

Geçmişten Günümüze Yönetici Hemşire Eğitimi

Nursing Manager Trainig From Past To Today

Hanife Tiryaki Şen¹, Burcu Alaçam², Tuğba Öztürk Yıldırım³

¹İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, İstanbul, Türkiye

²Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Erzurum, Türkiye

³İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye

ÖZ

Günümüzde hangi iş kolunda ve hizmet alanında olursa olsun, yöneticilerin hizmet alanlarıyla ilgili yeterli bilgiye, işleriyle ilgili belirli bir deneyime, kişilik özellikleri açısından liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekli olmakla birlikte, çeşitli örgütsel durumlarda kendilerine verilen görevlerin üstesinden gelebilmeleri için uygun bilgi, beceri ve tutumu da kazanmaları zorunluluğu söz konusu olmaktadır. Bunun için yöneticilerin sahip olmaları gereken yönetsel yeterliklere göre, bilimsel ve teknolojik yönden geçerli olan, şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak ve gereksinimleri karşılayacak kuramsal bilgiyle birlikte uygulama alanına ve kurumun özelliklerine uygun eğitim programlarının hazırlanması gerekmektedir. Hemşirelik hizmetleri sunumunun kalitesinden sorumlu olan yönetici hemşirelerin, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için eğitilmeleri son yıllarda daha büyük öneme kazanmıştır. Bu derlemede, geçmişten günümüze yönetici hemşirenin eğitimi incelenerek, bu programları düzenleyen ve katılanlara yol gösterilmeye çalışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Yönetici hemşire, eğitim, yönetici hemşire eğitimi

ABSTRACT

Nowadays, no matter which branch of industry and service area is considered, it is necessary for managers to have adequate information about their service area, and certain experience with their area of occupation, leadership characteristics in terms of personality traits, and they should also acquire appropriate knowledge, skill and attitude in order to overcome the challenges of their duties assigned to them in certain organizational situations. For that reason, according to the executive proficiency which the managers should have, educational programs appropriate for application area and the characteristics of the institution, which can meet the necessities and provide success for them in their current and future jobs, should be prepared. In order for the administrators to fulfil the expected roles of the nurse managers who are responsible for presenting quality nursing services, nurse executive trainings have recently become crucial. In this review, nurse executive training has been analyzed from past to present in order to guide organizers, and participants of these programs.

Keywords: Nurse executive, training, nurse execute and training

GİRİŞ

21. yüzyılda, küreselleşme ve özelleştirme faaliyetlerinin hızla artması, insan haklarının önem kazanması, iletişim ve bilgi teknolojilerinde hızlı gelişmelerin yaşanmasıyla bilgi toplumuna geçilmiş ve işletmelerde bu durumdan büyük ölçüde etkilenmiştir. Küresel pazardaki rekabet ortamında başarılı olmak isteyen işletmeler, kaynaklarını doğru kullanabilmek için yöneticilerinin yetkinliğine önem vermeye başlamışlardır (Koçel, 2014). Küreselleşmenin etkisi ile artan özelleştirme girişimleri tüm sektörleri olduğu gibi sağlık sektörünü de etkilemiş, sağlık kurumlarının rakipleri arasında üstünlük sağlamak için sağlık hizmetlerinin yönetiminde etkinlik ve verimlilik ön plana çıkmış ve yöneticilik eğitimleri önem kazanmıştır. Sağlık politikaları ve sağlık finansman yöntemlerinin değişimi sağlık kurumlarını baskı altında bırakmıştır. Bunun sonucunda, sağlık kurumları içerisinde kaliteden ödün vermeden maliyetlerini olabildiğince düşüren sistemler, başarılı sağlık sistemleri olarak kabul görmüştür. Hastanelerdeki hemşirelik hizmetleri yö-

Geliş Tarihi / Arrival Date: 23.06.2016

Kabul tarihi / Date of Acceptance: 02.11.2018

İletişim / Corresponding author: Burcu Alaçam, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, Erzurum, Türkiye

E-posta / E-mail: tales.ales@hotmail.com

Yazarların ORCID bilgileri:

H.T.Ş. 0000-0003-3350-1701, B.A. 0000-0002-9656-1157, T.Ö.Y. 0000-0002-6853-8996

netimi, hastalara hemşirelik bakımı verilirken gerekli her türlü olanağı sağlayan, hastanenin amaç ve politikalarının gerçekleştirilmesine yönelik bir koordine faaliyetler sistemidir (Ekici, 2013a). Hasta bakımından doğrudan sorumlu olan hemşirelik hizmetlerini yöneten yönetici hemşirelerin, hem yönetim bilgi ve becerisine hem de özel ilgi ve kişilerarası ilişkilerde bilgi ve beceriye sahip olması büyük önem taşımaktadır (Uyer, 1997).

Uluslararası Hemşireler Konseyi'ne (ICN) göre yönetici hemşirelerin yerine getirmesi gereken temel işlevler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (Veloğlu ve Oktay, 1996).

- Yönetici hemşireler hemşireliğin temel öncüsü olmalı, hemşireliğin temel amaç, felsefe ve uygulama standartlarını belirleyebilmeli, hemşirelik konuları üzerine konuşabilmeli, kendi organizasyonu ve hemşireliği temsil etmeli,
- Hemşirelik araştırmalarını kolaylaştırmalı, araştırmalara katkıda bulunmalı, genel olarak mesleki bilginin gelişimini ve uygulama ile birleşmesini sağlamalı,
- Sağlık hizmetlerinin gereksinimini karşılamak için sayı, dağılım, yararlılık, kalite açısından etkili insan gücünü sağlamalı,
- Hemşirelik standartlarını izlemeli, değerlendirmeli ve geliştirmeli,
- Hemşirelik hizmeti sunumunu geliştirmek için etkili iletişim ve planlama yapabilmek için disiplinler arası iletişim ağı oluşturmalı ve sürdürmeli,
- Topluma, üst yönetime, hükümete hemşirelik ile ilgili önerilerde bulunmalı,
- Servis, kurum, bölge veya ülkeyi temel alarak kaliteli hasta bakımı için uygun çevrenin oluşmasına yardım etmeli, kurum içinde çalışma gruplarına, projelere katılmalı ve liderlik rolünü üstlenmelidir.

Sağlık hizmeti ve yönetim alanındaki bütün değişimler, yönetici hemşirelerin görev ve rollerinde de değişime neden olmaktadır. Bu nedenle, yönetsel pozisyonlar için hazırlanan, alanını iyi bilen, yönetsel faaliyetleri etkin olarak planlayıp uygulayabilen, değerlendirebilen, hemşirelik bakımında ve gerektiğinde diğer hizmetlerin yönetiminde söz sahibi olabilen, lider yönetici hemşirelere olan gereksinim artmaktadır. Bu özelliklere sahip yönetici hemşire gereksinimini karşılayabilmek için eğitim gereksinimleri analiz edilerek, günün koşullarına uygun yönetici hemşire eğitim programları geliştirilmesi gerekmektedir (ICN, 1990). Aynı zamanda sağlık bakım hizmetinin yönetici hemşireler tarafından yönetilmesi meslektaşlarının en önemli ölçütlerinden olan otonominin de gereğidir. Bu noktada yönetici hemşirelerin eğitiminin önemi bir kez daha artmış olmaktadır. Bu derleme, geçmişten günümüze yönetici hemşire eğitiminin gelişiminin ortaya konularak, konuya ilişkin çalışmaya yapacak bilim insanlarına veri oluşturmak ve eğitim programı düzenleyenlere kaynak olmak amacıyla ele alınmıştır.

Yönetici Hemşire Eğitimi

Yönetici eğitimi, yöneticilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını amaçlı ve istenilen bir şekilde geliştirerek, şimdiki ve gelecekteki işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacak değişimi meydana getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Toker, 2000; Sökmen ve Baykal, 2007). Başka bir tanıma göre yönetici eğitimi, öğrenme sonucunda elde edilen davranışların örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmesi amacıyla örgütün yöneticilerinin öğrenmesini kolaylaştırmak için kullandığı yöntemler olarak betimlenmektedir (Parlayan, 2003). Yönetici hemşire eğitimi ise görev yapan yönetici hemşirelere klinik uygulama disiplini içerisinde bir yönetici ve lider rolü üstlenebilmeleri için gerekli olan çağdaş yönetim ilkeleri ve temel kavramlar ile ilgili bilgilerini geliştirme süreci olarak ele alınmaktadır (<http://www.yeditepehastanesi.com.tr/hizmetici-egitim-programlari>).

Yönetici Hemşire Eğitiminin Önemi

Sağlık hizmetlerinde meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler, sağlık bakım hizmetlerinin sunumunda kullanılan teknolojinin ve uygulamaların da değişmesine neden olmaktadır. Bu durum sağlık bakım maliyetlerini artırmakla birlikte, günümüz rekabet koşulları ve kaynakların sınırlılığı, düşük maliyetli ve kaliteli sağlık bakım hizmeti sunumunu zorunlu kılmaktadır. Bütün bunlar sağlık hizmetlerinde "yönetim" kavramının önemini daha da artırmaktadır. (Ekici, 2013a; Ekici, 2013b). Bu nedenle ülkemizde hizmet veren sağlık kurumlarında yönetim bilgisine sahip, bu konuda eğitilmiş profesyonel yöneticilere olan gereksinim giderek artmaktadır. Tengilimoğlu'nun (2014) aktardığına göre, Dünya Sağlık Örgütü'nün 1996 yılında Kopenhag'da yayımlanan "European Health Care Reforms-Analysis of Current Situation" isimli raporunda, "Derinlemesine yönetim eğitiminden geçmiş kişilerin sayısının artırılması ve ayrıca uygun sağlık enformasyon sisteminin yerleştirilmesi, sağlık reformlarının etkili ve başarılı olmasında en önemli rolü oynayan bileşenler" olarak yer almaktadır. Bunun yanı sıra Türkiye'de sağlık ve hastane sistemiyle ilgili olarak araştırma yapan kurum ve kişilerin ortak bulgusu (Sağlık Hizmetleri Master Planı, Sayıştay Raporu, DPT Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, TODAİE raporu vb.) sağlık ve hastane sisteminin iyi işlemediği, çözüm önerileri arasında ortak görüşün profesyonel yöneticilere gereksinim duyulduğu şeklindedir.

Türkiye'de ise hemşirelikle ilgili mevzuat incelendiğinde, hemşirelik yönetmeliklerinde yönetim pozisyonları için atama ölçütlerine yer verilmektedir. Ancak, alt düzey yönetim pozisyonlarında tanımlanan yetkinliklerin daha fazla olduğu, tepe yöneticilerin lisanslı hemşire olmasının yeterli görüldüğü ve yönetim eğitimi ve deneyimi aranmadığı görülmektedir (Hemşirelik Kanunu, 2007; Hemşirelik Yönetmeliği, 2010, 2011).

663 sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin yürürlüğe girmesiyle birlikte, "Başhemşire" pozisyonu kaldırılarak yerine "Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürlüğü" getirilmiştir. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nde ve Hemşirelik Yönetmeliği'nde (2010) tanımlanan "Başhemşire" pozisyonu kaldırıldığından "Başhemşire" olarak tanımlanan pozisyon ve atama ölçütlerinin karşılığı, kamu hastanelerinde yer bulamamaktadır (663 Sayılı KHK, 2011). Hemşirelik hizmetleri yönetiminin örgütsel yapısına uygun atama ölçütlerinin oluşturularak, buna uygun işleyişin sağlanması gerekmektedir. Önemli bir diğer nokta ise, bu kanun ile "başhemşirelik" pozisyonları kaldırılarak, hemşirelerin yönetsel temsil hakkı ortadan kaldırılmaktadır. Geçtiğimiz altı yıl içinde birçok kurumda bakım hizmetleri müdürünün hemşire olması, gelecekte bu pozisyonları hemşirelerin dolduracağı anlamına gelmemektedir (Harmancı Seren, 2014). Bayraktar (2014) Türkiye'deki tüm Kamu Hastaneler Birliği'ne bağlı olan yedi coğrafik bölgede yer alan ve birlik hastanelerinin en fazla olduğu ildeki hastanelerde görevli 191 yöneticiden (Bakım Hizmetleri Müdürü) 131'inin katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yöneticilerin çoğunlukla 40 yaş ve üzerinde (%38,4), evli (% 80,9), en fazla 2 çocuk sahibi oldukları (%38,1), yüksek lisans eğitimi (%55) aldıkları, meslekte toplam çalışma sürelerinin 20 yıl ve üzerinde (%43,5), yönetici olarak toplam çalışma sürelerinin 0-3 yıl (%53,4) olduğu, daha önce yönetim eğitimi alma durumları değerlendirildiğinde ise en çok okuldaki yönetim dersleri (%37,4) ifadesinin üzerinde durulduğu, yönetici olarak kendini geliştirme planlarının sıklıkla "kurs ve sertifika programına katılarak" (%29,4), gelecek kariyer hedeflerinin ise sıklıkla buldukları pozisyonlarda yönetici olarak devam etmeyi istedikleri (%40,8) şeklinde olduğu görülmektedir. Bu araştırma bulguları değerlendirildiğinde, bakım müdürleri mesleklerinde deneyimli iken, yönetim deneyimlerinin az, yönetim konusunda eğitimlerinin yetersiz ve gelecekte yönetimde süreklilik gösterme açısından beklentilerinin düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetim tarzlarının geleneksel yönetim anlayışında ve iş odaklı olduğu, çağdaş yönetim anlayışı açısından geliştirilmeleri gerektiği belirtilmektedir. Karadağ ve arkadaşlarının (2017) yaptığı çalışmada, Balıkesir ve Sakarya illerinde bulunan kamu, üniversite ve özel toplam altı hastanede görev yapan 124 servis sorumlu hemşiresinin yönetsel yeterlilik düzeyleri değerlendirildiğinde, servis sorumlu hemşirelerinin %50,8'inin lisans mezunu olduğu, %45,2'sinin 16 yıl ve üzeri hemşirelik deneyimine, %72,6'sının 1-5 yıl yönetim deneyimine sahip oldukları, %80,6'sının bir yönetim eğitimi programına katılmadığı, %86,3'ünün ise yönetim eğitim programına katılmak istediği belirlenmiştir. Servis sorumlu hemşiresi yeterlik değerlendirme ölçeğinden aldıkları puana göre kendilerini çoğunlukla yeterli değerlendirdikleri ve yeterlik düzeylerinin "çalışılan kurum, eğitim durumu, yasalar ve iş tanımları hakkında bilgi sahibi olma" durumlarına göre farklılık gösterdiği belirlenmektedir. Sökmen ve Baykal'ın (2008) yaptığı araştırma, İstanbul İlindeki genel tanı-tedavi ve bakım hizmeti sunulan kamu hastanelerinin (12 hastane) hizmet sunumu açısından özellikli olmayan yataklı tedavi ünitelerinde görevli tüm servis sorumlu hemşirelerinden (N=360), %84,7 oranında temsil edilen bir örnekleme gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları değerlendirildiğinde, servis sorumlu hemşirelerinin çoğunlukla (%55,7) üniversite hastanesinde görevli, ön lisans mezunu (%47,2), 6-10 yıl hemşirelik deneyimine (%34,4), 1-5 yıl yönetim deneyimine (%44,6) sahip oldukları, iş tanımları hakkında bilgi sahibi oldukları (%85,2), temel eğitimde aldıkları yönetim dersini yeterli bulmadıkları (%81,3), sürekli eğitim programlarını gerekli gördükleri (%93,8), bir yönetim eğitim programına katılmadıkları (%71,1), ancak katılmak istedikleri (%83,9) belirlenmiştir. Yapılan tüm bu çalışmalar, yönetici eğitiminin önemini ortaya koyması bakımından önemlidir.

Dünyada Yönetici Hemşire Eğitimi

Sağlık politikalarının oluşturulması, sağlığa ilişkin planların yapılması, kararların alınması gibi sağlıkla ilgili yapı taşlarının şekillendirilmesinde ve kullanıma sunulmasında üst düzey yöneticilerin büyük rolü olduğu belirtilmektedir. Yöneticilerin, kendilerinden beklenen rolleri etkili bir şekilde sergilemeleri ve sağlık örgütünün amaçlarını tam olarak gerçekleştirmelerinde ise yeterlilik düzeyleri önemli hale gelmektedir. İyi bir yönetici kötü bir modeli geliştirebilirken, en iyi model bile yetersiz yönetici tarafından uygulanamaz hale gelebilmektedir. Yöneticinin yeterli olması, görevleriyle ilgili rollerini örgütsel amaçlara uygun bir biçimde yerine getirmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutuma sahip olması anlamına gelmektedir. Bu da sağlık alanında yönetici hemşirenin, yönetim alanında kuram ve uygulamaya dönük olarak yetiştirilmesi ile sağlanabilecektir (Onural, 2005). Dünyada gerçekleştirilen yönetici hemşirelerin eğitimi ile ilgili birkaç örnek aşağıda sunulmuştur.

• Yönetici Hemşire Yetiştirme Programlarının Uluslararası Örnekleri:

International Council of Nurses (ICN), The Global Nursing Leadership Institute kurarak, Leadership for Change (LFC) ve Leadership in Negotiation (LIN) programları ile 25 yılı aşkın süredir, hemşireler için liderlik, yönetim ve müzakere beceri geliştirmede öncüdür.

The Leadership for Change (LFC); 1995 yılında ICN tarafından hemşireleri daha güçlü ve etkili yönetici ve liderliğe hazırlamak üzere geliştirilmiştir. Programın amacı, hemşirelerin sağlık politikalarının oluşturulmasına katılması ve geliştirme çalışmalarında yer alması için liderlik becerilerini kazandırarak ülkenin kendi eğitim gereksinimini tamamlamaktır. 2006 yılında program genişletilerek "train the trainer-eğitici eğitimi" konularını içerecek şekilde genişletilmiş ve programın ICN ile lisans anlaşması yapan her ülkenin kendi içinde uygulayabilmesine olanak sağlanmıştır. Hemşireler iki yıl boyunca süren beş farklı modülü kapsayan programa katılmaktadır. Programda uygulamalı öğrenme stratejileri, mentorluk, takım projeleri ve bireysel gelişim eğitimleri yer almaktadır. Her yıl, 30 hemşire programa katılmak için ülke genelinde seçilmekte, LFC programı yaklaşık 70 ülkede uygulamaya konulmaktadır. Bir

değerlendirme çalışmasında, programın bir parçası olarak geliştirilen projelerin yararlarından söz edilmiş ve projelerin "mortalite, kalite iyileştirme, HIV ve verem eğitim programları, ulusal hemşirelik derneklerinin geliştirilmesi ve gelişmekte olan hemşire yöneticileri için performans değerlendirme araçları" gibi yönetsel konulara odaklandığına değinilmiştir (<http://leadership.icn.ch/>).

AACN-Wharton Executive Leadership Program, ANA Leadership Institute, AONE, The Nurse Manager Institute (NMI) gibi programlarla lider hemşirelerin yetiştirilmesi konusunda farklı programlar yürütülmektedir (<http://www.ana-leadershipinstitute.org/>, <http://www.aone.org/>, <http://www.aacn.nche.edu/leading-initiatives/aacn-wharton-executive-leadership-program>).

Amerikan Hemşireler Birliği Liderlik Enstitüsü'nün (ANA Leadership Institute), farklı eğitim ve yönetsel düzeylere göre belirlediği programlar bulunmaktadır. Bu programlar:

- Öğrencilere yönelik (mezun ya da değil)
- Gelişmekte olan liderlere yönelik (klinik hemşirelerine, birim yöneticilerine yönelik ya da akademisyenliğe giriş pozisyonlarında olanlara, Dr öğretim üyesi gibi.)
- Gelişen liderlere yönelik (örgütün büyüklüğüne bağlı olarak, daha deneyimli hemşire, yönetici hemşire ve program yöneticisi ya da olduğu pozisyonlarda gelişmekte olan liderlere, bölüm başkanı, fakülte veya profesör gibi akademik pozisyonlara)
- Gelişmiş liderlere yönelik (hemşirelik hizmetleri direktörü, başhemşire, bölüm sorumlu hemşireleri gibi geniş sorumlulukları olan yönetici seviyesindeki hemşireler)

Her program, aynı zamanda aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bunlar:

- *Halk sağlığı/sağlık politikası çalışmaları:* Toplum sağlığı ve halk sağlığı, araştırma yanı sıra devlet ve federal politika ile ilgili araştırma ve eğitim programlarını içermekte,
- *Fakülte ve akademik gelişim:* Doktora destek programları, akademik kurumların dekanlar ve yönetim için fakülte geliştirme ve araştırma desteği ve eğitimini kapsamakta,
- *Klinik özel:* Belirli bir klinik uzmanlığa odaklanan programlar,
- *İşletme ve Yönetim Eğitimi:* Sağlık bakımına odaklanmadan yönetim ve liderlik eğitimi sunan programlar,
- *Sağlık bakımında liderlik:* Kalite iyileştirme, sağlık sistemlerinin yönetimi ve finans eğitimi ile ilgili sağlık profesyonelleri için liderlik geliştirme programları,
- *Araştırma ve klinik liderlik:* Klinik ortamda hemşireler için hemşirelik araştırma desteği ve rehberliğin yanı sıra liderlik gelişimi için tasarlanmış programlardır (Hassmiller ve Julia, 2014).

Global Nursing Leadership Institute (GNLI); 2009'da ICN tarafından dünya ülkelerinde üst düzey yönetici hemşireler için bir yıllık liderlik programı geliştirilmiştir. Bu program:

- Cenevre'de düzenlenmekte, programa her yıl WHO'yu temsil eden altı bölgeden altı günlük program için 30 hemşire katılmak üzere seçilmektedir.
- Üst düzey liderlik pozisyonlarındaki hemşireler için tasarlanmıştır. (LFC her düzeyde lider/yönetici hemşireler için)
- Uygulamalı öğrenme tekniği ve yaratıcı sorun çözme olanağı sunar.
- Ayrıca öğrenmeyi kolaylaştırmak için her katılımcının kendi ülkelerinde hemşirelik ve sağlık uygulamalarını tanımlayan iki sayfalık bir rapor hazırlanır.
- Bu raporlar daha sonra öğrenme ve grup tartışmasında sorunları nasıl ele alacakları hakkında, katılımcılara liderlik zorlukları, benzerlikleri ve farklılıklarını belirlemek ve görüşlerini paylaşmakta eylem için bir temel olarak kullanılmaktadır (<http://leadership.icn.ch/gnli/>).

Brinkert'in 2011 yılında yapmış olduğu bir çalışmada, USA Pensilvanya'daki iki hastane ortamında yönetici hemşirelere verilen kapsamlı çatışma yönetimi eğitimi değerlendirilmiş sekiz ay süren eğitim sonucunda, yönetici hemşirelerin çatışmayı yönetmede uzmanlaştığı ve bu şekilde çatışmaların çok daha pratik ve etkili bir şekilde yönetildiği gösterilmiştir.

Wilson ve arkadaşlarının bildirdiğine göre (2013), Pan Amerikan Sağlık Örgütü (PAHO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Birmingham Alabama Üniversitesi (UAB) 2008 yılından beri 2 yılda bir uluslararası hemşirelik ve sağlık bakımı, liderlik geliştirme programını uygulamaktadır. Programın eğitici dersleri, mentorlük ve koçluk, sağlık hizmeti veren kuruluşların ziyareti ve kültürel zenginleştirme gibi bölümlerden oluşmaktadır. Programın amacı, kaynakları kısıtlı olan ülkelerden gelen sağlık çalışanlarının liderlik, sağlık politikalarını şekillendirme, değişen çevre, sosyoekonomik ve teknolojik koşullar sonucunda bu değişime yanıt verme yeteneklerinin geliştirilmesi için uygulama ve eğitim olanaklarını sağlamaktır. Program, nicel ve nitel verilerin toplanıp değerlendirildiği anketler eşliğinde sürdürülmektedir. Katılımcıların programla ilgili algıları ve beklentileri değerlendirildiğinde, sonuç olarak katılımcıların programdan çok doyumlu oldukları belirlenmiştir.

Djukic, Kovner, Brever ve Fatehi'nin (2015) 34 farklı bölgede yöneticiliğe yeni başlamış, hastayla doğrudan bağlantısı olan 42 yönetici hemşire üzerinde yapmış olduğu bir çalışmada, daha iyi sağlık getirilerinin sağlanması, sağlık hizmetinin sunulması ve daha düşük maliyetle bunların yapılabilmesi için yönetici hemşirelerin kalite geliştirme uygulaması sürecinin eğitimsel hazırlığı ve katılımın önemi incelenmiştir. Çalışmada, bakım prosedürlerinin getirilerinin izlenmesi ve sağlık bakım sistemindeki güvenliğin ve kalitenin sürekli bir şekilde iyileştirilmesini sağlamak için gerekli iyileştirici yöntemlerin kullanılarak kalite geliştirilmesi çalışmalarının yapılması ve katılımın sağlanmasının, hem hastayla doğrudan bağlantılı olan yöneticiler hem de üst konumdaki yönetici hemşireler için gerekli olduğu belirlenmiştir.

Türkiye'de Yönetici Hemşire Eğitimi

Türkiye'de hemşirelikte yönetim hizmetleri ile ilgili kayıtlara 1925 yılında Kızılay Hemşire Okulunun kurulduğu dönemde rastlanmaktadır. Önceleri yabancı ülkelerden gelen hemşireler hastanelerde başhemşirelik pozisyonlarına atanmışlarsa da daha sonra ülke genelinde hemşire okullarından mezun olanlar, hastanelere "başhemşire" olarak atanmaya ve hasta bakımını yönetmeye başlamışlardır. Bununla birlikte, 1951-1952 yılında Hıfzısıhha Enstitüsünde açılan dokuz ay süreli "Hemşire Tekamül Kursu" içeriğinde ilk kez hemşirelik hizmetleri yönetimi ile ilgili dersler vermeye başlanmıştır. (<https://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-6.pdf>).

Türkiye'de hemşirelikte lisans programlarının başladığı yıllarda Sevk ve İdare (28 saatlik) adı altında "Genel Yönetim" dersinin verildiği görülmektedir. Daha sonra hemşirelikte lisans programlarının artmasıyla hemşirelik lisans programlarında "Hemşirelikte Yönetim" dersi konmaya başlanmıştır. 1988 yıllarından bu yana lisans programlarında 56 saat kurumsal ve 224 saat uygulamalı (1994'te 56 saate indirilen) "Hemşirelikte Yönetim" dersi verilmektedir. Türkiye'de hemşirelikte yönetim alanında "Yüksek Lisans Programı" ilk kez 1982 yılında Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinde açılmış, daha sonra bunu İstanbul Üniversitesi ve Ege Üniversitesi izlemiştir. Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı 1990 yılında İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale (İÜFN) Hemşirelik Yüksek Okulunda kurulmuş ve hemşirelikte yönetim "Doktora Programı" da ilk kez 2000 yılında İÜFN Hemşirelik Fakültesinde başlatılmıştır. Halen ülkemizde İstanbul, Dokuz Eylül ve Gazi üniversitelerinde "Hemşirelikte Yönetim Doktora Programı" sürdürülmektedir. Ayrıca, günümüzde birçok üniversitede "Hemşirelikte Yönetim" yüksek lisans tezli ve tezsiz programları yürütülmektedir. Sağlık Bakanlığında "Hemşirelikte Yönetim Sertifika Programı" protokolü çıkarılmış olmakla birlikte, uygulama onayı henüz tamamlanmamıştır. 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Sağlık Bakanlığının yapısı değişmiştir. Bu değişimde hemşirelik yönetimini, dört yıllık lisans mezunu olan diğer meslek gruplarına bırakılmış olup, hemşire ve hemşire yöneticilerin gelişimine yönelik olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler gerçekleştirilememiştir. 694 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile de gerekli değişimler yapılmamıştır. Bu değişimlerin sonucunda 21. yy. da Türkiye'de hemşirelik hizmetleri yönetiminde istendik değişimler olmamıştır. Uygulama alanında, hemşirelik hizmetlerinin yönetiminde akademik beklentisi olmayan ve uygulama alanında hemşirelik hizmetlerinin yönetimini iyileştirmek için rol üstlenecek olan yöneticilerin yetiştirilmesi için tezsiz yüksek lisans programlarının yanı sıra sertifika programlarına da büyük gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda "Hemşirelikte Yönetim Sertifika Programı"nın öncelikle onaylanması gerekmektedir (Baykal, 2015).

Türkiye'de 78 devlet üniversitesinin lisans programlarında hemşirelik eğitimi veren kurumlar incelendiğinde, üniversitelerin %94,8'inde hemşirelikte yönetime ilişkin bir dersin bulunduğu, %91'inde dersin açık isminin "Hemşirelikte Yönetim" olduğu, %8,2'sinde zorunlu ders olarak yürütüldüğü, kurumsal ve uygulama ders saatlerinin sırasıyla ortalama 3.13 ve 2.91 saat/hafta olduğu bulunmuştur (İspir ve ark., 2017).

Türkiye'de yapılan yönetici hemşirelerin sürekli eğitimi ile ilgili birkaç örnek aşağıda sunulmuştur.

• Türkiye'de Yönetici Hemşire Yetiştirme Programları:

Türkiye'de yürütülen yönetici hemşire yetiştirme programlarında standardizasyon olmamakla birlikte, örnek programlar aşağıdaki şekilde belirtilebilir.

Sertifika Programları: 1987-88 yıllarında Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü Hemşirelik Dairesinin DSÖ'nün hemşire uzmanlarını davetiyle "Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Çalıştayları" başlatılmış, her coğrafi bölgedeki başhemşire veya yardımcılarının katılımları sağlanmıştır.

Tablo 1: Sertifikalı Eğitim Alanı Olarak Belirlenen/Belirlenme Süreci Devam Eden Programlar

Sertifikalı Eğitim Programının Adı	Programın İlgili Olduğu Bakanlık Birimi	Durumu
Hemşirelik Hizmetleri Yönetim Sertifika Programı	Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı	Standartı belirlenmiş fakat yürürlüğe girmemiş, yeni yapılan düzenlemede gündeme alınmamıştır.
Evde Bakım Hizmetleri Eğitici Eğitimi	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Yoğun Bakım Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Acil Bakım Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Diyabet Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Onkoloji Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Yenidoğan Yoğun Bakım Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Palyatif Yoğun Bakım Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Enfeksiyon Kontrol Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Stoma ve Yara Bakım Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Nütrisyon Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Ameliyat Odası Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Hemşireler İçin Hemodiyaliz Sertifikalı Eğitim Programı	Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Hemşireler İçin Periton Diyalizi Sertifikalı Eğitim Programı	Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Çocuk Yoğun Bakım Hemşireliği Sertifikalı Eğitim Programı	Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü	Standartı belirlendi yürürlükte
Temel Yaşam Desteği Eğitimi	Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Eğitim ve Projeler Daire Başkanlığı	Standartı belirlendi yürürlükte
Temel Yaşam Desteği Eğitici Eğitimi	Acil Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Eğitim ve projeler Daire Başkanlığı	Standartı belirlendi yürürlükte

Kaynak: <http://www.shgm.saglik.gov.tr/Eklenti/4057,sertifikali-egitim-programlarinin-bakanlik-ilgili-birimleripdf.pdf?0/Erişim Tarihi:28.05.2017>

Tablo 1’de gösterilen eğitimler 21 Ağustos 2010 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Sağlık Bakanlığı Sertifikalı Eğitim Yönetmeliği ve 04 Şubat 2014 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Sağlık Bakanlığı Sertifikalı Eğitim Yönetmeliği hükümlerine göre sertifikalı eğitim alanı olarak belirlenmiş alanlar ile sertifikalı eğitim alanı olarak belirlenme süreci devam eden programlar olup, “Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Sertifika Programı”da yer almakla birlikte, henüz uygulamaya geçirilememiştir (<http://www.shgm.saglik.gov.tr/Eklenti/4057,sertificali-egitim-programlarinin-bakanlik-iligli-birimleripdf.pdf?0>).

Sağlık Bakanlığı onaylı sertifika verilmemekle birlikte, ülkemizde düzenlenen yönetici geliştirme kursları bulunmaktadır. Bunlara örnek olarak Semahat Arsel Hemşirelik Eğitim ve Araştırma Merkezi (SANERC) bünyesinde düzenlenen “Hemşirelik Hizmetlerinde Yönetici Geliştirme Eğitim Programı” verilebilir. Bu program, yönetici hemşire ve yönetici adayı hemşire hemşirelik hizmetlerinin sunulmasında, kalitenin sürekliliğini sağlayacak organizasyon yapısını oluşturmak, modern yönetim yaklaşımlarını uygulamak için gerekli bilgi ve becerileri kazandırma amacıyla düzenlenmektedir. Tüm kamu ve özel sağlık kuruluşlarında yönetici olarak çalışan hemşire/ebeler, yönetici adayı olan hemşirelerin/ebelerin katılabildiği programın süresi sekiz gündür. (<https://sanerc.ku.edu.tr/education/programs/nursing-management>).

Bunun dışında, üniversitelerin hemşirelik programlarının düzenlediği kurslarda aşağıdaki şekilde sıralanabilir. Bu kurslar:

- İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Yüksekokulu Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalının İsraili uzman hemşirelerle düzenlemiş olduğu “Hemşirelikte Yönetim ve Liderlik Kursları” ile “Kalite Yönetimi Kursları”,
- İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalının düzenlediği “Hemşirelik Yönetimi Kongrelerindeki Kurslar” (Liderlik, İnsan Kaynakları Yönetimi),
- Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulunun düzenlediği Hemşirelik Yönetimi Kongrelerindeki Kurslar (Liderlik kursu),
- Yönetici Hemşireler Derneği’nin düzenlediği kurslar (Farkındalık Bir Yaşama Dokunmak, Hemşirelikte İnsan Gücü Planlama, Mentorluk, Yönetici Hemşire Geliştirme Programı),
- Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinin düzenlediği 2008 ile 2011 yılları arasında beş gün süren “Hemşirelikte Yönetim ve Liderlik Kursu” (Yıldırım ve ark., 2011) şeklinde belirtilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık hizmetleri yönetimindeki değişim ve gelişime bağlı olarak yöneticilerin rol ve sorumlulukları da değişmektedir. Günümüzde etkili bir hemşirelik hizmetleri yönetiminin tamamlayıcısı olarak görülen yönetim eğitim programları, farklı eğitim ve deneyim düzeylerine sahip servis sorumlu hemşirelerinin temel öğrenimleri süresince kazandıkları bilgileri zamanla unutmaları, bu bilgilerin bilimsel ve teknolojik ilerlemelere bağlı olarak geçerliliğini kaybetmesi ya da uygulama alanında kendilerini yeterince gösterememeleri nedeniyle zorunlu hale gelmektedir.

Yönetici hemşire eğitiminin kalitesini artırmak için:

- Benzer şekilde hemşirelik hizmetleri müdürü ve servis sorumlu hemşiresinin iş tanımlarının (özellikle bakımın yönetimi boyutuna yönelik olarak) yeniden ele alınarak, güncellenmesi,
- Yönetici atama ölçütlerinin belirlenmesinde karar verici konumda olan kurum ve kuruluşların (bakanlık, dernekler, üniversiteler gibi) yönetsel pozisyonlara uygun şekilde yetkinlik tanımlarıyla uyumlu atama ölçütlerini belirlemesi,
- Hemşirelik lisans eğitim programlarında verilen “hemşirelikte yönetim” ders programının, çağdaş hemşirelik rolleri kapsamında, tüm hemşirelik eğitimi verilen kurumlarda benzer şekilde ele alınması,
- Tüm sağlık kuruluşlarında, yönetici ataması yapılmadan önce kişinin atanacağı pozisyona uygun eğitimlerin verilmesi ve bunun özellikle bireyin kariyer planlaması doğrultusunda ele alınması,
- Servis sorumlu hemşiresi ve daha üst pozisyondaki yönetici hemşireler için belirlenecek yetkinlik alanlarıyla uyumlu sürekli eğitim programının geliştirilmesi,
- Ulusal düzeyde gereksinim duyulan tüm hemşirelik hizmetleri yönetimi pozisyonları için (servis sorumlu hemşiresi, bölüm başhemşiresi, hastane başhemşiresi gibi) farklı düzeylerde sertifika programlarının oluşturulması ve bunun sertifikalı eğitim yönetmeliği kapsamında Sağlık Bakanlığı tarafından onaylanması,
- Konuyla ilgilenen bilim insanlarının yönetim eğitimi gereksinimi ve eğitimin çıktılarını belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaları önerilebilir.

Çıkar Çatışması: Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek: Finansal destek alınmamıştır.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest.

Funding: No financial support was received.

KAYNAKLAR

Baykal, Ü. (2015). Hemşirelik Hizmetlerinin Yönetimi. I. Oturum: Hemşirelikte Yönetim. SAĞLIK-SEN Hemşirelik Sempozyum Raporu. Ankara.

Bayraktar, E. (2014). Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İlişkili Faktörler, İÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İstanbul.

Brinkert, R. (2011). Conflict coaching training for nurse managers: A case study of a two-hospital health system. *Journal of Nursing Management*, 19, 80-91.

<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01133.x>

Çınaroğlu, S. (2012). Yönetim eğitiminde yeni yaklaşımlar ve hastanelerde profesyonel yönetici ihtiyacı. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15:1, sayfa

Çimen, M. (2010). Sağlık yönetimi ve sağlık yönetim eğitimi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*. 1: 3, sayfa

Djukic, M., C. T., Kovner, C. S., Brever, F., Fatehi (2015). Educational gaps and solutions for early-career nurse managers' education and participation in quality improvement. *The Journal of Nursing Administration*, 45:4, 206-211.

<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000186>

Ekici, D. (2013a). Sağlık Bakım Hizmetinin Yönetimi. (Birinci baskı). Ankara: Sim Matbaacılık Ltd. Şti.,31-54.

Ekici, D. (2013b). Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Sim Matbaacılık, Ankara, 11-18.

Harmancı Seren, A.K. (2014). Sağlık Sistemi, Sağlık Politikaları ve Hemşirelik Mevzuatı. (Editör: Tatar Baykal, Ü., Ercan Türkmen, E.). *Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi*, Akademi Basım, İstanbul, 91-121.

Hassmiller, B. S., Julia, T. (2014). Are you the best leader you can be?, *American Journal of Nursing*. 114:1, 61-67.

<https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000441803.02689.9c>

Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi Ders Notları. Atatürk Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi. <https://helitam.files.wordpress.com/2010/10/yonetim-ve-organizasyon-hafta-6.pdf> /erişim tarihi: 28.05.2017

ICN (1990). Preparation of Nurse Managers and Nurses in General Health Management. International Council of Nurses Publication, Geneva

İspir, Ö., Çelebi Çakıroğlu, O., Elibol, E., Çeribaş, E., Açoğöz, G., Yeşilbaş, H., Tarhan. M. (2017). Türkiye'deki hemşirelik lisans programlarında yürütülen hemşirelikte yönetim dersinin incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelikte Yönetimi Dergisi*. 4:2, 72-78.

Karadaş, A., Duran, S., Doğu, Ö. (2017). Servis sorumlu hemşirelerinin yönetsel yeterlik düzeylerinin belirlenmesi: Balıkesir ve Sakarya örnekleri. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilim Dergisi*,10:1, 54-64.

Karagöz, S. (2005). Türkiye'de Sağlık Yöneticisi Yetiştiren Bölümlerin Etkililiği. Sağlık ve Hastane Yönetimi 2. Ulusal Kongresi (Uluslararası katılımlı) Bildiri kitapçığı. Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü. Ankara.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. (15. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5-16.

Onural, H. (2005). Üst düzey eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterlik sorunu ve nedenleri. *Eğitim Yönetimi*, 41, 69-85.

Parlayan, A. M. (2003). Yönetici eğitim gereksinimleri ile demografik özelliklerinin ilişkilendirilmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. 8:3, 27-48.

Resmi Gazete (2007). Hemşirelik Yönetmeliği (02.05.2007), RG:26510, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2007/05/20070502-3.htm>, (28.05.2017).

Resmi Gazete (2010). Hemşirelik Yönetmeliği (08.03.2010), RG:27515, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100308-4.htm>, (28.05.2017).

Resmi Gazete (2011). Hemşirelik Yönetmeliği (19.04.2011), RG:27910, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/04/20110419-5.htm>, (28.05.2017).

Resmi Gazete (2011). Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (19.04.2011), RG:28103, <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102m1.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102m1.htm>, (28.05.2017).

Sarvan, F. (1994). Gelişmiş ülkelerde ve Türkiye'de sağlık hizmetleri yöneticiliği meslek ve eğitimi. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi, 1:1, 209-236.

Sökmen, S., Baykal, Ü. (2007). İstanbul'daki kamu hastanelerinde görevli servis sorumlu hemşirelerinin yönetim eğitiminin gereksinimlerinin analizi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 10:4, 1-11.

Tengilimoğlu, D. (2014). Sağlık İşletmeleri Yönetimi. (Altıncı baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., 551-562.

Toker, F. (2000). Sağlık Hizmetleri Yöneticilerinin Yönetim Eğitimi İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Kocaeli Örneği. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 98-108.

Uyer, G. (1997). Hemşirelik ve Yönetim. Hürbilek Matbaacılık, Ankara. 34-36.

Velioğlu, P., Oktay, S. (1996). Sağlık Kurumları Yönetimi. Anadolu Üniversitesi Web Ofset Tesisleri, Eskişehir, 110-137.

Wilson, L., Crooks, A.E., Day, S. W., Dawson, A. M., Gakumo, A. C., Harper, C. D., Jones, T. C., Mccarty, H. K., Theus, H. L. (2014). Global perspectives on nursing leadership: Lessons learned from an international nursing and health care leadership development program. Journal of Nursing Education and Practice, 4:2,140-152.,

Yıldırım, N. (2014). Savaşlardan Modern Hastanelere Türkiye'de Hemşirelik Tarihi. Vehbi Koç Vakfı. 309-318.

Yıldırım, D., Erdemir, F., Hisar, F., Keçeci, A., Çıtak, E., Gürçay, E., Uludağ, F. (2011). Hemşirelikte Yönetim ve Liderlik Kurs Kitabı. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi. 12-16 Aralık, Ankara.

<http://www.icn.ch/>, Erişim Tarihi: 24.04.2015

<http://www.aone.org/>, Erişim Tarihi: 24.04.2015

<http://www.aacn.nche.edu/leadinginitiatives/aacn-wharton-executive-leadership-program>, Erişim Tarihi: 24.04.2015

<http://ana-leadershipinstitute.org/>, Erişim Tarihi: 24.04.2015

<http://www.shgm.saglik.gov.tr/Eklenti/4057,sertifikali-egitim-programlarinin-bakanlik-ilgili-birimleripdf.pdf?0/> Erişim Tarihi:28.05.2017

<https://sanerc.ku.edu.tr/education/programs/nursing-management/> Erişim Tarihi:28.05.2017

<http://www.dilekekici.com/hakkimda/> Erişim Tarihi:28.05.2017

<http://www.yeditepehastanesi.com.tr/hizmetici-egitim-programlari/> Erişim Tarihi:02.08.2017