

Hemşirelikte Kriz Yönetimi: Covid-19 Pandemisinden Elde Edilen Deneyimler

Crisis Management in Nursing: Experiences from the Covid-19 Pandemic

Saliha KOÇ ASLAN

Uzman, Hemşirelik Hizmetleri Direktörü,
Acıbadem Sağlık Grubu, skoc@acibadem.com
<https://orcid.org/0000-0003-3348-8519>

Makale Başvuru Tarihi: 23.10.2024

Makale Kabul Tarihi: 06.12.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

ÖZET

Bu makale, pandemi döneminde bir Sağlık Grubu Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü'nün (HHD) hemşirelik yönetimi, klinik uygulamalar ve hemşirelik eğitimine odaklanan gerçek yaşam deneyimlerini konu almaktadır. Bir dizi kurumsal kayıt, pandemi günlükleri ve çalışan geri bildirimlerinden yararlanılan çalışmada kullanılan stratejileri ve öğrenilen dersleri belgelemek için tanımlayıcı bir nitel yaklaşım kullanılmıştır. Çalışmanın sonunda hemşirelik ekipleri içinde güven ve uyumu teşvik etmede etkili iletişimin çok önemli rolünün olduğu anlaşılmıştır. Şeffaf iletişim kanalları, motivasyon programları ve liderlik görünürlüğü gibi girişimlerin belirsizlik dönemlerinde morali korumada etkili olduğu tespit edilmiştir. Makale ile psikolojik danışmanlık, esnek çalışma düzenlemeleri ve yenilikçi kişisel koruyucu ekipman ile sterilizasyon yöntemleri de dahil olmak üzere kaynak tahsisi yoluyla kapsamlı işgücü desteğinin önemi daha da iyi anlaşılmıştır. Hemşirelik eğitiminde hibrit öğrenme ve yetkinlik değerlendirmeleri gibi önemli uyarlamalar, pandeminin neden olduğu aksaklıklara rağmen sürekli mesleki gelişimi sağladığı görülmüştür. Bulgular, tek bir sağlık kuruluşunun özel bağlamını yansıtmakla birlikte, genele yönelik kriz yönetimi ve liderlik uygulamalarına ilişkin değerli tespitler sunmaktadır. Çalışma ile duygusal dayanıklılığın geliştirilmesi, liderlik eğitiminin iyileştirilmesi ve gelecekteki sağlık acil durumlarına hazırlanmak için en iyi uygulamaların kurumsallaştırılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler:

Hemşirelik Liderliği,
COVID-19 Pandemisi,
Klinik Hemşire Eğitimi,
Hemşirelik Yönetimi,

ABSTRACT

This article reflects on the real-life experiences of a Healthcare Group Nursing Services Directorate (HHD) during the pandemic period, focussing on nursing management, clinical practice and nursing education. Drawing on a range of organisational records, pandemic diaries and employee feedback, the study used a descriptive qualitative approach to document strategies used and lessons learnt. The key findings of the study underlined the crucial role of effective communication in promoting trust and cohesion within nursing teams. Initiatives such as transparent communication channels, motivational programmes and leadership visibility were found to be effective in maintaining morale during periods of uncertainty. The paper also highlighted the importance of comprehensive workforce support through psychological counselling, flexible working arrangements and resource allocation, including innovative personal protective equipment and sterilisation methods. Important adaptations in nursing education, such as hybrid learning and competency assessments, enabled continuous professional development despite disruptions caused by the pandemic. Whilst the findings are reflective of the specific context of a single healthcare organisation, they provide valuable insights into crisis management and leadership practices. The study puts forward several recommendations, including the cultivation of emotional resilience, the enhancement of leadership training, and the institutionalisation of optimal practices to ensure preparedness for future health emergencies.

Keywords:

Nursing Leadership,
COVID-19 Pandemic,
Clinical Nurse
Education,
Nursing Management,

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): KOÇ ASLAN, Saliha (2024), “Hemşirelikte Kriz Yönetimi: Covid-19 Pandemisinden Elde Edilen Deneyimler”, **Global Social Sciences Bulletin**, S.1(2), ss.202-210.

1. GİRİŞ

COVID-19 salgını, hemşirelik yönetimi içindeki operasyonel, duygusal ve liderlik dinamikleri üzerinde derin etkilerle damgasını vurduğu için küresel olarak sağlık sistemlerine benzeri görülmemiş zorluklar getirmiştir. Hemşire yöneticileri, ekiplerini desteklerken hasta bakımının kalitesini korumak için uyum sağlama, dayanıklılık ve yenilikçi yaklaşımlar gerektiren hızla gelişen bir kriz ile karşı karşıya kalmıştır. Hastaneler, bu krizin en başarılı şekilde aşılması amacıyla birçok uygulamayı hayata geçirmişlerdir. Ayrıca başta yönetim süreçleri olmak üzere mevcut uygulamaların aksayan ve zayıf yönleri tespit edilerek daha işlevsel hale getirilmesi amacıyla tedbirler alınmıştır. Örneğin bu kapsamda hemşire liderliği ile ilgili SWOT analizleri yapılarak konu ile ilgili “*zayıflıklar*” ve “*güçlü yönler*” tespit edilerek yeni uygulamalar ve süreç yönetimleri için veriler elde edilmiştir (Abu Mansour ve Abu Shosha, 2022:384-392; Agaku vd., 2022:1-13; Adatara vd., 2023:1028).

Kriz yönetimi kapsamında birçok araç ve uygulama hayata geçirilmektedir. Sürecin başarıya ulaşmasında hiç şüphesiz en önemli faktörlerden birisi de profesyonel bir ekip çalışması ve bunun gerçekleşebilmesi için etkili bir ekip iletişimin olmasıdır. Bu kapsamda etkili iletişim, pandemi sırasında başarılı hemşirelik liderliğinin temel taşı olarak öngörülmüştür. Şeffaf ve güvenilir bir iletişim, özellikle belirsizlik ve korku duygularının hâkim olduğu yüksek stresli ortamlarda hemşirelik ekipleri arasında güven ve uyumu teşvik etmek için önemli araçlardır. Önemli bir sağlık çalışanı grubu olan hemşireler için hemşire liderlerinden gelen tutarlı güncellemelerin ve gerçek diyalogun önemi oldukça fazladır. Bu kapsamdaki uygulama ve stratejiler moral ve kurumsal verimliliği korumada kritik bir rol oynamaktadır (Simonovich vd., 2021:512-523; Phillips vd., 2022:21–27). Ayrıca bu tür iletişim stratejilerinin iş gücü içinde güven ve iş birliğini güçlendirdiği ve aynı zamanda acil endişelerin etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olduğu görülmüştür (Adatara vd., 2023:1028).

Pandemi sürecinde hemşirelerin maruz kaldığı duygusal yük önemli bir boyuta ulaşmıştır. Bu durum tükenmişlik, kaygı ve ahlaki sıkıntı gibi ruh sağlığı sorunlarını ön plana çıkarmıştır. Hemşire liderleri, ekip refahının hasta bakımının sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu kabul ederek, bu psikolojik baskıları hafifletmek için çeşitli girişimlerde bulunmuştur. Danışmanlık hizmetleri ve duygusal dayanıklılığı teşvik eden uygulamalar hayata geçirilmiştir. Böylece liderliğin, pandeminin psikolojik etkilerini azaltmadaki belirleyici rolü ortaya çıkmıştır (Galehdar vd., 2020:489; Ahlqvist, 2023:1–11). Ayrıca güveni ve açık iletişimi teşvik eden otantik liderliğin, hemşirelik personeli için destekleyici çalışma ortamları yaratmada önemli bir unsur olduğu görülmüştür (Raso vd., 2021:488-494; Gonzales, 2023:112-120).

Liderlik uyumu, pandemi sürecinde hemşirelik yönetiminin ayırt edici bir özelliği olarak tanımlanmıştır. Krizin dinamik yapısı, geleneksel komuta ve kontrol yaklaşımlarının dönüşümsel ve ilişkisel liderlik stilleriyle harmanlanmasını gerektirmiştir. Bu yaklaşım hem hızlı ve etkili müdahaleleri hem de uzun vadeli ekip uyumunu sağlamıştır (Phillips vd., 2022:21–27). Ayrıca bu uyarlamaların hemşire yöneticiler arasında karar alma ve problem çözme becerilerini geliştirdiği ve sağlık sistemlerinin dayanıklılığına önemli katkılar sunduğu belirlenmiştir (Özmen ve Yürümezoğlu, 2022:2609–2619).

Pandemi sürecinde örgütsel destek sistemlerinin önemi daha da ortaya çıkmıştır. Bu destekler hem fiziksel hem de psikolojik boyutlardadır. Örneğin kişisel koruyucu ekipman (KKE), dijital sağlık araçları ve enfeksiyon kontrol protokolleri gibi kaynaklar, sağlık hizmetlerinin güvenli ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlamak amacıyla sağlanmıştır (Abu Mansour ve Abu Shosha, 2022:384–392). Ayrıca personel refahını ve mesleki gelişimi önceliklendiren girişimler, kriz dönemlerinde hemşirelik liderliğini güçlendirmek için kapsamlı destek mekanizmalarına duyulan ihtiyacı daha da belirgin hale getirmiştir (Catania vd., 2020:404–411; Gao ve Tan, 2021:196–201).

Hemşireler, hızla değişen klinik ortamlarda yeni protokollere, teknolojilere ve hasta bakım stratejilerine hızla uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Sosyal mesafe ve enfeksiyon önleme önlemleri nedeniyle geleneksel yöntemlerin uygulanamaz hale gelmesi, klinik hemşireleri için eğitim ve oryantasyon süreçlerinde önemli dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda çevrimiçi ve karma öğrenme ortamlarına geçiş gözlemlenmiş ve özellikle yeni işe alınan hemşireler ile oryantasyon sürecinde olanlar için çeşitli zorluklar ortaya çıkmıştır. Bu dönemde öğrenme ve mesleki gelişimi desteklemede liderliğin kritik rolü vurgulanmıştır. Öncelikli eğitim alanları belirlenmiş, gerekli kaynaklara erişim sağlanmış ve hızla değişen sağlık hizmeti ortamında eğitim etkinliği yakından izlenmiştir. Enfeksiyon önleme, hasta güvenliği ve kişisel koruyucu ekipman (KKE) kullanımı gibi pandemiye özgü zorlukları ele alan programlar geliştirilmiştir. Bu çabalar hemşirelik iş gücünün acil ihtiyaçlarını karşılarken, gelecekte dayanıklı ve uyarlanabilir eğitim uygulamalarının temelini oluşturmuştur

(Dharra ve Kumar, 2021:15213; Semerci vd., 2020:1999–2006; Terranova vd., 2022:4034-4041; Agaku vd., 2022:1-13; Adatara vd., 2023:1028).

Bu makalenin amacı, COVID-19 salgını süresince hemşirelik yönetiminde kullanılan deneyim ve stratejileri inceleyerek, özellikle üç kritik alana odaklanmaktır. Bu kritik alanlar; hemşirelik yönetimi, klinik uygulamalar ve hemşirelik eğitimidir. Araştırmanın gerçekleştirilmesinde kurumsal kayıtlar, pandemi günlükleri ve çalışan geri bildirimleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda öğrenilen temel dersler, uygulanan etkili stratejiler ve iyileştirme alanları belirlenmiştir. Böylece sağlık hizmetlerinde gelecekteki kriz hazırlığı ve liderlik uygulamalarına yönelik önemli bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu makale, bir Sağlık Grubu Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü'nün COVID-19 salgını süresince uyguladığı stratejileri, deneyimleri ve girişimleri gerçek yaşam bağlamında ele almaktadır. Resmi bir araştırma çalışması olmaktan ziyade, hemşirelik yönetimi, klinik uygulamalar ve eğitime yönelik pratik yaklaşımları belgelemek ve paylaşmak amacı taşımaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın metodolojisi kurumsal kayıtlar ve çeşitli belge kaynaklarına dayanılarak kurgulanmıştır. Araştırmanın bu durumu, çalışanın nitel ve tanımlayıcı yönünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın tasarımı kurumsal belgeler, raporlar ve geri bildirimler analiz edilerek sentezlenmiştir. Bu süreçte tanımlayıcı nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Çalışmanın amacı, pandemi sürecinde alınan önlemler ve kazanılan içgörüler kapsamlı bir şekilde ortaya koymak olup, genelleştirilebilir bulgular üretmekten ziyade öğrenilen derslere odaklanmaktır. Elde edilen bulgular kuruma özgüdür ve farklı hemşirelik bölümlerinde yaşanan çeşitli deneyimleri yansıtmaktadır. Ancak örnekleme oluşturan kuruma özgü bu bulgular genellenebilir bir takım sonuçlar da ortaya koymaktadır.

Araştırmada kullanılan veriler, ilgili kuruluş içindeki çeşitli kaynaklardan elde edilmiştir. Bu kaynaklar genel olarak şunlardır;

- **Pandemi Faaliyet Raporları:** Bu belgeler, pandemi sırasında örgütsel kararları, kaynak tahsislerini ve önemli girişimleri içermektedir.
- **Çalışan Geri Bildirimleri:** Personelden gelen anonim girdiler, ön saflardaki zorluklar ve uygulanan stratejilerin etkinliği hakkında fikirler vermiştir.
- **Pandemi Günlükleri:** Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü tarafından tutulan günlükler, günlük liderlik eylemlerini, düşüncelerini ve karar alma süreçlerini belgelemektedir.

Bu veri kaynakları, kurumsal deneyimlerin kapsamlı bir şekilde yansıtılmasını sağlamak amacıyla titizlikle incelenmiştir. Nitel araştırma etiğine uygun olarak tüm kayıtlar ve geri bildirimler anonimleştirilmiştir. Böylece gizlilik ve etik ilkeler korunmuştur.

Çalışmanın temel temaları; hemşirelik yönetimi, klinik uygulamalar ve hemşirelik eğitimi olmak üzere üç ana odak alanı etrafında yapılandırılmıştır. Raporlar ve mevcut belgeler içeriğin bütüncül olarak anlaşılmasını sağlamak amacıyla birden fazla kez incelenmiştir. Hemşirelik yönetimi, klinik uygulamalar ve eğitimle ilgili anahtar ifadeler ve metin bölümleri belirlenerek analiz edilmiştir. Bu kapsamda temalar, tutarlılık, örtüşme ve çalışmanın odak alanlarıyla uyum açısından değerlendirilmiştir. Güvenilirliği artırmak amacıyla meslektaşlardan geri bildirimler alınmıştır.

Veriler farklı kaynaklardan elde edildiği için istatistiksel karşılaştırmalar uygulanmamış ve çalışmanın amacı niceliksel genellemeler sunmak yerine, gerçek yaşam uygulamalarına ilişkin nitel içgörüler sağlamak olmuştur. Elde edilen bulgular, sağlık krizlerini yönetmede etkili pratik stratejileri vurgulamaktadır.

Belgelerin çeşitli ve bağlama özgü yapısı nedeniyle veri noktaları arasında doğrudan karşılaştırmalar yapmak mümkün olmamıştır. Ayrıca çalışmanın tek bir sağlık kuruluşuyla sınırlı olması, bulguların diğer ortamlara genellenebilirliğini kısıtlayabilmektedir. Verilerin farklı kaynaklardan elde edilmesi ve nitel karakteri, istatistiksel olarak titiz analizler yapmaktan ziyade deneyimlerin kapsamlı bir şekilde yakalanmasını amaçlamaktadır. Bu sınırlamalara rağmen çalışma, pandemi sürecinde hemşirelik liderliği ve yönetimine dair değerli içgörüler sunmakta ve benzer durumlarda gelecekteki yanıtları şekillendirebilecek pratik dersler ortaya koymaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde sunulan bulgular, Acıbadem Sağlık Grubu Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü'nün (HHD) COVID-19 salgını süresince uyguladığı belgelenmiş eylem ve stratejilerin bir özetini sunmaktadır. Bu bulgular, kurumsal kayıtlar, raporlar ve pandemi sırasında gerçekleştirilen girişimlerden elde edilmiştir. Çalışma, farklı raporlardan aktarılan deneyimleri yansıtmakta olup, istatistiksel analiz veya doğrudan karşılaştırmalara yönelik tasarlanmamıştır. Belirlenen temalar, bu benzeri görülmemiş dönemde hemşirelik yönetimi, klinik uygulamalar ve hemşirelik eğitimi konularında kapsamlı bir anlayış sunarak, pandemi sürecindeki liderlik ve uygulamalara ilişkin değerli içgörüler sağlamaktadır.

3.1. Hemşirelik Yönetimine İlişkin Bulgular

Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü, pandemi sürecinde dayanıklılığı, uyarlanabilirliği ve iş birliğini önceliklendirerek bu çabaların merkezine etkili iletişim stratejilerini yerleştirmiştir. Bu stratejiler, hemşirelik iş gücü için şeffaflık ve destek sağlamıştır. Özel bir e-posta platformu, düzenli sanal toplantılar ve motivasyonel web seminerleri, güveni artırarak ekip uyumunu teşvik etmiştir. Kurumda 767 katılımcıya ulaşan "*İlişki Yönetimi*" web semineri, personele karmaşık zorluklarla başa çıkma becerilerini kazandırmaya yönelik bir örnek oluşturmuştur. Bu iletişim kanalları, departmanlar arasında birliği sürdürmeye yardımcı olurken, kritik güncellemelerin personele hızlı ve etkili bir şekilde ulaşmasını da sağlamıştır.

Kaynak yönetimi, kişisel koruyucu ekipman (KKE) talebinin arttığı dönemde yenilikçi yöntemlerin kullanıldığı bir diğer önemli odak noktasıdır. Örneğin sterilizasyon üniteleri, N95 maskelerini güvenli bir şekilde sterilize etmek için hidrojen peroksit yöntemleri kullanıldı. Krizin olduğu 146 gün süresince Direktörlük, operasyonel verimliliği sağlamak ve kritik kaynakları korumak amacıyla hastanelerle iş birliği yaparak bu süreçleri yönetmiştir.

Psikolojik destek girişimleri, Direktörlük'ün personel refahına yönelik bütünsel yaklaşımını vurgulamıştır. Ücretsiz danışmanlık seansları, "*İyi ki Ben*" gibi farkındalık programları ve COVID-19'dan etkilenen 633 çalışan için sistematik takipler başlatılmıştır. Bu çabalar, kişiselleştirilmiş teşekkür mektupları ve Hemşirelik Haftası gibi çevrimiçi kutlamalarla desteklenmiştir. Bu tür moral yükseltici faaliyetlerle takdir ve birlik duygusu teşvik edilmiştir.

İş gücü gerginliğini azaltma çabaları, stratejik yeniden görevlendirme ve işe alım önlemlerini içermektedir. Yüksek riskli personele izin planları sağlanırken, 74 hemşire ve 45 bakım destek personeli, ön saflardaki çalışanlar üzerindeki baskıyı hafifletmek amacıyla yeniden görevlendirilmiştir. İşe alım stratejileri, 40 yeni hemşirenin işe alınmasını sağlamıştır. Bu kapsamda 22 üniversite ile yapılan işbirlikleri, mezun işe alım çabalarına katkı sağlamıştır. Hemşirelik çalışma ortamı indeksi gibi anketler, işyeri memnuniyetini ve koşullarını iyileştirmek için eyleme geçirilebilir içgörüler sunmuştur. Ayrıca dört ciltlik "*COVID-19 Günlükleri*" ve iki kapsamlı pandemi faaliyet raporunun yayımlanması, kurumsal deneyimleri, karşılaşılan zorlukları ve çözümleri ayrıntılı bir şekilde belgelemiştir.

3.2. Klinik Uygulamalara İlişkin Bulgular

Pandemi sürecinde klinik uygulamalar, yüksek bakım standartlarını korurken hasta ve personel güvenliğini önceliklendirecek şekilde düzenlenmiştir. Hastane personel giriş ve çıkış protokollerinin uygulanmasıyla birlikte belirlenmiş ateş kontrol noktaları ve triyaj alanları tesis genelinde devreye alınmıştır. Şüpheli COVID-19 vakalarını izole etmek amacıyla iki hastaneye geçici çadırlar kurulmuş ve beş tesise numune toplama dolapları yerleştirilmiştir. Bu önlemler güvenli ve verimli hasta yönetimini sağlamaya yardımcı olmuştur. Pandemi yönetimini denetlemek amacıyla komiteler oluşturulmuş ve kararlar, klinik alanlarda düzenli olarak güncellenen kılavuzlar aracılığıyla paylaşılmıştır. Hasta yönetimi için algoritmalar geliştirilmiş ve tutarlı uygulamaları sağlamak adına eğitim materyalleriyle desteklenmiştir. Enfeksiyon kontrol hemşireleri, kişisel koruyucu ekipman (KKE) protokollerini revize etmişlerdir. Bu kapsamda el yıkama eğitimi, çevrimiçi modüllere entegre edilmiş animasyonlu videolar aracılığıyla güçlendirilmiştir.

Çalışan destek girişimleri arasında, personel refahını sağlamak amacıyla konaklama, yemek tedariki ve çalışma programı ayarlamaları yapılmıştır. Ayrıca düzenli üniforma yıkama ve el dezenfektanlarının stratejik olarak yerleştirilmesi gibi gelişmiş hijyen protokolleri, enfeksiyon risklerini azaltmaya yönelik önemli adımlar olmuştur. Çeşitli departmanlarda personel için düzenlenen eğitim oturumları, kontaminasyon önleme önlemleri konusunda farkındalık yaratmaya katkı sağlamıştır. Sterilizasyon ve dezenfeksiyon uygulamaları, "*MSU*

Sterilizasyon ve Dezenfeksiyon Protokolü" gibi standart protokollerle uyumlu hale getirilmiştir. Pandeminin değişen taleplerine göre özelleştirilmiş yönergeler geliştirilerek cerrahi vaka yönetimi, bilgilendirilmiş onam prosedürleri ve COVID-19 pozitif hastalar için enfeksiyon kontrol önlemleri ele alınmıştır. Küresel standartların ve Sağlık Bakanlığı yönergelerinin entegrasyonu, klinik uygulamaların en iyi uygulamalarla uyumlu kalmasını sağlamıştır.

3.3. Hemşirelik Eğitimine İlişkin Bulgular

Eğitim ve öğretim, hemşirelik iş gücünün yeterliliğini ve mesleki gelişimini desteklemeye odaklanarak, kuruluşun pandemi yanıtının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Hemşirelik Oryantasyon ve Eğitim Programı, esneklik ve erişilebilirliği ön planda tutarak önemli uyarlamalardan geçirilmiştir. Bu kapsamda eğitim ihtiyaçları değerlendirilmiştir. Bu ihtiyaçlara yönelik modüller hızla geliştirilerek Acıbadem Akademisi aracılığıyla sunulmuştur. Oryantasyon web seminerleri, uygulamanın ilk ayında 108 yeni işe alınan hemşireye yönelik olarak gerçekleştirildi.

Pandemi yönergelerine uygun olarak küçük gruplar halinde gerçekleştirilen CASE simülasyon eğitim oturumlarına 387 hemşire katılmıştır. Bu simülasyonlar, kontrollü bir ortamda uygulamalı deneyim sunarak öğrenmeyi pekiştirdiği görülmüştür. Uzaktan Hemşirelik Oryantasyon programlarına ise 622 hemşire tam katılım göstermiştir. Bu katılım, oryantasyonda süreklilik sağlamıştır. Yıllık Hemşire Sınavı gibi yeterlilik değerlendirmeleri elektronik ortamda yapılmıştır. Bu kapsamda 3.102 hemşire arasında %91'lik yüksek bir katılım oranı elde edilmiştir. Bu değerlendirmeler, beceri boşluklarını belirleyerek hedeflenmiş eğitim müdahalelerinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Girişimlerin başarısı, yüksek katılım oranları ve personelden alınan olumlu geri bildirimlerle kendini göstermiştir. Acil ihtiyaçları karşılamanın ötesinde, bu eğitim çabaları hemşirelik iş gücünün dayanıklılığını güçlendirmiş ve hasta bakım kalitesinde uzun vadeli iyileştirmelere katkıda bulunmuştur.

4. TARTIŞMA

COVID-19 salgını, dünya çapındaki sağlık sistemlerinde bir yandan kriz meydana getirmiş, diğer yandan da krizlerin etkin çözümü için yeni yöntem ve uygulamaların hayata geçirilmesine katkı sağlamıştır. Bu sağlık ve yönetim krizi, sağlık sistemi içindeki diğer yönetsel gruplarda olduğu gibi hemşirelik yönetimi ve liderliğinin de kritik önemini daha da ortaya çıkarmıştır. Hemşire yöneticileri, hasta bakımının kalitesini korurken operasyonel talepleri, ekip uyumunu ve personelin psikolojik refahını dengelemekle görevlendirilmiştir. Bu dönemde edinilen deneyimler, hemşirelik yönetiminin güçlü ve zayıf yönlerini, aynı zamanda büyüme ve yenilik fırsatlarını ortaya koymuştur. Bu kapsamda etkili iletişim, psikolojik destek, problemler açısından hızlı tespit ve çözüm uygulamaları ön plana çıkmıştır.

Etkili iletişim, krizler sırasında hemşirelik liderliğinin temel bir unsuru olarak ön plana çıkmıştır. Simonovich vd. (2021) tarafından vurgulanan şeffaf iletişim; belirsizlikleri hafifletmede, güveni teşvik etmede ve ekip moralini korumada büyük rol oynamıştır. Dönüşümsel liderlik ile komuta ve kontrol stillerinin birleştirilmesi, yöneticilerin ekip katılımını artırırken hızla değişen durumlara etkili yanıtlar vermelerini sağlamıştır (Phillips vd., 2022). Bu bulgular, kriz liderliği için küresel önerilerle uyumlu olup, belirsiz ortamlarda etkili bir şekilde gezinmek için liderlik iletişiminde uyarlanabilirliğe duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Pandemi sırasında sağlık çalışanları üzerindeki duygusal yük önemli bir zorluk olmuştur. Yapılan çalışmalar, hemşirelik personeli arasında artan kaygı, tükenmişlik ve ahlaki sıkıntı seviyelerini vurgulamaktadır (Adatara vd., 2023; Galehdar vd., 2020). Hemşire liderlerinin danışmanlık hizmetleri ve farkındalık programları gibi proaktif ruh sağlığı girişimleri, personele pandeminin psikolojik yükünü yönetmelerine yardımcı olarak önemli bir destek sağlamıştır (Raso vd., 2021). Benzer stratejiler uluslararası alanda savunulmuş olup, otantik liderlik uygulamalarının güveni artırdığı ve açık iletişimi teşvik ettiği gösterilmiştir (Gonzales, 2023). Bu örnekler, krizler sırasında sağlık ekiplerinde duygusal dayanıklılığa öncelik vermenin küresel anlamda geçerliliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

Pandemi, liderlik dönüşümünü hızlandırarak hemşire yöneticilerini karar alma ve problem çözme yeteneklerini geliştirmeye zorladı. Gab Allah (2021) ile Özmen ve Yürümezoğlu (2022), krizin daha çok yönlü bir liderlik tarzını gerektirdiğini, yöneticilerin karmaşık ve dinamik zorlukları daha fazla güvenle ele almasını sağladığını gözlemlemişlerdir. Bu, etkili kriz yönetimi kapasitesini oluşturan liderlik geliştirme programlarının önemini vurgulayan uluslararası bulgularla uyumludur (Hossny vd., 2022). İleriye dönük olarak sürekli öğrenme ve

liderlik uyumluluğu kültürünü teşvik etmek, sağlık sistemlerini gelecekteki acil durumlara hazırlamada kritik bir rol oynayacaktır.

Örgütsel hazırlığın, etkili kriz yönetiminin temel taşı olduğu birçok çalışma ile kanıtlanmıştır. Kişisel koruyucu ekipman (KKE), enfeksiyon kontrol protokolleri ve dijital sağlık araçları gibi yeterli kaynaklara erişim, hem personel hem de hasta güvenliğini sağlamada kritik öneme sahiptir (Catania vd., 2020; Gao ve Tan, 2021). Bu önlemler, gelecekteki krizlere karşı dayanıklılık oluşturmak için örgütsel altyapıya sürekli yatırım yapmanın önemini ortaya koymaktadır. Örneğin enfeksiyon önleme eğitiminin rutin profesyonel gelişime entegre edilmesi, iş gücü hazırlığını artırmak için yaygın olarak önerilmiştir. Bu tür stratejiler, sağlık sistemlerinin sürdürülebilirliğini ve krizlere karşı direncini güçlendirmek adına büyük önem taşımaktadır.

Bulgular, ayrıca işbirlikçi ve destekleyici bir çalışma kültürü geliştirmenin önemini de göstermektedir. Fowler ve Robbins (2022) iş birliğini ve paylaşılan karar almayı teşvik etmenin ekip uyumunu ve moralini güçlendirebileceğini vurgulamaktadır. Bu içgörüler, Sağlık Grubu'ndan alınan derslerle birleştiğinde, sağlık sistemlerinin iş birliğini ve duygusal desteği kurumsal uygulamalarına yerleştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu tür bir kültür, sağlık çalışanlarının moralini ve bağlılığını artırırken, kriz durumlarında daha etkili ve uyumlu bir yanıt verilmesini de sağlamaktadır.

Pandemi, bir yandan sağlık sistemlerindeki zaafları ortaya çıkarırken, diğer yandan da en iyi uygulamaları kurumsallaştırmak için eşsiz bir fırsat da sağlamıştır. COVID-19 günlükleri ve pandemi faaliyet raporları gibi kaynakların oluşturulması, deneyimlerin belgelenmesinin sürekli iyileştirme için bir temel olarak nasıl hizmet edebileceğine örnek teşkil etmektedir. Bu dersleri politika çerçevelerine ve kurumsal stratejilere dâhil etmek, daha dayanıklı bir hemşirelik iş gücü oluşturmada çok önemli olacaktır. Böylece sağlık sistemleri gelecekteki krizlere karşı daha hazır ve etkili bir şekilde yanıt verebilecektir. Aynı zamanda hemşirelerin mesleki gelişimlerini sürdürmeye katkı sağlayacaktır.

5. SONUÇ

Sağlık Grubu Hemşirelik Hizmetleri Direktörlüğü'nün COVID-19 salgınına verdiği yanıt, benzeri görülmemiş zorluklarla başa çıkmada etkili liderliğin, uyum sağlamanın ve iş birliğinin gücünü göstermektedir. Bu dönemde uygulanan stratejik girişimler (*iletişim, iş gücü desteği ve kaynak yönetimini kapsayan*) sağlık kuruluşlarının krizlere etkili bir şekilde nasıl yanıt verebileceklerine dair değerli içgörüler sunmaktadır. Bu stratejiler, sağlık profesyonellerinin esnekliklerini artırırken, aynı zamanda ekip çalışmasını ve organizasyonel uyumu da pekiştirmiştir. Bu süreç, pandemi sonrası sağlık yönetiminde uygulamalı dersler sunmakta ve gelecekteki krizlere daha güçlü bir hazırlık süreci için temel oluşturmaktadır.

Düzenli güncellemeler ve motivasyonel girişimlerle gösterildiği gibi, şeffaf iletişime vurgu, ekipler içinde güven ve uyumu sürdürmenin önemini vurgulamıştır. Benzer şekilde, psikolojik destek programları, esnek çalışma düzenlemeleri ve proaktif izin politikaları aracılığıyla personel refahının önceliklendirilmesi, operasyonel verimliliği sürdürmede bütünsel işgücü yönetiminin kritik rolünün altını çizmiştir. Bu yaklaşım, sağlık çalışanlarının stresli ve belirsiz bir dönemde moral ve motivasyonlarını yüksek tutarak, kriz yönetimi sürecine daha etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlamıştır. Bu stratejiler, hemşirelik liderliğinin güçlü bir örneği olarak sağlık organizasyonlarında personel destek sistemlerinin önemini tekrar gözler önüne sermiştir.

Gelecekteki politikalar, uyarlanabilir karar alma ve duygusal zekâ becerilerine vurgu yapan daha yapılandırılmış liderlik geliştirme programlarını içermelidir. Bu tür programlar, liderlerin kriz zamanlarında hızla değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerini güçlendirecek ve ekiplerin psikolojik ihtiyaçlarını daha etkili şekilde yönetebilmelerini sağlayacaktır. Ayrıca dijital sağlık araçları ve enfeksiyon kontrol sistemleri gibi kurumsal altyapıya yapılan yatırımlar, gelecekteki sağlık acil durumlarına hazırlıkta önemli bir rol oynamaya devam edecektir. Bu yatırımlar, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğini ve verimliliğini artırarak, benzer krizlerin etkilerini en aza indirmeye yardımcı olacaktır. Bu kapsamda gelecekteki yanıtları güçlendirmek için birkaç öneri önerilmektedir;

- Hemşirelik personeli ve liderler için ruh sağlığı ve duygusal dayanıklılığa odaklanan sürekli programlar geliştirilmelidir.
- Hemşire yöneticilerinin karmaşık acil durumlarda yol alabilmeleri için ihtiyaç duydukları becerileri kazanmaları amacıyla kriz odaklı liderlik eğitimi verilmelidir.
- COVID-19 günlükleri gibi krizler sırasında öğrenilen derslerin kayıt altına alınması paylaşılması için mekanizmalar kurulmalıdır.

- Kaynakları, bilgiyi ve yenilikleri paylaşmak için sağlık kuruluşları, hükümet organları ve uluslararası kuruluşlar arasında ortaklıklar teşvik edilmelidir.
- Esnek çalışma politikaları ve profesyonel gelişim fırsatları gibi personel refahını artıran girişimlere fon sağlamak önceliklendirilmelidir.

Pandemi, hemşirelik liderliğini yeniden şekillendirerek sağlık sistemlerinin zorluklarla başa çıkma şekillerini dönüştürmüştür. Aynı zamanda büyüme fırsatları da sunmuştur. Bu dönemde elde edilen deneyimler, sağlık sistemlerinin daha dayanıklı ve uyumlu bir iş gücü oluşturmaya katkı sağlayacak değerli dersler sunmuştur. Gelecekteki krizlerde, belirsizlik zamanlarında personel refahını ve hasta bakımının kalitesini ön planda tutmak için bu derslerin entegrasyonu büyük önem taşıyacaktır. Hemşirelik liderliğinin esnekliği ve çalışan destek programlarının güçlendirilmesi, sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayarak toplumları krizlere karşı daha hazırlıklı hale getirebilecektir.

Bu konuda ileri dönemlerde aynı sağlık grubunda ve farklı sağlık gruplarında benzer çalışmalar tekrarlanarak mevcut bulgular ile karşılaştırmalar yapılabilir. Yine olası benzer krizlerde mevcut bulguların uygulama düzeyleri ve sonuçları değerlendirilebilir. Ayrıca pandemi sonrası alınan önlemler ve yeni uygulamaların değerlendirilmesi üzerine de çalışmalar yapılabilir. Hemşire liderliği üzerine yapılan bu çalışma gibi farklı iş gruplarındaki liderlik ve uygulamaları ile ilgili de çalışmaların yapılması akademik literatüre katkı sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “en az iki dış hakem” ve “çift taraflı körleme” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Yazar, dergiye imzalı “Telif Devir Formu” belgesi göndermiştir. Mevcut çalışma için mevzuat gereği etik izni alınmaya ihtiyaç yoktur. Bu konuda yazar tarafından dergiye “Etik İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan Formu” gönderilmiştir. Yazar, çalışmanın tüm bölümlerine ve aşamalarına tek başına katkıda bulunmuştur. / This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. The author sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. There is no need to obtain ethical permission for the current study as per the legislation. The "Declaration Form Regarding No Ethics Permission Required" was sent to the journal by the author on this subject. The author contributed to all sections and stages of the study alone.

TEŞEKKÜR / THANKS:

Bu zorlu dönemde yorulmadan hizmet veren özverili hemşirelik ekibine en derin şükranlarımı ve yürekten takdirlerimi sunuyorum. Sarsılmaz bağlılığınız, şefkatiniz ve dayanıklılığınız, sağlık hizmeti sunum sistemimizin temelini oluşturmuş ve belirsiz zamanlarda hastalarımıza konfor ve bakım sağlamıştır. Zamanını, uzmanlığını ve sarsılmaz bağlılığını başkalarının refahına adanmış her hemşireye en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Katkılarınız yalnızca hastalarımızın hayatında fark yaratmakla kalmamış, aynı zamanda tüm sağlık camiamıza umut ve dirençlilik aşılamıştır. Olağanüstü hizmetiniz, şefkatiniz ve sarsılmaz bağlılığınız için teşekkür ederim. Katkılarınız, hastalarımızın yaşamlarında silinmez bir olumlu etki oluşturmuştur. / I would like to express my deepest gratitude and heartfelt appreciation to the dedicated nursing team who have tirelessly served during this challenging time. Your unwavering dedication, compassion, and resilience have been the foundation of our healthcare delivery system and have provided comfort and care for our patients during uncertain times. We extend our deepest gratitude to every nurse who has dedicated their time, expertise, and unwavering commitment to the well-being of others. Your contributions have not only made a difference in the lives of our patients, but have also instilled hope and resilience in our entire healthcare community. Thank you for your extraordinary service, compassion, and unwavering commitment. Your contributions have made an indelible positive impact on the lives of our patients.

KAYNAKÇA

- ABU MANSOUR, Samar Ismail ve ABU SHOSHA, Ghada Mohammad (2022), “*Experiences of First-Line Nurse Managers During COVID-19: A Jordanian Qualitative Study*”, **Journal of Nursing Management**, S.30(2), ss.384-92.
- ADATARA, Peter, KUUG, Anthony Kolsabilik, NYANDE, Felix Kwasi, KLUTSEY, Ellen Eyi, JOHNSON, Beatrice Bella, NYEFENE, Martin Kwabena, AMOOBA, Philemon Adoliwine, ACHALIWIE, Francisca, MAALMAN, Raymond Saa Eru, SEDINAM, George Boni, PREMPEH, Emmanuel B. A. ve KODJO, M. Matilda (2023), “*A Qualitative Study on Frontline Nurses' Experiences and Challenges in Providing Care for COVID-19 Patients in the Volta Region of Ghana: Implications for Nursing Management and Nursing Workforce Retention*”, **Healthcare**, S.11(7), ss.1028(1-14).
- AGAKU, Israel, NKOSI, Lungile, AZUA, Grace K., TSAFA, Tina N., AGAKU, Queen D. ve VARDAS, Constantine (2022), “*Examining the Level of Preparedness of the Nursing Profession in the US to Combat COVID-19 and Lessons Learned for Public Health Programs, Practice, and Policy*”, **Population Medicine**, S.4, ss.1-13.
- AHLQVIST, Annika, NURMEKSELA, Anu ve KVIST, Tarja (2023), “*The Covid-19 Pandemic Challenged Nurse Managers' Daily Leadership Work: A Qualitative Study*”, **Journal of Nursing Management**, S.2023(1), ss.191426(1-11).
- CATANIA, Gianluca, ZANINI, Milko, HAYTER, Mark, TIMMINS, Fiona, DASSO, Nicoletta, OTTONELLO, Giulia, ALEO, Giuseppe, SASSO, Loredana ve BAGNASCO, Annamaria (2021), “*Lessons from Italian Front-Line Nurses' Experiences During the COVID-19 Pandemic: A Qualitative Descriptive Study*”, **Journal of Nursing Management**, S.29(3), ss.404-411.
- DHARRA, Sanjana ve KUMAR, Rajesh (2021), “*Promoting Mental Health of Nurses During the Coronavirus Pandemic: Will the Rapid Deployment of Nurses' Training Programs During COVID-19 Improve Self-Efficacy and Reduce Anxiety?*”, **Cureus**, S.13(5), ss.(15213).
- FOWLER, Karen R. ve ROBBINS, Leslie K. (2022), “*The Impact of COVID-19 on Nurse Leadership Characteristics*”, **Worldviews on Evidence-Based Nursing**, S.19(4), ss.306-315.
- GAB, Allah Amal Refaat (2021), “*Challenges Facing Nurse Managers During and Beyond COVID-19 Pandemic in Relation to Perceived Organizational Support*”, **Nursing Forum**, S.56(3), ss.539-549.
- GALEHDAR, Nasrin, KAMRAN, Aziz, TOULABI, Tahereh ve HEYDARI, Heshmatolah (2020), “*Exploring Nurses' Experiences of Psychological Distress During Care of Patients with COVID-19: A Qualitative Study*”, **BMC Psychiatry**, S.20(1), ss.(489).
- GAO, Ziwen ve TAN, Fpl (2021), “*Nurses' Experiences in Response to COVID-19 in a Psychiatric Ward in Singapore*”, **International Nursing Review**, S.68(2), ss.196-201.
- GONZALES, Analita (2023), “*The Impact of Authentic Leadership on Nurses' Locus of Control and General Self-Efficacy During the Covid-19 Pandemic*”, **International Journal of Advanced and Applied Sciences**, S.10(10), ss.112-120.
- HOSSNY, Eman Kamel, MORSY, Sahar Mohamed, AHMED, Asmaa Mohamed, SALEH, Manal Saleh Moustafa, ALENEZI, Atallah ve SOROUR, Marwa Samir (2022), “*Management of the COVID-19 Pandemic: Challenges, Practices, and Organizational Support*”, **BMC Nurse**, S.21, ss.196(1-21).
- LI, Xiuchuan, ZHOU, Ying ve XU, Xiaoyue (2021), “*Factors Associated with the Psychological Well-Being Among Front-Line Nurses Exposed to COVID-2019 in China: A Predictive Study*”, **Journal of Nursing Management**, S.29(2), ss.240-249.
- ÖZMEN, Sinem ve YÜRÜMEZOĞLU, Arslan Havva (2022), “*Nurse Managers' Challenges and Opportunities in the COVID-19 Pandemic Crisis: A Qualitative Descriptive Study*”, **Journal of Nursing Management**, S.30(7), ss.2609-2619.
- PHILLIPS, Natasha, HUGHES, Luke, VINDROLA-PADROS, Cecilia, PETRELLA, Anika, FERN, A. Lorna, PANEL-COATES, Flo ve TAYLOR Rachel M. (2023), “*Impact of Leadership on the Nursing Workforce During the COVID-19 Pandemic*”, **BMJ Leader**, S.7(1), ss.21-27.

- RASO, Rosanne, FITZPATRICK, Joyce ve MASICK, Kevin (2021), “*Nurses' Intent to Leave Their Position and the Profession During the Covid-19 Pandemic*”, **Jona the Journal of Nursing Administration**, S.51(10), ss.488-494.
- SEMERCI, Remziye, KUDUBES, Aslı Akdeniz ve EŞREF, Ferhan Çetin (2021), “*Assessment of Turkish Oncology Nurses' Knowledge Regarding COVID-19 During the Current Outbreak in Turkey*”, **Supportive Care in Cancer: Official Journal of the Multinational Association of Supportive Care in Cancer**, S.29(4), ss.1999-2006.
- SIMONOVICH, Shannon D., SPURLARK, Roxanne S., BADOWSKI, Donna, KRAWCZYK, Susan, SOCO, Cheryl, PONDER, Tiffany N., RHYNER, Debi, WAID, Rachel, AQUINO, Elizabeth, LATNER, Christina, WIESEMANN, Lucy Mueller, WEBBER-RITCHEY, Kashica, LI, Suling ve TARIMAN, Joseph (2021), “*Examining Effective Communication in Nursing Practice During COVID-19: A Large-Scale Qualitative Study*”, **International Nursing Review**, S.68(4), ss.512-523.
- VÁZQUEZ-CALATAYUD, Mónica, REGAIRA-MARTINEZ, Elena, RUMEU-CASARES, Carmen, PALOMA-MORA, Beatriz, ESAIN, Ainhoa ve OROVIOGOICOECHEA, Cristina (2022), “*Experiences of Frontline Nurse Managers During the COVID-19: A Qualitative Study*”, **Journal of Nursing Management**, S.30(1), ss.79-89.

