidir (Hersey vd., 2008). Planlama, amaç ile ilgili olarak ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle hangi sürede sorularına cevap vermeyi ifade eder. Bu süreçte hemşire yöneticiler ve diğer hemşireler genellikle karar verme işlevlerini kullanırlar. Planlamalar içinden en uygun olanı seçmek için hemşirelerin etkili karar verebilmesi gerekmektedir. Hemşirelik hizmetlerinin kalitesini ortaya koyan motivasyonu yüksek çalışanlar için katılımcı yönetim anlayışının olmazsa olmazı karar verme, her düzeydeki yönetici hemşirenin gerçekleştirmesi gereken bir görevdir. Yine planlama sürecinde, yönetici hemşirelerin amaç ve hedeflerini belirlemesi ve çalışanları ile paylaşması gerekmektedir. Hemşirelik hizmetlerinin sunulmasında gelişim ve değişimin planlanması, sürdürülmesi gerekmektedir (Huber, 2018).

Örgütleme : Hemşirelik hizmetleri yönetiminin ikinci en önemli fonksiyonudur. Örgütleme, belirlenen amaçları başarmada gerekli maddesel kaynaklar ve işgücünden oluşan ikili yapıyı etkili bir biçimde kurmaktır. Örgütlerin daha iyi hizmet sunabilmesi için ellerindeki insan kaynakları, materyal kullanımı, fiziksel etmenler ve işlevlerini uyum ve düzen içinde bir araya getirmeleri gerekmektedir. Örgüt şemasının hazırlanması, görev analizi, görev tanımlarının yapılması, ekip çalışmasının sağlanması örgütlemenin kapsamı içerisinde. Hemşire yöneticiler bu aşamada, diğerlerini etkilemek için sahip oldukları güç kaynaklarını kullanırlar. Hemşirelik yönetimi devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendini yenilemek zorundadır. Bu nedenle örgütleme sürecinde hemşireler değişim yönetimini kullanmaları gerekmektedir (Huber, 2018).

Yönlendirme : Çalışanları motive etme, yetki devri, güçlendirme, geliştirme, kalitenin artırılması, hasta güvenliğinin sağlanması ve üretimin iyileştirilmesini sağlayan hemşirelik hizmetleri yönetiminin üçüncü büyük önemli görevidir. Yönlendirme daha çok hemşirelik ile ilgili belirlenmiş olan yasa ve yönetmeliklerle yerine getirilen bir görevdir. Plan ve hedeflerle uyum içinde faaliyetler ve çalışmaları bir araya getirmek, bütünleştirmektir. Yönlendirme süreci, planların uygulamaya geçirilmesi ile dinamik özellik taşır. Bu süreçte, güç kullanma, otorite, liderlik stilleri ile ilgili detaylı yönetim becerileri devreye girmektedir. Dolayısı ile yönlendirme, kritik yönetim sorumluluk ve becerileri gerektirir. Ayrıca iletişim becerileri, motivasyon teknikleri, rehberlik yapma, değişim yapma, delegasyon, problem çözme becerileri de yürütmenin kapsamı için önemlidir (Sullivan vd., 2009).

Değerlendirme ve Kontrol : Bu süreç bazı kaynaklarda denetim olarak ele alınmaktadır ve hemşirelik hizmetleri yönetiminin dördüncü büyük fonksiyonudur. Değerlendirme ve kontrol şu anda yürütülen faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçların daha önceden belirlenen kurallar ve istenilen talep ile uyumlu bir şekilde gelişip gelişmediğinin ölçülmesidir. Yönetim sürecinin kontrol yönü, başlangıçta olumsuz bir çağrışım gibi görünebilir. Bununla birlikte, yönetimle ilgili olarak kullanıldığında, sözcük kontrolü, başkalarına olumsuz olarak manipülatif veya cezalandırma anlamına gelmemektedir. Yönetimsel kontrol, doğru işlemlerin yerine getirilmesini sağlar. Bu süreçte standartların belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülmesi, sonuçların karşılaştırılması ve değerlendirilmesini içerir. Bu süreçte, çalışan personele belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığı, ya da karşılaşılan zorluklar ve tehditlerle ilgili mutlaka geri bildirim verilmesi gerekmektedir. Etkili iletişim, ortak bir vizyona sahip olma, bütünlüğü ve uyumu sağlamada, yanlış anlaşılmanın azalması ya da önlenmesinde temel unsurlardır (Swansburg ve Swansburg, 1999 ; Huber, 2018). Konu ile ilgili olarak Özen Bekar ve Baykal tarafından 2020 yılında yapılan bir çalışmada hastanelerin organizasyon yapılarına göre değerlendirme ve kontrol sürecinde farklılıklar olduğu, incelenen hastanelerden üniversite ve devlet hastanesi değerlendirme ve kontrol sistemlerinin planlı olarak yürütülmediği, klasik denetim anlayışı ile sınırlı kaldığını ortaya koymuşlardır (Özen Bekar ve Baykal., 2020)

Servis Sorumlu Hemşiresinin Görev Yetki ve Sorumlulukları

Günümüz çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte kurumun hedeflerine ulaşmasında alt düzey yönetici hemşirelerin üzerinde durulmakta ve alt düzey yöneticilerin örgüt oluşturmada yönetimin sahip olduğu en önemli ve güçlü insan kaynaklardan biri olduğu vurgulanmaktadır (Patrick, 2011). Çalışanları

doğrudan yöneten ve yönlendiren alt düzey yöneticiler, kurumun amaçlarına ulaşmasında, üst düzey ile çalışanlar arasında iletişimin sağlanmasında, örgüt geliştirme ve kalite çalışmalarının yürütülmesinde, sunulan hizmetlerden olumlu çıktılarının sağlanmasında önemli roller üstlenmektedirler (American Nurses Association, 2010). Aynı zamanda servis sorumlu hemşireleri kaliteli ve güvenli bakımda oldukça önemli olan servis hemşirelerinin isteklerinin, iş memnuniyetlerinin sağlanması, iş verimlerinin artırılması, kurumda kalma ve kuruma bağlılıklarının sağlanmasında önemli rol oynayan yöneticilerdir. Servis sorumlu hemşireleri klinik hemşirelerine ve hemşirelik öğrencilerine olumlu rol model olarak, toplum ve sağlık ekibi içinde olumlu bir hemşirelik imajı ve konumu yaratmada oldukça önemlidirler (Chase, 2010; Jivraj Shariff, 2015).

Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli bir role sahip olan servis sorumlu hemşireleri (Spencer ve McLaren, 2017), yönetimin servis düzeyindeki temsilcileridir. Ülkemizdeki yasal düzenlemelerde klinik sorumlusu hemşirelerinin “görev, yetki ve sorumlulukları” açık bir şekilde belirtilmiştir.² Bu düzenlemelerde servis sorumlu hemşireleri “*hasta bakımına rehberlik ve danışmanlık yapma, kliniğe insan, mali ve diğer kaynakların temin edilmesi ve yönetilmesi, birlikte çalıştığı hemşirelerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi gibi görevlerle sorumlu*” tutulmuştur.³ Ayrıca servis sorumlu hemşirelerinin stratejik çalışma planlarının oluşturulmasında ve bu planların uygulanmasında, diğer sağlık çalışanları ile ilişkilerin geliştirilmesinde, klinikte yaşanan problemlerin çözümünde de önemli görev ve sorumlulukları vardır (Marquis ve Huston, 2012). Servis sorumlu hemşirelerinin olumlu iletişim becerileri, kritik düşünme, problemleri belirleme ve çözüme ulaştırma, etkili kararlar alabilme becerilerine de sahip olması gerekmektedir. Ülkemizde 27515 sayılı resmi gazetede yayımlanan Hemşirelik Yönetmeliğinde servis sorumlu hemşiresinin görev tanımları, yetki ve sorumlulukları ayrıntılı bir şekilde aşağıda belirtilmektedir.³ Bu yönetmeliğe göre;

“Servis Sorumlu Hemşiresi;

MADDE 10 ;

(1) Sorumlu hemşire yatan hasta üniteleri/klinikleri, yoğun bakım üniteleri, ayaktan tanı ve tedavi birimleri, acil, evde bakım gibi alanlarda hemşirelik hizmetlerinin yerine getirilmesinde başhemşireye karşı sorumlu olup, öncelikle

2 Hemşirelik Kanunu (2007) .<https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=1&MevzuatNo=6283&MevzuatTertip=3>. (E.T: 28.09.2022).

3 Hemşirelik Yönetmeliği. (2010). T.C. Resmî Gazete, 27515, 8 Mart 2010. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100308-4.htm>. (ET:20.11.2022).

ilgili alanda uzman hemşireler, yoksa üç yıl deneyimli ve hemşirelikte lisans mezunları arasından başhemşire tarafından görevlendirilir. Ancak, kurum/kuruluşta, hemşirelikte lisans eğitimine sahip hemşire bulunmaması halinde diğer hemşirelerden de görevlendirme yapılabilir. Sorumlu hemşire görevlendirildiği alanda öncelikle gündüz mesai saatlerinde görev yapar.

(2) Sorumlu hemşire, servis ve üniteadaki hastaların bakım gereksinimlerinin hemşirelik süreci doğrultusunda belirlenmesine ve karşılanmasına yönelik hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumludur.

Servis Sorumlu Hemşiresi;

a) Servis/üniteye yeni başlayan hemşirelerin uyumunu sağlar. Hemşirelerinin mesleki gelişimlerinde, hasta bakımında rehberlik ve danışmanlık yapar, iş doyumunu ve güdülemeyi yükseltici düzenlemeler yapar. Eğitim hemşiresi ile işbirliği yaparak hemşirelerin eğitim gereksinimlerine yönelik önerilerde bulunur. Hizmet içi eğitim programlarına katılır ve ünite/servis hemşirelerinin katılmalarını sağlar.

b) Hastaların tedavi planlarının güvenli bir şekilde uygulanmasını, eczane tarafından kliniğe gönderilen ilaçların güvenli bir şekilde kullanımını ve korunmasını sağlar.

c) Hastanın muayene ve tedavi girişimleri sırasında ilgili hemşirelik işlevlerinin yerine getirilmesini sağlar.

ç) Kurum politikaları doğrultusunda hemşirelerin gelişimi için performans değerlendirmelerini yapar, geri bildirimde bulunur.

d) Kendisine bağlı hemşirelerin özlük işleri ve hakları ile ilgili konularda servis/ünite içinde gerekli düzenlemeleri sağlar.

e) Hemşirelerin çalışma çizelgelerini ve izinlerini düzenler, başhemşirenin onayına sunar.

f) Servis/ünitenin fiziksel yapısı ve donanımı konusunda yönetime önerilerde bulunur.

g) Hastaları bakım gereksinimlerine göre sınıflayarak uygun oda ve yatak ayırımını yapar.

h) İlgili birimlerle eşgüdümü sağlar.

i) Hasta ile ilgili vizit, kurul ve konseylere katılarak bilgi alışverişinde bulunur.

i) Öğrenci hemşirelerin eğitiminde uygun eğitim ortamını sağlar.”

Sullivan ve Decker (2009)'ın aktardığına göre, Amerika Yönetici Hemşireler Derneği (AONE) 1992 yılında bütün düzeylerdeki yönetici hemşirelerin rollerini altı başlık altında toplamıştır (Sullivan ve Decker 2009).

- Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, sağlık hizmeti veren kurumun tamamı ya da sorumlu olduğu birimin hemşirelik bakımının verimliliğinden ve klinik hemşirelik uygulamalarının en iyi şekilde yürütülmesinden sorumludur. Hemşirelik hizmetleri yöneticilerinin öncelikli olarak bu rollerine odaklanmaları ve bu sorumluluklarını yerine getirmek üzere kurumun amaçları ve hedefleri, yasalar, yönetmelikler ve mesleki standartlar ile uyumlu planlar, stratejiler, programlar yapma yetkisine sahip olmaları gerekmektedir.
- Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, klinik hemşirelik uygulamalarını ve hasta bakımını yönetmek için gerekli olan insan, finans ve gereksinim duyulan diğer kaynakları sağlamaktan sorumludur.
- Hemşire yöneticiler, her düzeydeki hemşirenin gelişimi için gerekenleri yapmalıdır. Hemşirelik uygulamalarının ve hasta bakımının kalitesinin en üst düzeyde olması için klinik hemşirelerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirecek yetkinlikte olmaları gerekmektedir. Ayrıca hemşire yöneticiler hemşirelerin mesleki gelişimi için gerekli olan destekleyici ortamı sağlamalıdır.
- Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, kurumsal bakım standartlarının ülkedeki mesleki, yasal standartlara uyumunun sağlanmasından sorumludur.
- Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, birimlerin ve kurumun tamamının hemşirelik hizmetlerinin stratejik planlarının yapılmasından sorumludur.
- Hemşirelik hizmetleri yöneticileri, kaliteli hasta bakımını sağlamak için disiplinler arası ve klinikler arası işbirliğini oluşturmalıdır. Disiplinler arası paylaşımları artırmada yöneticilere büyük roller düşmektedir (Sullivan ve Decker 2009).

Ülkemizde 2007 yılında Hemşirelik Kanunu'nda yapılan değişiklikler hemşirelerin güçlendirilmesi için yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu değişikliklerle birlikte yönetici olarak görevlendirilecek hemşirelerin yönetim alanında uzman olması gerektiği ve lisans mezunu hemşirelerin yönetici olarak görevlendirilmesinde öncelik hakkının olması gündeme gelmiştir. Bu değişiklik hemşirelik yönetim hizmetlerinin kalitesinin artırılması açısından oldukça önemlidir. Hemşirelik mesleğinin gelişimi için oldukça önemli olan 2007 yılında değiştirilen Hemşirelik Kanunu² ve 2010³, 2011⁴

4 Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2011). T.C. Resmi Gazete, 19 Nisan 2011. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/04/20110419-5.htm>. (ET: 10.11.2022)

yıllarında Hemşirelik Yönetmelikleri ile birlikte hemşirelerin görev tanımları yeniden belirlenmiştir. Buna göre hemşirelerin çalıştıkları birime göre görev tanımları daha ayrıntılı ve günümüz standartlarına uygun bir şekilde olması, hemşirelerin çalıştıkları alanlarda kendi mesleki uygulamalarıyla ilgili planlama, uygulama, değerlendirme ve kontrol gibi bağımsız karar vermeye dayanan işlevlerinin görünür hale getirilmesi hemşirelik mesleği adına olumlu yönde atılan adımlardan biri olmuştur.

Hemşire yöneticilerin yüksek kaliteli bakım hizmetlerini sağlayabilmeleri için yasal düzenlemelerin yanında yeterli düzeyde mesleki bilgi ve beceriye sahip olmaları da gerekmektedir. Yönettikleri klinikte etkili ve güçlü bir lider olabilmeleri için mesleki bilginin yanında karar verme ve problem çözme, olumlu bir iş ortamı sağlama, değişimi gerçekleştirme ve sürdürme, hemşirelerin kariyer planlaması, hemşirelik bakımında araştırmalarını klinikte kullanma gibi becerilerinin de olması gerekmektedir (Huber, 2018; Abaan vd., 2016). Diğer yandan yönetici hemşirelerin, kendi çalışma ekibini seçme, kaynakların uygun yönetilmesi ve yönlendirme konularında mesleki olarak otonomiye sahip olmaları da önemli bir gerekliliktir (Marquis ve Huston, 2012).

Ülkemizde son yıllarda yapılan yasal düzenlemelerde olumlu adımların atıldığı fakat servis sorumlu hemşirelerinin rol ve sorumluluklarını uygulamada hala sıkıntıların yaşandığı yapılan çalışmalarla da ortaya konulmuştur. Karadaş ve arkadaşlarının 2017 yılında yapmış oldukları bir araştırmada, Servis sorumlu hemşirelerinin “*hemşirelik hizmetlerini iyileştirmek üzere değişim yapma*”, “*hemşirelerin kariyer planlaması*”, “*hemşirelik bakımında araştırmaları kullanma*” ve “*uygun hemşirelik bakımı sunum modelini kullanma*” alanlarında kendilerini daha az yeterli buldukları saptanmıştır (Karadaş vd., 2017). Yine yönetici hemşirelerin yöneticilik görevini yaparken; görevleri dışında yapılması istenen işler, malzeme, araç ve gereç, hastanenin fiziki yapısı, iletişim, işbirliği ve koordinasyonla, başhekim ve hekimler, hemşirelik yasa ve yönetmeliklerin uygulanmaması ile ilgili sorunlar yaşadıkları belirlenmiştir (Bilen Acarer ve Beydağ 2013).

Servis sorumlu hemşirelerinin, olumlu çalışma ortamı oluşturmada, hemşireler arasında iş memnuniyetini sağlamada, güvenli ve yüksek kalitede bakım standartlarını sürdürmede (Cummings, 2010; Patrick vd., 2011) çok önemli birer kaynak olduğu unutulmamalıdır. Bu nedenle, mesleki gelişimin ve profesyonel iş anlayışının sağlanabilmesi ve eğitim birliğinin olması için hemşirelikte lisans eğitiminin yer alması, yöneticilik yapacak olan hemşirelerin yönetim alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi almış olmaları gerekmektedir. Bütün bunların yanında, yönetici hemşirelerin eğitimi ve

gelişimi için kaynak ayrılmasının, hemşireler için liderlik becerilerini geliştirici programların düzenlenmesi, hemşireler için kariyer planları yapılmasının, yönetici hemşire havuzunun oluşturulması, araştırmaların ve kanıta dayalı uygulamaların hemşirelik uygulamalarında kullanımının sağlanması, yaşam boyu öğrenme anlayışını yerleştirecek ve sürekliliği sağlayacak yönetici eğitim programlarının planlanması ve oluşturulması, yönetici hemşirelerin yeterlik düzeyinin artırılmasında ve yaşanan problemlerin çözümünde önemli olduğu düşünülmektedir (Huber, 2018).

Hemşirelikte Liderlik

Liderlik, *“bir grup insanı, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirebilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneği”* olarak tanımlanmaktadır (Huber, 2018). Liderlik aynı zamanda *“başkalarını etkileme gücüdür ve ortaklaşa belirlenen vizyon doğrultusunda bireylerin istekle, şevkle çalışmalarını sağlamaktır”* (Hersey vd., 2008). Liderler genellikle başkalarına ilham vererek, canlandırarak ve katılmaya teşvik ederek etkilerler. Liderlik, bir birey, grup, organizasyon ya da bir toplum arasında gerçekleşebilir. Bu açıdan bakıldığında hemşireler birer liderdir ve sunduğu hizmetin özelliği açısından hemşirelikte liderlik gereklidir. Her insan lider olma potansiyeline sahiptir (Kelly, 2010).

Pek çok kaynakta liderlikle ilgili tanımlara bakıldığında; “lider”, “izleyenler”, “vizyon”, “ortak amaç ve hedefler”, “etkileme”, “süreç”, “etkileşim” ve “başarı” kavramları karşımıza çıkmaktadır (Hersey vd., 2008; Huber, 2018). Bu kavramların kısa bir şekilde tanımlanması liderlik kavramını daha iyi anlamamızı sağlayacaktır.

Lider, liderlik sürecinde diğerlerini/grubu/izleyenleri harekete geçiren kişi

İzleyenler, liderle birlikte ortak amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için hareket eden kişi/kişiler

Vizyon, var olan koşullarla geleceği yaratma, olmak istenen yer, resim,

Ortak Amaç ve Hedefler, ulaşılmak istenen sonuç

Etkileme, diğer kişileri istenilen yönde değiştirmek için güç kullanımı

Süreç, aralarında birlik ya da belirli bir düzen veya zaman içinde tekrarlanan, ilerlenen gelişen olay ve hareketler dizisi

Etkileşim, kişilerin birbirlerini karşılıklı olarak etkilemesi

Başarı, lider ve izleyenlerin belirlenen amaç ve hedeflere hangi düzeyde ulaştığıdır (Hersey vd., 2008; Huber, 2018).

Liderlik, organizasyonel resmi bir yönetim pozisyonunun bir parçası veya herhangi bir grupta kendiliğinden ortaya çıkabilen benzersiz bir rol ve işlevdir. Zorluklarla başa çıkma, bağlılık, özerklik, motivasyon kaynağı olma gibi belirli özelliklerin liderlikle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Etkinlik, sağlık bakımında liderlik çabalarının önemli bir sonucudur. Hemşirelikte liderliğin çok önemli bir konu olduğu fakat hemşirelerin etkili bir lider olmada başarısız oldukları ileri sürülmüştür. Liderlik, kargaşa, karmaşıklık ve değişim zamanlarında takipçilerin etkinliğini ve memnuniyetini sağlamak için gerekli olan istikrar, rehberlik ve yön duygusunu sağlamaktadır (Huber, 2018).

Huber'in (2018) O'Neil ve arkadaşlarından aktardığına göre, hemşirelikte etkili birer lider olabilmek için aşağıdaki beş yeterliliğe sahip olunması gerektiğini vurgulamıştır:

- Etkili takımlar kurabilme
- Vizyonun stratejiye dönüştürülmesi
- Vizyon ve stratejiyi sürekli olarak iletme
- Çatışmayı yönetme
- Hasta ve müşteriye odaklanma (Huber, 2018).

Zaman zaman birbirleri yerine kullanılsalar da liderlik ve yönetim farklı kavramlardır. Liderlik başkalarının eylemlerini ve hedeflerini etkiler veya ilham verir. Birinin liderlik göstermesi için yetki konumunda olması gerekmez. Tüm liderler yönetici değildir (Kelly, 2010). Bennis ve Nanus ise bu ayrımı, “yöneticilik yerine getirmek, sorumluluk taşımak ve yürütmek, liderlik ise etkilemek, yönlendirme konusunda rehberlik etmektir” şeklinde yapmışlardır (Bennis ve Nanus, 1985). Liderlerin insanlar üzerine odaklandığını, oysaki yöneticilerin sistem ve yapılar üzerine odaklandığı bildirmiştir. Liderlik ve yöneticilik her ikisi de birbirinden üstün kavramlar olmamakla birlikte günümüz şartlarında yöneticilerin liderlik özelliği taşıması çalıştıkları ortamda farklılık yaratabilmeleri, açısından son derece önemlidir (Huber, 2018). Uluslararası Hemşireler Birliği⁵ güçlü sağlık sistemlerinin oluşturulabilmesi için liderlik rolünün hemşirelik hizmetlerinin tüm kademelerinde var olması gerektiğini vurgulamıştır. Hemşirelerin üst düzeyde ülke sağlık politikalarına yön vermede, orta düzeyde yerel sağlık politikalarının oluşturulmasında, alt düzeyde mesleki uygulamalarında etkili liderlik davranışını gösterebilmeleri gerekmektedir (Jivraj Shariff, 2015). Bu

5 International Council of Nurses (ICN) Position Statement. https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/A13_Nurses_Role_Detainees_Prisoners.pdf (ET: 01.10.2022)

bağlamda bütün yönetici hemşirelerin etkili birer yönetici lider olabilmeleri için gerek yasal, politik gerekse eğitim yönüyle desteklenmesi gerekmektedir.

Liderlik eğitim programları ile hemşirelerin liderlik becerinin geliştirilebileceği yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Duygulu vd., 2011). Ülkemizde yönetici hemşirelere yönelik liderlik eğitim programları vardır.⁶ Ancak bu programların sürekliliği, uygulanabilirliği ve etkinliği açısından sınırlı ve yetersiz olduğu düşünülmektedir. Bu programların yetersiz olması ve yasal düzenlemelerde buna ilişkin düzenlemelerin olmaması nedeniyle çalışanlarını önemseyen, onlara yol gösteren, kararlara katan kısacası onları güçlendiren bir yönetici lider olmada yönetici hemşirelerin sınırlılıkları olduğu gözlenmektedir. Konuyla ilişkili olarak ülkemizde servis sorumlu hemşirelerinin yönetsel yeterlik ve liderlik düzeylerinin belirlenmesi amaçlı yapılan çalışmada; servis sorumlu hemşirelerinin çoğunluğunun bir yönetim eğitim programına katılmadığı, ve yönetim eğitim programına katılmak istediği tespit edilmiştir (Karadaş vd., 2017).

Ülkemizde yapılan başka bir araştırmada da, hemşirelerin klinik liderliğe ilişkin görüşleri ve servis sorumlu hemşirelerinin liderlik özellikleri incelenmiştir. Araştırmada, hemşirelerin çoğunun kendilerini birer lider olarak gördükleri bulunmuştur. Servis sorumlu hemşireleri kendilerinin en belirgin liderlik özelliği “çalışkan olma” olarak nitelendirilirken, hemşireler servis sorumlu hemşirelerinin en belirgin liderlik özelliğini “bilgili olma” olarak belirtmişlerdir (Duygulu vd., 2008). Liderlik ve yöneticilik davranışları ile sağlık bakım çevrelerine yeni bir bakış açısı getirilmekte, hemşireler ve hastalar için yararlı ortamlar oluşturulabilmektedir. Literatürde liderlik ve yöneticilikle ilgili çalışmalara bakıldığında; yönetim politikaları ve yönetici davranışlarının hemşirelerin iş doyumunu, işten ayrılma niyetlerini etkilediği (Warshawsky vd., 2014), ayrıca, çalışanların örgüte bağlılıkları memnuniyet düzeyleri (Tsai, 2011; Öztürk vd., 2012) ve motivasyonlarının arttığı (Koçak vd., 2012) bildirilmiştir. Etkili liderlik uygulamaları ile; hasta bakım çıktılarında olumlu değişikliklerin yaşandığı (Sfantou vd., 2017) ve buna bağlı olarak üriner sistem enfeksiyonları, pnömoni ve beyin kanamaları oranlarının düştüğü (Pollack ve Koch, 2003) bildirilmiştir. Yine güçlü bir liderlikle hasta düşmeleri ve ilaç hatalarının azaldığı (Capuano vd., 2005; Vogus ve Sutcliffe, 2007), hasta memnuniyetinin arttığı (Having vd., 2011), hastaların hastanede yatış sürelerinin kısaldığı (Paquet vd., 2013) ve hasta ölüm oranlarının düştüğü (Cummings vd., 2010) yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

6 Sağlık Bakanlığı USES eğitimleri, 2022. <https://egitim.saglik.gov.tr/>.

Liderlik sadece yönetici hemşirelerin sahip olması gereken bir beceri değildir. Klinik hemşirelerinin de karışık olan sağlık sistemi içinde kaliteli ve güvenli hasta bakım faaliyetlerini yönetebilmeleri için liderlik becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Bach ve Ellis, 2015). Günümüz hemşireliğinde, hemşirelik otonomisi ve profesyonelliğinin sağlanması, aynı zamanda hemşirelerin teknik yeterliliğinin oluşturulması için gerekli liderlik uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir. Hemşirelik hizmetlerinin planlanması, örgütlenmesi, denetlenmesi, değerlendirilmesinden yönetici hemşireler sorumludurlar. Yönetici hemşireler, hemşirelik alanında çok gerekli olan yenilikleri gerçekleştirebilecekleri oldukça önemli konumdadırlar. Bu nedenle hemşirelerin lider olmaları için desteklenmesi gerekmektedir (Huber, 2018; Kelly, 2010).

SONUÇ

Hemşirelik yönetim hizmetlerinde amaç ve hedefleri gerçekleştirmede, yönetim sürecini uygulayarak hemşirelik kaynaklarının koordine edilmesidir. Sağlık hizmetlerinin kaliteli, güvenli ve maliyet etkin bir şekilde sunulmasında önemli görevleri olan servis sorumlu hemşirelerinin yönetim bilimini, hemşirelik yönetimini, rol ve sorumluluklarını çok iyi bilmesi gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri yönetiminde yaşanan problemlerin ortadan kaldırılması ve kalitenin artırılması için hemşirelik yönetimi ile ilgili standartların oluşturulması ve standartlar çerçevesinde hemşirelik hizmetlerinin yönetilmesi gerekmektedir.

Hemşire yöneticilerin yönetim işlevini yerine getirirken planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol adımlarından oluşan yönetim sürecini kullanırlar. Sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması ve sürdürülmesinde önemli bir role sahip olan servis sorumlu hemşireleri yönetimin servis düzeyindeki temsilcileridir. 2010 Hemşirelik Yönetmeliği'nde, servis sorumlu hemşireleri hasta bakımına rehberlik ve danışmanlık yapma, kliniğe insan, mali ve diğer kaynakların temin edilmesi ve yönetilmesi, birlikte çalıştığı hemşirelerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi gibi görevlerle sorumlu tutulmuştur. Hemşire yöneticilerin bakımda mümkün olabilecek en yüksek kaliteyi sağlayabilmeleri için yasal düzenlemelerin yanında öncelikle yeterli düzeyde mesleki bilgi ve beceriye sahip olmaları da gerekmektedir.

Hemşirelerin üst düzeyde ülke sağlık politikalarına yön vermede, orta düzeyde yerel sağlık politikalarının oluşturulmasında, alt düzeyde mesleki uygulamalarında etkili liderlik davranışını gösterebilmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda; yönetici hemşirelerin yönetim alanında yüksek lisans ve doktora eğitimi almış olmaları, yönetici hemşirelerin oryantasyonu, gelişimi

ve eğitimi için kaynak ayrılması, hemşireler için liderlik becerilerini geliştirici programların düzenlenmesi, hemşireler için kariyer planları yapılmasının, yönetici hemşire havuzunun oluşturulması, hemşirelik uygulamalarında araştırmaların ve kanıta dayalı uygulamaların kullanımının artırılması, yaşam boyu eğitim anlayışını yerleştirecek ve sürekliliği sağlayacak yönetici eğitim programlarının planlanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abaan, S., Duygulu, S. (2016). "Sorun Çözme ve Karar Verme." İçinde: Uyer G., Kocaman, G., Oktay, S., Argon G. İntepeler ŞS. Abaan S., Duygulu S., Bahçecik, N., Öztürk, H. Altuntaş, S. Arslan Yürümezoğlu, H. ve Vatan F. *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi El Kitabı*. Koç Üniversitesi Yayınları.
- American Nurses Association (ANA). (2010). *Nursing's Social Policy Statement: The Essence of the Profession*, 3rd Edition. ISBN-13: 978-1558102705. ISBN-10: 1558102701
- Bach, S., & Ellis, P. (2015). Leadership, management & team working in nursing. 2nd edition. London: SAGE/Learning Matters
- Bennis, W. & Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row.
- Bilen Acarer, E. ve Beydağ, K.D. (2013) Yönetici Hemşirelerin Yaşadıkları Sorunlar Ve Bunları Etkileyen Faktörler. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2(1).
- Capuano, T, Bokovoy, J, Hitchings, K, Houser, J. (2005). Use of a validated model to evaluate the impact of the work environment on outcomes at a magnet hospital. *Health Care Management Review*. 30 (3), 229-236.
- Chase, L.K. (2010). Nurse manager competencies. PhD (Doctor of Philosophy) thesis, University of Iowa, <http://ir.uiowa.edu/etd/2681>.
- Cummings, G.G, Midodzi, W.K, Wong, C.A, Estabrooks, C.A (2010). The contribution of hospital nursing leadership styles to 30-day patient mortality. *Nursing Research*. 59(5), 331-339.
- Duffield, C.M., Roche, M.A., Blay, N., ve Stasa. H. (2011). Nursing unit managers, Staff Retention and The Work Environment, 20, 23-33.
- Duygulu, S. ve Kublay, G. (2011).Transformational Leadership Training Programme for Charge Nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 67(3), 633-642.
- Having, A., Skogstad, A, Kjekshus, L., Romøren, T. (2011). Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Services Research*. 11: 327. DOI: 10.1186/1472-6963-11-327.
- Hersey P, Blanchard K, Johnson D.(2008). Management of Organization Behavior.
- Huber, D. L. (2018). *Management Principles*. Huber, D.L. (Ed.). Leadership and Nursing Care Management. 6. Edition Saunders Elsevier, Missouri.
- Karadaş, A. , Duran, S. & Doğu, Ö. (2017). Servis sorumlu hemşirelerinin yönetsel yeterlik düzeylerinin belirlenmesi: Balıkesir ve Sakarya örnekleri . *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 10 (1) , 54-64. <https://dergi-park.org.tr/pub/mersinsbd/issue/29058/310827>
- Kelly, P. (2010). *Essentials of Nursing Leadership & Management* .Clifton Park, NY : Delmar Cengage Learning.

- Koçak, R.D. Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri: Kamu ve Özel Hastanelerinde Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1: 76-88.
- Leach, S.ve Gyurko, C.C. (2012). *Nursing Leadership and Managament*. İçinde. P Kelly (Ed.), *Nursing Leadership and Managament*. (3nd ed.). USA: Delmar Cengage Learning;1-25.
- Jivraj Shariff, N. A (2015). Delphi survey of leadership attributes necessary for national nurse leaders' participation in health policy development: an East African perspective. *BMC Nurs*. **14**, 13. <https://doi.org/10.1186/s12912-015-0063-0>
- Marquis, B. L. ve Huston C. J. (2012). *Leadership Roles and Management Functions in Nursing Theory and Application*. 7th Edition. Lippincott Williams & Wilkins. International Edition.
- Öztürk Yıldırım, T. (2019). Hemşirelik Hizmetleri Yönetim Standartlarının Oluşturulması. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Hemşirelikte Yönetim Programı İstanbul.
- Öztürk, H. Bahçecik, N. Gürdoğan, E.P. (2012). Hastanelere göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. *İ.Ü.F.N. Hemşirelik Dergisi*, 20 (1),17-25.
- Özen Bekar, E., & Baykal, Ü. (2020). Evaluation of the Nursing Services Controlling Process from the Viewpoint of the Nurses and Nurse Managers: A Qualitative Study. *Türkiye Klinikleri J Nurs Sci*. 12(1),83-92
- Paquet M., Courcy, F, Lavoie-Tremblay, M., Gagnon, S., Maillet, S. (2013). Psychosocial work environment and prediction of quality of care indicators in one Canadian health center. *Worldviews on evidence-based nursing / Sigma Theta Tau International, Honor Society of Nursing*, 10(2), 82-94.
- Patrick, A., Laschinger, H., Wong, C., Finegan, J. (2011). Developing and testing a new measure of staff nurse clinical leadership: The Clinical Leadership Survey. *Journal of Nursing Management*. 19,449-460.
- Pollack, M.M, Koch, M.A. (2003). Association of outcomes with organisational characteristics of neonatal intensive care units. *Critical Care Medicine*, 31(6), 1620-1629.
- Sfantou, D. F, Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importance of Leadership Style towards Quality of Care Measures in Healthcare Settings: A Systematic Review. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 5(4), 73. <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>.
- Spencer, and McLaren, S.(2917). Empowerment in nurse leader groups in middle management a quantitative comparative investigation. *Journal of Clinical Nursing*. 26(1-2),266-279.

- Sullivan, E.J., Decker, P.J. (2009). *Effective Leadership and Management in Nursing*. Fifth Edition. New Jersey;Prentice Hall.
- Swansburg, R., & Swansburg, R.(1999). *Introductory Management and Leadership For Nurses*. Second Edition. Jones and Bertlett Publishers.
- Tomey, A.M. (2009). *Organizational Concepts and Structures*. In Guide to Nursing Management and Leadership. 8th Edition. Evolve, St Louis.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. 11(1), 98-104.
- Velioglu, P. ve Oktay, S. (1995). *Sağlık Kurumları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:715, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Vogus, T.J, and Sutcliffe, K.M.(2007). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *Medical Care*. 45(10), 997-1002.
- Warshawsky, N.E and Havens, D.S. (2014). Nurse Manager Job Satisfaction and Intent to Leave. *Nursing Economics*. 32(1),32–39.
- Wong, C.A. (2015). Connecting nursing leadership and patient outcomes: state of the science. *J Nurs Manag*. 23(3),275-278.

İNTERNET KAYNAKALARI

- Hemşirelik Kanunu (2007) .<https://www.mevzuat.gov.tr/anasayfa/MevzuatFihristDetayIframe?MevzuatTur=1&MevzuatNo=6283&MevzuatTertip=3>. (E.T: 28.09.2022).
- Hemşirelik Yönetmeliği. (2010). T.C. Resmî Gazete, 27515, 8 Mart 2010. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100308-4.htm>. (ET:20.11.2022).
- Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. (2011). T.C. Resmi Gazete, 19 Nisan 2011. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/04/20110419-5.htm>. (ET: 10.11.2022)
- Sağlık Bakanlığı USES Eğitimleri <https://egitim.saglik.gov.tr/>. (ET: 10.10.2022)
- International Council of Nurses (ICN) Position Statement. https://www.icn.ch/sites/default/files/inline-files/A13_Nurses_Role_Detainees_Prisoners.pdf (ET: 01.10.2022)

