



Derleme / Review

Yönetici Hemşirelerin Değişen Rollerini

Changing Roles of Executive Nurses

Gülcan Çiftçiöğlü Yalçın^{a*}, Gülistan Tunç^b^a Doktor Öğretim Üyesi, Mardin Artuklu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Ebelik Bölümü, Mardin, Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2670-2257>^{**} İletişimden sorumlu yazar, E-mail: gulcanciftcioglu@gmail.com^b Hemşire, Mardin Kızıltepe Devlet Hastanesi, Mardin, Türkiye. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0241-8481>

ARTICLE INFO

Article History:
 Received: 29.07.2022
 Received in revised form: 07.08.2022
 Accepted: 15.08.2022

Keywords:
 Executive nurse
 Role
 Nurse

ABSTRACT

Health institutions are at the forefront of providing effective and efficient health care services in order to gain superiority in an increasingly competitive environment. In this context, managerial roles have become increasingly important today. As a result of the change in health policies and health financing methods, nursing service managers in hospitals have made it necessary to reorganize their roles and responsibilities regarding changing care delivery models and emerging models. Roles are determined according to the jobs and functions in the classification of nursing activities. Nurses, who are responsible for the quality of nursing services, need to keep up with the changes in order to fulfill the roles expected from them. As a result of the literature research, it was determined that there were 13 nursing roles according to the jobs and functions, and the independent status of the nurse in each of these roles was examined. Thus, it is aimed to examine to what extent the changes between the traditional roles of managers and their changing roles in the 21st century have taken place in which role.

© 2022 Mardin Artuklu University. All rights reserved.

MAKALE BİLGİLERİ

Makale Geçmişi:
 Geliş Tarihi: 29.07.2022
 Revizyon Tarihi: 07.08.2022
 Kabul Tarihi: 15.08.2022

Anahtar Kelimeler:
 Yönetici hemşire
 Rol
 Hemşire

ÖZET

Sağlık kuruluşları artan rekabet ortamlarında üstünlük sağlamak için etkin ve verimli sağlık bakım hizmetlerinin sunulmasında en ön sıralarda yer almaktadır. Bu bağlamda yöneticilik rolleri günümüzde gittikçe önem kazanmıştır. Sağlık politikaları ve sağlık finansman yöntemlerinin değişimi sonucunda, hastanelerdeki hemşirelik hizmetleri yöneticileri, değişen bakım sunum modelleri, ortaya yeni çıkan modellerle ilgili rollerini ve sorumluluklarını yeniden düzenlemeyi gerekli kılacaktır. Hemşirelik etkinliklerini sınıflandırmada yapılan işlere ve işlevlere göre roller belirlenmektedir. Hemşirelik hizmetleri sunumunun kalitesinden sorumlu olan yönetici hemşirelerin, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Literatür araştırması sonucunda, yapılan işlere ve işlevlere göre 13 hemşirelik rolü olduğu belirlenmiş olup bu rollerin her birinde hemşirenin bağımsız olma durumu incelenmiştir. Böylelikle yöneticilerin geleneksel rollerinden 21. Yüzyıldaki değişen rolleri arasındaki değişikliklerin hangi rolde ne ölçüde gerçekleştiğinin irdelenmesi amaçlanmıştır.

© 2022 Mardin Artuklu Üniversitesi. Tüm hakları saklıdır.

1. Giriş

Son yüzyıldaki küresel rekabette başarılı olmak isteyen kurum ve kuruluşlar, kaynaklarını doğru yönde kullanabilmek adına sağlık kurumları yöneticilerinin beceri ve yetkinliklerini önemsemeye başlamışlardır (1). Giderek karmaşıklaşan hastanelerdeki sağlık bakım hizmetleri, hizmet yapıları, sağlık bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılması, profesyonel bakım uygulamalarındaki gereksinimlerin karşılanması, karmaşık ve dinamik yapısıyla yüksek

düzeyde uzmanlaşma gerektiren yönetim şekli gibi birçok zorlukla karşı karşıyadır (2,3). Bu zorluklar göz önünde bulundurulduğunda, hastane yöneticilerinden beklenenler, yönetim süreçleri ve yönetim reformları önemle üzerinde durulması gereken konulardandır (4,5,6).

Sağlık bakım hizmetlerinin sunulmasında etkinlik ve verimlilik en ön sıralarda yer almaktadır. Bu bağlamda yöneticilik rolleri günümüzde gittikçe önem kazanmaktadır. Sağlık politikaları ve

sağlık finansman yöntemlerinin değişimi sonucunda, hastanelerdeki hemşirelik hizmetleri yöneticileri değişen bakım sunum modellerini yeniden düzenlemeyi gerekli kılmıştır (7).

Hemşirelik mesleği tarih boyunca hızlı ve etkili bir değişim geçirmiştir. Hemşirelik mesleğindeki bu değişim liderlik, yenilikçilik ve hemşirelik için stratejik bir vizyonla önemli gelişmeler göstermiştir. Hemşirenin diğer tüm sağlık personelleri ile bir ekip olarak karar verip uyguladıkları rolleri; tanı ve tedavi uygulamaları, sağlık ekibi profesyonelleri ile birlikte hasta ve hasta yakınları arasında oluşturduğu koordinasyondan oluşmaktadır (8-10). Hemşire gerek kendi kararı ile gerekse de özerk olarak uyguladığı rollerde, bağımsız bir meslek üyesi olarak karar

vermektedir. Böylece diğer sağlık disiplinlerinin bilgi ve yönetimi ile değil, hemşirelik uygulamalındaki bilimsel bilgi ve tecrübesi sayesinde karar vererek sağlık bakım uygulamalarını gerçekleştirmektedir (9-11).

Yapılan bir araştırmada yönetici hemşirelerin rolleri ilgili 13 makale aşağıda tablo olarak incelenmiştir. Bu incelemeye göre birçok örtüşme alanı ve tanımların bulunmaması nedeniyle belirli yönetici başhemşire rolleri, sorumlulukları, özellikleri ve yeterlilikleri için kanıtlar tutarsızdır. İncelemeler yönetici başhemşirelerin kim olduklarını, ne yaptıklarını ve idare pratiklerini ifa ediş biçimlerini tanımlamaktadır (7).

Tablo 1. Yönetici Hemşirelerin Değişen Rollerine İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Referans	Kaynak	Amaç	Sonuç-Yargı
Adams (2015)	Uzman Görüşü	Başhemşire yöneticilerinin (BHY) rolleri, sorumlulukları, özellikleri, yeterlilikleri mülakatı	BHY'ler bakım tecrübesine, liderliğe, uygulama inovasyonuna, politikaya, araştırmaya, eğitime ve teoriye bağlılık göstermektedir.
AONE (2011)	Mesleki Kılavuz	BHY'lerin yeterlilikleri: iletişim/ ilişki kurma, bakım çevresi bilgisi, liderlik profesyonellik, iş becerileri	BHY'ler için ortak beceriler öz değerlendirme, profesyonel geliştirme, kariyer hazırlığı, iş tanımları, eğitici hazırlık için kullanılır.
Blount (2007)	Yorum	Yazarın BHY olarak deneyimleri, hasta merkezli bağlılık (adlanmışlık) ile ilgili öncelikleri	Çeşitli BHY rolleri, sorumlulukları BHY'ler organizasyonun vicdanıdır
Bradley (2014)	Anket Açıklaması	Sistem BHY'lerin sağlık sistemlerindeki benzersiz rolünü daha iyi anlamak için AONE anketi	Sistem BHY'lerin çeşitli rolleri, sorumlulukları, yeterlilikleri Sistem BHY'lerin rolünü tasarlamak / desteklemek ve sistem BHY topluluğunu oluşturmak için kritik desteklere ihtiyaç vardır.
Burkman ve ark. (201)	Yorum	Başarı için gerekli anahtar sistem BHY görev ve sorumlulukları üzerine tartışma	Sistem BHY rolleri, sorumlulukları Sistem BHY'lerin birden fazla sorumlulukları vardır, kurumsal yetkiyi dengelerler, kurum düzeyinde uzmanlığın ve yenilikçiliğin farkındadırlar.
Fitzsimmons and Rose (2014)	Yorum	Hemşirelerin yatak başucundan üst yöneticiliğe düz gelişimsel bir hat izlemeyen dönüşümü nasıl gerçekleştirilir?	Başhemşire memurlar (BHM) rolleri, sorumlulukları, özellikleri BHM gelişimi için optimal yaklaşım belirlemek üzerine çok az araştırma bulunmaktadır. Öneriler: MSN / MBA çift derece, burs ve mali rehberlik
Hader (2011)	Yorum	Kurumsal BHM'lerin yeni rol becerilerinin oluşturma ve fonksiyonelleştirilmesi	Kurumsal BHM rolleri, özellikleri Yönetişim yapısının kurulması, stratejik yönetim, personel gelişimi, akreditasyon düzenlenmesi, açık iletişim ve iş birliğinin teşviki, mali gözetimin sağlanması
Hendrich ve ark. (2012)	Yorum	Büyük çoklu hastane sisteminde BHM Danışma Konseyi paylaşılmış yönetim modelinin tarihesi, yapısı, süreçleri, hedefleri ve başarıları	Standartlaştırılmış rol ve yetkinliklerin eksikliği personel devir hızına katkıda bulunur. BHM'ler mikro ve makro seviyelerde öncülük ederler. Paylaşılmış yönetim sistem genelinde iletişim ve uzlaşma inşası için bir araçtır. Danışma Konseyi kurumsal BHM'ler için destek sistemi ve sistem düzeyinde hemşirelerin fikrinin alınmasını sağlar

Kerfoot ve Luquire (2012)	Yorum	BHY'lerin personele, direkt hat veya hibrit yapıya uyumu için altyapı-desteklerin sağlanması	BHY sorumlulukları, rolleri, yetkinlikleri, özellikleri BHY'lerin başarılı olması için gerekli model liderlik olgunluğu ve özelliklerce belirlenir
Morjikian ve ark. (2007)	Yorum	BHM'lerin yeni bakım hizmet sunumu modellerinin uygulanmasında ve değişimdeki rolleri	BHM sorumlulukları, rolleri, yetkinlikleri, özellikleri BHM'ler yatan hasta bakım sunumu modellerinin dönüştürülmesinde kritik bir oyuncudur.
Rick (2008)	Editoryal	Kurum ve sistem düzeyinde BHM'lerin sorumlulukları, rolleri, yetkinlikleri, özellikleri	Sistem BHY/BHY'ler modern bakım sistemleri için hemşirelik katkısını belirginleştirmeli, tasarlamalı, uygulamalıdır.
Steinbinder (2009)	Yorum	Mıknatis durumu arayan kuruluşlar için BHM'lerin anahtar lider rolü	BHM sorumlulukları, rolleri, yetkinlikleri, özellikleri Mıknatis tespitinde örgütsel mükemmelliğe ulaşılmasına belirli eylemler, beceriler, sonuç önlemleri yardımcı olur.
White (2012)	Yorum	Yönetici hemşire için davranışsal yeterliliklerin sistem yaklaşımında uygulanması üzerine kişisel BHM yansıması	BHM sorumlulukları, rolleri, yetkinlikleri, özellikleri BHM'ler sağlık kuruluşları hükümetler tarafından başlatılan direktifleri etkilemek için stratejik olarak konumlandırılırlar.

Kaynak: (Cecelia ve ark., 2017).

Tablo 1'de de görüldüğü gibi sağlık hizmetlerinin geleneksel yönetim çağından yenilikçi yönetim çağına geçmesi sonucunda değişen bakım sunum modelleri, yönetim hizmetleri, roller ve sorumlulukların yeniden düzenlenmesi ihtiyacını doğurmuştur (7). Sağlık yönetiminde değişen roller, hemşirelikle birlikte yönetici hemşirelerin kişisel yolculuklarında ortaya çıkan roller, sorumluluklar, özellikler ve yeterliliklere ilişkin kanıtlar, değişen paradigmaları ve sağlık hizmetlerini dönüştürmedeki rolünü ifade etmeye yardımcı olur. Yapılan araştırmalar ve diğer kanıtlar, yönetici hemşirelerin sürekli değişen dünyaları için yeni bilgilere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir (12,13).

2. Sağlık Hizmetlerindeki Değişim ve Modern Hemşirelik Roller

Sağlık hizmetlerindeki değişim ve yenileşen bakıma kanıt oluşturmak, hasta güvenliğini korumak ve geliştirmek, girişimleri kanıtla dayandırmak, ayrıca; bu kanıtların sonucunda sağlık bakım hizmetlerinin klinik sonuçlarına odaklanmak hasta güvenliğinde daha çok önem verilen unsurlardır. Sağlık bakım hizmetlerinde gelişen vizyona yetişebilmek için sağlık profesyonellerinin kendilerini daima yenilemeleri ve geliştirmeleri neredeyse bir zorunluluk haline almıştır (14).

Amerikan Hemşireler Birliği (ANA) kriterlerine göre ana hemşirelik rolleri;

- Uygulama (hemşirelik sürecindeki ilk basamak olan değerlendirme, daha sonra hemşirelik tanılaması ve sonra amaç-hedef belirleyip, planlama yapmak. Son olarak da uygulama yaptıktan sonra çıktıları değerlendirme),
- Profesyonel performans (performans değerlendirme, kalite geliştirme, eğitim, araştırma, iş birliği, kaynakları kullanma, etik, liderlik),

- Vaka yönetimi, konsültasyon, sağlığı iyileştirme ve geliştirme, eğitim, reçete etme, yönlendirme, kendi performansını değerlendirme, interdisipliner çalışma şeklinde tanımlanmaktadır (15).

Yönetici hemşirelerle ilgili bazı tanımların tam tanımı ve eş anlamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2. Yönetici Hemşirelerle İlgili Bazı Tanımlar

Yönetici Hemşire Bileşeni	Tam Tanım	Eş Anımlı
Rol	Genellikle bireyin belirli bir toplumdaki statüsüne göre belirlenen, sosyal olarak belirlenmiş davranış örüntüsü	Meslek, kapasite, işlev, iş, bölüm, yer, konum, amaç, görev
Sorumluluk	Bir kişinin yapması gereken veya yapması beklenen görev	Yükümlülük, görev, hesap verebilirlik, ücret
Karakteristik	Tipik bir kişi, nesne veya grup; bir kişinin, nesnenin veya grubun özel niteliklerini veya özelliklerini gösterir	Ayırt edici, açıklayıcı, tipik, özellik, nitelik, bireysel
Yetkinlik	Yetenek veya beceri	Yetenek, yeterlilik, kapasite, beceri, yetkinlik, yapma özgürlüğü, meyil, yapabilirlik, uzmanlık

Kaynak: Dictionary by Meriam-Webster (Erişim linki: <http://www.merriam-webster.com>)

Hemşirelerin geleneksel rollerden modern hemşirelik rollerine geçmesi mesleki özerklik derecesinin artmasının önünü açmaktadır. Hemşirelik etkinliklerini taksonomide kullanılan bir başka yaklaşım ise rolleri yapılan etkinliklere göre belirlemektir (16). Bu bağlamda hemşirelik mesleğindeki yetki, sorumluluklar ile özerkliğinin artması ve bağımsız rol ve işlevlerinin buna paralel olarak arttığı bilimsel çalışmalarda desteklenmektedir. Çağdaş hemşirelik rollerinden; bakım verici rolü, eğitici rolü, araştırmacı rolü, yönetici rolü, karar verici rolü, savunucu rolü, kariyer geliştirici rolü, özerk ve sorumluluk sahibi olma rolüne ek olarak; iletişim ve koordinatörlük rolü, rehabilite edici, rahatlatıcı ve tedavi edici rolü, danışman rolü de eklenmiştir. Bütün bu roller sayesinde mesleğin gelişimi ve profesyonelleşmesi açısından son derece önemli gelişmeler sağlanmaktadır (16-18).

2.1. Bakım verme rolü

Bu rol hemşireliğin en temel rollerinden biri olarak kabul edilmektedir. Hasta holistik şekilde değerlendirilip, hastaya ait bakım planı oluşturulmakta, daha sonra uygulanıp değerlendirilmektedir. Hem etkili hem de nitelikli hemşirelik bakımı sayesinde hastanın taburculuk süresi kısaltılabilmektedir. Hemşirelik mesleğinde sağlık bakım uygulamaları, bireyin sağlıklıyken kendi imkânlarıyla uyguladığı fakat hastalık esnasında etkili bir biçimde başaramadığı, hayatını devam ettirebilmekle ilgili gerekli ihtiyaçları karşılamayı anlatmaktadır (16,19). Hemşireler bakım verici rolünü yerine getirirken hasta odaklı çalışarak aynı zamanda karar verme becerisini de kullanabilmektedir (20). Çağdaş hemşirelik öncesi geçmişi geleneksel uygulamalara kadar giden bakım verici rolü, hemşirelik rolleri arasında en eskisi olup, diğer hemşirelik rollerinin bakım verici rolden beslenerek çoğalttığı söylenilebilir. Hemşirelik rolleri içerisinde özerkliğinin daha güçlü şeklide hayatta yer alması bakım verici rolüne dayanmaktadır (16).

2.2. Eğitici rolü

Bu rol ile fertlerin, ailenin ve de toplumun temel sağlığını koruma-geliştirme, hastalık durumunda iyileştirme, bireylere doğru sağlık davranışını kazandırmak amacıyla planlı bir şekilde eğitim vermek, modern hemşireliğin ana rolleri arasında yer alır (21). Bir sağlık eğitimcisi olan hemşire, tedavi, bakım ve yaşam şeklindeki değişimler konusunda hem hastaya hem hasta ailesine hem de topluma sağlık bilgisi vermektedir (16). Verilen bu bilginin anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek ve anlaşılabilirliğinin sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması sağlamalıdır. Eğitim esnasında kullanılacak olan eğitim yöntemlerini belirlemek de eğitici rolün gerekliliklerindedir. Hemşire hem meslektaşlarının hem öğrenci

hemşirelerin hem de diğer sağlık çalışanlarının ve bunlara ek olarak sağlık kurumlarında çalışan temizlik ve destek hizmetlerindeki çalışanların da sağlık eğitiminden sorumludur (20, 22).

2.3. Araştırmacı rolü

Araştırmacı rol sayesinde hemşirelerin; alanı kapsamında bilimsel bilgi derecelerini arttırmaya yönelik bilimsel araştırmalar gerçekleştirmesi beklenilmektedir. Bu kapsamda lisansüstü eğitim yapmış ya da yapmakta olan veya akademide görev alan hemşireler tarafından yapılması beklenilmektedir (18, 23). Hemşirelik mesleği, bağımsız bir biçimde araştırmacı rolünü sahiplenerek kuramsal çalışmaları ve alan araştırmalarını yürütürler. Hemşireler bununla birlikte klinikte, laboratuvarında, sahada disiplinler arası bilimsel çalışma yapan ekiplerde görev almaktadır. Hemşireler alanlarına mahsus çalışmalarda tamamen kendi kararları kapsamında çalışırken, diğer sağlık mensuplarıyla birlikte yürüttüğü çalışmalarda, tanı ve tedavi uygulamalarında, sağlık disiplinleri üyeleriyle birlikte eşgüdüm içinde çalışmaktadır (10).

2.4. Yönetici rolü

Bu rol sayesinde hemşire, uygulama alanlarındaki kaynakları yönetebilme, insan kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlayabilme ayrıca farklı faaliyetleri koordine etme gibi planlamaları yapabilmektedir (18). Çağdaş dünyada yönetim, yöneticilik kavramlarının anlamı genişlemiştir. Yeni ve daha geniş anlam açısından yönetim, bireyleri yönlendirmenin yansıya, olayların ve ilişkilerin süreçlerinin düzenlenmesi olarak ifade edilmektedir. Hemşirelerin modern yönetim bilgi, rol ve becerilerine ihtiyacı vardır (10). Bu bağlamda hemşirelerin sağlık bakımı, iletişimi ve eğitimi alanlarındaki yönetim planlamalarının özerklik derecesi daha fazladır. Servisin işleyişinin devam etmesinde hemşire, bazen özerk bazen de örgütün kurallarının ya da örgüt ve servis yöneticilerinin talimatlarının ileticisi durumundadır. Yöneticilik rolü hemşirede; uygulama sahalarındaki kaynakları yönetmekte, insan kaynakların etkin kullanılmasını sağlamakta, programları koordine etmekte ve örgütü kişiye, kişiyi de örgüte karşı temsil etmektedir (24).

Yönetici hemşireler, özellikle birim düzeyinde yönetim rolleri nedeniyle sağlık kuruluşlarının başarısını büyük ölçüde etkileyebilir. Buna ek olarak, yönetici hemşire sadece idari ve klinik yöneticilik sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurumdaki tüm hasta bakım aktiviteleri için 24 saatlik hesap verebilirlik yetkinliğine sahip olması beklenmektedir (25). Ayrıca, Amerikan Yönetici Hemşireler Örgütü (AONE), profesyonel hasta bakımını sağlamak için son derece yetkin yönetici hemşirelere ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır (26). Bu bağlamda, yönetici hemşire rolü sağlık hizmetlerinde en

zor, en karmaşık rollerden biri olarak görülmektedir (25). Çünkü yönetici hemşire yeterliliğinin bugüne kadar hala standart bir kavramsal tanımı tam olarak bulunmamaktadır (27).

2.5. Karar verici rolü

Hemşirelerin bu rolü; bütün hemşirelik rollerinin alt ögesidir. Bu bağlamda karar verici rolünün ne kadar bağımsız olduğunun görülmesini sağlamaktadır. Hemşirelik mesleğinin profesyonel anlamda bağımsızlığını sağlayan en önemli göstergelerden biridir. Karar verici rolü ile hemşirenin, kişinin kendi adına karar vermesini, aldığı ya da alacağı kararı uygulamasını ve bu kararın sonuçlarından sorumlu olması beklenmektedir (18). Mesleki bir karar vermeye yönelik olan bu zaman diliminde, hasta kişinin tıbbi durumunun gerek hastanın gerekse de ailesinin beklentilerinin ve olanaklarının, hastanın bakımından sorumlu olan tıbbi ekibin görüşünün ve önerilerinin dikkate alınması önemlidir. Hemşirelik sağlık bakımı süreçlerindeki ilk adım, her bir hasta için en iyi bakım planının hazırlanmasıdır (23). Hemşire bu rolünde, hasta kişinin kendi adına karar vermesini, kararı hayata geçirmesi ve sonuçlarından sorumlu olmasını; diğer bir deyişle kendine özgü davranmasını desteklemelidir. Tam bir bilinç kaybı olan hastaların özerkliğinin bütünüyle ortadan kalktığı zamanlarda ise; hastanın benimsediği değerler de göz önünde tutularak ayrıca ailesiyle birlikte iş birliği yapılarak, hastanın oluşabilecek ihtiyaçlarına uygun birtakım kararlar alınmalıdır (28).

2.6. Hasta savunucu rolü

Hemşireliğin özerkliğinin göstergelerinden biri olan bağımsızlık rolü kademesi oldukça yüksek bir roldür. Hemşirelerin bu rolü, hastaya gerekli bilgilendirilmelerin yapılması ayrıca hastaya yapılacak tüm girişimler için onam izinlerinin alınması, tüm sürecin lüzumsuz açıklamalardan ve uygulamalardan ayrıştırılması, sağlık çalışanlarının hastanın yararına çalışmasını içermektedir (22). Hemşire, hasta savunucu rolünde, hastanın kendisini ifade etmesine ve haklarının korunmasına yardımcı olmaktadır (22,23). Hasta savunucu rolün diğer önemli bir çıktısı, hasta haklarında daha duyarlı olması, bu konuda gerekli denetimlerin yapılması ve haksızlıkların önüne geçilmesidir (29). Günümüzdeki sağlık bakım sistemlerinde, hasta haklarının yok sayıldığı ya da yeterince önemsenmediği durumlarda sağlık personellerinden hemşireye hasta savunucu rolü sorumluluğu verilmektedir. Ayrıca bu rol karar verici rolünde olduğu gibi özerklik unsurunu da barındırmaktadır. Bu rol, temelinde hasta ve insan hakları olması nedeniyle etik değerlerle de yakından bağlantılıdır. Hasta savunucu rolü, hasta mahremiyetine saygı ve zarar vermeme gibi etik ilkeleriyle de doğrudan ilişkilidir.

2.7. İletişim ve eşgüdüm sağlayıcı rolü

İletişim, en basit tanımıyla bir alıcı-verici sistemi sayesinde karşılıklı mesaj iletimini ifade etmektedir. Hemşireler mesleklerinin bir gereği olarak hasta/hasta yakınları-hemşire iletişimi, hemşire-doktor iletişimi, hemşire-hemşire iletişimi ve diğer tüm sağlık üyeleriyle birlikte toplumdaki diğer tüm gruplarla sürekli iletişim içindedirler. Bu nedenle hasta ve ailelerin/yakınlarının anlayabilmesi, sağlık bakım uygulamalarını gerçekleştirebilmesi, ayrıca tedavi kapsamında hastanın tüm gereksinimlerini karşılayabilmesi açısından iletişim becerilerinin kullanılması son derece kritik bir öneme sahiptir. Sağlıklı iletişimde olması gereken, aynı mesajı değişik kişilerin, bilhassa mesajı verenin ve mesajı alanın, aynı anlamda anlamasıdır (30). Kurumda iş birliği içinde devam eden çalışmaların kesintiye uğramadan devam etmesi ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için bu rol gereklidir. Hemşire; hasta ya da hasta yakınları/aileleri, meslektaşları ve diğer sağlık personelleri, toplumun diğer bireyleri ile daima iletişim içerisindedir. Bilhassa hasta/hasta yakınlarını anlama, tek başına karşılayamadığı bakımları belirleyip karşılama, kendini daha iyi hissetmesine yardımcı olma gibi temel görevleri vardır. Sağlık ekibi profesyonellerinin eşgüdüm kapsamında hizmet sürdürebilmesi esnasında da gelişmiş iletişim tekniklerini etkili bir şekilde uygulanması önemlidir. Hemşirenin bu rolünde ne derece bağımsız olduğunun belirleyicisi, aslında iletilen mesajın kapsamıdır. Bu bağlamda hemşirenin özerkliği ile yürüttüğü uygulamalarda ve karar vermede iletişim anlamında ne derece bağımsız olduğunun göstergesidir. Ekip halinde alınan kararların iletilmesi ve uygulanması kapsamında ise bütünüyle bağımsız değildir (16).

2.8. Rehabilit edici rolü

Hemşirenin rehabilit edici rolü hem eğitici hem de danışmalık rolüyle yakından ilişkilidir. Hastanın hastalık, sakatlık veya kaza nedeniyle değişen sağlık durumuna uyum sağlayabilme, ayrıca yeni yaşam şekline uyum sağlamasına, yaşam kalitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Hastanın yapamadığı işlevlerini olabildiğince geri kazandırarak, günlük yaşam aktivitelerini kolaylaştırıp, psikolojik anlamda destek sağlayıp hastanın bağımsızlığını üst seviyeye çıkarmayı hedefleyen rehabilit edici rol, hemşirenin özerklik durumunun üst seviyede olması bağlamında son derece etkilidir (18).

2.9. Rahatlatıcı rolü

Hastanelerde temel amaç hastaları en kısa sürede iyileştirmeyi sağlamaktır. Hastanelerin uygun biçimde düzenlenişi, bu hedefe ulaşmaya önemli derecede katkı sunabilecektir. Bu bağlamda sağlık

bakım ortamlarının düzenlenerek bireylerin gereksinimlerine ve alışkanlıklarına uygun biçime getirilmesi, hastalar açısından bir temel hak olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu haktan dolayı rahatlatıcı rolü hemşirelik rolleri arasında yerini almaktadır. Bu rol bağlamında hemşirenin; sağlık bakımı uygulamalarını yaparken hastanın ihtiyaçlarını belirlemesi ve gidermesi, özellikle de hastanın gereksinimlerini kendi tek başına karşılayamayacak olan işlevlerini destekleyerek hastanın rahatlamasını sağlaması gerekmektedir (18).

2.10. Tedavi edici rolü

Son dönemlerde yapılan çalışmalar, hemşirelerin tedavi edici rolünde önemli gelişmeler olduğunu ortaya koymaktadır. Tıp tarihinde gerek tanı gerekse de tedavi süreçlerinde hekimin daha çok etkili olması, hemşirenin ise daha çok tedavi sürecindeki uygulamalardan sorumlu olması ve hekimin direktiflerini yerine getirmesi söz konusuydu. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD), Yeni Zelanda, Avustralya ve İrlanda gibi ülkelerde hemşirelerin uzmanlık alanları doğrultusunda reçete yazabilme imkânı yasal düzenlemelerle sağlanmıştır. Bu uygulama ile birlikte tedavi edici rolü günümüzde daha da genişleme eğilimi içerisindedir. Böylece alanları ile ilgili uzmanlık eğitimi almış hemşireler bu eğitim çerçevesinde reçeteler yazmışlardır. Bu çerçevede hemşirelerin reçete yazabilmesi konusunda birtakım sınırlılıklar belirlenmiştir. Bu kapsamda; ABD'de hekimler hemşireler tarafından yazılan reçeteleri değerlendirmektedir. Ayrıca hastanın tanısı ilk olarak doktor tarafından belirlenmekte olup, yine ilk reçete doktor tarafından yazılmaktadır (18, 31, 32).

2.11. Kariyer geliştirici rolü

Kariyer geliştirici rolü, mesleğinin profesyonelleşmesini ve mesleğe özgü statü kazandıran, mesleğe yetki sağlayan, ayrıca mesleğe güç kazandıran bir hemşirelik rolüdür. Çalışma imkânlarının ve alanlarının büyümesi, mesleki eğitimlerin üniversite düzeyinde hatta lisansüstü eğitim düzeylerine yükselmesi mesleğin profesyonelliğini gösteren önemli göstergelerden biridir. Hemşirelerin tıbbi uygulamalar kapsamında kendilerini ve kariyerlerini bilinçli bir biçimde geliştirmesi hem hasta bireylerin hem de sağlıklı bireylerin bakım ve tedavisinin daha etkin, daha kaliteli ve daha nitelikli olmasına katkı sağlayacaktır. Kariyer geliştirme rolü, mesleki politikaların geliştirilmesinde ve mesleki uygulamalarda bağımsız olmada önemli katkı sağlamaktadır. Bu rol, hemşirelerin özerklik rolleri arasında yer almaktadır. Kariyer geliştirici rolü, hemşirelik mesleğine profesyonellik, güç ve yetki sağlamaktadır. Bu rol kapsamında, hemşirelerin gerek bireysel olarak gerekse de mesleki örgütler kapsamında çalışma koşulları imkânlarının düzeltilmesi,

hemşirelik mesleği ile ilgili yasal mevzuatlarının düzenlenmesine katkı sağlaması, toplumdaki hemşire imajını olumlu hale gelmesini sağlamaya yönelik çalışmaların yapılmasını kapsamaktadır (18, 20,32).

2.12. Özerk ve sorumluluk sahibi olma rolü

Sağlık alanı özelinde özerklik, sağlık hizmetini alanların ve sağlık hizmetini verenlerin özerkliği olmak üzere iki biçimde gündeme gelmektedir. Hizmeti alanlar açısından değerlendirildiğinde özerklik; bireyin kendi değer ve normları, yargıları, inançları ve tercihleri doğrultusunda, sağlığını etkileyecek tıbbi girişimler konusunda karar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Hemşirelerin yani hizmeti verenlerin özerkliği ise, belirlenmiş yetkileri ve sorumlulukları kapsamında mesleki girişimleri ile ilgili olarak kararları kendi inisiyatifleriyle almaları şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzde özellikle hemşirelik mesleğinde özerklik konusunda Türkiye'de halen sorunlar yaşanmaktadır. Eğitim farklılıkları, standart bir eğitim olmayışı, işleyişlerdeki yetersizlikler, etkisiz ve verimsiz insan kaynakları kullanımı, yasal düzenlemelerdeki belirsizlikler gibi birçok olumsuz etkenlerden dolayı hemşirelerin bu rolünü sağlamamadaki nedenleri arasında yer almaktadır. Sorumluluk, gündelik hayatta bir işi üstlenmiş olmanın; hukuki anlamda ise olumsuz bir sonucun hesabını vermenin karşılığıdır. Özerklik ve sorumluluk arasındaki bağ, bilinçli bir şekilde eylemde bulunan kişinin, doğal olarak eyleminin açıklamasını ve savunmasını yapma durumunda olmasıdır. Hemşirelerin özerk olmada problem yaşaması bazen kurumsal işleyişteki aksaklıklar yada eksiklikleri nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Türkiye'de hemşire özerkliğiyle ilgili bir sorun potansiyeli de meslek üyelerinin tümünün standart eğitim almış olma niteliğini taşıyamaması olduğu düşünülmektedir. Özerklik sahibi bir profesyonel meslek üyesi, kararlarından ve davranışlarından sorumlu olan kişidir. Özerk ve sorumluluk sahibi olma rolü sadece mesleki özerkliği geliştirmeyi değil, aynı zamanda hasta özerkliğini yükseltmeyi de kapsamaktadır (11,16,18).

2.13. Danışman rolü

Danışman rolü hem eğitici rolü hem iletişim rolü hem de koordinatörlük rolüyle örtüşmektedir. Hemşire, hasta/hasta yakınlarına hastalıkla ilgili bilgilendirme yaparak hastalığın gidişatını öğretme, rahatsızlığın yarattığı/yaratacağı problemlerle baş edebilmeyi sağlayacak yöntemler hususunda bilinçlendirmek ve bu yöntemleri kullanımı için cesaretlendirmelidir. Ayrıca hastalara kanıta dayalı, doğru ve gerçek bilimsel bilgiye ulaşma, bilimsel bilgiyi kullanma konularında danışmanlık vermektedir. Ayrıca

hemşirelerin hastanın ruhsal durumunu anlaması, beklenen hasta bakım uygulamalarını yapabilmek adına bazı mesleki yeterlilik ve becerilere sahip olmalıdır. Profesyonel bir hemşirede olması gereken özellikler; etkili ve başarılı iletişim, kararlılık, empati, esneklik, farkındalık, problem çözme becerileri, detaylara dikkat etme, mükemmeliyet, dürüstlük ve kişilere saygı şeklinde sıralanabilir (33, 34).

3. Yönetici Hemşirelerin 21. Yüzyılda Gelişen Rollerini

Yönetici hemşireler, 21. yüzyılda bilinen yöneticilik özelliklerinden beslenerek yönetici rollerini oluşturmaktadır. Yönetici hemşireleri daha başarılı yapan ayırt edici becerilerinin neler olduğunu anlamak, yöneticilik mesleğinin gelişimi açısından son derece önem taşımaktadır. Yönetici hemşirelerin uzmanlık alan bilgi ve çok kapsamlı becerilerini belirleyen “Beş odak” sıralanabilir. Beş Odak; inovasyon (yenilik), meslekler arası bağlılık ve saygı, enformatik (bilgi yönetimi), iç görü ve bütünlüktür. Bu beş odak unsur her biri diğerlerini etkileyecek şekilde birbiriyle uyumaktadır (35).

3.1. Yenilik (İnovasyon): Yönetici hemşirelerin 21. yüzyılda değişen sağlık bakım hizmetlerini daha etkili yönetebilmek için ayırt edici becerilere sahip olması gerekmektedir. Yönetici hemşire, yenilikçi yaklaşımlar ve veri tabanlı yaklaşımlar göstererek iyileştirme yapmalıdır. Yönetici hemşire sağlık bakım hizmetlerinde niteliği ve verimliliği yükseltmeye yönelik davranışları modellemeli, inovasyonu, risk almayı ayrıca kanıta dayalı bilgi temelinde mesleki bakım uygulamalarını destekleyen ortamları yaratacak şekilde çalışmalıdır (35).

3.2. Meslekler arası saygı ve bağlılık: Hastanelerdeki sağlık hizmetlerinde transformasyonel etkiyi elde tutmak için diğer meslekler grupları ile iş birliği içinde bütünsel bir senkronizasyona ihtiyaç vardır (35).

3.3. Enformatik (Bilgi yönetimi): Çağımızda farklı alanlarda sunulan sağlık bakım hizmetlerini koordinasyonunu sağlamak ve hastalar adına hizmetin erişilebilir olması bakımından bilgi sistemlerine büyük oranda ihtiyaç duyulmaktadır. Veriler sağlam ve güvenilir bir şekilde entegre edilmiş sağlık bilgi teknolojileri tarafından kaydedilmelidir. Stratejik yaklaşımları belirlemek için yönetici hemşirelerin teknoloji ve bilişim gereksinimlerinden yararlanması gerekmektedir (35).

3.4. İç görü: Yöneticilerden iç görüşü iyi olan yönetici sağlık bakım hizmetlerindeki karmaşık yapıyı etkileyen unsurları etkin bir biçimde değerlendirmelidir. Bu unsurları oluşturan ana faktörlerden bazıları kurumsal risk yönetimi, çalışma ortamı, iş gücü ve hasta seçim hakkı, kanıta dayalı verilerle uygulama (hem yönetsel hem de kliniksel) temelli olmalıdır. Yöneticilik bütün dinamikler üzerinde

kapsayıcı hem yeterli hem de dengeli bir biçimde yaklaşım sağlamalıdır. Bu dönemin yöneticileri kendine güvenen ve çevreyi etkileyebilen aynı zamanda benlik algısına ilişkin belirgin kişisel becerilere sahip olmalı (35).

3.5. Bütünlük: Yönetici hemşire liderler özellikle, dürüst ve güvenilir oldukları zaman güven ve saygıyı kazanırlar. Günümüz yöneticileri büyük ahlaki ilkeler doğrultusunda hareket etmeli ve her daim çevresine karşı net ve çözüm odaklı olmalıdır (35).

4. Sonuç ve Öneriler

Sağlık hizmetlerindeki küresel eğilimler, değişim, yenilikler ve gelişmeler doğrultusunda hemşirelik mesleğinin gelişen rollerini daha açık görmekteyiz. Eğitim seviyesinin standart hale gelmesi ve geliştirilmesi hemşirelik alanında artan bilimsel araştırmalar meslek ve çalışma standartlarının artması ile birlikte mesleğin profesyonellik derecesi artmaktadır. Hemşirelik mesleğindeki uzmanlık alan bilgi, yetenek ve yetkinlik kapsamında gelişen, yetkin, özerk ve profesyonel meslek grup üyeleri arasında yer edinmesine imkân tanımaktadır. Günümüzde giderek yükselen teknolojik gelişmelerle birlikte küreselleşmenin de etkileriyle ana hemşirelik rolleri çağımızda artık sağlık bakım hizmetlerinde nitelikli olmayabilmektedir. Hemşireliğin mesleğe özgü bilgi temelinde dayalı holistik hasta bakım uygulamaları gittikçe daha önemli hal almaktadır. Devamlı yenilenen ve sürekli değişen sağlık bakım hizmetlerini daha etkin ve daha verimli bir şekilde sürdürebilmek için yönetici hemşireler de değişime ayak uydurmalı ve kendilerini daima geliştirmelidir.

Son olarak, hemşireliğin bağımsız rollerindeki yükselme, hemşirelik mesleğinin bilimsel bilgi temelinde değerlendirilmeli. Bakım süreçlerinde uygulama imkânları ayrıca yetkilerindeki olumlu artışını gösteren roller olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmeler kapsamında bağımsızlık rollerinin artması ve bu rollerdeki bağımsızlık derecesinin sürdürülmesi, hem hemşirelik mesleğinin gelecekte daha verimli ve daha etkili profesyonel bir meslek grubu olması hem de hasta ya da sağlıklı kişilere verilen sağlık bakımının niteliği, işlevselliği ve sürdürülebilirliği bakımından son derece önemlidir.

Çıkar Çatışması: Herhangi bir kişi ve/veya kurum ile ilgili çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek: Bu makalede herhangi bir nakdi/aynı yardım alınmamıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu makale derleme türünde yazıldığı için etik kurul onayına gerek yoktur.

Yazarlık Katkısı:

GCY: Araştırmanın tasarımı, literatür taraması, makalenin yazımı ve son kontroller.

GT: Araştırmanın tasarımı, makalenin yazımı ve son kontroller.

5. Kaynaklar

1. Koçel T. İşletme Yöneticiliği. (15. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.; 2014.
2. Baxter C., and Warshawsky N. Exploring the acquisition of nurse manager competence. *Nurse Leader*. 2014;46-59. [www.nurseleader.com. http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2013.10.008](http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2013.10.008).
3. Fellows and Edwards. "Future skills and competences of the health care workforce in Europe", Joint Action Health Work force Planning and Forecasting, Centre for Workforce Intelligence, 2016. Available at: http://portal.healthworkforce.eu/wp-content/uploads/2016/06/JAHWF_WP6_D062-HS-briefing-4-Health-workforces-Final-May-2016.pdf (accessed 16 July 2018).
4. Cathcart E., Greenspan M. and Quin M. The making of a nurse manager: the role of experiential learning in leadership development. *Journal of Nursing Management*. 2014;18(4):440-447.
5. Fennimore L., and Wolf G. Nurse manager leadership development: lever aging the evidence and system-level support. *Journal of Nursing Administration*. 2011;41(5):204-210.
6. Kavuncubaşı Ş. ve Yıldırım S. Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. 3. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi; 2012.
7. Cecelia L., Crawford C.L., Omery A., Spicer. An Integrative Review of 21st-Century Roles, Responsibilities, Characteristics, and Competencies of Chief Nurse Executives A Blue print for the Next Generation, 2017.
8. Birol L. Hemşirelik süreci: Hemşirelik Bakımında Sistemik Yaklaşım. 9. Baskı. İzmir: Etki Matbaacılık Yayıncılık; 2009.
9. T.C Resmî Gazete Hemşirelik Yönetmeliği. Sayı: 27515 (2010). (internet) Erişim adresi: <http://www.turkhemsirelerderneği.org.tr/hemsirelik-yonetmeliği.aspx>.
10. T.C Resmî Gazete Hemşirelik Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik. Sayı; 27910 (2011). Erişim adresi: <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/345,hemsirelik-yonetmeligidoc.doc?0>
11. Birol L. Hemşirelik Süreci. 5. Baskı. İzmir: Etki Matbaacılık; 2002.
12. Fralic M.F. Contemporary nurse executive practice: one framework, one dozencautions. *NursClin North Am*. 2010;45:33-38.
13. Duncan D., Rutkoff J., Spicer J. Building diverse partnerships in health care and industry: how organizations must partnert obuild disruptive futures. In: Davidson S, Weberg D, Porter-O'Grady T, Malloch K, eds. *Leadership for Evidence-Based Innovation in Nursingand Health Professions*. Burlington, MA: Jones&Bartlett Learning; 2017:475-502.
14. Jasper M. New nursing roles- implications for nursing management. *Journal of Nursing Management*. 2005;13:93-96.
15. Amerikan Nurses Association (ANA). *Nursing: scope and standards of practice*. 1st Ed. USA: Nursesbooks.org The Publishing Program of ANA. 2004:21-31.
16. Taylan S., Alan S., Kadioğlu S. Hemşirelik Roller ve Özerklik. *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*. 2012:66-74.
17. Jenkins J.E. *Nursing roles in the health care delivery system*. Professional nursing: Concepts&Challenges. 4th Ed. USA: ElsevierSaunders; 2005:Chapter 14.

18. Gedük A.E. Hemşirelik mesleğinin gelişen rolleri, developing roles of the nursing profession. *Sağlık Bilimleri ve Meslekleri Dergisi, Journal of Healty Sciences and Professions*. 2018. DOI: 10.17681/hsp.358458.
19. Kardadağ S., Taşçı S. Hemşirelik bakımı ve bakımı etkileyen faktörler. *Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2005;14:13-21.
20. Lewis S.L. Heitkemper MM, Dirksen SF. *Medical- surgicalnursing*. 7th Ed., Philadelphia: J.B. Elsevier Company; 2007.
21. Velioglu P. *Hemşirelikte Kavram ve Kuramlar*. İstanbul: Alaş Ofset; 1999.
22. Ay F.A, Ertem Ü., Özcan N., Ören B. Işık, R., Sarvan S. *Temel Hemşirelik: Kavramlar, İlkeler, Uygulamalar*. 2. Baskı, İstanbul: İstanbul Medikal Yayıncılık; 2008.
23. Hakreader H., Hogan M.A., Thobaben M. *Fundamentals of Nursing*. 3rd Ed., Canada: Saunder Publication; 2007.
24. Erdemir F. Hemşirenin rol ve işlevleri ve hemşirelik eğitiminin felsefesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 1998;2(1):59-62.
25. Thrall T.H. *Nurturing your nurse managers*. *Hosp Health Netw*. 2006;80:71-2,74,2.
26. AONE. *Nurse Competencies Assesment Tool* Copyright, by the American Organization of Nurse Executives, 2011. <https://www.aonl.org/>. Erişim tarihi: 02.01.2020.
27. Gunawan J., Aunguroch Y. Managerial competence of first line nurse managers: a conceptanalysis. *Int J NursPract*. 2017;23:e12502. doi: 10.1111/ijn.12502.
28. Erbay H., Alan S., Kadioğlu S.A. Case study from the perspective of medical ethics: Refusal of treatment in an ambulance. *Journal of Medical Ethics*. 2010;36:652-655.
29. Ardahan M. Hemşirelerin savunuculuk rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 2003;7(2):23-27.
30. Tortumluoğlu G. Transkültürel hemşirelik ve kültürel bakım modeli örnekleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 2004;8(2):47-57.
31. *Masters K Role development in professional nursing practice*. 2nd Ed. USA: Jones and Bartlett Publishers; 2009: Chapter 1.
32. Hales L., Lohan M., Jordan J. It's another way of standing outside the door supplementary prescribing and doctor-nurse partnerships. *Social Theory & Health*, 2010;8(2):210-228.
33. Baykal T.Ü., Türkmen E.E. *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*. 1. Basım. İstanbul: Akademi; 2014: 439.
34. Cengiz A. Örnek hemşirenin özellikleri. 2021. Erişim tarihi: 03.01.2021 Available from: http://www.acibademhemsirelik.com/edergi/yeni_tasarim/files/örnek%20hemşirenin%20özellikleri.pdf
35. Rick C. Competence in executive nursing leadership for the 21st century: The 5 eyes. *Nurse Leader*. 2014;12(2):64-66.