

T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖZEL ZİNCİR HASTANELERDE YÖNETİCİ
HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİNİN İNCELENMESİ

Elif Atçioğlu

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Onur YARAR

İSTANBUL, 2016

**T.C.
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖZEL ZİNCİR HASTANELERDE YÖNETİCİ
HEMŞİRELERİN YETKİ DEVRİNİN İNCELENMESİ**

Elif Atçioğlu

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Onur YARAR

İSTANBUL, 2016

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Y Ü K S E K L İ S A N S
T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : Elif Atçoğlu

Öğrenci No : 132009057

Anabilim/Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi


Tez Savunma Tarihi : 25.11.2016

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Onur Yazar

Tez Savunma Saati : 15.00

Tez Konusu : "Özel Zincir Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrinin İncelenmesi"

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin Kabul 'ne OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI (KABUL/RED/ DÜZELTME)	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Onur Yazar	Kabul	
Yrd. Doç. Dr. Birkan Tapan (İstanbul Bilim Üniversitesi)	Kabul	
Prof. Dr. Dilek Öztürk	Kabul	

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	KANAATI (KABUL/RED/ DÜZELTME)	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Erdinç Ünal		

ÖZET

Araştırma özel bir zincir hastanede çalışan yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla 01 – 12 Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak yönetici hemşirelerin sosyodemografik özelliklerini içeren bilgi formu ve Yetki Devri Ölçeği kullanılmıştır. Veriler, tanımlayıcı istatistiksel metotlar (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yanı sıra Student's t test, Mann Whitney U test, One-way ANOVA test, Tukey HSD test ve Kruskal Wallis test kullanılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu kadın, yaşları ortalama $36,24 \pm 6,06$ yıldır. Hemşirelerin çoğunluğunun lisans sonrasında da yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin mesleki süreleri ortalama $15,17 \pm 6,53$ yıl, yöneticilik süreleri ise ortalama $6,07 \pm 4,29$ yıldır. Çalışmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu servis sorumlu hemşiresidir.

Hemşirelerin yarısı yönetim, yaklaşık üçte biri yetki devri konusunda eğitim almıştır. Hemşirelerin çoğunluğunun yetki devri yaptığı, en fazla hasta bakımı konusunda sonrasında da çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yaptığı belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin yetki devretme düzeyleri ile görev unvanı yöneticilik süresi, kurumdan memnun olma düzeyi, yetki devri eğitimi alma, yetki devri yapma durumu ve yetki devri yapılan konular arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda; hastanede çalışan tüm çalışanlara yönelik yetki devri konusunda hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, yetki devri yapılmadan önce görev ve yetkilerin sınırlarının belirlenmesi önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Yetki, Yetki devri, Yönetici hemşire

ABSTRACT

EVALUATION OF AUTHORITY OF DELEGATION OF MANAGER NURSES IN THE CHAIN OF PRIVATE HOSPITALS

The present study was performed in a chain of private hospitals between 01-12 August 2016 to evaluate the authority of delegation of manager nurses. Information Form containing sociodemographic data and the authority of delegation scale were used for analysis. Descriptive statistics (means and standard deviation, medians with interquartile range) were derived. Also, student's t test, Mann Whitney U test, One-way ANOVA test, Tukey HSD test and Kruskal Wallis test were used.

Majority of nurses who participated in the study were female and their average age was $36,24 \pm 6,06$ years. Also, majority of nurses have a graduate degree after license educations. Their average professional time was $15,17 \pm 6,53$ years and their management time was also $6,07 \pm 4,29$ years. The majority of nurses who participated in the study were a charge nurse of a service.

Half of the nurses were trained about management and approximately one of third nurses were educated about the authority of delegation. Authority of delegation was performed majority of nurses and the most authority of delegation issues were the patient's care, the organization of the work area and the work list.

The relationship between the level of authority of delegation of manager nurses and the management time, the level of the satisfaction with the institution, the status of education about authority of delegation, the status of authority of delegation and the authority of delegation issues were statistically significant differences.

According to the present results, all employees working in hospital should be trained about the authority of delegation and, the limits of duties and authorities should be determined before the authority of delegation.

Keywords: Authority, Authority of delegation, Manager nurse

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmamın her aşamasında bana cesaret ve destek veren Sayın Hocam Yrd. Doç. Dr. Onur YARAR'a çalışmam esnasında değerli vakitlerini bana ayırdıkları, destek ve teşviklerini hiç eksik etmedikleri için teşekkür eder saygılar sunarım.

Anket çalışmaları sırasında her türlü kolaylığı sağlayarak bu çalışmamın gerçekleştirilmesi noktasında katkıları olan hastane yönetimize ve anketleri özenle dolduran değerli yönetici hemşire arkadaşlarıma teşekkür ederim.

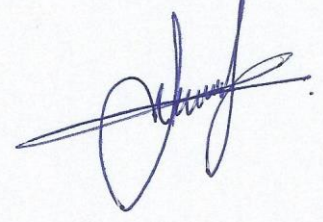
Bu çalışmamı, her zaman yanımda olan ve beni destekleyen sevgili aileme ithaf ediyorum.

Elif ATÇIOĞLU

BEYAN

Bu çalışmanın, kendi tez çalışmam olduğunu, tezde kullanılan bilgileri etik kurallar içinde elde ettiğimi, daha önce üretilmiş olan ve yararlandığım bütün bilgi, fikir ve yorumları akademik kurallar içinde kullandığım ve kaynak gösterdiğimi beyan ederim.

Elif ATCIOğLU



İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖNSÖZ	v
BEYAN	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	3
2.1. Yetki Kavramı ve Tanımı	3
2.1.1. Yetkinin Fonksiyonları	5
2.1.1.1. Disiplin	5
2.1.1.2. Manevi Ortam (Moral).....	5
2.1.1.3. Sosyal Statü ve Saygı	5
2.1.2. Yetki Kuramları	5
2.1.2.1. Biçimsel Yetki Kuramı	6
2.1.2.2. Kabul Kuramı	6
2.1.2.3. Bilgesel Yetki Kuramı	7
2.1.3. Yetki Türleri	8

2.1.3.1. Rasyonel Yetki.....	8
2.1.3.2. Geleneksel Yetki.....	8
2.1.3.3. Karizmatik Yetki	8
2.2. Yetki Devri.....	9
2.2.1. Yetki Devrinin Önemi	11
2.2.2. Yetki Devrinin Sınırları	13
2.2.3. Yetki Devrinin Süreci.....	14
2.2.3.1. Yetki Devrinin Amaçlarının Belirlenmesi	14
2.2.3.2. Yetki Devri Yapılacak Personelin Doğru Seçilmesi.....	15
2.2.3.3. Güvenli Bir Ortamın Oluşturulması.....	15
2.2.3.4. Devredilecek Yetkinin Sınırlarının Tam Olarak Belirlenmesi.....	16
2.2.3.5. Sağlıklı Bir İletişim Sisteminin Kurulması.....	16
2.2.3.6. Yetki Devrinin Bir Bütün Olarak Yapılması	16
2.2.3.7. Düzeltici Bir Denetim Yapısı Oluşturmak.....	16
2.2.4. Yetki Devri Türleri.....	17
2.2.4.1. Karar ve İcra Yetkisi.....	18
2.2.4.2. İmza Yetkisi.....	18
2.2.5. Yetki Devrini Engelleyen Faktörler.....	18
2.3. Hemşirelikte Yetki Devri	20
3. GEREÇ ve YÖNTEM	22

3.1. Araştırmanın Amacı	22
3.2. Araştırmanın Hipotezleri	22
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	22
3.4. Veri Toplama Araçları.....	23
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	23
3.6. Araştırmanın Etik ve İzin Yönü	24
3.7. Verilerin Değerlendirilmesi.....	24
4. BULGULAR.....	25
4.1. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ve Mesleki Durumları İle İlgili Bulgular.....	25
4.2. Yetki Devri Ölçeği İle İlgili Bulgular.....	28
5. TARTIŞMA.....	57
5.1. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ve Mesleki Durumlarının Tartışması	57
5.2. Yetki Devri Ölçeği İle İlgili Bulguların Tartışması.....	58
6. SONUÇ ve ÖNERİLER	63
KAYNAKÇA	66
EKLER	70
Ek 1. Anket Bilgi Formu.....	70
Ek 2. Etik Kurul Onayı.....	73
Ek 3. Hastane İzin Yazısı.....	76

TABLolar LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 1. Yetki Devri Nedir, Ne Değildir?	10
Tablo 2. Yetki Devrinin Engelleri	19
Tablo 3. Hemşirelerin Demografik Özelliklerinin Dağılımı	25
Tablo 4. Hemşirelerin Mesleki Durumlarına İlişkin Dağılımlar.....	26
Tablo 5. Hemşirelerin Yetki Devri Yapma Durumlarına İlişkin Dağılımlar.....	27
Tablo 6. Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı.....	28
Tablo 7. Yaş Gruplarına Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	29
Tablo 8. Cinsiyetlere Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	30
Tablo 9. Medeni Duruma Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	31
Tablo 10. Eğitim Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	33
Tablo 11. Görev Pozisyonuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	35
Tablo 12. Meslek Sürelerine Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	37
Tablo 13. Görev Sürelerine Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	38
Tablo 14. Kurum Memnuniyetine Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	41

Tablo 15. Pozisyon Memnuniyetine Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	42
Tablo 16. Yönetim Eğitimi Alma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi.....	43
Tablo 17. Yetki Devri Eğitimi Alma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	44
Tablo 18. Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	48
Tablo 19. Hasta Bakımı Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	50
Tablo 20. Çalışma Alanlarının ve Çalışma Listelerinin Düzenlenmesi Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	51
Tablo 21. Malzeme Seçimi ve Temini Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	53
Tablo 22. Ünite Yönetimi Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	54
Tablo 23. Eğitim Faaliyetleri Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Değerlendirilmesi	55

ŞEKİLLER LİSTESİ

SAYFA NO

Şekil 1. Yetki Devri Üçgeni	17
Şekil 2. Yetki Devri Ölçeği Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Dağılımı	29
Şekil 3. Görev Unvanlarına Göre Yetki Devri Ölçeği Astlara Güven Astların Özellikleri Alt Boyut Puanlarının Dağılımı.....	36
Şekil 4. Görev Unvanlarına Göre Yetki Devri Ölçeği Örgüt Yapısı Alt Boyut Puanlarının Dağılımı	37
Şekil 5. Yöneticilik Süresine Göre Yetki Devri Ölçeği Örgüt Yapısı Alt Boyut Puanlarının Dağılımı	39
Şekil 6. Yöneticilik Süresine Göre Yetki Devri Ölçeği Puan Toplamlarının Dağılımı.....	40
Şekil 7. Yetki Devri Eğitimi Alma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı Alt Boyut Puanının Dağılımı.....	45
Şekil 8. Yetki Devri Eğitimi Alma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Astlara Güven Astların Özellikleri Alt Boyut Puanının Dağılımı.....	46
Şekil 9. Yetki Devri Eğitimi Alma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Puan Toplamlarının Dağılımı.....	47
Şekil 10. Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı Alt Boyut Puanının Dağılımı	48
Şekil 11. Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Örgüt Yapısı Alt Boyut Puanının Dağılımı.....	49
Şekil 12. Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Puan Toplamlarının Dağılımı.....	49

**Şekil 13. Çalışma Alanlarının ve Çalışma Listelerinin Düzenlenmesi
Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Astlara
Güven Astların Özellikleri Alt Boyut Puanlarının Dağılımı52**

**Şekil 14. Çalışma Alanlarının ve Çalışma Listelerinin Düzenlenmesi
Konusunda Yetki Devri Yapma Durumuna Göre Yetki Devri Ölçeği Puan
Toplamlarının Dağılımı.....53**



KISALTMALAR LİSTESİ

NCSS : Number Cruncher Statistical System

TDK : Türk Dil Kurumu



1. GİRİŞ

Yetki yönetimsel bir olgu olup, yöneticiler örgütsel etkililik sağlayabilmek için yetkilerini kullanmaktadırlar (1). Sorumluluğu elinde tutarak, bazı yetkileri bir başkasına devretme olan yetki devrinin nasıl, nerede, ne şekilde, hangi durumlarda yapıldığı bilinmesi gerekmektedir. Yetki devri hem iş yükü paylaşımı hem de iş sonuçlarına ulaşmada ortak sorumlulukları paylaşarak başarının getirdiği başarı ve keyfi beraber yaşamayı sağlamaktadır (2). Yöneticiler tek başlarına karar alıp uygulamaya koymada büyük zorluk yaşadıklarından başarılı bir yönetim için yetki devri yapmaktadırlar (1). Yönetim iş yapmak değil de iş yaptırmak olduğundan iş yaptırmak ancak yetki devri ile gerçekleşmektedir (3). Yönetici fazla iş yükü ve sorumluluk altında sağlıklı kararlar alamayacağı için yetki devri ile astlarına da iş yaptırmakta ve böylece yöneticiler üstlerindeki iş yükü fazlalığını da azaltmaktadırlar.

Yetki ve sahip olunan sorumluluk fazla olduğunda yönetimin işleyişi bozulmakta ve aksaklıklar yaşanmaktadır. Yetki devri ile bu işleyiştaki bozukluklar ve aksaklık önlenmektedir. Aynı zamanda astların kendilerine ve yönetime olan güvenleri artmakta, kendilerini kanıtlayabilmeleri için fırsat elde etmiş olmaktadır.

Sağlık hizmetleri, çeşitlilik göstermekte ve insan hayatının kalitesi ile ilişkilidir. Hem birey hem de toplum sağlığının geliştirilmesi sağlık hizmetleri sunumunun ve yönetiminin başarılı olmasıyla yakından ilişkilidir. Bu yönüyle sağlık hizmetlerinin yönetimi de özellikli bir alandır (4). Sağlık hizmetleri sunumunda kaliteli ve verimli sağlık hizmeti sunma, planlama ve organizasyonun başarılı olması, eksikliklerin hızla tamamlanması yetki devri sonucunda sağlanmaktadır (2). Sağlık hizmetleri sunumunda kalabalık bir grubu oluşturan ve önemli bir yeri olan hemşirelik yönetiminde de başarı için yetki devrinin kullanılması önemlidir.

Günümüzde hemşirelik hizmetlerinin yöneticileri çok fazla sorumluluk üstlenmektedirler. Ayrıca hemşire yöneticilerin her kararı tek başlarına almaları ve bu alınan kararları tek başlarına uygulamaları her zaman mümkün olmamaktadır. Yetki devri yapılırken bu fazla olan sorumluluklar da paylaşılmış olmaktadır. Böylece işlerin aksaması, hata yapma riski azalmakta, kararlar daha doğru ve sağlıklı olmaktadır.

Yönetici hemşireler, mevcut kaynaklarla çok yönlü bir süreç olan hemşirelik sürecini ve hemşirelik hizmetlerini yönetmeye çalışmaktadırlar. Hemşirelik hizmetlerinin kaliteli ve verimli olması adına yetkinin devredilmesi hemşirelik hizmetlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesinde etkili olacaktır.

Bu çalışma, özel bir zincir hastanede yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel araştırma olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda elde edilen bilgilerle konu ile ilgili kaynak oluşturmak hedeflenmektedir.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Yetki Kavramı ve Tanımı

Yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan yetki ile ilgili yapılmış birden fazla tanım bulunmaktadır. Farklı disiplinlerde farklı tanımlanmakta olan yetki (auctoritas), Türk Dil Kurumu (TDK) (5) Güncel Türkçe Sözlüğe göre; “bir görevi, bir işi yasaların verdiği imkanlara göre, belli şartlarla yürütmeyi sağlayan hak, salâhiyet, mezuniyet” olarak tanımlanmıştır. Yetki, kişilere görevlerini yerine getirebilmeleri için bazı haklar sunmaktadır. Kapsayıcı bir şekilde yetkinin, yapma ve hükmetme hakkı olarak tanımlanmaktadır (6).

Koçel'e göre yetki, örgüt tarafından kişiye verilen karar verme ve diğer çalışanların davranışlarını belirleme hakkıdır. Kişi bu hakka sahip olduğu mevki itibarıyla sahip olmaktadır. O mevkide kim bulunursa yetki o kişiye ait olmaktadır (7).

Yetkiye sahip olan kişi aynı zamanda o görev ile ilgili belirli bir güce de sahip olmaktadır. Bu açıdan yetki, karar verebilme gücü, kendisine itaat edilmesini isteme hakkı, bir iletişim ağı, diğer çalışanların davranışlarını etkileyecek kararları alma gücü gibi değişik tanımlar yapılmaktadır (8). Yetki sahibi olan kişi, o yetki ile ilgili sorumluluklara da sahip olmaktadır. Ayrıca elindeki yetkinin getirdiği güce dayanarak kararlar almak durumundadır.

Henry Fayol yetkiyi, “emir verme ve itaat bekleme” olarak tanımlamıştır. Fayol'a göre bu yetki belirli bir makama atanma ya da seçilme ile kişinin getirilmesi ile elde edilmektedir. Burada, astın üstün verdiği emri yerine getirmesi mecburidir (9). Kişinin sahip olduğu makam o kişiye beraberinde bazı yetkiler de vermektedir.

Yetki, karar verme, uygulama hakkı şeklinde de tanımlanmaktadır. Yetki sahibi olmak konu ile ilgili karar vermeyi, konu ile ilgili alınan kararlar doğrultusunda harekete geçmeyi ve görevi başarmayı içermektedir (10).

Yetki örgütsel açıdan bakıldığında bir örgütü yönetme hakkıdır. Bu hakka sahip olan kişi diğer çalışanlara emir verme hakkına sahip olmakta, onları yönlendirmekte, yaptıkları işleri denetlemekte, ödül ya da ceza sistemini uygulamakta vb örgütü

yönetme adına gerekli olan tüm uygulamaları yapmak adına tüm yetkilere sahip olmaktadır (11).

Yetki, kurumlarda bir güç oluşturmakta olup sorumluluk verme ve sorumluluğu yerine getirme konumudur (12). Yetki ile güç kavramları birbiriyle bazen karıştırılmaktadır. Yetki, güç kaynaklarından biri olup, güç yasal boyut kazandığında yetki anlamına gelmektedir. Berberoğlu güç ile yetki kavramları arasındaki farkları aşağıdaki şekilde özetlemiştir (13):

- Yetki, bir görevin yerine getirilmesi ile ilgili olup, güç gayriresmi organizasyonlara bağlı iştir (13).
- Yetki ile sorumluluk arasında güçlü bir ilişki vardır, güç ile sorumluluk arasında aynı güçlü ilişki yoktur (13).
- Yetki devredilebilir, güç devredilemez (13).
- Yetki grubun amaç ve hedeflere dönükken, güç ise çoğunlukla özel amaç ve hedeflere dönüktür (13).

Yetkinin üç önemli görevi bulunmaktadır. Bunlar (8);

- Yetkiye sahip olan yönetici aynı zamanda o yetki ile ilgili sorumluluklara da sahiptir (8).
- Yetki, karar alma süreci içerisinde teknik temellere dayanan uzmanlığa yer verir ve uzmanlık sayesinde etkili kararlar alınabilir (8).
- Yetki, koordinasyon aracı olup örgüt içerisindeki koordinasyonu kolaylaştırır (8).

Yöneticinin başarılı bir şekilde yönetim faaliyetlerini yerine getirebilmesi için sahip olduğu yetki ile gücü birleştirebilmesi gerekmektedir. Makamın sunduğu yetki ile güç birleştirilemediğinde yönetici başarı elde edemeyebilmektedir (14).

2.1.1. Yetkinin Fonksiyonları

Yetkinin örgüt içerisinde üç fonksiyonu bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar; disiplin, moral, sosyal statü ve saygı fonksiyonları vardır. Bu fonksiyonlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.1.1. Disiplin

Disiplin, örgütün amaçlarına ulaşması ve hiyerarşik düzenin korunması için gerekli olan güçtür. Gerçek anlamda disiplin, örgüt çalışanlarının kendi içlerinde, kendi arzuları ile ortaya çıkan bir düzendir. Disiplin bazen sadece ceza olarak algılanmaktadır. Ancak disiplin, örgütün çalışanlarının çoğunluğunun istediği şekilde yönetilmesidir (15). Disiplin, belirli bir grup insanın, eleştirmeden ve direnmeden sahip olunan alışkanlıklar sonucu itaat etmesi olarak da tanımlanabilmektedir (16).

2.1.1.2. Manevi Ortam (Moral)

Manevi ortam (moral), bir grup insanın ortak amaçlar uğruna ortak davranışları sonucu oluşan çalışma ortamı, atmosferdir. Bu manevi ortamda işbirliği ve güven vardır. Örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışları, bilgileri onların sahip oldukları yetkileri belirlemektedir. Bu durumdan yola çıkarak moral, yetkiye sahip olan kişinin oluşturmuş olduğu ortam denilebilir. Çünkü yönetici astlarının kendisine itaat etmesini sağlarken aynı zamanda bu kişilere sosyal, iş birliği ve karşılıklı güvenin yer aldığı bir çalışma ortamı oluşturmak zorundadır (15).

2.1.1.3. Sosyal Statü ve Saygı

Sosyal statü, kişinin sosyal ortamdaki mevkisini ve bu mevkiin getirdiği hak ve görevlerdir. Alt kademedan üst kademelere çıkıldıkça yetki de artmaktadır. Yetki arttıkça da kişinin statüsü artmaktadır. Kişinin bulunduğu sosyal statü beraberinde kişiye toplum tarafından gösterilen saygı da artmaktadır (15).

2.1.2. Yetki Kuramları

Yetkinin biçimsel, kabul ve bilgesel olmak üzere belli başlı üç kuramı bulunmaktadır.

2.1.2.1. Biçimsel Yetki Kuramı

Biçimsel yetki kuramında yetki üst makamlardadır. Yetki yukarıdan aşağıya doğrudur ve yetkinin kaynağı daha çok anayasadır. Her yönetici yetkiyi, kendisinin bağlı olduğu üst makamdan almaktadır. Bu yetkiler üstten asta doğru belli sınırlar içerisinde azalarak devam etmektedir (17, 18). Yetki devrinin en çok yapıldığı örgütler demokratik yapıya sahip olan örgütlerdir. Çünkü demokratik yapıya sahip örgütlerdeki işleyiş yetki devri için müsaittir (19).

Kaynağını kurumsallaşmış ve hukuk anlayışını yansıtan tutarlı bir temelden alan biçimsel, yasal yetki (20);

- Yönetimde devamlılık sağlamaktadır.
- Yöneticiler, yeteneklerine göre ussal olarak seçilmektedirler.
- Yöneticilere sahip oldukları yetkileri kullanmaları için yasal imkan ve araçlar sağlanmaktadır.
- Sahip olunan yetkilerin önemi ve sınırları açık bir şekilde belirlenmektedir.
- Astarın performansı, sahip oldukları mesleki bilgi ve yetenekleri sayesinde hayat boyu iş garantisi oluşturan istihdam sağlanmaktadır.

Biçimsel yetki türü üst makamdan astlara devredilebilmektedir. Bu yetki devri ile yöneticinin iş yükü biraz da olsa azaltılmaktadır (21). Biçimsel yetki kuramında, üstler kendilerinde olan yetkilerle astlarına iş yaptırabilmekte, astın işi yapip yapmamasına göre ödül ya da ceza verebilmektedir (22).

2.1.2.2. Kabul Kuramı

Kabul kuramı Chester Barnard tarafından ileri sürülmüştür. Bu kuramda önemli olan üstün sahip olduğu yetkiyi ve verdiği emri astın kabul etmesi, tanınmasıdır. Ast yöneticinin verdiği emri ve yetkiyi kabul ederse yetkinin varlığından söz edilebilir. Bu kurama göre, yöneticinin sahip olduğu yetkiyi astlar belirlemektedir (17).

Astların, yöneticilerin emir ve yetkilerini kabul etmeleri için örgüt içerisindeki işleyişte aşağıda belirtilen bazı şartların tamamlanması gerekmektedir (23);

- Yetkinin diğer çalışanlar tarafında iyi ve doğru anlaşılması için örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağı kurulmalıdır. Bu iletişim ağı ile çalışanlar arasında haberleşmeyi sağlamakta ve emirlerin astlar tarafından doğru anlaşılması sağlanmaktadır (23).
- Astlar tarafında, yönetici tarafından verilen emrin ve yöneticinin sahip olduğu yetkilerin örgütün amaç ve çıkarlarına uygun olduğu düşünülmelidir (23).
- Astın amaçları ile yöneticinin verdiği emirler birbiriyle uyumlu olmalıdır (23).
- Verilen emirlerin yerine getirilebilmesi için, emirler astların güçlerine uygun olmalıdır (23).

Kabul kuramına göre bir kişinin üst makamda olması onun bazı yetkilere sahip olması için yeterli değildir. Yetkinin kaynağı, astın emri kabul etmesidir. Yönetici emir verirken yasa ve kurallara uygun olmasına dikkat etmesi gerekmektedir (9, 24). Devredilen yetkinin, verilen iş emri ast tarafından verilen süre içinde yapılması mümkün olmayacağı düşünüldüğünde reddedilebilmektedir. Örneğin bir hafta içerisinde yapılması istenen bir işin ancak en az iki hafta içerisinde bitmesinin mümkün olduğu durumlarda astlar bu yetkiyi reddedebilmektedir (25).

2.1.2.3. Bilgesel Yetki Kuramı

Bilgesel yetki kuramına bazı kaynaklarda yetenek kuramı da denmektedir. Bu kurama göre, yöneticinin sahip olduğu yetkiler, yöneticilerin mesleki bilgi ve becerileridir (23). Bir yöneticinin yetkili olması için, yöneticinin teknik bilgi ve yönetsel becerilerinin astlar tarafından benimsenmesi gerekmektedir (17). Bir yöneticinin yetkisinin diğerleri tarafından kabul edilmesi, benimsenmesi aynı zamanda o kişinin teknik bilgisinin ve yönetim becerilerinin de kabul edilmesi, benimsenmesi anlamına gelmektedir (22).

Kişilerin sahip oldukları yetkiler, mesleki bilgi ve becerileri ile ilgili olduğundan, bulunulan makam ve mevkiye bağlı olmadığından yönetici değiştiğinde yetkiler de değişmektedir. Bilgesel yetki, örgütün gayriresmi bir yönüdür. Bu yetki

kişinin aklı, zekası, yetenekleri, tecrübeleri gibi özellikleri ile ilişkilidir. Ast-üst ilişkisi ile ilgili değildir (26).

2.1.3. Yetki Türleri

Yetki türlerine ilişkin çeşitli gruplandırmalar vardır. Weber'in belirttiği üzere meşru yetki üç ana grupta toplanabilir. Bu yetkiler, rasyonel yetki, geleneksel yetki ve karizmatik yetkidir (16).

2.1.3.1. Rasyonel Yetki

Normatif kuralların meşru olduğuna ve kurallara göre yöneticinin bir işin yapılması ya da yapılmaması konusunda astlarına doğrudan emir verme hakkı olduğu inancına dayalı bir yetkidir (16). Bu yetki türünde, kuralların yasal olmasına bağlı olarak atanmış yöneticilere şahsi olmayan bir itaat mevcuttur (9).

2.1.3.2. Geleneksel Yetki

Geçmiş yıllardan beri gelen geleneklerin kutsal olduğuna ve bu kutsallığında gücünün meşruluğu inancına dayalı bir yetkidir. Yöneticiler ve yetkiler geleneklere bağlı kurallar çerçevesinde belirlenmektedir. Yöneticinin kişisel otoritesine uyulması gerektiği, kendisinin geleneksel konumundan kaynaklanmaktadır (16).

Geleneksel yetkinin kaynağı, geçmişten günümüze kadar gelen geleneklerin üstünlüğüne ve belirleyiciliğine olan inançtır. Yetkilerin uygulama alanı gelenek ve göreneklerin yorumlanma şekli ile sınırlanmaktadır. Gelenek ve göreneklerin gücü her şeyin üstündedir. Geleneksel yasalar yetkinin kaynağını oluşturmaktadır (9).

2.1.3.3. Karizmatik Yetki

Karizma, kişinin sahip olduğu özel yetenek ve güçlerin kişiye diğerlerinden ayıran bir güç katmasıdır. Kişinin sahip olduğu belli bir niteliktir. Sıradan kişilerin sahip olamadığı, ilahi güç kaynakları sahip olunan ya da örnek oluşturan özelliklerdir. Karizmaya sahip kişiler lider olarak kabul edilmektedir (16). Kişinin karizması sayesinde sahip olduğu yetkileri, karizması var olduğu sürece devam etmektedir (9).

2.2. Yetki Devri

Çağdaş yönetimin temel ilkelerinden biri olan yetki devri, yöneticilerin örgütlerini etkili ve verimli bir şekilde yönetebilmeleri için yetkilerini astlarına ve alt birimlerine devretmeleridir (3, 27). Yönetim, belirlenmiş olan amaç ve hedefler doğrultusunda çalışanları yönlendirmek ve eşgüdümlemektir. Bu doğrultuda yönetici diğer çalışanlara iş yaptıran kişidir ve bunu yetki devri yaparak gerçekleştirmektedir (27).

TDK (5) Güncel Türkçe Sözlüğe göre yetki devri; “bir makam veya organın sahip olduğu yetkileri başka bir makam veya organa devretmesi” olarak tanımlanmıştır. Yetki devri ile yöneticiler sahip oldukları hakları, yetkileri bir başkasına aktarmaktadırlar.

Yetki devri, örgüt içerisinde görev dağılımının ve karar alma hakkının mümkün olduğu kadar fazla kişiye yaygınlaştırılmasıdır (28).

Yetki devri, yönetsel gücü örgütün bütün aşamalarına aktararak örgütün devinimini arttırmak ve örgütün etkililiğini ve verimliliğini en üst aşamaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır. Çünkü eğer yetki üst yetkilide kalırsa alt aşamalara devredilmezse o zaman yetki sadece üst makam tarafından kullanılabilir. Böyle bir durumda üst yönetici örgütün yönetiminde astların yardımı olmadan başarılı olamamaktadır. Başarılı ve verimli bir yönetim için yetki devri gereklidir. Ancak, gerekli hallerde devredilen yetki üst yönetici tarafından geri alınabilmektedir (11). Yetki devri yapıldığında örgüt içerisinde kurulmuş olan hiyerarşik yapıdaki ast ile üst arasındaki emir komuta zincirinin korunması önemlidir. Yetki devrini alan personel sadece kendisinin bağlı olduğu üst amirine bağlı olarak çalışmalıdır (29).

Yetki devri, sorumluluk, mesuliyet ve yetkinin dengeli olması üzerine kurulmaktadır. Sorumluluk, önemli görev ve yükümlülükleri kabul etme, mesuliyet, birisine karşı sorumlu olmaktır (30).

Örgütler büyüdükçe yöneticilerin sahip oldukları görev ve yetkileri de artmaktadır. Bu durum yöneticiler üzerinde çok fazla yük getirmektedir. Yöneticiler üzerlerindeki fazla yükü azaltıp başarılı bir şekilde yönetim faaliyetlerini yürütebilmek için yetkilerinin bir kısmını diğer çalışanlara aktarmaktadırlar. Yetki devri, yöneticilerin

görev ve yetkilerinin tamamını değil sadece bir kısmını diğer çalışanlara aktarmalarıdır (31). Yöneticiler yetki devri yaparak, kendi görev ve yetkilerinin bir kısmını diğer çalışanlara aktarır yetki devri yaparak, sorumluluk bilinci ve karar verme gücü de geliştirilmesi amaçlanmaktadır (32).

Yetki devri, yöneticinin görev yükünün artması sonucunda yetkilerin bir kısmını diğer çalışanlara aktarmasıdır. Böylece yönetici, bu artan görev yükü karşısında yönetim faaliyetlerini yürütememe sorununu önlemektedir. Yöneticinin yapması gereken birden fazla görev ve sorumluluk olduğunda başarısızlık yapma ihtimali artmakta, içinde bulunduğu durum karmaşık bir hal almaya başlamaktadır. Yetki devri yaparak içinde bulunduğu karmaşıklığı da çözmekte, başarısızlığında önüne geçmiş olmaktadır. Yetki devri planlı bir şekilde yapılmaktadır. Tesadüflere bırakılmaması gereken önemli bir süreçtir (4). Tablo 1’de yetki devrinin ne olduğuna ilişkin açıklama yapılmaktadır.

Tablo 1: Yetki devri nedir, ne değildir?

YETKİ DEVRİ	
NEDİR?	NE DEĞİLDİR?
Teşvik edilen bir davranıştır.	Verilen bir hak değildir.
Uyumdur.	Baş eğmek değildir.
Benimsenmesi gerekir.	Görev olarak görülmemelidir.
Ortaklıktır.	Ebeveyn – çocuk ilişkisi değildir.
Değerler tarafından yönlendirilir.	Kurallar değildir.
Doğru olanın yapılmasıdır.	Kolay olanın değildir.
Uygun olanın yapılmasıdır.	Kurallarda yazı olanın değildir.

Kaynak: 4. Kaynaktan alınmıştır.

Yetki devrini yapacak kişi öncelikle kendi yetki ve sorumluluklarının sınırlarını iyi bilmeli, sonrasında da bu sınırları yetki devri yapacağı kişiye açık ve net bir şekilde belirtmelidir. Ayrıca yetki devrinin nerede, nasıl, ne zaman, hangi durumlarda yapılması gerektiği çok iyi bilinmelidir (33).

Yönetici yetki devri yapmadan önce, yetkinin devredilip devredilemeyeceğini, yetkinin ne zaman, kime, nasıl devredileceğini belirlemeli, bu konuda önemli kararlar almalıdır. Yönetici başarı elde edebilmek için ekibini iyi tanımalı, alt birimler ile iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Yaşanan sorunlar karşısında mantıklı çözümler üretebilmeli, uyanık olmalıdır. Yetki devrini sorumluluktan kaçmak olarak algılamamalı, aksine sorumluluk ve yetkinin diğer çalışanlar ile paylaşılması olarak görülmelidir (22).

Örgütlerin günümüzdeki karmaşık yapısı ve yöneticilerin iş yüklerinin artması sonucu yönetim faaliyetlerini tam olarak yerine getirmekte zorlandıklarından yetki devri yapma yoluna gitmektedirler. Böylece yöneticiler yapmaları gereken bazı uygulamaları yapmaları adına sahip oldukları yetkileri astlarına vermektedir. Örgüt içerisinde bazı engeller olsa da örgüt içerisinde yetki devri yapılmasını kolaylaştırıcı düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Yönetici aynı zamanda yetki devri ile özel yeteneklere sahip çalışanları da bir araya getirerek onlardan bir ekip oluşturabilmektedir. Böylece yönetici yönetim faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmekte, örgütün daha başarılı olmasına imkan sağlanmaktadır (34).

2.2.1. Yetki Devrinin Önemi

Örgüt içerisinde aşırı iş bölümü yapılması ve uzmanlaşmanın olması yöneticinin yetki devri yapmasını zorunlu hale getirmektedir (35). Yöneticinin iş yükü nedeniyle yapmak zorunda olduğu ve başkaları aracılığıyla iş yapmak olan yönetimde yetki devri yapmanın birçok yararları bulunmaktadır. Çok fazla iş yükü olan yöneticiler yetki devri sayesinde hem iş yüklerini azaltmakta hem de bütün yönetim işlerini başarıyla yürütebilmektedirler.

Yöneticiler yetki devri aracılığıyla (3, 36);

- Aşırı olan iş yükünü azaltabilmektedirler.
- Günlük rutin iş uygulamalarından ve detaylarla uğraşmaktan kurtulurlar. Yöneticinin zaman kaybını önler.

- Yönetici, kendi yetkisi altında çalışan kişilerin çalışmasını, kendilerini geliştirmelerini ve üst makamlara hazırlanmasını sağlar. Astlar böylece inisiyatif kullanır, kendi potansiyelinin farkına varır. Sorumluluk duygusu artar.
- Astlar karar mekanizmasına katılır. Böylece alınan kararlara katılım oranı artar, karar mekanizması ve uygulama hızlanır.
- Etkin geribildirim sağlanır.
- İşin belli bir alt kademedeki görülmesi, değerlendirilmesi sağlanır. Böylece astların denetimi kolaylaşır ve verimlilikleri artar.
- Yetki devri yapılan örgütlerde yazışma ve haberleşme trafiği azalır, iletişim netleşir.
- Örgüt kültürü sağlamlaşır.
- Astlar teşvik ve motive edilmiş olur. Astların yöneticiden ve yaptıkları işlerden memnuniyetleri artar.
- Astlar yönetim sürecine katılmış olur.

Yetki devri yapıldığında astlara sorumluluk verilmekte ve bu durum astların kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır. Daha fazla sorumluluğa layık görülmek çalışanlarda memnuniyet ve doyum sağlamaktadır (37).

Yetki devri ile yöneticiler yönetsel kaynaklarını etkin bir şekilde kullanma imkanı bulmaktadır. Yöneticilerin yönetimle ilgili hem çok fazla hem de çok çeşitli görev ve sorumlulukları olmaktadır. Yetki devri yaptıklarında yöneticilerin üzerlerine düşen bu yoğun iş yükü azalmakta ve yönetimle ilgili önemli işlere yeterli zaman ayırabilmektedirler. Örgütlerde yetki devrini gerçekleştirmek için yapılması zorunlu olan bazı çalışmalar vardır ve bu çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır (1);

- **İş gücü planlaması:** İş gücü planlaması ile örgütün ileride ihtiyacı olan başarılı, büyük sorumluluk üstlenebilen personelin yetiştirilmesini sağlamaktadır. Örgütte yetki devri yapılabilecek personel bulunamadığında örgüt için başarısızlık söz konusu olmaktadır. İş gücü planlaması ile bu sorunun ortadan kaldırılmasında yardımcı olmaktadır. İş gücü planlaması ile örgüt ileride ihtiyacı

olacak personeli yetiştirdiğinden, uzun vadede örgütün başarısına ve yetki devri sürecine büyük katkısı vardır. Yetki devrinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi adına öncesinde iş gücü planlamasının yapılması gerekmektedir (1).

- **Eleman transferi:** Başka örgütlerden kendi örgütüne başarılı, çalışkan, yetenekli personelin getirilmesidir. Böylece örgütte yetki devri yapılabilecek personele sahip olunmaktadır (1).
- **Eleman seçme:** Yetki devrinin yapılabileceği personelin seçilmesidir. Bu seçme işlemi hem örgüt içinde çalışan personellerden olabilmekte hem de dışarıdan adaylar arasından olabilmektedir. Yetenekli olan yöneticiler yetki devrinin başarılı olabilmesi için ileriye görerek işin üstesinden gelebilecek personeli seçmektedirler (1).
- **Yönlendirme ve eğitim:** Örgütün çalışan personelinden ne beklediğini açıklamak önemlidir. Bu durum yetki devri yapılabilecek personele üstleneceği yetkiler için kendisini hazırlama imkanı sunmaktadır. Bunun yanında örgüt içerisinde ya da dışında gerçekleştirilen eğitimler ile personelin kendisini geliştirmesi ve ilerideki görevler için hazırlanması sağlanmaktadır (1).
- **Başarı engellerini ortadan kaldırma:** Çalışanların görevde yükselme, yetki devri alma gibi durumlarda karşılarına çıkabilecek engelleri ortadan kaldırmak için çalışanlara yol gösterme, yaşanan sorunlara çözüm önerileri sunma, doğru davranışları ödüllendirme, eleman seçimi gibi uygulamalar yapmaktır (1).
- **Yönetim desteği sağlama:** Yetki devri yapıldıktan sonra personelin yönetim desteğine ihtiyacı olması devredilen yetkinin türüne göre değişmektedir. Personele sunulan yönetim desteği, ilerleme için rehberlik ve yol göstericilik şeklinde olabilmektedir. Yetki devri yapılan personelin ne tür bir desteğe ihtiyacının olduğunu belirlemek yetki devrini yapan yöneticinin sorumluluğundadır (1).

2.2.2. Yetki Devrinin Sınırları

Yetki devrinin başarılı olması ve devri alan astın görevi başarıyla yerine getirebilmesi için devredilen yetkilerin sınırları iyi belirlenmelidir. Yetkilerin sınırları

belirlenirken astın yaratıcılığını ve esnekliğini engellememelidir. Çoğunlukla bir kerelik kullanılacak yetkiden ziyade kalıcı görevlerde sınırların belirlenmesi daha önemlidir. Yetki devralan ast görevin sınırlarını, kapsamını, sorumluluklarını bilmeli, yeniliklere ve değişikliklere uyum sağlayacak şekilde kendisini geliştirerek yetkiyi kullanmalıdır (38, 39).

Yönetici yetki devri yaparken yetkinin sınırlarını belirlemede bazı sorunlar yaşayabilmektedir. Yaşanılan üç temel sorun şudur (39);

Örgüt kültürü ve politikası: Yetki devri yapıldıktan sonra bazen astlar devredilen yetkiye yönetilmekte, astın öncelikli amacı bu olabilmektedir. Oysaki öncelikli amacın örgütün kültürü ve politikası olmalıdır. Ancak bu durum göz ardı edilebilmektedir (39).

Mesleki değer yargıları ve yöntemler: Farklı mesleki eğitimlerden geçip gelen çalışanlar devredilen yetkiyi farklı yorumlayabilmektedir. Her biri yetkiyi, aldıkları eğitim çerçevesinde yorumlayarak farklı algılamalar oluşabilmektedir (39).

Yeni kurulan örgütlerde yaşanan deneyim eksikliği sorunu: Yeni kurulan örgütlerde ve ilk defa yürütülecek projelerde yetkinin sınırlarını çizmek zordur. Yetki devrine ait geçmiş deneyimler olmadığı için ileride karşılaşılabilecek sorunlar öngörülememektedir (39).

2.2.3. Yetki Devri Süreci

Yetki devri, bir süreçtir. Sağlıklı bir yetki devri yapılabilmesi için izlenmesi gereken aşamalar bulunmaktadır.

2.2.3.1. Yetki Devrinin Amaçlarının Belirlenmesi

Yetki devri yapılmadan önce çok iyi bir planlama yapılmalıdır. Devredilecek olan işin amacı, nasıl değerlendirileceği, zamanı, o iş ile ilgili gerekli bilgi, beceri, eğitim ve ihtiyaç duyulan kaynaklar belirlenmelidir. Devredilecek yetki çok iyi tanımlanmalı, sınırları belirlemelidir. Ast tarafından yanlış anlamalar yaşanmasına izin verilmemelidir. Devir yapılırken yetkinin başlangıç ve bitiş tarihi belirtmeli, gerekli hallerde yetkinin geri alınabileceği asta hatırlatılmalıdır (40). Yetki devrinin amaçları

belirlendiğinde, yöneticiler başarılı olmak için kendi davranışlarını şekillendirebilmekte, ast ve üst arasındaki ilişki olumlu yönde etkilenmektedir (22).

2.2.3.2. Yetki Devri Yapılacak Personelin Doğru Seçilmesi

Yetki devri yapılmadan önce üst yönetici tarafından devir yapılacak işe uygun özelliklere sahip ast belirlenmelidir. Yetki devredilecek ast belirlenirken dikkat edilmesi gereken bazı noktalar bulunmaktadır (36).

Elemanın iş yükü: Genel eğilim, çalışkan ve iş bitirici personeli seçme yönünde olmaktadır. Ancak bu durum adaletsiz iş dağılımına, yorgunluğa, bu şekilde seçilen personelde “ben gidersem her iş kalır” gibi aşırı özgüvenin oluşmasına ve diğer astların motivasyonunun düşmesi gibi sorunlara neden olabilmektedir (36).

Zaman ve kalite ikilemi: Bazı çalışanlar hızlı çalışırken bazıları yavaş ancak titiz çalışmaktadırlar. Devredilecek iş için zaman önemli olup hızlı çalışılması gerekiyorsa hızlı çalışan personel, hata kabul etmeyip titiz çalışılması gereken bir iş ise o zamanda yavaş ama titiz çalışan personel yetki devri için seçilmesi uygun olacaktır (36).

Raporlama: Yetki devri yapıldıktan sonra asttan belli dönemlerde işi raporlaması istenmektedir. Eğer yetki devri yapılan personel doğrudan yöneticiye raporlama yapan bir ast değilse bu durumda yapılan yetki devri hakkında o astın amirine bilgi verilmesi gerekmektedir (36).

2.2.3.3. Güvenli Bir Ortamın Oluşturulması

Yönetici yetki devri yaptığı asta güven duymalı ve duyduğu bu güveni hissettirmelidir. Yönetici ile yetki devri yapılan ast arasındaki bu güven denetim yapılmasına engel değildir ve denetimler eksiksiz bir şekilde yapılmalıdır (36). Yeni bir yetkiyi alan ya da alacak olan personel endişe yaşayabilmektedir. Bu durumda yönetici astın her işine karışmadan, hata yapabileceğini de kabul ederek, kendi performansını ortaya koymasına, kendisini geliştirmesine izin vermelidir (22).

2.2.3.4. Devredilecek Yetkinin Sınırlarının Tam Olarak Belirlenmesi

Yönetici yetki devri yapmadan önce hangi yetkiyi devredeceğini, yetki devrini ne kadar süre ile yapacağını belirlemelidir. Genellikle kendisinin yapması gerekmeyen işleri devretmesi normaldir. Yönetici yetki devri yapmadan önce yapılacak görevleri ve verilecek kararları gözden geçirmeli, verilen kararların örgüt için önemini belirlemelidir (36).

2.2.3.5. Sağlıklı Bir İletişim Sisteminin Kurulması

Yöneticinin yetki devrinde başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturmalarıdır. Yetki devri yapıldıktan sonra da ast ile yöneticinin yüzyüze iletişim kurması astların ilgisini çekmekte, daha fazla çaba göstermelerini ve daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (1).

Yetki devri yapılırken asta görev ve yetki ile ilgili tüm detay bilgiler verilmelidir. Asttan bilgi saklanması onun başarısız olmasına yol açacaktır. Aynı zamanda ne zaman, kim tarafından, nasıl denetleneceği bilgisi de kendisine bildirilmelidir. Yetki devri yapıldıktan sonra ast görevini yapması için rahat bırakılmalı ama yalnız bırakılmamalıdır. Yönetici astına yol göstermeli, yardımcı olmalı, alacağı kararlarda desteklemelidir (41).

2.2.3.6. Yetki Devrinin Bir Bütün Olarak Yapılması

Astın başarılı olabilmesi için yetki devri yönetici tarafından işin tamamını yapabilecek şekilde yapılmalıdır. Kısıtlı yapılan yetki devri astın başarısızlığına neden olabileceği gibi, Sınırları geniş görevler astın ustalığını en iyi şekilde kullanmasını özendirilmektedir (41).

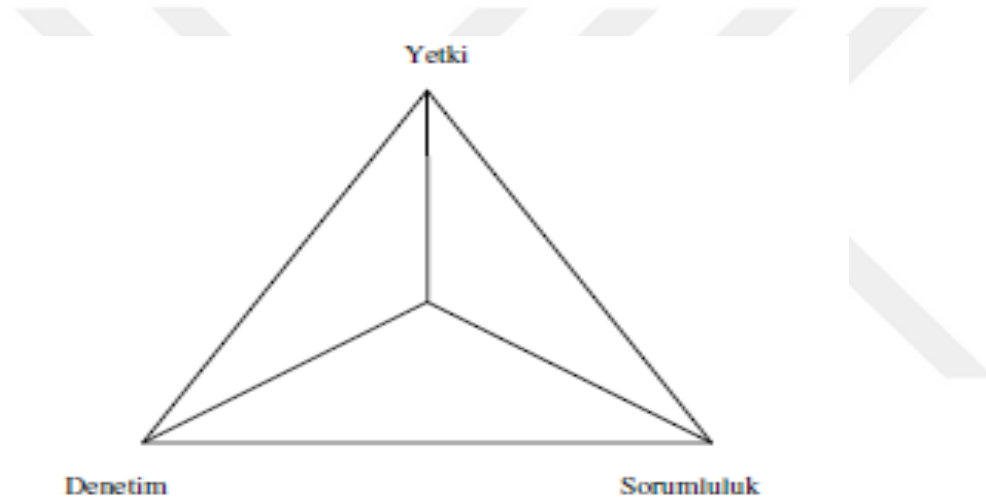
2.2.3.7. Düzeltici Bir Denetim Yapısı Oluşturmak

Yönetici yetki devri ile tüm sorumluluğu devredemeyeceğinden zaman zaman devrettiği yetkiyi denetlemelidir. Yapılan bu denetim ceza amacıyla değil düzeltici tedbirleri almak amacıyla olmalıdır. Denetimde astın görevini yerine getirirken sergilediği davranışlar, örgütün çıkarlarına, amaç ve hedeflerine uygun çalışıp çalışmadığı incelenmektedir. Denetim yapılırken yetkiyi devralan kişinin yetkiyi kullanması engellenmemeli, yetkiyi özgürce kullanabilmelidir. Yetkiyi kullanan ast her

zaman üst yöneticisine hesap vermeye hazır olmalıdır. Hesap vermeye hazır olma sorumluluk alabilmenin ön koşuludur (36).

Yetki devri yapıldıktan sonra performans değerlendirmesi yapılmakta ve böylece yönetici hem kendisinin hem de yetki devri yaptığı çalışanlarının performansını değerlendirebilmektedir. Bu performans değerlendirme çalışanların neyi, ne zaman, nasıl yapmaları gerektiği ile ilgili yol gösterici olmaktadır. Böylece çalışanların yaşayacakları belirsizlikleri gidererek çalışanlar üzerinde oluşan baskıları azaltmaktadır. Yetki devrinden istenen sonuca ulaşmak için aşağıda Şekil 1’de de gösterilen yetki, sorumluluk ve denetim dengesinin sağlanması önemlidir.

Şekil 1: Yetki devri üçgeni



Kaynak: 42. Kaynaktan alınmıştır.

Şekil 1’de görüldüğü üzere; yetki devrinin değerlendirilmesi için yetki, sorumluluk ve denetimin dengesi kurulmalıdır. Çalışanın hem mevcut hem de yeni yetki ve görevleri net olarak açıklanmalıdır. Devredilen yetki ile sorumluluk dengeli bir şekilde verilmelidir (42).

2.2.4. Yetki Devri Türleri

Yönetimde karar ve icra yetkisi ile imza yetkisi olmak üzere iki tür yetki devrinden söz edilmektedir.

2.2.4.1. Karar ve İcra Yetkisi

Ancak mevzuatla devir yapılabilen, alt birimler arasındaki görev, yetki ve sorumluluk dağılımıdır. Bu yetki devrinden sonra ast üst yerine, üstte ast yerine karar veremez ve icra edemez. Ast ve üstün vereceği kararlar kanun, tüzük ya da yönetmeliklerle sınırlanmıştır. Karar ve icra yetki devri bir çeşit yerinde yönetim sistemi uygulama yönetimidir (3, 34).

2.2.4.2. İmza Yetkisi

İmza yetki devri yapan bir yönetici aynı zamanda kendi yetki alanlarından bir parçasını astına vermektedir. İmza yetki devri alan ast her zaman bu yetkiyi devreden adına kullanacaktır. Bu sebeple, karar ve icra yetki devri ile imza yetki devrinin hukuki açıdan farklı sonuçları vardır. Üst imza yetki devri yapsa da bu yetkiyi geri alabilir ve kendisi kullanabilir. Ayrıca bu yetki devri daima kişiseldir. Karar ve imza yetki devri yapıldığında sorumluluk devir yapılan kişiye ait olurken, imza yetki devrinde sorumluluk üst makamda olup imza yetki devri yapılan ast sadece yaptığı işlemlerden sorumlu olmaktadır (3, 34).

2.2.5. Yetki Devrini Engelleyen Faktörler

Yetki devrinin birçok yararı olmasıyla birlikte yetki devrini engelleyen bazı faktörler vardır. Newman yönetici ve astlar açısından yetki devrini engelleyen faktörler olarak iki grupta açıklamıştır. Yöneticiler açısından yetki devrini engelleyen faktörler şunlardır (43);

- Bazı yöneticilerin her işi sadece kendilerinin yapabileceğine inanması,
- Yöneticilerin plan yapmayı istememesi,
- Astları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması,
- Astlarına yeterince güvenmemesi,
- Yöneticilerin risk almak istememesi,
- Yöneticilerin astlarını uyaracak özel kontrol mekanizmalarının olmaması,
- Yöneticilerin otoriter olma isteği ve kontrolü kaybetme korkuları,

- Astlarının başarılı olup yükselerek kendi makamını tehdit etmesi düşüncesine sahip olmalarıdır.

Astlar açısından yetki devrini engelleyen faktörler şunlardır (43);

- Astların araştırma ve inceleme yapma yerine her şeyi yöneticiye sorması,
- Eleştiri alma korkusu,
- Yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmama,
- Fazla iş yükünün olması,
- Olumlu motivasyon aracının olmaması,
- Kendine olan güvenin yetersiz olması,
- Teşvik edici ve güdüleyici etmenlerin yetersiz olmasıdır.

Wells yetki devrini engelleyen faktörleri örgütsel, yönetsel, çalışanlardan kaynaklanan ve durumsal engeller olarak dörde ayırmıştır (44). Bu engeller aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Yetki devrinin engelleri

Örgütsel engeller	Yönetsel engeller	Çalışanlardan kaynaklanan engeller	Durumsal engeller
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yetki devredilecek kimsenin bulunmaması ➤ Politika ve prosedür yetersizlikleri ➤ Yönetsel enformasyon sistemlerinin yetersizliği ➤ Rolün açık seçik olmaması 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ “Yönetsel rahatlık” alanlarını koruma ➤ Çalışanların yetersizliği korkusu ➤ Her şeye kadir yönetici efsanesi ➤ Astların yetkinliğinden korkma ➤ Yöneticinin kendine güvensizliği ➤ Aktivite tuzağı ➤ Kontrolü kaybetme korkusu 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Yetenek eksikliği ➤ İlgi eksikliği 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Müşteri beklentileri ➤ İşin doğası

Kaynak: 1. Kaynaktan alınmıştır.

2.3. Hemşirelikte Yetki Devri

Sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, kaliteli sağlık hizmeti sunma ve başarılı bir sağlık hizmetleri yönetimi ülkemizde ve tüm dünyada öncelikli bir konulardan birisidir. Sağlık hizmetlerindeki bu iyileştirme çalışmalarının gerçekleştirilebilmesi için sağlık çalışanlarının eğitimlerine, görevlerindeki başarıları göz önünde bulundurularak görev ve sorumluluk verilmesi önemlidir (2).

Tüm sağlık çalışanlarında olduğu gibi hemşirelikte de yetki devri yapılmaktadır. Bu yetki devri, özel durumlarda otorite tarafından seçilen hemşireye görev ve yetki verilmesidir. Servis hemşiresi hasta bakımı sunma konusunda yasal sorumluluk almaktadır. Servis hemşireleri yasal sorumluluğu olan hasta bakımı konusunda kendi aralarında yetki devri yapabilmektedirler. Yetki devri yapan hemşirenin rol ve sorumluluklarını iyi bilmelidir. Yönetici hemşire de çalışma koşullarının düzenlenmesi için yeterli becerisi olan, eğitim diploması olan kişilere yetki devri yapabilmektedir. Lipe ve Beasley'in belirttiği üzere güvenli ve etkili bakım hizmetinin sunulması için hemşireler yetki devrinin aşağıda açıklanan beş basamağı bilmesi gerekmektedir. Yetki devri basamakları şunlardır (2);

Doğru görev: Devredilecek görev, yetki devri yapan hemşire tarafından iyi tanımlanması ve tanımlamayı yaparken kurumun koşulları, çalışanların özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca hasta bakımı konusunda yetki devri yapılacaksa hastadan beklenen sonuç, yetki devri yapılan hemşireye söylenmelidir (2).

Uygun koşul: Yetki devri yapacak olan hemşire görevi devrederken yetki devri yapacağı hemşirenin koşullarını iyi bilmeli ve uygun koşullara sahip hemşirelere yetki devri yapmalıdır (2).

Doğru kişi: Yetki devri yapılacağı zaman yetki devri yapılacak hemşirenin eğitim düzeyi, sorumluluk alabilme durumu, yetkinlik durumu göz önünde bulundurulmalıdır (2).

Dolaysız iletişim: Yetki devri yapılırken direk iletişim kurulmalı, açık, sade, anlaşılır bir dil kullanılmalıdır (2).

Doğru değerlendirme: Yönetici hemşirelerin her işi kendilerinin yapması mümkün olmadığı için bazı görevleri diğer hemşireler devretmesi gerekmektedir.

Ancak devrettiği görevleri değerlendirmelidir. Değerlendirmenin nasıl, ne zaman yapılacağı önceden belirlenmelidir. Değerlendirme bizzat yönetici hemşirenin kendisi tarafından yapılması uygundur (2).

Hemşireler yetki devrini, kendi yasal sorumluluklarını bilerek yaparlarsa hem kuruma, hem hastalara hem de diğer hemşirelere olumlu katkı sağlarlar (33, 45).

Amerikan Hemşireler Birliği Kanununa göre, yetki devri kararı alınmasında ve uygulanmasında hemşireler, kendi becerilerini, yeteneklerini esas almalı ve kendilerine verilen görevleri yerine getirmelidirler. Aynı zamanda Ulusal Hemşirelik Resmi Odaları Konseyi'ne göre, yetki devri yapan hemşire ile yetki devrini alan hemşire yetkiyi araştırmalı, hastayı ve mevcut şartları değerlendirmelidirler. Bu değerlendirme doğru kişiye doğru görevlendirmeyi yapmak için önemlidir (46).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma, özel bir zincir hastanede yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla tanımlayıcı ve kesitsel araştırma olarak 01 – 12 Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez 1:

H₀: Yönetici hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile yetki devri faaliyetleri arasında fark yoktur.

H₁: Yönetici hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 2:

H₀: Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında fark yoktur.

H₁: Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

Hipotez 3:

H₀: Yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim alma durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında fark yoktur.

H₁: Yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim alma durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 6 hastaneden oluşan özel bir zincir hastanenin yönetici hemşirelerinden oluşmuştur. Hastanelerde var olan 151 yönetici hemşirenin \pm % 5 kabul edilebilir hata ile % 95 güven seviyesinde 109 önerilen yönetici hemşireye ulaşılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, “Yetki Devri Ölçeği” ve araştırmacı tarafından hazırlanan anket bilgi formu kullanılarak toplanmıştır.

Yetki Devri Ölçeği, 2009 yılında Şen tarafından uzman görüşü alınarak literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır (1). 42 maddeden oluşan 5’li likert tipinde 3 alt boyutu (yöneticinin yetki devrine yaklaşımı, astlara güven ve astın özellikleri ve örgüt yapısı) olan bir ankettir. Şen’in çalışmasına ölçeğin chronbach alpha katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur (1). Ölçekte 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kararsızım, 4=katılıyorum ve 5=tamamen katılıyorum seçeneklerinden birinin seçilmesi istenmektedir. Ölçeğin alt grupları ve bu gruplarda yer alan maddeler aşağıdadır (1):

1. Yöneticinin yetki devrine yaklaşımı = 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 21, 22, 23, 24

2. Astlara güven ve astların özellikleri = 15, 16, 18, 19, 34

3. Örgüt yapısı = 17, 30, 31, 33, 36, 37

Yetki Devri Ölçeğinden ve alt boyutlarından alınan puan ortalamalarının 1 ile 1,9 arasında olması, bireyin yetki devretme düzeyinin düşük olduğunu ifade etmektedir. Puan ortalamalarının 2 ile 2,9 arasında olması yetki devretme düzeyinin orta düzeyde olduğunu, puan ortalamalarının 3 ile 4 arasında olması ise bireyin yetki devretme düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir (1).

Anket formu, araştırmacı tarafından literatürden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket formu 11 sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada veriler araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Uygulama süresi yaklaşık 20 dakika sürmüştür.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen hemşireler ve eksik doldurulan anketler araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma sadece bir özel zincir hastanede çalışan yönetici hemşireler ile gerçekleştirildiğinden genellenememektedir.

3.6. Araştırmanın Etik ve İzin Yönu

Araştırmaya başlamadan önce çalışma yapılan özel zincir hastanenin yönetiminden izin ve Okan Üniversitesi Etik Kurulundan uygunluk alınmıştır. Ayrıca veriler toplanmadan önce araştırmaya katılan yönetici hemşirelere araştırma hakkında bilgilendirme yapılarak onamları alınmıştır. Doldurulan anketlerde yönetici hemşirelerin kimlik bilgileri alınmamıştır.

3.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmada elde edilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007 (Kaysville, Utah, USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotların (ortalama, standart sapma, medyan, frekans, oran, minimum, maksimum) yanı sıra nicel verilerin karşılaştırılmasında normal dağılım gösteren değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında Student's t test, normal dağılım göstermeyen değişkenlerin iki grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanıldı. Normal dağılım gösteren üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında One-way ANOVA test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Tukey HSD test kullanıldı. Normal dağılım göstermeyen üç ve üzeri grupların karşılaştırmalarında Kruskal Wallis test ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanıldı. Anlamlılık $p<0,001$ ve $p<0,05$ düzeylerinde değerlendirildi.

4. BULGULAR

4.1. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ve Mesleki Durumları İle İlgili Bulgular

Çalışma 01 – 12 Ağustos 2016 tarihleri arasında özel bir zincir hastanede % 93,6'sı (n=102) kadın, % 6,4'ü (n=7) erkek toplam 109 yönetici hemşire ile yapılmıştır. Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşları 26 ile 56 yıl arasında değişmekte olup, ortalama 36,24±6,06 yıl olarak saptanmıştır (Tablo 3).

Tablo 3: Hemşirelerin demografik özelliklerinin dağılımı

		Min – Maks	Ort±Ss
Yaş (yıl)		26 – 56	36,24±6,06
		n	%
Cinsiyet	Kadın	102	93,6
	Erkek	7	6,4
Medeni Durum	Evli	83	76,1
	Bekar	26	23,9
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	19	17,4
	Ön Lisans	14	12,8
	Lisans	45	41,3
	Yüksek Lisans	31	28,4

Tablo 3'e bakıldığında; çalışmaya katılan hemşirelerin % 76,1'inin (n=83) evli olduğu gözlenirken, % 23,9'unun (n=26) bekar olduğu gözlenmiştir.

Hemşirelerin % 17,4'ünün (n=19) eğitim durumunun sağlık meslek lisesi, % 12,8'inin (n=14) ön lisans, % 41,3'ünün (n=45) lisans ve % 28,4'ünün (n=31) yüksek lisans olduğu gözlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 4: Hemşirelerin mesleki durumlarına ilişkin dağılımlar

		Min – Maks	Ort±Ss
Mesleki Deneyim Süresi (yıl)		5 – 34	15,17±6,53
Yöneticilik Süresi (yıl)		1 – 20	6,07±4,29
		n	%
Görev Unvanı	Başhemşire	3	2,8
	Başhemşire Yardımcısı	3	2,8
	Servis Sorumlu Hemşiresi	91	83,5
	Süpervizör Hemşire	12	11,0
Kurumdan Memnuniyet	Kötü	1	0,9
	Orta	22	20,2
	İyi	74	67,9
	Çok İyi	12	11,0
Pozisyondan Memnuniyet	Çok Kötü	1	0,9
	Kötü	1	0,9
	Orta	17	15,6
	İyi	71	65,2
Yönetim Alma	Evet	61	56,0
	Hayır	48	44,0
	Evet	38	34,9
	Hayır	71	65,1

•Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin mesleki süreleri 5 ile 34 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $15,17 \pm 6,53$ yıl olarak saptanmıştır. Hemşirelerin yöneticilik süreleri 1 ile 20 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $6,07 \pm 4,29$ yıl olarak saptanmıştır (Tablo 4).

Çalışmaya katılan hemşirelerin % 2,8'inin (n=3) görev unvanı hemşirelik hizmetleri müdürü/başhemşire olarak gözlenirken, % 2,8'inin (n=3) hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı/başhemşire yardımcısı, % 83,5'inin (n=91) servis sorumlu hemşiresi ve % 11'inin (n=12) supervisor hemşire olduğu gözlenmiştir (Tablo 4).

Hemşirelerin % 0,9'unun (n=1) kurumdan memnuniyetinin kötü olduğu gözlenirken, % 20,2'sinin (n=22) orta, % 67,9'unun (n=74) iyi ve % 11'inin (n=12) çok iyi olduğu gözlenmiştir (Tablo 4).

Hemşirelerin % 0,9'unun (n=1) pozisyonundan memnuniyetinin çok kötü olduğu, % 0,9'unun (n=1) kötü, % 15,6'sının (n=17) orta, % 65,2'sinin (n=71) iyi ve % 17,4'ünün (n=19) çok iyi olduğu belirlenmiştir (Tablo 4).

Hemşirelerin % 56'sının (n=61) yönetim eğitimi aldığı, % 34,9'unun (n=38) yetki devri eğitimi aldığı saptanmıştır (Tablo 4).

Tablo 5: Hemşirelerin yetki devri yapma durumlarına ilişkin dağılımlar

	n	%	
Yetki Devri Yapma	Evet	94	86,2
	Hayır	15	13,8
	•Hasta Bakımı	67	27,0
•Çalışma Alanlarının ve Çalışma Listelerinin Düzenlenmesi	49	19,8	
	•Malzeme Seçimi ve Temini	48	19,4
	•Ünite Yönetimi	46	18,5
	•Eğitim Faaliyetleri	38	15,3

•Birden fazla seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin % 86,2'sinin (n=94) yetki devri yaptığı belirlenmiştir. Yetki devri yapan hemşirelerin de % 27'sinin (n=67) hasta bakımı, % 19,8'inin (n=49) çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi, % 19,4'ünün (n=48) malzeme seçimi ve temini, % 18,5'inin (n=46) ünite yönetimi ve % 15,3'ünün (n=38) eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yaptığı görülmüştür (Tablo 5). Çalışmanın gerçekleştiği özel zincir hastanede çalışan yönetici hemşirelerin görev, yetki ve sorumluluklarının arasında hasta bakımı da yer almaktadır. Bu sebeple bu çalışmada yetki devri yapılan konular arasına hasta bakımı konusuna da yer verilmiştir.

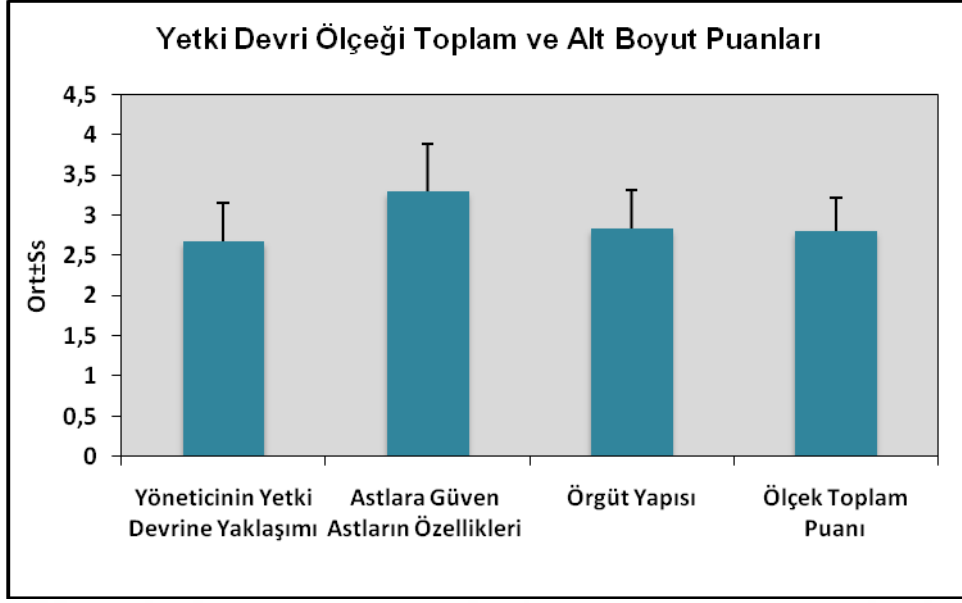
4.2. Yetki Devri Ölçeği İle İlgili Bulgular

Tablo 6: Yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının dağılımı

	Min – Maks	Ort±Ss	Cronbach Alpha
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	1,30 – 4,30	2,68±0,47	0,838
Astlara Güven Astların Özellikleri	1,60 – 4,80	3,30±0,59	0,584
Örgüt Yapısı	1,33 – 4,00	2,84±0,47	0,391
Ölçek Toplam Puanı	1,77 – 4,26	2,81±0,40	0,848

Çalışmaya katılan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,30 ile 4,30 arasında değişmekte olup ortalama 2,68±0,47, iç tutarlılığı ise $\alpha=0,838$ olarak saptanmıştır. “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,60 ile 4,80 arasında değişmekte olup, ortalama 3,30±0,59, iç tutarlılığı ise $\alpha=0,584$ 'tür. “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar 1,33 ile 4,00 arasında değişmekte olup, ortalama 2,84±0,47, iç tutarlılığı $\alpha= 0,391$ ve ölçek toplamından aldıkları puanlar 1,77 ile 4,26 arasında değişmekte olup, ortalama 2,81±0,40, iç tutarlılığı $\alpha=0,848$ olarak belirlenmiştir (Tablo 6 ve Şekil 2).

Şekil 2: Yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının dağılımı



Tablo 7: Yaş gruplarına göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		≤30 Yaş (n=13)	31-40 Yaş (n=71)	≥ 40 Yaş (n=25)	Test Değeri	^a p
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,84±0,64	2,64±0,45	2,73±0,43	$\chi^2=2,097$	0,35 0
	Min-Maks (Medyan)	1,4-4,3 (2,75)	1,3-4 (2,65)	1,9-3,45 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,49±0,59	3,29±0,64	3,22±0,43	$\chi^2=1,200$	0,54 9
	Min-Maks (Medyan)	2,8-4,6 (3,4)	1,6-4,8 (3,4)	2-4 (3,2)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	3,03±0,56	2,83±0,49	2,79±0,34	$\chi^2=1,549$	0,46 1
	Min-Maks (Medyan)	2-3,83 (2,83)	1,33-4 (2,83)	2-3,5 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,98±0,53	2,78±0,39	2,82±0,34	$\chi^2=2,269$	0,32 2
	Min-Maks (Medyan)	1,9-4,26 (2,94)	1,77-4 (2,84)	2-3,42 (2,84)		

^aKruskal Wallis Test

Yaş gruplarına göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 7).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 7).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 7).

Yaş gruplarına göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 7).

Tablo 8: Cinsiyetlere göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Kadın (n=102)	Erkek (n=7)	Test Değeri	^b p
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,69±0,42	2,65±0,98	Z=-0,539	0,590
	Min-Maks (Medyan)	1,3-4 (2,75)	1,4-4,3 (2,65)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,3±0,58	3,2±0,78	Z=-0,692	0,489
	Min-Maks (Medyan)	1,6-4,8 (3,4)	2-4,6 (3,2)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,84±0,46	2,83±0,68	Z=-0,498	0,618
	Min-Maks (Medyan)	1,33-4 (2,83)	2-3,83 (2,67)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,82±0,36	2,77±0,84	Z=-0,755	0,451
	Min-Maks (Medyan)	1,77-4 (2,85)	1,9-4,26 (2,71)		

^bMann Whitney U Test

Cinsiyetlere göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 8).

Cinsiyetlere göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 8).

Cinsiyetlere göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 8).

Cinsiyetlere göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 8).

Tablo 9: Medeni duruma göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Evli (n=83)	Bekar (n=26)	Test Değeri	^c p
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,67±0,47	2,73±0,48	t=-0,545	0,587
	Min-Maks (Medyan)	1,3-4 (2,7)	1,4-4,3 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,27±0,60	3,40±0,56	t=-1,017	0,311
	Min-Maks (Medyan)	1,6-4,8 (3,4)	2,4-4,6 (3,3)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,84±0,49	2,85±0,42	t=-0,064	0,949
	Min-Maks (Medyan)	1,33-4 (2,83)	2-3,83 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,80±0,41	2,86±0,40	t=-0,663	0,508
	Min-Maks (Medyan)	1,77-4 (2,84)	1,9-4,26 (2,84)		

^cStudent-t Test

Medeni duruma göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 9).

Medeni duruma göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 9).

Medeni duruma göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 9).

Medeni duruma göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 9).

Hipotez 1

H₁: Yönetici hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀: Yönetici hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Elde edilen bulgular ışığında H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 10: Eğitim durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		SML (n=19)	Ön Lisans (n=14)	Lisans (n=45)	Yüksek Lisans (n=31)	Test Değeri	^a p
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,73±0,48	2,65±0,49	2,78±0,51	2,54±0,36	$\chi^2=5,843$	0,119
	Min-Maks (Medyan)	1,95-3,55 (2,75)	1,85-3,4 (2,6)	1,4-4,3 (2,75)	1,3-3,2 (2,6)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,29±0,54	3,14±0,43	3,42±0,59	3,19±0,67	$\chi^2=2,788$	0,425
	Min-Maks (Medyan)	2,2-4,2 (3,4)	2-3,6 (3,3)	2-4,8 (3,4)	1,6-4,6 (3,2)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,84±0,56	2,71±0,54	2,87±0,41	2,86±0,47	$\chi^2=0,601$	0,896
	Min-Maks (Medyan)	2-3,83 (2,67)	1,33-3,5 (2,83)	2-4 (2,83)	2-3,83 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,85±0,43	2,74±0,43	2,9±0,42	2,71±0,34	$\chi^2=4,170$	0,244
	Min-Maks (Medyan)	2,03-3,48 (2,94)	1,94-3,35 (2,76)	1,9-4,26 (2,87)	1,77-3,32 (2,77)		

^aKruskal Wallis Test

Eğitim durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 10).

Eğitim durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 10).

Eğitim durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri leği “rgt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 10).

Eğitim durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri leğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 10).

Hipotez 2

H₁: Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀: Yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Elde edilen bulgular ışığında H₂ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 11: Görev pozisyonuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		•Başhemşire (n=3)	•Başhemşire Yrd. (n=3)	Servis Sorumlu Hemşiresi (n=91)	Süpervizör Hemşire (n=12)	Test Değeri	^b p
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,22±0,86	2,02±0,38	2,72±0,46	2,71±0,35	Z=-0,021	0,984
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3 (2,35)	1,65-2,4 (2)	1,4-4,3 (2,75)	2-3,35 (2,73)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,07±0,23	2,33±0,95	3,29±0,57	3,62±0,50	Z=-2,292	0,022*
	Min-Maks (Medyan)	2,8-3,2 (3,2)	1,6-3,4 (2)	1,8-4,8 (3,4)	2,4-4,2 (3,8)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,83±0,29	2,78±0,95	2,88±0,46	2,58±0,37	Z=-2,068	0,039*
	Min-Maks (Medyan)	2,5-3 (3)	2-3,83 (2,5)	1,33-4 (2,83)	2-3,17 (2,67)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,47±0,64	2,22±0,29	2,84±0,39	2,83±0,33	Z=-0,051	0,959
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,03 (2,61)	2-2,55 (2,1)	1,9-4,26 (2,87)	2,06-3,35 (2,87)		

^bMann Whitney U Test

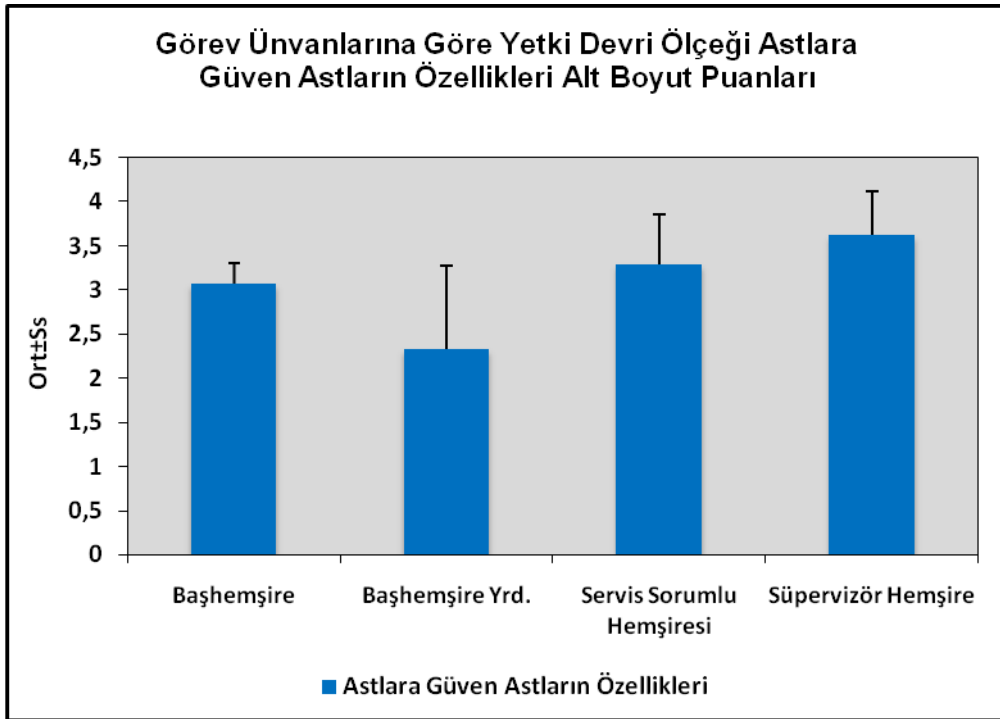
*p<0,05

•Kişi yetersizliğinden dolayı karşılaştırmaya dahil edilmemiştir.

Çalışılan pozisyona göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 11).

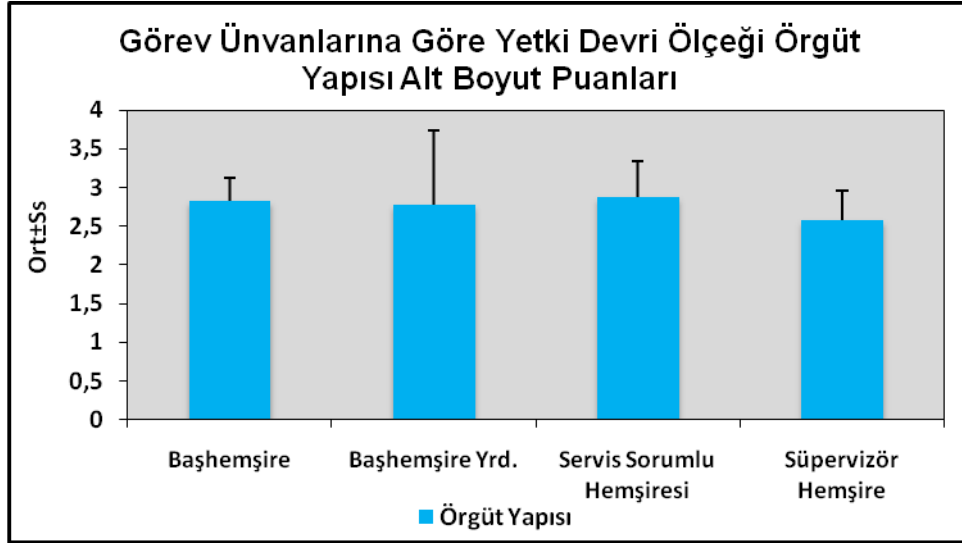
Süpervizör hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar, servis sorumlu hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,022$; $p<0,05$) (Tablo 11 ve Şekil 3).

Şekil 3: Görev ünvanlarına göre yetki devri ölçeği astlara güven astların özellikleri alt boyut puanlarının dağılımı



Servis sorumlu hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar, süpervizör hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,039$; $p<0,05$) (Tablo 11 ve Şekil 4).

Şekil 4: Görev unvanlarına göre yetki devri ölçeği örgüt yapısı alt boyut puanlarının dağılımı



Çalışılan pozisyona göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 11).

Tablo 12: Meslek sürelerine göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Meslek Süresi			Test Değeri	^d p
		≤10 Yıl (n=15)	11-15 Yıl (n=53)	> 15 Yıl (n=41)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,84±0,51	2,61±0,41	2,73±0,52	F=1,674	0,192
	Min-Maks (Medyan)	2-4,3 (2,8)	1,4-3,55 (2,65)	1,3-4 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,39±0,65	3,26±0,67	3,31±0,46	F=0,285	0,790
	Min-Maks (Medyan)	2,4-4,6 (3,4)	1,6-4,8 (3,4)	2-4,6 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,83±0,49	2,87±0,53	2,8±0,38	F=0,230	0,795
	Min-Maks (Medyan)	2-3,83 (2,67)	1,33-3,83 (2,83)	2-4 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,92±0,46	2,76±0,38	2,84±0,41	F=1,031	0,360
	Min-Maks (Medyan)	2,26-4,26 (2,9)	1,9-3,48 (2,84)	1,77-4 (2,84)		

^dOneway Anova Test

Meslek sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 12).

Meslek sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 12).

Meslek sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 12).

Meslek sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 12).

Tablo 13: Görev sürelerine göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Yöneticilik Süresi			Test Değeri	^d p
		≤5 Yıl (n=44)	5-10 Yıl (n=38)	≥ 10 Yıl (n=27)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,80±0,43	2,67±0,38	2,51±0,60	F=3,330	0,079
	Min-Maks (Medyan)	1,95-4,3 (2,8)	1,85-3,55 (2,65)	1,3-4 (2,65)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,49±0,59	3,23±0,55	3,08±0,57	F=4,580	0,012*
	Min-Maks (Medyan)	2,2-4,8 (3,4)	1,8-4,2 (3,2)	1,6-4 (3,2)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,88±0,52	2,82±0,40	2,81±0,49	F=0,201	0,818
	Min-Maks (Medyan)	2-3,83 (2,83)	1,33-3,33 (2,83)	2-4 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,93±0,38	2,79±0,34	2,66±0,49	F=3,889	0,023*
	Min-Maks (Medyan)	2,03-4,26 (2,9)	1,94-3,48 (2,84)	1,77-4 (2,71)		

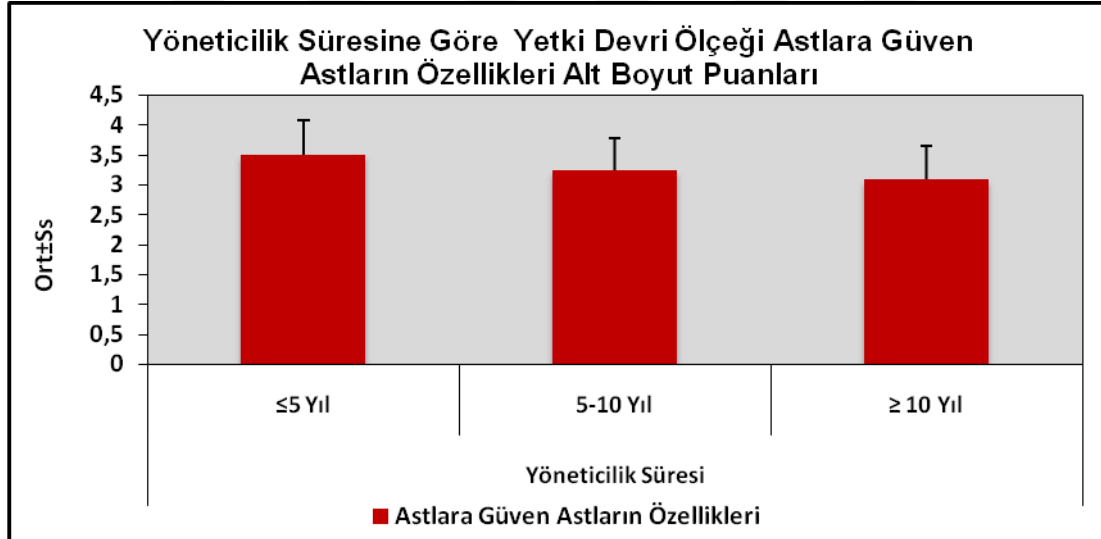
^dOneway Anova Test

* $p<0,05$

Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 13).

Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD test sonuçlarına göre; yöneticilik süresi 5 yıl ve altı olan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar yöneticilik süresi 5-10 yıl arasında olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$) (Tablo 13 ve Şekil 5).

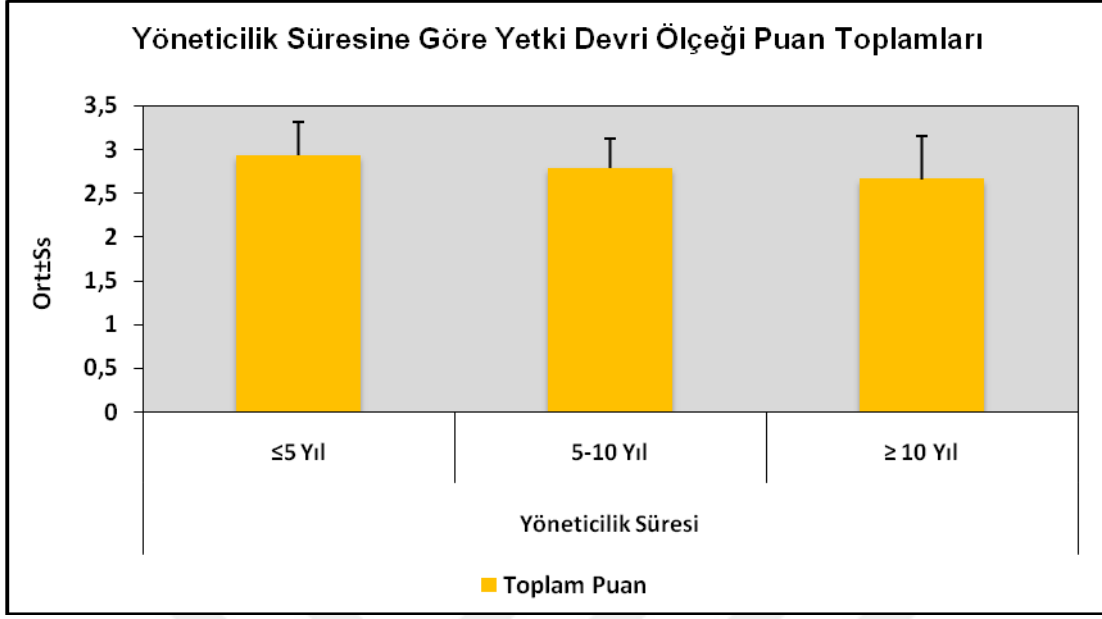
Şekil 5: Yöneticilik süresine göre yetki devri ölçeği örgüt yapısı alt boyut puanlarının dağılımı



Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 13).

Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,023$; $p<0,05$). Farklılığı belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD test sonuçlarına göre; yöneticilik süresi 5 yıl ve altı olan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yöneticilik süresi 5-10 yıl arasında olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,019$; $p<0,05$) (Tablo 13 ve Şekil 6).

Şekil 6: Yöneticilik süresine göre yetki devri ölçeği puan toplamalarının dağılımı



Tablo 14: Kurum memnuniyetine göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Kurum Memnuniyeti				Test Değeri	^a p
		•Kötü (n=1)	Orta (n=22)	İyi (n=74)	Çok İyi (n=12)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	3,4±0,00	2,77±0,45	2,69±0,46	2,45±0,48	$\chi^2=3,830$	0,147
	Min-Maks (Medyan)	3,4-3,4 (3,4)	2-4,3 (2,78)	1,3-4 (2,75)	1,4-3,25 (2,5)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,4±0,00	3,34±0,58	3,31±0,59	3,13±0,65	$\chi^2=0,692$	0,707
	Min-Maks (Medyan)	3,4-3,4 (3,4)	2,6-4,6 (3,2)	1,8-4,8 (3,4)	1,6-4 (3,2)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	3,17±0,00	3,05±0,41	2,78±0,45	2,79±0,59	$\chi^2=5,819$	0,054
	Min-Maks (Medyan)	3,17-3,17 (3,17)	2,33-3,83 (3)	1,33-4 (2,83)	2-3,83 (2,75)		
Toplam Puan	Ort±Ss	3,35±0,00	2,91±0,40	2,81±0,40	2,62±0,37	$\chi^2=3,964$	0,138
	Min-Maks (Medyan)	3,35-3,35 (3,35)	2,26-4,26 (2,92)	1,77-4 (2,84)	1,9-3,16 (2,65)		

^aKruskal Wallis Test

•Kişi yetersizliğinden dolayı karşılaştırmaya dahil edilmemiştir.

Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 14).

Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 14).

Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ($p=0,054$; $p>0,05$); kurum memnuniyeti orta olan hemşirelerin örgüt yapısı alt boyutundan aldıkları puanlar dikkat çekici düzeyde yüksek saptanmıştır (Tablo 14).

Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 14).

Tablo 15: Pozisyon memnuniyetine göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Pozisyon Memnuniyeti					Test Değeri	^d p
		•Çok Kötü (n=1)	•Kötü (n=1)	Orta (n=17)	İyi (n=71)	Çok İyi (n=19)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	<i>Ort±Ss</i>	2,05±0	2,85±0	2,83±0,52	2,66±0,48	2,66±0,39	F=0,935	0,396
	<i>Min-Maks (Medyan)</i>	2,05-2,05 (2,05)	2,85-2,85 (2,85)	1,85-4,3 (2,8)	1,3-4 (2,65)	1,9-3,45 (2,7)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	<i>Ort±Ss</i>	2±0	4±0	3,48±0,59	3,29±0,58	3,2±0,54	F=1,148	0,321
	<i>Min-Maks (Medyan)</i>	2-2 (2)	4-4 (4)	2,6-4,6 (3,4)	1,8-4,8 (3,4)	1,6-4 (3,4)		
Örgüt Yapısı	<i>Ort±Ss</i>	2,67±0	3,17±0	3,07±0,62	2,78±0,38	2,84±0,58	F=2,575	0,213
	<i>Min-Maks (Medyan)</i>	2,67-2,67 (2,67)	3,17-3,17 (3,17)	1,33-3,83 (3,17)	2-4 (2,83)	2-3,83 (2,67)		
Toplam Puan	<i>Ort±Ss</i>	2,16±0	3,1±0	2,98±0,48	2,79±0,4	2,78±0,31	F=1,745	0,180
	<i>Min-Maks (Medyan)</i>	2,16-2,16 (2,16)	3,1-3,1 (3,1)	1,94-4,26 (2,94)	1,77-4 (2,84)	2,23-3,42 (2,77)		

^dOneway Anova Test

•Kişi yetersizliğinden dolayı karşılaştırmaya dahil edilmemiştir.

Pozisyondan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 15).

Pozisyondan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 15).

Pozisyondan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 15).

Pozisyondan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 15).

Tablo 16: Yönetim eğitimi alma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Yönetim Eğitimi Alma		Test Değeri	^c p
		Evet (n=61)	Hayır (n=48)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,64±0,5	2,74±0,43	t=-1,141	0,256
	Min-Maks (Medyan)	1,3-4 (2,65)	1,9-4,3 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,23±0,57	3,39±0,61	t=-1,422	0,158
	Min-Maks (Medyan)	1,6-4,4 (3,2)	2-4,8 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,8±0,45	2,9±0,49	t=-1,155	0,251
	Min-Maks (Medyan)	1,33-4 (2,83)	2-3,83 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,76±0,42	2,88±0,38	t=-1,457	0,148
	Min-Maks (Medyan)	1,77-4 (2,84)	2,03-4,26 (2,89)		

^cStudent-t Test

Yönetim eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 16).

Yönetim eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 16).

Yönetim eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 16).

Yönetim eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 16).

Tablo 17: Yetki devri eğitimi alma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Yetki Devri Eğitimi Alma		Test Değeri	<i>p</i>
		Evet (n=38)	Hayır (n=71)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,53±0,52	2,77±0,42	t=-2,506	0,014*
	Min-Maks (Medyan)	1,3-4 (2,6)	1,85-4,3 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,08±0,69	3,41±0,5	t=-2,658	0,010*
	Min-Maks (Medyan)	1,6-4,8 (3,2)	2-4,6 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,79±0,43	2,87±0,49	t=-0,911	0,364
	Min-Maks (Medyan)	2-4 (2,83)	1,33-3,83 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,67±0,44	2,89±0,36	t=-2,794	0,006**
	Min-Maks (Medyan)	1,77-4 (2,73)	1,94-4,26 (2,9)		

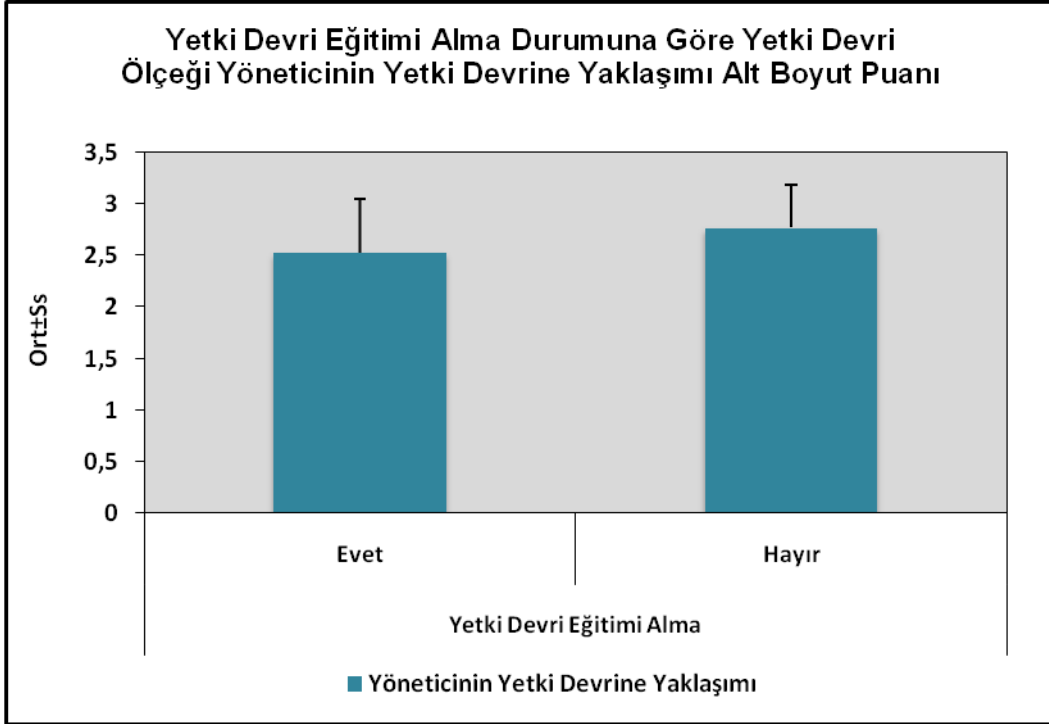
Student-t Test

* $p<0,05$

** $p<0,01$

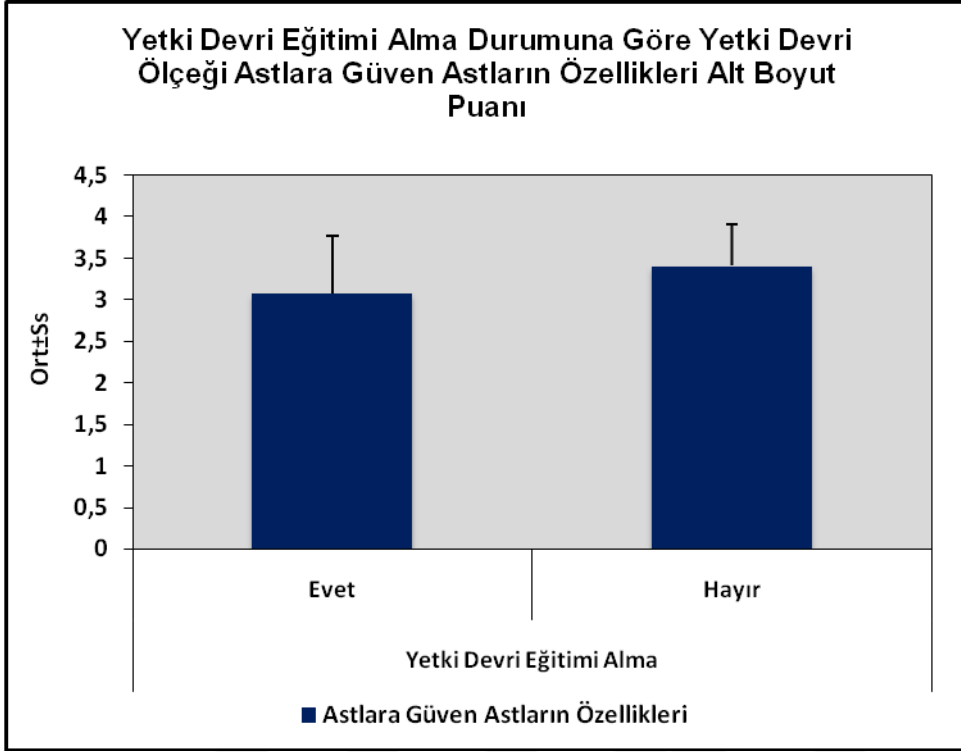
Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,014$; $p<0,05$) (Tablo 17 ve Şekil 7).

Şekil 7: Yetki devri eğitimi alma durumuna göre yetki devri ölçeği yöneticinin yetki devrine yaklaşımı alt boyut puanının dağılımı



Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,010$; $p<0,05$) (Tablo 17 ve Şekil 8).

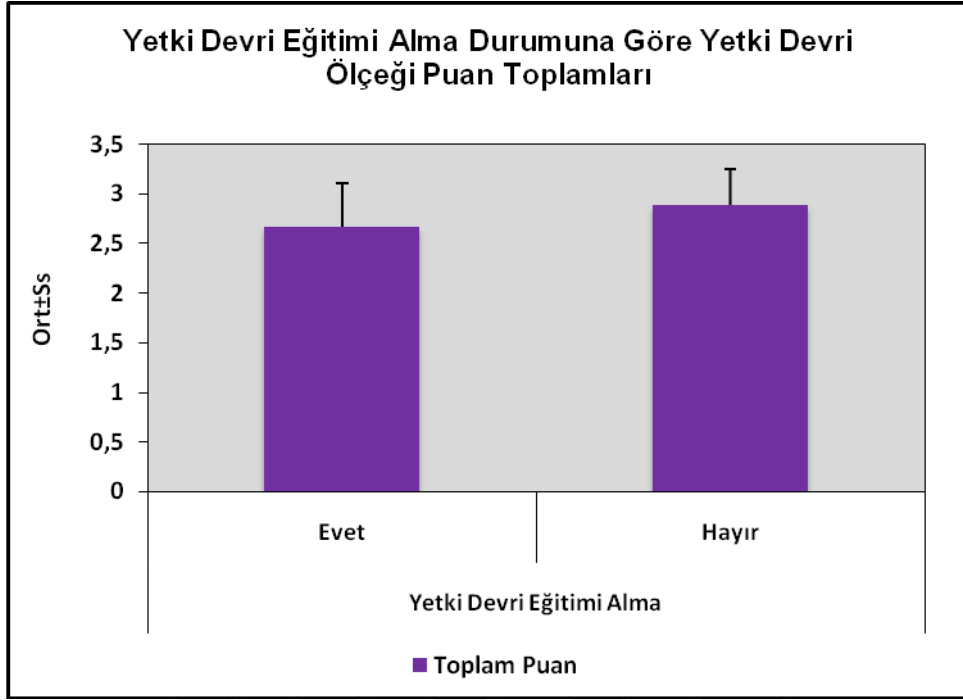
Şekil 8: Yetki devri eğitimi alma durumuna göre yetki devri ölçeği astlara güven astların özellikleri alt boyut puanının dağılımı



Yetki devri eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 17).

Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$) (Tablo 17 ve Şekil 9).

Şekil 9: Yetki devri eğitimi alma durumuna göre yetki devri ölçeği puan toplamlarının dağılımı



Hipotez 3

H₁: Yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim alma durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır.

H₀: Yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim alma durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Elde edilen bulgular ışığında H₀ hipotezi reddedilmiş, H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 18: Yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Yetki Devri Yapma		Test Değeri	p
		Evet (n=94)	Hayır (n=15)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,61±0,41	3,13±0,58	t=-3,294	0,044*
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3,45 (2,7)	2,4-4,3 (3,25)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,29±0,58	3,36±0,66	t=-0,442	0,660
	Min-Maks (Medyan)	1,8-4,8 (3,3)	1,6-4,6 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,77±0,43	3,31±0,43	t=-4,553	0,001**
	Min-Maks (Medyan)	1,33-3,83 (2,83)	2,67-4 (3,33)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,75±0,35	3,20±0,49	t=-4,329	0,001**
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,42 (2,84)	2,55-4,26 (3,23)		

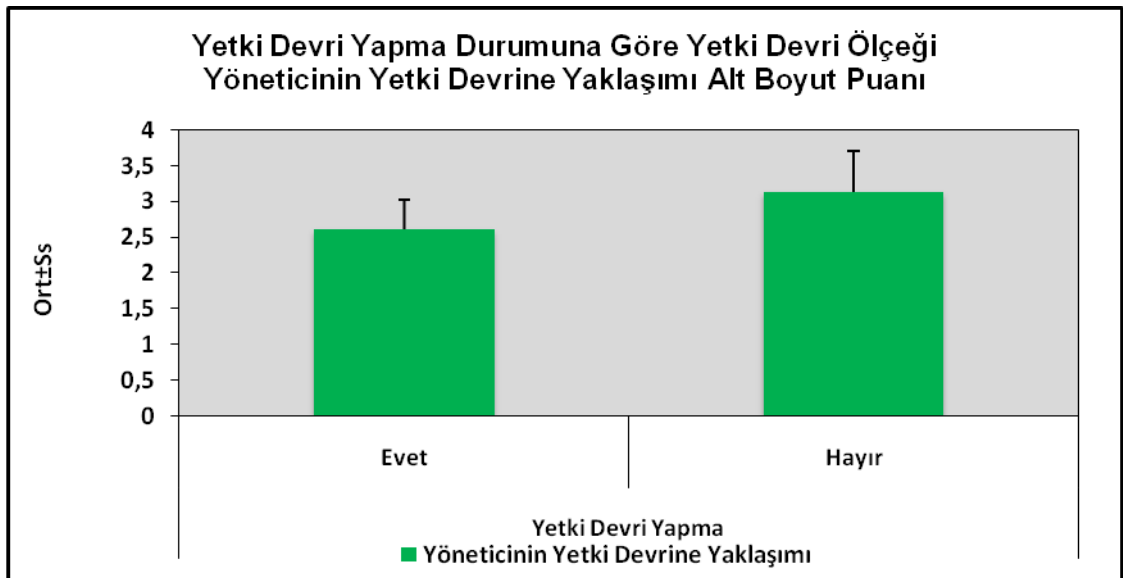
*Student-t Test

*p<0,05

**p<0,01

Yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır (p=0,044; p<0,05) (Tablo 18 ve Şekil 10).

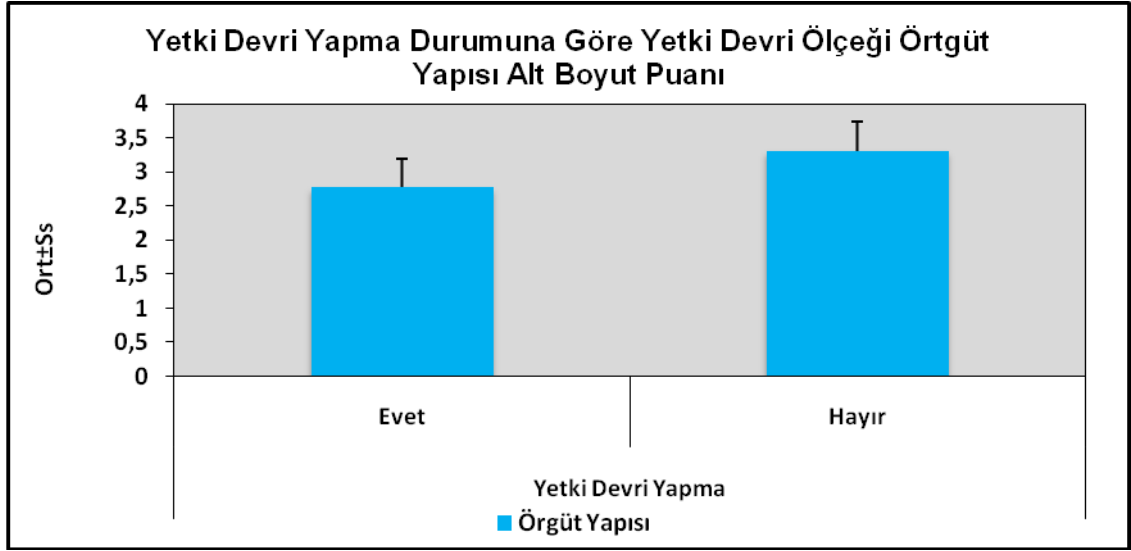
Şekil 10: Yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği yöneticinin yetki devrine yaklaşımı alt boyut puanının dağılımı



Yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 18).

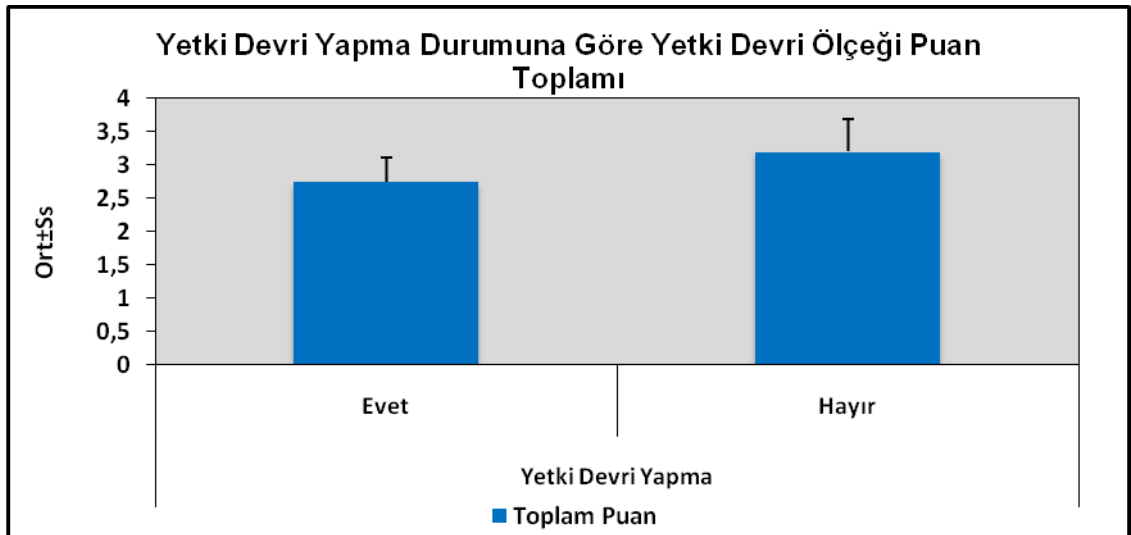
Yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,0001$; $p<0,01$) (Tablo 18 ve Şekil 11).

Şekil 11: Yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği örgüt yapısı alt boyut puanının dağılımı



Yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,0001$; $p<0,01$) (Tablo 18 ve Şekil 12).

Şekil 12: Yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği puan toplamlarının dağılımı



Tablo 19: Hasta bakımı konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Hasta Bakımı		Test Değeri	p
		Evet (n=67)	Hayır (n=27)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,64±0,37	2,55±0,50	t=-0,799	0,429
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3,4 (2,75)	1,4-3,45 (2,6)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,32±0,57	3,20±0,62	t=-0,923	0,358
	Min-Maks (Medyan)	2-4,8 (3,2)	1,8-4,2 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,79±0,45	2,72±0,37	t=-0,712	0,479
	Min-Maks (Medyan)	1,33-3,83 (2,83)	2-3,5 (2,67)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,78±0,33	2,69±0,40	t=-1,087	0,280
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,42 (2,84)	1,9-3,35 (2,74)		

^cStudent-t Test

Hasta bakımı konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 19).

Hasta bakımı konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 19).

Hasta bakımı konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 19).

Hasta bakımı konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 19).

Tablo 20: Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Çalışma Alanlarının ve Çalışma Listelerinin Düzenlenmesi		Test Değeri	p
		Evet (n=49)	Hayır (n=45)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,54±0,43	2,69±0,38	t=1,718	0,089
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3,35 (2,65)	1,4-3,45 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,17±0,58	3,41±0,56	t=2,051	0,043*
	Min-Maks (Medyan)	2-4,6 (3,2)	1,8-4,8 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,69±0,48	2,85±0,36	t=1,795	0,076
	Min-Maks (Medyan)	1,33-3,83 (2,67)	2-3,67 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,67±0,38	2,84±0,30	t=2,269	0,026*
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,32 (2,74)	1,9-3,42 (2,87)		

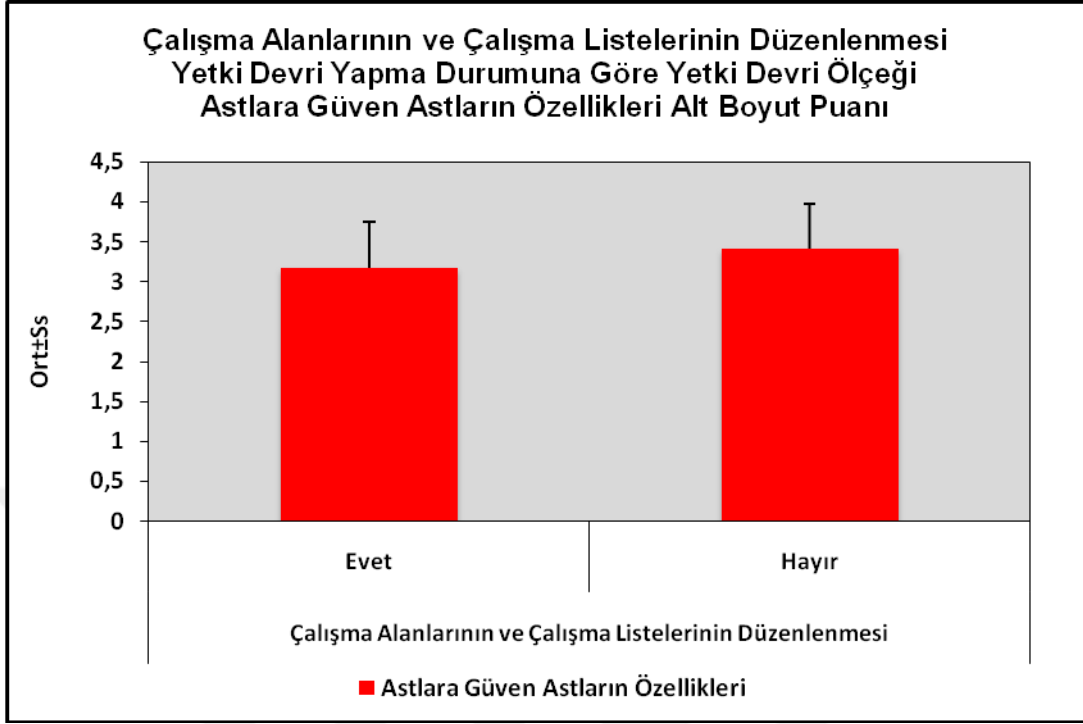
^cStudent-t Test

*p<0,05

Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p>0,05) (Tablo 20).

Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır (p=0,043; p<0,05) (Tablo 20 ve Şekil 13).

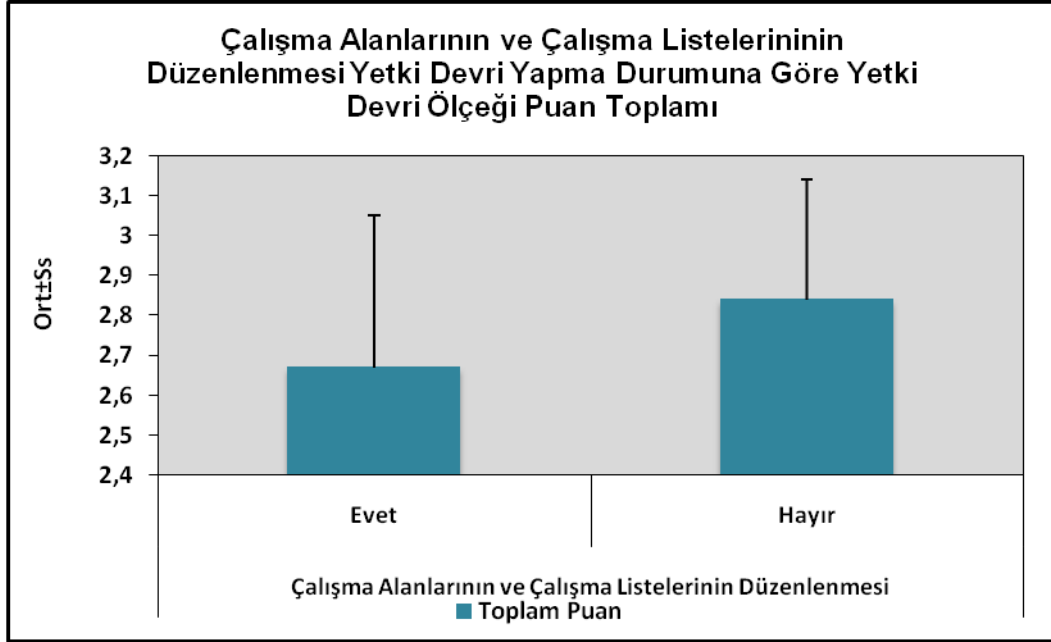
Şekil 13: Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği astlara güven astların özellikleri alt boyut puanlarının dağılımı



Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 20).

Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,026$; $p<0,05$) (Tablo 20 ve Şekil 14).

Şekil 14: Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği puan toplamlarının dağılımı



Tablo 21: Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Malzeme Seçimi ve Temini		Test Değeri	^c p
		Evet (n=48)	Hayır (n=46)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,57±0,44	2,66±0,37	t=0,988	0,326
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3,4 (2,65)	1,95-3,45 (2,73)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,22±0,57	3,36±0,59	t=1,206	0,231
	Min-Maks (Medyan)	1,8-4,6 (3,2)	2-4,8 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,69±0,47	2,85±0,38	t=1,827	0,071
	Min-Maks (Medyan)	1,33-3,83 (2,67)	2-3,67 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,7±0,38	2,81±0,32	t=1,490	0,140
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,42 (2,77)	2,03-3,35 (2,87)		

^cStudent-t Test

Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 21).

Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 21).

Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte dikkat çekici düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,071$; $p>0,05$) (Tablo 21).

Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 21).

Tablo 22: Ünite yönetimi konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Ünite Yönetimi		Test Değeri	^c p
		Evet (n=46)	Hayır (n=48)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,57±0,38	2,66±0,44	t=1,024	0,308
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3,25 (2,65)	1,4-3,45 (2,75)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,31±0,62	3,27±0,55	t=-0,349	0,728
	Min-Maks (Medyan)	2-4,8 (3,3)	1,8-4,6 (3,3)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,70±0,43	2,83±0,43	t=1,479	0,142
	Min-Maks (Medyan)	2-3,83 (2,67)	1,33-3,67 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,71±0,34	2,79±0,37	t=1,018	0,311
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,32 (2,76)	1,9-3,42 (2,87)		

^cStudent-t Test

Ünite yönetimi konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 22).

Ünite yönetimi konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 22).

Ünite yönetimi konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 22).

Ünite yönetimi konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 22).

Tablo 23: Eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yapma durumuna göre yetki devri ölçeği toplam ve alt boyut puanlarının değerlendirilmesi

		Eğitim Faaliyetleri		Test Değeri	‘p
		Evet (n=38)	Hayır (n=56)		
Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı	Ort±Ss	2,64±0,48	2,6±0,36	t=-0,472	0,638
	Min-Maks (Medyan)	1,3-3,45 (2,75)	1,4-3,35 (2,65)		
Astlara Güven Astların Özellikleri	Ort±Ss	3,19±0,59	3,35±0,57	t=1,276	0,205
	Min-Maks (Medyan)	2-4,6 (3,2)	1,8-4,8 (3,4)		
Örgüt Yapısı	Ort±Ss	2,73±0,44	2,79±0,42	t=0,619	0,537
	Min-Maks (Medyan)	2-3,83 (2,75)	1,33-3,83 (2,83)		
Toplam Puan	Ort±Ss	2,75±0,42	2,76±0,31	t=0,121	0,904
	Min-Maks (Medyan)	1,77-3,42 (2,84)	1,9-3,29 (2,77)		

^cStudent-t Test

Eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri leği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 23).

Eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri leği “Astlara Güven Astların zellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 23).

Eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri leği “rgt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 23).

Eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri leğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$) (Tablo 23).

5. TARTIŞMA

5.1. Hemşirelerin Demografik Özellikleri ve Mesleki Durumlarının Tartışması

Özel bir zincir hastanede yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla 01 – 12 Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu kadındı. Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşları 26 ile 56 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $36,24 \pm 6,06$ yıl olarak saptanmıştır. Yönetici hemşirelerle yapılan diğer çalışmalara bakıldığında; Yıldırım'ın çalışmasında yönetici hemşirelerin çoğunluğunun 23-27 yaş aralığında olduğu (36), Saccomano ve Pinto-Zipp'in çalışmasında da yaş ortalamalarının $43,58$ yıl olduğu belirlenmiştir (47).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun evli olduğu gözlenmiştir. Dursun'un ve Şen'in yaptıkları çalışmalarda da yönetici hemşirelerin çoğunluğu evlidir (1, 48).

Hemşirelerin çoğunluğunun lisans sonrasında da yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır. Bu sonuç ile yönetici hemşire seçiminde eğitim düzeyine önem verildiği anlaşılmaktadır. Bu bulgu Sayın'ın, Şen'in ve Yıldırım'ın çalışmalarında elde ettikleri bulgular ile benzerlik göstermektedir (1, 36, 49).

Çalışmaya katılan yönetici hemşirelerin mesleki süreleri 5 ile 34 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $15,17 \pm 6,53$ yıl olarak saptanmıştır. Hemşirelerin yöneticilik süreleri 1 ile 20 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $6,07 \pm 4,29$ yıl olarak saptanmıştır.

Çalışmaya katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğunun servis sorumlu hemşirelerinden oluştuğu gözlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin çoğunluğunun kurumdan memnuniyetinin ve pozisyonundan memnuniyetinin iyi olduğu belirlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin yarısının yönetim konusunda eğitim aldığı, yaklaşık üçte birinin yetki devri konusunda eğitim aldığı saptanmıştır. Şen'in ve Yıldırım'ın

çalışmalarında da yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim alma oranları düşüktür (1, 36).

Yönetici hemşirelerin çoğunluğunun yetki devri yaptığı, yetki devri yapan yönetici hemşirelerin de en fazla hasta bakımı konusunda, sonrasında çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi, malzeme seçimi ve temini, ünite yönetimi ve eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yaptığı görülmüştür. Topçu'nun ve Şen'in çalışmalarında da en fazla hasta bakımı konusunda yetki devri yapılmaktadır (1, 4).

5.2. Yetki Devri Ölçeği İle İlgili Bulguların Tartışması

Yaş gruplarına göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı", "Astlara Güven Astların Özellikleri", "Örgüt Yapısı" alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu bulgu Topçu'nun çalışması ile paralel olup, yaşın yetki devretme konusunda etkili olmadığını düşündürmektedir (4).

Cinsiyetlere göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı", "Astlara Güven Astların Özellikleri", "Örgüt Yapısı" alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Yıldırım'ın çalışmasında da hemşirelerin cinsiyetleri ile yetki devretme durumları arasında anlamlı fark bulunmamıştır (36). Araştırmaya katılanların ve genel olarak hemşirelerin büyük çoğunluğunun kadın olması bu sonucun elde edilmesine neden olduğu düşünülebilir.

Medeni duruma göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı", "Astlara Güven Astların Özellikleri", "Örgüt Yapısı" alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Eğitim durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı", "Astlara Güven Astların Özellikleri", "Örgüt Yapısı" alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Çalışılan pozisyona göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$)

Süpervizör hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar, servis sorumlu hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,022$; $p<0,05$). Servis sorumlu hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar, süpervizör hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,039$; $p<0,05$). Bu bulgudan yola çıkarak, süpervizör hemşireleri, servis sorumlu hemşirelere göre astlarına daha fazla güvendiği ve astlarına daha fazla yetki devri yaptığı, servis sorumlu hemşirelerinin ise çalıştıkları örgüte süpervizör hemşirelere göre daha fazla olumlu düşüncelere sahip olduğu düşünülebilir.

Meslek sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı”, “Astlara Güven Astların Özellikleri”, “Örgüt Yapısı” alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” ve “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$). Yöneticilik süresi 5 yıl ve altı olan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar yöneticilik süresi 5-10 yıl arasında olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$). Şen’in çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir (1). Yöneticilik sürelerine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,023$; $p<0,05$). Yöneticilik süresi 5 yıl ve altı olan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yöneticilik süresi 5-10 yıl arasında olan

hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır ($p=0,019$; $p<0,05$). Bu sonuç 5 yıl ve altında olan hemşirelerin daha uzun yıllar yöneticilik yapan hemşirelere göre yetki devrine daha olumlu yaklaştığı ve astlarına daha fazla güvendiği düşüncesini oluşturmaktadır.

Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı”, “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ($p=0,054$; $p>0,05$); kurum memnuniyeti orta olan hemşirelerin örgüt yapısı alt boyutundan aldıkları puanlar dikkat çekici düzeyde yüksek saptanmıştır. Kurumdan orta düzeyde memnun olan yönetici hemşirelerin diğerlerine göre örgüt yapısı hakkında diğerlerine göre daha olumlu düşündüğü görülmektedir.

Pozisyondan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı”, “Astlara Güven Astların Özellikleri”, “Örgüt Yapısı” alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Yönetim eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı”, “Astlara Güven Astların Özellikleri”, “Örgüt Yapısı” alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu bulgu Şen’in çalışmasında elde edilen bulgular ile paralellik göstermektedir (1).

Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,014$; $p<0,05$). Yetki devri konusunda eğitim alan hemşirelerin bu konuda eğitim almamış hemşirelere göre yetki devrine daha az olumlu baktığı görülmektedir.

Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri eğitimi almayan

hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,010$; $p<0,05$). Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim almamış hemşirelere göre astlarına daha az güven duyduğu saptanmıştır.

Yetki devri eğitimi alma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$). Yetki devri konusunda eğitim alan hemşirelerin, yetki devri konusunda eğitim almamış hemşirelere göre yetki devri konusunda daha az olumlu düşüncelerinin olduğu görülmüştür.

Yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Buna karşılık yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,044$; $p<0,05$). Yetki devri yapan yönetici hemşirelerin, yetki devri yapmayan yöneticilere göre yetki devri yapmasına rağmen yetki devrine daha az olumlu baktığı saptanmıştır.

Yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,0001$; $p<0,01$). Yetki devri yapan hemşirelerin, yetki devri yapmayan hemşirelere göre örgütün yapısına ilişkin ve yetki devri yapmaya karşı daha az olumlu düşüncelere sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Hasta bakımı, çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi, ünite yönetimi ve eğitim faaliyetleri konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı”, “Astlara Güven Astların Özellikleri”, “Örgüt Yapısı” alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Şen'in (2009) çalışmasında ise yöneticinin yetki devrine yaklaşımı ve örgüt yapısı ile hasta bakımı konusunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır (1).

Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Astlara Güven Astların Özellikleri" alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,043$; $p<0,05$). Bu sonuç doğrultusunda çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan yönetici hemşirelerin bu konuda yetki devri yapmalarına rağmen, yetki devri yapmayan yönetici hemşirelere göre astlarına daha az güvendiği anlaşılmaktadır.

Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır ($p=0,026$; $p<0,05$). Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan yönetici hemşirelerin yetki devri yapmalarına rağmen, yetki devri yapmayan yönetici hemşirelere göre yetki devri konusunda daha az olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapma durumuna göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı", "Astlara Güven Astların Özellikleri" alt boyutundan ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. Şen'in çalışmasında da yöneticinin yetki devrine yaklaşımı ile malzeme seçimi ve temini konusunda anlamlı bir fark saptanmamıştır (1).

Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Örgüt Yapısı" alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte dikkat çekici düzeyde düşük saptanmıştır. Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapan yönetici hemşirelerin bu konuda yetki devri yapmayan yönetici hemşirelere göre örgüte karşı daha az olumlu düşüncelere sahip olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Özel bir zincir hastanede çalışan yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla 01 – 12 Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır;

- Araştırmaya katılan hemşirelerin büyük çoğunluğu kadındı. Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşları 26 ile 56 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $36,24 \pm 6,06$ yıl olarak saptanmıştır.
- Çalışmaya katılan hemşirelerin çoğunluğunun evli olduğu, hemşirelerin çoğunluğunun lisans sonrasında da yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır.
- Çalışmaya katılan hemşirelerin mesleki süreleri 5 ile 34 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $15,17 \pm 6,53$ yıl, yöneticilik süreleri ise 1 ile 20 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $6,07 \pm 4,29$ yıldır.
- Çalışmaya katılan hemşirelerin çoğunluğu servis sorumlu hemşiresidir.
- Hemşirelerin yarısından fazlasının kurumdan ve çalıştığı pozisyonundan memnuniyetinin iyi olduğu gözlenmiştir.
- Hemşirelerin yarısı yönetim, yaklaşık üçte biri yetki devri konusunda eğitim almıştır.
- Hemşirelerin çoğunluğunun yetki devri yaptığı, en fazla hasta bakımı konusunda sonrasında da çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yaptığı belirlenmiştir.
- Hipotez 1'e bakıldığında yönetici hemşirelerin sosyodemografik özellikleri ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlendi.
- Hipotez 2'ye bakıldığında yönetici hemşirelerin eğitim durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı belirlendi.
- Süpervizör hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği "Astlara Güven Astların Özellikleri" alt boyutundan aldıkları puanlar, servis sorumlu hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır. Servis sorumlu

hemşirelerin ise Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar, süpervizör hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır.

- Yöneticilik süresi 5 yıl ve altı olan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları yöneticilik süresi 5-10 yıl arasında olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek saptanmıştır.
- Kurumdan memnun olma düzeyine göre hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken; kurum memnuniyeti orta olan hemşirelerin örgüt yapısı alt boyutundan aldıkları puanlar dikkat çekici düzeyde yüksek saptanmıştır.
- Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır.
- Yetki devri eğitimi alan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri eğitimi almayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır.
- Bu sonuçlardan yola çıkılarak H₃: Yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda eğitim alma durumları ile yetki devri faaliyetleri arasında anlamlı bir fark vardır, hipotezi kabul edilmiştir.
- Yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Yöneticinin Yetki Devrine Yaklaşımı”, “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan toplamları, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır.
- Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Astlara Güven Astların Özellikleri” alt boyutundan aldıkları puanlar ve Yetki Devri Ölçeğinden aldıkları puan

toplamları, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde düşük saptanmıştır.

- Malzeme seçimi ve temini konusunda yetki devri yapan hemşirelerin Yetki Devri Ölçeği “Örgüt Yapısı” alt boyutundan aldıkları puanlar, yetki devri yapmayan hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte dikkat çekici düzeyde düşük saptanmıştır.

Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda;

- Hastanede çalışan tüm çalışanlara yönelik yetki devri konusunda hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi,
- Yetki devri yapılmadan önce görev ve yetkilerin sınırlarının belirlenmesi,
- Yönetici hemşirelerin yetki devri yapma konusunda istekli olmasının sağlanması,
- Yetki devrine kurum üst yöneticilerinin de desteklemesi,
- Kurum adına alınacak kararlara çalışanların da dahil edilmesi,
- Gerçekleştirilen bu çalışmanın tüm çalışanlarla ve daha geniş katılımı olarak yapılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. Şen S. *Yönetici hemşirelerin yetki devri ile ilgili bir çalışma* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2009.
2. Yıldırım B, Özkahraman Ş. “Hemşirelikte yetki devri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2011, 2 (1); 45-50.
3. Aytürk N. “Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri”, *Amme İdaresi Dergisi*, 2000, 33 (1); 79-110.
4. Topçu D. *Hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin yetki devretme düzeyleri* (Tez). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2006.
5. Türk Dil Kurumu (TDK) Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi: 22.07.2016.
6. Kinicki A, Williams BK. *Management (A Practical Introduction)*, McGraw-Hill Irwin, New York, 2003.
7. Koçel T. *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2003.
8. Bursalıoğlu Z. *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002.
9. Şimşek MŞ. *Yönetim ve Organizasyon*, 7. Baskı, Günay Ofset, Konya, 2002.
10. Alpugan O. *İşletme Bilimine Giriş*, PER Yayınları, Trabzon, 1998.
11. Başaran İE. *Yönetim*, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara, 1989.
12. Nelson RB. *Çalışanlara Yetki Verme*, Hayat Yayıncılık, İstanbul, 2004.
13. Berberoğlu G. *Yetki, Güç ve Liderlik*, Ed. Koparal C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2003.
14. Can H. *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2005.

15. Eren E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 6. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.
16. Weber M. *Bürokrasi ve Otorite*, Çev. Akın HB, Arıcıoğlu MA, Liberte Yayın Grubu, Ankara, 2012.
17. Elma C, Demir K. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
18. Taymaz H. *Okul Yönetimi*, Pegema Yayıncılık, Ankara, 2003.
19. Gürsel M. *Okul Yönetimi*, Eğitim Kitabevi, Konya, 2003.
20. Ataman G. *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
21. İlgar L. *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2000.
22. Gödek S. *Bürokratik örgütlerde yetki devri, Balıkesir il ve ilçe belediyeleri uygulaması* (Tez). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2006.
23. Çelik K. *Örgütsel Kontrol, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Anı Yayıncılık, Ankara, 2003.
24. Aydın M. *Eğitim Yönetimi*, 6. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
25. Wayne PR, Favles DF. *Organizational Communication*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
26. Eren E. *Yönetim Psikolojisi*, 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1989.
27. Karakaya M, Uluğ F. “Mesleki ortaöğretim kurumlarında yetki devri”, *E-Journal of New World Sciences Academy*, 2011, 6 (1); 744-759.
28. Hudson T. “Delegation: building a foundation for our future nurse leaders”, *Medsurg Nursing*, 2008, 17 (6); 396-412.

29. Özdayı N. “Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi”, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2001, 13; 151-1643.
30. Vestal KW. *Nursing Management Concepts and Issues*, 2. Edition, JB Lippincott Company, Philadelphia, USA, 1995.
31. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa, 2003.
32. Tokat B, Şerbetçi D. *İşletmecilik Bilgisi*, 5. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2001.
33. Weydt A. “Developing delegation skills”, *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing, A Scholarly Journal of The American Nurses Association*, 2010, 15 (2); 1-11.
34. Ergül B. *Yönetimde yetki devri ve uygulamalı bir çalışma* (Tez). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2006.
35. Aşkun İC, Tokat B. *Yönetim Ders Notları ve Seçme Yazılar*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Kütahya, 2002.
36. Yıldırım Ö. *Yönetici hemşirelerin algılanan liderlik tarzlarının yetki devretme düzeylerine etkisi* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Bölümü Yüksek Lisans Tezi; 2013.
37. Johnson A. “Gerçek yetkilendirme nedir?”, *Executive Excellence*, 2000, 4; 15-16.
38. Arıcıoğlu MA. *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, İz Yayıncılık, İstanbul, 2000.
39. Tortop N, İşbir GE, Aykaç B. *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.
40. Finch L, Maddux RB. *Delegation Skills for Leaders*, 3. Edition, A Crisp Fifty-Minute Series Book, Boston, 2006.
41. Ertürk M. *Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 2009.

42. Özalp İ, Şahin M, Berberoğlu G, Ceylan R. *Yönetim Organizasyon*, (Ed. Koparal C), Web-Ofset, Eskişehir, 2006.
43. Eren E. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991.
44. Wells GR. *Yetki Devri*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
45. Matthews J. “When does delegating make you a supervisor?”, *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing, A Scholarly Journal of The American Nurses Association*, 2010, 15 (2); 1-15.
46. Sullivan J, Decker E. *Effective Leadership and Management in Nursing*, 15. Edition, Prectice Hall Inc., New Jersey, 2001.
47. Saccano S, Pinto-Zipp G. “Registered nurse leadership style and confidence in delegation”, *Journal of Nursing Management*, 2011, 19; 522-533.
48. Dursun P. *Kocaeli bölgesinde yer alan tüm kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerin çatışma nedenleri ve çatışma yönetim tarzlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2008.
49. Sayın Ç. *Yönetici hemşirelerde algılanan liderlik tarzlarının hemşirelerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi* (Tez). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi; 2008.

EKLER

Ek 1. Anket Bilgi Formu

ANKET BİLGİ FORMU

Bu anket formu yönetici hemşirelerin yetki devri konusunda faaliyetlerini belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Lütfen aşağıdaki ifadelerde sizin için en uygun dereceye denk gelen kutulara (X) işareti koyarak işaretleyin. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Çalışma sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için lütfen hiçbir soruyu boş bırakmamaya özen gösteriniz. Sorulara verdiğiniz cevaplar kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacak ve gizli tutulacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Elif Atçioğlu
Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

BÖLÜM 1: GENEL BİLGİLER

1. Yaşınız?

2. Cinsiyetiniz?

1-() Kadın 2-() Erkek

3. Medeni durumunuz?

1-() Evli 2-() Bekar

4. Görev unvanınız?

- 1-() Hemşirelik Hizmetleri Müdürü / Başhemşire
2-() Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı / Başhemşire Yardımcısı
3-() Servis Sorumlu Hemşiresi
4-() Süpervisor Hemşire
5-() Diğer.....

5. Eğitim durumunuz?

- 1-() Sağlık Meslek Lisesi
2-() Ön Lisans
3-() Lisans
4-() Yüksek Lisans
5-() Doktora

6. Mesleki deneyim yılınız.....

7. Yönetici olarak çalışma yılınız

8. Çalıştığınız kurumdan memnuniyet düzeyiniz?

- 1-() Çok kötü
2-() Kötü
3-() Orta
4-() İyi
5-() Çok iyi

9. Çalıştığınız pozisyonunuzdan memnuniyet düzeyiniz?

- 1-() Çok kötü
2-() Kötü
3-() Orta
4-() İyi
5-() Çok iyi

10. Yönetim konusunda eğitim aldınız mı?

- 1-() Evet 2-() Hayır

11. Yetki devri konusunda eğitim aldınız mı?

- 1-() Evet 2-() Hayır

12. Yetki devri yapar mısınız?

- 1-() Evet 2-() Hayır

13. Cevabınız evetse hangi konularda yetki devri yaparsınız?

- 1-() Hasta bakımı
2-() Çalışma alanlarının ve çalışma listelerinin düzenlenmesi
3-() Malzeme seçimi ve temini
4-() Ünite yönetimi
5-() Eğitim faaliyetleri

BÖLÜM 2: YETKİ DEVRİ ÖLÇEĞİ

Yetki Devri Faaliyetleri		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yetki devri yetkiden vazgeçmektir					
2	Bütün işlerimi yetki devretmeden yapabilirim					
3	Yetki devrettiğim iş üzerindeki etkinliğimi kaybederim					
4	Yetki devretmek zaman kaybına yol açar					
5	İşi en iyi kendim yapacağıma inanırım					
6	Yetki devrettiğim kişilerin başarısız olacaklarından endişelenirim					
7	Karar verme yetisini elimde tutmak isterim					
8	Yetki devri ile ilgili yeterli bilgiye sahip değilim					
9	İşlerin büyük bölümünü kendim yapmak isterim					

10	Deneyimsiz olduğum alanlarda yetki devretmekten kaçınıyorum					
11	Bir üst olarak yetki her zaman bende olmalıdır					
12	Yetki devrederek yönetsel işlerimle daha çok ilgilenirim					
13	Yetki devrettiğim kişilerle bilgi ve becerilerimi paylaşıyorum					
14	Astlarıma yetki ve sorumluluğu birlikte devrederim					
15	Yetki devretmemde astımın nitelik ve bilgisi etkili olur					
16	Astlarımda yeteneklerine güvenemediğimden yetki devretmem					
17	Kurumumdaki yönetim anlayışı yetki devretmemi destekler					
18	Sorumluluk alabilecek nitelikteki astlarıma yetkiyi daha kolay devrederim					
19	Acil durumlar dışında yetki sınırlarının aşılmasını istemem					
20	Yetki devrederek astlarımda iş doyumunu arttırırım					
21	Yetki devralarak becerilerimi geliştiririm					
22	Yetki devralmak kendime güvenimi arttırır					
23	Yetki devrettiğim astlarımda üzerinde kontrolüm azalır					
24	Yetki devri sonrasında, üstüme sık sık danışırım					
25	Yetki devrettiğim astımın, işi kendi yöntemleriyle yapmasına olanak sağlarım					
26	Astıma işlerin nasıl yapılacağını ayrıntılı olarak anlatırım ve kontrol ederim					
27	Yetki devrederek astlarıma kendini yetiştirme-geliştirme özerkliğini tanırım					
28	Yetki devrederek, astlarıma karar verme özerkliğini tanırım					
29	Yetki devrettiğim astlarımda işleri benden daha iyi yapacağından endişe duyarım					
30	Bana yetki devredilmediği için yetki devredemem					
31	Astlarımda aşırı iş yüklerinden dolayı yetki devretmekte zorluk yaşarım					
32	Bana yetki devredildiğinde takdir edildiğimi düşünürüm					
33	Kurum içinde, verimliliği arttıracak her türlü görev için yetki devrini gerçekleştiririm					
34	Astlarımda yeterli deneyimi olmadığından yetki devredemem					
35	Yetki devrettiğim astlarımda yönlendirme ve öneriler için bana başvurularda bulunurlar					
36	Yetki devri benim iş yapmıyormuş olduğum düşüncesini yaratır					
37	Yeterli sayıda çalışmam olmadığı için yetki devretmekte sorun yaşarım					
38	Yetki devrederek zamanımı etkin kullanırım					
39	Yetki devrettiğim zaman hesap verme endişesi duyarım					
40	Etkili bir denetim ve gözlem sağlayamadığım için yetki devredemem					
41	Yetki devrettiğimde, yetkilerimin azalacağını düşünürüm					
42	Yetki devrinde astlarımda yetki almaktan kaçınır					

Ek 2. Etik Kurul Onayı

Toplantı Sayısı:76

Okan Üniversitesi
Etik Kurulu
"Kurul Kararları"

Toplantı Tarihi: 06.06.2016

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Alinur Büyükaksoy	(Başkan)
Prof. Dr. Dilek Şirvanlı Özen	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Güliz Muğan	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Nevin Karaaslan Balıkçı	(Üye)
Yrd. Doç. Dr. Nurdan Okur	(Üye)

Okan Üniversitesi Etik Kurulu 06.06.2016 tarihinde Prof. Dr. Alinur Büyükaksoy'un Başkanlığında toplandı ve çoğunluk mevcut olduğundan gündeme geçildi.

- 1- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Başak NERGİZ'in "Solunum Yoğun Bakım Ünitesinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi"** başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 2- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü – Klinik Psikoloji Travma Modülü Bölümü öğrencilerinden **Dina ANAH'ın "Şemaların Yeniden Evlenme Kararı Üzerindeki Etkisi"** başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 3- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü öğrencilerinden **Esra BOZGAN, Hayrunnisa Nur KESKİNKILIÇ, Hatice Kübra YILMAZ, Tuğçe YAĞCI, Merve ODABAŞIOĞLU'nun "Omuz Ağrısı Olan Hastalarda Yaşam Kalitesi ve Fiziksel Aktivite Düzeyi Arasındaki İlişki"** başlıklı çalışmaları için başvurularının görüşülmesi,
- 4- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü öğrencilerinden **Mehmet Serhat SEYFİOĞLU, Besime Reyvan DEMİRTAŞ, Mehmet MUTLU, Vedat OKUR'un "İnme Sonrası Hemipleji Gelişen Hastalarda, Üst Ekstremiteler İçin Ortez Kullanımının Günlük Yaşam Aktiviteleri ve Yaşam Kalitesi Üzerinde Etkilerinin Değerlendirilmesi "** başlıklı çalışmaları için başvurularının görüşülmesi,
- 5- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencilerinden **Mine ŞENARSLAN'ın "Yetişkin Kilolu/Obez Kadınların Süt ve Süt Ürünleri Tüketim Düzeyleri ve BKİ Üzerine Etkisi"** başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 6- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Pınar EROĞLU'nun "Tip 2 Diyabetli Bireylerin Ayak Bakımı Konusunda Bilgi Düzeyleri"** başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 7- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Özlem HATİP'in "Hemşire-Hemşire İşbirliğinin, Hemşirelerin İş Doyumuna Etkisi"** başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 8- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Selin DENİZSEVER'in "Hemşirelerde Karar Verme ile İş Stresi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi"** başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,

ASLI GİBİDİR



- 9- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Songül Akbaş GÖKDUMAN**'ın “**Cerrahi Servislerinde Çalışan Hemşirelerin İş Analizi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 10- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencilerinden **Yasemin Akyaz SÜSLÜ**'nün “**Kanıtı Dayalı Hemşirelik ve Bir Hastanede Hemşirelerin Kanıtı Duyduğu İhtiyacın Analizi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 11- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Arzu GÖNEL**'in “**Hemşirelerin Mesleki Profesyonellik Tutumları ile Kurumlarındaki Değişimlere Karşı Tutumları Arasındaki İlişki**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 12- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü – Travma Odaklı Klinik Psikoloji Bölümü öğrencilerinden **Ece HOŞCEYLAN**'ın “**İstanbul'daki Çocuk Ceza İnfaz Kurumlarındaki 15-18 Yaş Aralığındaki Suça Sürüklenen Gençlerde Suça Dair Özellikler (suç tipi, tekrarı, ilk suça sürüklenme yaşı vb.), Geçmiş İstismar Yaşantıları (fiziksel, psikolojik, duygusal, ihmal) ve Psikopatoloji**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 13- Üniversitemiz Eğitim Fakültesi – Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Görevlisi **Engin BÜYÜKÖKSÜZ**'ün “**Depresyon İçin Davranış Aktivasyonu Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 14- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Fatma Gül ÖZCAN**'ın “**Pediyatri Servislerinde Uygulanan Aile Merkezli Bakım Modelinin Çocukların Ebeveynleri Tarafından Değerlendirilmesi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 15- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencilerinden **Nihan AKIN**'ın “**Popüler Zayıflama Ürünlerine Bireylerin Yaklaşımı**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 16- Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü – Travma Odaklı Klinik Psikoloji Bölümü öğrencilerinden **Önay ÇOLAKOĞLU**'nun “**Pediyatrik Onkoloji Hemşirelerinin Deneyimleri, Stres Düzeyleri ve Tükenmişlikleri Üzerine Bir Çalışma**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 17- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Perihan OKÇU**'nun “**Tip 2 Diyabetli Hastalarda Algılanan Aile Desteğinin Değerlendirilmesi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 18- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü – Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Bölümü öğrencilerinden **Sermet YÜCE**'nin “**İnme Sonrası Hemiparetik Hastalarda; Scapular Diskinezi, Üst Ekstremitte Ağrılık Aktarma Kapasitesi, Omuz Fonksiyonları ve Aktivite Limitasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 19- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beslenme ve Diyetetik Bölümü öğrencilerinden **Elif KÜÇÜK**'ün “**Ev Hanımları ve Çalışan Kadınlar Arasında Öğün Sayısının Sağlık Üzerine Etkisi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 20- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümü öğrencilerinden **Elif ATÇIOĞLU**'nun “**Özel Zincir Hastanelerde Yönetici Hemşirelerin Yetki Devrinin İncelenmesi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,
- 21- Üniversitemiz Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Bölümü öğrencilerinden **Lale DEMİRKOL**'un “**Yoğun Bakımlarda Hastane Enfeksiyonlarının Önlenmesinde Temas İzalasyonunun Etkisi**” başlıklı çalışması için başvurusunun görüşülmesi,

ASLI GİBİDİR





Prof. Dr. Alinur Büyükaksoy
(Başkan)

Prof. Dr. Dilek Şirvanlı Özen
(Üye)

Yrd. Doç. Dr. Nevin Karaaslan Balıkcı
(Üye)

Yrd. Doç. Dr. Güliz Muğan
(Üye)

Yrd. Doç. Dr. Nurdan Okur
(Üye)

ASLI GİBİDİR



Ek 3. Hastane İzin Yazısı

Medstar Antalya Memorial Hastanesi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne;

Hastanenizde Sorumlu Rehber Hemşire olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programı dahilinde ; "Özel zincir hastanelerde yönetici hemşirelerin yetki devrinin incelenmesi" konulu tez çalışmamı, yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla ekte yer alan bilgi formu ve yetki devri ölçeği kullanarak yapmak istiyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için gerekli izinlerin verilmesi adına,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

14.06.2016

Ek: Bilgi Formu ve yetki devri ölçeği

Özel Medstar Antalya Memorial Hastanesi
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü

Özel Medstar Antalya Memorial Hastanesi
Dr. Sevilin Şenel
Hastane Çiğdemli Mahallesi
Mesuri Müdürlüğü Başhekim

Ankara Memorial Hastanesi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne;

Hastanenizde Sorumlu Rehber Hemşire olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programı dahilinde : "Özel zincir hastanelerde yönetici hemşirelerin yetki devrinin incelenmesi" konulu tez çalışmamı, yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla ekte yer alan bilgi formu ve yetki devri ölçeği kullanarak yapmak istiyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için gerekli izinlerin verilmesi adına,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

14.06.2016

Ek: Bilgi Formu ve yetki devri ölçeği


Hikmet TÜMER
Hemşirelik Hizmetleri Koordinatörü
MEMORIAL ANKARA HASTANESİ

Ataşehir Memorial Hastanesi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne;

Hastanenizde Sorumlu Rehber Hemşire olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programı dahilinde ; "Özel zincir hastanelerde yönetici hemşirelerin yetki devrinin incelenmesi" konulu tez çalışmamı, yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla ekte yer alan bilgi formu ve yetki devri ölçeği kullanarak yapmak istiyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için gerekli izinlerin verilmesi adına,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

14.06.2016

Ek: Bilgi Formu ve yetki devri ölçeği

Uzm. Hemşire
Meral SÖYLEMEZ
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
MEMORIAL ATAŞEHİR HASTANESİ



Memorial Hizmet Hastanesi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne;

Hastanenizde Sorumlu Rehber Hemşire olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programı dahilinde ; “Özel zincir hastanelerde yönetici hemşirelerin yetki devrinin incelenmesi” konulu tez çalışmamı, yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla ekte yer alan bilgi formu ve yetki devri ölçeği kullanarak yapmak istiyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için gerekli izinlerin verilmesi adına,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

14.06.2016

Ek: Bilgi Formu ve yetki devri ölçeği

Ümmühan DIRİCAN
İst. Özel Memorial Hizmet Hast.
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü



Okmeydanı Memorial Hastanesi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne;

Ataşehir Memorial Hastanesinde Sorumlu Rehber Hemşire olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programı dahilinde ; "Özel zincir hastanelerde yönetici hemşirelerin yetki devrinin incelenmesi" konulu tez çalışmamı, yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla ekte yer alan bilgi formu ve yetki devri ölçeği kullanarak yapmak istiyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için gerekli izinlerin verilmesi adına,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

14.06.2016

Ek: Bilgi Formu ve yetki devri ölçeği

ELİF ATÇIOĞLU

ATAŞEHİR MEMORİAL HASTANESİ

KADIN DOĞUM SRH




Antalya Memorial Hastanesi

Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü'ne;

Hastanenizde Sorumlu Rehber Hemşire olarak görev yapmaktayım. Okan Üniversitesi Sağlık Yönetimi bölümünde yürütmekte olduğum yüksek lisans programı dahilinde ; "Özel zincir hastanelerde yönetici hemşirelerin yetki devrinin incelenmesi" konulu tez çalışmamı, yönetici hemşirelerin yetki devrini incelemek amacıyla ekte yer alan bilgi formu ve yetki devri ölçeği kullanarak yapmak istiyorum.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmem için gerekli izinlerin verilmesi adına,

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

14.06.2016

Ek: Bilgi Formu ve yetki devri ölçeği

Hem. Hiz. Mem. Yrd
Fida ERSOY




ÖZEL MEMORIAL ANTALYA HASTANESİ
Yrd. Doç. Dr. Ömer Veliç ÖZÖZAN
Dip. Tes. No: 87830
Genel Cerrahi Uzmanı
Hastane Direktörü